

**T.C.**  
**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE KÜLTÜREL DEĞERLER ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU KURULUŞLARINDA**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Banu KARAMAN SARIBAY**

**Danışman:**

**Doç. Dr. Cevdet Alptekin KAYALI**

**MANİSA**

**2015**

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 26.03.2015 tarih ve 9/7 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından CBÜ Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 35. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Banu KARAMAN'ın "Örgütsel Sessizlik İle Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma" konulu tezi incelenmiş ve aday 22.04.2015 tarihinde saat 14.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 90. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına  \*

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine  \*\*

ile karar verilmiştir.

\* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın tez konusu ve/veya danışmanı değiştirilebilir.

*A. Kayalı*  
BAŞKAN

Doç. Dr. Cevdet A. KAYALI  
(Danışman)

*M. Tepeci*  
ÜYE

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ

ÜYE

Prof. Dr. Jülide KESKEN

*A. Gülova*  
ÜYE

Doç. Dr. Asena GÜLOVA

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Mustafa GERŞİL

Evet

Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik ile Kültürel değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma ”adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih  
.../.../2015  
Banu KARAMAN SARIBAY

## ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, kültürel değerler ile örgütsel sessizlik ve çalışanların sessizlik davranışları arasında bir etkileşim olup olmadığının tespit edilmesidir. Çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak sessizliğin, hem bireysel hem de örgütsel boyutları ele alarak yapılandırılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların örgütlerde neden ve hangi konularda sessiz kaldığı, sessiz kalma davranışlarının altında yatan eğilimlerin neler olduğu ve çalışan sessizlik davranışının cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem gibi demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de ele alınmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları, İzmir İli Kamu Kurumu çalışanlarından oluşan örneklemden toplanan verilerle test edilmiştir. Araştırma verileri, anket yöntemi ile toplanmıştır.

Öncelikle, toplanan veriler aracılığıyla, ankette yer alan ifadelerin, değişkenleri ölçme gücünün açıklanabilmesi için, faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilebilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve demografik değişkenlere göre farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla Anova ve t testleri uygulanmıştır.

Araştırmada çalışanların örgüt içinde neden sessiz kaldıklarını ölçmeye yönelik Örgütsel Sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek araştırmacı (Çakıcı, 2007) tarafından Morrison ve Milliken (2000); Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'nin çalışmaları temel alınarak geliştirilmiştir. Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemek amacıyla Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen diğer bir sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Sessizlik davranışının altında yatan eğilimler Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) geliştirdikleri Çalışan Sessizlik Davranışı ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Son olarak Kültürel değerlerin tespitinde ise Dorfman ve Howell (1998)'in ölçeğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, kültürel değerlerin örgütsel sessizlik ve çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların en fazla yöneticinin tutum ve davranışları ile örgütsel yapıdan dolayı sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışanlar ayrıca kurum içinde en fazla işi iyileştirmeye

dönük öneriler sunmada çekindikleri ve en fazla pro-sosyal güdülerden kaynaklı sessiz kaldıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma bulguları, elde edilen sonuçların araştırma yapılan örneklem açısından beklenen sonuçları desteklemektedir. Bununla birlikte örgütlerde çalışanların sessiz kalma davranışının ve bunun örgüt içinde yayılmasının yetiştirildikleri kültüre ait özelliklere bağlı olduğu bulunmuştur. Çalışmada, çalışan sessizlik davranışının yaş ve toplam iş tecrübesi açısından farklılık göstermediği, diğer demografik durumların ise farklılığa sebep olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Çalışan Sessizliği, Kültür, Kültürel Değerler

## ABSTRACT

The aim of this study is to ascertain whether cultural values have impact on organizational silence and employee silence behaviour. This study is structured by addressing both individually and organizational dimensions unlike other studies. Also subjects like why employees are silent and what types of issues employees are likely to be silent about, which motives of employee silence and the variation of employee silence behaviour according to the demographic variables like gender, education and tenure are examined in the study. Hypothesis and research questions developed in this context tested with the data obtained from the workers of public institutions in İzmir. The required data was obtained by surveys.

In order to measure the statement's exploratory power of variables, factor analysis was used firstly. Later, correlation and regression analysis had been applied to test the relationships between variables and factors exist or not. Anova and t-tests had been used to determine whether differentiation by demographic.

In this research, Organizational Silence Scale was used in order to evaluate why employees remain silent in organization. Organizational silence scale was developed by the researcher (Çakıcı, 2007) grounding on Morrison ve Milliken (2000); Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) studies. Another scale which was develop by Çakıcı was used for determining which areas the workers are silence about. Employee Silence Scale which was proposed by Van Dyne, Ang ve Botero (2003). Finally in the evaluation of culturel value, which developed by Dorfman ve Howell Scale (1998) was used.

As the result of research, it has been found that cultural values have a direct effect on organizational silence and employee silence was found. It has also been found that attitudes and behaviours of the manager and the organized stricter are the two most important factors that lead to the silence of the employees. Also employees refrain from making suggestions to improve business and remain silent because of pro-social drivers. According to research findings, these results are expected for the research sample. This attitude of remaining silent and its spreading within the organization is based on cultural

feature. In the study, it has been determined that employee silence behaviour doesn't vary according to age and total work experience but varies according to other demographic variables.

**Keywords:** Organizational Silence, Employee Silence, Culture, Cultural Values

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőmesinde öncelikle bilgi birikimi, deneyimi, sabrı ve bana olan inancı ile her zaman yanımda olan çok değerli hocam, manevi ağabeyim ve tez danıőmanın Doç. Dr. Cevdet Alptekin Kayalı'ya sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Çalışma boyunca değerli görüşlerini ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Mustafa Tepeci ve Prof. Dr. Jülide Kesken'e çok teşekkür ederim.

Tez süresince çalışmalara katkı sağlamak amaçlı yabancı kitaplara erişmemde İngiltere'den bana olanak sağlayan can dostum iğdem Onurcan'a, varlığı ve anlayışıyla olduğu kadar tez sürecimde bilgi ve önerileriyle de beni zenginleőtiren değerli niőanlım Arő. Gör. Efe Sarıbay'a, veri toplama sürecinde gerek anketlerin yanıtlanması gerekse yaşadıkları deneyimleri paylaőmaları anlamında bana yardımları dokunan değerli çalışma arkadaşlarım ve verilere ulaşmamda bilgilerini eksik etmeyen diğer kamu kurumlarındaki çalışma arkadaşlarıma destekleri için minnettارım.

Tezimin oluşumundan son noktasına kadar bu zorlu süreçte sevgileri ve ilgileriyle varlıklarını her daim hissettiren canım aileme çok teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

SINAV TUTANAĞI.....	II
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU .....	III
YEMİN METNİ .....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VII
TEŞEKKÜR.....	IX
TABLolar DİZİNİ .....	XV
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIX
KISALTMALAR DİZİNİ.....	XX

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Giriş.....	1
1.2. Sessizlik Kavramı .....	7
1.3. Ses ve Sessizlik Tanımları .....	12
1.3.1. Sesin Tanımı .....	12
1.3.2. Sessizlik Tanımı.....	13
1.3.2.1. Yönetim Alanında Sessizlik.....	14
1.4. Örgütsel Sessizlik .....	17
1.4.1.Çalışan Sessizliği .....	19
1.5. Örgütsel Sessizliğin Gelişimi .....	20
1.5.1. Yöneticiler ile İlgili Değişkenler .....	23
1.5.1.1 Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu.....	23
1.5.1.2. Yöneticilerin Örtülü/Gizli İnançları .....	23
1.5.1.2.1. Örtük/Zımnî Yönetimsel İnançları Besleyen Koşullar .....	25
1.5.2. Örgütsel Yapı ve Politikalar İle İlgili Değişkenler .....	30
1.5.2.1. Merkezi Karar Alma ve Yukarı Doğru Geribildirim Eksikliği ..	30
1.5.3. Sessizlik İklimi ve Kolektif Anlam Verme Süreci (Collective Sensemaking) .....	33

1.5.3.1. Çalışanların Etkileşimini Etkileyen Faktörler .....	35
1.5.3.1.1. Çalışanlar Arasındaki Benzerlik ve İşgücünün Sabitliği....	36
1.5.3.1.2. İş Akış Bağımlılığı .....	36
1.5.3.1.3. İletişim Ağlarının Güçlülüğü ve Yoğunluğu.....	37
1.5.3.2. Kolektif Anlam Verme Sürecindeki Bozulmalar .....	37
1.5.4. Bireysel Faktörler.....	39
1.5.4.1. Kendini Uyarılma Yeteneği.....	39
1.5.4.2. Denetim Odağı .....	41
1.5.4.3. Öz-saygı .....	43
1.5.4.4. Öz Yeterlilik.....	43
1.5.4.5. Yaş.....	44
1.5.4.6. Cinsiyet.....	44
1.5.4.7. Çalışanların Kişilik Özellikleri.....	45
1.6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri.....	47
1.7. Sessiz Kalınan Konular.....	56
1.8. Örgütsel Sessizlik ve Ses Çıkarma Türleri .....	59
1.8.1. Kabullenici Sessizlik.....	60
1.8.2. Kabullenici Ses Çıkarma.....	62
1.8.3. Savunucu Sessizlik.....	63
1.8.4. Savunucu Ses Çıkarma .....	65
1.8.5. Pro-sosyal Sessizlik .....	67
1.8.6. Pro-sosyal Ses Çıkarma .....	69
1.9. Çalışanların Sessizliği Kullanma Biçimleri.....	70
1.9.1. Bilgi Toplama Amaçlı.....	70
1.9.2. Farklı Görüşleri Teşvik Etme Amaçlı.....	71
1.9.3. Düşünme Odaklı Kullanım .....	73
1.9.4. Politik Bir Araç Olarak Kullanım:	
Baskı Kurma ve Suçlama Yönetimi .....	73
1.9.4.1. Baskı Kurma.....	74
1.9.4.2. Öç Alma .....	74
1.9.4.3. Suçlama Yönetiminde Kullanılması .....	75
1.9.5. Gerçek Duygu ve Düşünceleri Saklama Amaçlı Kullanılması.....	76

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ, LİTERATÜR TARAMASI VE SESSİZLİĞİN KÜLTÜRLE DEĞERLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihçesi .....	78
2.1.1. İlk Akım .....	80
2.1.1.1. Hirschman'ın Çalışması: Exit, Voice and Loyalty .....	80
2.1.1.2. MUM Etkisi .....	82
2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence).....	83
2.1.2. İkinci Akım .....	85
2.1.2.1. Muhabirlik (Whistle-blowing).....	85
2.1.2.2. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent) ..	86
2.1.2.3. Örgütsel Adalet (Organizational Justice).....	87
2.1.2.4. Konu Benimsetme (Issue Selling).....	88
2.1.2.5. Şikayet Etme (Complaining).....	89
2.1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	90
2.1.2.7. Sosyal Dışlanma (Social Ostracism).....	91
2.1.2.8. Sağır Kulak Sendromu (Dear Eaf Syndrome).....	92
2.1.3. Günümüz Akımı.....	93
2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence).....	94
2.1.3.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence).....	96
2.1.3.3. İşten Uzaklaşma (Job Withdrawal) .....	97
2.1.3.4. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı.....	98
2.2. Sessizlik İle İlgili Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar .....	103
2.3. Sessizliğin Öğrenilmesi ve Sosyal Boyutu .....	120
2.3.1. Sessizliğin Sosyal ve İlişkisel Modeli .....	123
2.4. Sessizliğin Kültür ile Olan İlişkisi .....	126
2.4.1. Kültür Kavramı .....	126
2.4.2. Kültürün Özellikleri .....	129
2.4.3. Kültürel Farklılıklar .....	129
2.4.4. Hofstede'in Ulusal Kültür Modeli .....	132
2.4.4.1. Bireyci ve Toplulukçu Davranış .....	132

2.4.4.1.1. Örgütlerde Bireyci ve Toplulukçu Davranış .....	134
2.4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma .....	136
2.4.4.2.1. Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınma.....	137
2.4.4.3. Güç Mesafesi .....	139
2.4.4.3.1. Örgütlerde Güç Mesafesi .....	142
2.4.4.4. Eril – Dişil Özellikler.....	144
2.4.4.4.1. Örgütlerde Eril-Dişil Özellikler.....	145
2.4.5. Türk Kültürünün Kültürel Değerler Açısından İncelenmesi .....	146
2.4.6. Sessizliğin Kültürel Değerlerle Olan İlişkisi .....	151
2.5. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Örnekler .....	159

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE KÜLTÜREL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	162
3.2. Araştırmanın Kısıtları .....	165
3.3. Araştırmanın Varsayımları .....	167
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	167
3.5. Araştırma Metodolojisi .....	171
3.5.1. Araştırmanın Modeli .....	171
3.5.2. Anakütle ve Örneklem Seçimi .....	171
3.5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	173
3.5.4. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği .....	177
3.5.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	177
3.6. Araştırmanın Bulguları .....	178
3.6.1. Araştırmanın Örneklemine İlişkin Bulgular .....	178
3.6.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyeri ve İşleri ile İlgili Konuları Yöneticileri ile Paylaşılabilir Hususundaki Genel Görüşleri.....	179
3.6.3. Faktör Analizi Bulguları .....	182
3.6.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1 Bulguları .....	182

3.6.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2 Bulguları .....	188
3.6.3.3. Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği Bulguları.....	193
3.6.3.4. Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Analizi Bulguları .....	197
3.6.4. Korelasyon Analizi Bulguları .....	202
3.6.5. Regresyon Analizi Bulguları.....	211
3.6.6. Farklılaşma Analizi Bulguları.....	221
3.6.6.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar .....	221
3.6.6.2. Yaşa Göre Karşılaştırmalar .....	222
3.6.6.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar .....	222
3.6.6.4. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar .....	225
3.6.6.5. Toplam İş Tecrübesine Göre Karşılaştırmalar .....	227
3.6.6.6. Çalışma Şekline Göre Karşılaştırmalar .....	228
3.6.6.7. Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırmalar .....	230
3.7. Araştırmanın Sonuçları .....	232
3.7.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Yorumlanması.....	252
KAYNAKÇA .....	259
EK-1 ANKET FORMU.....	282

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1:</b> Örgütlerdeki Sessizlik ve Ses Çıkarma ile İlgili Yapılan Çalışmaların Ana Kavramları.....	100
<b>Tablo 2.2:</b> Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Örgütsel Sessizlik İle İlgili Çalışmalar ..	103
<b>Tablo 2.3:</b> Örgütlerde Bireyci-Toplulukçu Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar.....	136
<b>Tablo 2.4:</b> Örgütlerde Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar .....	139
<b>Tablo 2.5:</b> Örgütlerde Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Kültürler Arasındaki Farklılıklar.....	143
<b>Tablo 2.6 :</b> Örgütlerde Eril ve Dişil Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar ..	146
<b>Tablo 3.1:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İçerikleri .....	176
<b>Tablo 3.2:</b> Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	177
<b>Tablo 3.3:</b> Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	178
<b>Tablo 3.4:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların İş ya da İşyeri ile İlgili Konu ya da Sorunlar Hakkında Yöneticileri ile Rahatlıkla Konuşup Konuşamadıklarına İlişkin Görüşleri .....	180
<b>Tablo 3.5:</b> Araştırmaya Katılanların İş ya da İşyeri İle İlgili Bir Konu Hakkında Yöneticileri ya da Üst Yönetim İle Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kalmasına İlişkin Görüşleri .....	180
<b>Tablo 3.6:</b> Araştırmaya Katılanların İş ya da İşyeri İle İlgili Bir Sorunu Kimlerle Paylaştıklarına İlişkin Görüşleri.....	181
<b>Tablo 3.7:</b> Araştırmaya Katılanların Endişeli Oldukları Bir Konu ya da Sorun Hakkında Yöneticileri ya da Üst Yönetim ile Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kalmasını Ne Sıklıkta Yaşadıklarına İlişkin Görüşleri.....	181
<b>Tablo 3.8:</b> Örgütsel Sessizlik 1 Ölçeği KMO ve Barlett Testi.....	183
<b>Tablo 3.9:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1'in Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	185
<b>Tablo 3.10:</b> Örgütsel Sessizlik 2 Ölçeği KMO ve Barlett Testi.....	188
<b>Tablo 3.11:</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2'nin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	191

<b>Tablo 3.12:</b> Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği KMO ve Barlett Testi .....	193
<b>Tablo 3.13:</b> Çalışanların Sessizlik Davranışı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....	195
<b>Tablo 3.14:</b> Kültürel Değerler Ölçeği KMO ve Barlett Testi .....	197
<b>Tablo 3.15:</b> Kültürel Değerler Ölçeğine İlişin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	199
<b>Tablo 3.16:</b> Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	203
<b>Tablo 3.17:</b> Örgüt Kültürü Boyutu ile Diğer Alt Boyutların Arasındaki Korelasyon Analizi .....	206
<b>Tablo 3.18:</b> İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar Boyutu ile Diğer Alt Boyutların Arasındaki Korelasyon Analizi.....	208
<b>Tablo 3.19:</b> Pro-Sosyal Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	211
<b>Tablo 3.20:</b> Savunucu Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	212
<b>Tablo 3.21:</b> Kabullenici Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	213
<b>Tablo 3.22:</b> Yöneticinin Tutum ve Davranışları Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	214
<b>Tablo 3.23:</b> Kamusal İmaj Kaygısı ve Dışlanma Endişesi Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	215
<b>Tablo 3.24:</b> Örgüt Kültürü ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	216
<b>Tablo 3.25:</b> İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	216
<b>Tablo 3.26:</b> Tecrübe Eksikliği Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	217
<b>Tablo 3.27:</b> Pro-Sosyal Sessizlik Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	218
<b>Tablo 3.28:</b> Savunucu Sessizlik Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	219

<b>Tablo 3.29:</b> Kabullenici Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi.....	220
<b>Tablo 3.30:</b> Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi.....	221
<b>Tablo 3.31:</b> Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi.....	222
<b>Tablo 3.32:</b> Eğitim Durumu Değişkeni İçin Anova Testi.....	223
<b>Tablo 3.33:</b> Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	223
<b>Tablo 3.34:</b> Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	224
<b>Tablo 3.35:</b> Çalışma Süresi Değişkeni İçin Tek Örneklem Anova Testi.....	225
<b>Tablo 3.36:</b> Çalışanların Pro-sosyal Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	226
<b>Tablo 3.37:</b> Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	227
<b>Tablo 3.38:</b> Toplam İş Tecrübesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi.....	227
<b>Tablo 3.39:</b> Çalışma Şekli Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi.....	228
<b>Tablo 3.40:</b> Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	229
<b>Tablo 3.41:</b> Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	229
<b>Tablo 3.42:</b> Çalışma Pozisyonunu Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi.....	230
<b>Tablo 3.43:</b> Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	231

<b>Tablo 3.44:</b> Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu.....	231
<b>Tablo 3.45:</b> Regresyon Analizi Kapsamında Elde Edilen Bulgular.....	246
<b>Tablo 3.46:</b> Farklılaşma Analizi Kapsamında Elde Edilen Bulgular .....	251

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1.1:</b> Örgütsel Sessizliği Geliştiren Faktörler .....	22
<b>Şekil 1.2:</b> Sessiz Kalma Karar Modeli.....	55
<b>Şekil 1.3:</b> Sessizlik ve Ses Çıkarma Tipleri ve Bu Davranışa Yönlendirici Ana Faktörler .....	60
<b>Şekil 2.1:</b> Örgütlerde Sessizliğin ve Ses Çıkarmannın Tarihsel Gelişim Süreci .....	79
<b>Şekil 2.2:</b> Negatif Etiketleme ya da İmajın Etkileri.....	125
<b>Şekil 3.1:</b> Örgütsel Sessizlik 1 Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği.....	184
<b>Şekil 3.2:</b> Örgütsel Sessizlik 2 Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği.....	189
<b>Şekil 3.3:</b> Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği .....	194
<b>Şekil 3.4:</b> Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği.....	198

## KISALTMALAR DİZİNİ

MUM Etkisi (Mum about Undesirable Messages Effect)

İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent-POD)

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organizational Citizenship Behavior-OCP)

## BÖLÜM 1

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1 Giriş

Bir üst yöneticinin kıyafetinin olmadığı bir kurum hayal edin. Üst yöneticinin, kıyafet giymediği çalışanlar tarafından açıkça görülmektedir. Fakat çalışanlar tarafından bu konu hiç dile getirilmemektedir. Bu arada bazı çalışanların bu üst yöneticinin, giyim kuşamını övüp ve yücelttikleri de görülmektedir. Böylece üst yönetici giyiminde, astlarının kendi zevkini onaylamasından gurur duyar ve rahatlar. Kendine tuhaf bakan ya da üst yöneticinin giyim zevkinin mükemmel olmadığını söyleyebilecek cesarete sahiplerin yarattığı birkaç sorundan da kolayca sıyrılır. Ayrıca bir yandan da bu çalışanlar kör değildir. Kapalı kapıların ardındaki gizli fısıltılarda, liderlerinin kıyafetlerinin eksikliğini konuştukları da bilinmektedir. Çalışanların hepsi şüphesiz üst yöneticinin kıyafet giymediğini bilirler, fakat bunu sadece aptal ya da saflar herkesin içinde dile getirmeye cesaret ederler. Bu sadece bir masal mıdır? Aslında bu sadece bir masal değil, organizasyonlarda açıkça görülen bir çelişkidir; organizasyonlarda belli konular ya da problemlerle ilgili kesinlikle doğruyu bilip bunları üstleriyle konuşabilecek cesarete sahip olmayan birçok çalışanın olduğu çok sayıda organizasyon vardır. Andersen'in "Kral Çıplak" masalı, Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizliğin metaforik bir örneği olarak değerlendirilmiştir.

Günümüz iş dünyasında artan karmaşıklık ve hızla değişimle başa çıkabilmenin yolu, ona uyum sağlama avantajını yakalamaktır. Bu nedenle kurumlar varlıklarını devam ettirme noktasında, çevresel değişimlere cevap verilebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Ashford, Sutcliffe ve Christianson, 2009: 176). Bu bağlamda, kurumların çalışanlarını kararlara ortak olma gibi konularda özendirdiklerine ve bunu kurumu demokratikleştirme, örgütsel adalet ve personeli güçlendirme gibi post-modern yönetim uygulamalarıyla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen, çalışanların kaygıları veya sorunları karşısında, kendilerini sıklıkla sessiz kalmak zorunda hissettiklerini belirten veriler vardır. Bu durumun, hem yönetim hem de uygulamacılarının kurumun başarısında farklı bakış açılarının ve çalışan

katkısının önemi üzerinde durduğu (Premeaux ve Bedeian,2003; Vakola ve Boudaras,2005) açık iletişimin ve çalışanı güçlendirmenin (empowerment) uygulanmaya çalışıldığı bir dönemde ortaya çıkıyor olması ve çalışanların bir kısmının kurumla ilgili konular ya da sorunlar hakkında üstleriyle rahat iletişim kuramadıklarını, kurumdaki sorunlarla ilgili fikirlerini çeşitli gerekçelerle belirtmektense; sessiz kalmayı tercih etmeleri oldukça çelişkili bir durumu gözler önüne sermektedir (Morrison ve Milliken,2000; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003).

Bireyler örgütsel hiyerarşi bağlamında, patronları/yöneticileri problem duymak istemediğinden ve cezalandırılabilme ihtimali olduğundan; sosyal sistem bağlamında da toplum içinde konuşma ile ilgili bazı örtük kurallar olabildiğinden konuşma hususunda karar verme durumunda bırakılmaktadırlar. Bu nedenle artan konu ve problemlere rağmen sessiz kalma kararının yaygın olması şaşırtıcı olmamaktadır. Morrison ve Milliken (2000) çok sayıda kuruluşta, örgütsel sorunlar hakkında çalışanların kolektif olarak, kendi görüş ve endişelerini saklamalarının yaygın olduğunu vurgulayarak bu konuya **örgütsel sessizlik** adını vermişlerdir. Literatürde ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ele alınan örgütsel sessizliğin, potansiyel olarak örgütsel değişim ve gelişim için tehlikeli bir engel olduğu ve çoğulcu örgütlerin gelişmesinde de önemli bir engel oluşturabileceği belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik “Journal of Management Studies” adlı dergide 2003 yılında ayrıntılı bir şekilde ele alınmış ve konu üzerine özel bir sayı hazırlanmıştır.

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütler ve özellikle yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve de örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Başlangıçta sesin yokluğu ve bağlılık ifadesi olarak algılanan sessizlik kavramı, ancak son yıllarda örgütsel davranış ve yönetim literatüründe sorgulanması gereken bir konu olarak ele alınmaya başlanmıştır (Van Dyne, Ang ve Botero,2003; Tangirala ve Ramanujam,2008). Konunun daha önce yapılan çalışmalarda fazla ilgi görmemesini bazı araştırmacılar, iki temel nedene bağlamışlardır. Birincisi, pek çok kişinin sessizliği sadece konuşmanın yokluğu ve fikir

sahibi olmama olarak görmesidir. İkincisi ise sessizliğin ortaya koyduğu davranışsal ipuçlarını incelemenin zor olması ve yanlış yorum yapma ihtimalinin yüksek olmasıdır. (Morrison ve Milliken, 2003; Dyne, Ang ve Botero,2003). Kısa ve öz olarak bir Nijerya atasözü sessizlik hakkında “sessizlik söylenenden çok şey anlatır” diyerek; içerisinde derin ve gizli anlamlar taşıdığını ifade etmiştir. Aynı şekilde Peter Drucker da “İletişimdeki en temel unsurun söylenmeyenlerin duyulmasıdır” diyerek sessizliğe atıfta bulunmuştur. Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) de buradan yola çıkarak sessizliğin ve konuşmanın artık aynı derecede önem taşıdığını, çalışanlar sessiz kalarak yöneticilerine mesaj veriyorsa bu mesajın çözümlenmesi gerektiğine dikkati çekmişlerdir.

Sosyal yaşamda, sessizliğin önemine vurgu yapan çok sayıda özlü söz vardır. “Bazen sesini duyurabilmen için, susman gerekir” Stanislaw J.lec ; “Konuşmak bir ihtiyaç olabilir ama susmak bir sanattır” W. Van Goethe ; “Konuşmamdan pişman olduğum çok şey olmuştur ama sessizliğimden asla” Ksenokrates ; “Konuşmak yaradılıştan, susmak akıldan gelir” Che Lehmann ; “Ya susmak ya da suskunluktan daha kıymetli bir söz söylemek gerekir” Pisagor; “Doğru söz etkili olabilir ama hiçbir söz, vakitli bir suskunluk kadar etkili olmamıştır” Mark Twain ; “Doğruluğun en güzel meyvesi susmaktır” Epicuros gibi özlü sözler sessizliğin önemine dikkat çeken sözlerden sadece birkaçıdır (Ertan, 2010). Ancak bu durum iş yaşamında daha farklı olmaktadır. Çünkü iş yaşamında, *gerekli olan zamanlar haricindeki sessizlik hem kuruma hem de çalışana ciddi zararlar verebilmektedir*. Bu nedenle kurum içinde örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ile sessizliğin önlenmesi ya da azaltılması adına sessiz kalınan konuların neler olduğunun belirlenmesi son derece önemlidir.

Sessizlik, çalışanların tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli ve kasıtlı olarak gösterilen bir davranış olabildiği gibi, örgüt içerisindeki yönetim şekli, örgüt kültürü, yöneticilerin tutumları gibi nedenlerle çalışanların sessizliğe zorlandığı bir durum da olabilmektedir (Blackman ve Sadler –Smith, 2009: 571). Örneğin, Industry Week’te farklı kuruluşlardan 845 bölüm yöneticisine yapılan bir ankette, bu yöneticilerden sadece %29’u kurumlarının, çalışanlarının fikirlerini açıkça ifade etmesi hususunda onları cesaretlendirdiğini düşünmektedir. Ryan ve Oestreich (1991)’in araştırmasında ABD’ de 22 organizasyonda 260 çalışanla yapılan görüşmeler

sonucunda, çalışanların %70'inden fazlasının iş yerinde karşılaştıkları problem veya konular hakkında konuşmaya korktukları tespit edilmiştir (Morrison ve Milliken,2000:707). Ayrıca Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) birçok endüstriden çalışanla yapmış oldukları görüşmeler sonucunda, çalışanların %85'inden fazlasının bazı iş konuları hakkında en az bir kere sessiz kaldıklarını ve önemli bir konuyu yöneticilerine iletemediklerini tespit etmişlerdir.

Sesin ve sessizliğin temelinde sosyo-kültürel kalıplar ve değerler vardır. Örgüt kültürünün meydana gelmesi ile birlikte bu kültür içinde sessizlik ikliminin oluşması, çalışanların ait oldukları kültürle ilişkilidir (Morrison ve Milliken,2000). Güvenç (1991) kültürü, “bir toplumun ya da tüm toplumların birikimli uygarlığıdır, belirli bir toplumun ya da topluluğun kendisidir” biçiminde ifade etmektedir. Güney (2007) ise kültürü insanlar tarafından paylaşılan anlamlar olarak “nelerin doğru, nelerin yanlış, nelerin iyi nelerin kötü olduğunu” belirleyen ve grup üyeleri açısından uygun olan davranış ve düşünce biçimlerini belirleyen bir sistem olarak nitelmiştir. Bu nedenle kültür, bireylerin ve grupların birbirlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını etkileme özelliğine sahiptir. Bireylerin aileye bakışı, cinsiyete ilişkin değer yargıları, yeme içme biçimleri, değer verdikleri nesnelere/konular vb. özel ve kamusal alana ilişkin tüm değerlendirme sisteminde kültür belirleyici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla bireyler örgüte ilk girdikleri andan itibaren, içinde yetiştikleri toplumun ve kültürün özelliklerini de örgüte yansıtmaktadırlar. Huang, Vliert ve Vegt'in (2005) 24 ülkedeki çok uluslu şirketlerden 421 kişi ile yaptıkları çalışmada kültürel güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, kültürel güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini açıklama konusunda daha cesaretli olduklarını göstermiştir. Morrison ve Milliken (2000) de ulusal kültürel normların örgütsel sessizliği etkileyebileceği önermesini geliştirmişlerdir. Hofstede'in araştırması da benzer şekilde, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanların, yöneticilerine olduğu kadar, iş arkadaşlarına da, kaygılarını ve görüşlerini seslendirmeye daha az eğilimli olduklarını göstermiştir. Bu bağlamda Türkiye'de bu durumun tam olarak hangi seviyede olduğu konusunda görgül veri bulunmamaktadır. Bu noktada kültürel değerlerin, çalışanların sessiz kalma kararını etkileyip etkilemediğini tespit etmek literatüre önemli bir katkı sunacaktır.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı yazın incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alındığı izlenmekle birlikte, ülkemizde de örgütsel sessizlik konusuna giderek artan bir merak ve ilginin olduğu görülmüştür. Ancak konu, literatürde henüz hak ettiği yeri bulamamıştır. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık, liderlik tarzı, kurum performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgüt kültürü gibi konulardır. Araştırma kapsamında bu çalışmalardan farklı olarak, kültürel değerler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal ve yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde belirleyici olmakta, bu nedenle de kurumların sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmektedir (Eğinli ve Çakır, 2011: 41). Yerli literatürde sadece güç mesafesi boyutu ile incelenmiş olan (Aşkun, Bakoğlu ve Berber,2010;) ve yabancı literatürde (Haung, Vliert ve Vegt, 2005, Morrison ve Milliken, 2000) ise az sayıda incelenmiş olan bu konunun ele alınmasının sessizlik davranışının analizinde önemli olacağı düşünülmüştür. Ayrıca kültürel değer ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 1 tane yüksek lisans tezi (Çaloğlu,2014) olmasına rağmen özellikle doktora düzeyinde herhangi bir çalışma bulunmamaktadır (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, 23.11.2014). Bu yönüyle bu çalışma, ilgili konuda hazırlanan ülkemizdeki ilk doktora tezi olarak görülebilir. Literatürde ayrıca yapılan sessizlik konusunda yapılan çalışmaların genellikle otel işletmeleri, üniversiteler, bankalar, sağlık ve eğitim kurumlarındaki çalışanlar üzerine olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın, diğer çalışmalardan farklı olarak kamu sektöründe yapılması tercih edilmiştir.

Gambarotto ve Cammozzo (2010)'a göre sessizlik, kamu sektöründe yeniliği tanımak istemeyenlerin savunma stratejisidir. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, kamu örgütlerinde yenilikçi bir anlayışla hareket etmenin zor olduğunu, çalışanların bu anlayışa olumsuz baktıklarını belirtmişlerdir. Bu olumsuzluğun sebebi olarak, örgüt içinde var olan durağan düzenin bozulmasını göstermişlerdir. Bunun nedeni kamu yönetiminin yapısı ile ilgilidir. Geleneksel kamu yönetimi büyük ölçüde Alman

sosyolog Max Weber'in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Bu model, ayrıntılı kurallara ve biçimselliğe dayalı, gayrişahsi, katı hiyerarşi, kariyeri esas alan ve bir merkeziyetçi nitelikler taşımaktadır. Kamu kurumlarının örgüt yapısı merkeziyetçi yöntemle, hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla iş gördüren şekildedir. Kamu yönetiminde, siyasi kurumlara ve yöneticilere kesin itaat söz konusudur. Bürokratik yönetim içerisinde yer alan bütün yöneticilere bürokrat denir. Bürokrasi yaklaşımında liderlik ve yöneticilik özellikleri aynı kişide toplanmaktadır. Liderlik özelliğinin aksine bürokratlar, mümkün olduğunca az yetki delege eden, çok yetkiyi elinde tutan, astlarına verdiği emirlerle, sıkı ve yakından denetimlerle onları yöneten kişilerdir. Bu yöneticilerin yönetim anlayışına göre en önemli amaç, örgütte istikrar ve düzenin gerçekleşmesidir. Örgüt yönetimi de çalışanların daha itaatkâr ve disiplinli olmalarını sağlayabilmek için kural ve prensipler oluşturmaktadır. Bu nedenle kamu çalışanlarının faaliyetleri ayrıntılı kural ve düzenlemelere tabidir. Şekillerin ve kuralların bu kadar önemli olduğu örgütlerde kimin ne kadar iş çıkardığı, iç ve dış müşteriye ne kadar hizmet götürdüğü aranmamaktadır. (Demirdizen,2012; Eryılmaz,2002; Başsoy, 1998). Mevcut kural ve prensiplere sıkı sıkıya bağlılık, çalışanların inisiyatif kullanmalarına ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarmalarına engeldir. Kuralcılığın ve şekilselliğin bu kadar yoğun yaşandığı örgütlerde astların gerekli bilgiyi üstlerinden saklaması ya da astın üstü gereksiz bilgi bombardımanına tutması söz konusu olabilmektedir. Fikirleri sorulmayan, yaratıcılıklarına ve kendilerine ilgi gösterilmeyen çalışanların vermiş oldukları bu tepkiye literatürde “bürokratik sabotaj” adı verilmektedir. Bürokratik sabotajın diğer bir yolu da üstün emirlerine uymak, farklı düşünse bile ses çıkarmamak fakat bunu “yönetmelikler böyle davranılmasını emrediyor, elimden bir şey gelmez” cümlesine sığınarak daha fazlasını yapmayı, sorumluluk almayı reddetmektir (İrmiş,1998:62; Bingöl, 1993: 30).

Literatürde sessizlik ile ilgili kamu sektöründe yapılmış çalışmaların sayısı oldukça azdır (Gambarotto ve Cammozzo,2009; Tiktaş, 2012; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013). Gambarotto ve Cammozzo (2009)'un çalışmasının yurtdışında yapılmış olması nedeniyle Türk kamu yönetimi anlayışı taşımaması, Tiktaş (2012)'ın yapmış olduğu çalışmanın sadece bir yerel yönetim kurumunu kapsamaması ve Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013)'un çalışmasının ise kamu ve özel sektör çalışanlarının kıyaslanmasına odaklanması ve kamu sektörüyle ilgili araştırma gereği ayrıntı

içermemesi nedeniyle kamu sektöründe yapılan çalışmaların geliştirilmesi gerekliliğine karar verilmiştir. Bu yönüyle çalışma, az çalışılan bir konu olması, çalışma sonucunda elde edilecek sonuçların uygulamacıları bilgilendirici, yönlendirici ve sorunların çözümüne yönelik somut tespitlerin yapılmasına katkı sunması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma, diğer çalışmalardan farklı olarak sessizliğin hem bireysel hem de örgütsel boyutunu ele alarak yapılandırılmıştır. Araştırmanın temel amacını ise kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasında bir etkileşim olup olmadığının tespit edilmesi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların, demografik özelliklerine göre değişkenler arasında fark olup olmadığının tespiti de araştırmanın diğer amaçlarından birisidir. Bu doğrultuda örgütsel sessizliği anlamak için çalışmanın ilk bölümünde öncelikle “*örgütsel sessizlik*” konusu kavramsal düzeyde açıklanmış, bu kapsamda örgütsel sessizliği geliştiren faktörlerin neler olduğu, çalışanların kurum içinde neden ve hangi konular üzerinde sessiz kaldığı ve çalışanların sessizlik davranışları türlerine ayrıntılı bir biçimde yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimine, yurtiçi ve yurtdışında örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış çalışmalara ve araştırmanın temel amacı olan kültürün sessizlikle olan ilişkisinin açıklanmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmanın uygulama kısmı ile araştırmadan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

## **1.2. Sessizlik Kavramı**

Günümüzde insana verilen değerin artmasıyla, kurumlar çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğinin farkında olsalar da çalışanlarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalmaya yöneltmektedirler. Çalışanlar yaşanan ekonomik krizler ve zorlu ekonomik koşullar sonucu, işlerini ve kariyerlerini korumanın en güvenli yolu olarak, sessiz kalmayı tercih etmekte ve günümüz koşullarında işlerini kaybetmeme adına sessiz kalanların sayısı her geçen gün artmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 53). Sessizlik ayrıca, bireylerin farklılıklara bakış açısına bağlı olarak da gelişebilmektedir. Bireylerin yetiştiriliş tarzı, kişilikleri, eğitimleri, aileleri, çevreleri, zevkleri ve tecrübeleri birbirinden farklı olduğundan bireylerin duyuş ve düşünüş tarzlarını da farklı kılacaktır. Bu farklılıklar bazı insanlar tarafından zenginlik olarak görülürken; bazı insanlar tarafından da gizlenmesi gerekli bir durum olarak görülmektedir. Bu yüzden

farklı düşünce ya da duygular, çoğu zaman toplum içinde dışlanmamak için açığa vurulmamakta ve sessiz kalınarak uyum bozulmamaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 4).

Sessizlik Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) tarafından çok boyutlu, belirsiz ve karmaşık bir davranış olarak nitelendirilmiştir. Sessizlik davranışı, kendine ait özellikleriyle başka olguların nedeni olabildiği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift yönlü bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle sessizlik tek yönlü bir etken olarak değerlendirilememektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003 ve Amah ve Okafor, 2008). Sessizlik ayrıca konuşmaktan ya da gürültü etmekten kaçınma, bilgiyi ya da ifadeleri kendine saklama, iletişim ya da yazma eksikliği, kayıtsızlık ya da bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlar taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik davranışı bu özellikleri ile farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Sessizlik psikolojide içe kapanma, geri çekilme ve özgüvensizlik belirtisi olarak değerlendirilirken; sosyolojide ise toplumsal suskunluk ve tepkisizlik olarak olumsuz bir şekilde değerlendirilmektedir. Psikolojide içe kapanıklık genelde girişken ve sosyal olmama, sessiz sakin olma (içe kapanıklık) ile bağdaştırılmaktadır. Açıkça belirtilmese de içe kapanıklık psikolojide, sorunlu bir kişilik özelliği olarak görülmektedir. Ancak açıkça dile getirilmeyen bu düşünce, içe kapanık kişiliğin arkasındaki üstünlükleri göz ardı etmektedir. İçe kapanık kişiler daha temkinli ve bilinçli davrandıklarından çok daha akılcı kararlar alabilmektedir. Ayrıca çok konuşkan olmamaları onları iyi birer dinleyici yapmaktadır. Sessiz, sakin kalabilme ve odaklanma yetenekleri onların iş yaşamında iyi birer yönetici olmalarını sağlamaktadır. Florida Eyalet Üniversitesi ruhbilimcilerinden K. Anders Ericsson iş arkadaşı ya da takım arkadaşı olmadan, tek başına sürdürülen eğitimin, üstün becerilere ulaşmanın temelini oluşturduğuna inanmaktadır. Ericsson ve arkadaşlarının daha sonraki araştırmaları usta satranç oyuncularını, atletler ve hatta sınavlara hazırlanan üniversite öğrencileri için de benzer sonuçların geçerli olduğunu ortaya koymuştur. Benzer araştırmalar bir işte uzmanlaşmak ya da yeni bir görüş ortaya atmak için en iyi yolun kendi başına kalmak olduğu hususunda hem fikirdir. Kişinin içe kapanık ya da dışa dönük olması ise kişilik özelliği ile ilişkilidir. Sessiz kalma ya da kalmama tercihini bireylerin kişiliğinin etkilediği söylenebilir. Ayrıca sessizliğin her zaman olumsuz bir durum olarak algılanmaması gerektiği, sessiz kalmanın derin düşünmenin, temkinli

olmanın ya da kişilik özelliğinin bir göstergesi olduğu göz ardı edilmemelidir (<http://www.e-psikiyatri.com/ice-kapaniklar-dunyaya-dinginlik-derinlik-kazandiriyor-31012> , 10.09.2012). Bu bağlamda “Imagine” ve “How We Decide” adlı kitapların yazarı, psikoloji ve nörobilim alanlarında uzmanlaşan Jonah Lehrer de sessizliği, karar verme sürecinin bir parçası ve etkin düşünmenin bir göstergesi olarak değerlendirmektedir. American Journal of Pyschotherapy (1993) de sessizliği, kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durum olarak nitelemiştir (Pinder ve Harlos,2001). Sessizlik ayrıca psikolojide dürtüleri tarif ederken de kullanılmıştır. Freud dürtüleri tarif ederken suskun ve dilsiz olduklarını söylemiştir. Sessizlik sadece sakinlik, huzur, bir ses yokluğu getirmez-tam anlamıyla sadece sesin değil, sözün de ötekisidir, sözün içinde saklıdır ki bu da belli bir duruşun, tavrın- hatta daha fazlasının, bir edimin ifadesidir (Dolar, 2013: 153).

Sessizliğe, “*Sakinler de Kazanır: Konuşmadan Duramayan Bir Dünyada İçedönüklerin Gücü*” adlı kitabının yazarı Susan Cain olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmakta ve sessizliği sesin yokluğu durumu olarak açıklamakta ve günümüzde açık ofislerin çalışanları daha stresli, güvensiz ve dikkatsiz yapmakta olduğunu ileri sürmektedir. Bitmeyen toplantılar, insanların ortak alanda bir araya gelip çalışmalarını sonucu oluşan ses ve konuşmalar, çalışanların dikkatini dağıtmasına neden olup; verimliliği azaltmakta olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle Cain, yaratıcılık ve verim alma sürecinin sessiz olması gerektiğine dikkat çekmekte ve sessizliği yaratıcılığın bir parçası olarak değerlendirmektedir.

İletişim yazınında sessizlik, sosyal etkileşimin bir parçası olduğu için olumlu olarak değerlendirilmektedir. Sessizlik ve ses, iletişim biliminde etkin iletişimin iki ana unsuru olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramlar iletişim sürecinde birbirini tamamlayıcı ve pekiştirici olarak kullanılmaktadır. Biri olmadan etkin bir iletişimin gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır. Etkin iletişim, biri konuşup diğeri karşı tarafı dinlediğinde gerçekleşir. Bu nedenle sessizlik iletişim yazınında, karşı tarafı dinleme ve söylenenleri zihinde anlamlandırma ve düşünme süreci olarak değerlendirilmektedir. Sessizlik aynı zamanda sözsüz iletişimle de bağlantılıdır. Kişi, iletişim esnasında sözlü iletişim kurmaktan kaçınıp sessizliği tercih edebilir. Ancak kişinin yüz ifadesi, duruşu, bakışı ve beden hareketleri çok şey anlatabilir. İletişim biliminde sözsüz iletişim çoğu

zaman sözlü iletişime göre daha güvenilir olarak kabul edilmektedir. Bir iletişim sürecinde karşı tarafın üzerinde sözlerin %7; sesin % 38 ve beden dilinin % 55 oranında etkili olduğu ortaya konmuştur. Sözsüz iletişim, beden hareketleri, jestler, ses tonu, vurgulamalar, vb. gibi sözel olmayan çoğunlukla sessiz kalınarak ifade edilen birçok unsuru içermektedir. Bu ifadeler, sözlerin ağızdan çıkan anlamlarını etkilediği için önem taşımaktadır(<http://www.akademik.adu.edu.tr/myo/cine/webfolders/File/ders%20notlari/iletisim.pdf>; 10.07.2013; Cooper,1998). Dökmen (2008) de sessizliği sözsüz iletişimin bir türü olarak değerlendirmiş; susarak karşı tarafa tepkisini belli etmek, karşı tarafla bu şekilde mücadele etmek olduğunu ve sessizliği **pasif saldırganlığın** bir türü olarak özetlemiştir. Dökmen, kişiyle iletişimi kesmenin, konuşmamanın; susarak karşı tarafın sorusuna yanıt vermemenin yokmuş gibi davranmanın da “yıldırmanın” (mobbing) bir şekli olduğuna değinmiştir.

Sessizlik, edebi yazın alanında sıkça kullanılan bir kavramdır. Edebi eserlerde konuşma anında durma, duraksama ya da konuşmaya başlamadan önce beklemeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Ayrıca eserlerdeki karakterlerin anlatılan konu ve olaylara ilişkin tepkilerinin ifade edilmesinde de sessizlik sık olarak kullanılmaktadır. Şaşırma, korku, kendini gizleme, umursamama, intikam alma, üzüntü gibi duyguları, derin düşünceyi, düşünme eylemini ifade etme ve vurgulamada kullanılmaktadır. Genç ve Koçel (2014) örgütsel sessizliğin, edebi sanatlardan olan “tecahül-i arifane” ile ilişkisini incelemişlerdir. Tecahül-i arifanede şair, kınama, dokundurma veya yergiyi, bir olayı veya konuyu bilmezlikten gelerken yaparken, bildiği noktada sessiz kalıp bunu hissettirmeyi tercih eder. Bu bir örgütte çalışanların, bir işe yaramayacağını bildikleri için örgütsel konularda bilgi ya da önerilerini ifade etmemeleri, bildikleri halde, sorunların varlığını ve kaynağını bilmezden gelmeleri ile örtüşmektedir.

Etik ve felsefe yazınında da, sessizliğin uygun ve önemli olduğu durumlara vurgu vardır. Felsefede yapısalcılar, Sherlock Holmes’un “havlamayan köpek” repliğini sessizlik ile bağdaştırmışlardır. Dedektif bir imin yokluğunu ustalıklı son derece anlamlı bir im olarak almıştır. Yapısalcılıkta, havlamayan köpek ısıtır. Bir imin- onun yokluğuna işaret eden- yeri, o imin parçasıdır, o im ile aynı düzeydedir. Ses ile sessizlik arasındaki ilişkiye ait pek çok tartışma olduysa, ses ve sessizlik arasındaki ilişkiden aynı şey çıkar; sessizlik sesin bir unsurudur. Felsefe yazınına göre sessizlik, konuşan kişiyi

kendi sorusuna ve sorunun varsayımlarına dönmeye sevk eden çok çarpıcı bir yanıt olabilir, ama aynı zamanda bir bilgisizlik işareti de olabilir ya da üstün bir hikmetin işareti olarak da görülebilir. Sessizlik ayrıca aydınlanma döneminde, dönemi etkisi altına alan söz tufanına karşı stratejik bir silah olarak kullanılmıştır (Dolar, 2013:154).

Sessizlik alçak gönüllük, başkalarına saygı, tedbir ve terbiye gibi birçok erdemi içeren bir kavramdır. Etik anlayışına göre sessizlik, ses çıkartmanın yokluğunda öte daha çok bilgi saklama ve kişinin kendini koruması anlamına gelmemektedir. Örneğin ticari ve mesleki sırlar, işletme için özel bilgileri saklama gibi etik olan saklamalar ile diğer taraftan, yalan-aldatıcı reklamlar, tüketicilere sahtekârlık yapma gibi etik olmayan saklamaları ifade etmektedir. Etik yaklaşımda, neyin açıklanacağı ya da neyin açıklanmayacağı kararı, bireyin kendi ahlak anlayışına ve kişisel yargısına bağlı olarak şekillenmektedir. Diğer bir açıdan sessizlik, sosyal etkileşimde bulunurken bazı farklılıkları ya da durumları açığa çıkarmamak için pasif bir şekilde duygu ve düşüncelerin gizlenmesidir.

Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket (politeness) araştırmalarında kısmen sessizlik konusu yer almaktadır (Çakıcı, 2007:148). Nezaket teorileri, sosyal uyumu koruma ve iletme amacıyla iletişim stratejilerinde sessizliği kullanmaktadır. Örneğin, olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken; olumsuz nezaket stratejisinde ise karşı tarafa mesafe koyma anlamına gelmektedir (Brown ve Levinson,1987'den aktaran: Nekane,2006:1812). Bu durum, iletişimin sadece ses ile yapılmadığının, aslında sessizliğin de farklı anlamları içinde barındıran bir konu olduğu için önemli ve anlamlandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Jensen (1973) sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğunu ifade etmiştir. Bu ikili fonksiyonlar ise şunlardır (Aktaran: Pinder ve Harlos, 2001:338):

1. Sessizlik insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirlerinden uzaklaştırabilir.
2. Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzeltebilir hem de iletişimsizlik nedeniyle zarar verebilir.

3. Sessizlik bilgi sağlayabildiği gibi aynı zamanda bilgiyi gizleyebilir.

4. Sessizlik derinlemesine bir düşüncenin göstergesi olabildiği gibi düşünce yokluğunun da işareti olabilir.

5. Sessizlik kabul etmenin, boyun eğmenin bir göstergesi olabileceği gibi aynı zamanda isteksizliğin bir dışa vurumu ya da muhalif bir yaklaşım tarzı olabilir. Bu ikili fonksiyonlardan da görüldüğü üzere sessizlik, tek taraflı bir olgudan ziyade çok taraflı, karmaşık özelliklere sahip bir olgudur ve de yapısı gereği kullanıldığı yere ve bireylerin algısına göre farklı olarak değerlendirilebilmektedir.

### **1.3. Ses ve Sessizlik Tanımları**

#### **1.3.1 Sesin Tanımı**

Ses hareket eden bir enerji şeklidir. Ses, bir kaynaktan çıkar. Suda oluşan dalgalar gibi etrafa yayılır. Bizler de etrafa yayılan bu sesleri kulaklarımızla işitiriz. İnsan sesinin kaynağı ise, akciğerlerde sıkıştırılan havanın sahip olduğu potansiyel enerjidir. Basınçlı havanın ses tellerinin arasından geçerken dalgalanmasıyla ses dalgasına dönüşüm gerçekleşir. Denizoğlu'na göre ses bir sistemdir; sanıldığı üzere sadece gırtlaktan çıkmaz, tüm vücudun uyum içinde çalışması sonucu oluşur. Ses sistemi birincil olarak, akciğerler-gırtlak-ses yolunun oluşturduğu temel ses düzeneğidir. İkincil olarak ise tüm beden ve ruh halinin onu şekillendirmesiyle anlam bulan bir kavramdır (Denizoğlu, <http://www.fonomed.net/pages/ses.htm>, 20.10.2013). İnsanın konuşma yeteneği, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biridir. İnsanların birbirleriyle iletişim kurmaları, duygu ve düşüncelerini aktarabilmeleri için konuşma yoluyla olur. Konuşmayı da sağlayan ve temel ögesi olan da sestir.

Ses kavramının Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde farklı anlamları bulunmaktadır. Ses, kulağın duyabildiği titreşim, seda; akciğerlerden gelen havanın ses yolunda oluşturduğu titreşim; duygu ve düşüncenin ifade edilmesi yolu ve herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan bir ruhsal tepki olarak ifade edilebilmektedir ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361), 18.10.2013).

İngiliz dilinde de ses kavramı “voice” ve “sound” sözcükleri ile ifade edilmektedir. “Voice” soluk alıp vererek ses tellerinin titreşimi ile çıkarılan tonların tümünü ifade ederken; “sound” ise titreşimli bir kaynaktan çıkan, belirli bir ortamda uzunlamasına dalgalar biçiminde yayılan basıncın etkisiyle kulağın algıladığı duyu olarak ifade edilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda, ses kavramının vermek istediği anlamı “voice” kelimesinin verdiği görülmektedir. ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361), 18.10.2013).

### 1.3.2 Sessizlik Tanımı

Seslilik, dil bilimine göre sesli olma durumu olarak; sessizlik ise ortada ses ya da gürültü olmama durumu olarak ifade edilmektedir ([http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd741ac52c9.96723506](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd741ac52c9.96723506), 18.10.2013). Tanımlamalarına bakıldığında seslilik ve sessizlik birbirinin tam zıttı olarak görülmektedir. Seslilik olumlu bir olguyu ifade ederken, sessizlik ise bu durumun olumsuz hali gibi değerlendirilmektedir. Ancak sessizliği ve sesliliği/sesi sadece sözlük tanımlaması ile değerlendirmek ise doğru olmaz. Bu kavramları kullandıkları duruma ve şartlara göre değerlendirmek daha sağlıklı bir değerlendirme yapmaya yarayacaktır. Çünkü bazı durumlarda sesli olmak bir şeyleri dile getirmede yetersiz kalırken; sessizlik çok şey ifade edebilmektedir. Karşıtını da düşünmek mümkündür. Ayrıca bu kavramların anlamları, kültürden kültüre göre de farklılık gösterdiğini unutmamak gerekmektedir. Sessizlik bazı kültürlerde saygı anlamına gelirken; bazı kültürlerde saygısızlık, vazgeçme, düşmanlık amacı taşıma gibi anlamlara gelebilmektedir. Buna örnek olarak, yapılan bir çalışmada Japon öğrencilerin kültürleri gereği saygınlığı ve itibarı korumak için sessizliği kullandıkları; Avusturyalı öğrencilerin ise saygınlık ve itibar için daha çok sesliliği kullandıklarını belirtilmiştir (Nakane,2006:1812). Nakane (2006)’ye göre sessizlik, kaçınılmaz olabilecek bir takım sıkıntı, zahmet ya da sorunla karşılaşmayı önleme amaçlı kaçınma davranışı olarak tanımlanmıştır.

Oxford İngilizce sözlüğe göre ise sessizlik; sesin yokluğu, konuşma yapmamaya karar verme, bir şeyleri dile getirmekten ya da tartışmaktan çekinme ve bir grup insana ya da ölü bir kişiye saygı belirtisi olarak belirli bir kısa sürede hiçbir şey söylemeden

öylece kalma durumudur. Ayrıca konuşmanın engellenmesi ya da yasaklanması sonucu oluşan sessiz kalma durumu olarak da tanımlanmıştır (<http://oxforddictionaries.com/definition/english/silence?q=silence>, 11.08.2012).

Sessizlik, bir davranışsızlık durumu olduğu için dışarıdan anlaşılması oldukça güçtür. Sessizliği karmaşık doğası gereği, bir kişi sessiz kaldığında bunu kasıtlı olarak mı yapıp yapmadığını anlamak her zaman mümkün değildir. Ayrıca bir çalışan sessiz kaldığında; çalışanın söyleyecek bir şeyinin olmamasından mı, diğerleri ile fikir birliğinde olduğundan mı yoksa aynı fikirde olmadığından mı, güvenli hareket etmek istediğinden mi yoksa korkudan (işten atılırim, yanlış anlaşılırim, bilgisizliğim anlaşılır, ceza alırım, dışlanırım vb.) mı konuşmadığını anlamak ve değerlendirmek oldukça zordur (Pinder ve Harlos,2001;Tangiriala ve Ramanujam,2008). Bies (2009) de bu görüşü destekler şekilde sessizliğin, sesin içinde saklı olabileceğine ve bireylerin kalabalık içinde çoğunluğun görüşünü destekler gibi görünürken aslında gerçek duygularını yansıtmıyor olabileceğini ifade etmiştir.

### **1.3.2.1. Yönetim Alanında Sessizlik**

Sessizlik kavramı örgüt içinde astlar, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler gibi farklı hedef kitleleri içinde barındırabilen bir olgudur. Sessizlik yönetimde aşırı bilgi yığılmasını ve çatışmaları engellemesi açısından faydalı olabilirken; çoğu zaman farklı görüşlerin ifade edilememesi nedeniyle gelişimi engellediği ve sorunların bastırılıp büyümesine neden olmasıyla da zararlı bir hal alabilen bir kavramdır (Tangiriala ve Ramanujam,2008). Tangiriala ve Ramanujam (2008) sessizliği, çalışanların kendilerine güvendikleri halde düşüncelerini açıklamada tereddüt ettikleri ve açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak algıladıkları için konuşmamayı tercih etmemeleri olarak değerlendirmektedir. Athanassiades (1973) tarafından yapılan araştırmada sessizliğin, kişinin kendisini korumak için geliştirdiği sözsüz bir davranış biçimi olduğu ileri sürülmüştür. (Aktaran: Morrison ve Milliken:2000). Creed, Bowen ve Blackmon ise sessizliği, bireylerin kişisel kimlikleri açısından sessiz kalmayı tercih ettikleri bir durum olarak adlandırmışlardır.

Örgütlerde, çalışanlar sık sık konuşma (ses-voice) ya da sessiz kalma (düşünce, görüş ve kaygılarını paylaşıp paylaşmama) hususunda karar vermek durumunda

kalmaktadırlar. Birçok durumda insanlar - başkalarının ifade etmek istediklerini ya da başkaları için değerli olabilecek düşünceleri kendilerine saklayarak- sessiz kalarak güvende olmayı tercih edebilirler. Temkinli olma ya da kendini güven altına alma davranışının bir göstergesi olan sessizliği, Morrison ve Milliken; Pinder ve Harlos gibi araştırmacılar “**çalışan sessizliği**” olarak adlandırmışlardır. Örgütlerde çalışanların sessiz kaldığı konular ve sessizliği tercih etme nedenleri hakkında çok sayıda farklı görüş vardır. Bir çalışan yaptığı gözlemler sonucu etik olmayan uygulamalar hakkında suskunluğunu, görüş bildirirse cezalandırılacağını düşünüp koruyabilir. Bir grubun üyeleri grup içi fikir birliği ve uyumu bozmamak için muhalif görüşleri açıklamamayı tercih edebilir. Buradan hareketle sessizliğin korku, kötü haber ya da istenmeyen görüşleri bildirmekten kaçınma ve de grup içi sosyal ve normatif baskılardan kaynaklandığı belirtilebilir (Morrison ve Milliken,2003:1353).

Morrison ve Milliken (2000) ise sessizliği, örgütsel değişim ve gelişimin önünü tıkayan ve çoğulcu bir örgüt anlayışın gelişmesine engel olan kolektif bir olgu olarak değerlendirmiştir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, çalışanların işlerini ya da kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve önerilerini kasıtlı olarak esirgemeleri olarak ifade etmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001) da sessizliği hem bireysel hem de örgütsel boyutta ele almıştır. Değişimi ve gelişimi etkileyebilme gücünde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamıştır.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise sessizliği, çalışanların örgüt için yararlı olabilecek düşünce, bilgi ve önerilerini ifade etmeyi tercih etmedikleri bir durum olarak nitelendirilmiştir. Sessizliği ayrıca açıkça konuşma davranışının yokluğundan öte, iş iyileştirme ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinin *kasıtlı ve bilinçli* olarak saklanması ya da *baskı altında tutulması* olarak değerlendirmişlerdir. Ellis ve Van Dyne (2009) da bu açıklamalarla tutarlı olarak, sessizliğin çalışanların iş arkadaşlarına olan olumsuz tepkilerini belirtmek amacıyla kullanabilecekleri bir sözsüz iletişim türü olduğunu belirtmişlerdir.

Perlow (2003) da sessizliği, örgüt üyelerinin istenmeyen bir tartışmayı sonlandırmak ya da farklılıkların konuşulmasından kaçmak için başvurdukları bir araç olarak nitelemiştir. Perlow sessizliğin, bireylerin tam anlamıyla birbirlerini anlamak

istememelerinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Nemeth ve Nemeth-Brown (2003)'a göre örgütsel ortamlarda, farklı görüş bildirmenin boşuna olduğu ya da tehlikeli olabileceğine ilişkin genel bir anlayış hakimdir. Nemeth ve Nemeth-Brown (2003)'a göre bu anlayış, *örgütsel sessizliği* ifade etmektedir. Bowen ve Blackmon (2003) da bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıkan bir durum olarak sessizliği ele aldıkları görülmektedir. Benzer bir şekilde Dimitris ve Vakola (2005) da birçok örgütte, çalışanların katılımının üstleri tarafından engellendiği ve bu tutumun da çalışanların bir sorun ya da bir konu hakkındaki düşüncelerini açıkça söylemesini engelleyici bir davranışa yani sessizliğe ittiğini belirtmişlerdir.

Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) sesi (voice), bilgi, görüş, düşünce ya da endişelerin ifade edilmesi olarak tanımlarlarken; sessizliği ise bunların saklanması, açığa vurulmaması olarak tanımlamışlardır. Sessizlik ilk bakışta bir iletişimsizlik durumu olarak görülse de, iletişimsizliğin her şekli sessizliği temsil etmemektedir. Ayrıca pek çok araştırmacı da sessizliği mevcut durumun kabul edilmesi, çoğunlukla aynı fikirde olma, açıkça konuşmanın eksikliği ya da bağlılığın göstergesi olarak ele almışlardır. Bu doğrultuda Bryant ve Cox (2004) da sessizliği, çalışanların *örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi* olarak nitelendirmiştir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, sessizlik ile ilgili araştırmaların bir kısmı sessizliği, örgütsel boyutta üstlerle astlar arasındaki yukarı yönlü iletişimle sınırlandırırken (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003) diğer bazı araştırmalar ise (Pinder ve Harlos, 2001) örgüt içerisindeki olayları etkileme kapasitesine sahip olan bireylerin iletişimlerini kapsayacak şekilde bireysel boyutta ele almışlardır.

Bazı araştırmalar da (Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Ellis ve Van Dyne, 2009) sessizliği iletişimsizliğin göstergesi ya da sözsüz iletişimin bir türü olarak değerlendirmişlerdir. Robbins ve Judge (2007) sessizliği, felsefe yazınındaki Sherlock Holmes'un havlamayan köpek metaforu ile açıklamıştır. Sessizliği sadece sesin ve iletişimin yokluğu olarak görmemek gerektiğini, aslında sessizliğin iletişimin güçlü şekillerinden biri olduğunu vurgulamışlardır. Robbins ve Judge' göre sessizlik, grup düşüncesinin

kritik bir unsur, tatmizliğin ya da çoğunlukla aynı fikirde olmanın bir göstergesi ve yöneticilerin çalışanları aşağılamak için kullandığı bir araçtır. Zweig (2015) de sessizlik ile ilgili örgüt içinde tanınmak istemeyen, işleri konusunda titiz ve sorumluluk sahibi olan ancak böbürlenmeyip seslerini çıkarmayan “görünmeyen çalışanlar”ın önemine dikkati çekmiştir. Görünmeyenler böbürlenmedikleri ama örgütün başarısına sessizce en büyük katkıyı sağladıkları için yöneticiler, bu çalışanların kim olduğunu ve onları nelerin motive ettiğini keşfetmesi gereklidir.

Ayrıca sessizlik tanımlamalarının genelinde sessizliğin, aktif, bilinçli ve amaçlı bir “saklama” davranışı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ancak araştırmalara konu olan sessizliğin, çalışanların konu ile ilgili söyleyecek bir şeylerinin olmamasından kaynaklanan iletişim sorun ya da kayıplarından farklı olduğunu belirtmek gereklidir. Sessizliğin manasını doğası gereği anlamak zordur. Sessizlik kimi zaman olumlu olarak değerlendirilirken, kimi zaman da olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu yönetim alanında da kabul görmüştür.

#### **1.4. Örgütsel Sessizlik**

Günümüz yönetim literatüründe çalışanların işte, açıkça konuştuğu (speaking up) konuların farklı yönlerini ele alan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar başlıca, çalışan sesi (employee voice), konu benimsetme (issue selling), muhbirlik (whistle-blowing), kendini savunma (championing) ve muhaliflik (dissent) gibi çalışmalardır. Bu akımda yapılan her araştırma bir ya da birkaç yönüyle problemle, stratejik konular, yeni fikirler ve etik ihlalleri hakkında karar alıcıların bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır. Bununla beraber her çalışmanın, konuşmanın farklı bir biçimine odaklandığı ve bu akımda çeşitli bakış açılarının bir araya getirilerek bir çerçeve oluşturulmaya çalışıldığı belirtilebilir (Morrison ve Milliken, 2003:1354).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmaların ise henüz çok yeni ve az sayıdadır. Bunun nedeni, sessizlik kavramının tarifinin ve anlaşılmasının zor olmasıdır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003)’ya göre sessizlik konusuna az ilgi gösterilmesinin nedeni, çoğu görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve sessizliğin analiz edilmesinin diğer davranışlara göre zor olmasıdır. Bununla beraber yönetim

literatüründe örgüt içinde sessizliği, doğrudan bir fenomen olarak ele alan iki tane çalışma dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi Morrison ve Milliken(2000)' in, kolektif olarak konuşmanın tehlikeli ya da yararsız olduğu algısı nedeniyle çalışanlar arasında bilgiyi kendine saklamanın yaygın olduğu ve örgütsel güçlerin sessizlik iklimini nasıl yarattığı ile ilgili olan çalışmadır. İkinci ise Pinder ve Harlos (2001)'un sessizliği, örgütsel durumlara ilişkin konularda değişimi etkileyebilme yeteneğinde olan insanların gerçek düşüncelerini kendilerine saklamaları olarak tanımladığı ve algılanan adaletsizlik hususunda çalışanların konuşup konuşmama kararı ile ilgili olan çalışmadır (Morrison ve Milliken,2003:1354).

Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yaptığı "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" adlı çalışmasında **örgütsel sessizlik** terimi ilk kez kullanılmış ve yönetsel alanda bu kavram kabul görmeye başlamıştır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, *örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt oluşturmanın önünü tıkayan, kolektif bir fenomen* olarak tanımlamışlardır. Çoğulcu örgütler, işyerinde çalışanların değerlerini ve farklılıklarını yansıtan ve de çeşitli görüş ve bakış açılarının açıklanmasına izin verildiği örgütlerdir (Morrison ve Milliken,2000:707). Morrison ve Milliken'in tanımlaması örgütsel sessizlik yazının temelidir. Çünkü bu tanım diğer tanımlardan daha geniş bir çerçeve sunmakta ve sessizlik olgusuna daha kavramsal bir açıdan yaklaşmaktadır. Morrison ve Milliken'in yaptığı bu araştırma örgütsel sessizliğin nedenlerinin anlaşılması ve çoğulcu örgüt önündeki engelleri aşmada doğru ve kapsamlı bir çalışma inşa etmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada sistematik olarak sessizliği arttıran faktörler bir süreç içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Sessizliği arttıran faktörler bireysel anlamda değil de kolektif anlamda (hep birlikte alınan bir sessizlik kararı) incelenmiştir ve sessizlik kolektif bir fenomen olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmadaki amaç, bazı çalışanların konuşmayı neden tercih ettiği ya da etmediğini açıklamak değil, bundan öte çok sayıda örgütte toplu halde sessiz kalmaya neyin/nelerin sebep olduğunun açıklanması olmuştur. Ayrıca örgütsel sessizliğin olası negatif etkileri, özellikle örgütsel değişim ve çoğulcu örgüt yönetimi açısından araştırılmıştır. (Morrison ve Milliken,2000:707).

Henriksen ve Dayton (2006) da örgütsel sessizliği, Morrison ve Millken'in tanımında olduğu gibi örgütün karşılaştığı problemler karşısında, örgütün toplu bir şekilde tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak tanımlamaktadır. Slade (2008) de bu tanıma paralel olarak örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel sorunlar karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmeme olgusuna dayanan ortak bir davranış olarak tanımlamıştır.

Bowen ve Blackmon (2003)'a göre örgütsel sessizlik, çalışanların kurumları için herhangi bir katkıda bulunmaması ile sonuçlanan bir kavramken; McGovan'a göre (2002:30) ise çalışanların sahip oldukları bilgilerin amirleri önünde açığa vuramamaları ile ilgili bir kavramdır. Ayrıca literatürde araştırmacıların çoğu "örgütsel sessizlik" ile "çalışan sessizliği" kavramlarını birbirinin yerine ve aynı anlamda kullandıkları dikkati çekmektedir (Brinsfield,2009; Park ve Keil,2009).

#### 1.4.1 Çalışan Sessizliği

Pinder ve Harlos 2001 yılında **çalışan sessizliği** kavramını ortaya atmıştır. Çalışan sessizliği, olayları değiştirebilme ve etkileyebilme gücüne sahip bireylerin, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarının bir bölümünü ya da tamamını kendilerine saklamaları olarak tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001:334). Bu tanımın öne çıkan 5 önemli özelliği vardır. Bunlar:

- (1) Bireylerin olayları değiştirebilme ve etkileyebilme gücüne sahip olduklarına inanması;
- (2) Bireylerin bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak değerlendirme yapmaları (diğerlerinin adaletsiz, ahlaksız ve yasa dışı davranışlarının sessizce gözlemlenmesi),
- (3) Sessizliğin herhangi bir iletişim aracı ile kırılabilir olması (adaletsiz durum iletişim yoluyla iyileştirebilir hale gelecekse)
- (4) Bireylerin durumlara göre bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ediyor olabilmesi ve
- (5) Sessiz kalmayı sürdürmenin zor olmasıdır (Pinder ve Harlos,2001:335).

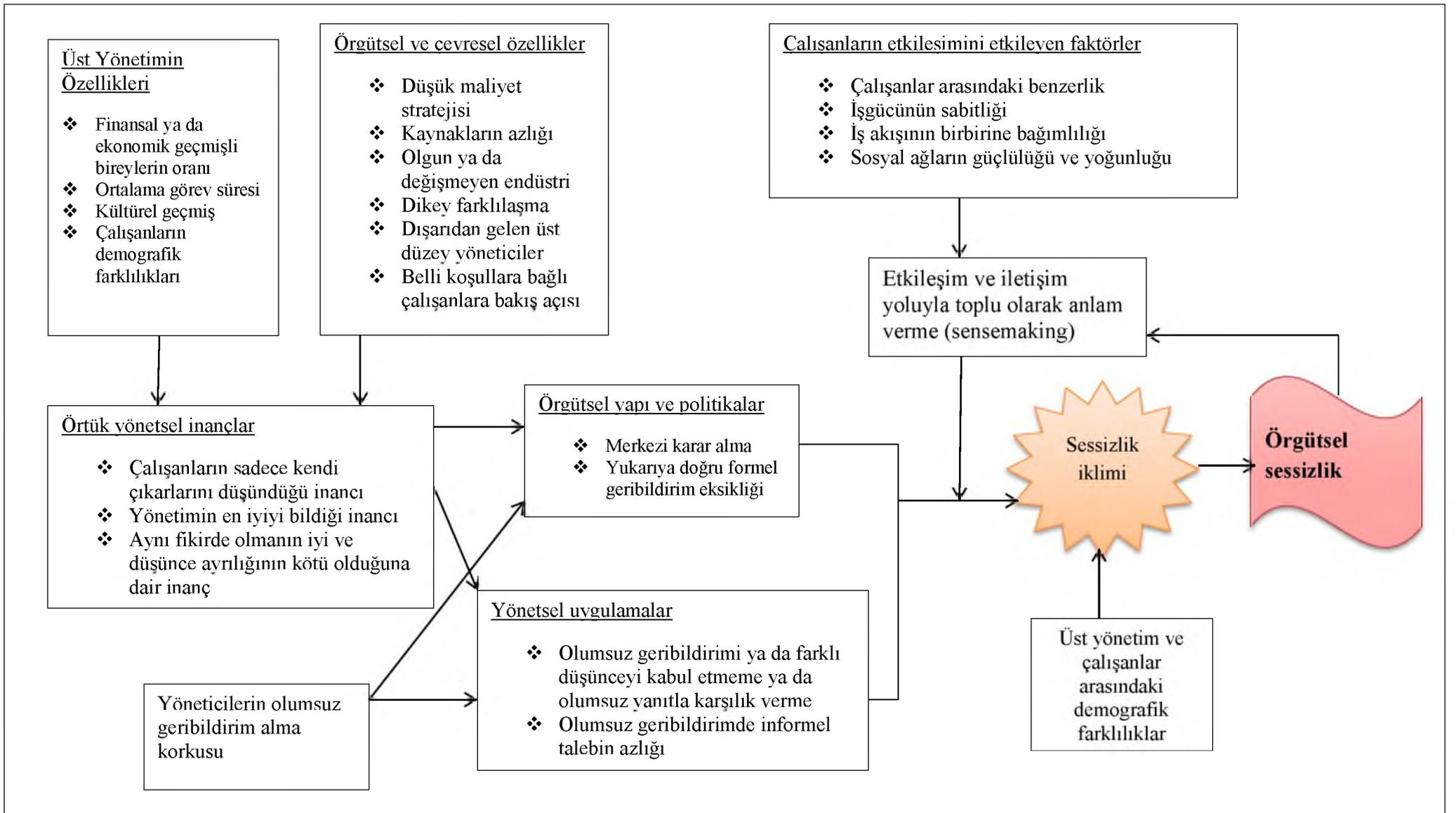
Çalışan sessizliği, önerileri, kaygıları ya da sorunları içeren ve önemli görünen bilgileri çalışanın bilinçli bir karar sonucunda dile getirmemesiyle ortaya çıkan bir iletişimsizlik durumu olarak adlandırılabilir. Shojaie, Matin ve Barani (2011) ise Pinder ve Harlos'un bu tanımdan yola çıkarak çalışan sessizliğini örgütsel şartları değiştirebilecek pozisyonlarda bulunan çalışanların gerçek düşüncelerini saklamaları olarak tanımlamışlardır. Zheng ve diğerleri (2008) de çalışan sessizliğini, çalışanların işyerinde önüne çıkabilecek problem ya da olaylar karşısında çeşitli nedenlerden dolayı kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması olarak değerlendirmiştir. Örgütsel sessizlik örgütsel boyutta bir sessizliği ifade ederken; çalışan sessizliği ise bireysel düzeyde bir sessizliği ifade etmektedir. Çalışanlar, sessizlik kararını bireysel olarak vermelerine rağmen, sessiz kalmalarına neden olan faktörler farklıdır. Çalışanlar sadece kendi deneyimleri sonucu değil, diğer çalışanlarla yaptıkları görüşmeler, örgüt içi ilişkiler ya da işle ilgili yaptıkları gözlemler ve örgütsel koşullar nedeniyle sessizliği tercih etmek durumunda kalabilmektedirler. Bu nedenle literatürde çalışan sessizliği, örgütsel sessizlikten çok farklı bir kavram olarak değerlendirilmemiştir.

Yönetim literatüründe çalışan sessizliğin karşıtı olarak, çalışanların işle ilgili konu ve sorunlarını ifade etmeleriyle ilgili olan çalışan sesliliğini ele alan araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmıştır. Çalışan sesi olarak ortaya çıkan kavramlar; *ses çıkarma, üstleri etkileme, şikayet etme, konu benimsetme, muhbirlik ve ilkel örgütsel muhalefet* gibi kavramlardır. Bu kavramlar örgütsel sessizliğin tarihçesi kısmında ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çakıcı (2007) da bu kavramları çalışanların farklı konuşma formları olarak ele almıştır. Bu konularla ilgili açıklamalar, örgütsel sessizliğin tarihçesi bölümde ayrıntılı olarak verilmiştir.

### **1.5. Örgütsel Sessizliğin Gelişimi**

Çalışanlar işleri ya da işyerleri ilgili bazı konularda konuşmamaları gerektiğine bir anda karar vermemektedirler. Çalışanların işleri ya da işyeri ile ilgili konularda yöneticileriyle konuşamayıp sessiz kalmalarına neden olan bir takım faktörler bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusundan ve yöneticilerin sahip oldukları bir dizi örtük inançlardan kaynaklanan bir sonuç olduğu ileri sürülmüştür. Bu faktörler, özellikle yönetsel inançlara dikkat çekilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yönetsel inançların ve

geribildirim alma korkusunun örgütsel yapı ve politikaları nasıl etkilediğine ve yukarıya doğru bilgi akışını nasıl engellediğine dikkat çekilmiştir. Şekil 1.1, örgütsel sessizliğin en çok hangi örgütsel koşullar altında gelişebileceğini göstermektedir. Şekil 1.1’de görülen yapı ve uygulamaların, sessizlik ikliminin (climate of silence) gelişimine katkıda bulunduğu ve çalışanlar arasında problemler ya da işle ilgili konular hakkında konuşmanın faydasız ya da tehlikeli olduğu inancının yaygınlaşmasına neden olduğu görülmektedir. Böyle bir iklim varlığında örgütte sesten daha çok sessizliğin hakim olduğu da görülmektedir. Bununla beraber, sessizlik ikliminin varlığı, güçlülüğü ve yaygınlığı çalışanların kolektif olarak deneyimlerini anlamlandırma aktivitelerine de bağlı olarak gelişmekte olduğu da görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).



Şekil 1.1: Örgütsel Sessizliği Geliştiren Faktörler ( Morrison ve Milliken, 2000: 709)

## 1.5.1 Yöneticiler ile İlgili Değişkenler

### 1.5.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, örgütlerde sessizlik iklimini (climate of silence) yaratan en önemli faktörlerden birisidir. İnsanların genellikle olumsuz bir geri bildirim aldıklarında, kendilerini tehdit altında gibi hissettiklerine dair güçlü kanıtlar vardır. Ayrıca bu bilginin (negatif bildirim) kişisel ya da kimlikleriyle ilgili olup olmadığı da önem taşımaktadır. Bunlara bağlı olarak insanlar, olumsuz geribildirim almaktan kaçınmayı deneyebilirler ve aldıkları zaman da bu bildirim kaynağının doğruluğuna saldırabilir, yapmış olduğu hatayı reddedebilir ya da bu bildirim görmezden gelebilirler. Olumsuz geri bildirim alma korkusunun özellikle yöneticiler arasında çok güçlü olduğu Argyris ve Schön (1978) tarafından ileri sürülmüştür. Çok sayıda yönetici olumsuz geri bildirim bir tehdit, güvenlik açığı veya yetersizlik olarak algılamakta ve bu rahatsızlıktan güçlü bir şekilde kaçmaya çalışmaktadırlar. Yöneticiler böylece olumsuz geribildirimden kaçınarak; zayıflıklarını gösterebilecek ya da işe dair mevcut durumla ilgili yöneltilebilecek soruların artısını önlemiş olacaktırlar. Yöneticilerin, astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusunun olduğu ve bundan özellikle kaçındıkları ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden daha çok, astlardan olumsuz geri bildirim alındığında, edinilen bilginin doğruluğunu az olduğu ve meşru olmadığı ve bunun üstün gücünü ve itibarını tehdit eden bir durum olarak görüldüğü kabul edilmektedir (Morrison, and Milliken, 2000: 708). Oysaki istenen performansa ulaşmak, etkili kararlar almak, değişen iş koşullarına uyum sağlamak için yöneticilerin astlardan gelecek kritik bilgilere ihtiyaçlarının olduğu açıktır (Morrison ve Rothman,2009:111). Tourish ve Robson'a (2006)'a göre ise çalışanların yöneticilerine bir öneri sunmasının bile yönetici tarafından olumsuz olarak algılanması ve bunu muhalif bir davranış olarak nitelendirilmesi de olasıdır.

### 1.5.1.2. Yöneticilerin Örtülü/Gizli İnançları (Managers' Implicit Beliefs)

Örgütsel sessizliğin kökeninde yatan diğer önemli bir faktör de yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında gizli kalmış bir dizi inanışlarıdır. Bu inanışlardan birincisi *çalışanların kendi çıkarlarını düşünmesi ve güvenilmez olduklarıdır*. Bu durumun temel nedeni, çoğu kez, karşı tarafla ilgili önyargılardır.

Yöneticilerin bir kısmı, çalışanlarını; aceleci, yüzeysel düşünen, konunun tüm boyutlarını göremeyen ve kendi başlarına bırakılırlarsa mutlaka hata yapacak kişiler olarak görürler (Barutçugil, 2006: 195; Eren,2001: 26 ). Bu paradigma Mc Gregor'un X Teorisi olarak adlandırılmaktadır. Mc Gregor'un X teorisine göre, çalışanlar bencildir, çalışmaya zorlanmalıdır çünkü sadece kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışırlar (Berber, 2013; Koçel, 2003: 229). Bir örgütte üst düzey yöneticiler, çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna inandıklarında, iletişimde örtük yolları tercih edecekler ve yukarıya doğru açık iletişimin yollarının engelleyeceklerdir. Bu tür inançlar genellikle farkında olunan inançlar değildir. Örgütsel öğrenme üzerine çalışmalarını yapılandırılan Argyris de yöneticilerin hareketlerinin farklılık gösterdiğine, genellikle yöneticilerin davranışlarını düşüncelerinin oluşturduğuna dikkati çekmiştir. Redding de benzer bir şekilde yöneticilerin hareketlerinin altında yatan inançların bilinçaltından kaynaklandığını, nadiren gün yüzüne çıkan ve tipik olarak ifade edilemeyen düşüncelerden kaynaklandığını ileri sürmüştür (Morrison ve Milliken,2000:710).

**İkinci örtük inanç** ise örgütsel sessizlik için elverişli bir ortam oluşturması olası olan, örgütsel açıdan önem taşıyan konularda *en iyiyi her zaman yönetimin bildiği* inancıdır. Bu inanç çeşitli kaynaklarda dikkat çekmiştir. Ewing (1977) en modern örgütlerin içinde bile bu inancın yaygın olduğunu belirtmiştir. Glauser da yöneticilerdeki astlarını yönlendirme ve kontrol etmeleri gerekliliği düşüncesinin, bu inancı yaygınlaştırdığına dikkat çekmiştir. Benzer olarak Argyris birçok yöneticinin kontrolün kendi ellerinde olduğu izlenimini vermesi gerektiği inancına; Redding yöneticiler arasındaki “işe alınanlar ya işi yapmalı ya da susmalıdır” inancıyla da bunu desteklemiştir. Bu inanç çalışanların ekonomik bakış açısı ile de ilgilidir. Eğer çalışanlar kendi çıkarlarını düşünüp örgüt için çaba göstermezlerse; o zaman örgüt için en iyinin ne olduğunu bilmeleri de pek mümkün olmamaktadır Bu tarz çalışan davranışları da yöneticilerin bu örtük inancını beslemiş olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

**Üçüncü inanç** ise, *örgüt içinde anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gerekliliği*, örgütsel sağlığın belirtilerinin birlik, anlaşma ve uzlaşma olduğudur ki bu da sessizliği yaygınlaştıran ve örgüt üzerinde bir iklim oluşturmasına olanak veren bir faktördür. Burrell ve Morgan (1979) bu inancı örgütlerdeki “birlikçi/üniter bakışının” bir parçası olarak tarif ederken; muhalefetin normal sayıldığı ve çatışmaların potansiyel

olarak sağlıklı görüldüğü “çoğulcu bakışa” göre ise tam bir tezat durum oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken,2000:710). Örgüt için yararı bile olsa farklı görüşlerin bildirilmesi çoğulcu bakış açısına göre örgüt içinde muhalefet olarak değerlendirilebilmektedir. Bu algı eleştirel düşünme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Eleştirel düşünme, belirli bir konuda mevcut farklı düşünceleri gözden geçirerek, etkili olan ve olmayanları birbirinden ayırarak karara ulaşmayı içerir. Eleştirel düşünen kişi, kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri dikkatle dinlemesini ve incelemesini bilir. Kendi düşüncesinden farklı düşünceleri dinlemek istemeyen, başka kişilerin aynı konuyla ilgili algılamalarını öğrenmek istemeyen kişi savunucu bir kişidir. “Kalıplanmış insan” kendi bildiği kalıplara uymayan her türlü duygu, düşünce ve davranışa karşı savunucu olur. Savunuculuk kalıplanmış insan paradigmasının doğasında vardır; içinde yetiştiği ortamın zorunlu sonucu olarak savunucu olmaktadır. Diğer yandan “gelişmiş insan” paradigması eleştirel düşünmeye açıktır. Eleştirel düşünebilen kişiler, bir düşünce bizimkinden farklı diye hemen reddetmez, hemen de kabul etmezler. Leh ve aleyhteki tüm bilgileri ele alarak bir karar vermeye çalışarak, diğer farklı görüşleri görmezden gelmezler (Cüceloğlu,1995: 222; Cüceloğlu,2000: 410; Cüceloğlu,2002:124; Cüceloğlu, 2008: 162). Eleştirel düşünme eksikliğinin, örgüt içinde muhalif görüşlerden kaçınılması gerekliliği kapalı inancının arka planı olduğu söylenebilir.

#### **1.5.1.2.1. Örtük/Zımnî Yönetmel İnançları Besleyen Koşullar**

Yukarıdaki inançların hangi koşullar altında ve nasıl yaygınlaştığı hususundaki kaygılar açık olarak bir soru doğurmuştur. Ayrıca çeşitli bilim adamlarının yapmış oldukları çalışmalarda bu inançların, hemen hemen her örgütte bir ölçüde var olduğu ve birçok örgütü karakterize ettiğini ama tüm örgütlerdeki üst yöneticilerin bu inançlara sahip olduğunun iddia edilemez olduğunu göstermiştir. Örneğin çalışanların kendi çıkarlarını düşünmesi hakkındaki genel varsayımın olması muhtemeldir çünkü bu anlayış Amerika’da yönetim eğitimi sistemi içinde kökleşmiş gibi görünmektedir. Ayrıca Lieberman’a göre örgüt içinde yukarıya doğru ilerleyen insanların, kendilerini astlarıyla özdeşleştirme olasılığı daha azdır ve bu kişiler astlarından daha farklı inanç ve değerlerden geldikleri için yükselmiş oldukları ileri sürülmüştür. Örgütsel hiyerarşinin basamaklarını tırmanan kişiler, çalışanlar hakkında daha kolay genelleme yapabilir hale

gelmektedir (örneğin, çalışanların kendi çıkarlarını düşünmesi gibi). Bundan öte kişi, ilerleyişini haklı göstermek için “*yönetim en iyisini bilir*” anlayışını destekleyebilmektedir. Örgütsel hiyerarşi içinde en iyi kararı yöneticilerin bildiğinin varsayılması bu nedenle doğal olabilir (Morrison ve Milliken,2000:710).

Cüceloğlu (2005) da bu durumu birey olmanın ağır bastığı bastığı toplumdaki işyerlerinde yaygın olduğunu; bu inançlara sahip yöneticilerin diğerlerine danışma gereği duymadan, kendi bildiği biçimde karar verdiğini ve sorgulamadan herkesin bu kararlara uymasını beklediğini belirtmiştir. Dökmen (2009) de bu durumla ilgili olarak “*dinletirim, dinlemem*” tavrının, aslında pek çok yöneticinin farkında olmadan sergilediği bir yönetim zaafı olduğuna dikkati çekmiştir.

Bu yaygın anlayışa rağmen, bazı organizasyonlarda bu tarz yönetsel inanç ve varsayımlar diğer organizasyonlara göre daha güçlüdür. Bu inançların, ekonomi ya da finansal geçmişli kişilerin yoğun olduğu üst yönetim takımında görülme olasılığı, fonksiyonel olarak daha çeşitli yönetim alanlarından gelen diğer üst yönetim takımında görülme olasılığına göre daha fazla olacaktır. Çünkü bu anlayış, insan davranışlarını ekonomik olarak değerlendiren modelde (çalışanların kendi çıkarlarını düşündüğü ve güvenilmez olduğunu savunan) yerleşiktir; eğitimi ve iş tecrübesi finans ya da ekonomi olan kişilerde görülmesi ve kişinin çalışma arkadaşlarını da kendisi gibi görmesinden dolayı bu anlayışın katılması olasıdır (Morrison ve Milliken,2000:710-711). Ayrıca bazı araştırmalar insanların mevkileri yükselikçe, kişisel bağlantıları sürdürme gücü ve empati yapabilme becerilerinin zayıfladığı görülmektedir (Goleman; Harvard Business Review 2015:50).

Bunlara ek olarak, üst yönetim eğitim ve tecrübe olarak ne kadar homojen bir gruptan oluşursa, o kadar çok birbirlerine bağlı olur ve muhalefet fikrini o kadar çok tehdit olarak görür. Üst yönetim ekibi zaman içinde sabit olursa, uzun süre aynı kişiler bir arada çalışırsa bu paylaşılan varsayımlar daha da çok yerleşecek ve üyeler tarafından bu varsayımlar daha az sorgulanır olacaktır. Ayrıca yöneticilerin ne kadar çok birbirine benzer düşünceleri varsa farklı seslere değer vermeme olasılığını arttıracaktır. Bu yönetsel inanışların örgütsel sessizlik üzerine etkisini Morrison ve Milliken (2000) şu önermelerle özetlemişlerdir:

**Önerme 1: Örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar, üst yönetimde ekonomik ya da finansal geçmişe sahip yöneticilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde daha yaygın olacaktır.**

**Önerme 2: Üst yönetim takımı üyelerinin görev süresi ortalama olarak uzadıkça, üst yönetim takımının homojenliği ile bu takımdakilerin fonksiyonel geçmişi arasındaki ilişki güçlenecek ve bu inançlar seti örgütsel sessizliğe katkıda bulunacaktır.**

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan örgüt üyelerinin çalışanlar hakkında sahip olduğu inançları etkileyen diğer bir koşul da üst yönetim takımının kültürel geçmişidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve organizasyon içindeki pozisyon çok önemli kabul edilmektedir. Örneğin, üst yönetim ekibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürden gelen bireylerden oluşursa, bu yöneticilerin özellikle de “*en iyiyi üst yönetim bilir*” ve “*üstler her zaman haklıdır*” anlayışına sahip olmaları beklenir (Mooji ve Hofstede, 2002: 63). Hofstede (1980), güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerdeki bireylerin patronları, sadece patron oldukları nedeniyle haklı bulduklarını ileri sürmüştür. Buna ek olarak üst yönetim takımının üyeleri kolektivist kültürden geliyorsa birlikte olma eğilimi daha da çok değerli olacaktır ve bu kültürlerde uyum son derece önemlidir. Bu nedenle, üst yönetim takımının üyeleri arasında güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist kültürlerden gelen kişilerin birleşimi varsa sessizlik-inançların beslenmesi ile aralarında ilişki olacağı açıktır (Morrison ve Milliken,2000: 711). Bu ilişki Morrison ve Milliken tarafından şu önerme ile özetlenmiştir:

**Önerme 3: Üst yönetim takımı üyelerinin güç mesafesi yüksek ve kolektivist toplumlardan gelen kişilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde, örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar daha yaygın hale gelecektir.**

Üst yöneticiler ve alt düzey çalışanlar arasındaki demografik farklılıklar (örneğin cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş vb.) sessizliğe katkı yapan yönetsel örtük inançları arttıran diğer bir faktördür. Bu değişken ayrıca alt düzey çalışanların algı ve inançlarını etkileme yoluyla doğrudan sessizlik iklimine katkıda bulunur. Üst yönetimdekilerden farklı olma deneyimi/ortak algısı alt düzey çalışanların üzerinde bazı tahmin edilebilir

reaksiyonlara sebep olmaktadır. Örneğin üst yönetim ve diğerleri arasındaki demografik fark büyükse, bu farklılıklardan dolayı üst yönetimin çalışanlara şüpheyile bakması olasıdır. Çok sayıda çalışanın da üst yönetimin kendilerini yeterli derecede temsil etmediğini gördüklerinde, organizasyonun çalışanlarının fikirlerine değer vermediği sonucuna varmaları olasıdır. Sosyal iletişim ağı literatürüne göre, bireylerin örgüt içinde benzer pozisyonlarda oldukları ya da benzer bir bakış açısından örgütü değerlendirdikleri kişilerle, benzer algı ve tutumlarda olmaları doğaldır. Bu sonuca göre üst yönetimle benzerlik taşıyan çalışanlardansa; üst yönetimle benzerliği az olan ve görüşlerini açık yüreklilikle ifade eden çalışanların daha çok risk taşıdığı inancının güçlenmesi olasıdır (Morrison ve Milliken,2000:717). Morrison ve Milliken bu faktörle ilgili şu önermeyi ileri sürmüştür:

**Önerme 4: Üst yönetim ile alt düzey çalışanlar arasındaki demografik fark (örneğin; cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş vb.) düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar daha yaygın olacaktır.**

Örgütlenme düzeyinin ve çevre değişkenlerinin de üst yönetimin inançlarını beslemesi ve örgütsel sessizliği etkilemesi olasıdır. Örneğin, bahsi geçen inançlar daha çok genelleştirilebilir bu nedenle sessizliğin örgüt içinde öngörülebilirliğe, kontrol ve verimlilik gibi faktörlere bağlı olduğunu söylemek olasıdır. Örgüt içinde stratejik anlamda güçlü kontrol noktaları var olduğu zaman, yöneticiler geribildirim olumsuz olarak karşılayacaklar ve muhalefeti daha fazla tehdit ve yıkıcı bir unsur olarak görecektir. Bu mantık şu bağlamı elverişli kılmaktadır; sessizlik sadece maliyet odaklı organizasyonlarda açığa çıkmaz, ayrıca azalan kaynak tabanlı (diminishing resource base) rekabetin yüksek olduğu çevrelerde de görülme olasılığı yüksektir. Araştırma bulgularına göre, kaynakların az olduğu (low-munificence) çevrelerde, kontrol olması gerektiğine dair büyük talepler vardır, muhalif görüşlere kapalıdır ve genellikle performansın sadece görüş birliğinin olduğu yerde artacağı inancı hakimdir (Morrison ve Milliken,2000:711-712). Konuyla ilgili önerme ise şöyledir:

**Önerme 5: Stratejik olarak düşük maliyete odaklanmış ve kaynakların az olduğu (low munificence) çevrede faaliyet gösteren organizasyonlarda, örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar daha yaygın olacaktır.**

Benzer şekilde yeni ve esnek endüstrilere (örneğin, internet, yeni medya gibi) kıyasla olgunluk döneminde olan ve durağan endüstrilerde de örgütsel sessizliğe katkıda bulunan inanç yapısının örgüt geneline hakim olacağını söylemek olasıdır. Çevresel değişim hızı yüksek olan örgütler de hayatta kalmak amacıyla alternatifleri göz önünde bulundurmalı ve çevresel değişimlere yanıt verir halde olmak zorundadırlar. Bu nedenle değişken çevrelerde (volatile environment) faaliyet gösteren örgütler, yeni stratejiler ararken, çalışanların fikirlerine değer vermeye daha meyilli olacaklardır (Morrison ve Milliken,2000:712). Bu konunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi ise şu önermeyle ifade edilmiştir:

**Önerme 6: Olgunluk döneminde olan ve durağan endüstrilerde faaliyet gösteren organizasyonlarda, örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar, daha yaygın olacaktır.**

Yüksek dikey farklılaşma da sessizliği yaratıcı inançları kuvvetlendirici bir faktördür. Hiyerarşik kademelerin çokluğu/ örgütsel yapının uzunluğu da üst yönetim ve alt kademede çalışanların daha az etkileşim halinde olmasını sağlayacak bu da güven unsurunu da etkileyecektir. Ek olarak, örgüt içinde kişilerin ilerleyerek üst pozisyonlara getirilmesi yerine, üst yöneticileri dışarıdan getirilen organizasyonlarda üst yönetim ve diğer örgütün geri kalanı arasında bir boşluğun oluşması olasıdır. Bu boşluk, üst yönetimin çalışanları güvenilmez ya da hareketleri öngörülemez olarak görme ve örgütsel problemleri çözmede adres olarak kendilerini en donanımlı çalışanlar olarak görme olasılığını arttıracaktır (Morrison ve Milliken,2000:712). Konuyla ilgili önerme ise aşağıdadır:

**Önerme 7: Örgüt içi terfi yerine dışarıdan üst pozisyonlara yönetici alımların gerçekleştiği ve hiyerarşik kademelerin çok olduğu organizasyonlarda örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar daha yaygın olacaktır.**

Son olarak, şartlara bağlı çalışanların üzerindeki güven ağırlığının (heavy reliance), yönetsel inançların yapısını güçlendirdiğini ve örgütsel sessizliğe katkı yaptığını söylemek olasıdır. Şarta bağlı çalışanlar yöneticiler tarafından özellikle kendi çıkarlarını gözetiyor ve yeterli bilgiye sahip değilmiş gibi görülebilirler ve aynı zamanda örgüt içindeki geçici statüleri ve psikolojik sözleşmeleri ilişkiden daha çok

işlemsel olduğundan güvenilmez oldukları düşünülebilir. Sennet (1998) de artan geçici iş sözleşmelerinin sonuçlarından birisinin; örgütlerde daha sıkı kontrollerin yapıldığı ve bunun da çalışanlara karşı güven eksikliği anlamına geldiğini ifade etmiştir (Morrison ve Milliken,2000:712). Konuyla ilgili önerme ise şu şekildedir:

**Önerme 8: Şarta ve geçici süre çalışmaya bağlı olan çalışanların çoğunlukta olduğu örgütlerde, örgütsel sessizliğe katkı yapan yönetsel inançlar daha yaygın olacaktır.**

### **1.5.2 Örgütsel Yapı ve Politikalar İle İlgili Değişkenler**

Burada örtük yönetsel inançların hangi örgütsel yapı, politika ve yönetsel davranışlarda ortaya çıktığı; dolayısıyla belli konularda konuşmada rahatsızlık duyan çalışanların sessizlik ortamın nasıl yarattığından bahsedilecektir. Yöneticilerin örtük inanç ve varsayımları kendi davranış ve seçimlerini etkilerken; onların bu davranışları da çalışanlarını etkilemektedir, bu yeni bir fikir değildir. Mc Gregor (1960) kırk yıl önce yönetsel inançların yöneticilerin davranışları üzerinde nasıl güçlü bir etkiye sahip olabileceğini açıklamış ve sonucunda çalışanların davranışlarını nasıl etkilediğine dikkati çekmiştir. Örnek olarak, yöneticiler çalışanlarının çalışmaktan hoşlanmadıklarını varsayıp, iyi iş çıkarabilecekleri hususunda onlara güvenmediklerinde; işten kaytarmaları önlemek için kontrol mekanizmalarını çalıştırır. Çalışanlar, kendilerine güvenilmediğini anladıkları zaman ise, örgüte dargın olurlar ve sistemde boşluk aramaya başlayabilirler, bu tarz davranışlar da yöneticilerin var olan örtük inançlarını pekiştirmiş olmaktadır (Morrison ve Milliken,2000:712).

#### **1.5.2.1 Merkezi Karar Alma ve Yukarı Doğru Geribildirim Eksikliği**

Bazı örgütlerde, çalışanların bencil olduğu (kendi çıkarlarını düşündüğü), yönetimin en iyisini bildiği, anlaşmazlığın kötü olduğu ve yukarıya doğru bilgi akışının teşvik edilmediği ya da kolaylaştırılmadığı yönetim yapıları ve politikalarının dayatıldığı anlayış hakimdir. Bu eğilim yöneticilerin herhangi bir tehdit edici bilgi ya da geribildirim önleme isteğini güçlendirici olmaktadır. Bu inançları kuvvetlendiren organizasyonlara hakim olan 2 tane yapısal özellik vardır. Bunlar formel geribildirim mekanizmasının eksikliği (yukarıya doğru bilgi akışı) ve karar vermede merkezileşme derecesinin yüksek olmasıdır (Morrison ve Milliken,2000:713).

Eğer bir örgütte bu inançlar hakimse; çalışanlar fırsatçı ve örgüt için en iyisini bilmiyor olacaklar ve dolayısıyla yöneticiler çalışanları karar alma sürecine dahil etmeyeceklerdir. Merkezi karar alma, diğer katılımcı yönetim anlayışları kadar zaman harcamaya ve çaba sarf edici değildir (Daft,1994:255). Buna ek olarak karar alma sürecine dâhil edilmeyen çalışanlar, farklı düşüncelerini açıklamaktan ve olumsuz geribildirimden kaçınıcı bir yol izleme yolunu tercih edebilirler (bu da olumsuz geribildirimden korkma ve anlaşmazlıkların kötü olduğu inancından kaynaklanıyor olabilir). Örgütlerde katılımcı karar mekanizması (örneğin takım çalışması, komiteler vb.) olsa bile, doğru kararların yine üst yönetimden çıkacağı beklenmektedir. Örgütlerin giderek daha çok ademi merkezîyetçi olması gerektiği tartışılırken; gerçekte çoğu örgütün yapısı merkezîyetçidir ve bu örtük inançları şekillendirici olmaktadır (Morrison ve Milliken,2000:713).

Bu inanç yapısı, birçok örgüte karar alındıktan sonra çalışanları bilgilendirici bir geribildirim mekanizmasının olmaması ile ilişkilendirilebilir. Aynı şekilde iş süreçlerinde de çalışanlardan edinilen bilgiye çok az değer verildiği ve yukarıya doğru negatif geribildirim de yönetimin kontrolünü sorgular gibi görünür olduğu için geribildirim eksikliği yaşanması olasıdır. Bu dinamik Staw, Sandelands ve Dutton (1981) tarafından tehdit-değişmezlik (threat-rigidity) etkisi olarak ifade edilmiş bir formdur, bu sayede yönetim algıladığı tehdite karşı karşı kendisini kapatarak korumaya çalışır (Morrison ve Milliken,2000:713). Bu konu ile ilgili şu önermeyi geliştirilmiştir:

**Önerme 9: Örgütte anlaşmazlıkların hoş karşılanmadığı, yönetim en iyisini bilir ve çalışanlar kendi çıkarlarını gözetir anlayışı hakimse; örgütün karar almada daha merkezîyetçi bir yapıda olması ve yukarıya doğru formel bir geribildirim mekanizmasının olmaması beklenir.**

Yöneticiler, çalışanların kendi çıkarlarını düşünen, fırsatçı ve yeterince bilgili olmayan kişiler olduklarına inanırlarsa, anlaşma anlaşmazlığa tercih edilir, ayrıca günden güne çalışanlarına karşı bu inançlar doğrultusunda davranışlar sergileme eğiliminde olurlar. Örneğin, çalışanlar örgütsel değişim hakkında endişelerini ifade etseler; yönetim çalışanların değişime direnç gösterdiğini farz edebilir. Çünkü yönetim çalışanların bu tutumunu kendilerine karşı bir tehdit olarak algılayabilir ya da çalışanların değişim hakkında neden endişe ettiğine anlam veremeyebilir. Yöneticilerin

kendi görüşlerinden farklı olarak çalışanlarından gelen görüş ve geribildirimleri red etmeleri ya da görüşüne en yakın olan kadarını alıp, görüş kabulünde eksiltme yapmaları olasıdır. Yönetim ayrıca bilinçli ya da bilinçsiz, istenmeyen haberleri ileten habercilerden rahatsız olma ve hatta bunlara karşı düşmanca tutum geliştirme eğiliminde olabilir (Morrison ve Milliken,2000:713).

Sonuç olarak bu inançlara sahip yöneticilerin, astlarından informal geribildirim isteme eğiliminde olmaları da olası değildir. Neden kendi çıkarlarını düşünen ve yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanların vereceği geribildirim istensin? Ve eğer olumsuz geribildirimden ve anlaşmazlıktan kaçınma isteniyorsa neden astlardan geribildirim istensin ki? Yöneticiler geribildirim istedikleri zaman, kendi bakış açılarını paylaştıkları kişilerin görüşlerine yaklaşma ve negatif geribildirimden kaçma eğiliminde olacaklardır. Bu kasıtlı yapılan bir şey değildir; çünkü insanlar kendilerine benzeyen insanlardan etkilenirler (Byrne, 1971; McPherson & Smith- Lovin, 1987) ve kendilerini doğrulayıcı geribildirimi tercih etme eğiliminde olmaları da doğaldır (Morrison ve Milliken,2000:713). Konu ile ilgili oluşturulan önerme ise şöyledir:

**Önerme 10: Çalışanlarının bencil olduğunu, en iyiyi yönetimin bildiği ve farklı düşüncelerin/anlaşmazlıkların hoş karşılanmadığı inanç yapısına sahip üst yönetimin, astlardan gelen girdileri reddetmeleri ya da olumsuz tepki gösterme olasılığı yüksektir ayrıca astlarından informel geribildirim talep etmeleri olasılıkları da azdır.**

Dikkat çekici önemli bir nokta da; sessizliğe katkıda bulunan çeşitli yönetim uygulamalarından biri de çok katmanlı işletme yapısıdır. Örgüt genelinde yapı ve politikalara düzenleme yetkisine sadece üst yönetim sahipse bu da örgütsel sessizliği katkı yapmaktadır (örneğin merkeziyetçilik). Bununla birlikte, tüm kademelerdeki yöneticiler günlük uygulamalarda yukarıya doğru iletişimi engelleyici davranışlar sergileyebilirler (çalışanın girdisine olumsuz yanıt verme, geribildirim eksikliği arama). Bu da çalışanların en yakın amirlerden en üst yöneticileri de dahil olmak üzere konuşurken güvende olduklarına dair ipuçları arayacakları anlamına gelecektir. Birçok vakadaki en belirgin ipucuna göre, örgütler çalışanların görüşlerine karşı açık değildir; bu hususta üst yönetimin davranışları orta düzeydeki yöneticilerin davranışlarını etkilemekte ve onlar da aşağıdakilere görüş bildirmenin hoş karşılanmadığına dair ipucu

göndermektedirler. Hatta üst yönetimdekilerin örtük inançlarını paylaşmayan orta düzey yöneticiler, sessizliği teşvik etmeye bir son verebilirler. Üst yönetimin anlaşmazlıktan ya da olumsuz geribildirimden hoşlanmadıkları kabul edilirse; orta düzey yöneticiler astlarından gelen bilgileri yukarıya iletmeden önce filtre edip; iletilecek olanları seçebilirler. Astlar amirlerinin bu davranışından şikayetlere karşı duyarlı olmadığı sonucunu çıkartabilirler. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütsel bazı konularda konuşma kararını üst ve orta düzeydeki yöneticilerinden gelen ipuçlarının belirlediği söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000:714). Morrison ve Rothman (2009) da çalışanların üstlerine olumsuz bilgi vermede isteksiz olduklarına, gerekli ve önemli bir bilgiyi saptırabildiklerine, olumsuz bilgiyi azaltacak şekilde iletişim kurduklarına ya da tamamen sessizliği tercih ettiklerine dikkati çekmiştir.

### **1.5.3. Sessizlik İklimi ve Kolektif Anlam Verme Süreci (Collective Sensemaking)**

Birçok organizasyonda problemleri tespit eden yukarıya doğru bilgi akışını engelleyici ve kuvvetlendirici katılaşmış örgüt yapısı ve uygulamaları mevcuttur. Örgütsel sessizliği ya da bilgi saklamayı yaygınlaştırıcı bu yapı ve uygulamaları tam olarak anlayabilmek için; sessizlik ikliminin (climate of silence) ne olduğunu anlamak gereklidir. Ayrıca sessizlik iklimini ortaya çıkarıcı kolektif anlam verme (collective sensemaking) sürecini (Weick,1995) de burada anlamak önem arz etmektedir (Morrison ve Milliken,2000:714).

Örgütsel iklim, belirli bir çalışma çevresinde çalışanların paylaşılan ve devamlılığı olan psikolojik durumlara ilişkin bakış açılarını ifade eden bir terimdir. Osmay (2009) da örgütsel iklimi tanımlarken şu örnekten yararlanmıştır: Almanya'da birbirinden farklı işler yapan fabrikalarda çalışanlara işyerlerindeki bozuk çalışma şartlarından kimin sorumlu olduğu sorulunca; çalışanlar çeşitli yanıtlar vermişler. Yalnız içlerinden bir kişi kabahatin tamamıyla kendisinde ve ayrı ayrı herkeste olduğunu söylemiştir. Yani herkes kendi davranışı ve yaptığı işle etrafında kendi kişisel atmosferini yaratır ve bu atmosfer de örgütün genel iklimini meydana getirir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001)'e göre ise her örgütte üst yönetim, o örgütün iletişim atmosferini oluşturur. Bu atmosferde, çeşidine göre, iletişimi ya kolaylaştırır ya da engel olur. Eğer yönetici anlayışlı, hoşgörü sahibi, saygılı bir kişiliğe sahipse, iletişim

kolaylaşır. Tersine, sinirli, kızgın, dengesiz ve tarafsız davranmayan bir görünüm sergiliyorsa, astlarının kendisine yaklaşması, açıkça konuşması, sorunları iletmesi ve sağlıklı bir iletişim atmosferi yaratılması son derece güç olur. Çalışma ortamlarında belirli bir tip faaliyetin her biriyle ilgili çok sayıda iklim olabilmektedir. Araştırmacılar örgütsel iklimi, müşteri servisi (Schneider,1990), inovasyon (Scott ve Bruce,1994), formaliteye uymama/informality (Andersson ve Pearson,1999) ve Miceli ve Near (1992) işyerinde muhbirliği destekleyip ya da desteklememesi gibi açılardan değerlendirmişlerdir. (Morrison ve Milliken,2000:714).

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini ise örgüt içinde paylaşılan iki inancın yarattığı bir nitelik olarak tanımlamışlardır. Bu inançlar:

- (1) örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşuna çaba sarf etmektir
- (2) örgüt içinde görüş ve kaygıları dile getirmek tehlikelidir.

Bireysel düzeydeki analizlerden yansıyan bakış açısına göre; çalışanlar konuştukları zaman, kendilerine maliyetinin yüksek olacağı ve konuşmanın bir yarar sağlamayacağı anlamını çıkardıklarında; çalışanların konu benimsetme ve muhbirlik gibi faaliyetlerle uğraşma olasılıkları azalmaktadır. Bireysel düzeyde yapılan çalışmaların aksine, Morrison ve Milliken (2000) bu yargıların kolektif düzeyde nasıl olacağına ve bu yargıların toplu halde görüş bildirme davranışını nasıl etkileyeceği ile ilgilenmişlerdir.

Schneider and Reichers (1983) iklim oluşumunda farklı görüşleri uzlaştırma çabası içinde olan etkileşimci bakış açısını önermiştir. Bu bakış açısında iklimin kolektif anlam verme (collective sensemaking) sürecinden kaynaklandığı; çalışanların bir araya gelme yoluyla kendi işyerlerindeki: talepler, sınırlamalar ve yükümlülüklerin sonuçları gibi konuları anlamlandırmaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. İklim oluşumundaki etkileşimci bakış açısının temeli (Blumer,1969) “**sembolik etkileşimcilik**” (symbolic interactionism) düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce okuluna göre, iklimin belirli bir tanımlaması yoktur fakat insanlar arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Çalışanlar sosyal etkileşim yoluyla kendi deneyim ve algılamalarını paylaşır ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir anlayış türetirler. Bunun nedeni bireylerin kendi inanç ve algılamalarını, başkalarının inanç ve algılamaları ile

kıyas yapma üzerine güçlü bir ihtiyaç duymalarındandır (Festinger,1954). Bu süreçte insan, algı ve anlamlandırma arasında üçgenel bir yapı oluşur. Bu bakış açısı, örgütlerin gerçekte sosyal yapılardan oluştuğuna dair kavram ile benzerlik göstermektedir (Morrison ve Milliken,2000:715).

Sessizlik iklimi sadece işyerindeki öznel özelliklere bağlı değil; aynı zamanda nesnel olarak anlam verme (anlamlandırma) sürecine katkıda bulunan sosyal etkileşimlere de bağlıdır. Örgütün yapısal özellikleri ve yönetim uygulamaları sessizliğin gelişimine katkı sağlıyor olabileceğinden çok önemlidir. Örneğin, yukarıya doğru birkaç iletişim kanalı olan ve merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde; yöneticiler çalışanlarının düşüncelerine önem vermediğine dair kolektif bir anlayışın ortaya çıkması olasıdır. Çalışanların görüşlerine, yöneticiler karşı çıktıkları ya da onları reddettikleri zaman, çalışanlar konuşmanın riskli olduğu ya da boşuna olduğu hususunda ortak bir anlayış geliştirmeleri olasıdır. Bu yapı ve yönetsel davranışların çok yaygınlaşması, konuşmanın hoş karşılanmadığına dair paylaşılan algılamaları kuvvetlendirecek ve bu da sessizliğe sebep olan bu faktörleri daha güçlü hale getirecektir. Bununla beraber çalışanların ortak algılamaya oluşturmalarına yön veren fırsatlar sunulduğunda, bu yapı ve faaliyetlerin sessizlik iklimine yol açma olasılığı daha büyük olacaktır. Sessizlik ikliminin şekil 1’de görüldüğü gibi örgütsel yapı ve politikalar, yönetim uygulamaları ve kolektif anlam verme süreci ile bağlantısı vardır. Bu nedenle örgüt içinde sessizlik ikliminin nasıl geliştiğini anlamak için; anlam verme sürecini ve sessizliğin oluşmasını sağlayan faktörleri anlamak gereklidir (Morrison ve Milliken, 2000:715). Bu faktörler ise şunlardır:

### **1.5.3.1 Çalışanların Etkileşimini Etkileyen Faktörler**

Sosyal iletişim ağı literatüründe olduğu gibi sembolik etkileşimde de, bireylerin diğer bireylerle iletişimi ve etkileşimi halinde; ortak algıların ve tutumların gelişmesi ve bunların güçlenmesi olasılığı çok yüksektir. Daha yoğun ve sık kurulan iletişim ve ilişkiler, bir kişiden başka bir kişiye tutum ve algılamaların yayılmasıyla, büyük olasılıkla **sosyal bulaşmayı** (social contagion) ortaya çıkaracaktır. Sosyal iletişim ağları araştırması bazı değişkenlerin, iletişimi ve ilişki kurmayı kolaylaştırdığını ve bu nedenden dolayı ortak algıların geliştiğini göstermiştir. Bu değişkenler ise aşağıda verilmiştir (Morrison ve Milliken,2000:715):

### **1.5.3.1.1. Çalışanlar Arasındaki Benzerlik ve İşgücünün Sabitliği**

Bryne (1971) ve Ibarra (1992)'a göre, bireylerin en rahat ettikleri ve etkileşim halinde olmayı tercih ettikleri kişiler, kendilerine benzer olarak algıladıkları kişilerdir. Bireyler ayrıca kendi inanç ve algılarını onaylayıcı kendilerini refere eden kendilerine benzer kişilerle iletişimi tercih ederler (Festinger,1954). Çalışanlar arasındaki benzerlik yüksek olduğunda, kendi aralarında paylaşımda bulunacaklar, kolektif anlam verme geliştirecekler bu da sessizlik ikliminin ortaya çıkma ihtimalini arttıracaktır. Çalışma grubu ya da aynı departmandaki çalışma arkadaşlarının arasındaki benzerlik sosyal bulaşmayı bu şekilde kolaylaştıracaktır. Benzerliğin baz alındığı farklı alanlarda çalışan bireylerin arasında da bir alandan diğerine sosyal bulaşma ve bilgi paylaşımı artacaktır. Diğer bir yandan da örgütlerde paylaşılan algıların gelişmesi olasılığı, örgüt içinde kalma süresi oranıyla bağlantılıdır. İş yerinde çalışma süresinin uzunluğu, çalışanların etkileşim ve paylaşımları hususunda onlara daha fazla imkanlar tanıyacak, zaman süresi uzadıkça aralarındaki paylaşımlar da artacaktır (Morrison ve Milliken,2000:715).

### **1.5.3.1.2. İş Akış Bağımlılığı**

İş akış bağımlılığı da sessizlik iklimine olanak veren yapısal özelliklerin karşısında kolektif anlam verme sürecine katkı sunan bir diğer değişkendir. Çalışma gruplarındaki çalışanlar kendi faaliyetlerini düzenlemek zorunda olduklarından iletişime büyük ihtiyaç duyarlar; böylece kendi deneyim ve çıkarımlarını paylaşmak onlar için büyük bir fırsattır. Bundan başka çalışma grupları ya da alanlarındaki çalışanlar (örneğin çapraz fonksiyonlu takımlar) kendi faaliyetlerini koordine etmek durumunda olduklarından, çalışma grupları arasındaki bilgi değişimi ve paylaşımlar onlar için büyük bir fırsat olmaktadır. Bu nedenle işleri takım çalışmasını, koordinasyonu ve düzenli iletişimi gerektiren çalışanların, kapalı geribildirim kanalları ve merkezileşme gibi yapısal bir takım özelliklere anlam vermeye kalkışıp, onların kendi girdilerine/ürettiklerine dair örgütün düşmanca tutum sergileyebilir düşüncesinde birleşip; bu düşüncüyü kendi aralarında pekiştirme olasılıklarının yüksek olacağı söylenebilir (Morrison ve Milliken,2000:715-716).

### 1.5.3.1.3. İletişim Ağlarının Güçlülüğü ve Yoğunluğu

Formel yapısal düzenlemelere ek olarak, çalışanlar informal sosyal ağlarla da birbirlerine bağlanırlar. Ibarra ve Andrews (1993) informal iletişim ağlarının, örgütsel olarak inanç ve tutumların iletildiği kritik kanallar olduğuna dikkat çekmişlerdir. Sık ve yoğun iletişim kurulan bir süreçte, sosyal iletişim ağları güçlü bağlardan oluşur. Çünkü güçlü bağlar daha fazla etkileşim ve iletişimle kurulur, bu da kolektif anlam verme süreci için büyük bir fırsat anlamına gelir ve konuşmanın riskli olduğu ve etkili olabileceği konular hakkında çalışanların paylaşımlar geliştirebilme olasılıkları artar. Ayrıca ağ yoğunluğu kolektif anlam vermeyi kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Yoğun ağlardan birkaçında kopukluk olması, bireylerin aynı bilgiyi farklı kaynaklardan alma olasılığının yüksek olduğunu gösterir. Kuvvetli ve sürekli bir iletişim, yoğun sosyal iletişim ağlarının içinde gerçekleşir ve bu da kolektif anlam verme sürecini geliştirir. Morrison ve Milliken (2000) bu faktörlerle ilgili aşağıdaki şu 2 önermeyi geliştirilmiştir (Morrison ve Milliken,2000:716):

**Önerme 11: Merkezileşme, yukarıya doğru geribildirim mekanizması eksikliği, çalışanların fikirlerine karşı yönetsel direnç ve aşağıya doğru geribildirimde görülen aksamalar, orta düzey ve alt düzey çalışanların kendi aralarında kurulan doğrudan etkileşim ve iletişim ölçüsünde sessizlik iklimine yol açacaktır.**

**Önerme 12: Alt düzey ve orta düzey çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişim miktarı ile sosyal benzerlik, iş gücünün stabilliği, iş akışı bağımlılığı ve informal sosyal iletişim ağları arasında pozitif bir ilişki olacaktır.**

### 1.5.3.2. Kolektif Anlam Verme Sürecindeki Bozulmalar

Anlam verme sürecinde, çalışanlar toplu olarak kendi gözlem ve deneyimlerini paylaşp yorumladıklarında; sıklıkla yanlış anlamalara ve önyargılara neden olan güçlü bir eğilimin olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlar bu süreçte, genellikle sınırlı ve değişikliğe uğramış bilgilere dayanan yönetsel eylemlere anlam vermeye çalışırlar. Çünkü *birinci el bilgiyi* elde etmek daha riskli ve tehlikeli olduğu için insanlar, *ikinci el bilgileri* tercih ederler. Örneğin, sistemi deneyip, kişilerin gözünde kredi kaybetmektense; görüş bildirdiğiniz zaman “*sorun yaratıcı*” bir kişi olarak

tanınacağını söyleyen meslektaşınıza inanmak daha güvenlidir. Aslında araştırmalar, bireylerin kendi doğrularındansa diğerlerinin doğru olarak kabul ettiklerine sıklıkla, daha çok güven duyduklarını göstermektedir. Şöyle ki, bir kişi örgüt içinde görüş bildirmenin hoş karşılandığını deneyimlediği halde, diğerleri organizasyonun görüş bildirmeye açık olmadığını düşünürse; o zaman birey bu görüşü benimseyenlerin eğiliminde olacaktır. Bunun ötesinde örgütte insanlar, konular ve problemler hakkında sessiz kalmayı tercih edebilirler bu da görüş bildirmenin/konuşmanın bir tabu olduğunu algısını kuvvetlendirecektir. Şekil 1’de geribildirim kısmında gösterilmiştir (Morrison ve Milliken,2000:716).

Kolektif anlam verme (collective sensemaking) süreci, konuşmanın yararsız olduğu ve/veya tehlikeli olduğu gibi abartılı algılamaların oluşmasına da sebep olabilir. Başkalarının yaşadıkları sıklıkla, çalışanların kendi deneyimlediklerinden daha büyük nedensel bir etkiye sahip olmaktadır. Bu yüzden örgüt içinde farklı bir düşüncesini dile getiren bir çalışan beklediği terfiyi alamazsa; bazı örgüt üyeleri kişinin, istenmeyen görüş belirttiği için terfiyi kaybettiği sonucuna varabilirler. Bu bilgi kulaktan kulağa yayılırsa, olumsuz/istenmeyen görüş bildiren kişilerin cezalandırıldığı algısı örgüt içinde yaygınlaşabilir. Benzer şekilde, bazı çalışanlar belli örgüt politikalarının değişimini teklif ettiklerinde olumsuz yanıt alıyorsa; olayla hiçbir ilgisi olsun olmasın tüm görüşlerin reddedildiği sonucuna varabilirler. Bu inançları besleyen birinci el kanıtların eksikliğine rağmen, çalışanlar yine de görüş bildirmenin boşuna çaba sarf etmek olduğu yorumunu çıkaracaklardır (Morrison ve Milliken,2000:716).

Konuşmanın boşuna ya da tehlikeli olduğuna dair inançlar, sadece abartılmış değil aynı zamanda da aşırı genelleştirilmiş inançlardır. Bu inançlar sayesinde sessizlik ilk önce belli konular üzerinde olabilirken, daha sonraları sessizlik bu konuların ötesine geçerek; çalışanların üst yönetime bilgi aktarımını tamamıyla durdurabildiği bir yaygınlığa ulaşabilir. Greenberger ve Strasser (1991)’in çalışmaları bu iddiayı desteklemektedir. İnsanlar bir durumda kontrol kaybı algıladıkları zaman (örneğin görmezden gelindikleri varsayılırsa) bunu taşıyacaklar ve diğer durumlardaki davranışlarına bunun etkisini yansıtacaklardır. Ashforth benzer olarak aşırı genelleme eğilimi ile ilgili şuna dikkati çekmiştir: “bir çalışma grubu kendi üstlerinden gelen olumlu gibi görünen aslında art niyetli bir öneriyi, sadece üstlerinden geldiği için kabul

edebilir ancak bu örgütte herhangi biri tarafından ileri sürülen bir öneriye zaman içerisinde şüpheyle yaklaşılmasına neden olabilir". Bu tarz aşırı genelleştirilmiş inançlar değişime karşı direnç oluşturur, çünkü bireyler geliştirdikleri paylaşımlarını korumak isterler (Morrison ve Milliken,2000:717).

#### **1.5.4. Bireysel Faktörler**

Çalışanlar "iyi bir iş çıkarmak" için fikirlerinin değerli bir kaynak olduğunun artan bir şekilde farkındadırlar. Bu nedenle işyeri uygulamalarının iyileştirilmesi için, tartışmalarda çalışanların görüşlerinin dikkate alındığı programlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bununla beraber, çok sayıda çalışan tartışmalara katılmayı ya da açıkça görüş bildirmeyi riskli olarak görmektedir. Çalışanlar konuştukları zaman misilleme ile karşılaşabileceklerini düşündükleri için değişiklik talepleri, ihtiyaçlar ya da işyerindeki olaylarla ilgili görüş ya da fikirlerini paylaşmaktansa sıklıkla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. (Morrison ve Milliken,2000;Premeaux ve Bedeian,2003:1537).

Çalışanların katkılarının önemine rağmen yine de çalışanlar konuşma hususunda çok gönüllü değillerdir. Çalışanlar çoğu zaman açıkça konuşmadan önce konuşma eyleminin sonucunu değerlendirip ona göre hareket etmektedir. Bu değerlendirme özellikle örgütsel konular hakkında ve üstlerle olan iletişimde gerçekleşmektedir (Morrison ve Milliken,2003:1564). Bunun yanı sıra çalışanlar, olumsuz biri olarak değerlendirilme, ilişkileri zedeleme, dışlanma, tecrübe eksikliği, iş kaybı ya da terfi edememe gibi korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Piderit ve Ashford (2003) da çalışanların kurum içi imaj kaygılarından dolayı sessizliği tercih ettiklerini belirtmiştir.

Yukarıda açıklanan faktörlerin yanında Premeaux ve Bedeian (2003) da yaptığı çalışmada bireylerin sessizlik davranışının kendini izleme yeteneği, denetim odağı ve öz-saygı gibi bireysel faktörlerden etkilendiğini tespit etmiştir.

##### **1.5.4.1. Kendini Uyarılma Yeteneği**

Kendini uyarılma, bireylerin kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, toplum içindeki imajını inceden inceye kontrol etme ve bunu ayarlama derecesiyle ilgilidir. Synder (1979), kendini uyarlamayı (self monitoring), insanların toplumsal

imajlarını gözleme, düzenleme ve kontrol etmeye bağlı olarak, toplum içinde istenen davranış sergilemeleri olarak tanımlanmıştır. Premeaux ve Bedeian (2003) çalışmalarında çalışan sesini anlamada bu önemli değişkenin, tanımlayıcı bir özellik taşıdığını vurgulamışlardır. Sessizliğin temel etkilerinin üzerine odaklanmış çalışmaların aksine Premeaux ve Bedeian, kendini uyarılmanın bireyin konuşup konuşmamasını teşvik edici bireysel ve bağlamsal düzeyde değişkenlerle etkileşim içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmalarının sonuçları bu fikri desteklemiştir. Özellikle kendini uyarılma düzeyi düşük olan çalışanlarda, konuşma ile iç denetim odağı ve öz saygı arasında pozitif bir ilişki varken; kendini uyarılma düzeyi yüksek olan çalışanlarda bu değişkenler arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kendini uyarılma düzeyinin düşük ya da yüksek olması ile bilgilerin farklı aktarımı arasında bir bağlantı olabileceğini ileri sürmüşlerdir (Morrison ve Milliken, 2003:1357).

Premeaux ve Bedeian (2003), üst yönetimin çalışanların önerilerini ya da katkılarını sunmasını teşvik etme derecesinin, çalışanların kendini uyarılma oryantasyonuna bağlı olarak farklı etki yapacağını belirtmiştir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan çalışanlar, kendi gerçek tutumlarını, duygularını ve eğilimlerini göstermeye izin veren durumları araştırır ve genellikle işle ilgili konularda kendi fikir ve önerilerini üst yönetim ilgilendiği için aktarmaya çalışırlar. Diğer taraftan üst yöneticilerin, çalışanların aktarımlarıyla ilgilenmediğine dair bir inanç yaygınlaşırsa, bu çalışanlar fikirlerini kendine saklama yoluna gidebilirler. (Premeaux ve Bedeian,2003:1545).

Kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlar ise, en çok duyulmak istenenler doğrultusunda bilgilere şekil verme eğilimindedirler (Gangestad and Snyder, 2000). Kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlar şartlara göre kamuoyunda avantaj yaratacak doğrultuda konuşmalarını şekillendirebilirlerken, kendini izleme düzeyi düşük olanlar, doğru bildiklerini ifade edemediklerini hissederlerse, hiçbir şey söylememe eğiliminde olurlar. Bu bağlamda kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireylerin bilgi işleme amacıyla, diğerlerinin sözlü ve sözsüz kendi öz-sunumlarından aldıkları ipuçlarını usta bir şekilde kullanmada becerikli oldukları söylenebilir. Bundan öte, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler düşük olan bireylere göre, duygularını gösteriyormuş gibi yapmada ve sosyal baskı sonucu istenen davranışlar ile dışa vurulan davranışları

uyumlaştırmaya istekli olmada ve bilgileri buna göre mantıklı hale getirmede daha iyi oldukları görülmektedir. Bununla ilgili olarak, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylerin “nasıl konuşmalıyım ki üst yönetimin gözünde imajımı geliştirebileyim” diye kendilerine sordukları; buna karşın kendini uyarlama düzeyi düşük olanların ise kendilerine “üst yönetim gerçekten benim dürüst düşüncelerimi duymakla ilgileniyor mu?” diye sordukları görülmektedir. Kısacası kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireylerin, kendi davranış ve görüşlerini açıklarken daha açık ve dürüst davrandıkları tespit edilmiştir (Premeaux ve Bedeian,2003:1545-1546).

Gangestad and Snyder (2000)’a göre, bir kişinin konuşması sıradan bir davranışken, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere göre ise konuşma kendi yetkilerini geliştirici *kamu imajını* artırıcı faydalı bir mekanizmadır. Gangestad and Snyder, bireylerin kamu imajı ve kendi görünümleri ile ilgili bu farklılıkların, yaşam yapılarına nüfuz ettiğini, arkadaşlıklarını, romantik ilişkilerini etkilediğini ve kendi iş dünyalarında ve de tüketici pazarlarında çeşitli etkileşimlere neden olduğuna dikkati çekmiştir.

#### **1.5.4.2. Denetim Odağı**

Denetim odağı kişinin olayları yönlendirme odağı biçiminde açıklanabilir. Denetim odağı kavramı ilk kez Rotter (1992) tarafından ortaya konmuştur. Rotter kişilerin yaşamlarını denetleyebilme güçleri bakımından birbirinden farklılıklar gösterdiğini gözlemiştir. Birey yapmak istediği davranış için gerekli gücü kendinde görüyor mu yoksa bir başkasının gücüne mi ihtiyaç duyuyor bu soru araştırılmıştır. Rotter denetim odağını, ödül ve cezanın bireyin kendisinden mi, yoksa bireyin dışındaki bazı etkilerden mi kaynaklandığına ilişkin genel bir beklenti olarak tanımlamaktadır. Rotter geliştirmiş olduğu kişilik boyutunun bir ucunu “içten denetim” diğer ucunu da “dıştan denetim” olarak isimlendirmiştir (Cüceloğlu 1993; Ertübey-Kurt,1990). Denetim odağının içten denetim ucuna yakın olan kişiler, yaşadığı olayların, çerçevesinde olup bitenlerin kendi denetimleri altında olduğuna ve yaşamlarını istedikleri yöne çevirebileceklerine inanmaktadırlar. Başarısızlıklarının sebebini dış faktörlerde aramadan, kendi davranışlarında arayabilmektedirler. Kendi düşüncelerine önem vermekte ve başkalarının baskılarına yenik düşmeden kendi kararlarını uygulayabilmektedirler. Karar vermeden önce çok yönlü düşünmekte, olayların

sonuçlarını göz önüne alarak karar vermektedirler. İçten denetimli kişiler işlerini severek yapmaktadırlar ve daha verimlidirler. Sorumluluklarını bilen, güvenilir ve uyumlu davranışlar gösteren kişilerdir (Cüceloğlu,1993). İç denetim odaklı bireyler, kendi yaşamlarını kontrol altında tuttuklarına inanan kişiler olmasına karşın; dış denetim odaklı bireyler yaşamlarına kaderin yön verdiğine ve yaşamlarını şans, yazgı ve kendi güçlerinin üstünde olan şeylerin belirlediğine inanan kişilerdir. Davranışlarını “başkaları ne der” düşüncesiyle belirleyebilmekte ve çoğu kez baskılara yenik düşebilmektedirler. Dış denetim odaklı bireyler, yaşantılarını etkilemekte aciz olduklarına ve yaşamlarını değiştirmek için ellerinden bir şey gelmeyeceğine inanan pasif bireylerdir ve bu nedenle çoğu kez öğrenilmiş çaresizlik yaşarlar (Cüceloğlu 1993). İç denetim odaklı bireyler ise proaktiftirler ve kendi yaşamlarını planlayan, yaşamlarındaki zorluklarla mücadele eden, yaşamları boyunca bunu sürdüren ve kendileri problem çözme teknikleri geliştiren bireylerdir. İç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklı bireylere göre daha yüksek öz-yetkinliğe (self-efficacy) sahiptirler, üstleri etkileme gücü (upward influence) daha yüksek ve katılım gerektiren koşullar altında daha iyi performans gösteren bireylerdir. Bu bireyler ayrıca işle ilgili ne olacağını ve ne yapmaları gerektiğini bilmeleri konusunda daha güçlü ilişkilere sahip olan bireylerdir (Premeaux ve Bedeian,2003:1542).

İç denetim odaklı bireyler, dış denetim odaklı bireylere göre açıkça konuşmaya daha çok eğilimlidir çünkü kendi iş koşullarını kendilerinin etkileyebileceklerine inanırlar. Kendini izleme teorisi, birinin görüşlerini açıklaması ile denetim odağı arasındaki karmaşık ilişkinin anlaşılmasına olanak sağlar. Kendini izleme düzeyi yüksek olanların, istenilen öz imajı (self-image) sürdürmeye ihtiyaçları vardır. Kişisel değerlerin yerini istenen imajın özellikleri alır. İç denetim odaklı bireyler kendi görüşlerini ifade etme eğiliminde iken, kendini izleme düzeyi yüksek olanlar kendi öz sunumlarını (self-presentation) düzenlemeye çok ihtiyaç duyarlar (Gardner and Martinko, 1988) ve kendileri, aynı zamanda sahte (istenilen) benliği sunma becerisine sahip kişilerdir. Bu bireyler gerçekte kendi benliklerini saklayamazlarsa, kamusal imajlarının zarar görebilme olasılığından korku duyarlar. Premeaux ve Bedeian (2003) yaptıkları çalışmada dış denetim odaklı ve kendini izleme düzeyi yüksek olanların, iç denetim odaklı ve kendini izleme düzeyi yüksek olanlardan daha çok konuşmaya açık

olduklarını çünkü bu bireylerin bir şeyleri değiştirebileceği inancına sahip olduklarını belirtmiştir.

#### **1.5.4.3. Öz-saygı**

Kişinin kendini algılayışıyla ilgili bir kavram olan öz saygı, kişinin güçlü ve zayıf yönleriyle kendini olduğu gibi kabul etmesi, kendini sayması ve kendine değer vermesidir. Hem insanın kendisini özgün bir birey olarak değerli, hem de karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilecek kadar yeterli hissedebilmesini özsaygı sağlar. Genellikle özsaygı kavramının özgüven kavramıyla aynı anlamı taşıdığı düşünülür. Çevrenin kişi hakkındaki görüş ve geri bildirimleri özgüveni oluşturur, öz saygıda kişinin kendi hakkındaki değerlendirmeleri söz konusudur. Bir başka deyişle özgüven çevredekilerin kişiyi nasıl gördüğüyle ilgilidir ve kişinin kendini sevip sevmemesi, başkalarının onu değerlendirmesine bağlı kalır. Özsaygı kişinin kendisiyle kurduğu iç iletişimin yansımasıdır. Bu iç iletişim olumlu, dinamik ise özsaygı da aynı paralelde olacaktır. (<http://www.doktorsitesi.com/makale/ozsaygi-ve-ozguven-nedir--/3838>,02.03.2013).

Öz-saygı sadece bireylerin kendileri ile inançlarını ölçmeyi kapsamaz aynı zamanda kendini tanıtmamanın (öz-sunumun/self-presentation) biçim ve örneklerini kapsamaktadır. Öz-saygı düzeyi düşük olan bireyler, kendini korumaya doğru yöneliktirler ve bu nedenle savunmasız kalmaları (vulnerability) olası değildir. Eğer birey açıkça konuşmada başarılı olursa, statüsünün yükselme şansı vardır. Birey başarısız olur ise itibarını kaybetme olasılığı da vardır. Bu nedenle, öz-saygı düzeyi yüksek olanların aksine düşük olanlar, konuşmayla bağlantılı olarak kendini tanıtmaktan kaçınmaları daha çok olasıdır (Premeaux ve Bedeian,2003:1543).

#### **1.5.4.4. Öz Yeterlilik**

Öz yeterlilik, “kişilerin, talep edilen zor görevler ve kendi eylemlerini kontrol edebilme yeteneklerine olan inancı” olarak ifade edilmiştir (Luszczynska, Gutierrez-DonA ve Scahwarzer, 2005: 82). Bu bağlamda kişilerin yeterlilik beklentilerine ilişkin algılamaları (öz yeterlilikleri), onların eyleme geçmelerini ve sorunlarla mücadele etmelerini etkilemektedir. Bandura (1977) kişilerin, hayatları boyunca edindikleri tecrübelerle dayalı olarak, kendi baş etme yeteneklerine ilişkin özel inançlar geliştirdiklerini ve sahip oldukları öz yeterlilik inançları arttıkça, davranış değişikliğinin

de arttığını ortaya koymaktadır (Çetin ve Basım, 2010:259). Yani kişilerde öz yeterlilik algısı güçlendikçe hedefler de yükselmekte ve bu hedeflere ulaşma yolundaki çabalar artarken bireylerin performansları da olumlu yönde artmaktadır (Luszczynska, Gutierrez-DonA ve Scahwarzer, 2005: 82; Lombardo,2006:48).

Morrison ve Phelps (1999)'in 275 beyaz yakalı çalışan üzerinde yaptığı araştırmada sorumluluk alma davranışının, çalışanların öz yeterliliği ve çalışanların tepe yönetimin iletişime açıklığı algısı ile olumlu yönde bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Yani çalışanlar, yöneticilerinin farklı fikirleri, önerileri ve değişim çabalarını desteklediğini hissetmeleri durumunda, çalışanların kendilerinin bir şeyleri değiştirebilmelerine olan inancı (öz yeterlilik) artacak ve bu değişimi yaratabilmek için de düşündüklerini açıkça dile getirme olasılıkları artacaktır.

#### **1.5.4.5. Yaş**

Bireyin yaşı ilerledikçe ve işinde deneyim kazanmaya başladıkça iş yaşamındaki davranışları da buna bağlı olarak şekillenmektedir. Çakıcı (2008), sessiz kalınan konular ve nedenleri ile ilgili yapmış olduğu araştırmada gençlerle orta yaş ve yaşlılar arasında sessizlik konusunda farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Daha açık bir şekilde ifade edilmek gerekirse yaş ilerledikçe kişiler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir (Çakıcı,2008:128). Ayrıca bireyin işe yeni başlaması, yaşı nedeniyle daha alt bir pozisyonda olması, henüz deneyim kazanmamış olması da kişinin yaşıyla bağlantılı olarak sessiz kalma nedenleri olarak gösterilebilmektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2008). Messer-Magnus ve Viswesvaran (2005:289)'ın yapmış olduğu bir araştırmaya göre, yaşı büyük olan çalışanların ve daha üst kademede bulunanların sorun bildirmeye daha fazla eğilimli oldukları tespit edilmiştir.

#### **1.5.4.6. Cinsiyet**

Kadınlar, bazı toplumlarda fikirlerinin, duygularının ya da deneyimlerinin açıklanması için teşvik edilseler bile kendilerini ifade etmede zorluk yaşamaktadırlar. Bu zorluklar kadınların yetiştirilme tarzına, yaşadıkları kültüre, aldıkları eğitime, toplumun kadına bakış açısına bağlı olarak gelişmektedir. Bu yüzden kadınlar erkeklere göre daha baskıcı şekilde yetiştirilmeleri, kendilerine söz verilmemeleri ve

dinlememeleri gibi nedenlerden konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005: 1257).

#### **1.5.4.7. Çalışanların Kişilik Özellikleri**

Kişilik, bireylerin çalıştıkları iş ve işyerine ilişkin geliştirdikleri algı ve değerlendirmeleri üzerinde büyük etkiye sahip bir olgudur. Bu nedenle örgütlerde benzer ortamlarda farklı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Kişiler farklı uyarıcılardan etkilenebilmekte ve bu uyarıcılara karşı farklı davranışlar geliştirebilmektedirler. Detert ve Burris (2007) yaptıkları araştırmada aynı işyerinde çalışmalarına rağmen bazı çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıklarını bulmuşlardır. Bunun sebebi olarak her çalışanın örgütteki çalışma koşullarını farklı algılamalarından ve çalışanların sonuçları değerlendirirken örgüte olan bağlılık düzeylerinin farklı olmasından kaynaklandığını tespit edilmiştir (Morrison, 2011: 392).

Le Pine ve Van Dyne (2001) yaptıkları çalışmada 5 faktör kişilik boyutunun çalışanların kendi aralarında ve örgüt içerisindeki konuşma düzeyine ne kadar etki ettiğini bulmaya çalışmışlardır (Morrison, 2011: 392). Beş Faktör kişilik modeli ya da diğer adıyla “Büyük Beşli” diğer alanlarda olduğu kadar yönetim bilminde de kişilik ölçümünde sıklıkla kullanılan bir modeldir. Beş faktör kişilik modeli (Five Factor Personality Model; Büyük Beşli (Big Five), OCEAN (openness, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism) veya CANOE (conscientiousness, agreeableness, neuroticism, openness, extraversion) olarak isimlendirilmektedir. Bu yöntem, kişilerin kendi kişiliklerini anlayabildikleri ve sözel olarak ifade edebildikleri varsayımına dayanmaktadır. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, açıklık, nevroitiklik/duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Bu beş faktör, kişiliği kapsamlı soyutlamalar şeklinde ele alıp, her bir boyutu çok sayıdaki özelleşmiş niteliklerle açıklamaktadır (Muter, 2008: 33-34).

Dışadönüklük; hareketlilik, enerjiklik, baskınlık, sosyallik, kendini kolaylıkla ifade edebilme, olumlu duygulanımlar, sürekli olarak diğer kişilerle iletişim içinde olmayı; açıklık sanatı sevme, maceracılık, yaratıcılık, özgünlük, merak, duygulara açıklık, konuşkanlık ve hayal gücü gibi özellikleri; nevroitiklik/duygusal denge

kızgınlık, kaygı, depresyon, alınganlık, hassasiyet, gergin olma gibi hoş gitmeyen duygulanımları yaşama eğilimini; uyumluluk diğer kişilere karşı sevecen olmayı ve yardımsever davranışları; sorumluluk ise kişinin duygu ve davranışlarına hakimiyeti, görev odaklı davranışları ve hedefe ulaşma çabası ile ilgili olan kişilik özelliklerini ifade eder (Muter,2008: 35-37).

Yapılan araştırmalarda sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerine sahip çalışanların çevresinde yaşanan olumsuz durumlara karşı seslerini çıkarma düzeylerinin, diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. LePine ve Van Dyne (2001) dışa dönük çalışanların üstleriyle iletişim kurmada kendilerini daha rahat hissettiklerini buna karşın içe dönük çalışanların ise daha çok konuşmama eğiliminde olmalarına karşın; sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütte “*bir şeyleri nasıl iyileştirebilirim, nasıl geliştirebilirim*” sorularına kendilerini adadıklarını ifade etmiştir. Ayrıca nevrotiliklik ve uyumluluk özellikleri ile konuşma arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Nevrotiklik/duygusal denge düzeyi yüksek olan çalışanların başkaları hakkında konuşurken daha gergin oldukları; çevresine uyum sağlama düzeyi yüksek olanların ise bir şeyleri değiştirmektense mevcut durumu destekleme eğiliminde oldukları görülmüştür (Morrison,2011:392).

Bağımlı kişilik özelliği olanlar da kendileriyle aynı fikirde olmayan kişilere, fikirlerini söylemekten kaçınırlar. Çünkü aynı görüşü paylaşmadığı kişilerin desteklerini kaybetmekten ya da kabul görmemekten korkarlar. Bağımlı kişilik özelliğinin temelinde bağımsız olma korkusu ve daima başkası tarafından korunma ihtiyacı vardır. Sürekli onaylanmak isterler. Sosyal beğenilirlik düzeyleri yüksektir. Yeteneklerine güvenmezler, hayatın her alanında korunmak ve yönetilmek ihtiyacı duyarlar. İşyerinde sorumluluk gerektiren görevlerden, yöneticilik yapmaktan, çalışma grubu içinde farklı bir görüş bildirmekten ya da yeni bir fikir ortaya koymaktan kaçınırlar. Cüceloğlu (2003) ise bağımlı kişiliğin “*sen anlayışı bilincinden*” kaynaklandığını ifade etmiştir. Sen anlayışının temelinde acizlik duygusu vardır. Kişi yaşamının sorumluluğunu üstlenmez. Yaşamı boyunca başkaları tarafından yönlendirilmek ve yönetilmek ister. Kendi başına kararlar alamaz. Sen anlayışının temelinde aile terbiyesi vardır. Diğerlerine güvenmeyen, her şeyi ben bilirim, bana sormadan bir şey yapmayın ve sürekli çevresini yönlendirme ihtiyacında olan yani “ben anlayışı” baskın bir ailede

yetiştir. O nedenle sen anlayışının bilincinde olan kişi de özgüven eksikliği vardır, kendi başına karar alma ya da çevresinden farklı bir şey düşünmeyi ve bunu topluluk içinde açıkça dile getirmeyi göze alamaz.

### **1.6. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri**

Morrison, Milliken ve Hewlin'in yaptığı çalışmada katılımcılar, işle ilgili endişeleri ifade edememelerinin birçok farklı nedenlerinin olduğu belirtmişlerdir. Katılımcıların araştırmalarına vermiş olduğu yanıtlardan yola çıkarak, sessizliğin nedenleri 8 ayrı kategoriye ayrılmıştır. Bunlar korkular ve kalıplanmış inançlar olarak aşağıda belirtildiği gibidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:12):

1. **Olumsuz olarak nitelendirilme ya da etiketlenme korkusu (%30)**
  - Şikayet eden (complainer) ya da sorun çıkaran kişi olma (troublemaker)
  - İspiyoncu olma (tattletale)
2. **İlişkileri zedeleme korkusu (%27,5)**
  - Güven ve saygıyı yitirme
  - Kabul görme ve desteği kaybetme
3. **Konuşmanın boşuna olduğunu düşünme (%25)**
  - Konuşmanın bir fark yaratmayacağını düşünme
  - İletişimdeki karşı tarafın duyarlı olmadığını düşünme
4. **Cezalandırılma ya da misilleme yapılacağından korkma (%22,5)**
  - İşini kaybetme
  - Yükselmeme ya da teşvik edici unsurlardan mahrum bırakılma
5. **Diğerlerinin üzerinde olumsuz izlenim bırakma endişesi (%20)**
  - Birini üzme ya da hayal kırıklığına uğratmayı istememe
  - Birisiyle tartışmaya girmek istememe
6. **Bireysel özellikler (%32,5)**
  - Tecrübe eksikliği
  - Kıdem eksikliği
7. **Örgütsel özellikler (%30)**
  - Hiyerarşik yapı
  - Destekleyici olmayan kültür

## 8. Yöneticilerle zayıf ilişkiler (%20)

- Amirin destekleyici olmayışı
- İlişkilerin çok resmi olması

Morrison, Milliken ve Hewlin'in yapmış olduğu araştırmada *olumsuz olarak nitelendirilme ya da etiketlenme korkusu* (%30) katılımcılar tarafından **en fazla sessiz kalma nedeni** olarak belirtilmiştir. “Sorun çıkarıcı”, “ispiyoncu” ya da “şikayetçi” olarak etiketlenme en yaygın olan etiketleme çeşitleridir. Kişisel imajın önemi ile ilgili endişeler konu benimsetme (issue selling) literatüründeki bulguları desteklemektedir (Ashford ve diğerleri, 1998). Bunun haricinde “takım oyuncusu” olarak görülme de bu korkuyu yaratan diğer bir ifade olarak belirtilmiştir. Üst yönetim bir çalışanı geçinilmesi kolay biri olarak değerlendirdiğinde, onu örgüt içinde güçlendirmektedir. Zira örgütün üst yönetimi asilerden hoşlanmamaktadır. Çalışanda bulunan: “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur, örgütten dışlanabilirim veya konuşmak bir yarar sağlamaz, benim konuşmam bir fark yaratmaz ve de karşı taraf buna karşı cevap vermez, konuşursam cezalandırılabilirim, işimi kaybedebilirim, terfi ettirilmem ya da ispiyoncu olarak değerlendirilebilirim, şirketteki sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olabilir” şeklindeki düşünceleri izolasyon korkusunun da temelini oluşturmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:1463-1465; Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Aşağıdaki alıntılar bu korkuyu ifade eden açıklamaları göstermektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:13):

“Çalıştığım yerde, sorun çıkarıcı ya da şikayet eden biri olarak etiketlenme korkusu yaygındır. Yönetim özellikle “cinsel taciz” konularına karışmak istemez. Bu konular çabuk yayıldığı için, bayan arkadaşlarımla yanında bile bu konu hakkındaki şikayetimi dile getiremedim. Derin bir sessizlikti bu, bir çeşit susturulmaktı.” (bayan-satış ve ticaret bölümü)

“Çoğunluğun fikrinin dikkate alındığı bir iş ortamında, insanlar sizi kolay çalışılır ve anlaşılır biri olarak değerlendirirse bu size güç verir. Aksi takdirde asi bir kişi olarak değerlendirilirsiniz.” (kadın, yatırım bankası çalışanı)

Sessizliğin nedeni olarak gösterilen **ikinci** en yaygın faktör, *ilişkileri zedeleme/yıpratma korkusudur*. Çok sayıdaki katılımcı (%27,5) işle ilgili konu ya da problemler hakkında konuşmayı, işle ilgili bilgilerini paylaştığı ve/veya iş yapmakta güvendiği insanlarla olan ilişkilerini zedeleyebilme ihtimalinden, tehlikeli olarak nitelendirmektedir. Eğer belli bir konu ya da kişi (yöneticiler ya da meslektaşlar) hakkında konuşurlarsa insanların güvenini kaybedeceklerini ya da uzun süreli ilişkiler geliştiremeyeceklerini düşünmektedirler. Ayrıca ilişkilerin zarar görmesi, toplum dışına itilmeye de sebep olmasından bu korkuyu beslemektedir.

İnsanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olurlar ve daima bir grubun üyesi olmak istemektedirler. İnsanların bir grubun üyesi olmayı istemelerinin nedeni, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanmasıdır. Ancak kişi bir grubun sadece üyesi olmak istemez, grubun gerçek parçası olmayı da arzu eder. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gerekmektedir (Aytaç,2000:16). Çalışanlar kariyerlerinde ya da işlerinde ilerlemeyi düşünürken aynı zamanda yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından da kabul görmeyi beklemektedirler. Çalışanlar çalıştıkları işyerindeki arkadaşları tarafından dışlamamak için çoğu kez insanların duymak istedikleri şekilde konuşmakta, kendi gerçek düşüncelerini ifade edememekte ve çoğu kez de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams,2003:54; Edwards, Ashkanasy ve Gardner, 2009:100). *Gruptan dışlama davranışı, grup içi bağlılığı arttırmak, çalışanın davranışlarını grup eğilimi yönünde değiştirmek ve eğer çalışan gruba uymuyorsa gruptan ayrılmak zorunda bırakma amaçlı yapılabilir* (Williams, Shore ve Grahe, 2008).

Çalışanların mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanmaktadır. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü kapsamında bulunmaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde çalışanın aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010, 22-23). Bu sessizlik nedeni ile ilgili alıntılar aşağıdaki gibidir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:13):

“ Özel ortağım birçok bilgiye erişmeme izin veriyor. Onu kızdırıp kendimi riske atmak istemiyorum. Botu sallamak (rock the boat) ve onun gözündeki itibarımı kaybetmek istemiyorum.” (erkek, araştırma mühendisi)

“Sessizliğin birçok olumsuz sonuçları olabilir. Konuşmak istememem sadece terfi alma istemime bağlı değil aynı zamanda şirkette toplum dışına itilmeyi de göze almama bağlıdır.” (kadın, danışmanlık firması)

“Yöneticilerle güçlü ilişkilerim olmasına rağmen, onlarla açıkça konuşmayı göze alamadım. Konuşursam kovulabileceğim ya da onlar tarafından artık eskisi gibi sevilmeyeceğim aklıma geldi.” (erkek, finansal şirket çalışanı)

*Konuşmanın yararsız, boşuna olduğunu düşünme üçüncü* en yaygın sessizlik nedenidir. Çünkü konuşmanın bir fark yaratmayacağı ve bir şeyi anlatma ile sarf edilen çabanın değersiz olduğu düşünülmektedir. Bu, bireylerin iyileştirici bir sonucunun olacağını hissedip, endişelerini dile getirdiklerini ifade ettikleri araştırmalarla tutarlılık göstermiştir. Örgüt içinde yaşanan problemler önemli olabilmesine rağmen, çalışanlar halen daha konuşmaya gönülsüzse; bunun sorunların iyileşeceğine dair hiçbir umutlarının olmadığından ya da tartışmanın yararsız olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Eğer çalışanlarda konuşmanın boşuna olduğu inancı artarsa örgütlerde zamanla **öğrenilmiş çaresizlik** (Seligman,1975) davranışı gelişebilir; çalışanlar böylece duyarsızlaşır ve olaylardan kendilerini geri çekmeye/soyutlamaya başlayabilirler (Morrison ve Milliken,2000; Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:18). Bazı durumlarda ise çalışanlar ve yöneticiler problemlere çözüm bulamadıklarında, bu problemlerden kurtulmak için ya da hızlı bir çözüm olarak gördüklerinden konuşmanın gereksiz olduğunu düşünebilmektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005). Katılımcıların %25'inde bu düşüncenin hakim olduğu görülmektedir. Katılımcılar tarafından “neden uğraşayım, neden canımı sıkayım”, “değmeyeceğini biliyorum”, “ne fark ettirir ki” gibi ifadelerle açıklanmıştır. Hatta bir katılımcı bu konuyu aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:13):

“Kendi yeteneksizliklerini benden duymalarındansa onlarla çok fazla iletişim kurmamayı tercih ediyorum. Dinlemenin ve duymanın farklı dereceleri vardır. Eğer

kendi yeteneksizliklerinin farkında değillerse, sen niye bunu zorla kabul ettiresin ki?”  
(erkek, reklamcılık endüstrisi)

“ Bir konu üzerinde yorum yapsam da, bir şey değişecek gibi görünmüyor...”  
(erkek, danışmanlık firması)

Cüceloğlu (2003)'na göre bir işyerinin başarısının en önemli kaynağı orada çalışanların yaratıcı düşüncelerini paylaşabilmeleridir. Düşünceleri sorulduğunda elemanlar sessiz kalıyorsa, somurtuyorsa, ağızlarını açıp doğal olarak düşüncelerini paylaşmaktan çekiniyorlarsa, yönetici şunu bilmelidir ki, ortamda güvensizlik ve korku vardır. Benim çalışanlardan en sık duyduğum şikâyet şu olmuştur:

İşyerindeki bir genel müdür yıllık paylaşım toplantısında herkesin istediğini serbestlikle söylemesini istediğini ifade ediyor; elemanlar buna inanıp dilek ve gözlemlerini ifade etmeye başlayınca, söylenenler genel müdür yardımcılarını ya da üst düzeyde görevli başka birinin hoşuna gitmiyor ve bu kişi herkesin önünde, söylenenin gerçeği ifade etmediğini, durumun başka türlü olduğunu belirten bir konuşma yapıyor. Öyle bir durum yaratılıyor ki, üst düzeyden biri ile eleman karşı karşıya bırakılıyor. Doğal olarak o andan sonra hiç kimse ağzını açmaya cesaret edemiyor ve konuşmanın anlamsız olduğunu düşünüyor (Cüceloğlu,2003: 254).

Katılımcıların %22,5'i konuştukları zaman cezalandırılacaklarını ya da kendilerine misillime yapılacağını düşünerek açıkça konuşmaktan korkmaktadır. Bu bireyler konuşurlarsa işlerini kaybedeceklerini ya da yükselme olanaklarını yitirecekleri korkusuyla endişelenir ve sessizliği bir savunma mekanizması olarak geliştirirler. Özellikle yüksek oranda işten çıkarmaların olduğu sektörlerdeki çalışanların daha fazla sessiz kaldıkları yapılan araştırmalarda görülmektedir (Perlow ve Williams, 2003). Bu korkuyla ilgili alıntılar aşağıda verilmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003: 14):

“Kendinizi açıkça ifade edemezsiniz çünkü yöneticileriniz söylediklerinizi hatırlayacaklardır. Size karşı tutum sergileyebilirler. Yöneticiler için sadakat her şeyden önemlidir... Ne söylerseniz, ne yaparsınız o sizi takip eder. Eğer iş bitirici olursanız ve tartışmaya yol açacak herhangi bir şey söylemezseniz, örgüt içinde basamakları tırmanabilirsiniz ” (bayan kimyager, biyoteknoloji firması çalışanı)

“ ... Yükselme/teşvik olanaklarından mahrum kalmamak için de görüşlerimizi bildirmiyoruz. Çünkü yönetimce belirtilen planın doğrultusunda kim giderse ödüllendirileceği kesindir.”(erkek, araştırma mühendisi)

“ Mücadele etmeyi seçtiyseniz, savaştığınız konu üzerinde dikkatli olmak zorundasınız. Kavga içindeyseniz, bundan sıyrılmak zordur. Tartışmaya girdiği zaman kötü yerlere atanan ve dışlanan insanları gördüm...” (erkek, kar amacı gütmeyen örgüt)

Cüceloğlu (2003) da “İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli” adlı kitabında bu korkuyla ilgili olarak şu örneği vermiştir. Kalite konusunda seminer veren bir arkadaşım, öneri sistemi uygulamak isteyen bir şirkette işçilerin öneri vermediklerini gözlüyor ve bunun nedenini araştırmak üzere işçilerle konuşuyor. İşçilere, “Niçin öneri vermiyorsunuz?” diye sorduğunda, “ Önerilerimizi tenkit olarak alırlar ve sonra başımız derde girer” diyorlar. Arkadaşım işçilere, “İsminizi yazmayın, isim yazmak zorunda değilsiniz” dediğinde, “İsmimizi yazmasak bile yöneticiler yazımızdan tanırırlar” cevabını almıştır.

*İş kaybetme korkusu* da işyerinin önemli korkularından biridir. Yönetim bu korkuyu kullanmanın işine geldiğini düşünebilir. Ama korkunun baskın olduğu yerde insanlar siner, sessizleşir ve yaratıcılıklarını kaybederler. Herkes kendi çıkarını koruma peşine gider ve grup duygusu kaybolur. Herkes gününü geçirmeye bakar ve göze batacak hiçbir şey yapmamak daha önemli hale gelir. Korku çalışma ortamı için uygun bir güdü kaynağı değildir. Sadece işyerinde değil, korkunun olduğu her yerde yaratıcılık azalmış, güven kaybolmuş ve bu nedenle etkili insan ilişkileri ortadan kalkmıştır. Her kurumda bunun örneklerini görmek mümkündür (Cüceloğlu,2003:163):

- Ailede anne baba otoritesini kaybetmekten korkar. Çocuk cezalandırılmaktan korkar. Samimiyetsiz, anlamsız ve sağlıksız bir aile yaşamıdır.
- Hastanede hemşireler doktorlara kendi kanılarını söylemekten korkarlar. Doktorlar hemşirelerin güçlü pozisyona geçmelerinden korkarlar.
- Öğretmenler müfettişlerden, müfettişler de kendi üstlerinden korkarlar. Sonuç, gelişmeye önem veren bir eğitim değil, bürokrasi içinde kalmış bir eğitimidir.

• Banka çalışanları şube yöneticisine gerçek durumu anlatmaktan korkarlar. Şube yöneticisi bölge yöneticisinden, bölge yöneticisi birim yöneticisinden, birim yöneticisi de genel müdürden korktuğu için düşüncelerini açıkça paylaşamaz. Sonuç, herkesin içten içe konuştuğu, dıştan sessiz ama huzursuz bir çalışma ortamıdır.

**Diğerlerinin üzerinde olumsuz izlenim bırakma endişesi** (%20) de insanları sessizliğe itmektir. Bireyler üzüldükleri, utandıkları veya başka birine zarar verdikleri konular hakkındaki endişelerini dile getirmişlerdir. Diğerlerinin üzerinde tehdit oluşturan ya da onları savunmaya iten bir durum yaratmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuyla ilgili alıntılar aşağıdaki gibidir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:14):

“... Görev sınırını aştığı için yöneticimiz, çalışma arkadaşımı kötü bir pozisyona almıştı... Ona olan yaptığı yanlış olduğu için aslında hoşuma gitmişti. Fakat çalışma arkadaşım, benim onu ispiyonladığımı zannetmişti ama o ben değildim.” (bayan, finansal hizmetler şirketi çalışanı)

“Benden önceki devrem, emekli olmak üzere ve halen daha iş yerinde birlikteyiz. Ben de ona kötü görünmek istemiyorum...” (erkek, kırtasiye malzemeleri üreten şirket çalışanı)

*Tecrübe ve kıdem eksikliği* (%32,5); *amirin çalışanını desteklemesi* ya da ulaşılabilir olması gibi yönetici özellikleri (%20) ile yukarıya doğru iletişim kanallarının kapalılığı gibi *örgütün yapısına ve kültürüne* ait olan özellikler (%30) ile ilgili son 3 kategoriye ait alıntılar ise aşağıda verildiği gibidir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:15):

“ İşte yeniydim, kurumsal bir ortamda işlerin nasıl yapıldığını yanı sıra işimi öğrenmeye çalışıyordum bu nedenle çok sesim çıkmıyordu.” (kadın, finansal şirket çalışanı)

“ Yöneticim çok çabuk tepki veren biri insandır. Ona bir problem olduğunu söylediğiniz zaman, çok sinirlenir. Küçük bir sorun olsa bile, onunla konuşurken çok dikkatli olmak zorundasınızdır.” (erkek, finansal şirket çalışanı)

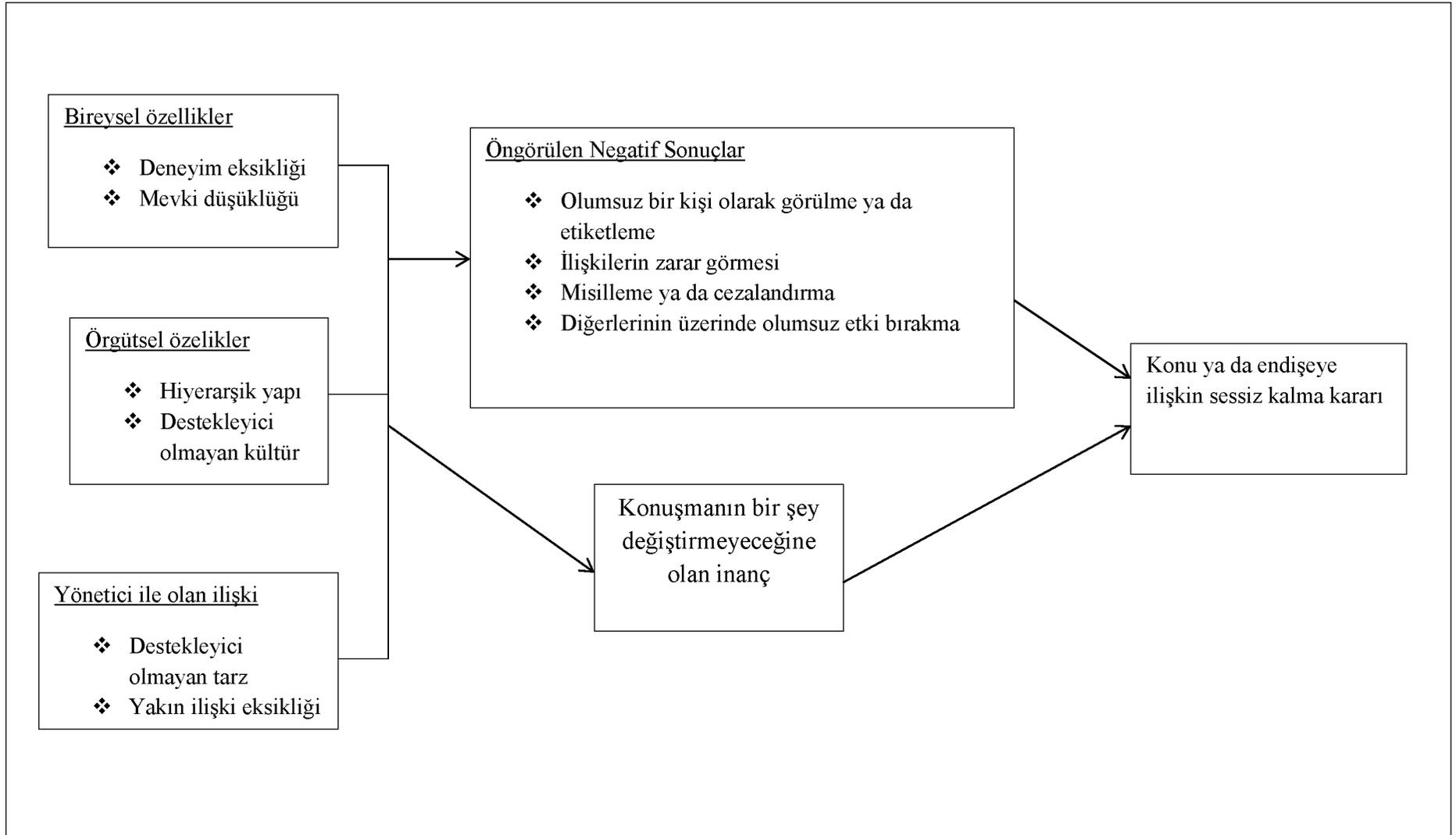
“ Dikey örgüt yapısına sahip bir firmada çalışıyorum. Görüş bildirmek kідeme bağlıdır. Eğer firmada gençseniz, konuşmanız gerekmedikçe konuşamazsınız.” (kadın, danışmalık firması)

Ayrıca, örgüt içinde haksız ve adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Morrison ve Rothman (2009)’a göre de katı bir hiyerarşik yapı, büyük ofisler, özel park yerleri gibi astlarla üstler arasındaki ayırımı vurgulayan ve yöneticilerin gücünü temsil eden sembollerin varlığı da çalışanların sessiz kalma olasılığını arttırmaktadır. Konuyla bağlantılı olarak Festinger 1950 yılında, katı bir hiyerarşik yapının, aşağıdan yukarıya doğru özellikle de eleştiri yapılabilir tarzda bir iletişimi engellediğini belirten bir çalışma yapmıştır (Morrison ve Rothman,2009:112).

Meares ve diğerleri (2004) ise örgüt içinde çalışanlar üzerinde devam eden sessizleştirme baskıları yüzünden, çalışanlar fikirlerini açıkça dile getirmektense sessiz kalmayı tercih edebildiklerini belirtmişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda işlerinde bedensel ve ruhsal olarak yıldırılan (mobbing) bazı çalışanların sessiz kalıp içlerine kapandığına; aynı duruma maruz kalan diğer bazı çalışanların ise bu davranışları düzeltme çabasıyla açıkça konuşmayı tercih ettiklerine dikkati çekmiştir.

Çalışanlar ayrıca hataları nedeniyle suçlandıkları zaman, savunma mekanizmaları harekete geçer. Çalışanlar suçlanmamak için hata yapmamaya ya da hatalarını örtbas etmeye kalkarlar. Hata yapmamanın ya da örtbas etmenin bir yolu olarak da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu da yapılan hatadan gelen bilgi akışının önüne geçilmesine neden olur, bundan örgütteki herkesin bir şeyler öğrenmesi engellenir (Blanchard, Carlos ve Randolph, 1996:70). Çalışanların bilgiye sahip olmaması ve örgüt içinde kendilerini güvende hissetmemeleri de sessizlik nedeni olarak kabul edilebilir. Çalışanlar bilgiye sahip olmadıklarında bunu gizlemek ve kendilerini örgütte güvende hissetmiyorlarsa korunma adına sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir.

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) çalışanların neden üst yönetim ile iletişim kurmadıklarına ilişkin yaptıkları bu çalışmadan, çalışanların neden sessizliği tercih ettiğine dair bir model geliştirmişlerdir. Bu model ise aşağıda belirtildiği gibidir:



Şekil 1.2: Sessiz Kalma Kararı Modeli ( Morrison, Milliken ve Hewlin,2003: 34)

## 1.7 Sessiz Kalman Konular

Morrison, Milliken ve Hewlin'in 2003 yılında bir diğer çalışmalarında danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklamcılık sektöründen olmak üzere 40 tam zamanlı çalışan ile işyerinde hangi konularda sessiz kaldıklarına ilişkin görüşme yapmışlardır. Çalışanların %30'u finans sektöründen ve çalışanların %52'si kadındır. Çalışanların şimdiki işinde çalışma süresi ortalama 4 yıldır (en az:6 ay ve en çok:16 yıl) ve çalışanların %70'i daha önce farklı organizasyonlarda çalışmışlardır. Katılımcılara genel olarak, *şu anda çalıştıkları organizasyondaki işle ilgili problem ya da konularla ilgili endişelerini üstlerine bildirirken kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri* sorulmuştur. Daha sonra çalışanlara, örgüt içinde endişe duydukları bir konuyu üstleriyle açıkça ya da dürüstçe konuşamayacaklarını hissettikleri özel durumların var olup olmadığı ve bu özel konuların belli bir türünün ya da sınıfının olup olmadığına dair sorular sorulmuştur. Çalışmada katılımcıların belli ya da herhangi bir konuda niçin sessizliği tercih ettiği ve onları buna teşvik eden faktörlerin neler olduğu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Buna ek olarak, çalışanların belirttiği belli bir konu ya da sorun üzerinde artan rahatsızlık hissini, örgüt içinde diğerleri tarafından da hissedilip hissedilmediğine dair soru da yöneltilmiştir.

Sonuçlara göre, görüşme yapılan 40 kişiden 34'ü ( %85'i) işyerinde konu ya da problemler karşısında sessiz kalmanın genel bir durum olduğunu, çok önemli bir konu olmasına rağmen patronlarına ulaşamama/konuşamama hissini bir kez de olsa deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %51'i örgütteki konu ya da problemler hakkında konuşurken genel olarak kendilerini rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %23'ü endişe duydukları sorun ya da konuları üstlerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına aktarırken kendilerini tam anlamıyla rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir. %27'lik kesimin ise bu tarz konuları sadece emin olduğu kişilerle (örneğin en yakın amiri) konuşabildiği tespit edilmiştir. Birçok durumda, katılımcıların sadece işle ilgili (proje ya da özel görevler gibi) konuları konuşabildikleri, daha genel örgütsel konu ya da sorunlar hakkında görüş bildiremedikleri görülmüştür. Katılımcıların % 15'i (6 kişi) endişe duydukları konuları açıkça dile getiremediklerini bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar, çalışma arkadaşlarının performansından, rekabet ve işin temel kısmının geliştirilmesi ile ilgili öneri getirmeye dayanan konulara kadar geniş yelpazeye varan yanıtlar vermişlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) katılımcıların rahatsızlık duydukları bu konuları sınıflandırılarak 8 ana kategoriye ayrılmıştır. Bunlar:

1. Amirlerinin ya da çalışma arkadaşlarının yeterliliği ya da performansı (%37,5)
2. Örgütsel performans ya da iş süreçlerindeki aksamalar ve/veya bunların iyileştirilmesi için öneri sunma (%35)
3. Ücret/ödemeler ya da ödeme eşitliği (%27,5)
4. İşletme karar ya da politikalarıyla ilgili konular (örneğin hem fikir olmama) (%22,5)
5. Kariyer konuları (%20)
6. Etik ve adalet konuları (örneğin görevini kötüye kullanma, ayrımcılık yapma) (%20)
7. Rahatsızlık verici konular (taciz gibi) ya da görevini suistimal etme (%17,5)
8. Çalışma arkadaşlarıyla çatışma (%15)

Katılımcıların en sık dile getirdikleri konu, *yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının performansları* hakkında görüş bildirememeleridir. %38'lik örnekleme çalışanlar, yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının yetkinliği/iş becerisi hakkındaki bir konuyu üstlerine rahatlıkla bildiremedikleri ya da bu konuyla ilgili bir tartışma açamadıklarını ifade etmişlerdir. Astları ya da çalışma arkadaşları tarafından yetersiz olarak değerlendirilen ya da profesyonel olarak görülmeyen yöneticilerin yanı sıra, yeterli ve uygun performans gösteremeyen çalışanlar hakkında da görüş bildirememeye de bu kategori içerisine dâhil edilerek değerlendirilmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:11).

Örneklemin üçte biri (%35) ise *örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik teklifler sunmada ya da örgütsel performans ya da iş süreçlerindeki problemler* hakkında konuşacak kadar kendilerini rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

Örneğin, katılımcılar “bir işin nasıl yapılması gerektiği, işlerin yürütülmesi ve iş akış süreci ile olan görüşleri, örgüt geliştirme yönündeki fikirleri ve işletmenin mali durumu ile ilgili endişeleri dile getirmede kendilerini aciz hissetlerini belirtmişlerdir. Belirttikleri bu konular hakkında sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:11).

Örneklemin %27'lik kesimi, *uygulamaların adilliği* ile ilgili ifade edemedikleri konular içerisinde ücret ve ücret eşitliğiyle ilgili endişe ya da meraklarını dile getiremediklerini ayrıca öteki sosyal haklar ve ödemelerle ilgili konuşmaların ifade etmişlerdir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:12).

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'in yaptığı bu araştırma, diğer araştırmalardan farklı olarak kişisel hikâyelerle zenginleştirilmiştir. Araştırmada bu sekiz kategoriye ait alıntılar ise aşağı verilmiştir:

“Örgütün bazı politikaları hakkında endişemin olduğunu dile getirdim. Çenemi kapatmam söylendi çünkü bu beni “sorun çıkaran” biri yapıyordu. Sorunun üzerine gidebilirdim ama o zaman bugünkü işimin başında olamazdım. Bu seçim, “evet diyen adam” moduna geçmeme neden oldu.” (Erkek, Bilgi Sistemleri Çalışanı)

“İş yükümlülüğünü yerine getirmediğini ve düşük performansla çalıştığını düşündüğümüz bir çalışma arkadaşımız vardı. Bir gün, çalışma saati içerisinde üç saat operaya gittiğini biliyoruz. Takım çalışması yapıyorduk ve o kişinin çalışmadığı apaçık ortadaydı fakat bu kişi aynı zamanda yöneticimizin en çok sevdiği çalışanlardan biriydi bu nedenle sesimizi çıkartamamıştık.” (kadın, yönetim danışmanlık firması)

“Aynı projede görev aldığımız, zaman zaman çalışmasını beğenmediğim ve yetersiz olduğunu düşündüğüm benden daha kıdemli bir çalışma arkadaşım vardı. Yöneticimle onun hakkında bu konuyu nasıl konuşacağımı bilmiyordum. Çünkü şikâyetçi bir kişi olarak görülmek istemiyordum. Ayrıca o kişinin duygularını da incitmek de beni üzerdi” (kadın, danışmanlık firması)

“Projenin araştırma sürecinde boşluklar olduğu zaman, projeye ilgili herhangi bir görüşü ya da öneriyi yöneticilerimize iletemiyoruz.”(erkek, kar amacı olmayan kuruluş)

“İşle ilgili belli bir konu üzerinde soru yöneltirseniz, sizin şikayetçi olduğunuz ve yapıcı bir insan olmadığınız söylentilerini duyarsınız ve bunlara katlanmak zorunda kalırsınız. Tüm bu olanlar hiç hoşuma gitmiyordu ve işten ayrılmaya sebep faktörlerden biriydi.” (erkek, muhasebe şirketi)

“Çalışanların elde tutulması organizasyonlarda önemli konulardan biridir. Herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, bu sorunun nedeni araştırılacağına, benim çalışmam nasıl böyle davranır denerek, o kişi çalıştığı kurumda hain olarak görülürdü. Çalışanların böylece konuşma yönündeki hevesi kınılmış olur ve getirebilecekleri çözüm önerilerinin önü yöneticileri tarafından kesilmiş oluyordu.” (erkek, muhasebe şirketi)

“Bir çalışma arkadaşım projeyi bir safhada durdurdu ve niçin böyle olduğu konusunda belirsizlik vardı. Bu konuyu yöneticilerimle iyi ilişkilerim olmasına rağmen paylaşamadım. Eğer konuşsam, yöneticilerin gözlerinden düşeceğimi ya da işimden olabileceğimi düşündüm. Aynı zamanda bunun ahlaki bir sorumluluk olduğunu da hissettim. Ama sonunda hiçbir şey yapamadım.” (erkek, finansal hizmetler çalışanı)

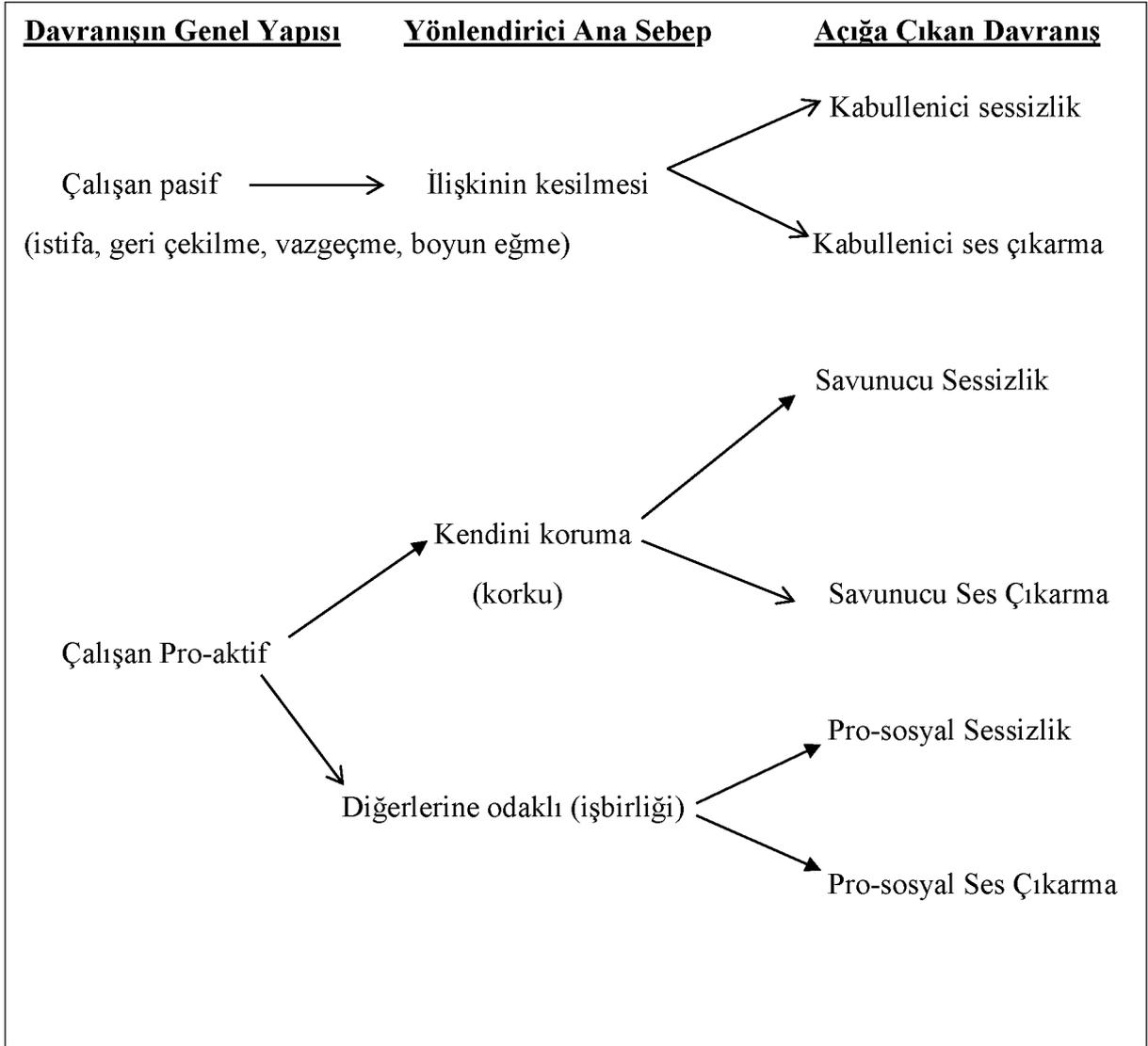
### **1.8 Örgütsel Sessizlik ve Ses Çıkarma Türleri**

Sessizlik, ses çıkarmayla sıkıca ilişkilidir. Araştırmacılar halen daha bu ilişkiyi tanımlama ile uğraşmaktadırlar. Bazı araştırmacılar bu iki kavramın karşılıklı olarak ilişkili olduğunu ileri sürerken; bazı araştırmacılar bu iki kavramı birbirinden ayırarak bazı durumlarda birbirinin tam zıttı, bazı durumlarda ise birbirine benzer olduğunu ileri sürmüşlerdir (Moasa, 2010:33). Van Dyne, Ang ve Botero (2003) sessizliği ve sesi, sadece açıkça konuşmanın yokluğu ya da varlığı olarak değerlendirmemiş; bu iki kavramı ikiye ayırmış, çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çalışanlar için farklı sonuçları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Davranışsal olarak ses ve sessizlik, birbirinin tam zıttı olarak görülmesine rağmen, iki kavram arasındaki ana farklılık, açıkça konuşmanın yokluğundan öte bu iki kavramın arkasında yatan itici faktörlerin farklılığıdır. Bu varsayımdan yola çıkarak Van Dyne, Ang ve Botero (2003), Pinder ve Harlos (2001)'un ortaya koyduğu sessizlik türlerini genişletmiş, sessizliğin ve ses çıkarmanın 3 tipinin olduğunu ileri sürmüştür.

Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ya göre çalışanı konuşma ya da konuşmamaya güdüleyen 3 ayrı sebep (ilişkinin kesilmesi, kendini koruma ve diğerleri odaklı) vardır.

Bu sebeplere bağılı olarak 3 farklı özellikli sessizlik ve buna paralel olarak 3 farklı özellikli ses çıkarma davranışı oluşmaktadır. Bu davranışlar aşağıdaki şekilde özetlendiğı gibidir:

**Şekil 1.3:** Sessizlik ve Ses Çıkarma Tipleri ve Bu davranışa Yönlendirici Ana Faktörler (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362).



### 1.8.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin, boyun eğme ya da vazgeçme/geri çekilme duygularına dayalı olarak saklanması olarak ifade edilmektedir. Kabullenici sessizlik kavramı Hirschman (1970)'ın iş bağlılığı düşük olanlar tarafından kullanılan pasif bir davranış şekli olan umursamama/ihtmal etme/boşlamadan (neglect)

geliştirilmiştir. Hirschman'ın araştırması ile tutarlılık gösteren Farrell (1983) yaptığı araştırmada işini ihmal eden çalışanlarda görülen sessizliğin, eylemsizliğin ve ihmalin/boş vermenin ana özelliği olduğu vurgulanmıştır. Pinder ve Harlos (2001) tarafından kavramsallaştırılan kabullenici sessizlik, haksız bir durum karşısında çalışanın çıkış yollarını aramaması, bunların farkında olmaması veya uygun olanları da görmezden gelmesi anlamını içermektedir. Kabullenici sessizliğin temelinde iş, organizasyon ya da duruma ilişkin ilginin ya da bunlarla olan ilişkinin kesilmesi vardır. Çalışanlar mevcut durumu kabul ederek her şeyi olurlarına bırakmışlar ya da bu duruma boyun eğmişlerdir. Çalışanlar ayrıca açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağını ve yararsız olduğunu düşünürler. Çalışanlar kendi görüşlerini, özgüven düşüklüğü ya da durumu etkileyecek kapasiteye ya da güce sahip olmamaları nedeniyle kendilerine saklarlar. Örneğin bir departman toplantısı boyunca çalışanlar, çaba sarf etmenin boşuna olduğunu düşünüp yorumlarını kendilerine saklayıp, toplantıya dahil olabilirler. Diğer bir ifadeyle, bu sessizlik türü genellikle belirli amaca yönelik olarak, çalışanların örgütsel süreçlere dahil olmamalarını ifade etmektedir. **Kabullenici sessizlik kasıtlı olan ve pasif bir davranış biçimidir.** *Çalışan kendisini yetersiz hisseder, fikrinin önemsenmeyeceğini düşünür, davranış ve düşüncelerini iş yeri kurallarına göre şekillendirmesi gerektiğini kabul eder ve sessiz bir şekilde kabuğuna çekilir.* Bu tür sessizlikte düşüncelerin ifade edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkin katılım olmaz ve durumun değişmesi yönünde tepkisizlik olur (Van Dyne, Ang ve Botero,2003:1366).

Kabullenici sessizlikte, kişiler kasıtlı olarak ilgisiz davranışlar içerisindedirler. Bu kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. **“Konuşsam da yararı yok”** düşüncesine kapılırlar. **“Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çenenin yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin”** gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir. Bu nedenle öğrenilmiş çaresizlik ile kabullenici sessizlik birbirlerine yakın kavramlardır. Öğrenilmiş çaresizlik içerisindeki bireyler sineye çekme, sessizleşme ve ilgisizleşme gibi davranışlara yönelmektedirler. Görüldüğü gibi kabullenici sessizlikte, örgütün sorunlarına karşı kasıtlı bir ilgisizlik söz konusudur ve mevcut olanı değiştirme, geliştirme çabası söz konusu değildir. *İş görenler sadece kendilerine verilen işi yaparlar ve daha sonra zaman doldururlar.* Ayrıca kabullenici

sessizliğe neden olan bir başka konu ise örgütte yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesidir (Çakıcı, 2010: 32).

### **1.8.2 Kabullenici Ses Çıkarma (Acquiescent Voice)**

İşle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerin, boyun eğme ya da vazgeçme duygularına dayalı olarak, sözlü olarak ifade edilmesidir. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına dayalı, organizasyon ya da içinde bulunulan durum ile ilişkinin kesilmesi sonucu oluşan davranıştır. Bu nedenle yapılan açıklamalar genellikle diğerlerinin görüşlerini destekleyicidir. Bu tür ses çıkarmada çalışanların kendi düşüncelerinden öte anlaşmanın sağlanması esastır. Kabullenici ses çıkarma, diğer iki ses çıkarmada olduğu gibi işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmesini içerir. Ancak diğerlerinden farkı pro-aktif bir davranış olmayışı ve değişimi etkileme hususunda çalışanın kendine olan inancının (özgüven) yetersizliğidir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) kabullenici ses çıkarmayı, yönetim ve sosyal psikoloji literatüründen bu davranış ile ilgili 2 örnek ile açıklamaya çalışmışlardır. Bunlar Abilene Paradoksu (Abilene Paradox) ve Çoğulcu Cehalet (Pluralistic Ignorance)'tir.

**Abilene Paradoksu** (Harvey,1998), bireyler içinde buldukları grupta aynı fikirde olmasalar bile grubun içinde kendi düşünce ve fikirlerinin, diğer grup üyeleri tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul görmeyeceğini düşünerek; grubun genel düşünce yapısına karşı sessiz kalır ve grup üyelerinin ortak düşüncesine paralel yönde bir eğilim sergiler. Böylece grup bütünlüğü ve uyumu gözetilmiş olur. Abilene Paradoksu'nun klasik örneği ise şu şekildedir:

Temmuz ayında Jerry ve ailesi sıcaklıktan bunalmış bir şekilde domino oynamaktadır. Aile fertlerinden biri “akşam yemeği için ne yapalım” diye bir soru sorar. Karşılığında biri “haydi Abilene kasabasına gidelim ve orada yemek yiyelim” diye ortaya bir fikir atar. Jerry'in eşi, babasının fikrine katılıp “güzel fikir, olur der”. Jerry aslında dışardaki sıcaktan ve yaklaşık 85 km olan yoldan dolayı, gitmeyi pek istememektedir ama diğerlerini kırmamak için “olur” der. Yolculuk kliması olmayan bir arabada ve beklenenden daha uzun geçer. Gidilen yerdeki yemekler de lezzetli değildir ve eve dönmeleri de yaklaşık dört saat sürer. Jerry eve geldikten sonra “ne güzel bir yolculuktan değil mi” der. Bunun üzerine aile içinde ilginç bir diyalog başlar. Jerry'nin

eşi aslında evde kalmayı istediğini ama diğerlerini kırmamak için geldiğini itiraf eder. Jerry de “itiraz eden ben olmayım diye gidelim” dediğini söyler. Eşi “ben de seni mutlu etmek için gittim, anne ve babamla birlikte olalım dedim yoksa bu sıcakta asla o kadar km yolu göze almazdım” der. Bunun üzerine Jerry’nin kayınpederi, Abilene’e gitmeyi teklif etmesinin tek nedeninin herkesin sıkılmış olduğunu düşünmesinin olduğunu yoksa evde kalmanın daha iyi olacağını söyler. Aslında bu olayda kimse bir yere gitmek istemiyordu, kimse tek başına sorumlu değildi ve kimse bireysel olarak suçlanamazdı. Bireyler kendi aralarında düzgün bir iletişim gerçekleştiremedikleri ve durumu kabullenici oldukları için aslında yapmak istemedikleri bir eylemi gerçekleştirmiş oldular. Bu paradoksun diğer bir örneği ise “**bana uyar/benim için uygundur**” (daha iyi bir alternatif geliştirmeye zaman ayırmaktan kaçınmak için olanı kabul etme) ya da “**sen nasıl düşünüyorsan**” ( bir sorunu düzeltme sorumluluğu almadan kaçma amaçlı) söylemleridir.

**Çoğulcu cehalet** (pluralistic ignorance), gruptaki her bireyin kendi bakış açısının diğerlerinden farklı olduğunu bilmesine rağmen, diğerleriyle aynı fikirde olmayı kabul etmesidir. Çoğulcu cehalette de kabullenici ses çıkarmada olduğu gibi bireyler, kendi düşüncelerini açıklamaktansa gruptaki diğer bireylerle aynı fikirde olmayı tercih ederler. Bilginin doğru olup olmaması sorgulanmaz. Gruptaki çoğunluğun fikrine göre karar alma gerçekleşir. Böylece grupta gerçek bilgi edinmeden uzaklaşırlar ve grup kararları yanlış bir şekilde verilmiş olur (Van Dye, Ang ve Botero,2003:1373). Özetle kabullenici ses çıkarma, konuşmanın bir fark yaratmayacağı düşüncesi ile sesini çıkarmak için yeterli özgüvene sahip olmama duygusu ile grup kararlarına katılmayı ifade eder.

### **1.8.3 Savunucu Sessizlik (Defensive Silence)**

Pinder ve Harlos (2001) yaptığı çalışmada, bulunulan durumun tasvip edilmemesine bağlı planlanmış ihmalin, *pasif sessizliği (quiescence silence)* gösterdiği ve ayrıca çalışanların mevcut durumu değiştirmek adına farkında oldukları çıkış yollarını kullanmadıklarına ya da yeni yollar aramaya istekli olmadıklarına dikkati çekmiştir. Bu anlamada pasif sessizlik (quiescence silence) terimi, açıkça konuşmanın sonuçlarından korkmaya dayalı kasti sessiz kalma durumu olarak kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) ise korku duygusunun, örgütsel sessizliğin ana faktörü

olduğunu bildirmişlerdir. Bu iki çalışmayı temel alan Van Dyne, Ang ve Botero (2003) *savunucu sessizlik (defensive silence)* terimini ortaya koymuştur. **Savunucu sessizlik**, işle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerin korkuya dayalı olarak saklı tutulmasını içeren, kendini koruma davranışının bir biçimidir. *Savunucu sessizlik, kasıtlı ve ileride olması mümkün tehditlere karşı kendini koruma amacı taşıyan pro-aktif bir davranıştır.* Kabullenici sessizlikten farklı olarak pro-aktif bir davranıştır ve alternatiflerin farkında olma ve bunların üzerine düşünmeyi içerir. Savunucu sessizlik, bireyler açısından risk taşıyan bilgi ve düşüncelerin saklanması içeren, bireyin stratejik bir kararıdır. **MUM Etkisi (MUM Effect)** kendini koruyucu sessizliğe bir örnektir. Bireyler kötü haberleri, bireysel rahatsızlık duyacakları ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceği nedeniyle iletmekten kaçınırlar ya da bunu mümkün olduğunca ertelemeye çalışırlar. Savunucu sessizlik aynı zamanda kişisel hataları saklamayı da içerebilir, kişi kendi hata ya da eksikliği ortaya çıkmasını diye de sessizliği tercih edebilir. Çalışanın işleyişteki bir aksaklığı fark ettiği halde problemden sorumlu tutulma korkusu yüzünden ve kendini korumak amacıyla, düzeltilmesi gereken sorunlar hakkındaki gerçekleri yok sayması savunucu sessizliğe bir örnek oluşturmaktadır (Van Dye, Ang ve Botero,2003:1367).

Savunucu sessizlik, özünde *korku ve kaygı* olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Savunucu sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kariyerinde ilerleyememe, işini kaybetme, arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma gibi kişisel kayıplar bu sessizlik türünün nedenleri arasındadır (Detert ve Burris,2007). Kendini korumak için yapılan bu davranışta; *sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları* yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da savunucu sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmektedir ve birey daha sonra açıkça konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanlış davranışların ve haksızlıkların bilincindedir ve sadece bu duruma karşı gelebilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için doğru zamanı bekler (Çakıcı, 2010: 33- 34).

Gephart ve diğerlerine (2009:7) göre, çalışanlar işlerindeki pozisyonlarını ve hayatlarındaki kişisel konumlarını korumak için sessiz kalma yoluna gidebilir.

Rosemary (2003) de çalışanların bazı durumlarda kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için susmak zorunda kaldığına dikkati çekmiştir.

#### 1.8.4 Savunucu Ses Çıkarma (Defensive Voice)

İşle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşleri açıklamayı içeren, kendini koruma ve savunma amaçlı bir davranış biçimidir. Bu davranışın temelinde “**korku**” vardır. Çalışanlar olumsuz bir sonuç algıladıklarında; dikkati başka yöne çekmek, yalanlama, suçlamayı değiştirmek ya da suçunu bastırmak için mazeret bulma ve gerekçe sunma gibi eğilimlerde olabilirler. *Savunucu ses çıkarmada iletişim, kişinin algıladığı tehditi azaltma yönlü kullanılmaktadır. Şikayet ve eleştiri konuları öncelikli olarak organizasyon yararına değil; bireysel çıkara dayalıdır. Örneğin organizasyonda çok sıkı çalışmayan bireyler, bazı fikirler ileri sürerek dikkati kendi üzerlerinden başka yöne ya da başka bireylere çekebilirler (Ellis ve Van Dyne, 2009: 40). Savunucu ses çıkarma, açıkça konuşmayı ve dikkati kendinden başka yöne ya da diğer kişilere çekmeyi içerir. Diğer bir örnek ise, bir satış danışmanının kusurlu bir ürünle karşılaşan müşteriye sürekli olarak, ürünün olumlu yönlerini vurgulayarak ürünün kusurları üzerinden dikkatin dağılmasını sağlamasıdır (Van Dyne, Ang ve Botero,2003:1372). Savunucu ses çıkarma, anti-sosyal davranış, kötü davranış, alay etme, hakaret etme, yaralayıcı söz söyleme, şikayet etme, kaba davranış, zorbalık ve iş yeri saldırganlıkları gibi çeşitli negatif davranışlarla karşılaştırılabilir. Savunucu ses çıkarma şikayet etme, negatif yorum ya da kaba söz içerebilmesine rağmen; bu kavramlardan farklı ve birincil olarak örgüte ya da diğer bireylere zarar vermeyi amaçlamamaktadır. Bazen birey konuştuğu zaman diğer çalışanlar ya da örgüt zarar görebilmektedir. Ancak savunucu ses çıkarmada birey tamamıyla kendine odaklanmıştır, haksızlığa gelememe, bireysel kontrolü tekrar ele geçirme ya da bireysel özgürlüğü geri alma isteği ile birey bu davranışa yönelmiştir (Ellis ve Van Dyne, 2009: 43-44). Van Dyne, Ang ve Botero (2003) savunucu ses çıkarmayı *kendini koruma odaklı bir davranış* olarak değerlendirmişlerdir. Çalışanlar işteki kontrollerini tekrar ele geçirmek için savunucu ses çıkarmayı kullandıkları zaman, ifadelerinde kullandıkları sesin şiddeti ya da tonlaması değişebilir. Sesin şiddeti, ifadenin içerdiği duygunun yoğunluğunu gösterir. Duygu yoğunluğunun azlığı düşük ses şiddeti ile duygu yoğunluğunun çokluğu ise yüksek ses şiddeti ile ifade edilebilir. Savunucu ses çıkarmadaki ses tonu yüksekse,*

karşı taraf genelde olumsuz tepki verir ve iletişime uygun olmaz. Yüksek ses tonlaması karşı tarafta tehdit algılaması yaratır ve mevcut durum ve ilişkilerin düzenini bozuyor olabilir. Bunun aksi düşük ses tonu ile aktarılan bilgiler karşı tarafta daha az tehdit algılaması yaratır ve daha çok da işbirliğine yöneltici olur (Ellis ve Van Dyne,2009: 44). Çünkü bireyler düşük ses tonlamasında karşı tarafla daha çok iletişim kurabileceğini ve mevcut durum ve ilişkilerin bundan yıpranmayacağını düşünür.

Savunucu ses çıkarma *iş sürünmesi (job creep)*, *duygu sömürüsü ve tepkisellik* ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar arasındaki duygusal sömürü çok maliyetli olmaktadır. Bu nedenle çalışanlar kendilerini kullanılmış gibi hissettikleri zaman, kendilerini koruyabilmenin bir yolu olarak savunucu ses çıkarmayı kullanırlar. Şikayet ve eleştirilerini kendilerini koruma amaçlı açıkça dile getirirler. Ellis ve Van Dyne (2009) iş sürünmesi ve savunucu sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, savunucu sessizliğin farklı türlerine ve sonuçlarına odaklanmışlardır. İş sürünmesi kendini kullanılmış gibi hissetmenin spesifik bir örneğidir. İlk defa Van Dyne ve Ellis (2004) iş sürünmesi modelini geliştirmişlerdir ve iş sürünmesini sürekli olarak çok iş yaparak az şeyler bekleme sonucu oluşan bir durum olarak nitelmişlerdir. İş sürünmesi aşamalı ve informal olan rol sorumluluklarının artmasını içerir. Ayrıca Van Dyne ve Ellis' e göre iş sürünmesi, örgütsel vatandaşlık davranışı içinde yer alan, isteğe bağlı ve gerektiğinden daha fazla çalışmayı içeren bu davranışın zaman içerisinde yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından sürekli beklenir hale gelmesidir. Yöneticiler ve çalışma arkadaşlarının artan beklentisi ile eklenen görevler, kişide kendini kullanılıyormuş gibi hissetmenin bir biçimini oluşturabilir. Çünkü bunlar formal olarak tanımlanmamış ve karşılığının verileceği de belirtilmemiştir. Bireyler formal olarak bir yükümlülükleri olmasa bile katkı yapmayı sürdürmenin yarattığı baskı nedeniyle kendini kullanılmış hissine kapılırlar. Ekstra rol davranışlarını belli bir zaman sonra kişi için maliyetli olabilmektedir. Örneğin, uzun çalışma saatleri kişinin kendi aktivitelerine ve ailesine ayıracağı zamanı azaltır ve sürekli olarak “çok iş yaparak az şey bekleme” kişi üzerinde stres yaratır. Bu da birey de zaman içinde psikolojik tepkimeye sebep olabilir. Van Dyne ve Ellis (2004) tepkime teorisini baz alarak, iş sürünmesinin bireysel özgürlüğü nasıl tehdit ettiğini, psikolojik tepkimelerin neler olabileceğini ve çalışanların hoşnutsuzluklarını üst ve çalışma arkadaşlarına nasıl yansıtabileceklerini içeren bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, çalışanlar işte yerini getirdikleri

yükümlülükleri aştıklarını hissettikleri zaman bu baskıyı azaltmak için, açıkça konuşmayı (şikayetlerini dile getirme) tercih edeceklerdir. Örneğin performansı düşük bir çalışanla kendisini toparlaması için ya açıkça konuşulabilir ya da diğerleri ona ekstra olarak yardım edebilir. Başka bir şekilde performansı düşük çalışanla çalışma grubundan ayrılmasını teşvik edici bir konuşma da yapılabilir. Bu konuşmaların hepsi doğrudan bireylerin kendi özgürlüklerini yeniden kazanmaları amaçlıdır. Çalışanlar iş sürünmesini deneyimleri ve yöneticileri ya da çalışma arkadaşlarınınca istismara uğradıkları zaman, genellikle kendilerini tükenmiş, ezilmiş, engellenmiş, küçümsenmiş hissederler ve öfke duyarlar. Çünkü bireysel özgürlüklerinin azaldığını hissederler ve Özellikle iş sürünmesini deneyimleyen bireyler büyük olasılıkla tepkime vereceklerdir ve özgürlüklerinin kısıtlandığı hissini duyacaklardır. Savunucu ses çıkarma burada çalışanlar tarafından özgürlüklerini yeniden kazanma için bir yol olarak kullanılabilir. Savunucu ses çıkarma haksız davranışlar hakkında eleştiri yapmayı ve şikayetlerin dile getirilmesini ve özgürlük hissini yeniden kazanımı ve onarımını içeren bir mekanizmadır. İş sürünmesi de savunucu ses çıkarma gibi şikayetlerin sözlü olarak ifade edilmesini, eleştirilerin yapılmasını ve bireysel özgürlüğü yeniden kazanmayı içerir (Ellis ve Van Dyne, 2009: 40-41).

### 1.8.5 Pro-sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)

Kabullenici sessizlik ve savunucu sessizlik yönetim literatüründe daha önce yapılan çalışmalarda yer almıştır (Morrison ve Milliken,2000; Pinder ve Harlos,2001). Van Dyne, Ang ve Botero daha önce literatürde yer almayan üçüncü bir sessizlik türünü, pro-sosyal sessizliği ortaya koymuştur. **Pro-sosyal sessizlik**, işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin örgüt ya da diğer insanların yararına saklı tutulmasını ifade etmektedir. *İşbirliği, dayanışma ve başkalarını düşünme (özgecilik) güdülerine dayalı olarak oluşur.* Bu kavram Organ (1988)'in pro-sosyal bir davranış olan, örgütsel vatandaşlık davranışından geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapmasını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık kavramı gönüllülük esasına dayanır. Organizasyonun resmi ödül sistemiyle bağlantılı olmayan, çalışan değerlendirme sistemi tarafından ölçülmeyen ve çalışanın kendisinden istenenin daha fazlasını yapmasına yönelik gönüllü örgüt davranışını içeren bir kavram olduğu için, kimi

araştırmacılar tarafından “İyi Asker Davranışı” olarak da ifade edilmiştir (Sökmen ve Boylu, 2011: 148; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 321; Greenberg ve Baron, 2000: 372). *Pro-sosyal davranış “fazladan rol” ve “tanımlanmamış rol” davranışları şeklinde geniş bir kapsama sahiptir ve başkalarıyla işbirliği kurma, organizasyonu geliştirici fikirler ortaya atma, beklenmeyen tehlikelere karşı organizasyonu koruma gibi davranışları içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi pro-sosyal sessizlik de isteyerek yapılan, pro-aktif olan ve diğer kişilerin ve örgütün yararına odaklı bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlık gibi pro-sosyal sessizlik de isteğe bağlı yapılan, örgütün şart koştuğu bir davranış biçimi değildir. Savunucu sessizlik de olduğu gibi pro-sosyal sessizlik de alternatiflerin farkında olmaya dayalı, düşünce, bilgi ve görüşlerin saklanması içeren, bilinçli olarak verilen bir sessizlik kararıdır. Savunucu sessizliğin aksine pro-sosyal sessizlik, açıkça konuşma sonucu olumsuz bir sonuçla karşılaşma korkusundan daha çok diğerlerine odaklanan bir davranış biçimidir (Van Dyne, Ang ve Botero,2003:1368).*

Podsakoff ve diğerleri (2000), örgütsel vatandaşlık davranışının 7 boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Örgütsel vatandaşlığın sportmenlik boyutu doğrudan pro-sosyal sessizlik ile ilişkilidir. Sportmenlik çalışanların örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını ifade etmektedir. Sorunları gereksiz yere büyütmemeye, işe yönelik şikayetten uzak durma ve iş arkadaşlarına saygısız davranmama sportmenliğe örnek olarak gösterilebilir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) şikayetlerin yokluğunu (saklanması) sessizliğin bir biçimi olarak görmüşlerdir. Şikayetlerin azalması (sessizlik), bireyin kendi çıkarlarından uzaklaşması ile diğer insanlara gösterdiği tahammül ve nezakette ortaya çıktığını bildirmişlerdir. Pro-sosyal sessizliğe örnek olarak, çalışanın işbirliği yaklaşımı içinde olarak, örgüt yararına olan özel bir bilgiyi koruma amaçlı saklamasıdır. Pro-sosyal sessizlikte bilginin saklanmasıdaki amaç, tartışma ya da karışıklık çıkmasını önlemek için değil; *bilginin mahremiyetini* korumaktır (Van Dyne, Ang ve Botero,2003:1368). Bu açıdan pro-sosyal sessizliğin örgütsel vatandaşlık gereği gerçekleştiği söylenebilir.

Çakıcı (2010) pro-sosyal sessizliği koruma amaçlı sessizlik olarak nitelendirmiştir. Topluma, diğer bireylere ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayalı olarak iş hakkındaki bilgi ve görüşlerin gizlenmesi olarak pro-sosyal

sessizliği ifade etmiştir. Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireyleri menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir. Bu sessizlikte açıkça konuşmanın sonuçlarından korkulduğu için o şekilde davranılır fakat koruma amaçlı sessizlikte ise diğer insanların yararı düşünöldüğu için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Mesela; kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için ise, kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010; 34).

### 1.8.6 Pro-sosyal Ses Çıkarma (ProSocial Voice)

Pro-sosyal ses çıkarma iyi niyetli, olumlu bir davranış biçimidir. *İşbirliği ve yardımlaşma güdülerini* içermektedir. Diğer ses çıkarma türlerinden (kabullenici ve savunucu) farklı olarak kullanılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir biçimi olarak ifade edilen ses çıkarma, Le Pine ve Van Dyne (1998) tarafından mevcut durumu sadece eleştirmekten ziyade **iyileştirme amacı** ile değişim odaklı yorumların açıklanması olarak ifade edilmiştir. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ise pro-sosyal ses çıkarmayı işle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerin işbirliği güdüsüne dayalı olarak, işlerin ve işleyişin iyileşmesi için yapıcı bir şekilde açıklanmasıdır. Örneğin, örgüt içinde karşılaşılan problemlere ilişkin diğer çalışanlar ve örgüt yararına çözüm önerileri sunmak ya da bir projede karşılaşılan sorunlar için yaratıcı çözüm önerileri sunmak gibi. Bu ses çıkarma biçimi de pro-sosyal sessizlikte olduğu gibi isteyerek yapılan, *pro-aktif olan ve diğer kişilerin ve örgütün yararına odaklı* bir davranıştır. Pro-sosyal ses çıkarma da pro-sosyal sessizlik gibi *isteğe bağlı yapılan, çaba isteyen bir davranış olup; örgütün şart koştuğu bir davranış biçimi değildir*. Organ (1998)'a göre, değişim için açıkça konuşma ve öneride bulunma kişisel risk taşıdığı için örgütsel vatandaşlığın asli bir biçimi olabilir (Van Dyne, Ang ve Botero,2003:1370-1371).

Van Dyne ve Ellis (2004) çalışmalarında ses çıkarmanın iki biçimi (ifade edici ve araçsal) olduğunu ileri sürmüşler ve bunları karşılaştırmışlardır. *Dışa vurumcu ses çıkarma* (expressive voice), çalışanların kendi engellenmişliklerini açıklamak ve şikayetlerini dile getirmeleri için açıkça konuşmalarıdır. *Dışa vurumcu negatif ses çıkarma* (expressive negative voice) savunucu ses çıkarmayı içerir ve duygu odaklı

tepkimelere dayanmaktadır. Bunun aksine *araçsal ses çıkarma* (instrumental voice) çalışanlarca durumu değiştirmek için şikayet ve eleştirilerin yapılmasına dayalıdır. *Araçsal negatif ses çıkarma* da savunucu sessizliği içerir ve problem odaklı tepkimelere dayalıdır. Araçsal ses çıkarmada ses tonu yükseldiğinde, karşı taraf bunu olumsuz olarak değerlendirmez çünkü araçsal ses çıkarma, durumu değiştirmek için problem çözmeye ya da işbirliğine dayalı pozitif bir davranıştır. Bu nedenle iletişimdeki karşı taraf, kişinin sorunu çözmek için hiddetlendiğini düşürür ve bu durumu bir saldırı ya da tehdit olarak değerlendirmez. Ayrıca bireyler yakındıkları durumu dile getirip, çözüm için öneriler ileri sürdüklerinde sadece şikayet eden ya da yakınan kişilere göre sosyal olarak daha olumlu karşılanırlar. Bunu aksine dışa vurumcu ses çıkarmada yükselen ses tonu olumsuz olarak algılanır. Çünkü bu ses çıkarma türü sadece şikayet ve eleştiri içerir. Ek olarak genelde işyerindeki mevcut duruma ve ilişkilere zarar verir. Öfke ve duyguların şiddetli bir biçimde ifade edilmesi negatif olarak değerlendirilir çünkü sıklıkla duygusal çatışma ya huzursuzluğa neden olur. Ayrıca kimse eleştirilerin ya da şikayetlerin hedefi olmak istemez (Ellis ve Van Dyne,2009:45).

Van Dyne ve Ellis'in ileri sürdüğü iki tip ses çıkarma, Buss (1961)'in dışa vurumcu ve araçsal saldırganlık ayrımı ve Kowalski (1996)'nin dışa vurumcu ve araçsal şikayet etme ayrımı ile paralellik göstermektedir. Kısacası dışa vurumcu ses çıkarma, rahatsız edici duyguları dışa vurarak (catharsis) kurtulmayı; araçsal ses çıkarma ise problemi çözmeye ya da var olan durumu değiştirmek için yapılan girişimleri ifade eder (Ellis ve Van Dyne,2009: 41-42).

## **1.9 Çalışanların Sessizliği Kullanma Biçimleri**

### **1.9.1 Bilgi Toplama Amaçlı**

Sessizlik yöneticiler tarafından problemleri çözmeye ve öğrenmeyi artırma yolu olarak kullanılabilir. Bir kişi sessiz kaldığında, buradan kişinin karmaşık bir problemi çözmek için bilgi topladığı ve/veya bu verilerin içeriğini değerlendirdiği sonucu çıkartılabilir. Amerika Temsilciler Meclisi'nin eski sözcüsü Tip O'Neill personel toplantılarında ilk önce sorularını sorar, sonra da arkasından sessizleşirdi. Tip O'Neill'in sessizliği, personelini kanuni düzenlemeler, son söylentiler, şikayetler, dedikodular ve günün politik olayları ile ilgili değerlendirme yapma ve öneriler sunmalarını teşvik etmek içindi. Bies (2008) liderliğin can damarının bilgi olduğunu, O'

Neill'in sessizliği ile de bilgiyi toplamak için dinlemenin önemini, yani sessiz kalabilmenin gerekliliğini öne sürmüştür (Bies,2009: 159).

Gereken sorular sorulduktan sonra sessizliği, dinleme ve öğrenme amaçlı kullanma sadece politik liderlerle ilgili değildir. Kurumsal liderler tarafından da sessizlik bu amaçla kullanılmaktadır. Örneğin büyük bir yapı firmasının üst düzey yöneticisi soru sormayı ve sessizliği, işleri oluşturan program doğrultusunda yürüyüp yürümediğini tespit etmek için kullandığını belirtmiştir. Yönetici günlük olarak, yapı içinde gezinirken çalışanlara iş esnasında sorular sorarak onlarla ufak sohbetler gerçekleştirdiğini ve sessizliği ise yöneltilen soruları yanıtlamak ve işle ilgili her şeyin uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini doğrulamak amacıyla kullandığını belirtmiştir (Bies,2009: 160).

Bies ve Tripp (1999) sessizliğin, iş yerindeki zorba patronlarla başa çıkmak amaçlı da kullanılabilirdiğini belirtmiştir. Van Dyne, Ang ve Botero 2003 yılındaki çalışmalarında sessizliği patron korkusunun yarattığına dikkati çekmişlerdir. Çalışanlar patronlarının kötü muameleleriyle başa çıkabilmek için kendilerini avantajlı kılacak sessizliği tercih etmektedir. Çalışanların zorbalıkla başa çıkabilmek için geliştirdikleri sessiz kalma tutumu, çalışanlarda patronlarının değişen tavırlarına odaklanmayı ve zorba davranışlarını gözlemlemeyi sağlayarak; onlar hakkında akıllıca bir bilgi edinmeyi içermektedir.

### **1.9.2 Farklı Görüşleri Teşvik Etme Amaçlı**

Morrison ve Milliken (2000) kişiler arası ve kurumsal boyutta sessizliğin nasıl yaratıldığına ve farklı görüşlerin bastırılması sonucu sessizliğin zaman içinde yaygınlaştığına dikkati çekmişlerdir. Bies (2008) de araştırmasında, liderlerin belli zamanlarda farklı/muhalif görüşlerin açıklanmasını teşvik etmek için kasıtlı olarak sessizliği yarattıklarına ortaya koymuştur. Farklı görüşlerin açığa çıkmasını sağlamadaki amaç ise örgüt içi problemlerin çözümünü kolaylaştırmak ve karar alma mekanizmasının etkili çalışmasını sağlamaktır. Konuya ilişkin verilen bir örnekte, örgüt içinde yeni bir politika oluşturulmasında karar alınması gerektiği için kurul toplanmaktadır. Bu kurulun lideri fikir birliğinin sağlanabilmesi için kurul üyelerinin görüşlerini dinlerken, bu esnada bir üye ortaya çıkan ortak fikirden farklı bir görüşünü

dile getirmiştir. Karar alma kurulundaki üyeler, kişinin görüşüne negatif bir tepki vermişlerdir. Liderin ise araya şu sözlerle girdiği belirtilmiştir: “Üyemizin görüşü farklı fakat aynı zamanda oldukça ilginç ve dikkat çekici. Sizden istediğim şimdi bu görüşü 5 dakika sessiz kalarak düşünmeniz. Daha sonra bu görüşe ilişkin değerlendirmenizi duymak istiyorum ve bu görüşü tartışmaya açıyorum”. Verilen bu örnekte sadece liderin farklı bir görüşü desteklemesi değil aynı zamanda en doğru kararı alabilmesi için nasıl etkin bir şekilde dinlediği (sessiz kalması) ifade edilmiştir. Konuyla ilgili diğer bir örnek ise tarihe **Küba Füzelere Bunalımı** olarak geçen olayda, Amerika Eski Başkanı John F. Kennedy’nin oynadığı roldür. Kennedy konuyla ilgili oluşturulan komitenin yaptığı toplantılara katılmayarak komiteyi karar almada özgür bırakmıştır. Bunun nedeni, Kennedy’nin toplantılara bir başkanın eşlik etmesi sonucu bireylerin başkanın duymak istedikleri yönde fikirler ve öneriler sunduklarına ilişkin görüşüydü. Yapılan toplantılara katılan Robert Kennedy, Kennedy’nin yokluğunda yani sessizliğinde komitedeki herkesin eşit bir şekilde söz aldığı, kısıtlanmadıklarını ve kendilerini tamamiyle özgür hissettiklerini belirtmişlerdir. Böylece Başkan Kennedy’nin sessizliği (yokluğu) farklı görüşlerin açığa çıkmasıyla sağlıklı bir tartışma ortamının oluşmasını ve on üç gün süren toplantıların sonunda da olası bir üçüncü dünya savaşının çıkmasını engellemiştir. Bu örnekte dikkat edilmesi gereken her ne kadar Başkan Kennedy toplantılara katılmasa da müttefiklerinin orda olduğu, özellikle de erkek kardeşi Bobby’in Kennedy’nin o toplantıdaki gözü ve kulağı olarak bulunduğu gerçeğidir. Bu örneğe benzer diğer bir örnek ise **Lehman Brothers Yatırım Bankası**’na aittir. Lehman Brothers’ın CEO’su Lew Glucksman kurumun geleceği hakkında yapıcı kararlar alması için ortaklarından oluşan bir grubun toplantılar düzenlemesine izin vermiştir. Glucksman da ortaklarının görüşlerini daha rahat açıklamaları için düzenlenen toplantılara katılmama kararı almıştır. Bu olay, bir öncekinden farklı olarak Gluckman’a bu toplantılar hakkında bilgi verecek her hangi bir yakın arkadaşının (gözcünün) o toplantılarda yer almamasıdır. Glucksman ve müttefiklerinden ayrı yapılan bu toplantılar yapıcı olmakta öte kurumun satılması yönünde bir görüş birliğinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu toplantılardaki Gluckman’ın teşvik amaçlı sessizliği ne yazık ki kurumun geleceğini tehlikeye atmıştır (Bies,2009:161-162).

### **1.9.3 Düşünme Odaklı Kullanım**

Farklı endüstrilerde liderlik üzerine yapmış olduğu araştırmalarda liderlerin sessizliği, bir konuyu derinlemesine düşünme ve öğrenme amaçlı kullandıklarını ortaya çıkarmıştır. Bies (2008) yapmış olduğu bir araştırmada, ofisinde 15 dakika boyunca sessizce oturan ve düşünceli bir şekilde camdan dışarı bakan bir proje yöneticisinin tavrını gözlemlemiştir. Proje yöneticisi ayağa kalktığı anda, Bies yöneticinin odasına girerek ne yaptığını sormuştur. Proje yöneticisi her günün sonunda neleri iyi yaptığını, neleri daha farklı yapması gerektiğini ve yarın ne yapacağını düşünmek için kendisine 15 dakikalık bir düşünme/değerlendirme süreci tanıdığını ifade etmiştir. Araştırmanın izleyen bölümlerinde proje bittiğinde ya da projenin büyük bir kısmı tamamlandığında proje yöneticisi, gerçekleştirilen projeden alınan derslerin tartışıldığı ve gelecek projelerin hazırlanmasında faydalı olacak “işlem sonrası inceleme” (post-mortem) olarak adlandırılan bir toplantı düzenler. Bu toplantıda liderler takımın farklı üyeleri bir araya gelerek; birbirlerini sessizlik içinde dinlerken projeden çıkardıkları dersler üzerinde konuşurlar. Bu toplantılarda sessizlik, açıkça konuşmanın ve projeye ilgili hususların anlaşılmasının başlangıcı olmaktadır. Sessizlik burada ayrı bir disiplin gerektiren ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir faaliyet olarak kullanılmıştır (Bies,2009:162).

Ayrıca örgütsel öğrenmede sessizliğin önemi oldukça açıktır. Senge (1990)'in öğrenen organizasyonlar çalışmasında “takım bazında öğrenme disiplini” olarak adlandırılan diyalogların kritik unsurlarından biri sessizliktir. Takım üyeleri, önerileri sürebilmek ve konuları anlayabilmek için birbirlerini dinlemeye ihtiyaçları vardır. Sessizliğin dinleme eyleminin bir parçası olduğu açıktır. Bireyler çalışırken, bir durumu değerlendirirken ya da karşısındaki kişiyi dinlerken sessiz kalmaya ihtiyaç duyarlar. Senge (1990) de öğrenme sürecinin merkezinde sessizliğin olduğunu ve takım üyelerinin birbirlerini dinlemeleri gerektiğini özellikle vurgulamıştır.

### **1.9.4 Politik Bir Araç Olarak Kullanım: Baskı Kurma, Öç Alma ve Suçlama Yönetimi**

Örgütlerdeki sessizliğin merkezinde her zaman güç dinamikleri yer almıştır (Morrison ve Milliken,2000; Van Dyne, Ang ve Botero,2003). Bies (2009) sessizliği güçlü ya da güçsüz olmayla ilişkili olarak kullanılan politik bir araç olarak

değerlendirmiştir. Sessizlik ayrıca politik yeteneğin bir anahtarı olarak stratejik kullanıma da sahiptir. Sessizliğin politik bir araç olarak kullanılmasına neden olan faktörler ise biri üzerinde baskı kurma isteği, birinden öç almayı isteği ve suçlandığı zaman bununla başa çıkabilme yolunun sessizlik olarak tercih edilmesidir.

#### **1.9.4.1 Baskı Kurma**

Sessizlik sıklıkla hesaplaşma stratejisi olarak kullanılmaktadır. Bu stratejiye sessiz muamele (silent treatment) adı verilmektedir. Birey karşısındaki kişiye tepkisiz kalarak tepkisini göstermektedir. Sessiz muamele, hoşnutsuzluğu ifade etmek için; karşıdaki kişiyi görmezden gelmeyi ve o kişiyle konuşmamayı içermektedir. Sessiz muamele sadece işyerindeki ilişkilerde değil, diğer kişiler arası ilişkilerde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (örneğin evlilik ya da arkadaşlık gibi).

Sessizlik politik bir araç olarak diğerlerinin üzerinde otorite kurmak için kullanılabilir. Yöneticiler ve liderler aslında kasıtlı olarak, endişe içindeki insanları kontrol altında tutmak ve insanlara korku vermek için sessizliği kullanabilmektedir. Sessizliğin insanlar üzerinde baskı aracı olarak kullanılması, örgütsel politikaların karanlık tarafına örnek olmaktadır. Bies'in araştırmasında yer alan bir yöneticinin bu kullanım biçimi ile ilgili ifadesi şöyledir: "Ben sessizliği insanları kontrolüm altında tutmak için kullanıyorum. Onları bu belirsizliğin içinde tuttukça; onlardaki korku ve endişe duygusu artıyor. İnsanlar asla benim ne beklediğimi ve onlardan ne istediğimi bilemiyorlar bu onları şaşırtıyor, dengelerini bozuyor. Bundan hoşlanmıyorlar ama ne fark eder çünkü ben bundan hoşlanıyorum." (Bies,2009: 163).

#### **1.9.4.2 Öç Alma**

Öç alma amaçlı sessizliğe, yaşanan küçük zorbalıkların (petty tyrant) neden olduğu söylenebilir. Öç alma amaçlı sessiz kalan kişilerin zihninde, yaşadıkları deneyim sonucu; ilahi adaletin (poetic justice) yerini bulacağına ilişkin bir algı oluşmaktadır. Danışmanlık firmasında yöneticilik yapan bir kadının yaşadığı olay bu duruma örnek oluşturmaktadır (Bies,2009:165):

" Üst düzey yöneticimizle her zaman, gündemimizde olan konuların tartışıldığı toplantılar yapardık. Patronum benden rapor hazırlamamı ister ve daha sonra raporun

kapağını kendi adını taşıyan bir kapakla değiştirerek kendisininmiş gibi sunardı. Üst düzey yöneticinin yönelttiği soruları da hazırlamış olduğum rapordan yanıtlardı. Sonra bir gün üst düzey yöneticiye sunumun olduğu bir zaman benim tatile çıktığım döneme rastladı. Toplantıda üst düzey yönetici her zamanki gibi patrona sorular yönelttiği zaman, hiçbirine yanıt alamaması beklenmedik bir durum yarattı. Bu durumu araştıran üst düzey yönetici üstümün işine son verdi ve beni onun yerine getirdi. Firmadaki herkes bunun ilahi adaletin bir göstergesi olduğunu düşündü. Bu durumla savaşta sessizliğim beni galip getirdi.”

Sessizlik, karşısındaki kişiye misilleme yapma ve ondan öç alma amaçlı ve insanları bulunduğu çevreden izole etme niyetiyle de kullanılmaktadır. Bies’in liderlik üzerine yaptığı araştırmalarda bir fabrika üst yöneticisiyle yaptığı görüşmedeki yöneticinin şu sözleri bu konuya örnek olmaktadır: “Ben karar verirken herkesin masada olmasını isterim. Biz konular üzerinde düşünür ve tartışırız. Bir karar için tartışma yapılırken, görüş bildirme en uygun zamandır. Fakat yöneticilerimden biri, fikir beyan ederken kendini kimsenin olmadığı bir yerdeki peygamber gibi görüyordu. Bu da toplantıda oluşması gereken fikir birliğini bozuyordu. Bu yöneticinin kendi işlerini, grubun işlerinin üstünde görmesinden sağlıklı bir tartışma ortamı da oluşmuyordu. Bu nedenle bu kişiyi toplantı dışında bırakma kararı aldım. Başka toplantılara davet etmedim ve toplantı sonrasında da kendisine herhangi bir bilgilendirmede bulunmadım. Daha sonra diğer kurul üyelerinden de kendisini takım dışı bırakmasını talep ettim. Yaptığım bu muameleden bir hafta sonra kendisi bu durumu ve nedenlerini anladı. Yöneticim şimdi bir takım oyuncusundan daha fazlası...” Sessiz kalarak tepki vermek, Kip Williams’ın yapmış olduğu toplumdaki uzaklaştırma (ostracism) çalışmaları ile de tutarlılık göstermektedir. Williams’ın yapmış olduğu bir araştırmaya katılan Amerikalıların üçte ikisi sevdikleri birine sessiz muameleyi uyguladıklarını bildirmişlerdir. Sessiz muamele, bu davranışa maruz kalanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olan bir davranış şeklidir (Bies,2009:164).

#### **1.9.4.3 Suçlama Yönetiminde Kullanılması**

Kötü haberleri iletme konusundaki isteksizlik yaygın olarak görülen bir sessizlik davranışdır. Bu isteksizlik ya da sessizlik Tesser ve Rosen (1975) tarafından “*Mum Etkisi*” olarak adlandırılmıştır. Suçlama yönetimindeki sessizlik ise stratejik olarak

kişileri kötü haberlerden ya da suçlamalardan koruma amaçlıdır. Bu sessizlik türü liderler ve güç otoritelerince kasıtlı olarak yaratılmaktadır. Buna inandırıcı reddedilebilirlik (plausible deniability) denmektedir. Kurumsal uygulamada inandırıcı reddedilebilirlik, hesap verme ve suçlamadan korunma için kullanılmaktadır. Örneğin, 2003 yılında Beyaz Saray Eski Danışmanlarından Lewis Libby hakkında Amerikan yasalarını ihlal edecek şekilde CIA ajanının kimliğini basına sızdırmasının ortaya çıkmasının ardından görülen mahkemede, Libby'in suçsuz olduğunu ve konuyla ilgili bir bilgisinin olmadığını söylemesi (gerçekçi inkar - inandırıcı reddedilebilirlik) üzerine mahkeme Libby hakkında görevini kötüye kullanma, yeminli yalan ifade verme ve mahkemedeki heyeti yanıltarak soruşturmanın işleyişini engellemeye çalışmaktan yeniden dava açmıştı. Görülen davalar sonucu 2007 yılında Libby mahkeme tarafından suçlu bulunması suçlama yönetiminde kişinin kendisini korumak için sessiz kalmasına örnektir([http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307\\_libby\\_verdict.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307_libby_verdict.shtml), 28.10.2013)

#### **1.9.5 Gerçek Duygu ve Düşünceleri Saklama Amaçlı Kullanılması: Maskeci Sessizlik**

Bu sessizlik türü, insanların açık yüreklilikle konuşamamalarından kaynaklanan, kendini gizleme davranışının sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsanların sosyal yaşamdaki yüzleriyle özel yaşamlarındaki yüzleri birbirinden farklı olabilmektedir. İnsanlar bu sessizliği gerçeği ya da gerçek duygularını, politik güdüler nedeniyle saklamayı tercih etmektedirler. Kendini saklama, sessizliğin birçok biçimini alabilir. Sessizlik, zorba davranışlarda bulunan ve büyük bir kesimce kabul görmüş bir yönetici ile başa çıkmak için stratejik olarak kullanılabilir. Bu duruma Ütopya adlı eserin yazarı Thomas More'un Kral 8. Henry ile yaşadığı anlaşmazlık örnek olarak gösterilebilir. Kral 8. Henry'nin kendinden önce tahta bulunan ağabeyinin ani ölümü üzerine ağabeyinin eşi ile evlenmişti. Daha sonra Anne Boleyn'a aşık olan Kral 8. Henry boşanmak istiyordu. Ancak Katolikler'de Papa nikâhı bozmadan boşanma gerçekleşmiyordu. Buna çok sinirlenen 8. Henry önce Oxford ve Cambridge gibi üniversitelerin de aralarında bulunduğu üniversitelerden, boşanmasının dinsel yasalara sözde uygun olduğunu belirten bir ferman kopardı. Sonra da bir yasa çıkararak kendini İngiliz Kilisesinin başı ilan etti. Parlamento'ya baskı yaparak bu kanunu çıkaran 8. Henry ayrıca ülkenin ileri

gelenlerinin bu yasaya boyun eğeceklerine dair yemin etmelerini istemişti. Ülkenin ileri gelenlerinden biri de Thomas More'du. Kral, More'un desteğini almanın kendisini çok güçlendireceğini biliyordu. Ancak bu andı içmek Thomas More'un vicdanına aykırıydı, More kralı kilisenin başı saymaya yanaşmadı ve olanlara karşı sessiz kalmaya yeğledi. Bunun üzerine kral, 1534 yılında More'u tutuklattı. More çıkarıldığı mahkemede, sessizliğini bozup yemin etmesi için ikna edilmeye çalışıldı. Ancak More inanmadığı bir şey üzerine yalan yemin etmeyi redderek idamı tercih etti (<http://www.ruhun yolculugu.com/utopya-t10525.0.html:wap2=>, 29.10.2013).

Kendini gizleme amaçlı sessizliğin diğer bir biçimi, dikkat çekmeme davranışını (low profile) içeren pasif ses çıkarmadır. Kendini tamamen iletişime kapatmaktan öte herhangi bir konunun doğruluğunu tartışmamayı, eleştiri yapmamayı, patron/yönetici ile mümkün olduğunca az iletişim kurarak göze batmaktan kaçınmayı ifade etmektedir. Sessizlik sadece pasif olarak değil bazen aktif olarak da kullanılabilir. Örneğin Bies ve Tripp'in 1999 yılında yapmış olduğu araştırmaya katılanlar, zorba davranışlarda bulunan yöneticileri ile başa çıkmak için, aslında onlarla aynı fikirde olmasalar bile katılıyormuş gibi davrandıklarını (aktif/bilinçli) ifade etmişlerdir.

Hewlin (2003)'in "görünüşte uyumluluk" üzerine yaptığı araştırmadaki davranış ile kendini gizleme amaçlı sessizlik kullanımı benzerlik göstermektedir. Hewlin görünüşte uyumluluğu, örgütün değerlerinin çalışanlar tarafından kabul ediliyormuş gibi gösterilerek; sahte bir görüntü yaratılması olarak tanımlamıştır. Çalışanlar sessiz kalarak zorbaca davranan yöneticilerinin kendileri hakkında uyumlu ve katılımcı çalışanlar olduklarına inanmalarını sağlamaktadırlar. Gizlenme amaçlı sessizlikte, yönetici çalışanları gerçekte olduklarından farklı olarak kurumuna bağlı ve işine sadık çalışanlar olarak gözlemlemekte bu da yöneticilerin kendi yöneticilik anlayışını yanlış değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Çalışanların gerçeği ya da kendilerini saklamaları zaman içinde duygusal ve ahlaki olarak kendilerine sıkıntı verebilecektir (Bies,2009:167).

Hewlin (2003) ve Bies ve Tripp (1999)'in baskıcı/zorba yönetici ile başa çıkmak için, çalışanın gerçek kişiliğini saklaması ya da maskeleymesi üzerine olan araştırmaları ile Scott (1990)'ın baskıcı rejimlerle halkın başa çıkmak için *sessizlik dilini* kullandıklarını belirttiği çalışması arasında benzerlik olduğu tespit edilmiştir.

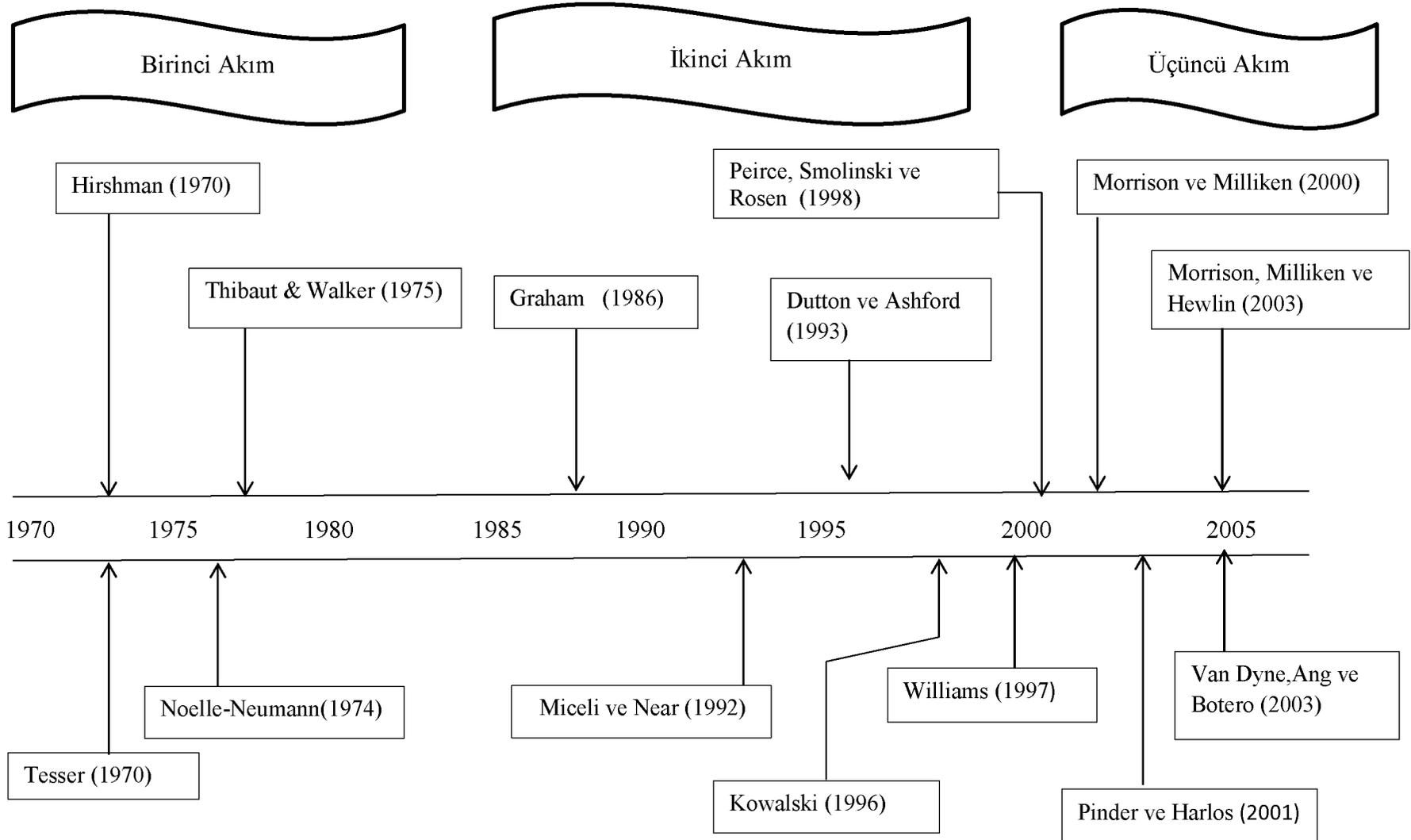
## BÖLÜM 2

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ, LİTERATÜR TARAMASI VE SESSİZLİĞİN KÜLTÜRLE DEĞERLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

#### 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihçesi

Yönetim bilimlerinde ses çıkarmanın (voice) ve sessizliğin zengin bir tarihçesi vardır. Briensfield, Edwards ve Greenberg (2009) yönetim literatüründe sessizliğin tarihçesini 3 ayrı akıma ayırarak incelemiştir. Bu akımlar (Şekil 2.1):

- İlk akım, 1970'den 1980'in ortasına kadar ki araştırmaları;
- 2. akım, 1980'lerin ortalarından 2000'e kadar olan araştırmaları ve
- 3. akım ise 21. Yüzyıl içinde yapılan ve devam eden araştırmaları (günümüz akımı) içermektedir.



Şekil 2.1: Örgütlerde Sessizliğin ve Ses Çıkarmanın Tarihsel Gelişim Süreci (Brinsfield, Edwards ve Greenberg,2009:9)

### 2.1.1. İlk Akım

1970'lerden 1980'lerin ortalarına kadar, sosyal bilimciler örgütlerdeki sessizlik ve ses çıkarma ile ilgili birkaç farklı formu ele alarak incelemişlerdir. Bu ilk çalışmaların arasında; Hirschman'ın örgütsel tatminsizlik ile ilgili çalışması, MUM Etkisi ve Sessizlik Sarmalı adlı çalışmalar dikkat çekmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

#### 2.1.1.1. Hirschman'ın Çalışması: Exit, Voice and Loyalty

Bu akımdaki ilk çalışmayı sosyal bilimci Albert Hirschman (1970) yapmıştır. Ses çıkarmayı (voice) örgütsel tatminsizliği dile getirişin bir yolu olarak kabul etmiştir. Hirschman çalışanların tatminsizliğini dile getirmede iki ayırt edici yol olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki *ayrılma (exit)* örgütle ilişkinin kesilmesi, ikincisi ise *ses çıkarma (voice)* yani değişim için aktif bir şekilde eylemde ya da söylemde bulunmadır. Hirschman ses çıkarmayı, yönetimin doğrudan sorumlu tutulmasını isteyen bireysel ya da kolektif talepler ya da yönetimde değişiklik yapılmasını zorlama amacıyla üst mercilere başvurma ya da gösteri ve eylem gibi bir çeşit davranışların sergilenmesini içeren hoş olmayan bir durumdan kaçmak yerine değişim için gösterilen çabaların tümü olarak tanımlamıştır. Çabaların tümü ifadesinden kasıt, kamuoyunun harekete geçirilmesidir. Ses çıkarmaya (voice) Fransa'daki çiftçilerin, Avrupa Birliği ortak tarım politikasını protesto etmek için Louvre Müzesi'ne koyunlarıyla birlikte girmeleri bir örnek oluşturmaktadır. Çiftçiler konfederasyonu protesto için Louvre Müzesi'ni seçmelerinde "biz müzeli olmak istemiyoruz, bizim yerimiz kırsal bölge, biz kırsal bölgeyi canlandırabilir ve istihdam yaratabiliriz" demek için geldiklerini ifade etmeleri kamuoyunun dikkatini çekmiştir (<http://www.cnnturk.com/haber/dunya/fransiz-ciftciler-louvre-muzesine-koyunlarla-girdi>; 29.03.2014). Hirschman ayrılmayı (exit) ise bazı müşterilerin firmanın ürünlerini almayı durdurması ya da bazı çalışanların işyerinden ayrılması olarak tanımlamıştır.

Hirschman ses çıkarma (voice) ya da ayrılışı(exit), üçüncü bir değişken olan *bağlılığı (loyalty)* açıklamak için kullanmıştır. Bununla beraber Hirschman bağlılığı doğrudan açıklamamış fakat üç ayrı tipinin olduğunu belirtmiştir:

(1) bilinçsiz (unconscious) (örneğin mevcut konular üzerinde düşünmemek);

(2) bilinçli/pasif (conscious/passive) (örneğin sessizlik içinde kıvrılmak ve durumun düzeleceğini ummak) ve

(3) bilinçli/aktif (conscious/ active) (örneğin açıkça konuşarak durumun düzeleceğini ya da değişeceğini düşünmek). Hirschman özellikle ses çıkarmayı (voice), örgüte bağlı (conscious/active form) çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmeleri için kullandıkları bir yol olarak; örgüte bağlı olmayanların ise ayrılış (exit) yolunu tercih ettiklerini iddia etmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8)

Hirschman'ı temel alan ondan sonraki çalışmalar Rusbult, Zembrodt, Gunn (1982) ve Farrell (1983) *ihmal etmeyi (neglect)* dördüncü bir tatminsizlik tepkisi olarak belirlemişlerdir. Farrel (1983) çalışanların arasındaki umursamaz ve aldırma davranışları ihmal etme (neglect) olarak nitelendirilmiştir; duyarsızlık ve pasif geri çekilme özelliği taşıdığını da belirtmiştir. Bununla birlikte ses çıkarma, aktif ve yapıcı iken ihmal etme (neglect) ise pasif ve yapıcı olmayan davranışları ifade etmektedir. Withey ve Cooper (1989) ise ses çıkarmayı çalışanların doğrudan, işle ilgili durumları iyileştirme ve düzeltme talebi olarak ifade etmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8-9).

Birkaç yıl sonra Boroff ve Lewin (1997) çalışanların tatminsizliğe karşı tepkileri ile ilgili araştırmanın çerçevesini genişletmişlerdir. Boroff ve Lewin (1997) bağlılığı yüksek olan çalışanlara göre, bağlılığı düşük olan çalışanların adaletsiz davranışları fark edip, bunlardan şikayetçi olma olasılıklarının daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar, durumu değiştirmek için harekete geçmektense sessiz kalıp sıkıntı çekmeyi tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bulgular Hirschman'ın bilinçli/pasif bağlılık formuyla tutarlılık göstermektedir ayrıca ölçümler Hirschman'ın önerdiği üç tip bağlılık formundan da farklılık göstermemektedir. (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:9).

Hirschman'dan bağımsız olarak Bruneau (1973) sessizliğe, sessizliğin altında yatan faktörleri anlamaya dayalı olarak, psycholinguistic (dil psikolojisi ile olan bağlantısı) bakış açısıyla yaklaşmıştır. Bruneau (1973) sessizliği üç ayrı kategoriye ayırmıştır:

(1) Psycholinguistic sessizlik: Kişilerin konuştukları zamanki istem dışı duraklama ve ses tekrarlarından ibarettir (örneğin ııı ve ıııı gibi)

(2) Etkileşimli sessizlik: Çıkarımda bulunma, yargılama ve duygulanım sonucu konuşmada meydana gelen uzun süreli boşlukları ifade ederken;

(3) Sosyo-kültürel sessizlik ise grup ve/veya örgüt düzeyindeki duraksamaları ifade etmektedir. Örneğin Amerika'da Puriten Mezhebi üyesi Amishler, Puriten mezhebi ve kilisenin kontrol stratejilerini kullanan, aksi davranışlardan sakınan ve derin bir sessizliğe gömülü bir gruptur (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:10). Balıkesir Bigadiç'in köyünde bazı kişilerin, dini kimliklerini nedeniyle toplum içinde yaşadıkları zorluklar, farklılıklarının toplum tarafından kabul görmemesi; bu insanların kendilerini toplum içinde rahatça ifade edememelerine neden olmuştur. Bu kişiler toplum içinde kendilerini korumak ve yaşadıkları sessizliği kırmak için şifreli bir dil yaratıp; yaşadıkları tatsiz durumu bu şekilde aşmayı başarmışlardır (Açıkgöz,2013).

#### **2.1.1.2. MUM Etkisi (Mum about Undesirable Messages Effect)**

İlk akımda göze çarpan diğer bir çalışma da *MUM Etkisi* adlı çalışmadır. Abraham Tesser'in öncülüğünü yaptığı bir grup sosyal psikolog, Hirschman'ın çalışmasını zaman içerisinde geliştirme fırsatı bulmuştur. Rosen ve Tesser 1970 yılında, MUM etkisi adını verdikleri çalışmayı öne sürmüşlerdir. MUM Etkisi, *hoşa gitmeyen mesajlar hakkında sessiz kalmayı* ifade etmektedir. Bireyler olumsuz bilgileri açıklamakta genellikle gönülsüzdürler çünkü bu durum karşısında bireyler rahatsızlık yaşayacaklarına inanmaktadır. Bu çalışmadan sonra konuyla ilgili, Morrison, Milliken ve Hewlin (2003), çalışanların işyerinde bir problemle karşılaştığı zaman niçin sessiz kaldıklarına ilişkin bir açıklama getirmişlerdir. Araştırmacılar kötü haberlerin iletilmesi sonunda kişilerin bunlardan rahatsızlık duyacağını ve bu haberleri alanlarla ilişkilerin bozulmasından korktuklarını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:10).

İşyerlerindeki statü ve güç farklılıkları MUM etkisinin şiddetini daha da arttırmaktadır. Çalışanların potansiyel sorunlar hakkında endişelerini açıklarken ya da üstlerinin görevi kötüye kullandıklarını gördükleri zaman; bunların negatif etkilerini azaltmak için bilgilerin içeriğinde değişiklik yapma ya da bunu kendilerine saklama

yolunu tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu etki sadece yukarıya doğru iletişimle sınırlı kalmamakta aynı zamanda liderlerin de bazen performans düşüklüğü geribildiriminden kaçındıkları ya da mümkün olduğunca bunu geciktirme yoluna gittikleri belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilerin kötü haber vermeyi daha alt pozisyondaki bireylere devretme eğiliminde oldukları fakat iyi haberlerin bildirimini kendilerine sakladıkları görülmüştür. Rosen ve Tesser (1970) bu durumu sorumluluğu başkasına yüklemeye ayrımcılık yapma olarak nitelendirmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:11). Bu konudaki en güzel örnek, “The Office” adlı televizyon komedi dizisidir. Dizinin ana karakteri bir ofis müdürüdür. Bu kişi yüksek oranda kabul görme hissine sahip, olumsuz geribildirimden çok korkan ve iş için hayati önem taşıyan olumsuz bilgilerin de çalışanlarca iletilmesini sınırlayabilme yeteneğinde biridir. Örneğin dizide bir çalışanı işten çıkarma haberini vermek için 1 ay bekliyor ve bu haberi vermek için en sonunda bir astını görevlendiriyor (Harvey, Martinko ve Douglas,2009:65-66). Aynı şekilde “Bones” dizisinde de laboratuvarın şefi olan kadın laboratuvar çalışanı ile (kişiliği o takıma uygun olmadığı için) çalışmak istemediğini belirtemeyince; kurum psikoloğuna bu bilgiyi çalışana iletilmesi için rica etmesi de bu konuyla ilgili bir örnek oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanların da, üstlerine az güven duyduklarında ve yüksek düzeyde iş değiştirme isteğine sahip olduklarında (ama sahip olduğu işini de tehlikeye atmama isteğine sahip kişilerde) bilgiyi daha fazla filtreme yoluna gittikleri de görülmüştür (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:4).

### **2.1.1.3. Sessizlik Sarmalı (Spiral of Silence)**

Sessizlik ile ilgili diğer önemli bir kavram 1970'lerin başlarında Elisabeth Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya atılan sessizlik sarmalı teorisidir. Sessizliğin ortaya nasıl çıkabileceği ve kamuoyunda sessizliğin nasıl sürekli bir hale gelebileceğine dair bir anlayış geliştirmişlerdir. Noelle-Neumann'a göre bireyler statüleri gereği, kamu desteğinin zayıf olduğunu anlarırsa sessiz kalma eğiliminde olabilirler. Bu durumda insanlar genellikle konuşmaya gönülsüz olurlar bundan öte pozisyonları gereği kamu desteğinin zayıf olduğu ile ilgili algıları da kuvvetlenmiş olur. Teoriye göre, bu döngü sessizliğin artmasıyla birer sarmal olarak ilerlemektedir. Kamuoyunun desteği güçlü olduğunda, insanlar kendilerini güvende hissederler, korkuları azalır ve görüşlerini rahatlıkla ifade ederler. Bu kavram, izolasyon korkusunun etkisi olarak konuşmama

kararını açıklamaya yöneliktir. Bulgular, algılanan kamu desteği ve konuşma isteği arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Neuwirth, Frederick ve Mayo (2007) konuşma davranışını ana ayırt edici değişken olarak kullanmışlar bununla beraber sessizlik sarmalı teorisini konuşmama üzerine tahminle açıklamaya çalışmışlardır. Neuwirth, Frederick ve Mayo konuşmamayı, konuşmanın tam karşısı olarak görmenin yanlış olduğunu ileri sürmüşlerdir. Konuşmamanın çok boyutlu ve ayırt edici göstergeleri vardır. İnsanlar sessizliğe düşebilir ya da inandırıcı olmayan sözlü davranışlarda (örneğin yalan söyleme ya da tartışmalarda tarafsız görünme gibi) bulunabilirler (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:11).

Günümüzde sessizlik sarmalı araştırması, Bowen ve Blackmon'un (2003) *dikey sessizlik sarmalı (vertical spiral of silence)* çalışması üzerine devam etmektedir. Bowen and Blackmon, Noelle-Neuman (1974) gibi bireylerin, kendi görüşlerinin çalışma arkadaşlarınca destekleneceğine inandıkları zaman, konuşma olasılığının yüksek olacağını belirtmişlerdir. Bu araştırmacılar ayrıca bir çalışanın bir konu hakkında görüş bildirmemesi ile başlayan sessizliğin, örgüt içinde zamanla bireyler arasında ve konudan konuya yayılabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bir konuda sessiz kalma kararı diğer başka konular üzerinde de sessiz kalma olasılığının artmasına da neden olabilmektedir. Cinsel yönelim gibi kişisel kimlik ile ilgili konularda özellikle bu durum gerçekleşmektedir. Bowen ve Blackmon'a göre bu tarz bilgilerin saklanması, güvenin yapılması için gerekli olan sosyal değişimi ve diğer konular üzerinde konuşma istemini engelleyebilir ve de sosyal uyuma zarar verebilir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12). Ellis ve Van Dyne (2009) da bu görüşe paralel olarak, bir çalışanın düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesiyle başlayan sessizlik davranışının zaman içinde diğer çalışanlara etki etmesine engel olunamazsa bütün örgüte yayılabileceği ve örgüt kültürüne zarar verebileceğini belirtmiştir.

Sessizlik ile ilgili yapılan ilk teorik çalışmalar, sessizliğin ve görüş bildirmenin doğasının anlaşılması ve ilerdeki çalışmaların geliştirilmesi için iyi bir temel oluşturmuştur.

### 2.1.2. İkinci Akım

1980'lerin ortası ve 2000 yılları arasında muhbirlik (whistle-blowing), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), konu benimsetme (issue selling) ve şikayet etme (complaining) gibi sessizlik ile ilgili birkaç yeni kavram ortaya çıkmıştır. Bu periyotta ayrıca görüş bildirimi ile ilgili olarak “örgütsel adalet” kavramına odaklanılmıştır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını araştıranlar çalışanların dıştan gözlenebilen/dışa vurulan davranışlarına göre çalışmalarını yürütmüşlerdir. 1990'ların sonunda sessizlik ile ilgili iki önemli çalışma kaydedilmiştir. Bu çalışmalar sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) ve sosyal dışlama (social ostracism)dır . Bu çalışmalar sessizliğin yapısal gelişiminde büyük bir öneme sahip olmuştur (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

#### 2.1.2.1. Muhbirlik (Whistle-blowing)

1980'lerin başlarında ekonomik ve kurumsal skandallardan esinlenen araştırmacılar, çalışanların örgütlerde düzenli olarak etik olmayan davranışları nasıl, ne zaman ve niçin bildirmeyi tercih ettiklerini incelemeye başlamışlardır. Bu konuya olan ilgi, kamuoyunda iş etiğine verilen önemin artmasıyla büyümüştür ve ABD'de muhbirleri koruyan ve bu davranışı yapmaya teşvik eden yasalar çıkarılmıştır. Near ve Miceli (1985) muhbirliği, *örgüt üyelerinin görevi kötüye kullanan yetkililerle ilgili bilgiyi açığa vurmaları* olarak tanımlanmışlardır. LePine ve Van Dyne (1998)'a göre muhbirlik eleştiri ve negatif bir faaliyeti durdurma anlamını içerirken; ses çıkarmayı (voice) muhbirlikten farklı olarak bazı durumları olumluya çevirmek için harekete geçme olarak tanımlanmışlardır. Buna ek olarak, çalışan sesi (employee voice) işle ilgili fikir ve önerileri öncelikli olarak açıklamayı ifade ederken; muhbirlik etik boyutta ciddi bir ihlal/sınırı geçme anlamına gelmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

Miceli ve Near tarafından yapılan muhbirlik ile ilgili ilk ampirik araştırmada, açıkça konuşma (speaking up) ile örgütsel iklim ve algılanan görev ihmali gibi değişkenler arasındaki ilişkiye odaklanılmışlardır. Dozier ve Miceli (1985) ise muhbirliği pro-sosyal bir davranış olarak ele alarak, kavramsal çerçevede araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Araştırmacılar muhbirliğin üzerinde, algılanan görev ihmali ve örgüt

kültürü gibi duruma bağlı özelliklerin; yaş, cinsiyet ve görev süresi gibi kişisel özelliklerden daha büyük bir etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir. Miceli ve Near'a göre eğer çalışanlar görev ihmalinin ciddi boyutta olduğunu düşünür ve görevi ihmaline dair ellerinde kanıt olursa; bu konu hakkında konuşma olasılıkları artar. Barry (2007)'e göre ABD örgütlerinin yaklaşık 2/3'ü etikten sapmalar, kural ihlalleri ve diğer görev ihmal biçimleri hakkında konuşmaları için çalışanlarını teşvik etmektedir. Şirketler çalışanlarının muhbirlik yapmasını gerçekten isteyip istemese de işyerinde olan ihlallerin nedenleri üzerinde çok düşünmektedirler (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:13). Gundlanch, Douglas ve Martinko (2003) ve Henik (2007) de bu konuyla ilgili kişinin geçmişe dönük davranışları değerlendirmesi sonucu öfkenin açığa çıkabileceğini; bu öfkenin de muhbirlik davranışına yol açabileceğini iddia etmişlerdir.

Tavakoli, Keenan ve Crnjak-Karnovic (2003) kültürel boyut etkisinin muhbirlik davranışını bireysel ve örgütsel olarak nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırma, Hofstede (1980)'in güç mesafesi, bireycilik ve erkeksilik gibi kültürel boyut farklılıklarına ilişkin tespitleri ile tutarlılık göstermiştir. Yapılan araştırmada, Amerikalı yöneticilerin muhbirlik davranışına bakışı ile Hırvat yöneticilerin bakışı birbirinden farklılık göstermektedir. Amerikalı yöneticilerin muhbirlik ile ilgili konuları dile getirmeye daha çok gönüllü oldukları ve daha az korku duydukları ya da misilleme yapılmasından daha az çekindikleri görülmüştür.

#### **2.1.2.2. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent-POD)**

İlkeli örgütsel muhalefet (POD) 1980'lerin ortalarında Graham (1986) tarafından ortaya atılmıştır. İlkeli örgütsel muhalefet, örgütlerdeki yasal ve sosyal kuralların çiğnenmesi üzerindeki vicdani reddi içermektedir. Çalışanların örgütsel mevcut durumu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya karşı bilinçli duruş çabasıdır (Premeaux,2001:4). Graham ilkeli örgütsel muhalefet ile ilgili 6 ayrı form olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ikisi çalışanların sessiz kalarak örgütte kalmalarını ya da örgütten sessizce ayrılmalarını içermektedir. Diğer 4 form ise konuşma bazlıdır ve bireylerin örgütte kalma ya da ayrılma tercihlerine göre farklılaşmaktadır. Bu konuşma bazlı 4 formun içeriği ise şu şekildedir: (1) Protesto etme ya da sadece içsel kanalları kullanarak içte değişiklik yapma çabası (içsel-kalma/internal-stay) (2) İş bırakmak için gerekli nedenleri bulup işten ayrılma (içsel-

ayrılma/internal-leave) (3) Protesto etme ya da dış baskı kanallarını kullanarak içte değişiklik yapma çabası (dışsal-kalma/external-stay) (4) Kamu oyununda protesto etme yoluyla işten ayrılma (dışsal-ayrılma/external-leave) Graham'a göre bu son 2 form muhbirlik davranışının birer uzantısıdır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:13).

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'e göre örgütler genellikle eleştiri ve muhalif görüşlere karşı hoşgörüsüz yaklaşmaktadır. İnsanlar muhalif görüşlere sahip olduklarında cezalandırılacaklarını düşünmektedir. Deneysel araştırmalar azınlıkta kalan bireylerin, zihinlerini değiştirmeleri gereken hedefler haline getirdiği, bu olmazsa da bireylerin dışlanma ve reddedilme durumu ile karşı karşıya kaldıklarını göstermektedir. Ülkemizde de siyasi parti yönetimlerinde muhalif görüşlere ve iktidar tarafından muhalefet yapanlara nasıl yaklaşıldığı haberlere yansımaktadır (Çakıcı,2007:152).

### **2.1.2.3. Örgütsel Adalet (Organizational Justice)**

1980'lerin ortalarında örgütlerdeki sessizliği ve ses çıkarmayı açıklamak için ortaya atılan diğer bir çalışma alanı da örgütsel adalettir. Örgütsel adalet terimi ilk defa Greenberg (1987) tarafından bireylerin örgütlerdeki adalet algılarını açıklamak için kullanılmıştır. Örgütsel adalet 4 ayrı boyuttan oluşmaktadır: (1) Dağıtımsal adalet (distributive justice), kaynakların dağıtımı ile ilgili adaleti; (2) Prosedürel adalet (procedural justice), kaynakların dağıtımında kullanılan prosedürlerin adilliklerine ilişkin adaleti; (3) Bireylerarası adalet (interpersonal justice), iletişim süreci ve sonucunda bireylerarası davranışlarda algılanan adaleti; (4) Bilgi adaleti (informational justice), iletişim süreci ve sonucunda kullanılan bilginin derecesi ve cinsi hakkındaki algılanan adaleti ifade etmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:13).

Greenberg (2000)'e göre örgütsel adalet araştırmaları ile ilgili en güçlü bulgulardan biri, prosedürlerin adil olduğuna ilişkin algıların artışının duyulması şansı olduğudur. Prosedürel adalet literatüründe bilindiği üzere ses çıkarma etkisi (voice effect), prosedürü daha adil görünür kılabilir çünkü bu fırsat bireylere sonuçları etkileme şansı verir. Bununla beraber, insanlar örgütte fikirlerinin önemsendiğine ve kendilerine güvenildiğine inanırlarsa; o zaman ses çıkarmanın etkisi yerini bulur. Buna ek olarak, kullanılan ses insanların adalet ile ilgili algılarını etkiler ayrıca algılanan

adalet de bireylerin görüş bildirme eğilimini etkileyebileceğinden önem taşımaktadır. Özellikle Pinder ve Harlos (2001) çalışanların bazı faktörlere (bireylerarası kötü davranma, kurban ve suçlu arasındaki önemli güç farklılıkları ya da var olan kültüre adaletsizlik hakimse) katlanıp, bunlardan dolayı adaletsizlik olduğuna inandıkları zaman, sessiz kalabileceklerini ileri sürmüşlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:14). Çakıcı (2007) adaletsizlik kültürünün olduğu iş yerlerinin, yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden daha değerli tutulması, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim gibi bazı ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir.

#### 2.1.2.4. Konu Benimsetme (Issue Selling)

1990'ların başında, sessizlik ve görüş bildirme ile ilgili diğer bir kavram olan, üst yönetime konu benimsetme konusu ortaya çıkmıştır. Dutton ve Ashford (1993)'a göre konu benimsetme, konuları anlama ve diğerlerinin dikkatini bireysel davranışlarla yönlendirme girişimi olarak nitelendirilmiştir. Sosyal problem teorisi, izlenim yönetimi (impression management) ve üstleri etkileme (upward influence) gibi çalışmalarda araştırmacılar, konuların örgütsel bağlamda nasıl stratejik olduklarını tarif etmişler ve konuları birbirleriyle kıyaslamışlardır. Araştırmacılara göre orta düzey yöneticiler, üst yönetimin dikkatini; bilgileri sağlama, konular hakkındaki bazı önemli bilgileri gizleme, konuları belli yönlerden çerçeveleme, kaynakları toplama ve üst yönetimin ilgisini diğer konulardansa bazı konulara odaklandırma yolu ile yönlendirebileceklerini ileri sürmüşlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:14). Dutton ve diğerlerine göre (1997), üst yönetime önem taşıyan konuları dile getirip getirmeme “**şartların elverişliliğine**” ilişkin değerlendirmeler yapıldıktan sonra karara bağlanır. Üst yönetimin dinlemeye gönüllü olması ve çalışanları destekleyici kültürün varlığı elverişli şartlar olarak nitelendirilmektedir. *Elverişsiz şartlar* ise belirsizlik ve negatif sonuç almaktan duyulan korkudur. Şartların elverişsiz olduğuna ilişkin bir algıda sessiz kalmayı tercih etme olasılığı artacaktır. Örneğin, fikir birliğinin kabul edildiği ama fikir ayrılığının kabul edilemez olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların farklı düşüncelerini belirtmesini için elverişsiz bir şart oluşturmaktadır (Amah ve Okfor, 2008). Ashford ve diğerleri (1998)'ne göre konuyu benimsetme ile ilgili elverişsiz şartlardan biri de çalışanların görüş bildirmesi sonucu olumsuz sonuçlarla karşılaşabileceklerine ilişkin

inançlarıdır. Çalışanlar imajlarının zarar göreceği endişesi duyarlarsa, konuşmaya karşı isteksiz olacaktırlar.

Vakola ve Boudaras (2005) da yöneticilerin, çalışanlar tarafından dinleyen, destekleyen, cesaretlendiren ve işleri kolaylaştıran bir kişi olarak algılanmalarını ve astlarına tartışmalarda ve karar verme süreçlerine dahil etmelerini, çalışanların konuşmaları için elverişli olduğuna dikkati çekmiştir. Yöneticilerin çalışanlarının düşüncelerini ve endişelerini görmezden geldiği, eleştiriden hoşlanmadıkları, istenmeyen mesajlara karşı hoş olmayan tepkiler verdikleri durumlar ise elverişsiz şartların göstergesidir ve çalışanlar bu durumlar karşısında konuşmanın boş olduğuna karar vererek sessizleşebilmektedir (Huang, Vliert ve Vegt, 2005).

#### **2.1.2.5. Şikayet Etme (Complaining)**

Örgütlerde açıkça konuşma (speaking up) davranışı üzerine literatürde geliştirilen çalışmalardan birini çalışan sesinin bir biçimi olarak şikayetçi olmadır. Kowalski (1996) tarafından gerçekleştirilmiştir ve araştırma sürpriz bir şekilde fazla dikkat çekmemiştir. Kowalski şikayetçi olmayı, duyguların açığa vurulması ya da iç ruhsal (intrapsychic) hedeflerin başarılması amaçlı kişisel olarak deneyimlensin ya da deneyimlenmesin bunu tatminsizliğin bir ifadesi olarak tanımlamıştır. Kowalski'ye göre şikayet etme bireylerin tatminsizliklerinin derecesi çok yüksek olduğunda ve şikayette bulunmanın kendilerine maliyetinin az olduğunun farkına vardıklarında bireyler arası iletişimin yaygın bir biçimi olarak oluşmaktadır. Bununla beraber Kowalski, tüm şikayetlerin tatminsizlik ifadesi içermediğini ve iş tatmini olan kişilerin de sempati toplamak ya da dikkat çekmek için (kişiler arası amaçları başarmak için; örneğin bir topluluğa dahil olmak gibi) şikayet ediyor gibi görünebildiğine dikkati çekmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:15).

Son zamanlarda Kowalski (2002) şikayet etmenin olası yararlarını araştırmıştır. Özellikle şikayette bulunmanın insanların engellenmişliklerinin (frustration) açığa vurulmasına ve böylece kendilerini daha iyi hissetmelerine neden olduğu ileri sürülmüştür. Bundan öte duygu, düşünce ve davranışlardaki engelleme ya da kısıtlamaların şikayette bulunarak serbest bırakılmasının psikolojik sağlık açısından da önemli olduğuna dikkati çekmiştir. Ek olarak, bireylerin şikayet etmesi engellediğinde

ortaya çıkabilecek olumsuz diğer sonuçların şikayet mekanizması ile ortaya çıkması da azaltmış olmaktadır. Ayrıca Kowalski ve Cantrell (2002) tatminsizliğini doğrudan kendisi gibi tatminsizlik yaşayanlara anlatan bireylerin; tatminsizliğini üçüncü şahıslara ya da yazılı olarak anlatmayı tercih eden bireylere göre örgüt içinde daha çok sevilen ve ilişki geliştirilen bireyler olduklarını tespit etmişlerdir. Sonuç olarak şikayet etme, arzulanmış imajı yaratmada ya da zedelenecek imajı onarmada da kullanıldığı için, izlenim yönetimi (impression management) ya da kendini ifade etme (self-presentation) açısından da önemli bir rol oynamaktadır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:15).

#### **2.1.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Organizational Citizenship Behavior-OCP)**

Son zamanlarda araştırmacılar örgütsel problemler (örneğin, şikayet etme) ya da görevi kötüye kullanma (örneğin, muhbirlik) gibi kritik konular hakkında konuşmaya odaklanmışlardır. Bu yönetime ek olarak, bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını ele alarak çalışan sesine pozitif bir bakış açısı getirmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal olarak bir yerde belirlenmemiş, formal ödül sistemlerinde tanımlanmamış ve çalışanlar bu rolleri yürütemediklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacakları işle ilgili pro-sosyal davranışları ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçümlerine göre *birimin geliştirilmesine yönelik yaratıcı öneriler getirme* ve *grubun nasıl gelişebileceğine yönelik önerileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşma* gibi ifadeler özellikle dikkat çekmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 15).

Ses çıkarmanın (voice) etki alanı tartışmalı olmasına rağmen ses çıkarmanın özel bir biçimi olan, sadece *eleştirmektense, iyileştirme niyetli olan ve yapıcılığı destekleyen davranışlar* olarak tanımlanan pro-sosyal davranışın ayırt edici bir biçimi olarak araştırılmaktadır. Le Pine ve Van Dyne (1998) ses çıkarma davranışının geçerli ölçümlemesini açıklayan destekleyici kanıtlar ileri sürmüşlerdir. Özellikle yöneticiler, çalışanlar ve iş arkadaşları ekstra rol davranışından yerleşik olan davranışı (in-role behavior) ayırt etmişlerdir ve bu bireyler ayrıca yardımlaşma ses çıkarmayı da birbirinden farklılaştırmışlardır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:15). Buna ek olarak, ses çıkarma biçimleri, örgütsel vatandaşlık davranışının bir tipi olarak

kavramsallaştırılmış ve ölçümlenmiştir. Son zamanlardaki araştırmalara göre, bazı şartlar altında pro-sosyal güdüler çalışan sessizliğine (employee silence) yol açabilir. Bununla beraber çalışanın sessiz kalmasının iş arkadaşlarına, örgüte ve diğer örgüt bileşenlerine yararı vardır, örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe bu konu henüz yeteri kadar dikkati çekmemiştir ve araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulan önemli bir alandır. Pro-sosyal davranışın tersi olarak, sosyal psikologlar sessizliğin gücün, baskınlığın ve saldırının bir aracı olarak nasıl kullanılabileceğine dikkat çekmişlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16).

### 2.1.2.7. Sosyal Dışlama (Social Ostracism)

Sosyal ve ilişkisel dışlama, halk arasında sıklıkla bahsedilen *tepkisiz kalarak tepki gösterme* olarak adlandırılan **sessiz tepki (silent treatment)**, dışlamanın olası biçimlerinden sadece bir tanesidir. Buna ayrıca hücre hapsi ve uzaklaştırma gibi ekstrem (aşırı) rollerde eklenebilir. Williams (2007) dışlamanın, tipik olarak insanları dışta bırakma ya da yok sayma olduğunu belirtmiş; yok sayma ve dışta bırakma boyunca ortaya çıkan bir dizi tepkimelerin nitelik kattığı bir süreç olduğuna dikkati çekmiştir. Sommer, Williams ve Ciarocco (2001)'a göre bireylerin dışlama yapmasının altında yatan nedenler şunlardır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:16):

- Bireyi cezalandırma ya da incitme
- Çatışma süresince düzeysizlikten ve suçluluk duygusunun kaçınma
- Tartışmayı yatıştırmak için ara vermedir.

Sosyal dışlama ve sessizlik ile ilgili çalışmalar, son 10 yılda örgütsel bilimlerde dikkati çekmeye başlamıştır. Sosyal dışlama ile ilgili ampirik çalışmalardan biri, Williams, Shore ve Grahe (1998) yapmıştır ve araştırmalarında katılımcılara sessiz tepki davranışına maruz kaldıklarında ne hissettiklerini anlatmaları ve sessiz tepki gören ya da gösterenlerden bu davranışı tarif etmeleri istenmiştir. Bu araştırmaya katılan 48 katılımcı bu sorularla ilgili toplamda 152 ayrı davranış listelemişlerdir. En sık belirtilen ifadeler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- % 73 göz temasından kaçınma
- % 54 konuşmama
- % 42 bilinçli olarak görmezden gelme

- % 40 tüm iletişimi kapama
- % 40 herhangi bir soruya ya da tartışmaya yanıt vermemedir.

Günümüzdeki araştırmalara göre sosyal dışlama, örgütlerde görülen sessizlik örneklerinden biri (örneğin işte birine sessiz tepki göstermek) ya da sessizliğe neden olan olası davranışlardan biridir (örneğin bireyler konuştuklarında dışlanacakları korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilirler). Kavramsal bakış açısına göre, sessiz tepki, diğer sessizlik türlerinden ayrı bir şekilde ele alınmalı ve dışlamada (ostracism) ayrı bir kategoriye konmalıdır. Bununla beraber dışlama, işle ilgili endişe, bilgi ve görüşleri kasıtlı olarak tutmayı içermektedir ve bu nedenle ki çalışan sessizliği (employee silence) tanımı ile birbirini tutmaktadır. Sosyal dışlama (social ostracism) sessizliğin diğer biçimlerinden önemli yönleri ile farklılık göstermektedir. Özellikle dışlamanın altında yatan faktörler, sessizliğin diğer biçimlerinden bu davranışı farklılaştırır çünkü dışlama davranışında bireyleri ya da gruptaki bireyleri dışlama ya da yok sayma niyeti vardır ve sessizlik amaçlı yapılır. Bununla beraber çok farklı faktörler, insanları dışlamaya itebilir ve bazı şartlar bireylerin sosyal olarak kabul edilebilirliğini yok sayabilir ve bu az bilinçle ya da bilinçsiz olarak yapılır. Bununla birlikte, çalışan sessizliği sadece işle ve örgütle ilgili konularda sessiz kalmayı içerirken, dışlama bunun aksine, çok farklı konularda sessiz kalma tercihinin ve çok sayıda konuda iletişim kurmadan kaçınmayı içerir. Örneğin sabahleyin günaydın dememek, sorulara cevap vermemek ve e-mailleri yanıtlamamak gibi. Bu gibi davranışlar sessizliğin nasıl bir güç aracı olarak kullanılabileceğine ve sosyal olarak kabul edilmemenin nasıl bir sıkıntı yaratacağına dikkati çekmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 17).

#### **2.1.2.8. Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome)**

Williams ve diğerleri sosyal dışlamanın özelliklerine odaklanırken, diğer araştırmacılar çalışanların konuşma isteksizliğine neden olan faktörlere ve bazı yönetici davranışlarına dikkat çekmeye yönelmişlerdir. Özellikle bazı araştırmacılar, çalışanların açıkça konuşmasını etkileyen rahatsızlık verici konuların, örgütte olumsuz tepkimelerinin neler olduğunu ile ilgilenmişlerdir. Bu bağlamda Peirce, Smolinski ve Rosen (1998), çalışanların tatminsizliklerini doğrudan ve açıkça dile getirmekten vazgeçiren örgütsel bir kuralı ifade eden *sağır kulak sendromu* terimini kullanmışlardır. Peirce ve diğerleri sağır kulak sendromunu şu 3 konu ile ilişkilendirmişlerdir:

(1) Yetersiz örgüt politikaları (kullanışsız ya da açık olmayan raporlama prosedürleri)

(2) Yönetimsel rasyonelleştirme ya da tepkimeler (örneğin iddiaları reddetme, kurbanı suçlama, kurallara aykırı olarak yapılan hareketleri önemsizleştirme, bazı çalışanları koruma, kronik tacizciyi görmezden gelme ya da kurbanı karşı misilleme yapma)

(3) Örgütsel özellikler (örneğin aile şirketi olma, insan kaynağının az olduğu küçük bir firma olma, kırsal konum, erkek egemen endüstriler) (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:17).

Harlos (2001) sağır kulak sendromu üzerine yaptığı araştırmanın boyutunu, cinsel istismar alanına taşıyarak genişletmiştir. Harlos, bazı ses çıkarma sistemlerinin (şikayetlerin raporlandığı formal sistemler, açık kapı politikası, şikayet etme prosedürleri ve şikayet kutuları gibi) çalışanların adaletsizlik algısını, memnuniyetsizlik ve engellenmişlik hislerini şiddetlendirmekte olduğuna dikkati çekmiştir. Buna bağlı çalışanların şikayetlerinin ciddiye alınması isteği, örgütlerde ses çıkarma sistemlerinin beklentilerini arttırmaktadır. Şikayetler örgüt tarafından ciddiye alınmadığı zaman, psikolojik sözleşmede (psychological contract) bir ihlal olduğu anlaşılır. Harlos (2001)'a göre etkin ses çıkarma sistemlerinin özellikleri; güvenlik (cezalandırmadan koruma), güvenilirlik (objektivite, tarafsızlık), ulaşılabilirlik ve zamanlılıktır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:17).

1980'lerin ortalarından 20 yüzyılın sonlarına doğru yapılan araştırmalar özellikle açıkça konuşma (speaking up) davranışına yönelik olmuştur (muhabirlik ile başlayıp örgütsel vatandaşlık davranışının ekstra rol davranış biçimi ile sona ermiştir). Bununla beraber önceki çalışmalarda ele alınan konuşamama sorununa ilgi günden güne büyümüştür, cesaretlenen araştırmacılar çalışanların örgütle ilgili olarak hangi önemli konularda ve özel şartlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini araştırmaya başlamışlardır.

### **2.1.3. Günümüz Akımı**

Günümüz yüzyılının başlangıcında sessizlik ve ses çıkarma ile ilgili çalışmaların popülerliği örgütsel alanda artmıştır. Journal of Management Studies adlı dergide

özellikle sessizliğe ayrılmış özel bir sayı hazırlanmıştır. Buna ek olarak çok sayıda makale, yönetim dergilerinde yayınlanmaya başlamıştır (örneğin, Academy of Management Review, Journal Of Applied Psychology). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda sessizliğin ses çıkarmanın (voice) yokluğundan daha fazlasını ifade ettiği ileri sürülmüştür. Son zamanlarda sessizlik ile ilgili gelişmelere bakıldığında, bazı önemli kavramların öne sürüldüğü görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) ilk kez “**örgütsel sessizlik**” kavramını ileri sürmüşlerdir. Daha sonra yapılan çalışmalarda araştırmacılar bireysel düzeydeki sessizlik davranışı “çalışan sessizliği” üzerinde durmuşlardır. Ayrıca ilerleyen zamanlarda sessizlik, daha iyi anlaşılması için işten uzaklaşma (job withdrawal) ve örgütsel öğrenme kavramları ile de sessizlik ilişkilendirilmiştir.

### 2.1.3.1. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence)

Çalışanların açıkça konuşma (speaking up) davranışı, çok sayıda farklı bakış açısıyla araştırılmıştır. Sessizliğin, sadece sesin olmaması ile ilişkilendirilmekten daha fazla anlamı ve içeriği olduğunu ilk defa Morrison ve Milliken (2000) ortaya koymuştur. Özellikle, bu araştırmacılar işle ilgili problem ya da konular hakkında endişe, düşünce ya da bilgileri saklı tutmayı topluluk düzeyinde yayılan bir olay olarak niteleyip bundan *örgütsel sessizlik* terimini türetmişlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:18). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, *işle ilgili konu, problem ya da sorunlar hakkında çalışanların kendi fikir ya da önerilerini kendilerine saklamalarını ifade eden kolektif bir olgu* olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmacılara göre sessizlik, sadece reddedişi ya da muhalefeti ifade etmemekte, bireylerin bilgi eksikliğinden, kendini ifade etme fırsatlarının olmayışından, fikirleri dile getirmenin faydasız hatta tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabilmektedir. Banerjee ve Somanathan (2001) ise **örgütsel ses (organizational voice)** terimini, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek olarak görülen kişilerin gönüllü olarak yaptıkları açıklamalar olarak nitelendirmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:26).

Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizlik önceki kavramlardan birkaç önemli özelliği ile farklılaşmaktadır. Şöyle ki, daha önceki çalışmalar genelde bireysel düzeydeki olaylara odaklanırken, örgütsel sessizlik kolektif düzeydeki faktörler üzerine odaklanmıştır. Buna ek olarak ve önemle, Morrison ve Milliken çalışanların toplu

olarak neden sessiz kalmayı tercih ettiklerinden daha da öte *kasıtlı* olarak neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini araştırmışlardır. Morrison ve Milliken ayrıca örgütsel sessizliğin gelişmesinde *sessizlik ikliminin* (climate of silence) çok önemli bir rol oynadığına dikkati çekmişlerdir. Onlara göre bu iklimin oluşmasında paylaşılan 2 yaygın inanç vardır:

- (1) *Örgütün sorunları hakkında konuşmanın çaba sarfetmeye değer olmadığı ve*
- (2) *Düşünce ya da inançların belirtilmesi sonucu misilleme yapılabilir diye konuşmanın tehlikeli olarak görülmesidir.*

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik ikliminin gelişmesine ve yayılmasına neden olan bir dizi örgütsel ve bağlamsal faktörler mevcuttur. Bunlar üst yönetim takımının özellikleri, örgütsel yapı ve politikalar, iletişim uygulamaları, çalışan ve yöneticilerin demografik özellikleri ve kolektif anlam verme süreci gibi faktörlerdir.

Vakola ve Bouradas (2005), Morrison ve Milliken'in ilk ampirik araştırmasındaki örgütsel sessizliğin sonuçları ile ilgili modeli kullanarak bir çalışma geliştirmişlerdir. Araştırmaya teknoloji sektöründe çalışan 677 kişi katılmıştır, çalışan sessizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları üzerinde araştırmada tahminlemede bulunmuşlardır ve yapılan araştırma sonucu sessizlik ikliminin 3 boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

- (1) Yöneticilerin sessizlik hakkındaki tutumları,
- (2) Üst yönetimin sessizlik hakkındaki tutumu ve
- (3) Örgütün iletişim olanaklarıdır.

Bu araştırmanın sonuçları çalışanların yönetsel tutumlar ile ilgili algılamalarının sessizlik kararını etkileyeceğini öne süren Morrison ve Milliken'in tezini desteklemiştir. Ayrıca Vakola ve Bouradas (2005) Morrison ve Milliken modelinin öğelerine ön test uygulamış ve kesin geçerliliği olan bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışma aynı zamanda ilerdeki ampirik araştırmalar için de temel oluşturmuştur.

### 2.1.3.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence)

Morrison ve Milliken (2000)'in örgütsel sessizlik çalışması yayınından kısa bir süre sonra, Pinder ve Harlos (2001) da örgütsel sessizlik ile ilişkili bir kavram olan çalışan sessizliğini yönetim literatürüne kazandırmıştır. Morrison ve Milliken sessizliği örgütsel düzeyde bir olay olarak görürken; Pinder and Harlos ise sessizliği bireysel düzeyde bir olay olarak görmüştür. Pinder and Harlos (2001) çalışan sessizliğini, *değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneği olan insanların, örgütsel durumlarla ilgili olarak, bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya duyuşsal değerlendirmeleri hakkındaki gerçek düşüncelerini gizlemeleri* olarak tanımlamışlardır. Buna ek olarak Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin ayrıca takım ve örgütsel düzeylerde de oluşabileceğini bildirmiştir. Örneğin, takım çalışmasında yer alan çalışanlar örgütsel konu ve problemler hakkında sessiz kalmayı tercih edebilirler. Ayrıca sessizlik bireylerin düşüncelerini saklamayı seçmesi ile başlayıp, bireylerin açıkça konuşmaya isteksiz olması ile takım üyeleri arasında bulaşıcı bir şekilde yayılabilir. Yönetim literatüründe yazarlarca çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik, aynı olguya atıfta bulunduğu için birbirine alternatif olarak kullanılmaktadır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:20).

Pinder ve Harlos (2001)'un sessizliğin algılanan adaletsizliğe bir tepki olarak görüldüğü çalışmasında, sessizliğin basitçe ses yokluğundan daha fazlasını ifade ettiğini vurgulanmıştır. Sessizlik bir dizi bilişsel, duyuşsal ve istemli içeriğe sahip bir iletişim biçimidir. Sessizliğin ayrıca kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durum olduğu da belirtilmiştir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin (employee silence), pasif (quiescence) ya da kabullenici (acquiescence) nedenlere bağlı olarak farklı anlamlarının olduğunu ileri sürmüşlerdir. *Pasif sessizlik (quiescent silence)* bireylerin sessizliktense diğer stratejilerin daha yapıcı olduğunun farkında olmalarına rağmen, kasıtlı olarak örgütle ilgili endişe, bilgi ya da düşüncelerini kendilerine saklamasını, kaçınmacı bir tutum olduğunu ve bunun bilinçli bir şekilde yapıldığını ifade etmektedir. Alternatif seçeneklerin farkında olunmasına rağmen, kişisel açıdan konuşmanın hoş olmayan sonuçları olabileceğinden, bireyler bu korkudan dolayı harekete geçmeye gönülsüzdürler. Diğer bir yandan, *kabullenici sessizlik (acquiescent silence)*, örgütsel

şartları uysal bir şekilde kabul eden ve sessizliğin varlığı ile ilgili farkındalığın az olduğu sessizliktir. Pasif sessizlik (quiescent silence), yüksek bilişsel uyumsuzluk ve endişe ile ifade edilirken, kabullenici sessizlik (acquiescent silence) ise duyarsızlık ve çaresizlik ile nitelendirilmektedir. Pinder ve Harlos'un çalışmasından sonra çalışan sessizliği araştırmaları büyük ölçüde artmıştır. Sessizlik ile ilgili yapılan baştaki sınırlı sayıda araştırmalar, adaletsizliğe bir tepki olarak görünen çalışmalarla genişletilmiştir. Çok sayıda araştırmacı, çalışan sessizliğini şimdi, farklı durumlara bir tepki ya da yanıt olarak kabul etmektedir. Buna bağlı olarak, araştırmacılar çalışan sessizliği, son zamanlarda çalışanların örgüt ya da işle ilgili konularda düşünce, bilgi, endişe ya da sorularını kasıtlı olarak kendilerine saklamaları olarak yeniden tanımlamışlardır (Morrison ve Milliken,2003; Van Dyne, Ang ve Botero. 2003).

Pinder ve Harlos'un geliştirdiği çalışan sessizliğini (kabullenici ve pasif), Van Dyne, Ang ve Botero (2003) ayrıntılarıyla incelemişler ve çalışan sessizliğinin altında bunların yanı sıra prososyal güdülerin de olduğunu ileri sürmüşlerdir. Van Dyne, Ang ve Botero özellikle pro-sosyal sessizlikte çalışanların işle ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri kendilerine saklamada örgüt ve diğer insanların yararını düşünme niyeti olduğunu bildirmişlerdir (örneğin özgecilik ya da işbirlikçi güdüler).

Ampirik araştırmalarda kabullenici ve pasif sessizliğin eksikliğine rağmen, Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'in yaptığı nitel araştırma kabullenici ve pasif/savunmacı sessizliğin aslında potansiyel geçerli yapı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

### **2.1.3.3. İşten Uzaklaşma / Geri Çekilme (Job Withdrawal)**

İşten uzaklaşmanın ana fikrinin altında bir dizi davranış çeşitliliği ve davranışsal niyet vardır. Çalışanın işten ayrılması, devamsızlık, görev ihmal ve çalışanın işten ilişkisinin kesilmesi gibi çeşitli davranışsal olguları içermektedir. Son birkaç yılda çalışan sessizliği, işten uzaklaşma çalışmalarının bir biçimi olarak kavramsallaştırılmıştır. Ek olarak, işten uzaklaşma çalışan sessizliğinin biçimlerinden sadece biri olarak düşünülebilir ve sessizlik çeşitli nedenlerden dolayı (örneğin, prososyal davranış) meydana gelebilir; fakat bunu tam anlamıyla işten uzaklaşma niyetiyle bağdaştırmak yanlış olur (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 21).

Pinder ve Harlos'un çalışanın sessizliğinin ve sesinin (employee silence and voice) altında yatan farklı nedenleri bulmaya yönelik çalışmasından bu yana, çalışanın işten uzaklaşması ile ilgili devamsızlık ve işten ayrılma gibi diğer biçimlerle birlikte sessizlik de araştırmacılar tarafından uzaklaşmanın bir biçimi olarak tanınmaya başlanmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışanların hoşnut olmadıkları durumun düzeleceğine ilişkin umutlarını yitirdikleri zaman, kabullenici sessizliğin (acquiescent silence) meydana geldiğini ifade etmiştir. Bu umutsuzluk hissi, çalışanların sessizlik içinde acı çekmelerine ve konuşmanın yararsız olduğunu düşünmesine neden olabilmektedir. Bu da dolayısıyla, çalışanın iş ile ilişkisinin kesilmesine ve işten uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Sessizliğin basitçe mevcut durumun kabullenilmesinden çok daha fazla bir anlam içerdiği ile Parker ve August (1997) iş tatmini olmayan bazı çalışanların sessizliklerini işten çıkma ile birleştirdiklerini ileri sürdükleri ve bu davranışı ilkeli işten ayrılma (principled turnover) olarak nitelendirdikleri düşüncedir. Ayrıca diğer çalışmalarda çalışanların dışardan gözlenebilen davranışları ile ayrılma niyeti arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (davranışın ifade şekli bu ilişkinin niteliğine bağlı olmasına rağmen). Örneğin Olson, Buchanan ve Boswell (2002) işe bağlı çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmek için formal yollardansa özellikle informal yolları tercih ettiklerini tespit etmiştir. Bu araştırma şikayet yöntemleri ile ilgili önceki araştırmalarla tutarlılık göstermektedir ve ayrıca uzaklaşma davranışı (withdrawal behavior) informal yöntemleri kullananlardan daha çok formal yöntemlerle ilişkilidir. Görünüşte, bunun formal şikayet mekanizmalarındaki memnuniyet eksikliğine ya da misilleme yapılı korkusuna bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanın işten uzaklaşmasında sessizliğin rolü hakkında öğrenilmesi gereken çok şey olmasına rağmen, insanların bazen sessiz kalmasının işten ilişkisinin kesilmesi anlamına geldiği açıktır. Çalışanlar endişelerini dile getirmeyi kestiklerinde ise çalıştıkları yerden ayrılmaları an meselesi olabilmektedir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009: 21).

#### **2.1.3.4. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı (Organizational Learning and Knowledge Sharing)**

Örgütsel öğrenme Edmondson ve Moingeon (1998) tarafından organizasyonun devam eden adaptasyonuna katkıda bulunma şeklindeki rehber davranış verisinin örgüt

üyelerince aktif bir şekilde kullanıldığı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Edmondson ve Moingeon'un tanımlarında örgütsel öğrenmenin çok karmaşık olduğuna dikkat çekmişler ve örgütsel öğrenmeyi başlatılabilir, geliştirilebilir ve uygulanabilir bir süreç olarak değerlendirmişlerdir. Bu oluşumda, çalışanlar arasında haber ve bilgi paylaşımının olması gerekliliğini de ileri sürmüşlerdir. Argyris (1977) çalışanların işle ilgili potansiyel sorunlarını yöneticileri ile konuşamamalarının örgütsel öğrenme yolunda engel oluşturduğunu ifade etmiştir. Sessizliğin örgütlerin hatalarını tanıma, düzeltme ve bunlardan ders çıkarma fırsatını engellediğini de ileri sürmüştür. Çalışanların konuşmaya isteksizliği takım düzeyinde öğrenmeyi kritik olarak etkiler. Bu bağlamda, Edmondson (2003) açıkça konuşmanın takımlarda yeni uygulamalara adaptasyonu kolaylaştıracağını ileri sürmüştür. Edmondson özellikle, gözlemlerini, endişelerini ve sorularını ifade eden takım üyelerinin düşündüklerini ifade etmeye gönülsüz olanlara göre sıradan işleri daha iyi öğrendiklerine dikkati çekmiştir. Açıkçası, bu tarz iletişim takımlara neyin işe yarayıp yaramadığını anlamaya dair bir anlayış geliştirmeye ve deneyim kazanmaya yardımcı olmaktadır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:22).

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki ana fark sadece öğrenmenin bir süreç olduğu değildir aynı zamanda bilginin depolandığı ve diğerlerine aktarıldığı bir metot olduğudur. Genel olarak konuşmanın, bireysel düzeyden örgütsel düzeye yayılması ve örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi için bilginin ya paylaşılması ya da aktarılması gereklidir. Bu anlayış kapsamında, bireysel bilginin sıklıkla bilgisayar bazlı bilgi yönetim sistemlerinde (computer-based knowledge management systems – KMS) saklanır ve aktarımı yapıldığı görülmektedir. Örgütlerde KMS'nin etkinliği, büyük bir şekilde çalışanların görüşlerini diğerleri ile paylaşmaya gönüllü olmasından etkilenir ve onların bu gönüllülüğü formal KMS sistemine katkıda bulunur. King, Chung ve Haney (2008) gibi araştırmacılar, çalışanların bilgi paylaşımına gönüllü olmasını etkileyen faktörleri anlamaya çalışmışlardır. Bunları anlamak örgütün KMS sisteminde faydalı olacak ya da olmayacak nedenlerini anlama bakımından yararlı olacaktır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:22). Örgütlerde sessizlik ve ses ile ilgili yapılan çalışmaların tanımlayıcı ve ayırt edici özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:5-7):

**Tablo 2.1:** Örgütlerdeki Sessizlik ve Ses Çıkarma ile İlgili Yapılan Çalışmaların Ana Kavramları

<b>Kavram</b>	<b>Ses çıkarma/ Sessizlik</b>	<b>Analiz seviyesi</b>	<b>Durum ya da olay</b>	<b>Dikkate değer tanım ya da açıklamalar</b>
Örgütsel değişim	Ses çıkarma	Bireysel	Fikir, ihtiyaç/ geliştirme	Sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine, bu durumu değiştirmek için bir girişimde bulunmak (Hirschman,1970).
Bağlılık	Sessizlik	Bireysel	İş tatminsizliğinin tepkisi	İşine bağlı çalışanlar, iş tatminsizliği yaşadıkları zaman durumun geçeceğini düşünüp, örgütte kalırlar ve sessizce acı çekerler ve konumlarını devam ettirirler (Hirschman, 1970).
MUM etkisi	Sessizlik	Bireysel	Olumsuz bilgi	Bireyler ilişkilerinde rahatsızlık yaşayabilecekleri nedeni ile genellikle kötü haberleri ve olumsuz bilgileri taşımaya gönülsüzdür (Conlee ve Tesser,1973).
Sessizlik sarmalı	Sessizlik	Bireysel, grup ya da örgütsel	Çoğunluğun fikriyle hem fikirde olmama /izolasyondan kaçınma	İzolasyon korkusu, insanlarla aynı fikirde olunmasa da çoğunluğa katılmayı sağlar (Noelle-Neumann,1974)
İlkeli örgütsel muhalefet	Ses Çıkarma/ Sessizlik	Bireysel	İşyerinde ahlaksal bir yanlış olduğu algısı	Örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamalara karşı bilinçli duruş çabasıdır (Graham,1986)
Prosedürel adalet	Ses çıkarma	Bireysel	Adalet kaygıları	Prosedürel adalet, karar alma sürecinde hissedilen adalettir; çalışanların kararlara katılımını (ses çıkartma yoluyla) teşvik etmeyi ifade etmektedir (Thibaut &Walker,1975)

Üst yönetime konuyu benimsetme	Ses çıkarma	Bireysel	Örgütsel karar vermeyi etkileme girişimleri	Konuları anlama ve diğerlerinin dikkatini çekmeye yönelik bireysel davranışlardır (Dutton & Ashford,1993)
Şikayetçi olma	Ses çıkarma	Bireysel	İş tatminsizliği	İster öznel olarak deneyimlensin ya da deneyimlenmesin duyguların açığa vurulmasında ya da içsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yaşanan iş tatminsizliğinin ifadesidir (Kowalski,1996)
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Ses çıkarma	Bireysel	Ekstra rol davranışı	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerde birlikte hareket etme güdüsünün geliştirilmesi; örnek olarak pro-sosyal ses çıkarma (Van Dyne ve diğerleri,2003)
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Sessizlik	Bireysel	Pro-sosyal güdüler	Başkalarını düşünme ya da işbirlikçi güdüler üzerine dayanır; işle ilgili fikir, bilgi ya da görüşler diğer insanların ya da örgütün yararına olabilir (Van Dyne ve diğerleri,2003)
Sosyal dışlanma	Sessizlik	Bireysel ya da grup	Dışlayıcı niyet	“Sessiz tepkiye” başvurulmasında dışlama ya da görmezden gelme eylemi rol oynamaktadır. (Williams,2001)
Sağır kulak sendromu	Sessizlik	Bireysel	Örgütsel başarısızlığa karşı çalışanların pozitif yönlü bir tepkisi	Örgütlerde çalışanların işle ilgili tatminsizliklerini doğrudan ve açıkça ifade etmelerini yıldırıcı normların geliştirilmesi (Peirce ve diğ.,1998)

Örgütsel sessizlik	Sessizlik	Örgütsel	Örgüt çapında sessizlik normları	Çalışanların işle ilgili problem ya da konularda kendi bilgi, görüş ve kaygılarını sakladıkları kolektif bir fenomendir (Morrison&Milliken, 2000)
Çalışan sessizliği	Sessizlik	Bireysel	Korku, duyarsızlık ya da pro-sosyal nedenlere dayanmaktadır	Değişimi etkileyebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki gerçek düşüncelerini esirgemeleridir (Pinder ve Harlos,2001)
İşten geri çekilme	Sessizlik	Bireysel	Umutsuzluk duyguları	Çalışanlar konuşmanın boş olduğuna inandıkları zaman geri çekilmeye mecbur olduklarına inanırlar (Pinder ve Harlos,2001)
Örgütsel öğrenme	Ses çıkarma	Bireysel, grup ya da örgüt genelinde	Çalışanlar arasında bilginin paylaşılması ihtiyacı	Temeli çalışanlar arasında bilgi ve enformasyonun paylaşılmasına dayanır (Agryris,1977)
Çalışan sesi	Ses çıkarma	Bireysel	Kasıtlı olarak çalışanların dışı vurulan davranışları	Bu geniş terim çalışanların açıkça konuşmasıyla ilgili tüm biçimleri kapsamaktadır, temeli konuşmak isteyen kişinin iletişim kurma niyetine dayanmaktadır (Le Pine ve Van Dyne,1998)

Yukarıdaki tabloda örgütsel sessizlik olgusunu, araştırmacıların farklı kavramlar altında ele alıp çalıştıkları görülmektedir. Bu yaklaşımların kronolojik sıraya göre ele alınması konunun bir bütün içerisinde daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Tablo 2.1’de de görüldüğü üzere araştırmacıların zaman zaman aynı terimleri farklı olguyu anlatmak için kullanırken; farklı terimleri de aynı olguyu anlatmak için kullandıkları dikkatçektir.

## 2.2. Sessizlik İle İlgili Yurt İçi ve Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar

**Tablo 2.2:** Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılan Örgütsel Sessizlik İle İlgili Çalışmalar

Yayın Yılı	Yazar/lar	Yayın	İçerik
1997	Harlos	Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence	Çalışmada örgütsel adaletsizliği anlama ve çalışanların örgütsel adaletsizliğe sessiz kalarak mı yoksa konuşarak mı tepki verdiklerini anlamak amaçlanmıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamındaki kurumları temsil eden 33 yönetici pozisyonundaki çalışanla işyerinde yaşanan örgütsel adaletsizlik ile ilgili açıkladıkları olaylar üzerinden görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada geçmişte yaşanan adaletsiz olarak tariflenen kritik bir olay tartışmaya açılmıştır. Görüşmelerde adaletsizliğe bir kısım çalışanın ses çıkarak; bir kısmın ise sessiz kalarak karşı durduğu görülmüştür. İki kesimde örgüte karşı sorumlulukları olduğunu ve bu yolla adaletin sağlanması için çabaladıklarını ifade etmişlerdir. Görüşmelerde sessizliğin adaletsizliği kesin olarak durdurmayı ya da tekrarlanmasının azaltmak için yapılan bir stratejik çaba olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca sessizlik adaletsizliğe karşı bir direnç olarak da nitelendirilmiştir. Algılanan adaletsizlik sonucu örgütte sessizliğin olduğu, bireylerde odaklanma, stres ve performans sorunlarına; örgütte ise üretim düşüklüğü, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi sonuçlar doğurduğuna yer verilmiştir.
2000	Morrison ve Milliken	Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In A Pluristic World	Morrison ve Milliken'in yaptığı bu araştırma örgütsel sessizliğin nedenlerini anlaşılması ve çoğulcu örgüt önündeki engelleri aşmada doğru ve kapsamlı bir çalışma inşa etmesi açısından önem taşımaktadır. Çalışmada sistematik olarak sessizliği arttıran faktörler bir süreç içerisinde açıklanmaya çalışılmıştır. Sessizliği arttıran faktörler bireysel anlamda değil de kolektif anlamda (hep birlikte alınan bir sessizlik kararı) incelenmiştir ve sessizlik ilk defa kolektif bir fenomen olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmadaki amaç, bazı çalışanların konuşmayı neden tercih ettiği ya da etmediğini açıklamak değil, bundan öte çok sayıda örgütte toplu halde sessiz kalmaya neyin/nelerin sebep olduğunun açıklanması olmuştur.
2001	Pinder ve Harlos	Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice	Sessizlik alanında ikinci önemli çalışmadır. Pinder ve Harlos sessizliği, örgütsel durumlara ilişki konularında değişim yaratabilecek kişilerin gerçek düşüncelerini esirgemeleri olarak tanımlamış ve algılanan adaletsizlik hususunda konuşma mı yoksa sessizlik kararı mı aldıklarına odaklanmışlardır. Çalışmada çalışanların, bireyler arasında kötü muameleye maruz kalma, kurban olma veya adil olmayan kişiler arasında güçsel farklılıkların olması ya da mevcut kültür gibi farklı nedenlerden dolayı bulunulan durumun adil olmadığını düşünüp sessiz kaldıkları önerilmiştir. Ayrıca çalışmada çalışan sessizliğinin 2 ayrı türünün (pasif-quiescence ve kabullenci-acquiescence) olduğu ileri sürülmüştür.

2003	Van Dyne, Ang ve Botero	Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs	Van Dyne, Ang ve Botero (2003) Pinder ve Harlos (2001)'un ortaya koyduğu sessizlik türlerini genişletmiş, sessizliğin ve ses çıkarmanın 3 tipinin (kabullenici, savunucu ve pro-sosyal) olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ses ve sessizliğin karmaşık bir yapıda olduğunu ve farklı durumlarda farklı biçimler aldığını savunmuşlardır.
2003	Morrison ve Milliken	Guest Editors' Introduction: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations	Journal of Management Studies dergisinin özel sayısında yer alan bu makalede "insanlar örgütlerde ne zaman ve nasıl konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederler" sorusuna odaklanılmış; sessizlik üzerine yapılan çalışmalar bir arada sunularak sessizliğin daha iyi anlaşılması ve bir bütün olarak görülebilmesi amaçlanmıştır.
2003	Milliken ve Morrison	Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations	Çalışmada çalışanların işle ilgili konu ve endişelerini dile getirme ya da sessiz kalma tercihini nasıl verdiklerine, hangi konularda ve neden sessiz kaldıklarına ve ileride yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.
2003	Milliken, Morrison ve Hewlin	An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why	Araştırmacılar daha önceki araştırmalarında tespit ettikleri sessizlik faktörlerini ele alarak; sessizlik kararı almış bireylerin duygu ve düşüncelerini mülakat tekniği ile belirlemeye çalışmışlardır. Çalışanlara bir konu hakkında konuşmaya karar vermeden önce, örgütün iletişim normlarını dikkate alan, neyi söyleyip söylememeleri gerektiğini ve sonuçlarının neler olabileceğini bildiren bilişsel bir harita geliştirmelerini önermişlerdir.
2003	McGowan	Organizational Discourses: Sounds of Silence	Sessizliğin üç ayrı türünün olduğunu ileri sürmüştür. Mutlak sessiz kalma (absolute silencing) hiçbir şekilde ve hiçbir kimse ile konuşmanın olmamasını; revizyonist sessiz kalma (revisionist silencing) yöneticilerin işle ilgili tüm faaliyetleri yeniden yazarak rapor haline getirmesini; seçici sessiz kalma (selective silencing) ise yöneticilerin gönüllü olarak işle ilgili olumlu faaliyetleri; kendi kişisel ve sıkıntılı konularına kalkan yapması amaçlı dile getirmesini ifade etmektedir.

2003	Perlow (Akt: Slade,2008)	When You Say Yes But Mean No	İlk defa sessizlik çelişkisi (silence conflict) terimi kullanılmıştır. Sessizlik çelişkisinin, bireylerin kendi farklılıkları ile ne yüzleştikleri ne de bunu birbirlerine açıklamaya razı olmalarından kaynaklanan bir durum olduğu ifade edilmiştir. Bireylerin sessizliğe daha önceki deneyimlemeleri ve özellikle bireylerin "karşımdaki nasıl olsa beni anlamıyor" algısı sayesinde karar verdikleri belirtilmiştir. Sessizlik kararında önceki deneyimler sonucu oluşan korku ve güvensizlik duygularının etkili olduğu öne sürülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenme, karar verme ve yaratıcılık süreçlerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmiştir.
2003	Premeaux ve Bedeian	Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace	Çalışmalarında kendini izleme (self-monitoring) davranışının, bireylerin sessiz kalmasını etkileyen bireysel ve bağlamsal faktörlerle etkileşim içinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bireysel faktörler denetim odağı ve öz saygı iken; bağlamsal faktörler üst yönetimin açıklığı ve yöneticiye olan güvendir. Çalışmalarının sonucu, kendini izleme düzeyi düşük olanlarda konuşma ile iç denetim odağı ve öz-saygı arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde üst yönetim çalışanlarına karşı açık ve çalışanlarda yöneticiye güven duyuyorlarsa kendini izleme düzeyini düşüklüğü ile aralarında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir.
2003	Edmondson	Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams	Çalışma takım liderlerinin konuşmayı, fikirleri açıklamayı nasıl cesaretlendirdiği veya engellediği üzerine yapılmıştır. Edmondson çalışmasında, bir ameliyathane ekibinin yeni teknoloji kullanımını öğrenirken; takım üyelerinin aralarında hiyerarşi olmasına rağmen, problem yaşadıkları zaman birbirleriyle çekinmeden iletişime geçmelerini sağlayıcı şartların yaratılması gerektiğine ve insanların kendilerini güvende hissedip konuşabilmeleri için gerekli iklimi oluşturmada, takım liderlerinin koçluk yapmalarının gerektiği sonucuna varmıştır.
2005	Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt	Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally	Araştırmada kültürel değerlerden biri olan güç mesafesi ile kolektif sessizlik arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 24 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir firmada 421 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmada güç mesafesi aralığı dar olan ülkelerde, çalışan bağlılığının ve çalışanların görüşlerini bildirmeleri için teşvik edici katılımcı uygulamaların varlığı mevcut iken; güç mesafesi aralığı geniş olan ülkelerde ise çalışan bağlılığının sadece katılımcılığın olduğunu hisseden bireylerde olduğu ortaya çıkmıştır.
2005	Bouradas ve Vakola	Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management	Sessizlik ikliminin (boyutları: üst yönetimin tutumu, yöneticinin tutumu ve iletişim fırsatları) çalışanların sessizlik davranışını etkilediğine, sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif korelasyon olduğuna dikkati çekmişlerdir. Sessizlik davranışının düşük örgütsel bağlılığın ve düşük iş tatmininin bir göstergesi olduğunu belirtmişlerdir buna karşın çalışanların konuşmaları için kendilerini teşvik eden yöneticilerin ve üst yönetim tutumunun ise örgütsel bağlılığı arttırdığına ve iletişim kanallarının açıklığı ile paylaşılan bilgilerin de örgüte ait olma duygularını arttırdığına dikkati çekmişlerdir.

2007	Shaia ve Gonzenbach	Communications with Management in Times of Difficulty and Crisis: Silence Explained	Çalışmada sessizlik sarmalı teorisi yeniden ele alınmış ve örgütsel iletişim bağlamında çalışanların zor zamanlarda ve kriz anlarında neden (misilleme korkusu, sosyal izolasyon korkusu ve azınlık görüşüne sahip olduğu için düşüncelerini açıklamadaki isteksizlik) yönetimle iletişim kurmamayı tercih ettikleri açıklanmaya çalışılmıştır.
2007	Detert ve Burris	Leadership Behaviour and Employee Voice: Is the Door really Open?	Araştırma, liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere planlanmıştır. Bir zincir otelde görev yapan çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda; liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
2007	Çakıcı	Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri	Yurtiçinde bu alanda yapılan ilk çalışmadır. Çalışmada sessizlik ile ilgili geniş bir yazın taraması ve incelemesi yapılmıştır. Örgütlerde sessizlik kavramı, sessizleşmenin dayandığı kuramlar, sessizleşmeyi geliştiren faktörler ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili önerilere yer verilmiştir.
2007	Çakıcı ve Çakıcı	Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma	İki adet de resort otelin 310 çalışanına yapılan araştırma sonucunda; çalışanların %55'inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmayı deneyimledikleri ortaya çıkmıştır. Sessiz kalmaya tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı belirlenmiştir.
2007	Çakıcı ve Çakıcı	İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?	Araştırmaya katılan akademisyenlerin %70'i sessiz kalmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre akademisyenlerin en az sessiz kaldıkları konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışma arkadaşlarının performanslarıdır. Sessiz kalma nedenleri ise yönetsel ve örgütsel nedenler ile izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusundandır.
2008	Amah ve Okafor	Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes : The Role of Self-Esteem and Locus of Control	Çalışmada örgütteki sessizlik iklimi (üst yönetimin tutumu, yöneticinin tutumu ve iletişim fırsatları) ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişkiyi incelenmiştir. Çalışmada Bouradas ve Vakola (2005)'ın çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır. Çalışma sonucunda; sessiz kalma davranışı ile örgütsel bağlılık arasında karşılıklı olarak negatif yönde ilişki olduğu belirlenmiştir.

2008	Tangirala ve Ramanujam	Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate	Araştırmada örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmada Van Dyne, Ang ve Botero (2003)'ün geliştirmiş olduğu ölçeğin 5 sorusu ile Allen ve Mayer (1993)'in ölçeğinin sadece duygusallık boyutunun bulunduğu ölçüm aleti kullanılmıştır. Araştırma yapılan hastanede kritik görevde bulunan hemşirelerin hasta güvenliği ile ilgili konulardaki sessizlik durumu ile duygusal bağlılıkları arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir.
2008	Nikolaou, Vakola ve Bouradas	Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior	Araştırmacılar kişiliğin, sessizlik davranışını etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Beş kişilik faktör modeli dışadönüklük, açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk boyutlarıyla çalışanların ses ve sessizlik davranışlarının nasıl etkilendiğini araştırmışlardır. Duygusal denge ve sorumluluk boyutlarının, çalışanların yöneticilere karşı kendilerini ifade etmelerini etkileyen iki önemli etken olduğunu tespit etmişlerdir.
2008	Slade	The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory	Tez, Morrison ve Milliken (2000)'in çalışması üzerine yapılandırılmıştır. Çalışma örgütlerdeki sessizlik davranışının karmaşık ve örgütsel öğrenme üzerindeki dinamik yapısını incelemek ve sessizliğin örgütsel değişime karşı uyarlanabilir, dengeleyici rolünü daha kapsamlı bir şekilde anlamak üzerinedir. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırma 2 soru üzerine yapılandırılmıştır: Örgütsel değişim programlarına katılımda, sessizlik uyum sağlayıcı bir davranış olarak nitelenebilir mi? Bireylerin örgütsel değişim konularında sessiz kalmasının onlara yararı var mıdır ve etkileri nelerdir?
2008	Çakıcı	Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma	Bu çalışmada, çalışanların hangi konularda ve hangi nedenlerle sessiz kalmayı tercih ettikleriyle sessiz kalmanın örgütsel ve bireysel boyuttaki etkilerine yer verilmiştir. Araştırma akademisyenler üzerinde yapılmış ve sessizlik algısını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir.
2008	Ehtiyar ve Yanardağ	Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel	Araştırma, Antalya'da 3 oteli bulunan bir zincir otelde 135 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kurum genelinde kısmi de olsa sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanlar açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih etmişlerdir. Araştırmada yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

2009	Brinsfield	Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors	Çalışanlar arasında kasıtlı olarak bilgi saklama, bireysel ve örgütsel anlamda çok sayıda sonuç doğurmaktadır. Geçtiğimiz son birkaç yılda sessizlik, sadece konuşmanın yokluğu olarak değil; ondan daha öte anlam taşıyan bir kavram olarak yönetsel bilimde yerini almaya başlamıştır. Sessizliğin doğası gereği bu davranış hakkında tam bir bilgiye ulaşmak mümkün olmadığı için bu konuya ilgi her geçen gün artmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada da çalışan sessizliği anlaşılmasına çalışılmış ayrıca yapılan araştırmada çalışan sessizliğini özellikle örgütsel adalet ve örgüt içi güven kavramlarının etkilediği ortaya çıkmıştır.
2009	Brinsfield, Edwards ve Greenberg	Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations	Örgütlerde ses ve sessizlik kavramlarının ve bu davranışların altında yatan nedenleri, kavramların tarihsel boyutta gelişimlerini ele alarak açıklamaya çalışmışlardır.
2009	Blackman ve Sadler-Smith	The Silent and The Silent in Organizational Knowing and Learning	Çalışmada örgütsel sessizlik, iki temel boyutta ele alınmıştır. Birinci boyut, çalışanların sessiz kalması (konuşmamak ya da henüz konuşmamak), ikinci boyut ise çalışanların sessiz bırakılması (konuşabilmesi ancak bunun kısıtlanması) şeklindedir. Çalışanların sessiz bırakılması boyutu Dyne, Ang ve Botero (2003)'unun yapmış olduğu sınıflandırma ile aynı içeriğe sahiptir. Blackman ve Sadler-Smith'in yaptığı çalışmada bilinç dışı bastırılmış ses savunucu sessizliği; bilinçli saklanan ses pro-sosyal sessizliği ve bilinçli bastırılmış ses ise kabullenici sessizliği ifade etmektedir.
2009	Ellis ve Van Dyne	Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communicative Competence Theory	Savunucu ses çıkarmayı, iletişim yeterlilikleri ve çalışanın ses çıkarma davranışları ile bütünleştirerek açıklamaya çalışmışlardır. Buradan yola çıkarak savunucu ses çıkarmayı etkileyen faktörler ve süreçlerin olduğu bir model geliştirmişlerdir. Bu modele, savunucu ses çıkarmanın türleri ve savunmacı ses çıkarmada hedef alınan kişi ve gözlemcinin iletişim hakkındaki yargıları da belirleyici bir faktör olarak eklenmiştir.
2009	Harvey, Martinko ve Douglas	Causal Perceptions and The Decision to Speak Up or Pipe Down	Çalışanların sessiz kalma kararı ya da olağan dışı iş davranışlarını rapor etme kararını verirken nasıl bir duygusal ve niteliksel süreçten geçtikleri araştırılmıştır. Araştırmada muhbirlik ve Mum Etkisi temel alınmıştır. Çalışanların farklı duygularının işyeri sessizliğini ya da sesini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. İşyerindeki olağan dışı davranışlarla ilişkili olarak öfke ve güvenmenin yöneticilerde Mum Etkisine; çalışanlar da ise muhbirlik davranışına ittiği; acıma ve şefkat duygularının ise çalışanları sessiz kalma davranışına yönelttiği bildirilmiştir.

2009	Edwards, Ashkanasy ve Gardner	Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence	Araştırmacılar 5 ayrı duygunun açıkça konuşma ya da sessiz kalma kararı ile ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Öfke ve suçluluk duygusu muhbirlik davranışını; ileriye dönük korku ve utanç duygusu da sessiz kalma davranışını etkileyecektir. Sessiz kalma nedeniyle duyulan pişmanlık çalışanları muhbirlik davranışına; muhbirlik davranışı nedeniyle duyulan pişmanlık ise ileride karşılaşılan benzer olaylarda çalışanları sessiz kalma davranışına yöneltecektir.
2009	Morrison ve Rothman	Silence and the Dynamics of Power	Çalışan sessizliğinin örgütlerde neden bu kadar yaygın olduğu ve sessizliğin altında yatan kişiler arası faktörleri ve psikolojik süreci anlamaya çalışmışlardır. Örgütlerdeki sessizliğe neden olan önemli faktörün güç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre güç, sosyal etkileşimlerde dikkat çekici ve sosyal davranışları güçlü bir şekilde yönlendirici bir özellik, örgütsel rollerde dengesizliklere sebep olan belki de çalışanların sessiz kalmasında en büyük faktör olan bir değişken olarak nitelendirilmektedir. Çalışmada özellikle güç sahibi olan kişi/kişilere bilgi aktarımında çalışanların gönülsüz oldukları belirtilmiştir. Ayrıca gücün, yöneticiler ve astlar üzerindeki duygusal, bilişsel, davranışsal ve etkileşimsel etkileri de tespit edilmeye çalışılmıştır.
2009	Lind ve Kulik	Hear Me Out: Voice and Justice	Çalışmada Folger (1977)'in araştırması esas alınmıştır. Ses çıkarma ile adalet duygusu arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların ses çıkarma ile kararları etkileyebileceği bunun da çalışanlarda prosedürlerin daha adil uygulandığına dair algı yaratacağı öne sürülmüştür. Çalışma ses ve adalet literatürünün yeniden ve kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesini içermektedir. Ayrıca çalışmada ses çıkarma adaleti etkiler mi sorusuna ek olarak, kimlerin ne zaman ve niçin ses çıkarak adaleti nasıl etkilebileceğine de yanıtlar aranmıştır.
2009	Bies	Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors	Sessizliğin örgütte farklı işlevlerde kullanılabilmesi ileri sürülmüştür. Sessizlik, görüşlerin ifade edilmediği, örgütsel gelişimi engelleyici ve örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratabilecek bir işlev olabileceği gibi; bir sorunu çözmenin ya da öğrenmenin bir göstergesi olan bir işlev de olabilmektedir. Çalışmada sessizlik kavramının çok çeşitli davranışları ve güdülleri içeren çok boyutlu bir yapısının olduğu belirtilmiştir. Sessizlik davranışı ayrıca güçlü bir politik araç ve silah olarak değerlendirilmiştir.

2009	Ashford, Sutcliffe ve Christianson	Speaking Up and Speaking Out: Leadership Dynamics of Voice in Organizations	Bu çalışmada, çalışanların görüş bildirmesinde liderin oynadığı role dikkat çekilmiştir. Liderlerin örgüt içinde konuşma fırsatları yaratması gerektiğine değinilmiştir. Liderlerin konuşmayı teşvik ederken konuşmanın maliyet analizini yaptıklarına ve çalışanların konuşması için örgütsel güvenliği sağlamada anahtar rol oynadıkları vurgulanmıştır. Ayrıca liderlik tipinin de açıkça konuşmayı etkilediği açıklanmıştır. Liderin destekleyici olması, açık fikirliliği ve çalışanları konuşmaları için motive etmesi çalışanlarda liderin ulaşılabilir olduğu algısı yaratarak, konuşma için risk algısını azaltmaktadır ve çalışanlar böylece açıkça konuşmada herhangi bir sakınca görmemektedir. Destekleyici ve transformasyonel liderliğin çalışanların konuşmasını teşvik ettiği; buna karşın otokratik liderliğin ise çalışanların konuşmasını engellediği belirtilmiştir. Liderlerin ayrıca konuşmanın yararlarına dikkat etmesi ve konuşmacının psikolojisini anlaması gerektiği de açıklanmıştır.
2009	Tangirala ve Ramanujam	The Sound of Loyalty: Voice and Silence?	Çalışan bağlılığı çalışanların açıkça konuşmasını artırır mı azaltır mı bu soruya yanıt aranmıştır. Bu koşullara bağlıdır. Eğer konuşmak için uygun şartlar varsa örgüte bağlı çalışanlar açıkça konuşmayı tercih ederler ancak açıkça konuşmak için uygun şartlar yoksa (konuşmanın bir fark yaratmayacağı, misilleme korkusu ya da konuşmanın maliyetli olacağı algısı) örgüte bağlı çalışanlar açıkça konuşmaktansa alternatif yollara gidebileceklerdir. Bu alternatif yollar ise muhbirlik, koruyuculuk, ıslah edilmiş radikalizm, geçici süre sessiz kalma ve işten ayrılmadır. Bunlar yapıcı yönde davranışlardır. Örgüte bağlılığı az olan ve tatminsiz çalışanlar da ise olumsuz davranışların (iş ihmal etme, işten geri çekilme, şikâyet etme, azarlama) görüldüğü araştırmada belirtilmiştir.
2009	Milliken ve Lam	Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning	Araştırmacılar çalışanların sessiz kalma kararı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi kavramsal açıdan ele almışlardır. Sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki olumsuz etkilerinin olacağı varsaymışlardır. Çalışanların yukarıya doğru bilgi akışında olumsuz bilgileri olumlu bilgilere nazaran aktarmada daha gönülsüz olduklarını belirtmişlerdir. Buna çalışanların yöneticiler hakkındaki algılamalarının neden olduğu belirtilmiştir. Çalışanların açıkça konuşma çabalarına yöneticilerinin olumsuz yanıt vereceğini düşünmeleri problemler ya da konular hakkında bir sessizlik döngüsü yaratmaktadır. Eğer yöneticiler de çalışanlarını önemsemez ya da onların fikirlerini sansürlerlerse, çalışanlar fikirlerini açıklamayı riskli bulacaklar ve böylece bilgi transferinde aksamalar ve çarpıklıklar yaşanacaktır. Bunlar yöneticilerin örgüte ilgili gerçeklerden uzaklaşmasına, yanlış kararlar alınmasına neden olacaktır. İşle ilgili keşifler sınırlanacak ve yeni iş programlarının ortaya çıkması da azalacaktır. Bundan da öte örgüt için gerekli olan değişim riske atılmış, inovasyon geri kalmış ve örgütsel öğrenmeden ödün verilmiş olacağı araştırmacılar tarafından ileri sürülmüştür.

2009	Lustenberger ve Williams	Ostracism in Organizations	Araştırmacılar, sosyal dışlamayı örgütlerdeki sessizliğin belli bir türü olarak nitelendirmişlerdir. Geniş kapsamlı bir literatür çalışması gerçekleştirmişlerdir. Dışlamanın farklı biçimlerine, dışlamanın dışlanan kişiler üzerindeki etkilerine ve dışlamaya hedef olan kişilerin buna verdikleri tepkilerin neler olduğuna ayrıntılı bir şekilde değinilmiştir.
2009	Sözen, Yeloğlu ve Ateş	Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma	Bu çalışma önemli motivasyon kuramlarından olan, eşitlik kuramının temel varsayımlarından yola çıkarak bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalı çalışanlar üzerinde algıladıkları eşitsizlik karşısında tutumlarının ne olacağını araştırmayı hedeflemiştir. Çalışmada ülkeye has kültürel özellikler nedeniyle çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında sessiz kalmayı tercih edecekleri öne sürülmüştür. Yapılan ileri nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettiklerini göstermiştir.
2009	Karacaoğlu ve Cingöz	İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı	Araştırmada, sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel anlamda adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıkları da azalmaktadır.
2009	Ülker ve Kanten	Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”	Araştırma, makine ve gıda sektöründe faaliyet gösteren iki üretici işletmedeki 123 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda; sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiği ortaya çıkmıştır.
2009	Aşkun, Bakoğlu ve Berber	Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?	Araştırmada sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. İstanbul’da iki büyük üniversitenin işletme fakültesinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde yapılan araştırma sonucunda akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca yönetsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve söz konusu değişkenin sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
2010	Gambarotto ve Cammazzo	A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Pra.	Çalışan sessizliğinin kamu hizmetlerinin gelişiminde kritik bir rol oynadığına, sessizliğin iletişimi engellediğine ve bilgi paylaşımını durdurduğuna dikkati çekmişlerdir. Sessizliğe yönetimin, çalışma arkadaşlarının ya da profesyonel kimliğin neden olduğunu belirtilmiştir. Çalışma arkadaşları arasında bilgi paylaşmaktan korkma nedeniyle sessiz kalmanın, üst yönetim korkusundan dolayı sessiz kalmaktan daha belirleyici olduğu ortaya çıkmıştır.

2010	Liu, Wu ve Ma	Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company	Sessizlik kültürünü kırmak ve çalışanların sesli katılımlarını desteklemek için yöneticilere büyük işler düştüğü belirtilmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik durumunda çalışanlarla yöneticiler arasında gerçekleşen negatif etkileşimler araştırılmıştır. Çin’de bir mobil iletişim şirketine 444 adet anket gönderilmiş, geri dönen 314 anket değerlendirmeye alınarak araştırma oluşturulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; farklı liderlik tarzlarına göre çalışanların duygularının ve ruh durumlarının farklı etkilendiği ve yöneticinin negatif tutumuna karşı çalışanların örgüt içindeki görüşlerini saklama eğiliminde olduklarını tespit edilmiştir.
2010	Moasa	Voice and Silence in Organizations A Case-Based Analysis	Kitapta sessizlik ve ses teorik anlamda bir arada ele alınmasının yanı sıra birbirinden farklı olan yanları da incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmacı çalışmasını Teksas Üniversitesi'nin Amerikalı ve Afrikalı azınlık grupları üzerinde yapmıştır. Araştırma kurum idaresinden sağlanan ve kurumun personeli olan 22 kişi ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bilgiler üzerinedir. Ses ve sessizlik bir arada ve 3 ayrı düzeyde (üniversite genelinde, azınlık gruplar arasında ve bölge halkı) ele alınmıştır. Üniversite genelinde azınlıklar temsil edildikleri için sese sahiptirler. Çünkü üniversitede onlara görev verilmiş ve son zamanlarda onlara karşı olan bakış açıları değişmeye başlamıştır. Bazı durumlarda ise sessiz kalmaktadırlar; üniversitede azınlıklar hakkında tam bir görüş birliğinin olmaması ve halen daha farklılaşmaya karşı olan eski zihniyetlerin var olmasıdır. Azınlıklar gruplar arasında ise hem ses hem de sessizlik vardır. Görüşlerini bildirmekte dirler çünkü buna imkan veren olay ve aktiviteler fakülte içinde gerçekleşmektedir. Bazı durumlarda fakülte içinde yeterince güce (statü) sahip olmadıklarından sessiz kalmaktadırlar. Bölge halkı rahatlıkla konuşmaktadır; çünkü kendi aralarında duygu, düşünce ve deneyimlerini paylaşabilecekleri güvenli bir ortam yaratmışlardır.
2010	Bakoğlu, Aşkun ve Berber	Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?	Araştırmada sessiz kalma davranışı ile denetim odağı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. İstanbul’da iki büyük üniversitenin işletme fakültesinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre denetim odağı ile sessizlik arasında zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2010	Demir	Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi	Araştırma kapsamında havalimanı ve yer hizmetleri işletmelerinde örgüt içinde yaşanan adaletsizliklere karşı çalışanların sessiz kalma davranışları incelenmiş ve buna göre yöneticilerin çalışanlar üzerinde özgüven yaratarak duygu ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirecekleri bir çalışma ortamı yaratması gerektiği vurgulanmıştır.
2010	Bayram	Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik	Yapılan araştırma sonucunda akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2010	Kahveci	İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeylerini tespit etmek ve iki kavram arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının yüksek, örgütsel Bağlılık algıları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç ilköğretim okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını rahatça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettiklerini gösterir.
2010	Şehitoğlu	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi	Bu araştırmada Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sessizlik ile Çalışan Performansı arasındaki biçimleyici (mediator) etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiği tespit edilmiştir
2010	Taşkıran	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	Araştırma, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek üzere yapılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım hem de uygulamaya ilişkin adalet algısında farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür.
2010	Soycan	Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	Araştırma sonucunda bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.
2010	Erenler	Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması	Bu çalışma, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal ve zorunlu bağlılığın, çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını araştırma amaçlı yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde ters yönlü etkisi, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışı üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışına etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyici bir rolü olduğu belirlenmiştir.

2010	Alparslan	Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üni. Öğretim Ele. Üze. Bir Araştırma	Bu çalışma, örgütsel sessizlik ikliminin en düşük seviyede olması beklenen bir kamu kurumu olan üniversitede yapılmıştır. Bu kapsamda, öğretim elemanlarının, kurumlarında, birimlerinde veya bölümlerinde sessizlik iklimi algısı sorgulanmaktadır. Analiz sonucu elde edilen bulgulara göre kurumda üst yönetimin olumsuz tutumları ve iletişim yapısının sessizlik davranışlarını etkilediği görülmüştür. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.
2011	Bell ve diğerleri	Voice, Silence and Diversity in 21 <sup>th</sup> Century Organizations, Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Employees	Örgütlerde görünmez azınlık olan gey, lezbiyen, biseksüel ve transseksüel (GLBT) çalışanların işyerinde normal biri olarak algılanmaları için sıklıkla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Araştırmada GLBT çalışanların ve diğer azınlıkların konuşmalarının örgüt için ve kendileri için olumsuz bazı sonuçlarının olacağı vurgulanmıştır. Bu farklılığa sahip çalışanların kendileri hakkında konuşmanın boş ya da tehlikeli olabileceği için asıl kimliklerini gizlediklerini belirtilmiştir. Ayrıca günümüzde farklılıkların yönetilmesi kapsamında bu farklılığa sahip çalışanların da kendilerini örgüt içinde ifade edebileceği mekanizmaların geliştirilmesi gerektiği ileri sürülmüştür.
2011	Erdoğan	Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi	Araştırma kapsamında görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin bulunması amaçlanmıştır. Çalışmada çalışan performansının liderlerin davranışlarından nasıl etkilendikleri ve neden sessiz kalma veya konuşma davranışını tercih ettikleri vurgulanmıştır. Sessizlik üzerine mevcut literatür saklama davranışını anahtar rol olarak vurgulanmıştır ve çalışma kapsamında çalışanların saklama davranışında bulunma sebepleri ve güdüsel nedenler tartışılmıştır.
2011	Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma	Araştırmada duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve savunucu sessizliğin birbirlerinden bağımsız olmadıkları; devam bağlılığı ile kabullenici ve pro-sosyal sessizliğin birbirlerinden bağımsız olmadıkları; normatif bağlılık ile kabullenici, savunucu ve pro-sosyal sessizliğin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ileri sürülmüştür.

2011	Özcan	Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama	Bu tez çalışmasında çalışma ortamında bireyin üst yönetim veya iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminden uzaklaşması ve böylece örgütsel sessizliği seçip seçmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.
2012	Beheshtifar, Borhani ve Moghadam	Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success	Çalışmada, çalışan sessizliğinin 3 ayrı tipi (kabullenici – savunucu- prososyal), sessizliğe neden olan faktörler (korku, utanç, etik sorumluluklar, arkadaş ilişkileri, konuşma fırsatı eksikliği ve örgütsel politika yetersizlikleri) ile çalışan sessizliğinin örgüt üzerinde ne gibi olumsuz etkilerinin olabileceği kavramsal bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.
2012	Alparslan ve Kayalar	Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri	Örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik iklimi, iş gören sessizlik davranışları ve örgütsel sessizliğin etkileri kavramsal şekilde ele alınmıştır.
2012	Nikmaram ve diğerleri	Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran	Örgütsel sessizlik fenomeni, iş tatminsizliğinin artmasına ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açan bir kavram olarak nitelendirilmiştir. Çalışma, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu amaçla Tahran İnsan Kaynakları ve Yönetim Fakültesi'nin profesörleri ile idari çalışanları olmak üzere iki ayrı grup üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda her iki grup içinde, sessizlik iklimi ve çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca idari görev çalışanları arasında örgütsel sessizlik algısının güçlü olduğu ortaya çıkarken; örgütsel bağlılığın ise profesörler arasında idari çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.
2012	Dalisay ve diğerleri	Social Capital and the Spiral of Silence	Çalışmada sessizlik sarmalı sürecindeki sosyal sermayenin rolü incelenmiştir. Araştırma i) sosyal sermayenin bireysel belirleyicilerinin bireyin düşüncelerini belirtme istekliliğiyle ilişkili ii) sosyal sermayenin bireysel belirleyicilerinin bireyin görüşlerini diğerlerinin destekleyip desteklemediği algısıyla ilişkili iii) algılanan bu desteğin bireyin görüşlerini açıklama istekliliğiyle ilişkili olup olmadığını belirleme amaçlı yapılandırılmıştır. Araştırma sonucunda sosyal sermayenin belirleyicilerinden katılımcılığın görüşleri bildirme istekliliğiyle; dostluk ve güvenin ise algılanan destek ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dostluk ve güven nedeniyle algılanan desteğin de bir toplum içinde görüş bildirme istekliliğini pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.

2012	Durak	Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik	Araştırma üniversitelerde görev yapan öğretim elemanları üzerinde yapılmıştır. Üniversitelerde serbest ve özgür bir konuşma ve tartışma imkanının var olup olmadığı, öğretim elemanlarının konuşmak yerine neden sessizliği tercih ettikleri, öğretim elemanlarının hangi durumlarda ve hangi konularda öncelikli olarak konuşmayı tercih ettikleri, örgütte sessizliğin olması durumunda ortaya çıkabilecek olası durumların belirlenmesi araştırmanın temel amaçları olarak belirlenmiştir.
2012	Yalçın ve Baykal	Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler	Araştırma, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin sessiz kaldıkları konuları ve sessiz kalma nedenlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Kurumdan memnun olmayan ve işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları, yine işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin işle ilgili korku, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu nedenleri ile sessiz kaldıkları belirlenmiştir.
2012	Erol	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	Bu çalışmanın amacı liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizliği üzerindeki etkilerini belirlemektir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif; etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2012	Alioğulları	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	Bu tez çalışmasının temel amacı; örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bulgulara göre, örgütlerdeki örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki vardır. Yani işletmelerde örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinde azalmalar meydana gelmektedir.
2013	Özdemir ve Sarıoğlu Uğur	Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma	Araştırma, kamu ve özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını, demografik nitelikler açısından değerlendirme amaçlı yapılmıştır. Cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

2013	Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati	Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province)	Çalışmada örgütsel sessizlik, tükenmişlik kavramı ile açıklanmıştır. Tükenmişlik ile örgütsel sessizlik arasında güçlü ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmaya göre örgütsel sessizlik azalırsa bireylerin tükenmişliği de azalacak; bu da çalışanların iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını arttıracaktır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile duygusal tükenmişlik ve kendine yabancılaşma (depersonalization) arasında doğrudan ve anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2013	Çetin	Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support, Management Openness and Personality Traits ..	Araştırma Ankara'nın tesadüfi olarak seçilmiş 10 ilçesindeki 223 ilkökul öğretmeni üzerinde yapılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kişisel özellikleri, algılanan örgütsel destek ve üst yönetimin açıklığının öğretmenlerin konuşması üzerindeki etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre dışadönük kişilik ve üst yönetimin açıklığı öğretmenlerin ses çıkarmalarında etkili belirleyiciler olduğu tespit edilmiştir.
2013	Kızıldağ	Silence of Female Family Members in Family Firms	Çalışmada, örgütün gelişimine katkı sağlayacak, duygu ve düşünceleri kasıtlı olarak paylaşmama çalışan sessizliği olarak tanımlanmıştır. Aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin ne tür bir sessizlik davranışı içinde olduğu araştırmanın amacını oluşturmuştur. Bu bağlamda Afyonkarahisar'da mermer üretimi yapan aile şirketleriyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak araştırma şekillendirmiştir. Çalışma sonucuna göre aile üyeleri arasında pro-sosyal sessizlik davranışının yaygın olduğu ortaya çıkmıştır.
2013	Tayfun ve Çatır	Research About the Relation Between Organizational Silence and the Performance of Workers	Örgütsel sessizlik, örgüt içi performansı arttırabilen ya da azaltabilen bir davranış kalıbı olarak nitelendirilmiştir. Çalışan performansı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin saptanması çalışmada amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların yaşı, eğitim düzeyi, uzmanlık alanı ve hizmet süresine göre çalışanların performansı ve sessizlik düzeylerinde değişiklik olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Ankara'daki hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılmıştır.
2013	Taş, Ergeneli, Akyol ve Demirel	Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi	Bu çalışmada; iş yerinde psikolojik şiddetin, tükenmişlik sendromu üzerindeki etkileri araştırılarak, bu ilişkide örgütsel sessizliğin üstlendiği aracılık rolü incelenmiştir. Literatürde mobbing mağduru çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerinin arttığı yani, mobbing mağdurlarının muhtemel tepkilerinden birinin de "sessizlik" olduğu görülmüştür.

2013	Sezgin Nartgün ve Kartal	Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri	Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu, bu görüşlerin, cinsiyete, kıdem ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre değişip değişmediği, son olarak da öğretmenlerin örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın bulgularına göre; öğretmenlerin örgütsel sinizm ve sessizlik düzeyleri ile cinsiyet, kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.
2013	Arılı	İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri	Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen bu araştırmanın çalışma grubunu 15 ilkokul müdürü oluşturmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılan bu çalışmanın sonucunda ilkokul müdürlerinin örgütsel sessizliğin sükût ve bencillik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri, sessizlik sebeplerinin hem kişisel hem de örgütsel ve yönetsel sebepleri olduğuna, örgütsel sessizliğin suçlu damgası almadan ya da ceza korkusu olmadan güvenli bir okul iklimi ile aşılabileceğine ilişkin görüşler belirttikleri ortaya konmuştur.
2013	Samadi, Sohrabi ve Sarayvand	The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence	Günümüzde dünya genelinde örgütsel sessizliğin popüler ve salgın bir hastalık gibi yaygınlaştığı ifade edilmiştir. Yönetim bilimcilerin örgütsel sessizlik konusuna açıklık getirmeleri için konuyu etkileyen olumsuz öğelerin azaltılmasının yanı sıra pozitif etkilerinin (iş tatmini ve iş motivasyonu gibi) artırılması yönünde araştırmaların yapılandırılması gerektiği ifade edilmiştir. Araştırmacılar bu bağlamda İran'da Hamedan Maskan Bankası çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışma yapmışlardır. 152 çalışan üzerinde yapılan çalışma sonucunda, örgütsel öğrenme ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2013	Bogosian ve Stefanchin	Silence is not Always Consent: Employee Silence As a Barrier to Knowledge Transfer	Araştırmada inovasyon odaklı örgütlerde bilgi transferi ve sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Günümüz çağı örgütleri sürdürülebilir rekabet avantajı için daha çevik, daha yaratıcı daha fikir üretici olmaya zorunlu kılınmıştır. Araştırmacılar rekabet avantajında bilgi transferinin önemini vurgulamışlardır. Araştırmalarında Szulanski (2000)'nin bilgi transferi sürecinden yararlanmışlardır. Araştırmacılar sessizliği bilgi transferinin, yenilikçiliğin ve örgütsel performansın önündeki en önemli engel olarak nitelemişlerdir. Araştırmada ayrıca sessizliğin kırılmasında yaratıcılığın önünü açan farklı görüşleri destekleyici ve bilgi transferini kolaylaştırıcı bir liderin örgütler için gereksinimine de yer verilmiştir.

2013	Lu ve Xie	Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise	Aile şirketlerinde çalışanlar, şirketlerinin verimliliğini ve performansını arttırmak için işle ilgili öneri, görüş ve düşüncelerini kendi bilgi ve deneyimlerine ortaya koymaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar bazen, çeşitli nedenlerden dolayı gerçek düşünce ve bakış açılarını şirket içinde yansıtamamaktadırlar. Bu çalışmada aile şirketlerinde çalışan sessizliğinin nasıl oluştuğu, çalışan sessizliğini etkileyen faktörler ve boyutlarının neler olduğu ve sessizliğin şirket ve bireyler üzerindeki etkileri kavramsal bir şekilde açıklanmıştır.
2014	Kutunis ve Çetinel	Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma	Çalışma kapsamında bir ilçede bulunan devlet okulları arasında 8 ilköğretim okulunda görev yapan 50 kadın öğretmenle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler, öğretmenlerin yarıdan fazlasının toplumsal cinsiyetin sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu düşündüklerini göstermiştir. Yöneticilerin çoğunluğunun erkek olması nedeniyle yaşanan zorluklar, toplumsal baskılar ve kadınlara yönelik önyargılar öğretmenler tarafından toplumsal cinsiyet ile sessizlik arasındaki ilişkiye dair en çok dile getirilen ifadeler olmuştur.
2014	Çaloğlu	Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma	Araştırmanın amacı örgütsel sessizlikle bireycilik toplulukçuluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma örgütsel sessizliğin, en az seviyede olması beklenen üniversitelerde yapılmıştır. Araştırmaya 102 öğretim elemanı katılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre dikey toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

### 2.3. Sessizliğin Öğrenilmesi ve Sosyal Boyutu

Çalışanların büyük bir çoğunluğunun örgütle ilgili konularda fikirleri, endişeleri ya da önerileri vardır ama bunları genellikle dile getirmeye çekinirler ya da dile getirilmemesi gerektiğini zaman içinde öğrenmişlerdir (Piderit ve Ashford, 2003). Tanım olarak bakıldığında öğrenme; bilgi, beceri, tutum veya değerlerin, eğitim, deneyim veya çalışma ile kazanılması sürecidir (Şengül Muter, Onay ve Karaman, 2006). Öğrenme, pekiştirilmiş tekrarlama veya deneyim sonucu davranışlarda görülen kalıcı değişikliklerdir. Deneysel çalışmalarla herhangi bir davranışın öğrenilmesinde her zaman uyarıcının tepki yaratmadığı, çoğu zaman kendiliğinden yapılan davranışlar olduğu ve bu deneme-yanılma türündeki davranışların sonucunda; olumlu olan davranışların tekrarlandığı, olumsuz olanların ise tekrarlanmadığı görülmüştür. Bu tür koşullamaya edimsel (çevre üzerinde bir etki yapıldığı için) ya da araçsal (ödül alma ya da cezadan kaçma aracı olduğu için) koşullama denilmiştir. Eğer bir davranış sonucu o davranışın tekrarlanmasına veya davranış sıklığının artmasına yol açarsa, o sonuca pekiştirici ya da ödül denilir. Davranışın azalmasına veya tekrarlanmamasına yol açan sonuç ise cezadır. Thorndike bu sonuçların davranışları etkileme olayını “Etki Yasası” olarak nitelmiştir. Örneğin bir işçiyi amiri boş otururken görse onu azarlayabilir ve bunu çalışma tutanağına kaydedebilir. Bu durumda işçi böyle bir durumla karşılaşmamak için bir daha aynı davranışı sergilemez. Bu olumsuz bir pekiştireçtir ve istenmeyen sonuçtan kaçınma davranışını pekiştirir. Diğer bir örnek ise eğer bir çalışan yöneticisine işiyle ilgili getirdiği bir öneri karşısında ilgi, tasdik (olumlu baş sallama veya gülümseme) gibi olumlu pekiştireçler aldıysa ileri de öneri sunma konusundaki bu davranış güçlenecektir. Eğer bunların tersi ortaya çıkarsa, ilgisizlik veya hoş karşılamama gibi olumsuz pekiştireçler aldıysa; çalışan bir daha öneri sunmamayı öğrenecektir (Baysal ve Tekarslan, 2000). Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini, endişe ve sorunlarını dinleme ve değerlendirme konusundaki tutum ve inançları, çalışanların sessizlik davranışını etkilemekte ve buna bağlı olarak çalışanların konuşma davranışı şekillenmektedir (Ashford ve diğerleri,1998; Morrison ve Phelps,1999; Morrison ve Milliken,2000; Amah ve Okafor,2008; Donaghey ve diğerleri,2009). Bowen ve Blackmon (2003)’a göre de çalışan daha önce düşüncelerini belirtirken olumsuz tepkilerle karşılaşmışsa, bir sonraki durumda düşüncelerini belirtmekten kaçınacaklardır. Bu durum ayrıca zaman içerisinde çalışanların

kendilerinin değersiz hissetmelerine ve denememeyi öğrenmelerine (*öğrenilmiş çaresizlik*) neden olabilecektir.

Sosyal öğrenme, sadece ilk elden yaşantılarımızla yoluyla öğrenmeyi değil, başkalarına ne olduğunu izleme ya da bir konu hakkında bir şeyler işiterek de öğrenmeyi içeren bir kavramdır (Özkalp ve Kırel,2003: 94; Özçer,2005:112). Sosyal öğrenme teorisine göre öğrenmenin, tepki sonuçları yoluyla ve model alma yoluyla gerçekleştiği belirtilmektedir (Bandura,2001). Bandura, bireyin her şeyi doğrudan öğrenmesine gerek olmadığını, başkalarının deneyimlerini gözleyerek de pek çok şeyi öğrenebileceğini belirtmektedir. Gözlemci, yapacağı gözlemi sırasında, uygun davranışlara yol gösterici olan, model aldığı davranışların sembolik temsillerini kazanmaktadır (Demirbaş ve Yağbasan,2005:368; Demirbaş ve Yağbasan,2006:112). Bu konuyla ilgili olarak Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'in araştırmasına katılan 34 çalışanın 26'sı (%74) diğer arkadaşlarının davranışlarını gözlemleyerek ve onlarla konuşarak, sessiz kalmayı öğrendiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı çalışanlar ise sessizliği ilk elden öğrendiklerini ve konuşmanın tehlikeli olduğunu deneyimleri sonucu öğrendiklerini belirtirlerken; diğer bazı çalışanlar da sessizliği çevrelerinde olanlardan görüp ya da duyup yani dolaylı bir şekilde öğrendiklerini ifade etmişlerdir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003: 16). Ashford ve diğerlerine (1998) göre ise çalışanlar, girişimlerine üst yönetimin nasıl cevap verebileceğini anlamak için sürekli olarak yöneticilerinin tutum ve davranışlarını gözlemlemektedir. Yöneticilerin ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olmaları ve bu gücü çalışanlar üzerinde ücret, terfi ya da cezalandırma gibi çeşitli şekillerde kullanabilmeleri nedeniyle çalışanlar eleştirilerini ya da fikirlerini dile getirirken, bunun kişisel olarak tehlikeli olup olmayacağına karar verme sürecinde, yöneticilerin hareketlerini ve daha önce yaşanan olayları dikkate almaktadırlar. Diğer bir ifade ile yöneticilerin hareketleri ve daha önce bireyin ya da diğer çalışma arkadaşlarının deneyimlediği olaylar, çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda çevresel ipuçları sağlamaktadır (Detert ve Burris, 2007).

Araştırmadaki bulgular, sessizliğin sosyal bir boyutunun olduğuna da dikkati çekmiştir. Bu çalışmada sessizlik üzerinde, bireylerin karar verme sürecine odaklanılmasına rağmen, diğer bireylerin teşviki ile kolektif olarak sessiz kalma

kararının alındığı görülmektedir (Morrison ve Milliken,2000). Çalışanlar örgüte katıldıkları zaman, hangi konularda görüş bildirilebilir ve hangi konular hakkında sessiz kalmaları gerekli gibi, oyunun kurallarını öğrenmeye ihtiyaçları vardır (Van Maanen ve Schein,1979'den aktaran: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:19 ). Katılımcıların anlattıkları olaylardan sessizliğin, deneme-yanılma yoluyla deneyimlenip ve aynı zamanda gözlemlenerek ve meslektaşlarıyla konuşma yoluyla da öğrenildiği görülmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:19).

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarının bu hususta yapmış olduklarına bakarak, sessiz kalma kararı aldıklarının görülmesi; çalışan sessizliğinin sosyal boyutuna bir kanıt oluşturmaktadır. Özellikle, çok sayıda katılımcı belirli bir konu ya da sorun hakkında konuşmayı sadece kendilerine saklayan çok sayıda birey olduğunu belirtmişlerdir. Bazı durumlarda ise, konunun çalışma arkadaşları arasında yayıldığı ama üst yönetime taşınmadığı belirtilmiştir. Bu sonuçlardan sessizliğin sıklıkla kolektif olarak alınan bir karar olduğu ileri sürülebilir (Morrison ve Milliken,2000) Aşağıda belirtilen alıntılar, çalışan sessizliğin öğrenildiğine ilişkin birer örnek olmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003: 15-16):

“ ... Bir toplantıda bazı yeni fikirlerimi açıklamaya çalıştım. Üst düzey yöneticiler bana deliymişim gibi baktı. Fikirlerimi paylaştığım için kendimi aptal gibi hissettim. Önerilerime karşılık hoş olmayan e-postalar da almaya başladım. Şimdilerde, konuşmada önce çok dikkatli davranıyorum. Fikirlerimi paylaştığımda olumsuz/kötü yanıtlarla karşılaşmamak için risk almamayı tercih ediyorum” (erkek, kar amacı gütmeyen kuruluş)

“ İnsanların birbirlerine söz verdikleri ve bunları yerine getirmediklerinden dolayı birbirlerini sözlü taciz ettiklerine şahit oldum. Böyle bir durumla başa çıkabilecek kadar güçlü olduğumdan emin değilim.” (kadın, reklamcılık şirketi)

“..İşten sorumlu olan kişi paranoyaktı. Ona bir tavsiye verme hususunda kendimi rahat hissetmiyordum. Çünkü ani çıkışları olan biriydi. Ayrıca fiziksel olarak misilleme yapabilir korkusu vardı... Ona tavsiye vermeye çalışanları, üst yönetime ilettiğini sık sık duyuyordunuz” (erkek, eğlence sektörü)

“Bir kişinin yöneticisiyle bir konu hakkında konuştuğunu biliyorum. Aralarında geçen diyalog ise şöyleydi: “Olan her şeyi hak ettin. Bundan daha fazlasını bekleme”. Bu temsili deneyimden konuşmanın bir yere götürmeyeceğini ve sadece olumsuz görünüp kaybettireceğini biliyorum.” (kadın, finansal hizmetler firması)

“Herkes bir problem olduğunun farkındaydı, fakat kimse bunun hakkında açıkça konuşmuyordu. Çok sayıda kişi işten ayrılıyordu. Çünkü onlar konuşurlarsa bir fark olacağını düşünmüyorlardı.” (kadın, internet danışmanlık firması)

“ Tm çalışma arkadaşlarım, sistemin bir parçasının olması gerektiği gibi çalışmaması nedeniyle benim engellenme (frustration) durumumu paylaştılar fakat kimse sesini çıkaramadı. Çünkü kimse Teksas'a gitmek istemiyordu. “ (erkek, elektronik firması çalışanı)

### **2.3.1. Sessizliğin Sosyal ve İlişkisel Modeli**

İşle ilgili endişelerini üstlerine ilettiği ve kişiler arası ilişkilerden dolayı katılımcıların çoğu negatif etiketlemeyle tanışmış olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar, problemleri dile getiren kişilere iş yerindekilerce “sorun çıkarıcı” ya da “şikayetçi” gibi etiketlerin yakıştırıldığını belirtmişlerdir. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) çalışanların örtük inançları (bir problem hakkında konuştuklarında neler olabilir ve olumsuz bir etiketleme ya da imaj kötülemesi ile karşılaşabilirler mi gibi) hakkında spekülasyon bir teori geliştirme ile ilgilenmişlerdir.

Ashford and Humphrey (1995) örgüt içinde en fazla kullanılan etiketlere, dikkati çekmişlerdir. Örgüt üyelerine bir etiket verildiğinde etiketlenen kişinin, dolaylı olarak bir sınıflamaya tabi tutulduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu sınıflandırma süreci, bu kategori ile ilişkili bir şemayı ya da bir dizi özellik ve değerlendirmeyi (örneğin, ortalığı karıştıranlar güvenilmezdir, çıkarıcıdır, her zaman ortalığı karıştırmaya çalışırlar) etkin hale getirmektedir. Bu etiketleme sürecinin, diğer kişilerle olan iletişimi etkilediğinden çok büyük bir etkisi olabilir çünkü (örneğin, Joe huzursuz ve ortalığı karıştırmayı seven birisidir) kişiler bu etiketlerin bireylerin kişisel özellikleri olduğunu varsayabilirler. Diğerleri hedefte olan bireyin (etiketlenen) davranışını, etiketlendiği sıfat üzerinden görmeye başlayabilirler (örneğin, Joe bir toplantıda bir soru sorarsa, diğerleri Joe'nun bir açıklama beklediğini değil de bir karışıklığa sebep olmaya çalıştığını

varsayabilirler). Etiketleme kişilerarası etkileşimi başkalaştırır, sosyal kimlikte değişikliğe neden olur ve etiketler kendi kendini gerçekleştiren kehanetler (self-fulfilling prophecy) yaratır (Ashford & Humphrey, 1995'den aktaran: Morrison, Milliken ve Hewlin,2003:19-20).

Negatif etiketlemenin kişilerin imajı açısından olumsuz sonuçları olduğu gibi örgüt üzerinde de ikincil olumsuz sonuçları vardır. Bu sadece kişilerin negatif etiketlemeden korktuklarından değil, aynı zamanda etiketlemenin kişilerarası sonuçlarının da olmasındandır. Aşağıdaki alıntı negatif etiketlemenin katılımcıların üzerinde başka nasıl bir dizi olumsuz sonuçları olabileceğini göstermektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin,2003: 20):

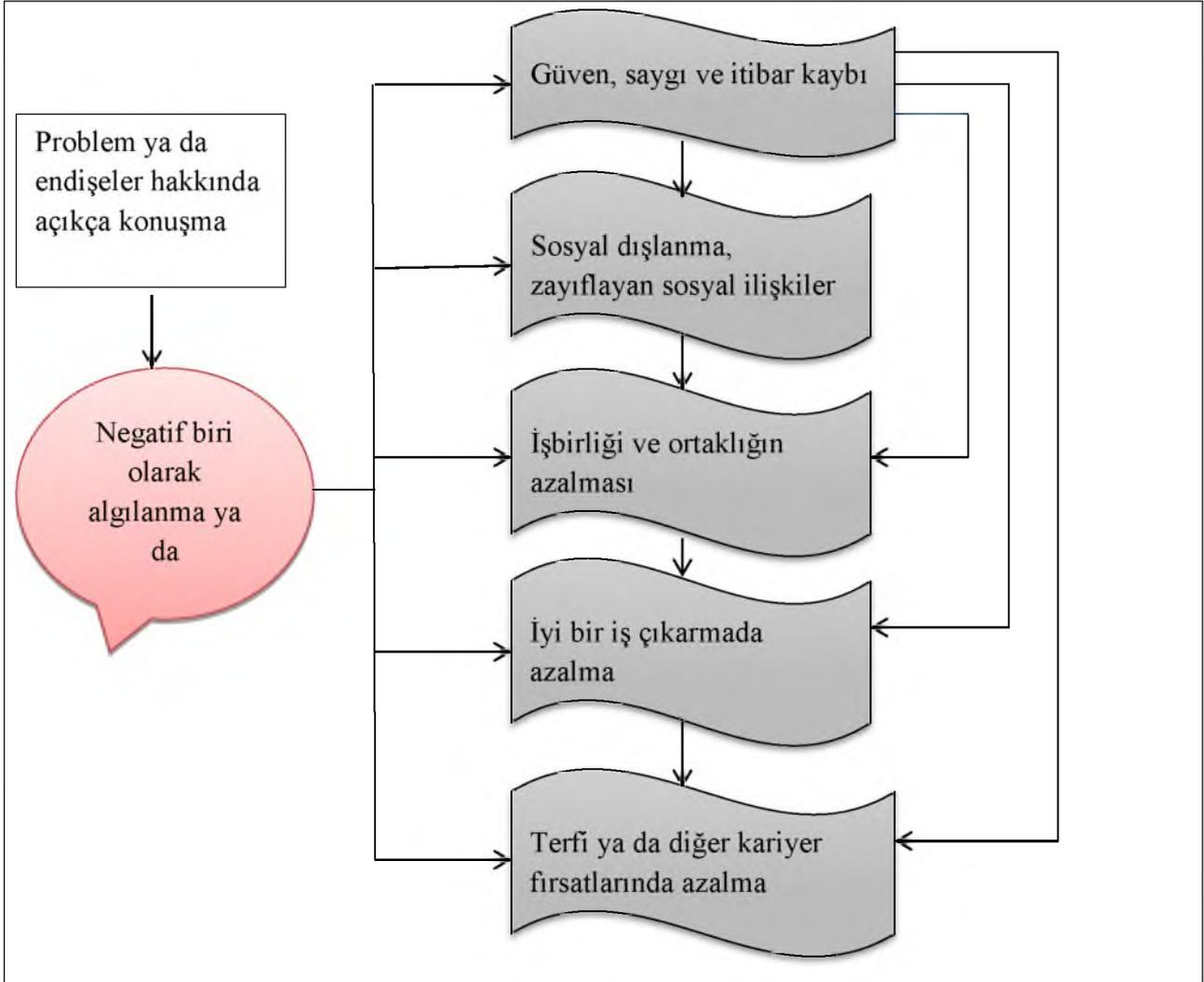
“İşimiz fazlasıyla kişisel ilişkilere dayanmaktadır. İnsanlarla ne kadar iyi anlaşırsan işin o kadar iyi olmaktadır. Her zaman kibar olmaya çalışırsınız. Bir sefer “bu kişi ile çalışmak zor” ya da “ortalığı karıştıran” biridir diye etiketlenirseniz, bir daha iyi bir iş çıkarmanız oldukça zorlaşır. İşin bir bölümü ilişkilere ve senin işten keyif almaya bağlıdır. İlişkilerin kötüye gittiği zaman, işin stres dolu olmaya başlar. Çok sayıda insan etiketlemeyi bıraktı, çünkü etiketleme sadece can sıkıcı olmamakta işleri de etkilemekteydi” (bayan, muhasebe firması).

Katılımcılar negatif etiketleme sonucu, güven, saygı ve itibarlarında azalma olduğu, sosyal olarak kabul görmemenin yaşandığını, kişilerarası bağlarının zayıfladığı ve azalan güç dolayısıyla iş ilişkilerinin zorlaştığı ve kariyer fırsatlarının kaçırılması olasılığının arttığını ifade etmişlerdir. Şekil de de bu sonuçların son derece birbiriyle bağlantılı olduğu görülmektedir. Bireyler saygı ve/veya itibarını kayb ettikleri zaman, görevleri ile ilgili ve sosyal anlamdaki bağları zarar görebilmektedir. Örneğin, sosyal ağlar zayıfladığında, işle ilgili projelerde desteğin ve diğerler çalışanlarla işbirliği yapılması zorlaşmaktadır. İşbirliği ve destek olmaksızın, bir işi etkin bir şekilde yapmak zorlaşır. Ve eğer bir kişi işini etkin bir şekilde yapamıyorsa, bu kişinin örgütteki kariyerinin olumsuz etkilenmesi olasıdır (Morrison, Milliken ve Hewlin,2003: 20).

Bir kişinin itibarı ve işi zarar gördükçe, kişinin dışlanma olasılığı yükselecektir. Aslında örgütlerin etkinliği sıklıkla itibara ve işbirliği ve informal ilişkilerden edinilen bilgilerin kullanımına bağlıdır. Çalışanlar “sorun yaratıcı” gibi negatif etiketleme veya

imaj kaybınının yol açacağı sosyal ağlardan dışlanma ve iş performanslarının tehlikeye atılmasından korkmaktadırlar. Bu zaman içerisinde ortaya çıkan ve tersine çevrilmesi zor olan dinamik bir süreçtir (Morrison, Milliken ve Hewlin,2003: 21).

**Şekil 2.2:** Negatif Etiketleme ya da İmajın Etkileri (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 34)



Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) çalışanların problemler ya da endişeleri hakkında konuşmasının karmaşık ilişkisel sonuçlar doğurabileceğinden endişe ettiklerini düşünmektedirler. Bu ilişkisel endişeler, sadece kendi imaj kaybı korkusunu değil, aynı zamanda değerli ilişkilere zarar verme ve çalışma arkadaşlarını üzme kaygısını da içermektedir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, sessizliğin sadece bir hiyerarşi içinde üstlere kötü haber taşımaktan rahatsız olma durumu olmadığı iddia

edilmiştir. Sessizlik aynı zamanda işin sosyal ve ilişkisel doğasından etkilenmektedir. Bu da, çoğunlukla ilişkinin değeri ve önemiyle ilişkilidir ve araştırmacılar bunu “**sosyal sermaye**” olarak adlandırmaktadırlar (Morrison, Milliken ve Hewlin,2003:21).

Sosyal sermaye, sosyal yapının içinde saklı bir kaynak (örneğin güven, itibar gibi) olarak düşünülebilir (Adler & Kwon, 2002; Uğuz, 2010; Şahin ve Ünal,2010; Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002). Sosyal sermayenin kişisel özelliklerden ya da yeteneklerden kaynaklanmadığı ama bunlara bağlı olduğu ve işleri kolaylaştırmayı ve/veya işlere erişimi sağladığı için de değerli olduğu belirtilmektedir. Bir örgütte sosyal sermayenin azlığı ya da çokluğu sosyal ağlardaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır (Adler & Kwon, 2002). Araştırma sonuçlarına göre, sosyal sermaye kariyer gelişimini ve ücretlendirmeyi etkiler ve faaliyetlerin koordine edilmesini kolaylaştırır, bunun içinde insanların birbirlerine güvenmesi ve hedeflerin başarılması için birbirleriyle işbirliği halinde olmaları gerekmektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin,2003: 21).

Adler & Kwon (2002) ve Gerni (2013)'a göre sosyal sermaye, sermayenin diğer formları gibi bakım gerektirmektedir. Sosyal sermaye örgütlere verilen bir şey değildir. Çalışanların sosyal sermayelerini çalışarak geliştirebilecekleri ve onu koruyabilecekleri ve sosyal sermayenin zayıflayan ya da kopan birkaç sosyal ağa bağlı olamayacağı iddia edilmiştir. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'e göre çalışanlar, sosyal sermayelerine zarar verme korkusu ile üstleriyle sorunları konuşmaya karşı isteksiz olabilirler. Geçmiş araştırmalarda Ashford ve diğerleri (1998), insanların potansiyel olarak hassas bir konuyu dile getirmeye karar verirken, kamusal imajlarını düşündükleri öne sürmüşlerdir. Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'in araştırmasına göre, kamusal imaj endişeleri, kişilerin sosyal sermayelerini koruma endişesinin bir parçasıdır. Yeterli sosyal sermaye olmadan, çalışanların etkin bir şekilde işlerini yapması mümkün değildir.

## **2.4. Sessizliğin Kültür ile Olan İlişkisi**

### **2.4.1. Kültür Kavramı**

Kültür sözcüğünün Latince de ekip ürün almak, üretmek, anlamına gelen “cultura” sözcüğünden gelmektedir ve birçok dilde de aynı sözcük olarak kullanılmaktadır. Arapça ve Türkçede “hars” sözcüğü toprağın işlenmesi anlamına

gelmektedir. Türkçede kullanılan “ekin” sözcüğü de kültür ile eş anlamlıdır. Toprağı işleme, kültür olabileceği gibi yemek hazırlama, ayin ya da oyun da kültürdür. Bu durumda, kültür sözcüğü, zaman içinde gelişimlerin değişimlerin ışığında öylesine zengin anlamlara bürünmüştür ki; üretimi sadece insanlık tarihinde tarımsal düzlemde değil, düşüncelerin evrimi, teknik ve teknolojinin gelişimi düzeyinde de gerçekleşen bir olgu olarak kabul etmek gerekir. Bu tür değişimlerin hayat tarzlarından düşünme biçimlerine ve inançlara dek etkili olmaması da olanaksızdır. Tarihsel bilgiler, kültürün tüm toplumlarda mutlaka belli bir birikime dayandığını göstermektedir. Hem insan hem toplum hem de çevreyi içine alan geniş içerikli bu olgu, aynı zamanda birçok bilim dalının da araştırma konusu olmuştur (Yenişehirlioğlu ve diğerleri, 2013: 3). Sosyal bilimlerde kültür kavramı genellikle bilgi, inanç ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır.

“Cultura” ilk defa Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük Almancaya da geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Güvenç, 1991: 96). Çağdaş kültür, kültürel sınıflamaları genellikle İngiliz antropolog E.B. Tylor’un kültür tanımından gelmektedir. Tylor (1871) kültürü, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir süreç olarak tanımlamıştır (Soydaş:2010: 31).

Bilim adamları kültür kavramını, tüm toplumsal grupları düzenleyen organik kuralları, düşünsel eğilimleri ve sanatları, gelenek, görenek, inanç ve adetleri, aletleri ve tüketim maddelerini, ahlaksal kuralları, insanların gerçekleştirdiği yetenek ve alışkanlıkları içine alan bütünsel bir olgu olarak tanımlarlar (Yenişehirlioğlu ve diğerleri, 2013: 3). Yine genel kabul görmüş tanımlardan birine göre kültür, aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan manalar sistemidir. Kültürün paylaşılan süreçleri temelde düşünme, hissetme, tepki verme yöntemleri, anlamları ve kimlikleri paylaşma, benzer sosyal çevreyi, tarih, dile yönelik konu ve olayları kapsayan ortak tecrübeler şeklinde oluşmaktadır (Tüz ve Altıntaş,2008:7).

Hofstede ise kültürün tam olarak bir tanımını yapmamış; ancak ölçümlenebileceğini ifade etmiş ve kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlama olarak nitelmiştir (Hofstede,1980). Hofstede'in kültür tanımındaki odak noktası, bir kültürü diğeri ile kıyaslamaktır. Örgüt içindeki insan davranışları bu programlara göre netlik kazanmaktadır. Kültür, genlerden miras kalmaz sonradan öğrenilir. Genlerle aktarılan insan doğasıdır. İnsan doğası tüm insanların yapısında var olan korku, kızgınlık, sevgi, sevinç, üzüntü, başkalarıyla iletişim kurma ihtiyacı gibi ortak hislerdir. Bunun yanında neşesini, korkularını, düşüncelerini dışa vurma şekli de kültür ile ilişkilidir (Hofstede, 1997: 5). Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlamalara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevreler olduğu söylenebilir. Programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, bir öğrenme süreci sonunda oluşmakta, bir başka ifadeyle kişinin sosyal ortamla etkileşimiyle kazanılmaktadır (Barutçugil, 2011: 14).

Kültür; insanların, ailelerin, toplulukların, mesleklerin, sektörlerin, örgütlerin ve ulusların ne olduklarını ve birbirleriyle nasıl ilişki ve iletişim kuracaklarını belirleyen bir kavramdır. Hayatın içinde ve hayatın tüm boyutlarını kapsamaktadır. İnsanların çalıştıkları iş yerlerini de insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen kültürden soyutlanarak düşünmek mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, çalıştıkları yerlere taşır ve yaşatırlar. İnsanların işyerinde de etraflarındaki dünyayı zihinsel olarak algılamaları, yorumlamaları ve öğrenmeleri süreci devam etmektedir. Bu, insanların yaşama tarzlarının işyerindeki ortama yansıması da örgüte ait kültürleri oluşturmaktadır. Her örgütün kültürü birbirinden farklıdır ve kimlik vazifesi görmektedir. Bu nedenle kültür nasıl insanların yaşayış, duyuş ve düşünüş tarzını etkiliyorsa; örgüt kültürü de insanların iş yerindeki karşılaştıkları problemleri, problemlere çözüm bulma yolunu, işle ilgili konu ya da sorunları ifade etme tarzını da etkilemektedir. İnsanların, toplumların, grupların ve örgütlerin davranış kodlarının bilinmesi, bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörülebilmesi için sahip oldukları kültür hakkındaki bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir.

### 2.4.2. Kùltürün Özellikleri

Kùltür, bireysel tutum ve davranışları etkileyen en önemli olgulardan biridir. Kùltürün incelenbilmesi için öncelikli kùltürün özelliklerinin bilinmesi gerekmektedir. Çünkü kùltürün birey davranışları üzerindeki etkilerini incelemek için; kùltürün özelliklerini bilmek gerekmektedir. Kùltürün özellikleri aşağıda sıralandığı gibidir (Tüz ve Altıntaş,2008: 10-11):

- Kùltür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur. Doğuştan kalıtsal olarak aktarılamaz.
- Kùltür gelenekseldir; toplum üyelerinin ortak anlayış ve düşüncelerine uygun davranış standartlarını içermektedir.
- Kùltür insanlar tarafından oluşturulur.
- Kùltür, zaman içinde çevre koşullarına göre değişebilmektedir.
- Kùltürde ortak değerler, normlar, kabul gören davranışlar varken; aynı zamanda kùltürden kùltüre farklılık gösteren davranışlar da mevcuttur.
- Kùltür toplum üyelerince paylaşılır. Kùltür toplum üyelerince paylaşılınca değerler ve inançlar sistemidir. Bu değerler ve inançlar kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır.
- Kùltür ihtiyaçları giderir. İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmeyen değer yargıları, inançlar ve alışkanlıklar yok olmak zorundadır.

### 2.4.3. Kültürel Farklılıklar

Kùltür, benzerlik olduğu kadar farklılıkları da içermektedir. Hemen hemen bütün kùltürlerde ortak değerler, normlar kabul görecekt davranışlar varken aynı elemanlar kùltürden kùltüre farklılık da gösterebilmektedir. Örneğin bir kùltürde kutsal olarak kabul gören bir şey, başka bir kùltürde kutsal olmayabilmektedir. Kùltürler, kendilerine özgü unsurlara sahiptirler. Bir insanın diğer kùltürlerin insanlarının bakış açılarını anlaması için onların kùltürlerinin özgün unsurlarını tanıması gereklidir. Diğer toplumların kùltürlerini daha iyi anlamanın yolu, öncelikle insanların diğerlerini kendi kùltürel gözlükleriyle gördüğünü kabul etmesinden geçmektedir. İnsanlar, başkalarının görünümünü kùltürel gözlüklerle renklendirmektedirler. Bu nedenle, başkalarını

anlamak için her şeyden önce, kendi kültürünün özgün yönlerini anlayarak hangi renkleri filtrelediğini bilmesi gerekmektedir (Barutçugil,2011: 19). Bir kültür tarafından temsil edilen değerler, tutumlar ve inançlar, bir grup insanın dünyayı nasıl algıladığını anlatır. Bunlar kültürün gizemli ve karmaşık boyutlarıdır.

Kültürel değerler, öncelikle düşüncüyü, zihinsel programları ve yaşam felsefesini ve daha sonra da davranışları belirleyici rol oynarlar. İnsanın sözleri ve davranışları, sahip oldukları kültürel değerlerin dışı vurumudur. Değerler, belirli söylemlerle ve davranışlarla sergilenmedikleri sürece kolay anlaşılabilirler. Kültürel açıdan farklılıkları olan insanlarla çalışırken ve onları yönetirken kültürel değerlerin boyutlarını anlamak büyük önem taşır (Barutçugil,2011:79).

Kültürel farklılıklar üzerinde yapılmış çeşitli araştırmalar ve geliştirilmiş teoriler vardır. Bunlar genellikle, ulusal kültürleri temel alarak ve karşılaştırmalar yaparak kültürel değer boyutlarını belirlemişlerdir. Günümüzde örgütlerdeki farklılıkları açıklamak için de yaygın olarak kullanılan geçerli modeller ve temel kavramlar şunlardır (Soydaş,2010; Barutçugil;2011):

- Parsons Kalıp Değişkenleri (1951)
  - ❖ Duygusallık - duygusal tarafsızlık
  - ❖ Evrensellik – grupçuluk
  - ❖ Yaygınlık – özgüllük
  - ❖ Doğuştan gelen özellikler – Gayret sonucu elde edilen özellikler
  - ❖ Faydalı – anlamlı uyumlaştırma
  
- Kluckhohn ve Strodtbeck (1962)'ın Değer Yönelimleri
  - ❖ İnsanın doğası
  - ❖ İnsan - doğa yönelimi
  - ❖ Zaman anlayışı
  - ❖ Aktivite
  - ❖ Sosyal ilişkiler

- Edward Hall (1966)'ın Sınıflandırması
  - ❖ Yüksek ve düşük bağlamlı kültürler
  - ❖ Zaman algısı (tekli süreklilik-çoklu süreklilik)
  - ❖ Mekan (özel alan) algısı
  
- Geert Hofstede (1980)'in Kültürel Değer Boyutları
  - ❖ Düşük ve yüksek güç mesafesi
  - ❖ Belirsizlikten kaçınma
  - ❖ Bireycilik - toplulukçuluk
  - ❖ Erillik - Dişilik
  - ❖ Uzun dönem - kısa dönem yönelim
  
- Fons Trompenaars (1992)' ın Sınıflaması
  - ❖ Genelleştirme - özelleştirme
  - ❖ Bireysellik - toplulukçuluk
  - ❖ Tarafsızlık ya da duygusallık
  - ❖ Elde etme ve başkasına atfetme
  - ❖ Özel ya da açık (iş ve özel yaşamların birbirinden ayrılması)
  - ❖ Zaman kullanma tarzı (bir defada bir ya da birkaç işi yapmak)
  - ❖ İçsel ve dışsal kontrol (biz mi çevreyi, çevre mi bizi kontrol ediyor?)

Kültürel sistemin analizinde yapılmış en geniş kapsamlı araştırma Hofstede'in yaptığı analizlerdir. Hofstede iki farklı zaman diliminde her defasında 40'ı aşkın ülkede, IBM şirketinin üst düzey yöneticileri ve orta düzey çalışanlarına uyguladığı 116.000'i aşkın anketten elde ettiği veriler analiz edildiğinde ortaya IBM çalışanlarını birbirinden en iyi ayırt eden dört ana değer boyutu çıkmıştır. Örneklem büyüklüğü 58 kişiden oluşan Singapur'dan 11.384 kişiden oluşan Batı Almanya'ya (doğu ile henüz birleşmemiştir) kadar değişik kitlelerden oluşmaktadır. Bu da çalışmayı büyük tabanlı ve güvenilir kılmaktadır ve bu anketlerden elde edilen sonuçlar toplumsal olarak

genelleştirilmiştir. Hofstede araştırmasında, örgüt yapısının ve personelin özelliklerinin ulusal kültürden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktadır.

#### **2.4.4. Hofstede'in Ulusal Kültür Modeli**

Ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerleri ise o örgütün kendine ait alt kültürlerini oluşturmakla beraber yoğun biçimde örgüt, içinde bulunduğu toplumdaki etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Bu doğrultuda Hofstede'in kültür üzerine düşünceleri bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik araştırmalardan biridir. Hofstede araştırmasında, çalışanların eğitim düzeyleriyle birlikte organizasyon yapısı, kurallar ve prosedürler hemen her yerde birbirine oldukça benzer olduğundan, farklı yerlerde ortaya çıkan farklılıklar o fabrikada çalışan insanların ve dolayısıyla o ülkenin kültürlerinden kaynaklanabileceği sonucuna ulaşmıştır. Hofstede'in çalışmasında ülkeler, öncelikle 4 temel boyutta "Bireyci ve toplulukçu davranış (individualism-collectivism), belirsizlikten kaçınma (the avoidance of uncertainty), güç mesafesi (power distance), erilik-dişilik (masculinity-femininity) incelenmiş; daha sonra uzun-dönem oryantasyon (long-short term orientation) ve hoşgörü-baskı (indulgence-restraint) boyutları da eklenerek 6 temel boyutta incelenmeye başlanmıştır (Tüz ve Altıntaş, 2008: 40; Hofstede, 2010: 59).

##### **2.4.4.1. Bireyci ve Toplulukçu Davranış**

İlk ve belki de en önemli boyut olan bireyci ve toplulukçu davranış, temel olarak bireyin kendisiyle toplum arasındaki ilişkiyi ne şekilde tanımladığıyla ilgilidir. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden *bağımsız bireyler* olarak tanımlar ve bireyler daha çok kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranırlar. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli *toplulukların bir parçası* olarak tanımlar ve hayatları boyunca sonsuz sadakat ile birbirlerini korumaya devam ederler. Buna bağlı olarak da topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve öncelikle diğerlerinin beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Bireyci toplumlarda ise kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerine öncelik verirler ve bireysel başarıyı önemserler (Hofstede, Hofstede ve

Minkov, 2010: 92). Toplulukçu ve bireyci kültürlerde yetişen insanlar arasında belirli eğilimler açısından dikkat çekici farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Barutçugil,2011: 85):

- ✓ Toplulukçular kendilerini bir ailenin, örgütü, bölgenin, dinin ya da ülkenin insanı olarak tanımlarken; bireyciler kendilerini kişisel özellikleriyle tanımlarlar.
- ✓ Toplulukçu kültürün insanın sosyal davranışı sosyal normlarla öngörülebilir. Bireyci kültür insanın davranışı kişisel tutum ve tercihinin göre değişir. Onlar kendilerinde bekleneni değil; istediklerini söyler ve yaparlar.
- ✓ Toplulukçuların kişisel amaçları aidiyet duydukları grubun amacıyla uyumludur. Arada bir fark ortaya çıktığında grubun amacı her zaman öncelik kazanır. Bireyci kültür insanın amacı, grubun amacıyla bağlantılı değildir. Bir uyumsuzluk olduğunda kişisel amaç doğal olarak öncelik taşır.
- ✓ Toplulukçular, başkalarının ihtiyaçlarına daha fazla önem verirler. Kendilerine doğrudan yararı olmasa bile diğer insanların istemesi ve ihtiyaç duyması halinde ilişkiyi sürdürürler. Bireyci insan ise hesap yapar; ilişkiden yeterince yarar sağlıyorsa devam eder, maliyet faydayı aşılıyorsa ilişkiyi bırakır.
- ✓ Toplulukçular diğer insanlarla ilişkilerini gruplar arası, bireyciler ise insanlar arası görürler. Gruplar arası ilişkilerde; geçmişte yaşanmış olumsuz durumlar, çatışmalar ve amaç uyumsuzlukları nedeniyle grup kimliğiyle ve aidiyet duygusuyla davranma eğilimi artmaktadır. Diğerlerini kategorize etme, stereotipleme ve dışlama eğilimi artmaktadır. Bu durumda o insanı tanımaya, keşfetmeye ihtiyaç duyulmamakta, insanlar belirli bir kategori içinde öngörülerek “onlardan biri” olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, bireyciler insanın kişisel özelliklerine önem vermekte ve onları daha iyi anlamaya çalışmaktadırlar.

Türk toplumu, ortaklaşa davranmayı (toplulukçuluk) önde tutan bir kültürün ürünüdür. Hemşerilik ve adam kayırmanın kökeninde toplulukçu kültürün etkilerinin olduğu söylenebilir (Telman ve Türetgen, 2004; Sargut:2010:185). Türkiye’de yaşayan bireyci toplum değerlerine sahip yabancıların ya da kişilerin, komşuları tarafından sorulan “evli misin, kaç para kazanıyorsun vb.” gibi soruları karşısında sıkıntıya düştükleri doğrudur. İşyerlerinde de benzer sohbet konuları yine olumsuz bir ortam

yaratmakta ve iletişim sürecini baştan bozmaktadır (Soydaş,2010: 64). Her toplumda her iki kültürden de insanlar vardır. Bütün insanlar, bilişsel sistemlerinde her iki kalıbında unsurlarını taşımaktadırlar. İçinde buldukları durumlara ve kişisel ya da kolektif çıkar hesaplarına göre farklı düşünüp davranabilmektedirler. Toplumsal ya da kurumsal kültürle kişisel tarz uyumlu olursa o insan daha başarılı olur, kabul görür ve yükselir. Uyumlu olmayan tarza sahip kişiler de dışlanır, baskı görür ve başarısız olurlar (Barutçugil, 2011:85). Ayrıca toplulukçu kültürlerin insanları, grubun onayını almayı bireyci kültürlerin insanlarına göre daha fazla önemserler ve alamazlarsa da utanç duygusu yaşarlar (Kağıtçıbaşı, 2010: 97).

Bireyci toplumlar az sayıdadır. Hofstede'in araştırmasında en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında, Amerika Birleşik Devletleri, Avusturalya, İngiltere ve Kanada yer alırken; Hindistan, İran, Hong Kong, Singapur, Tayland ve Venezüella kültürünü kolektivist olarak tanımlamaktadır. Bireyci kültürel özellik gösteren toplumlarda "ben" kavramı gelişmiştir. Bireyler çocukluktan itibaren "ben" kavramının önemi ile büyümekte ve çocukların yetiştirilmesinde yaratıcılık, araştırmacılık ve kendine yeterli olmaya çok önem verilir. Örneğin Markus ve Kitayama (1991) Amerika ve Japonya'da yapılan araştırmaları incelendiklerinde; Japonya'da ilkökul çocukları kendini metheden bir kişiyi olumsuz olarak algılayırken; Amerikalı öğrencilerin ise bunu normal olarak (kendine pay çıkarma davranışı) değerlendirmişlerdir (Kağıtçıbaşı, 2010:265). Bu da iki kültürün birbirinden çocukluk yaşlardan itibaren nasıl zihinsel programlamalar ile farklılaştığına örnektir. Bireyci toplumlarda kişiler, çocukluktan itibaren bağımsız olmayı, kendi kararlarını vermeyi öğrenerek büyürler. Bireylerin "kendi ayakları üzerinde" durmaları beklenir. Kolektif kültürler bu tür davranışları çok yadırgarlar. Bireyci kültürlerde yaşamak zorunda kalan Türkler "düşsen kaldıranın olmaz", "yolda ölsen kimse dönüp bakmaz" şeklinde ifadelerle rahatsızlıklarını dile getirirler. Aynı şekilde bireyci kültür özellikler taşıyan bireyler de kolektif toplumların geniş aile ilişkilerini anlamakta zorluk çekerler (Soycan,2010:58; Barutçugil,2011:86).

#### **2.4.4.1.1. Örgütlerde Bireyci ve Toplulukçu Davranış**

Toplum üyeleri tarafından kabul edilen bireycilik ve ortaklaşa davranışın derecesi olan toplumlardaki yaygın normlar, birey ve örgüt arasındaki ilişkiyi güçlü bir şekilde etkilemektedir. Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu toplumlarda, örgüt

üyeleri kendi örgütlerine daha fazla *duygusal bir bağ* ile bağlanmaktadırlar. Bu durum bir toplumdaki dengenin, örgüt üyelerinin çalıştıkları kuruma karşı duymuş olduğu yaygın bir sorumlulukla bağlı olması ile sağlandığı varsayımına dayanmaktadır. Örneğin ortaklaşa davranışçı bir toplum özelliği gösteren Japonya'da çalışanlar kendilerini psikolojik olarak örgüte daha fazla bağlı hissetmektedirler. Toplumdaki bireyciliğin ve ortaklaşa davranışın düzeyi, örgüt üyelerinin örgüt gereklerine itaat etme oranı ile de belirlenebilmektedir.

Bireyci bir toplumda çalışanlar, çalıştıkları örgütten bağımsız bir birey olarak tanımlanabilmektedir. Triandis, McCusker ve Hui (1990)'nin tanımına göre bireyci toplumlarda bireyler iç gruplarından kopukturlar; ayrışıklık ve özerklik gereksinimleri büyüktür. Bireyler için kişisel amaçlar grubun amaçlarından önce gelir ve bu nedenle başkalarıyla ve örgüt içinde çatışma olağandır. Toplulukçu davranış biçiminin yaygın olduğu kültürlerde ise bireyin benliği, iç grubun terimleriyle tanımlanır. Bireyler için grubun amaçları bireysel amaçların önündedir ve bireyin davranışları grubun istekleri ve normları doğrultusunda belirlenir (Kağıtçıbaşı,2010: 400). Bu nedenle toplulukçu grubun bireyleri sosyal yapılarına yönelik taleplerde daha hassastırlar ve diğer bireylerin ihtiyaçlarının daha fazla karşılanması gerektiğini düşünürler. Ayrıca kırgınlık, ilişkilerini tehlikeye atacak kişisel amaçlar peşinde koşma, ısrarcı olmama gibi kişilerarası ilişkilerde uyumu bozan duyguları ifade etmekten ve göstermekten de kaçınırlar. Bu toplumlarda itaat etme, homojen davranışlar gösterme, grup içinde kabul görme, takdir edilme, bireyler arasındaki bağlılık ve hiyerarşiye öncelik verme başlıca davranış özellikleridir (Tüz ve Altıntaş,2008: 65). Iwao (1989)'nun yapmış olduğu bir araştırmada Amerikalı ve Japon bireylere, tutumlarını açıkça ifade eden ve sosyal uyumu bozmamak için kendi tutumlarını açıkça ifade etmeyen hikayeler okutulmuş ve kendi tutumlarına yakın olan hikayeleri kendilerinden seçmeleri istenmiştir. Araştırma sonunda Amerikalıların Japonlara kıyasla kendi tutumlarını açıkça ifade eden hikâyeleri seçmiş oldukları tespit edilmiştir (Kağıtçıbaşı, 2010:181).

Adler (1991)'e göre kültürel özellikler, örgütlerdeki karar alma sürecini de etkilemektedir. Kuzey Amerika'da bireysel kararlar tercih edilirken, Japonya'da karara çok sayıda insanın katılımının sağlanması tercih edilmektedir. Toplulukçu kültürlerde işveren ile çalışan arasında, ahlaki temellere dayalı bir ilişki varken; bireyci kültürlerde

ise rasyonel temellere dayalı bir ilişki vardır. Bu ilişkilere örnek olarak bir çalışanın zayıf performans göstermesi, bireyci bir kültür için işten çıkarma nedeni iken; toplulukçu bir kültür için bir neden değildir. Bu ilişkinin en güzel örneği ise Japon örgütlerinde görülmektedir (Tüz ve Altıntaş,2008: 65). Genel olarak bireyciliğin ve toplulukçuluğun ağır bastığı örgütlerde görülen özellikler, aşağıdaki tabloda özetlendiği gibidir:

**Tablo 2.3:** Örgütlerde Bireyci-Toplulukçu Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar

<b>Bireyci Kültür Boyutu</b>	<b>Toplulukçu Kültür Boyutu</b>
“Ben” düşüncesi ön plandadır. Çalışanların, ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların birleşimden olduğu farz edilir ve bireyler için önemli olan kendi ihtiyaçlarıdır.	“Biz” düşüncesi ön plandadır. Çalışanlar, içinde buldukları gruba göre hareket ederler ve grubun beklentileri, kendi ilgi ve beklentilerinden ön plandadır.
İşveren ile çalışan arasındaki ilişki karşılıklı faydaya dayanır.	İşveren ile çalışan arasındaki ilişki ahlaki sözleşmeye dayanır.
Çalışan ve işveren ilişkileri işgücü pazarında birlikler arasında yapılan sözleşmelere dayalıdır.	Çalışan ve işveren ilişkileri temelde dürüst ve aile bağı gibidir.
İşe alma ve terfi, yalnızca yetenek ve kurallara göre yapılır.	İşe alma ve terfi, içinde bulunulan gruba göre yapılır.
Yönetim, bireylerin yönetimidir.	Yönetim, grupların yönetimidir.
Görev ilişkilerden daha üstündür.	İlişkiler, görevlerden daha üstündür.
Aklıdan geçeni söylemek, dürüst bir kişinin özelliğidir.	Çatışmadan kaçınılır, akıldan geçen her şey uyum bozulur diye söylenmez.

(Kaynak: Hofstede, 1997:67;Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:124)

#### **2.4.4.2. Belirsizlikten Kaçınma**

Kültürün bu boyutu, toplumların, bilginin yetersiz olduğu, açık olmadığı veya hiç olmadığı, değişimin hızının ve boyutunun öngörülemediği durumlardan (belirsizliklere karşı) duydukları tedirginlik düzeyi ile ilgilidir. Çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnektir. Bireyler böylesi ortamlarda etkili davranabilme yeteneklerine bağlı olarak farklılaşırlar. Belirsizlikle baş edememe sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirecektir. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ise, yaşamı kendileri için daha güvenli hale bir duruma getirmek amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları

arttırmaya çalışacaklardır. Farklı düşünce ve davranışlara da karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düşeceklerdir (Sargut,2010:180).

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, *iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere* çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili çalışanlara ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetlerler (Aydemir ve Demirci, 2006: 31). Bu tür toplumlarda, *kurallar ve düzenlemeler* büyük bir yere sahiptir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde, işveren ile çalışan hak ve sorumluluklarını kontrol eden kurallar mevcuttur. Örgütte ayrıca iş süreçlerini kontrol eden iç kurallar da mevcuttur. Çalışanlar işlerinin belli kurallar çerçevesinde yürütürler, *risk almaktan kaçınırlar* ve üstlerinin kendilerini yönlendirmesini beklerler. Bu durum da güç mesafesi düzeyinin artışında rol oynar (Hofstede, 1997: 120). Bireyler ayrıca belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Toplumda yüksek kaygı düzeyi, gelecek hakkında yüksek kaygı, yüksek iş stresi, değişime yüksek duygusal tepki gösterilir. Örgütlerde, yöneticiler yaş temeline göre seçilirler. Çalışanlarda *düşük risk alma*, bireysel ilerlemeler için düşük ihtiras görülür. Örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve *hiyerarşik kurallar* uygulanır. Çalışanlar arası yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih eder, üstlerinin kendilerine yön göstermesini bekler, çalışma koşullarında süreklilik isterler (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 86). Türkiye, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer almaktadır. Bu nedenle ülkemizde ve Japonya, Portekiz, Yunanistan gibi belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkelerde insanlar, çalıştıkları kurumda uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmektedirler. Buna karşın Danimarka, ABD, İngiltere ve İsveç gibi ülkelerde ise işten işe geçme hareketliliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Sargut:2010:182).

#### **2.4.4.2.1. Örgütlerde Belirsizlikten Kaçınma**

Örgütsel anlamda belirsizlikten kaçınma kısaca örgüt yapısına, düzene, kurallara ve durağan koşullara bağlılığın derecesini ifade eder. Değişimin ve farklılığın hoş karşılanmadığı bu kültürlerde, çalışma koşullarında süreklilik ve oturmuşluk arayışı

vardır. Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerdeki bireyler, belirsiz ve kesin olmayan durumları kolay bir şekilde algılayamazlar ve örgütsel bir düzen içinde yönetilmeyi tercih ederler. Bu kültürlerde *belirsizlik, güç mesafesi aracılığı ile azaltılır* (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91). İşveren ve çalışanların görev ve yükümlülüklerini denetleyen ayrıntılı biçimsel yasalar ve biçimsel olmayan kurallar vardır ve bu nedenle kurallar bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bu toplumlarda yaşayan bireyler küçük yaşlardan beri yapılandırılmış bir çerçevede yaşamaya alışmışlardır bu nedenle bireyler için yasa ve kurallar duygusal bir ihtiyaçtır ve genellikle birey davranışları bu doğrultuda yapılandırılmıştır (Tüz ve Altıntaş,2008: 53). Bu nedenle belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışanların, *hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacaklarından, yeniliklere ve yeni görüşlere daha az ilgi gösterecekleri için kurum içinde fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmede isteksiz olacakları* söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bireyler örgütte uzun süre çalışmayı düşünmekte, örgütten ayrılmayı pek düşünmemektedir. Türkiye'de *ömür boyu istihdam* belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur. Japonya, Portekiz ve Yunanistan'da da ömür boyu istihdam tartışılmaz. Bu kültürlerdeki yöneticiler örgütte çok az sayıda bireyin doğru karar verebileceğini ve astlara karar vermenin kendilerini geliştirmeyeceğini düşünürler. Dolayısıyla bu toplumdaki yöneticiler kararların merkezi verilmesi gerektiğini düşünerek astlarına düşük oranda yetki devrederler. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerdeki bireylerin bilgiye özen gösterdikleri, ipuçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi iletme becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu toplumlarda bireyler kendi sorunlarının pek çoğunu biçimsel kurallara gereksinim duymadan kendileri çözerler. Bireyler belirsiz ve kesin olmayan durumlara müsamaha gösterirler, gerekli durumlarda çok çalışırlar, örgütlerde yapısallık oran düşüktür ve yöneticiler astlarını kendilerini geliştirebilmeleri yönünde destekler (Tüz ve Altıntaş,2008: 54). Genel olarak belirsizlikten kaçınmanın düşük ya da yüksek olduğu örgütlerde görülen özellikler, aşağıdaki tabloda özetlendiği gibidir:

**Tablo 2.4:** Örgütlerde Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar

<b>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</b>	<b>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</b>
Belirsizlik tehlikelidir, kaçınılması gereken bir durumdur ve belirsizliğin azaltılması için yazılı ve yazılı olmayan kurallara ihtiyaç duyulur.	Belirsizlik kabul edilebilir ve normal bir durumdur. Karşılaşılan farklı bir durum ya da problem çok sayıda yazılı prosedüre ihtiyaç duyulmadan çözülmesi gerektiğine inanılır.
Kurallara uyulmuyorsa bireyin değişmesi istenir.	Kurallara uyulmuyorsa kuralların değiştirilmesi düşünülür.
İşveren ve çalışanların görevlerini kontrol eden resmi ve resmi olmayan çok sayıda kural vardır ve iş süreçlerinin kontrollerini sağlayan içsel düzenlemeler de çok sayıdadır.	İşveren ve çalışanların görevlerini kontrol eden resmi ve resmi olmayan az sayıda kural vardır ve iş süreçlerinin kontrollerini sağlayan içsel düzenlemeler geneldir.
Stres düzeyi yüksektir.	Stres düzeyi düşüktür.
Yeniliğe karşı direnç vardır.	Yeni fikir ve davranışlara açıklık vardır ve hoşgörü ile karşılanır.
Motivasyonu sağlayan ait olma ve güvenlidir.	Motivasyonu sağlayan başarı ve saygıdır.
Katı bir yapılanma söz konusudur.	Esnek bir yapılanma söz konusudur.
Kararların içeriğine odaklanılır.	Karar verme sürecine odaklanılır.
Üst yönetim günlük işlerle ilgilenir.	Üst yönetim strateji ile ilgilenir.

(Kaynak: Hofstede,1997:125; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010:217 )

#### **2.4.4.3. Güç Mesafesi**

Mulder (1977) güç kavramını, diğer insanları istenen yöne yöneltme potansiyeli olarak tanımlamıştır (Tüz ve Altıntaş, 2008: 40). Kültürün bu boyutu bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini; bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesi olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1989'dan aktaran: Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci,2004: 82). Güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlar, güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştırıldığı toplumlar ise güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda sahip olunan gücü göstermek son derece önemliken; güç mesafesinin düşük sahip toplumlarda ise güçlü insanların, var olan güç aralığını azaltmak için kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimlerinin olması dikkat çekicidir (Mooji ve Hofstede,2002:242).

Bu teorinin temelinde gücün kullanılmasının gücü kullanan kişiye tatmin sağladığı düşüncesi yatmaktadır. Mulder'e göre gücü kullanmak bireyde bir bağımlılık yaratmaktadır. Bu nedenle güç sahibi olmak bireyler tarafından daima arzulan bir durumdur ve birey bu arzusunu gerçekleştirme yönünde çaba sarf edecektir. Diğer taraftan bu boyut gücü kullanma hakkının ve nisbi statü düzeyindeki çeşitli gruplar arasındaki farklılıkların miktarı olarak tanımlanmaktadır. Tüm toplumlarda farklı statü düzeyleri vardır ve yüksek statüye sahip insanlar daha fazla gücü kullanma hakkında sahiptirler, bu statü onlara toplumda çeşitli imkânlar sağlar. Başka bir deyişle iyi eğitim görmüş ve iyi bir aileden gelmiş varlıklı insanlar, toplumdaki daha düşük eğitim görmüş ve fakir bireylerden daha kolay bir şekilde üst düzeydeki statülere ulaşırlar (Tüz ve Altıntaş, 2008: 41).

*Herkes eşittir, ama bazıları daha çok eşittir.* Kültürümüzde aile büyüklerine, öğretmenlere, üste saygı göstermek gerekir. Bu saygıyı ifade etmek için büyüklerin yanında ayak ayaküstüne atmayız, öğretmen sınıfa girince ayağa kalkarız, bir üstümüzün odasına girerken ceketimizin önünü ilikleriz, yöneticilerin özel arabaları ya da otoparkları olursa şaşırmayız, politikacıların ellerini öperiz, bazı insanları kendimizden üstün görürüz, itaat ederiz çünkü biz “yüksek güç aralığı” olan bir toplumuz (Soydaş:2010: 64). Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit dağılmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözelimi böyle bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunurlar; haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü *haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır*. Bu durum eve, sokağa, devlet yönetimine, yaşama ve sanatın dallarına da yansımıştır. Örneğin isterse uzaktak bir dağın üzerinde gözüksün, padişahı büyük çizmek gereklidir. Her zaman her yerde büyük olduğu şüphe götürmeyen padişah, perpektif gereği küçük çizilirse padişahın otoritesi sarsılabilirdi. Bu nedenle Osmanlı minyatürlerinde padişahlar ve devlet adamları, İran minyatürlerinde şahlar ve Budist minyatürlerinde Buda diğer kişilere göre büyük çizilmiştir. Sosyal gerçek (güç aralığı), fiziksel gerçeğin önüne geçmiştir (Dökmen,2012: 265).

Ülkemiz güç mesafesinin fazla olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Özellikle güç mesafesi belirsizlikten kaçınma ile birlikte ele alındığında ilginç sonuçlar ortaya

çıkılmaktadır. Sözelimi Danimarka, İsveç gibi güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde, toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olduğu fark edilir. Herkes birbiriyle rahatça konuşabilir ve insanın risk alması beklenir ve desteklenir. Öte yandan Singapur gibi güç mesafesinin çok, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler, örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar. Karşılığında çalışanlardan da örgüte sadık olmaları beklenir. Örgütte ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceklerini bilirler. *Biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler*. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesiyle azaltılır ayrıca örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Başka bir deyişle kimin patron olduğu açıkça bilindiği gibi, patronun sözleri yasa yerine geçer. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler, kurumlar ve birimler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlar. Belirsizliğe ya hiç hoşgörü gösterilmez ya da çok az gösterilir. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin az, ancak belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde, güçlü bir hiyerarşi gereksinmesi duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışırlar. Bu ülkelerde belirsizlik, açıkça tanımlanmış roller ve işlemler aracılığıyla azaltılır (Sargut,2010:182-183). Güç mesafesi genişliği nedeniyle bastırılan, yönetici ya da politikacılarını doğrudan eleştiremeyen bazı kültürlerde ise yönetici-yönetilen ilişkisi hayvanları konuşturarak anlatılmaya çalışılmıştır. George Orwell (2014)'in “Hayvan Çiftliği” ile Üstün Dökmen'in “Miyasenin Kuzuları” adlı eserleri buna örnek oluşturmaktadır.

Hofstede'in araştırmasında ele alınan ülkeler açısından Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler düşük güç mesafeli ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa ve Türkiye gibi ülkeler ise yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır. Örneğin Güney Kore'de çok sayıda çocuğun ölümüne yol açan feribotta kazasında, öğrencilere söylenen “yerinizde kalın ve kımıldamayın” talimatına itaat edip; kaçma yollarını aramamalarına Güney Kore'ye özgü disiplin sisteminin etkili olduğu iddia edilmiştir. Güney Kore'nin yüksek güç mesafeli kültüre sahip olması (Kutaniş ve Tunç, 2010) da öğrencilerin verilen talimatı uymalarında etkili olduğu açıktır.

#### 2.4.4.3.1. Örgütlerde Güç Mesafesi

Güç mesafesi, çalışanların kendilerini üstlerinin onlara olan yaklaşımlarında hissettikleri rahatlık ya da huzursuzluk derecesini ifade etmektedir; bu boyut otoritenin derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Güç aralığı olarak da ifade edilen bu olgu, toplumda ve kurumlarda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010) güç mesafesi boyutunu örgüt içinde oluşturmak ve anlamak için 3 önemli soruya dikkat çekmek gerektiğini belirtmiştir. Bunlar:

1. Çalışanların korkuları,
2. İşverenin otokratik ya da paternalist lider olması,
3. Çalışanların iş ortamından beklentileridir.

Bu sorulardan ilk ikisi çalışanların iş çevresinden algıladıkları iken, son soru ise çalışanların tercihini ifade etmektedir. Güç mesafesi geniş ve dar olarak örgüt içinde meydana gelebilmektedir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 60). Güç aralığı geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlikler kabullenilir. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Çalışan ve işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu kültürlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur. Örgütsel yapı hiyerarşiye dayalıdır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki, yönetim tarafından belirlenmektedir. Yöneticilerin ayrıcalıklı yetkilere sahip olması onların açık bir statü göstergesidir. Nitelikçe daha düşük düzeyde bulunan çalışanlar, örgütsel yapı içinde alt kademelerde yer alır ve neyin ne şekilde yapılacağı üstleri tarafından kendilerine emir komuta ile verilir. Bu emrin, astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilmesi beklenir. Ücretlendirme sistemi de örgütte üst ve ast arasındaki mesafeyi göstermektedir. Ayrıca astların gözünde ideal bir yönetici, yardımsever otokrat yani babacan tavırlar sergileyendir. Aile içindeki bir baba gibi koruyucu-cezalandırıcı rol üstlenen patron, çalışanların fiziksel, ekonomik ve sosyal anlamda korur ve gözetir. Karşılığında da onlardan oğlun babaya itaati gibi koşulsuz saygı ve sadakat bekler. Bu nedenle astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin duygulara dayalı yürütüldüğü ve bu örgütlerde çalışanların, yaşlı patronları genç patronlardan daha fazla kabul etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Tüz ve Altıntaş, 2008: 45 ve Barutçugil,2011: 87).

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik yapı rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. Bugün birinin astı konumunda olan kişi, yarın onun üstü olabilmektedir. Merkezi olmayan bir yapı vardır, hiyerarşik piramit düzdür ve denetim ve personel sayısı sınırlıdır. Ücretlendirme sisteminde, ast ve üst arasında sınırlı bir farklılaşma vardır. İdeal yönetici astların gözünde kaynak yaratan ve demokrattır. Astlar, işlerini etkileyecek kararlar alınmadan önce kendilerine danışılmasını beklerler, ancak son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir. Yüksek imtiyaz, temelde arzu edilmez bir durumdur ve bu kültürlerde astlar ile üstler işyerinde aynı otoparkları, tuvaletleri ve yemekhaneyi kullanırlar. Çünkü statü sembollerine gereksinim duyulmaz ve kullanımı kuşku uyandırır (Hofstede, 1997: 36). Genel olarak güç mesafesinin düşük ya da yüksek olduğu örgütlerde görülen özellikler, aşağıdaki tabloda özetlendiği gibidir:

**Tablo 2.5:** Örgütlerde Yüksek ve Düşük Güç Mesafesine Sahip Kültürler Arasındaki Farklılıklar

<b>Yüksek Güç Mesafesi</b>	<b>Düşük Güç Mesafesi</b>
Örgütte hiyerarşi, yüksek ve düşük düzeyler arasında var olan farklılığı yansıtır.	Örgütte hiyerarşi, uygunluk için kurulmuş farklı rolleri ifade eder.
Merkeziyetçilik ön plandadır.	Merkeziyetçilikten uzaklaşma vardır.
Denetleyici personel sayısı çoktur.	Denetleyici personel sayısı azdır.
Üst ve ast düzey arasında maaş farkı fazladır.	Üst ve ast düzey arasında maaş farkı azdır.
Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlıdır.	Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.
Yöneticiler denetleyenlere ve resmi kurallara güvenir.	Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenir.
Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.	Astlar danışılmayı bekler.
İdeal yönetici yardımsever otokrat ve babacandır.	İdeal yönetici, becerikli ve demokratiktir.
Üst ve ast düzeyde çalışanların ilişkisi duygusaldır.	Üst ve ast düzeyde çalışanların ilişkisi duruma göre ve pratiktir.
Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembollerinin olması olağandır.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembollerinin olması onaylanmaz.
Beyaz yaka işler, mavi yaka işlere göre daha değerlidir.	Beyaz yaka işler ile mavi yaka işler aynı düzeydedir.

(Kaynak: Hofstede,1997: 37; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 76 )

#### 2.4.4.4. Erillik ve Dişilik

Kültürün bu boyutunun temelinde toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Hofstede'e göre, eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumlarda eril kültürün değerlerinin egemen olduğu söylenebilir. Dişillığın göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Dişilik geleneksel anlamda toplumlarda genellikle, kişilikle özdeşleştirilen şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu, başkalarına karşı duyarlı olma gibi özellikleri içermektedir. Bunların arasına başkalarına karşı duyarlılık, halden anlamak, genelde sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir. Öte yandan bir kültürün erillik boyutu ise, erkeksi özellikler olan, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, atılganlık, para kazanmaya önem verme ve materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikleri içermektedir (Sargut, 2010: 175; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 140 ).

Erilliğin baskın olduğu toplumlarda insanların kendine güven duyguları daha yüksek olduğundan, insanlar daha gerçekçidirler. Dışsallıktan çok içsellik özelliklerine sahiptirler. Eril kültürlerde çalışmak için, yaşama ilkesi vurgulanırken, dişil kültürlerde ise, yaşamak için çalışma ön plana çıkmaktadır. Dişil kültürlerdeki insanlarda, kendine güven yerine alçak gönüllülük egemendir. Dişil değerlerin baskın olduğu kültürlerde bireyler, güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Uyuşmazlıklar, tartışılarak çözümlene yoluna gidilir. Kadınsı değerlerin ön planda olduğu kültürlerde ise, kişiler arası uyum ve anlaşma çok önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı, uyuşmazlıklarda çatışmaya girmektense, örtbas etme yoluna gidilir. Mutluluk ve kişiler arası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 89).

Türkiye Hofstede'in sınıflamasında İran, Tayland, Tayvan, Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya, Peru, Şili, Yugoslavya gibi ülkelerle birlikte dişil ülkeler grubunda yer almaktadır. Buna karşın kültürel açıdan Türkiye ile benzerlikleri bulunan Japonya, Yunanistan, Meksika vb. gibi ülkeler eril kültür grubunda sıralanmışlardır. Ayrıca dişil ya da eril kümelerinde yer alan ülkeleri, daha dişil ya da eril olarak farklılaştırmak olanaklıdır. Sözgelimi Türkiye eril dişil ayrımının orta sınırına yakın bir ülkedir

(Sargut:2010: 176). Sargut da, Hofstede'in Türk toplumu için ortaya koyduğu dişil kültür özelliklerini niversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırmada test etmiş ve Hofstede'in görüşünü desteklemiştir. Dişil kültürlerde yardımlaşma, şefkat ve yaşam kalitesi gibi değerler, rekabet, başarı gibi değerlere göre daha önemlidir. Toplumumuza baktığımızda, çocukluktan itibaren yardımlaşma ve zayıf olanın yanında olma gibi değerlerle bydğmz izleyebiliriz. Ataszlerimize bakarsak, "ekmeğini yalnız yiyen, sofrasını kendi kaldırır" , "garibe bir selam, bir altın değer" gibi muhtaç olana yardım etme ve koruma değerleri vurgulanır. Yardımlaşma toplumsal olarak önemli bir değerdir.

#### **2.4.4.4.1. Örgütlerde Eril-Dişil zellikler**

Örgütsel yaşamda kimi örgütlerde eril değerler daha baskın durumda iken bazı örgütlerde de dişil değerler baskın olabilir. Eril değerlere göre biçimlenen çalışma yaşamında kadınlara daha alt düzeydeki işler önerilebilmektedir. Örgütlerde eril değerler, başarı, fazla para kazanma ve yükselme arzusu, yarışma, hırs, mantıklılık, akılcılık, saldırganlık, bağımsızlık vb. olarak görülürken; dişil değerler yakın samimi ilişkiler, incelik, sezgisellik, sevecenlik, yardımseverlik, duygusallık, empatik olma, işbirliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik vb. olarak kabul edilmektedir. Eril kültürlerdeki örgütler sonuç odaklıdır ve çalışanlar arasında ödüllerin her bir bireylerin performansı ile doğru orantılı olarak dağıtılması yönünde bir beklenti vardır. İş dllerinin dağıtımında dişil kültürlerde eşitlik ve karşılıklı bir dayanışma söz konusu iken; eril kültürlerde ise eşitlik ve performans ücretin değerine göre söz konusu olmaktadır (Tz ve Altıntaş, 2008: 70).

Diğer taraftan eril değerlerin hakim olduğu kültürlerde, işte yükselme, yüksek bir ücret, öğrenme ve bunu kullanma imkanının olması ve teknik gelişmelere ayak uydurma önemlidir. Dişil değerlerin ağırlıkta olduğu kültürlerde ise dostça bir atmosferde çalışmak, iyi çalışma koşulları, şef ve iş arkadaşlarıyla ilgili iyi ilişkiler ve işbirliği konuları önceliklidir. Eril değerlerin ağırlıkta olduğu kültürlerdeki yöneticiler, kendini hissettiren, saldırgan ve kararından dönmeyen bir kişilik yapısına sahiptirler. Yönetici grubun seçimiyle kabul görmüş bir lider değildir, kararları kendi verir ve astlarına nadir olarak danışırlar. Dişil kültürlerdeki yöneticiler ise düşük derecede denetimden yanadır, sezgiye dayalı kararlar alır, inisiyatif kullanır ve fikir birliğine

alışkındır. Bu nedenle dişil değerlerin ağır olduğu kültürlerde örgüt içi iletişimin daha açık bir Şekilde gerçekleştiği görülmektedir (Tz ve Altıntaş, 2008: 71).

**Tablo 2.6:** rgtlerde Eril-Dişil Kültürel Değerler Arasındaki Farklılıklar

<b>Erillik</b>	<b>Dişilik</b>
İnsanlar çalışmak için yaşar.	İnsanlar yaşamak için çalışır.
Yöneticiler karar verici ve değerlendiricidir.	Yöneticiler astlarına insiyatif verir ve danışır.
Yönetim katı ve savaşçı (rekabet) zelliklere sahiptir.	Yönetim sezgi ve fikir birliğine dayalıdır.
Çatışmalar mücadeleci bir Şekilde çözümlenir.	Çatışmalar uzlaşma ve görüşmelerle çözümlenir.
Niteliği ve creti yüksek işlerde çalışan kadın azdır.	Niteliği ve creti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır.
Kariyer erkekler için zorunluyken; kadınlar için seçimdir.	Kariyer cinsiyetler için bir seçimdir.
Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler vardır	çalışanlar arasında duygusal ilişkiler vardır
Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma vardır.	Eşitlik dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma vardır.
Örgütün çıkarı için özel hayata müdahale edilebilir	çalışanların özel hayatlarına müdahale yoktur
Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir	çalışmalarda grup başarı önemlidir
Daha fazla para, boş vakitlere tercih edilir.	Boş vakitler, daha fazla paraya tercih edilir.

(Kaynak: Hofstede, 1997: 96; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010: 170)

#### **2.4.5. Türk Kültürünün Kültürel Değerler Açısından İncelenmesi**

Yapılan araştırmalar sonucu, Türk yönetim kültürünün yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimine sahip, dişil ve toplulukçu bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır (Arbak ve diğerleri,1997). Türk toplumunun toplulukçu (kolektif) kültürel özellikleri ağırlıktadır. ‘‘Sürüden kaanı kurt kapar’’, ‘‘bir elin nesi var iki elin sesi var’’

gibi atasözlerimiz toplulukçu değerleri desteklemektedir. Aile yapılarımız, önceliklerimiz ve isteklerimizde toplulukçu kültürel özelliklerden etkilenildiği görülür. Birçoğumuzun aile büyüğü eve geç geldiğimizde “komşularımız ne der” diye bizi uyarmıştır veya yapmak istediklerimizi aile ya da çevre hoş görmez diye yapmaktan vazgeçtiğimiz zamanlar olmuştur. Kısacası hayatımız, çocukluğumuzdan beri kalabalık aile, çevre, grupların öncelikleri ile şekillenmiştir. Yardımlaşma, ritüeller, bağlılık duygusu bizim için önemlidir. “Ben” yerine “biz” önemlidir ve korunması gereken değerdir. Ancak metropollerde değişen yaşam koşullarına uyum, çekirdek ailelere yönelik yetişen neslin daha “bireyci” özellikler göstereceğine ilişkin görüşleri arttırmaktadır. Türkiye'nin geniş bir coğrafyada olması ve bölgeler arası alt kültürel farklılıklar nedeniyle bu görüşleri genellemek yanlış olacaktır. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi şehirlerde çekirdek ailelerden bahsedilebilirken, doğuda yaygın olan geniş ailelerdir (Soydaş, 2010:86-87). Cüceloğlu da Türk kültürünü, ait olmanın baskın olduğu (toplulukçu) bir kültür olarak değerlendirmiştir. Kişiler arası ilişkilerde mesafe olması anlamlı değil, aksine rahatsız edici olarak değerlendirilir. Kitabında anlattığı bir olayda, belediyeye şikayet ettiği komşusunun adını bilmeyen bir vatandaşa belediye görevlisinin “sen ne biçim insansın, komşunun adını bile bilmiyorsun” diye tepki vermesini toplulukçu olma (ait olma) özelliğine bağlamıştır (Cüceloğlu, 2008:244). Wasti (2000)'ye göre Türk çalışanları bazı özellikleri farklı olsa da toplulukçu kültüre sahiptir. Toplulukçu kültürde iyi bir çalışan güvenilirlik, sadakat ve diğer çalışanlarla uyum özelliklerine sahiptir (Wasti,2000:205).

Kartarı (2001) Avrupa'da yaşayan Türk işçilerin ailelerinin özel günleri (nişan, sünnet ya da düğün törenleri) için bir hafta yıllık izin istemelerini, başta Almanlar olmak üzere Avrupalı yöneticiler tarafından inandırıcı bulunmadığı, inananların ise hayrete düştüğü belirtilmiştir.

Sargut, toplulukçu kültür ile dış denetim odağının ilişkisini araştırmıştır. Bir bireyin toplulukçu kültür özellikleri güçlü ise bireyin özellikle aileye olan bağımlılığının sonucu belirginleşen bu dış denetimin zamanla vazgeçilmez olacağından yaşamı boyu süreceğini ve ailenin yerine erkeklerde okul, okulda sonra askerlik sonra çalışılan kurumun bu denetim işlevini yerine getireceğini, kızlarda ise (çalışmayacak olanlar) aile denetiminden sonra koca denetimine geçeceği vurgulanmıştır

(Sargut,2010:199). Cüceloğlu (1995) da dış denetim odaklılığını “kalıplanmış” insan paradigması olarak ele almıştır. Kalıplanmış insan bağımlıdır, sen anlayışı hakimdir. Bu paradigma içinde kendini ve dünyayı algılayan kişi şu tür ifadeler kullanılmaktadır:

- Sen istediğin için öyle davranıyorum,
- Önemli olan sensin, senin düşünce, duygu ve isteklerin benimkinden daha önemli,
- Ben yaptıklarımın sorumlu değilim, bana olan şeyler senin yüzünden oluyor ya da olmuyor,
- Senin yardımınla yürüyebilir, bir yere gidebilirim,
- Benim değerimi, senin benim hakkındaki duygu ve düşüncelerin belirler,
- Benim sorunlarımı ancak sen çözebilirsin.

Cüceloğlu’na göre kişileri kalıplanmış ya da gelişmiş yapan yetiştirildikleri ortamdır. Kalıplı ortamın en belirgin özelliği çocuğun doğuştan getirdiği yetenekleri, eğilimleri ve özellikleri ne olursa olsun, çocuğu daha önceden belirlenmiş ya da anne-babaların istediği kalıplar içine sokmayı amaçlaması, bütün çabanın bu yönde olmasıdır. Cüceloğlu (2008) ayrıca kalıplı yaklaşımın temelinde korku olduğunu belirtmiştir. Korku temel olduğu için bu dünya görüşüne “**korku kültürü**” adını vermiştir. Böyle bir dünya görüşü içinde korkmak, itaat etmek, otoriteye karşı sessiz kalmak, söyleneni sorgusuz sualsiz yapmak meziyet olarak kabul edilir. Kalıplı korku kültüründe otoritenin beklentisi önemlidir. Otoritenin en iyisini bildiği, en iyisini istediği varsayılmaktadır. O nedenle söz konusu kişi, kendi yaşamında söz hakkına sahip değildir; kişinin adına ve onun yararına gözettiğini söyleyen otorite her şeye karar vermektedir. Kişinin kendisi, fabrikaya girmiş hammadde gibidir. Bu kültürün anlam verme sistemi içinde insan ilişkilerinde doğru budur ve anne babalar çocuklarını sevdikleri için, onlara doğru davranışları öğretmek için her şeye kendileri karar verir ve onları kalıplı olarak yetiştirirler. Kalıplı korku kültüründe sadece anne baba değil, genel olarak çocuğun çevresindeki yetişkinlerde benzer davranır ve aynı mesajı verir. Korku kültüründe toplumu, anne babayı yönlendiren temel pusula “söz dinleyen/soru sormayan” bir çocuk yetiştirme niyetidir. Bu kültürde en temel değer güç olduğu için; toplumda güçlü ve güçsüz kişiler vardır ve olması da normaldir. Yani güçlü olan her zaman haklıdır ve güçsüzlerin onların sözlerine itaat etmesi, karşı çıkmaması

gerekmektedir. Cüceloğlu'nun ifade ettiği bu dünya görüşü, güç mesafesi aralığı geniş toplumlarda görülen zihinsel programlamaya örnektir.

Yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda belirsizlik durumlarına tolerans düşüktür. Belirsizlik söz konusu olduğunda anksiyete duygusu artar. Türk toplumu yüksek belirsizlikten kaçınan bir toplumdur. Hofstede araştırmasını konu alan Lynn'ın da ortaya koyduğu gibi yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda, kişilerin heyecanlı, duygularını dışa vuran ve agresiflik sergileyen davranışları vardır. Olaylar kısa sürede tırmanıp, sınırlar gerilip çatışma yaşama olasılığı daha yüksektir. Doğru, yanlış, yasak ve tehlikeli durumlar küçük çocuklara aileleri tarafından öğretilir ve davranışlarının buna göre şekillendirilmesi istenir. Çocukların davranışları ebeveynleri tarafından gözlenir, özellikle anneler çocuklarını tehlikelerden uzak tutmak için kimi zamanda fazla korumacı davranır. Çocuk parkında annelerin sürekli olarak “oğlum yapma düşersin”, “kızım olma, tek başına gidemezsin” veya “koşma düşersin, üşütürsün” şeklinde uyarılarını duyarsınız. Aslında bunların altında yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınan ülkelerde buna bağlı olarak “dışsallık (dış denetim odaklılık)” artmaktadır. Denetim odağına göre insanlar ikiye ayrılır. İçseller (iç denetim odaklılık) ve dışsallar (dış denetim odaklılık). İçseller kendi yazgılarını kendileri denetleyebileceklerine inanırlar ve kendi davranışlarının sonucunda başarılı ya da başarısız olacaklarını düşünürler. Dışsallar ise başarı ya da başarısızlıklarını kendi davranışları ile ilişkilendirmezler, başarının altında “torpil”, “güçlü tanıdıklar” gibi dışsal etkenlere inanırlar. Türk toplumunun dışsallık eğilimi yüksektir (Soycan,2010: 89). Sargut (2010), bu eğilimi belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olmasıyla ve öğrenciler ve yöneticiler arasında uygulanan araştırmanın sonucunda dışsallık puanların yüksek çıkmasına bağlamaktadır. Dışsallık eğilimi olan toplumların genel özelliklerinde dış denetime ihtiyaç duyma, “kurtarıcı” (askeri lider, askeri darbe, üçüncü kişi ya da kurumlar) beklleme, dinsel belirlenimcilik ve kadercilik vardır. Tarihimizde birçok kez siyasi liderleri, askerleri ve bazı kişileri “kurtarıcı” olarak gördüğümüz ortadadır. Bununla ilgili bir örnek yakın geçmişimizde yaşanan ekonomik kriz sonucu IMF'nin önerisi ile ülkemize gelen ve ülkeyi ekonomik krizden “kurtaracağına” inanılan Kemal Derviş'tir. Bu konuda diğer bir örnek ise başımıza bir şey gelse hemen “devlet baba” mızdan yardım beklememizdir. Cüceloğlu (1995:136)'nun bu konuyla ilgili bir örneği ise şöyledir:

“Kültür antropolojisi alanında eğitim gören bir İngiliz öğrencinin İçel İli’ndeki bir köydeki deneyimi sonucu; zeytin ağaçlarının yetişeceği iklim ve toprak olmasına rağmen, köylülere neden zeytin yetiştirmiyorsunuz sorusuna karşın, biz ne biliriz, gelip devlet dıksın cevabını almasıdır. Mezarlıkların duvarı yıkılmış, onarılması için de köylülerin devlete ihtiyaç duyması da İngiliz öğrenciyi şaşırtmıştır.

Güç mesafesi boyutu belirsizlikten kaçınma boyutu ile birlikte incelendiğinde, Türkiye gibi yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan toplumlar, tehdit edici belirsizliğı azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedirler. Belirsizliğin üstesinden gelinemediğı zamanlarda ya da artan belirsizlik toplumu paralize ettiğinde insanlar tanıya, generallere ya da sivil politikacı babalara sığınarak belirsizliğı azaltmaya çalışırlar. Kuşkusuz böyle toplumları terör, ekonomik kriz gibi olgular çabuk paralize eder. Artan terörü ve ekonomik krizleri (artan belirsizlik) darbe ve ihtilallerin izlemesi, demokrasiye verilen aranın geniş halk kitlelerince desteklenmesi, belirsizliğı azaltma çabası içinde olan kitlelerin doğal tepkisidir. Bu gözlemler Türk toplumunun, belirsizliğin üstesinden gelebilmek için güç mesafesine gereksinme duyduğunu göstermektedir. İslam dini de, gerek belirsizliğe toleransın azalmasında, gerekse belirsizlikten kaçma ve belirsizliğin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır (Sargut, 2010:183-185).

Türk kültürü dişil değerler taşıyan bir kültürdür. Sargut da Hofstede’in Türk toplumu için ortaya koyduğı dişil kültür özelliklerini üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı bir araştırma da test etmiş ve Hofstede’in görüşünü destelemiştir. Kültürün dişil ya da eril özellikler ile çatışma esnasında bireylerin ya da grupların sergiledikleri davranışların ilişkilendirmesi mümkündür. Türk yöneticilerin çatışma olgusu karşısındaki tavır ve davranışlarını araştırmak amacıyla birçok sanayi alanında faaliyet gösteren büyük bir kamu kuruluşunun çeşitli işletmelerinin üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada sanayi bürokrasisinde çalışan yöneticilerin davranışlarına egemen olan en belirgin eğilimin “çatışmadan kaçınma” olduğı belirmiştir. Hemen bu eğilimi izleyen ve diğerlerinden ayıran davranış biçimi de “uzlaşma”dır. Yöneticilerin bu davranışlarının temelinde makro kültürel çevrenin etkisinin olduğı açıktır. Türk toplumundaki değerler ve davranış biçimleri yöneticilerin çatışmadan kaçınan, uzlaşmaya yönelen davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır

(Sargut,2010:204). Bu davranış biçimi kültürün dışı özellikleriyle ilişkilendirebilir. Çünkü dışı özelliklere sahip kültürlerde çatışmadan kaçınılır, çatışma hoş karşılanmaz, olumsuz olarak algılanır ve çatışmalar uzlaşma yolu ile çözümlenmeye çalışılır. Eriil kültürlerde ise tersi bir durum söz konusudur.

#### **2.4.6. Sessizliğin Kültürel Değerler ile Olan İlişkisi**

Ulusal ve kültürel özellikler, bir toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da bireylerin üstlendiği rol ve tutumları etkileyecektir. Bazı toplumlarda az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözgelimi böyle bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Hofstede,1997:156). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve organizasyon içindeki pozisyon da çok önemli kabul edilmektedir. Örneğin, üst yönetim ekibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürden gelen bireylerden oluşursa, bu yöneticilerin özellikle de “en iyiyi üst yönetim bilir” ve “üstler her zaman haklıdır” anlayışına sahip olmaları beklenir (Mooji ve Hofstede, 2002:63). Çalışanlar, yöneticinin otoritesinden korkmakta ve de aynı zamanda memnuniyet duymaktadır. Bir işi yapmadan önce komut ve izin beklemektedir. Ayrıca katı bir hiyerarşik yapı, büyük ofisler, özel park yerleri gibi astlarla üstler arasındaki ayrımı vurgulayan ve yöneticilerin gücünü temsil eden sembollerin belirginliği de çalışanların sessiz kalma olasılığını arttırabilmektedir (Morrison ve Rothman, 2009:112). Buna ek olarak üst yönetim takımının üyeleri kolektivist kültürden geliyorsa birlikte olma eğilimi ve uyumluluk daha değerlidir. Bu nedenle, üst yönetim takımının üyeleri arasında güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist kültürlerden gelen kişilerin birleşimi varsa sessizlik-inançların beslenmesi ile aralarında ilişki olacağı açıktır (Morrison ve Milliken,2000: 711). Ayrıca Türk kültürüne ait yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir etken olduğundan çalışan sessizliğini de etkilemesi olasıdır (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009).

Güç mesafesi düzeyi farklı olan ülkelerdeki örgütsel sessizlik de birbirlerine göre önemli derecede farklılık gösterebilecektir. Kültüre bağlı olarak çalışanların yönetimi algılamaları ve verdikleri tepkimeler de farklı olmaktadır. Yapılan bazı

araştırmalarda yüksek güç mesafesine sahip ÷lkelerden düşük güç mesafesine sahip ÷lkelere çalışmaya gelenler, kendilerine kararlara katılım fırsatı verilse de memnun olmadıkları gözlenmiştir. Yönetimin örgütsel sessizliği azaltmak için yaptığı uygulamaların farklı kültürlerden gelen çalışanlarda aynı etkiyi yaratmadığı gör÷lmektedir (Huang, Vliert ve Veght, 2005). Brockner ve diğerleri (2001) araştırmalarında, kültürün güç mesafesi ile ses çıkarma arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan bir dizi araştırmada, güç mesafesi düşük kültürlerde (örneğin ABD) çalışanların, güç mesafesi yüksek olan kültürün çalışanlara (örneğin Çin Halk Cumhuriyeti) göre seslerini daha fazla çıkarabildikleri ve yönetimce beklenen (istenen) yanıtı daha az verdikleri gör÷lmüştür. Aynı şekilde Huang, Vliert ve Veght (2005)'in yaptığı araştırmada, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerdeki bireylerin hiyerarşik eşişsizlikleri doğal karşılama eğiliminde oldukları ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmaktan kaçınabilmek için endişe ya da fikir farklılıklarını üstlerine söylemekten kaçındıkları ortaya çıkmıştır.

Huang, Vliert ve Veght'in (2005) 24 ÷lkedeki çok uluslu şirketlerden 421 çalışan ile yaptıkları çalışmada güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, kültürel güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ÷lkelerdeki çalışanların fikirlerini seslendirme konusunda daha cesaretli olduklarını göstermiştir. Ayrıca çalışanlar daha açık katılımcı hiyerarşinin az olduğu örgüt ortamlarında çalıştıklarında; seslerini çıkarmaya daha yatkın oldukları belirlenmiş olmasına rağmen; güç mesafesinin yüksek olduğu ÷lkelerde, yönetimin gör÷şlere açık olmasının ve çalışan katılımının daha olumlu bir davranış üretmediği de gör÷lmüştür. Hofstede'in (1997) araştırması da benzer şekilde, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ÷lkelerdeki çalışanların, yöneticilerine olduğu kadar, iş arkadaşlarına da, kaygılarını ve gör÷şlerini seslendirmeye daha az eğilimli olduklarını göstermiştir. Bu durum, yüksek güç mesafesine sahip ÷lkelerdeki bireylerin çevrelerindeki kişilerle doğrudan çatışmayı engelleyecek ve/veya yöneticilerinden gelen talimatların eleştirisini yapmadan uygulayacak şekilde sosyalleşmiş olmalarıyla açıklanmıştır (Huang, Vliert ve Veght, 2005).

Günlük hayatta birçok birey, olumsuz bir bilgiyi herhangi birine iletme konusunda isteksiz (Mum Etkisi) davranabilmektedir. Bu isteksizlik durumu, hiyerarşik ilişkilerde ve özellikle güç mesafesi yüksek olan toplumlardaki örgütlerde çalışan üzerindeki geriliminin artmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar, daha yüksek statü sahibi kişilere olumsuz bir bilgiyi iletme konusuna isteksiz olabilmekte, gerekli ve önemli bir bilgiyi değiştirebilmekte, olumsuz bilgiyi azaltacak şekilde iletişim kurabilmekte ya da tamamen sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. (Morrison ve Rothman, 2009:112). Örneğin Araplar, iş hakkında kötü haber vermek istemezler. Günlük yaşamlarında da hastalıktan, kazalardan, ölümden ve benzeri hoş olmayan konulardan konuşmak istemezler. Hasta olan biri için “yorgun”, öğretmen için “profesör”, gecekonduya “ucuz mesken” tanımlaması kullanırlar (Barutçugil,2011:79).

Bazı kültürlerde -özellikle Asya ve İskandinav ülkelerinde- eleştirinin açıkça, özellikle de başkalarının önünde dile getirilmesine karşı zımni bir yasaklama vardır. Bir Suudi şirketinin üst düzey yöneticisinin belirttiğine göre “Kuruluşumuzda bir arada çalışan, yirmi yedi farklı milletten insan var. Bu insanların çoğu, birlikte çalıştığı kişiler hakkında kötü şeyler söylememesi gerektiği öğretilerek yetiştiriliyor. Dolayısıyla, performans hakkında dürüst geribildirim almak çok zor olmaktadır” bireylerin yetiştirildiği kültür, onların iş yerindeki davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Goleman,2011:189).

Ülkemiz güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasındadır. Kozan (1993) yaptığı araştırmada ülkemizdeki yöneticilerin otokratik ya da paternalist liderlik davranışı gösterdiği, kurallara sıkıca bağlı olduğu ve yetki devri konusunda gönülsüz oldukları sonucuna ulaşmıştır. Dilber (1981) de Türk yöneticilerinin yönetsel davranışlarıyla ilgili yaptığı çalışmada, yöneticilerin tanınmaya, kendini güvende hissetmeye, kendini kanıtlama ve bağımsız olmaya değer verdiklerini; en önemli ihtiyaçlarının ve onları motive eden faktörün ise saygı görme olduğunu tespit etmiştir (Aktaran: Arbak ve diğerleri,1997). Bu tespitlerden yola çıkarak ülkemizdeki yönetici ve çalışan arasında belirgin güç farkının mevcut olduğu örgütlerde baba-çocuk ilişkisini andıran ve hiyerarşiden kaynaklanan hissedilir bir eşitsizliğin söz konusu olacağını söylemek mümkün olacaktır. Bu tarz örgütlerde karar verme gücünün merkezde toplanacağı; bilginin uzun, dikey bir organizasyon şemasında aşağıdan yukarıya fazlaca kişiden

geçerek aktarılmak zorunda kalacağı açıktır. Böyle yapıya sahip örgütlerde çalışanlar yöneticileriyle iletişim kurmakta zorlanacak ya da bilgiyi aktarma süresi uzayacak, yöneticiden farklı bir görüş bildirmek riskli olacak, birçok çalışana göre yönetici her şeyi ve doğruyu bilecek, kendisine önemli işleri vermemesi doğal kabul edilecek, yönetici sadece yönetici olduğu için bile haklı görülmüş olabilecektir. Yönetici ya da yönetimle çatışmamak için çalışanlar farklı görüşlerini bildirmeyecek; çünkü yönetici gerekli gördüğü yerde tıpkı bir baba gibi çalışana ceza vererek o davranışı bir daha yerine getirmemesi için çalışanı yönlendirmiş olacaktır. Ayrıca bizi ülkemizde ve diğer güç mesafesi yüksek ülkelerde (Kore, Meksika, Hindistan vb.) emirlere katı ve itirazsız itaat vardır. Yöneticinin verdiği emir sorgulanmadan yerine getirilir. Huang, Vliert ve Veght (2005) yapmış oldukları çalışmada, güç mesafesine sahip ülkelerde, emirler sorgulanmadan yerine getirildiği için, örgütsel sessizliğin diğer ülkelere göre daha yaygın olduğu tespit etmişlerdir. ABD’de doktora eğitimi almış bir Hintli yöneticinin aşağıdaki yaptığı açıklama güç mesafesine ve farklı bir görüş bildirilmektense evet diyerek sessiz kalmaya (kabullenici ve savunucu sessizlik) yönelik bir örnektir (Mutlu,2005:238) :

“ Benim ve departmanım için önemli olan şirket için varmış olduğum sonuçlar değil, şirket sahibinin takdiridir... Bu onura, onun dediği her şeye ‘evet’ diyerek vardım... Onunla çelişkiye düşmek, başka bir iş aramak demektir... Aslında ben, özgürlüğümü Boston’da bıraktım.”

Doğan Cüceloğlu, Amerika’da mühendis olan oğlunun Türkiye’ye geldiğinde, kendisinin ve bazı arkadaşlarının çalışma ortamlarında bulunup, kendilerinin iş ilişkilerini değerlendirme fırsatı bulduğunu ifade etmiştir. Cüceloğlu’nun oğlu değerlendirmesinde, Türkiye’de Amerika’dakinden daha yapılanmış ve belirgin bir hiyerarşi olduğunu belirtmiştir. Amerika’da, işyerindeki üstüne astı “Benim daha iyi bir fikrim var” diyebilir ve bundan kimse alınmaz. Önemli olan işin iyi yapılmasıdır. Türkiye’de ise bunun denmesi sonucu “Ben senden daha iyi biliyorum ve senin yerinde gözüm var” anlamı çıkar ve bu anlam verme tarzı yüzünden üstle ilişkilerin bozulduğunu ifade etmiştir. Amerika’da üst yönetici, astlarının işi sahiplenmesini ister, bunun için onların işle ilgili fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri bir ortam oluşturmaya özen gösterir. Amerika’da konuşmayanlar, eleştirmeyenler, öneride bulunmayanlar

tuhaf karşılanırken; burada konuşup kendi fikrini söyleyenler hoş karşılanmayabilmektedir. Türkiye’de “salla başını, al maaşını” sözünün bu ilişki türünü yansıttığından ortaya çıkmış olduğunu belirtmiştir (Cüceloğlu,2008:240).

Yönetici eğitimi konusunda bir uzman olan Deepak Sethi, memleketi Hindistan’daki yönetim anlayışı “üstüne iyi, astına kötü davran” olarak ifade etmektedir. Sethi’ye göre Hindistan’da çalışanlara ulu orta kızan patronlar görürsünüz. Bunda utanılacak bir şey yoktur; orada astlarına bağırıp çağırmak son derece kabul edilebilir bir davranıştır. Astların buna tahammül etmelerinin en önemli sebebi, Hint şirketlerini çoğunun güçlü ailelerin mülkiyetinde olması ve yüksek nitelikli insanların sayısının, kendine uygun iyi işlerinin sayısından fazla olmasıdır. “Üstüne iyi, astına kötü davran” ilişkisi aslında büyük bir kırgınlık birikimidir. Bu kırgınlık asla üst kademelere ifade edilmez. Çalışanların üstlerine karşı sessiz kalması, çalışanların işleri zamanında bitirmemek gibi pasif yollarla işi sabote etmesine neden olmaktadır. (Goleman,2011:271). Bu durum ayrıca yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki yönetim anlayışı ve çalışanlarla üstelerinin arasındaki iletişimin şekline de dikkati çekmektedir.

Kuzey Amerika ve diğer bazı batı kültürlerinde ise bireysel özerklik vurgulanır. Her birey bağımsız ve kendine yeten bir insandır; davranışları içsel ayırıcı özelliklerini, güdülerini ve değerlerini yansıtır (Aronson, Wilson ve Akert, 2012:218). Bireyci değerlere sahip toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlar, herkes kendisine ve en yakın ailesine dikkat eder. “Ben tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Birey önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutar ve bireysel başarıya önem verir (Hogg ve Vaughan, 2011:666; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci,2004: 88). Bu kültürlerdeki insanlar iç denetim odaklı bireylerdir Yaşamlarındaki olayların birincil nedenlerinin kendileri olduğunu kabul ederler, kendi kaderlerini kontrol edebileceklerine inanırlar. Çevreden aldıkları olumlu ya da olumsuz tepkilerinin nedeninin kendi davranışlarının sonucu olduğunu kabul ederler. Elde ettikleri ödüllerin kendi çaba ve yeteneklerinin ürünü olduğunu düşünürler. Eğer olumsuz bir durumla karşılaşırlarsa nedenini kendilerinde ararlar, hatalarını kabul ederler ve düzeltmeye çalışırlar (Barutçugil, 2011:43). Buna karşılık Çin, Japonya ve Kore gibi Doğu Asya kültürlerinde grup özerkliği vurgulanır. Bu toplulukçu kültürlerin

değerleri, insanlarda bütünselci düşünme tarzının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna göre inanlar resmin bütününe yani nesne/insan ile onu çevreleyen bağlamın yanı sıra aralarındaki ilişkiye odaklanır (Aronson, Wilson ve Akert,2012:218). Bu toplumlarda bireyler bir aileyi, bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. Bu bağlamda bireyler kendilerini ailelerinin ya da diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görüp, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik, sosyal sistem içinde şekillenir ve grup kararlarına inanılır (Hogg ve Vaughan, 2011:667; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci,2004: 87). Toplulukçu bireyler genellikle dış denetim odaklıdır (Sargut, 2010:199). Dış denetim odaklı bireyler, başarı ve başarısızlıklarının nedenlerini dış güçlerde ve çevre faktörlerinde görürler. Onlar için şans, kader, kısmet ya da başkalarının yardım ve desteği, yaşamlarını etkilemekte hatta tümüyle kontrol etmektedir. Bu insanlar, olayların kontrol edilmeyen güçler tarafından etkilendiğine inanırlar, belirsizlikten ve risk almaktan kaçınırlar. Kendilerine açık talimatlarla verilen işlerde daha başarılı olurlar. Yöneticilerin katılımcı ve demokratik davranmaları zordur. Çoğu zaman motivasyonları düşüktür. Sürekli dış uyarıcı ile motive olurlar. Düşük performans ya da başarısızlık durumlarında her zaman suçlayacakları dış faktörler vardır. Sorumluluğu her zaman bir başkasına atarak kendilerini aklamaya çalışırlar; çünkü yetiştirilirken çocuklara sorumluluk alma duygusu öğretilmez (Barutçugil, 2011: 43). Martinko ve Douglas (1999) alışılmışın dışındaki iş davranışlarına bireyci ve toplulukçu kültürlerin farklı tepkiler vereceğini ileri sürmüştür. Bireyciler böyle bir durumda sinirini, tepkisini belli edebilir ve bu bireycilerin olağan dışı/sapkın davranışları, toplulukçu bireylere göre rapor etme olasılığı fazladır. Bireycilerin gözlenen haksız olan durumlara vereceği tepki kızgınlık ya da öfke olacak ve bu durum karşısında sessiz kalmayıp bunu rapor edecektir. Toplulukçuluk değerine sahip bireylerin ise böyle durumlar karşısında merhamet etme olasılığı yüksektir; insaf ettiği veya acıdığı kişiyi rapor etmektense bu konuda sessiz kalma olasılığı yüksek olacaktır ( Harvey, Martinko ve Douglas 2009:72-73).

Premeaux ve Bedeian (2003) yaptıkları çalışmada dış denetim odaklı kendini izleme düzeyi yüksek olan bireylerin, iç denetim odaklı kendini izleme düzeyi yüksek olanlardan daha çok konuşmaya açık olduklarını öngörmüşlerdir. Tam tersi olarak da iç denetim odaklı kendini izleme düzeyi düşük bireylerin (kendi gerçek kimliklerini gösterme niyetinde olanlar), dış denetim odaklı kendini izleme düzeyi düşük olan

bireylere göre daha çok konuşmaya yatkın olduklarını ifade etmişlerdir. Aynı şekilde Pinder ve Harlos (2001) da dış denetim odaklı çalışanların işyerlerinde sessiz kalmaya daha fazla eğilimli olduklarını tespit etmişlerdir. Kutanis ve Karakiraz (2012) ise yaptıkları araştırmada, çalışanların içsel denetim odaklılıktan dışsal denetim odaklılığa doğru gittikçe sessizlik düzeylerin de artış olduğunu tespit etmişlerdir.

Thomas ve Au (2002) çalışanların düşük iş tatminine yanıtı üzerinde kültürün etkisini incelemişlerdir. Yatay bireycilik ve dikey bireycilik kavramlarını ortaya atmışlardır. Yatay bireycilik (horizontal individualism) eşitlik, seçimlerde özgürlük ve bağımsız olma gibi özelliklere sahip olan kişileri ve çalışanların iş tatmini düştüğünde bunu ses çıkararak ifade ettikleri görülürken; dikey bireycilik (vertical individualism) kuralcı eşitsizlik (normative inequity), grup içi bütünlüğü (in-group integrity) ve fedakarlık (self-sacrifice) gibi özelliklere sahip kişileri ve çalışanların iş tatminsizliği yaşadıklarında bunu dile getirmediikleri ama yok sayma ya da görmezden gelmelerin arttığı ayrıca iş bağılıklarının da düşmediği tespit edilmiştir.

Hasegawa ve Gudykunst (1998) Amerikalı ve Japon öğrencilerin kişiler arası ilişkilerinde sessizliği nasıl kullandıklarına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma yapmışlardır. Japon öğrencilerin yabancılarla iletişim kurduklarında, sessizliği daha çok olumsuz bir davranış olarak sergiledikleri görülmektedir. Ancak her iki grup öğrenci arasında yakın arkadaşları ile kurulan iletişimdeki sessizlik ile ilgili algı fark göstermemektedir. Japon öğrenciler yabancılarla etkileşim halinde olduklarında, kendilerine tehdit oluşturan bir durum olduğunu sezerlerse; kendilerini koruma amaçlı sessiz kaldıkları görülmüştür. İlginç bir biçimde Amerikalı öğrencilerin sessizliği kullanmalarının daha çok şartlara bağlı olduğu ve sessiz kalma kararının çok daha fazla bilinçli bir tercih olduğu görülmüştür. Hasegawa ve Gudykunst'un araştırmasındaki bulgulara göre kültürün, insanların sessizliği kullanma şekillerini, sessizliğe karşı olan tutumlarını ve sessizliğe yükledikleri anlamı biçimlendirmede yardımcı olduğu görülmüştür. Örneğin müzakerelerde sessizlik, birkaç saniyeden fazla sessiz kalamayan Amerikalılara karşı, Doğuluların isteklerini kabul ettirmek için bilinçli olarak kullandıkları bir taktiğe dönüşmektedir. Japonya'da ve Finlandiya'da sessizlik rahatsız edici değildir. Tam tersine sosyal etkileşimin bütünlük bir parçasıdır. Her iki ülkede söylenmeyenler de önemli kabul edilir. Dinleme alışkanlıkları yani sessizlikleri

müzakere süreçlerinde önemli rol oynar (Barutçugil, 2011: 255). Ayrıca Japon yöneticiler çalışanlarını motive etmek için ve astlarına fikirlerini açıkça ifade etmek için de sessizliği kullanmaktadırlar (Barutçugil, 2011: 148).

Sessizliğin ve konuşmanın temelinde sosyo-kültürel kalıplar ve değerler vardır. Kurum kültürünün meydana gelmesi ile birlikte bu kültüre bağlı olarak sessizliğin oluşması, çalışanların yetiştikleri toplumsal kültürle ilişkilidir. Örneğin sessizlik bazı toplumlarda erişilmesi gereken bir mertebedir. Bu toplumlarda sessiz olmak, olgunluğu ve bilgeliğin bir göstergesi olarak algılanmaktadır. Örneğin doğu kültüründe sessizlik, uyumu korumak, saygı ve itaati göstermek için istemli olarak kullanılmaktadır ama batı kültüründe bu tam tersidir (Panteli ve Fineman, 2005:348). Bazı kültürlerde ise sorulan sorulara cevap vermemek uygundur. Batılılar, çoğunlukla bu davranışı o kişinin kararını ya da tercihini gizleme, bir duruma taraf olmama davranışı olarak yorumlarlar. Özellikle Amerikalılar, sessiz kalmayı yadırgamakta, işbirliğinden ve müzakereden kaçınmak olarak algılanmaktadır. Buna karşın toplulukçu kültürlerde ise sessizlik, karşılıklı anlayış ve işbirliği ortamının oluşturulmasında son derece faydalı bir tepkime olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2011:266).

Örgütlerdeki yaşanan adaletsizlik ile güç mesafesi arasında ilişki olduğu söylenebilir. Algılanan adaletsizlik çalışanlarda kimi çalışanlarda sessizliğe kimi çalışanlarda ise ses çıkarmaya yol açmaktadır. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında bunu kabullendiklerinde; sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel rollerdeki güç dengesizliğinin, sessizliği yaygın bir deneyim haline getiren önemli bir etmenlerden biridir (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison ve Rothman 2009). Ayrıca, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davranışlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği ifade edilmiştir. (Pinder ve Harlos, 2001). Bu bağlamda, örgütsel rollerdeki güç dengesizliğinin, sessizliği yaygın bir deneyim haline getiren önemli bir etmen olduğu söylenebilir (Morrison ve Rothman 2009:112).

## 2.5. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Örnekler

Enron şirketinde yaşanan olaylar, gerçek dünyadan çarpıcı bir örnek olarak verilebilir. Enron çalışanları, şirketin faaliyetleri hakkında endişeleri olduklarını ama patronlarından korktukları için bunları bildiremediklerini ifade etmişlerdir. Şirketin başkan yardımcısı Sherron Watkins'in ifadesine göre, Enron'da sindirme kültürü vardı; Enron'un sallanan finansal yapısı hakkında bilginin yayılmasına rağmen, kimse bu konuyu gündeme getirecek kadar kendini güvende hissetmedi (Oppel,2002'den aktaran: Milliken, Morrison ve Hewlin,2003). Bu olay ve bunun gibi diğer benzer olaylar, çalışanların sorun ve endişelerini dile getirmede kendilerini nasıl rahat hissetmediklerine ilişkin birer canlı örnektir. Ayrıca çalışanlar endişelerini dile getirmede kendilerini yetersiz hissedersen konuşamazlar; bu da örgüt içinde örgütsel ve psikolojik boyutta ciddi hasarlara neden olabilir (Milliken, Morrison ve Hewlin,2003:3). Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşamadıklarını ve bunun çoğu örgütte yaşanan açık bir çelişki olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos,2001).

Kolombiya uzay mekiğinin parçalanması, yapım aşamasında mühendislik ile ilgili önemli konularda iletişim kurulmaması ve çalışan sessizlik davranışının örgütlerde ne gibi sonuçlar doğuracağına örnektir. Bu örnekte NASA'nın karmaşık örgüt ve yüksek düzeydeki hiyerarşik yapısı, yaşanan teknik problemlerde üst yönetimle iletişimin önünü kesmiş ve var olan sorunların olay gerçekleşmeden çözülmesini engellemiştir. NASA'da çalışanların çoğu, olayla ilgili kritik konularda sessiz kalıp, kendilerini ifade edemediklerini bildirmişlerdir (Harvey, Martinko ve Douglas,2009: 75).

United Airlines havayollarına bağlı 173 sefer sayılı uçağın, 1978 yılında Pensilvanya'nın Portland eyaletinde düşmesi sonucu 10 kişi öldü ve 23 kişi ciddi şekilde yaralandı. Kaza raporunda, uçuş ekibinde görevli olan 2 kişinin, kaptana düşük yakıt deposu hakkındaki endişelerini belirtmede yaşadıkları sıkıntı asıl neden olarak kayıtlara geçmiştir (Greenberg ve Edwards, 2009).

Avusturalya Queensland’da bir hastanede, yaşça büyük ve üst düzey bir doktorun yaptığı operasyonlarda ciddi aksamalar ve hasta ölümlerinin sayısında artışlar meydana gelmiştir. Diğer doktorlar bu yaşananların farkında olmasına rağmen, kendilerine misilleme yapılabileceğini ve bunu rapor etmenin bir işe yaramayacağını düşünmelerinden dolayı seslerini çıkarmadıklarını ifade etmişlerdir (Sandall,2005’den Aktaran: Greenberg ve Edwards, 2009).

1994 yılında Moura madeninde çalışanlar ve amirler defalarca madenden benzin kokusu aldıklarını raporlarında bildirmelerine rağmen üst yönetim tarafından dikkate alınmamıştı. Üst yöneticiler madene geldiklerinde, benzin kokusu almadıkları gerekçesiyle gelen raporları göz ardı etmişlerdi. Üst yöneticiler hata yaptıklarını, madendeki patlama sonucu 11 işçinin ölümü sonucu anlamışlardı (Ashford, Sutcliffe ve Chirstianson, 2009:189).

Beyin cerrahisinde uzmanlaşmış bir hastanede, yaşlı bir adam ağır felç inmesi sonucu yoğun bakım altındaydı. Aynı hastanede kadrolu hemşire olarak çalışan yakın bir arkadaşı, yaşlı adamı ziyarete geldiğinde, şans eseri tedavi kartını gördü ve uygulanan pek çok tedavi arasında hiçbirinin tansiyon kontrolüne yönelik olmadığını fark etti. Endişeye kapılan hemşire, arkadaşının yatak ucunda beyin taramasının sonuçlarını dikkatle inceleyen nöbetçi nöroloğa “Tansiyon ilaçlarını da alıyor mu?” diye sordu. Müdahaleye sinirlenen beyin uzmanı, “Biz hastaların sadece boyundan yukarısını tedavi ederiz”, diye tersledikten sonra odadan dışarı çıktı. Arkadaşının iyileşmesi için hayati önem taşıyan bir tedavinin ihmal edilmiş olabileceği düşüncesiyle hemşire, hastane başhekimin odasına çıktı ve durumu anlattı. Hastanın tansiyon ilaçlarını yeniden almasına karar verildi (Goleman, 2011: 93). Hemşire durumu, “Başhekime giderek, normal prosedürün dışına çıktığımı biliyordum. Ama tansiyonu gerektiği gibi kontrol edilmediği için ölen felçli hastalar görmüştüm. Bu protokolün devreye girmesine izin verilemeyecek kadar acil bir durumdu.” diye açıklıyor. Kuralların ve standart prosedürlerin esnetilebileceğine inanma ve bunu yapma cesareti, özgüven göstergeleridir. Büyük bir üniversite hastanesinde görevli 209 hemşire üzerinde yapılan araştırmada da görüldüğü gibi, uygunsuz ya da tıbbi açıdan riskli durumlarla karşılaştıklarında sesini yükseltmeye en yatkın olanlar, kendine en fazla inanan hemşireler olduğu ortaya çıkmıştır. Özgüveni yüksek olan hemşireler ya doğrudan

doğruya doktorlarla yüzleşmekte ya da bu işe yaramadığında bir üst makama başvurmaktadırlar (Parker, 1993: Aktan: Goleman, 2011: 93). Bu tür yüzleşme ya da karşı çıkma, özellikle hemşirelerin hastane hiyerarşisinde düşük statüde olmaları nedeniyle dikkat çekicidir. zgvenden yoksun olan hemşirelerin eğilimi ise farklı olmaktadır. Hemşireler, karşı çıkmak ya da yanlışları düzeltmek için çaba sarf etmektense, sessiz kalacaklarını ya da istifa edebilecekleri tespit edilmiştir.

## BÖLÜM 3

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE KÜLTÜREL DEĞERLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: KAMU KURULUŞLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler belirtilecektir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizleri, öne sürülen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri açıklanarak araştırma ile ilgili bulgular ve değerlendirmeler ele alınacaktır.

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde küreselleşmenin artması, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, çalışanların niteliklerinin ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, kurumların çalışma ve iletişim yöntemlerini değiştirmek zorunda bırakmıştır. Bu gelişmeler içinde insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, insanın ve yaratıcılığının her şeyden önemli bir unsur olarak ortaya çıkması yönetim süreçlerini ve organizasyon yapılandırmalarını köklü şekilde etkilemiştir. Bu anlamda organizasyonlarda insana, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olarak bakmak yerine, yenilenebilir ve geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak bakılmaya başlanmıştır. Özellikle bilgi üretimi yapan işletmelerde ve amacı hizmet vermek olan kurumlarda hakim olan görüş bu yönde olmaktadır.

Rekabet ve bilginin çağında kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanların fikir, görüş ve önerilerine her şeyden çok ihtiyaçları vardır. Bürokrasi ve hiyerarşi yapısının belirgin düzeylerde işlerlik gösterdiği Türk yönetim anlayışı (Köse ve Ünal, 2003), çalışanların işyerinde düşünce ve fikirlerini açıkça dile getirmelerini, önerilerini çekinmeden sunmalarını, doğru geri bildirimleri doğru zamanlarda yapabilmelerini zor kılmaktadır. Çalışanlar çoğunlukla işten atılma kaygısı, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma, fikir ve önerilerini belirtirse üstlerinden göreceği tepki gibi nedenlerden sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Tangirala ve Ramanujam,2008). Sessiz kalma kararı da potansiyel olarak bireyleri

ve örgütlerde bireylerden oluştukları için dolayısıyla örgütleri de etkilemektedir. İşyerinde önemli konularda sessiz kalmanın, örgütün performansı ve örgütsel kararların kalitesini, yaratıcılığı, örgütsel öğrenmeyi ve örgütün hataları tespit yeteneğini azaltacağı, kurumsal iletişimin önünü kapatacağı ve bununla beraber çalışanların kendilerini ifade edememekten kaynaklanan küskünlük ya da kızgınlık gibi psikolojik yan etkilerin sonucu kurumların performansının düşürme olasılığını arttıracığına ilişkin bulguların olduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir (Bies ve Tripp, 1996; Beer & Eisenstat, 2000; Morrison & Milliken, 2000; Morrison, Milliken ve Hewlin,2003;Dökmen, 2012).

Çalışanların kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, tüm kurumlar için stratejik açıdan önemli bir bileşendir. Çalışanlar kendilerinin rahatlıkla konuşamayacağına inandıkları ya da şüphe duydukları işletmelerden uzak durabilmektedir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Çalışanların uzun süre, önemli anlaşmazlıklar konusunda sessiz kalmaları da çalışanların bastırılmış duygularını güçlendirerek, içlerindeki güvensizlik duygusunun büyümesine ve bunun da daha fazla sessizliğe, kendini koruma çabasına hatta kurumla arasındaki bağı koparmaya kadar gitmektedir (Perlow ve Williams,2003). Bu da günümüzün rekabet ortamında, kurumların ihtiyaç duyduğu sosyal sermayeyi kuruma çekememelerine ya da onların görüşlerinden yararlanma imkanını kaçırmalarına neden olur. Bu nedenle kurumların rekabete dayanan avantajlarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri kurumsal ortamlar oluşturmaları ve “sessizlik duvarını” yıkmaları gerekmektedir. Araştırma öncelikle bu bağlamda örgütsel davranış konusunda yeni gelişen, örgüt ve bireyler üzerinde önemli etkilere sahip olan örgütsel sessizliğin önemine dikkat çekilmesi ve konunun bir ileri seviyeye taşınması amaçlanmıştır.

Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların genellikle örgütsel bağlılık, liderlik tarzı, kurum performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgüt kültürü gibi konular ile sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik oldukları tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar genellikle üniversiteler, otel işletmeleri, eğitim kurumları, bankalar ve sağlık kuruluşları üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma kapsamında bu çalışmalardan farklı olarak, kamu sektöründe yapılması tercih edilmiştir. Türkiye'nin kamu örgütlerini temel yönetim tarzı bürokrasidir. Weber'in kamu

kurumlarının özelliklerini inceleyerek ortaya koyduğu bürokrasi yaklaşımı, geleneksel yönetim ve örgüt kuramlarından birisidir. Weber'in bürokrasi yaklaşımı, şartların yavaş değiştiği, geleceğin daha belirgin görülüp, kontrol edilebildiği, çalışanların eğitim ve bilgi seviyelerinin düşük olduğu, benlik ve sosyal ihtiyaçların fazlaca gelişmediği şartları ifade etmektedir. Örgütler, otoritenin merkezileştiği, bürokratik kaide ve kurallara gayri şahsi ve yeknesak biçimde herhangi bir esnekliğe imkan vermeden uyulduğu, tamamıyla "rasyonellik" ve "önceden tahmin edilebilirlik" prensiplerinin hakim olduğu yapılardır. Bu tür yapılarda biçimsel olmayan grupların varlığı, biçimsel olmayan iletişim ve biçimsel yapının öngörmediği olumlu veya olumsuz etkileşimin varlığı söz konusu değildir. Örgüt içinde biçimsel olarak belirlenen ve daha ziyade yukarıdan aşağıya akan şekliyle iletişim ise bireyler ve örgüt için kısıtlayıcı bir etken oluşturmaktadır. Astın amirinin karşısındaki saygılı ve mesafeyi koruyucu duruşu, sigara içmemesi hatta bacak bacak üstüne atmaması, ona iki defa üst üste aynı konuda- bazen de hiçbir konuda- itiraz etmemesi, amirin karşısında herhangi bir şeyi sormak veya istemek için kendi kendine saatlerce düşünmesi ya da arkadaşlarına danışması gibi bir takım davranış özellikleri, ülkemizdeki güç mesafesi aralığının geniş olmasının bir göstergesidir (İrmiş, 1998 ve Eryılmaz, 2000). Kamu kurumlarında üstler, merkezi karar alma eğilimi göstermekte ve çalışanlarını karar verme sürecine katmamakta, onların duygu ve düşüncelerine de kayıtsız kalmaktadırlar. Örgütte nasıl emredilirse, öyle yapacağı beklenen ve daima ekonomik ve rasyonel düşünüldüğü varsayılan çalışanların, kurum içinde saydığımız örgütsel faktörler ve kültürel değerlerden dolayı sessiz kalabilecekleri öngörülmüştür. Bununla birlikte çalışmada kültürel değerler ile örgütsel sessizlik ve çalışan sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yerli literatürde sadece güç mesafesi boyutu ile incelenmiş olan (Aşkun, Bakoğlu ve Berber,2010) ve yabancı literatürde (Haung, Vliert ve Vegt, 2005, Morrison ve Milliken, 2000) ise az sayıda incelenmiş olan bu konunun ele alınmasının önemli olacağı düşünülmüştür. Ayrıca kültürel değer ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik 1 tane yüksek lisans tezi (Çaloğlu,2014) olmasına rağmen özellikle doktora düzeyinde herhangi bir çalışma bulunmamaktadır (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, 23.11.2014). Bu yönüyle çalışma, ilgili konuda hazırlanan ülkemizdeki ilk doktora tezi olarak görülebilir. Ayrıca yapılan çalışma kamu kurumlarının yapısı gereği çalışanlarının hangi

nedenlerden dolayı, hangi konularda, hangi davranış eğilimleri ve hangi kültürel değerlerin etkisi ile iş ortamında sessiz kalabileceklerinin belirlenmesi adına da oldukça önemli ve değerli bir katkı sunacaktır. Yapılan literatür taraması sonucu demografik faktörlerin örgütsel sessizlik ile ilişkisini ele alan çok sınırlı sayıda çalışma olduğu (Pinder ve Harlos, 2001) tespit edilmiştir. Bu nedenle demografik faktörler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin çalışmaya dahil edilmesinin de literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca örgütsel sessizliğin yönetim literatüründe 2000 yılından beri incelenmeye başlanmış olmasının ve ülkemizde bu konuda az sayıda araştırma bulunması da çalışmanın önemini arttırmaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Sosyal bilimlerde mükemmel araştırma yoktur. Konusu insan unsuru olduğu için sosyal bilimlerde matematikte 2x2 ya da fizikte suyun 100 derecede kaynaması katiyetinde bulgulardan söz etmek mümkün değildir. Daha açık bir ifade ile sosyal bilimlerde insanı ve insanla ilgili fenomenleri laboratuvara sokup değişkenlerle istenildiği gibi oynarak pozitif bilimlerin kolaylık ve geçerlilik-güvenilirlik derecesinde deneyler yapmak teknik olarak mümkün değildir. Bu açıdan deneysel araştırma dizaynının, sosyal bilimlerin en zor araştırma yöntemlerinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle araştırmacı normal olarak, yapmak isteyip de çeşitli nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı şeyleri araştırmanın sınırlılıkları olarak belirtmek durumundadır (Böke, 2010: 56; Karasar,1998:32).

Araştırmada örneklem olarak İzmir İli'ndeki bazı kamu kuruluşlarındaki çalışanların seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Daha geniş kapsamlı örneklem kitlesine ulaşabilmek için İzmir'deki bazı kamu kurumlarına anket gönderilmesine rağmen geri dönüş olmamıştır. Ayrıca kamu kurumları ve çalışanları kendi içyapıları gereği yapılan bu tür araştırmalara pek sıcak bakmamaktadırlar.

Yapılan araştırmanın en önemli sınırlılıklarından biri de kamu kurumlarındaki örgütsel sessizlik düzeyini ve çalışanların sessizlik davranışının altında yatan nedenleri değerlendirebilmek için uygulanan anket yöntemidir. Anket formlarında, anketin cevaplayan kişileri kesinlikle test etme amacı taşımadığının, ad-soyadı bilgilerinin

alınmayacağıının, her türlü cevabın gizli tutulacağıının ve toplanan verilerin tamamen bilimsel olarak kullanılacağıının belirtilmiş olmasına rağmen yine de kurumlardaki kişiler anketi yanıtlama konusunda çekince yaşamışlardır. Araştırma sürecinde bazı birim yöneticileri anketteki soruları ilk öncelikle kendileri incelemek istemiş ve birimde çalışanların anketi yanıtlamalarını engellemişlerdir. Ayrıca bazı çalışanlar da anketteki soruların kendi kurumlarının özel bilgileri olduğunu ve bu bilgileri paylaşmanın uygun olmadığını belirterek anketi cevaplandırmayacaklarını belirtmişlerdir. Elden dağıtılan anketlerde, araştırma konusu ile ilgili ön bilgilendirme esnasında çalışanların konu ile ilgili yaşadıklarını samimice anlatmaları ile anketteki yanıtlarının farklı olması da dikkat çekmiştir.

Araştırmanın diğer kısıtları ise şunlardır:

- Ulaşılan örneklem kitlesinin kamu çalışanları ile sınırlı olması ve araştırma evreninin tümüne ulaşma zorluğu; tüm çalışanlar için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir.
- Araştırma daha geniş kapsamlı yapılmak istense de bu belli bir çaba (anketi yanıtlayacak kişileri buna ikna etmek, anketi mümkünse elden dağıtmak ve doldurulması için kişilerle diyalogu sürdürmek), maliyet ve zaman gerektirmekte olduğundan örnek kütle sınırlı tutulmak zorunda kalınmıştır.
- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirirken bu gerçek göz önünde bulundurulacaktır.
- Örgütsel sessizlik konusu sektöre karşı duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli bir zaman aralığında yapılacak anketlerde farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.
- Tüm bunların yanı sıra araştırma konusunun özelliği itibari ile oldukça hassas ve çalışanların algılamalarına bağlı olması, çalışanların sessiz kalma algılarını ve eğilimlerini araştırmaya tam olarak yansıtamamaları ve belki de açığa vurmamak istememeleri de araştırmanın önemli bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlar, mevcut yönetiminin otoriterliği ve hiyerarşik yapıdan dolayı sessizliği tercih etmektedirler.
- Çalışanlar konuşmanın kendileri için riskli olabileceğini düşünmektedirler.
- Çalışanlar, açıkça konuşmanın çoğu zaman boş olduğunu düşünmektedirler.
- Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine sormadan karar aldıklarını ve bu durumun böyle olması gerektiğini kabul etmektedirler.
- Çalışanların kendilerini ifade edememeleri durumunda moralleri olumsuz etkilenmektedir.
- Yöneticiler kurum içinde ya da birimlerinde sorun olmasını istememekte ve sessizliğin işlerin yolunda gittiği anlamına geldiğini düşünmektedirler.
- Çalışanların sessiz kalması yöneticilerine ve kurumlarına yabancılaşmasını etkilemektedir.
- Çalışanlar daha önceki zamanlarda konuştuklarında üstlerinden olumsuz geribildirim aldıklarına inanmaktadırlar.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

*Çalışmada sunulması düşünülen en önemli katkı (temel amaç), kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasında bir etkileşim olup olmadığını görebilmektir.* Kültürel değerler, öncelikle bir toplumun düşüncelerini ve yaşam felsefesini ve daha sonra da davranışını belirleyici rol oynayan faktörlerdendir. İnsanların sözleri ve davranışları, sahip oldukları kültürel değerlerin yansımasıdır. Belli bir kültürün ürünü olan çalışan insan, o kültürün getirdiği sınırlamaların dışına çıkamaz. Çünkü belirli bir kültür içinde, bazı davranış, eylem ya da roller çalışanların davranışlarında benzerliği sağlayan yapılar oluşturmuştur. Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip bir kültürde çalışan insanlarda daha fazla sessizleşme eğiliminin ve/veya toplulukçu ve eril kültürlerde çalışanlarda ise çoğunluğun görüşüne uyma ya da çatışma olmasın diye farklı fikir beyan etmemenin olması gibi. Toplumumuz

belirsizlikten kaçınan, yüksek güç mesafeli, toplulukçu ve dişil kültür değerlerine sahip bir toplumdur. Bu özelliklerden varsayımla araştırmaya katılan çalışanlarda, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma nedeniyle üstlerinin yanında rahatça görüş ifade edememe, ne derlerse onu yapma ve koşulsuz itaat sonucu kabullenici sessizliğin ve herhangi bir sorun olmasın, ilişkileri ve işi koruma adına savunucu sessizliğin görülme olasılığının fazla olacağı tahmin edilmektedir. Diğer kültürel değerlere bakıldığında, toplulukçu ve dişil kültürel değerlerin etkisiyle çalışanların, arkadaşlarını ve onlarla olan ilişkilerini koruma adına pro-sosyal sessizliğe eğilimli olmaları tahmin edilirken; aynı şekilde dişil özelliklerin etkisiyle kurum içi işbirliği ve huzuru bozmamak adına da kabullenici sessizliği tercih etmeleri beklenmektedir. Bu tahminlemelerden yola çıkarak araştırmada kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>: Kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

- ✓ H<sub>1a</sub>: Kültürel değerler ile pro-sosyal sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>1b</sub>: Kültürel değerler ile savunucu sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>1c</sub>: Kültürel değerler ile kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal ve yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde belirleyici olmakta ve kendine özgü çalışan insanı da yaratmaktadır. Yüksek güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumumuzda yöneticiler, astlarına sahip oldukları gücü korumak adına mesafeli olacak, yetki devretmeyecek ve onların kendilerini açık ve dürüst bir şekilde ifade etmelerini sağlayıcı bir örgütsel ortam yaratamayacaklardır. Toplulukçu kültüre sahip bir toplum olmamız da uyumlu ilişkiler içinde olmayı ve grup kararlarının dışına çıkmamayı öngördüğü için

çalışanların yöneticilerinin kararları ya da grup kararlarının dışında kolayca bir fikir beyan etmeyi mümkün kılmamaktadır. Ayrıca dışıl değerlerimizden dolayı örgüt içinde çatışmalardan kaçınılacağı uzlaşma yoluna gidileceği için sessizlik davranışının görülmesi olasıdır. Belirsizlikten kaçınma düzeyimizin fazlalığı da işe ve kariyere ilişkin kaygıları besleyecek çalışanlar konumlarını korumak adına sessizleşme eğiliminde olcaktlardır. Ayrıca katı bir hiyerarşik yapı, merkezi yönetim, sınırlı iletişim kanalları, büyük ofisler, özel park yerleri gibi ast ile üst arasındaki ayrımı vurgulayan ve yöneticileri gücünü temsil eden sembol ve kuralların olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalma olasılığı fazla olacaktır. Bu tahminlemelere bağlı olarak araştırmaya ilişkin hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

**H<sub>2</sub>: Kültürel değerler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

- ✓ H<sub>2a</sub>: Kültürel değerler ile yöneticinin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>2b</sub>: Kültürel değerler ile kamusal imaj kaygısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>2c</sub>: Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>2d</sub>: Kültürel değerler ile iş ve kariyere ilişkin kaygılar arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>2e</sub>: Kültürel değerler ile tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada ayrıca seçilen sektörünün yapısı gereği, dikey örgütlenen, iletişimin talimat şeklinde aşağıya doğru indiği, kaynakların sınırlı olduğu, değişimin az yaşandığı ve katılımcılı bir anlayışa sahip olmayan çalışma evreninin de sessizliğe katkı yapacağını belirtmek yanlış olmayacaktır.

Literatürde Bouradas ve Vakola (2005)'ın yaptığı çalışmada sessizlik ikliminin (üst yönetimi tutumu, yöneticinin tutumu ve iletişim fırsatları) çalışanların sessizlik davranışını etkilediği tespit edilmişti. Araştırma kapsamında bu çalışmadan yola çıkarak çalışanların sessizlik davranışları göstermelerinde etkili olan faktörlerin (yöneticinin davranış ve tutumları, kamusal imaj kaygısı, örgüt kültürü, iş ve kariyere ilişkin kaygılar ve tecrübe eksikliği) neler olduğu tespit edilmek istenmiştir. Çalışanların iş ve çevreden

olan desteği kaybetme korkusu nedeniyle savunma amaçlı; alt pozisyonda olma ve/veya tecrube eksikliği nedeniyle kabullenici veya pro-sosyal sessizlik eğiliminde bulunabilecekleri tahmin edilmektedir. Bu tahminlemelerden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda belirtildiği gibidir:

**H<sub>3</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

- ✓ H<sub>3a</sub>: Pro-Sosyal sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>3b</sub>: Savunucu sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ H<sub>3c</sub>: Kabullenici sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim, toplam çalışma süresi, kurumdaki çalışma süresi, çalışma şekli ve kurum içi pozisyonu) göre, çalışanların sessizlik davranışında farklılık olup olmayacağını tespit etmek için oluşturulan hipotezler ise aşağıda verildiği gibidir:

- H<sub>4</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine (toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>9</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.

- **H<sub>10</sub>**: Çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

### **3.5. Araştırma Metodolojisi**

**Metodoloji** ya da **yöntem** bölümünde verilen bilgiler araştırma türüne göre değişebilmektedir (Karasar, 1998: 34). Bu doğrultuda araştırma metodolojisi kapsamında, araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, araştırmada kullanılan istatistik teknikler ve kullanılan ölçeklerin güvenilirliği alt başlıklarına yer verilecektir.

#### **3.5.1. Araştırmanın Modeli**

Araştırmada demografik verilerin analizi için tekil tarama modellerindeki betimleyici istatistik teknikleri kullanılırken; değişkenler arasındaki değişimi belirlemek amacıyla da ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve uygulama bu yönde yapılandırılmıştır.

#### **3.5.2. Anakütle (Genel Evren) ve Örneklem (Çalışma Evreni) Seçimi**

**Araştırmanın anakütlesini (evreni)**, kamu sektöründe faaliyet gösteren İzmir ili sınırları içerisinde görev yapan kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. TC. Devlet Planlama Teşkilatı'nın Haziran 2014 verilerine göre İzmir ili kamu kurumlarında toplam 130.795 kişi, Ocak 2015 verilerine göre ise 131.603 kişi çalışmaktadır ([http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/ocak2015/8\\_iller\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iller_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf); 05.01.2015). Ancak araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak oldukça güç olduğundan; araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Yamane (2010:118)'nin temel örnekleme yöntemleri kitabında basit şans örnekleme yöntemi kullanılarak belirli bir anakütle için ilgili duyarlılık (hata payı) seviyesinin dikkate alınmasıyla oluşturulan formülasyon aşağıdaki gibidir:

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Bu formül anakütle hacmi olan 130795 kamu çalışanından %5'lik hata payı dikkate alındığında bu anakütleden seçilmesi gereken örnek hacminin hesaplanması aşağıda verilmiştir:

$$n = \frac{130795}{130795(0.05)^2 + 1} \cong 399$$

Formulasyon sonucundan görüleceği üzere 399 çalışana ulaşmanın yeterli olacağı belirlenmiştir. Ancak eksik, cevaplanamayan veya uygun yanıtlanmayan anketler olabilir düşüncesiyle örnek hacmi 500 kamu çalışanı olarak genişletilmiştir. Kurumlara dağıtılan anketlerden 417 adet geri dönüş olmuştur. Geri dönen anketler ilk incelemeye tutulduğunda toplam 51 adet anketin hiç doldurulmadığı, 27 adet anketin sadece demografik bilgilerinin doldurulduğu ve 33 adet anketin ise cevaplamalarında büyük eksiklikler veya tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi hatalar tespit edilmiştir. Bu aşamanın sonucunda tam ve hatasız olarak doldurulmuş geri dönen anket sayısının 306 olduğu saptanmıştır. Bu 306 adet anket araştırma örneklemini (çalışma evreninin) oluşturmuş; araştırma bu anketler üzerindeki cevaplar doğrultusunda yapılmış ve analiz edilmiştir.

Araştırma evrenini oluşturan tüm kamu çalışanlarına ulaşma imkânı olmadığından, bazı kurumların veri sağlamak istememesinden; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen kurumlara anket formu, düzenlenen bir yönerge dâhilinde dağıtılmıştır. Anketin değerlendirilmesi sürecinde, araştırmaya katılan çalışanların soruları doğru ve gerçekçi olarak cevaplandıkları ve hedef alınan ana kitleyi temsil ettikleri varsayılmıştır.

### 3.5.3. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Tasarlanan bu araştırma için kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, uygulama alanı olarak tercih edilmiş ve geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması yoluna gidilmiştir. Araştırmada geliştirilen modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ölçümünü yapabilmek üzere 4 farklı ölçek kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular da sorulmuştur.

Çalışanların sessizlik davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde araştırmada ölçümleme ile ilgili sıklıkla görüşme yönteminin (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Amah ve Okafor, 2008) kullanıldığı görülmektedir. Park ve Kleil (2009) görüşme yönteminden farklı olarak senaryo yöntemini kullanmışlardır. Çalışanın sessizlik davranışını anket yöntemiyle ölçmeye yönelik literatürde az sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Çakıcı,2007; Tangirala ve Ramanujam,2008). Literatürde çalışmanın amacına uygun olarak tespit edilen ölçüm araçları araştırmada kullanılmak üzere değerlendirilme kapsamına alınmıştır. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçekler ve içerikleri şu şekildedir:

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1:** Kullanılan bu ölçek Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, çalışanların işyerinde **neden sessiz kaldıklarını** belirlemeye yönelik 30 adet önermeyi içermektedir. Çakıcı (2007)'nin yaptığı çalışmada anketin içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla yönetim ve organizasyon alanından on iki akademisyen yargıcı olarak görev yapmıştır. Ön test öncesinde 31 önerme bulunan anket, yapılan faktör analizi sonucunda 0.05'in altında eş kökenliğe sahip olan 1 önermenin analiz dışı bırakılmasıyla son şekline kavuşmuştur. Örgütsel sessizliği ele alan çalışmalar incelendiğinde çalışanların, örgütlerini ilgilendiren konularda bildiklerini paylaşmamalarında etkili olan faktörlere odaklanan ve sessizlik davranışı sonucunda ortaya çıkabilecek iş tutumlarına odaklanan (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003; Vakola ve Boudaras, 2005; Liu ve diğerleri, 2009) az sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Literatürdeki bu eksiklik nedeniyle örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki örgütsel faktörlerin etkilerinin belirlenmesinin önemli olduğu düşünülmüştür.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2:** Kullanılan bu ölçek çalışanların işyerinde **hangi konular** üzerinde sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirlemeye yönelik 22 adet önermeyi içermektedir. Bu ölçek de Çakıcı tarafından 2007 yılında geliştirilmiştir. Çakıcı (2007)'nin belirlemiş olduğu işyerinde sessiz kalınan konuları belirlemeyi amaçlayan bu ölçek, literatürde yer alan Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Morrison, Milliken ve Hewlin (2003), Dyne, Ang ve Botero (2003) ve Dimitris ve Vakola (2005)'nin çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

**Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği:** Yapılan araştırma kapsamında kullanılan bu ölçek, çalışanların sessizlik davranışlarının ve bu sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimlerin neler olduğunun belirlenmesine yöneliktir. Kullanılan ölçek 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilmiştir. Orijinali İngilizce olan bu ölçek, sayısı az da olsa ulusal yayınlarda kullanılmış ve öncelikle alanında uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan akademisyenler tarafından Türkçe'ye çevrilerek ve üzerinde pilot uygulama yapılarak en son şekli verilmiştir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Şehitoğlu, 2010 ve Taşkiran, 2010). Ölçekte toplam 15 ifade yer almaktadır. Ölçekte çalışanlara yöneltilen ifadelerle, çalışan sessizlik davranışının altında yatan eğilimin (ilgisizlik, boş verme, boyun eğme, kendini koruma, durumu kabullenme, kurumu ya da diğer çalışanları koruma gibi) tespit edilmesi ve bu eğilimlere göre çalışanın hangi tür sessizlik davranışında bulunduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

**Kültürel Değerler Ölçeği:** Kültürel değerler şimdiye kadar birçok araştırmaya konu olmuş ve farklı kültürel değer boyutlarına ilişkin farklı birçok ölçek ortaya konmuştur. Bu konuda en temel ve kültürel boyutlar konusunda kapsayıcı bir çerçeve olan Hofstede'in (1980) geliştirmiş olduğu kültürel değer ölçeğidir. Kültürel değer boyutunun hangi değerleri kapsayacağı ve nasıl tarif edileceği konusunda yazında var olan farklı ve çok sayıda araştırma vardır. Kültürel ölçümleme ile ilgili Taras (2013)'in oluşturduğu bir katalogda 157 adet çalışmanın olduğu görülmektedir ([http://vtaras.com/files/Culture\\_Survey\\_Catalogue.pdf](http://vtaras.com/files/Culture_Survey_Catalogue.pdf)). Hofstede'in çalışmasında yer alan tüm kültürel değerleri ya da araştırma konusu kapsamında belli kültürel değerleri ele alarak geliştirilen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Alavi ve McCormik,2007; Ali, 1987; Avsec, 2003; Aycan, Kanungo, Mendonca, Yu, Deller, Stahl ve Khursid,2000; Bhawuk ve Brislin,1992; Bochner ve Hesketh, 1994; Brocner,

Ackerman, Greenberg, Gelfand, Francesco, Chen, Leung, Bierbraver, Gomez, Kirkman ve Shapiro, 2001; Chan, 1994; Chen, Brockner ve Chen,2002; Chew, 1996; Craig ve Tower, 1993; Cross, Bacon ve Morris,2000; Dorfmann ve Howell,1988; Earley, 1993, Earley, 1994, , Earley ve Erez, 1997; Erez ve Earley,1987; Furrer, Liu ve Sudharshan,2000; Gaines, Marelich, Bledsoe, Steers, Henderson ve Granrose,1997; Grendstad ve Sundback,2003; Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede,2001; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta,2004; Hui ve Triandis,1986; Jung ve Kellaris,2001; Kashima ve Hardie,2000; Lind, Tylerve Huo,1997; Yoo, 1996; Yoo ve Donthu,2005; Yi, 2004; Wagner,Meyer, Humphrey ve Hollnbeck,2005; Voich,1995; Vitell,Paolillo ve Thomas,2003; Vandello ve Cohen, 1999; Triandis,1994; Triandis,1995; Triandis ve Gelfand,1998, Thompson,1999; Takata,1993,Takata,1999; Takata, Ohmoto ve Seike,1996; Srite ve Karahanna,2006; Sorrentino ve Hanna, 1992; Robert ve Wasti,2002; Oyserman,1993; Noorderhaven ve Tidjani,2001; Kirkbride ve Chaw,1990; Kashima, Yamaguchi, Kim ve Choi,1995; Kashima ve Hardie,2000; Jung ve Kellaris, 2001). Bu çalışmaların bir kısmı anket, bir kısmı görüşme, bir kısmı da senaryo yöntemi şeklindedir. Araştırma kapsamında Hofstede'in dört kültürel değer boyutunu birey seviyesinde ölçen Dorfman ve Howell (1988)'in kültürel değerler ölçeğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçek bireycilik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve dişil-eril değerler kültürel değer boyutlarını içermektedir. Araştırmada bu ölçeğin kullanılmasının sebebi Hofstede'in (1980) kültürel değer boyutlarını araştırma kapsamında en iyi açıklayan ve kültürel değerleri birey seviyesinde ölçmeye yönelik geliştirilmiş bir ölçek olmasıdır. Ölçekte toplam 25 adet önerme bulunmaktadır. Bu ölçek aynı zamanda kültürel değerlere ilişkin çalışmalarını bulunan Prof. Dr. Selami Sargut'un danışmanlığını yaptığı Aktaş (2010)'ın İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç konulu doktora tezinde kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Yukarıda ayrıntılarıyla açıklandığı üzere araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere kullanılan anket formunda 4 farklı ölçeği kapsayan 92 adet ifade bulunmaktadır. Katılımcılardan anket formundaki bu ifadeleri 5'li Likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Likert tipi yanıtlar, bireylerin belirli bir fikri, düşüncüyü ya da eylemi hangi düzeyde desteklediklerini ya da desteklemediklerini belirler (Sevinç, 2010:250; Editör: Böke). Bu ölçeğin amacı bir konu ya da bir olay hakkında kişilerin düşüncelerini bir

yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, tamamen karşı olmak, kabul etmek, şiddetle reddetmek gibi (Arıkan, 2004:108).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin değerlendirilmesi ise;

1=Hiç Katılmıyorum

2=Katılmıyorum

3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4=Katılıyorum

5=Tamamen Katılıyorum ifadeleri üzerinden yapılmıştır.

Araştırmada ayrıca araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru ile katılımcılara kolaylık sağlaması açısından araştırmaya giriş niteliği taşıyan 4 soru ile ankette toplamda 103 adet soru bulunmaktadır. Anket formuna EK1’de yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve soru sayıları ise aşağıdaki Tablo3.1’de özet şeklinde verilmiştir:

**Tablo 3.1:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve İçerikleri

Ölçekler	Ölçek İçeriği	Soru Sayısı
Genel bilgiler	Bireysel bilgiler	7
	Araştırmaya ilgili bilgilendirme niteliği taşıyan sorular	4
Örgütsel Sessizlik 1	Çalışanların işyerinde sessiz kalma nedenlerini açıklayan ifadeler	30
Örgütsel Sessizlik 2	Çalışanların işyerinde hangi konular hakkında sessiz kaldıklarını açıklayan ifadeler	22
Çalışan Sessizlik Davranışı	Çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimlere göre sessizlik davranışını tanımlamaya yardımcı ifadeler	15
Kültürel Değerler	Toplumun davranış özelliklerinin anlamaya yardımcı olan Hofstede tarafından geliştirilmiş olan kültürel değerler ifadeleri	25
<b>TOPLAM</b>		<b>103</b>

### 3.5.4. Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirliği

Yapılan araştırmada anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm ölçekler literatürde kabul gören Cronbach alfa değerinin (0,70'in) üzerinde çıkmıştır (Tablo3.2). Buna göre araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabileceği görülmüştür.

**Tablo3.2:** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach $\alpha$
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Sessizlik nedenleri)	0,95
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Sessiz kalınan konular)	0,88
Çalışan Sessizliği Davranışı Ölçeği	0,75
Kültürel Değerler Ölçeği	0,78

### 3.5.5. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Araştırmaya ilişkin analizler yapılmadan önce verilerin özelliklerine göre hangi testlere başvurulacağını belirlemek üzere One-Simple Kolmogorov Smirnow testi yapılmış, analiz sonucunda elde edilen verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda elde edilen verileri analiz etmek için parametrik olan analiz tekniklerine başvurulmuştur.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere, ulaşılan veriler IBM SPSS Statistics Version 20 programı yardımıyla analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistik teknikler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Demografik özelliklere ilişkin frekans dağılımları yöntemi
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri
- Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini (faktör yapılarını) ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör analizleri
- Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin, demografik özelliklere göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek için Anova ve t testleri

- Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik korelasyon analizleri
- Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3.6. Araştırmanın Bulguları

#### 3.6.1. Araştırmanın Örnekleme İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma örnekleme ilişkin demografik bulgulara yer verilecektir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma hayatındaki ve mevcut işyerindeki toplam çalışma süresi gibi değişkenlere yer verilmiştir. Demografik veriler frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.3:** Demografik Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Demografik Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	140	45,8
	Erkek	166	54,2
Yaş	21-30	78	25,5
	31-40	124	40,5
	41-50	72	23,5
	50 ve üstü	32	10,5
Eğitim	İlköğretim	29	9,5
	Lise	81	26,5
	Yüksekokul (Ön lisans)	55	18
	Üniversite (Lisans)	115	37,6
	Lisansüstü	26	8,5
Toplam İş Tecrübesi (Yıl)	1-5	39	12,7
	6-10	85	27,8
	11-15	54	17,6
	16 yıl ve üstü	128	41,8
Çalışma Süresi (Yıl)	1-5	124	40,5
	6-10	94	30,7
	11-15	54	17,6
	16 yıl ve üstü	34	11,1
Çalışma Şekli	İşçi	79	25,8
	Memur	150	49
	Sözleşmeli Memur	33	10,8
	Şirket Personeli	44	14,4
Pozisyon	Birim Müdürü	19	6,2
	Şef	39	12,7
	Çalışan	248	81

Tablo 3.3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %45,8'i kadın, %54,2'si erkektir. Araştırmaya katılan çalışanların %25,5'i (21-30) yaş aralığında; %40,5'i (31-40) yaş aralığında; %23,5'i (41-50) yaş aralığında iken; % 10,5'i ise 50 yaş ve üzeri aralıktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında çalışanların %9,5'i ilköğretim; %26,5'i lise; %18'i ön lisans; % 37,6'sı lisans ve %8,5'i ise lisansüstü mezundur. Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma süresi (iş tecrübesinin) incelendiğinde; 1-5 yıl arası olanların oranı %12,7; 6-10 yıl arası olanların oranı %27,8; 11-15 yıl arası olanların oranı %17,6 ve 16 yıl ve üzeri olanların oranı ise %41,8'dir. Şu anda görev yaptıkları kurumdaki toplam çalışma süresi oranlarına bakıldığında 1-5 yıl arası olanların oranı %40,5; 6-10 yıl arası olanların oranı %30,7; 11-15 yıl arası olanların oranı %17,6 ve 16 yıl ve üzeri olanların oranı ise %11,1'dir.

Yaptığımız araştırmadaki kamu kurumlarında, 4 farklı istihdam şekli olduğu görülmektedir. Tablo3.3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan çalışanların %25,8'i işçi; %49'u memur;%10,8'si sözleşmeli memur ve %14,4'ü ise şirket personeli şeklinde istihdam edilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının (%59,8) devlet memuru ve sözleşmeli devlet memuru şeklinde çalıştırıldığı tespit edilmiştir. Son demografik bilgiye göre, katılımcıların %6,2'si birim müdürü; %12,7'si şef ve katılımcıların %81'i ise alt düzey çalışandır.

### **3.6.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların İşyeri ve İşleri İle İlgili Konuları Yöneticiler ile Paylaşabilme Hususundaki Genel Görüşleri**

Çalışmanın bu kısmında, katılımcılara kolaylık sağlaması açısından araştırmaya giriş niteliği taşıyan ve araştırılan konu hakkında ön bilgi sağlayıcı 4 adet sorunun yanıtlarına yer verilmiştir. Bu kısımda demografik veriler de olduğu gibi, frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.4:** Araştırmaya Katılan Çalışanların İş ya da İşyeri ile İlgili Konu ya da Sorunlar Hakkında Yöneticileri ile Rahatlıkla Konuşup Konuşamadıklarına İlişkin Görüşleri

<b>Konuşmaya İlişkin Görüş</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Genellikle evet	87	28,4
Kararsızım(ne evet ne hayır)	82	26,8
Genellikle hayır	137	44,8
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Tablo 3.4'te araştırmaya katılan çalışanların % 28,4'ünün yöneticileri ile işleri ya da işlerine ilişkin herhangi bir konu ya da sorun hakkında rahatlıkla konuşabildikleri; bu orana çok yakın olarak %26,8'inin bu konuda kararsız oldukları, buna karşın katılımcıların %45'inin ise yöneticileri ile rahatlıkla iletişim kuramadıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 3.5:** Araştırmaya Katılanların İş ya da İşyeri İle İlgili Bir Konu Hakkında Yöneticileri ya da Üst Yönetim İle Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kalmalarına İlişkin Görüşleri

<b>Sessiz Kalmaya İlişkin Görüş</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evet	265	86,6
Hayır	41	13,4
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Tablo 3.5'te araştırmaya katılan çalışanların %87'si iş ya da işyeri ile ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticileri ya/ya da üst yönetim ile açıkça konuşamayıp sessiz kaldıkları değerlendirilmesini yaparken; % 13'ü ise sessiz kalmadıkları değerlendirilmesini yapmıştır.

**Tablo 3.6:** Araştırmaya Katılanların İş ya da İşyeri İle İlgili Bir Sorunu Kimlerle Paylaştıklarına İlişkin Görüşleri

<b>Paylaşımında Buldukları</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Birim arkadaşları	135	44,1
Aile ve/ya yakın arkadaşlar	69	22,5
Diğer birimlerdeki çalışma arkadaşları	45	14,7
Yöneticiler	41	13,4
Hiç kimse	16	5,2
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6’da araştırmaya katılan çalışanların % 44’ü iş ya da işyeri ile ilgili herhangi bir konu ya da sorunu birim arkadaşlarıyla, %15’i diğer birim arkadaşlarıyla ve %13’ü yöneticileri ile paylaşıırken %23’ü ise aile ve/ya yakın arkadaşları ile paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.7:** Araştırmaya Katılanların Endişeli Oldukları Bir Konu ya da Sorun Hakkında Yöneticileri ya da Üst Yönetim ile Açıkça Konuşamayıp Sessiz Kalmasını Ne Sıklıkta Yaşadıklarına İlişkin Görüşleri

<b>Sessiz Kalma Sıklığı</b>	<b>Kişi Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Hiçbir zaman	10	3,3
Nadiren	48	15,7
Bazen	104	34,0
Sıklıkla	125	40,8
Her zaman	19	6,2
<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Tablo 3.7’de araştırmaya katılan çalışanlardan “yöneticiniz ya da üst yönetim ile endişeli olduğunuz bir konu ya da sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı genel olarak ne sıklıkta yaşadınız?” sorusuna 10 kişi (% 3,3) hiçbir zaman; 48 kişi (%15,7)

nadiren; 104 kişi (%34) bazen; 125 kişi (%40,8) genellikle ve 19 kişi (%6,2) ise her zaman yanıtını vermiştir.

### 3.6.3. Faktör Analizi Bulguları

Sosyal bilimlerde değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, değişkenler doğrudan ölçülemediğinden bu değişkenleri tanımlayan bazı davranış ve tutumlara ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir. Ölçeklerde bulunan ifadelerden birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili olanların birkaç küme ya da boyuta indirgenerek incelenmesi faktör analizi yardımıyla olmaktadır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 73).

Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliği faktör analizi ile test edilmiş ve kullanılan ölçeklerin tek ya da çok faktörlü (temel boyutlu) olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan 92 soruluk aşağıda belirtilen 4 ölçeğe ait faktör analizleri her ölçek için alt boyutların oluşturulması ve varyansı yüksek olan verilerin indirgenmesi amacı ile yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler:

- Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1 (Örgüt içinde çalışanların hangi **nedenlerden** dolayı sessiz kalmayı tercih etmelerini ölçmeye yöneliktir)
- Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2 (Örgüt içinde çalışanların hangi **konularda** konuşmayı; sessiz kalmayı tercih etmelerini ölçmeye yöneliktir)
- Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği (Çalışanların sessizlik davranışının altındaki eğilimleri tespit etmeye ve **sessizlik türlerini** ölçmeye yöneliktir)
- Kültürel Boyut Ölçeği (Çalışanların sessizlik davranışının hangi **kültürel boyutlardan** etkilendiğini ölçmeye yöneliktir)

#### 3.6.3.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1 (Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri) Bulguları

Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-

Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin oluşturulan hipotezler ise şöyledir:

H<sub>0</sub>: Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygun değildir.

H<sub>1</sub>: Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygundur.

Analizde bulunan KMO değeri 0,937'dir (Tablo 3.8). Bu değer faktör analizi yapmak için, örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. KMO değeri olarak 0,5–1,0 arası değerler kabul edilebilir değerlerdir. KMO değerinin yorumlanmasında: 0,8 ve üzeri değerler yüksek; 0,7 ve üzeri orta; 0,6 ve üzeri vasat; 0,5 ve üzeri zayıf; 0,5'in altı değerler ise kabul edilemez olarak değerlendirilir (Hair ve diğerleri, 1998'den aktaran: Altunışık ve diğerleri,2012:268). Çıkan sonuca göre KMO ölçütü 0,8 ve üzeri olduğu için örneklem büyüklüğü, çok iyi olarak kabul edilir.

Barlett testi sonucunda anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer de 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (İslamoğlu,2011:244). Bu değerde değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle  $p < 0,05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Kabul edilen H<sub>1</sub> hipotezine göre, bu veri setinde faktör analizini kullanmak uygundur ve veri setindeki değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur.

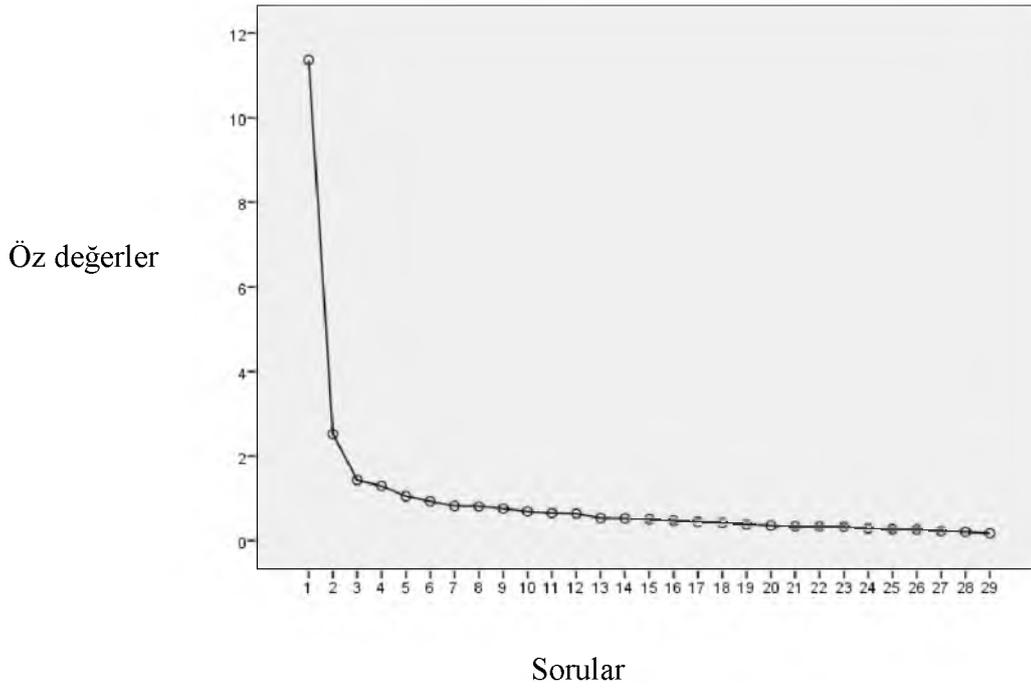
**Tablo3.8:** Örgütsel Sessizlik 1 Ölçeği KMO ve Barlett Testi

<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri</b>	<b>,937</b>
	Yaklaşık Ki-Kare	5071,970
	Serbestlik Derecesi	435
	Anlamlılık Değeri	,000

Çalışanların neden sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik oluşturulan 30 soruluk ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizinde ilk olarak ortak varyans (communalities) değerlerine bakılmış ve 0,40 değerinden düşük değere sahip bir değişken olduğu görülmüş ve bu değişken analizden çıkarılmıştır. Bu değişken "fikirlerimi açıkça söylersem, yönetici ya da çalışma arkadaşlarım bana karşı cephe

alabilirler” ifadeli sorudur. Daha sonra değişkenlere yeniden faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda beş faktörün toplam varyansın % 60, 88’ni açıkladığı ve çalışanların neden sessizleştikleri yapısını iyi şekilde ortaya koyduğu görülmüştür.

**Şekil 3.1:** Örgütsel Sessizlik 1 Ölçeği Faktör Öz değerinin Eğim Grafiği



Faktörlerin belirlenmesi için Şekil 3.1’de verilen faktör analizi çizgi grafiği dikkate alınabilir. Grafik incelendiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını ifade etmektedir. Özdeğeri 1’den büyük olan faktörler araştırmanın yeni değişkenleri olarak alınabilirler. Faktör analizi sonucunda Tablo3.9’da verilen 29 soruluk 5 faktörlü yapı elde edilmiştir. Faktörlerin içerdikleri değişkenlere göre yapılan gruptamada faktörler sırasıyla; Yöneticinin Liderlik Tarzı; Kamusal İmaj Kaygısı ve Dışlanma Endişesi; Örgütün Kültürü; İş ve Kariyerle İlgili Kaygılar ve Tecrübe Eksikliği olarak oluşturulmuştur. Faktörlerin öz değerleri ise sırasıyla, 11,365; 2,521; 1,430; 1,290 ve 1,050 olarak bulunmuştur. İlk faktör toplam değişkenliğin %39’sini, ikinci faktör ise % 9’unu açıklarken; beş faktör tüm değişkenliğin %60,88’sini açıklamaktadır.

**Tablo 3.9: Örgütsel Sessizlik Ölçeği 1'in Faktör ve Güvenilirlik Analizi**

Sonuçları

Değişkenler		Faktör Yüğü	Özdeğer	%Değ.	Ort.	S.S	Alfa
<b>Yöneticilerin tutum ve davranışları</b>	Yöneticilerin verdikleri sözü tutmadıkları inancı	,830	11.37	39,19	3,21	0,94	0,92
	Yöneticilerin ilgileniyormuş gibi görünmeleri	,780					
	Yöneticiye olan güvensizlik	,752					
	İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu düşüncesi	,692					
	Yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı	,669					
	Yöneticilerin açıkça konuşmayı desteklememeleri	,626					
	Yöneticilerin fikirlere kulak vermeyeceği düşüncesi	,615					
	Yöneticilerin işyeriyle ilgili olumsuz bilgilere negatif tepki vermeleri	,578					
	Problemlerden bahsedilmesinin yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi	,541					
	Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı	,495					
<b>Kamusal İmaj Kaygısı ve Dışlanma Endişesi</b>	Ortalığı karıştıran ve arabozucu biri olarak değerlendirilme kaygısı	,783	2.52	8,69	3,06	0,94	0,84
	İşyerindeki ilişkilerin zarar göreceği endişesi	,746					
	Sosyal dışlanma endişesi (İnsanların desteğini yitirme)	,707					
	Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu	,677					
	Toplum içinde güven ve saygı kaybına uğrama korkusu	,645					

<b>Örgüt Kültürü</b>	Hiyerarşik yapının katılığı	,758	1,43	4,93	3,20	0,95	0,86
	İşyerindeki resmi yapının konuşmaya uygun olmaması	,732					
	İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürü varlığı	,562					
	Açıkça konuşanların haksızlığa ya da kötü muameleye maruz kalmaları	,505					
	Yönetici ile ilişkilerin mesafeli olması	,493					
	İşyerinde sorun bildiren kişilerin hoş karşılanmaması/iyi davranılmaması	,475					
<b>İş ve Kariyerle İlgili Kaygılar</b>	Görev yeri ve pozisyonun değiştirilmesi korkusu	,770	1,29	4,45	3,03	1,02	0,76
	Terfi edememe korkusu	,765					
	İşini kaybetme korkusu	,656					
	İş yükünün artması korkusu	,476					
<b>Tecrübe Eksikliği</b>	Bilgisizliğin ve tecrübesizliğin ortaya çıkacağı korkusu	,830	1,05	3,62	2,50	0,92	0,69
	Problemleri üstlere bildirme konusundaki tecrübesizlik	,749					
	İşyerindeki sorun ve sorunların çözümünün yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi	,550					
	Alt pozisyonda olma nedeniyle fikirlerin önemsenmeyeceği düşüncesi	,477					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	<b>60, 883</b>						

Tablo3.9'daki bilgilere göre, 10 değişken bir araya gelerek birinci faktörü oluşturmuştur ve bu faktör toplam varyansın 39,19'unu açıklamaktadır. Çalışanların sessiz kalmalarında “**yöneticilerin tutum ve davranışları**” anahtar rol taşımaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,830 ile 0,495 arasında değişmektedir. Faktörün yapısı incelendiğinde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin

yöneticinin davranışlarıyla başka bir ifadeyle yönetsel anlayış ile ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin, çalışanların yöneticilerin verdikleri sözü tutmadıklarına olan inançları (.830); yöneticilerin ilgileniyormuş gibi görünmeleri (.780) ve çalışanların yöneticilerine güvenmemeleri (.752) gibi değişkenler önemli belirleyiciliğe sahiptir. Bu değişkenlerin faktör yükleri oldukça yüksektir.

İkinci faktör, **kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi** ile ilgilidir. İkinci faktörle toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,783 ile 0,645 arasında değişmektedir. Bu faktörde, ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak görülmek istememe (.783), işyerindeki ilişkilerin zarar göreceği endişesi (.746) ve insanların desteğini yitirme korkusu (.707) temel belirleyicilerdir.

Üçüncü faktör ise 6 değişkenden oluşmakta ve toplam varyansın % 4,93'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktörde, hiyerarşik yapının katılığı (.758) ve resmi yapının açıkça konuşmaya uygun olmaması (.732) temel belirleyicilerdir. Diğer değişkenler ise işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı (.562), açıkça konuşan kişilere işyerinde verilen olumsuz tepkiler (.505), yöneticilerin çalışanlarına karşı mesafeli olmaları (.493) ve sorun bildiren kişilere işyerinde hoş yaklaşılmaması (.475) gibi **örgütsel kültür** ile ilgili değişkenlerdir.

Dördüncü ve beşinci faktörler ise 4 değişkenden oluşmaktadır. Dördüncü faktör toplam varyansın % 1,29'unu açıklarken; beşinci faktör ise % 1,05'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör **iş ve kariyerle ilgili kaygıları** içermektedir. Bu faktörün temel belirleyici değişkenleri; görev yeri ya da pozisyonun değişeceği (.770) ile terfi edememe (.765) endişesidir. Tecrübe eksikliğini açıklayan son faktörün en temel belirleyicisi ise fikir açıklanırsa bilgisizlik ya da tecrübesizliğin anlaşılacağına ilişkin endişedir (.830). Faktör analizini oluşturan gruplar, çalışmanın teorik çerçevesinde açıklanan örgütsel sessizlik nedenleri ile örtüşmektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 29 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,94 olarak bulunmuştur. Tablo 3.9'da örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde yöneticinin liderlik tarzı faktörü 0,92; örgüt kültürü faktörü 0,86; kamusal imaj ve dışlanma kaygısı faktörü 0,84; iş ve kariyere ilişkin kaygılar 0,76

olarak saptanmıştır. Ölçeği oluşturan bu faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Sadece tecrübe eksikliği ile ilgili faktörün güvenilirlik düzeyi 0,69'dur ve bu faktörün de yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

### 3.6.3.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2 (Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular)

#### Bulguları

Çakıcı (2008)'nin örgütsel sessizlik ölçeğinde beş alt boyut bulunmaktadır. Yapılan araştırmada ölçeğin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilmiştir ve ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu ölçeğin hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygun değildir.

H<sub>1</sub>: Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygundur.

Ölçeğin, faktör analizine uygun olup olmadığı KMO ve Barlett testleri ile tespit edilmiştir (Tablo3.10). Ölçeğin KMO değeri 0,849 bulunmuştur. Bu değer faktör analizi yapmak için örneklemin yeterli olduğunu anlamına gelmektedir. Barlett testi sonucunda anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır. Bu değer de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle  $p < 0,05$  (0,000) olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir, H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilir ve veri setinde faktör analizi uygulanır.

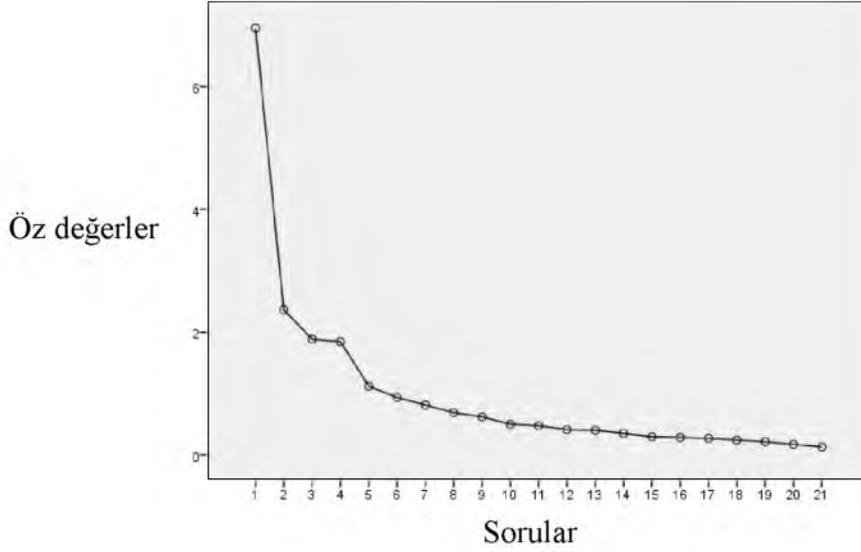
**Tablo3.10:** Örgütsel Sessizlik 2 Ölçeği KMO ve Barlett Testi

<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem</b>	<b>,849</b>
	<b>Yeterlilik Değeri</b>	
	Yaklaşık Ki-Kare	3485,058
	Serbestlik Derecesi	210
	Anlamlılık Değeri	,000

Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik bu ölçeğe uygulanan ilk faktör analizinde toplamda 6 faktör elde edilmiştir. Ancak 6. Faktör tek değişkenden oluştuğu için, bu değişken "**hem fikir olmadığım iş yeri politikaları veya**

**kararları hususunda sessiz kalmayı tercih ederim”** analizden çıkarılarak yeniden bir faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tekrarlan faktör analizi sonucunda beş faktörün toplam varyansın % 67,50’sini açıkladığı görülmüştür.

**Şekil 3.2:** Örgütsel Sessizlik 2 Ölçeği Faktör Öz değerinin Eğim Grafiği



Yukarıdaki Şekil 3.2’ e göre eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını vermektedir. Buna göre grafikte beşinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını gösteren ölçeğin faktör sayısı 5 ile sınırlandırılabilir.

Tablo 3.11’e göre toplam varyansın % 67,50’sini açıklayan beş faktörden ilki, varyansın %33’ünü açıklamaktadır. Bu faktörde işyerindeki etik konular, kötü muameleler, tembellikler, israf ve kayıplar bir araya gelmiştir. Bu faktör Çakıcı’nın geliştirmiş olduğu ölçekteki “**etik ve işyerine karşı sorumluluklar**” adlı faktörle tutarlık gösterdiği için adı değiştirilmemiştir. Ancak Çakıcı (2008)’dan farklı olarak bu faktöre “iş yerinde adil olmayan (haksızlık, ayrımcılık, kayırmacılık) uygulamaların dile getirilmesi” eklenmiştir. Bu faktör toplamda 7 değişkeni içermektedir ve bu faktörün temel değişkenleri ise işleri aksatan kişisel çekişme ve çatışmaların üstlere aktarılması (,786); etik olmayan konuların üstlere rahatlıkla aktarımı (,748); işleri aksatan ve tembellik yapanların üstlere aktarılması (,748) ve kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutanların dile getirilmesi (,744)’dir.

İkinci faktör toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Bu faktörde,

- ✓ *Fiziki yetersizliklerin üstlere rahatlıkla aktarılması*
- ✓ *Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden çekinmeden talep edilmesi*
- ✓ *İş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi*
- ✓ *Amaca hizmet etmeyen kuralların yöneticilere aktarılabilmesi*
- ✓ *Birimdeki performans düşüklüğünün çekinmeden üstlere bildirilmesi gibi*

çalışma koşul ve olanaklarını içeren 5 değişken bir araya gelmiştir. Bu faktörde, Çakıcı (2008)'nin ölçeğindeki farklı değişkenler bir araya gelerek ikinci faktörü oluşturmuştur. Bu faktör **“taleplerin üstlere iletimi”** olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizde belirlenen faktörlerin en belirleyici değişkeni işyerinde fiziki yetersizlik varsa bunun rahatlıkla üstlere aktarılması (.824)'dir. Belirleyici diğer 2 faktör ise kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden çekinmeden talep edilmesi (.803) ve iş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi (.801)'dir.

Üçüncü faktörde, çalışanların performans ve yetersizlikleri bir araya gelmiştir. Bu Çakıcı (2008)'nin ölçeğindeki **“çalışanların performansı”** olarak adlandırılan faktörler tutarlılık göstermiştir. Toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Bu faktördeki en temel değişken ise mesai arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliğinin üstlere bildirilmesi (.915)'dir.

Dördüncü faktör, **“yöneticilerin performans, tutum ve davranışları”** olarak adlandırılmıştır. Bu faktör de varyansın %9'unu açıklamaktadır. Bu faktör 3 değişkenden oluşmaktadır ve en temel belirleyicileri, yöneticilerin düşük performans göstermesi karşısında sessiz kalınmaması (.911) ve yöneticilerin yetersizliğinin yüzlerine açıkça söylenmesi (.904)'dir. Ayrıca bu değişkenlerin, çalışanların en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında geldiğini görülmektedir.

Son faktör ise **“iyileştirmeye dönük çabalar”** olarak adlandırılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Faktördeki üç değişkenin üçü de temel belirleyici (.700'ün üstünde) durumundadır. Elde edilen faktörler ayrıca Morrison,

Milliken ve Hewlin (2003)'in yapmış olduğu çalışmada belirttiği sessiz kalınan konular ile de tutarlılık göstermektedir.

**Tablo3.11: Örgütsel Sessizlik Ölçeği 2'nin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Değişkenler		Faktör Yüğü	Özdeğer değer	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
<b>Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar</b>	İşleri aksatan kişisel çekişme ve çatışmaların üstlere aktarılması	,786	6,96	33,13	3,13	0,95	0,86
	Etik olmayan konuların üstlere rahatlıkla aktarımı	,748					
	İşleri aksatan ve tembellik yapanların üstlere aktarılması	,748					
	Kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutanların dile getirilmesi	,744					
	İş yerindeki israf ve kayıpların üstlere aktarılması	,678					
	Kötü muamelelerin (küfür, hakaret, şiddet, yıldırma vb.) üstlere aktarılması	,665					
	İş yerinde adil olmayan uygulamaların (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık vb.) dile getirilmesi	,514					
<b>Üstlerle İletişim (Taleplerin Üstlere İletimi)</b>	Fiziki yetersizliklerin üstlere rahatlıkla aktarılması	,824	2,36	11,26	3,16	0,96	0,84
	Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden çekinmeden talep edilmesi	,803					
	İş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi	,801					
	Amaca hizmet etmeyen kuralların yöneticilere aktarılabilmesi	,471					
	Birimdeki performans düşüklüğünün çekinmeden üstlere bildirilmesi	,465					

<b>Çalışanların Performansı</b>	Mesai arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliğinin üstlere bildirilmesi	,915	1,88	8,99	2,42	0,98	0,82
	Meslektaşların düşük performans göstermesinin üstlere bildirilmesi	,891					
	Meslektaşlarının bilgi, beceri ya da yetenek konularındaki yetersizliklerinin yüzlerine söylenmesi	,681					
<b>Yöneticilerin performans, tutum ve davranışları</b>	Yöneticilerin düşük performans göstermesi karşısında sessiz kalınmaması	,911	1,85	8,79	1,74	0,65	0,85
	Yöneticilerin yetersizliğinin yüzlerine açıkça söylenmesi	,904					
	Yöneticiler yanlış tutum ve davranışlar içindelerse onlarla bu tutumlarının konuşulması	,773					
<b>İyileştirmeye Dönük Çabalar</b>	İş arkadaşlarıyla işleri iyileştirmeye dönük fikirlerin paylaşılması	,830	1,12	5,33	3,75	0,96	0,82
	İşlerin daha iyi yürümesi için öneri sunmaktan çekinmeme	,822					
	İşlerin işleyişi ya da süreçlerinde aksama ya da hata varsa bunların üstlere bildirilmesi	,744					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>67,498</b>					

Faktör analizi sonucunda elde edilen 21 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,90 olarak bulunmuştur. Tablo 3.11’de çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarına ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde etik ve iş yerine karşı sorumluluklar faktörü 0,86; koruyucu etmenler faktörü 0,84; çalışanların performansı faktörü 0,82; yöneticilerin performans tutum ve davranışları faktörü 0,85 ve iyileştirmeye dönük çabalar faktörü 0,82 olarak saptanmıştır. Ölçeği oluşturan tüm faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

### 3.6.3.3. Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği Bulguları

Diğer soru gruplarında olduğu gibi, çalışanların sessizlik davranışı ölçeğinin de yapı geçerliliği de faktör analizi ile test edilmiştir. Örneklemin uygunluğu için bulunan KMO değeri 0,842'dir. Bu ölçeğe ilişkin oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H<sub>0</sub>: Kullanılan çalışan sessizliği ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygun değildir.

H<sub>1</sub>: Kullanılan çalışan sessizliği ölçeğine ait verilerde faktör analizini kullanmak uygundur.

Barlett Küresellik testi sonucunda anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır.  $p < 0,05$  olduğu için H<sub>0</sub> hipotezi reddedilir. Kabul edilen H<sub>1</sub> hipotezine göre, bu veri setinde faktör analizini kullanmak uygundur ve veri setindeki değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. KMO ve Barlett testi bulguları Tablo 3.12'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12:** Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği KMO ve Barlett Testi

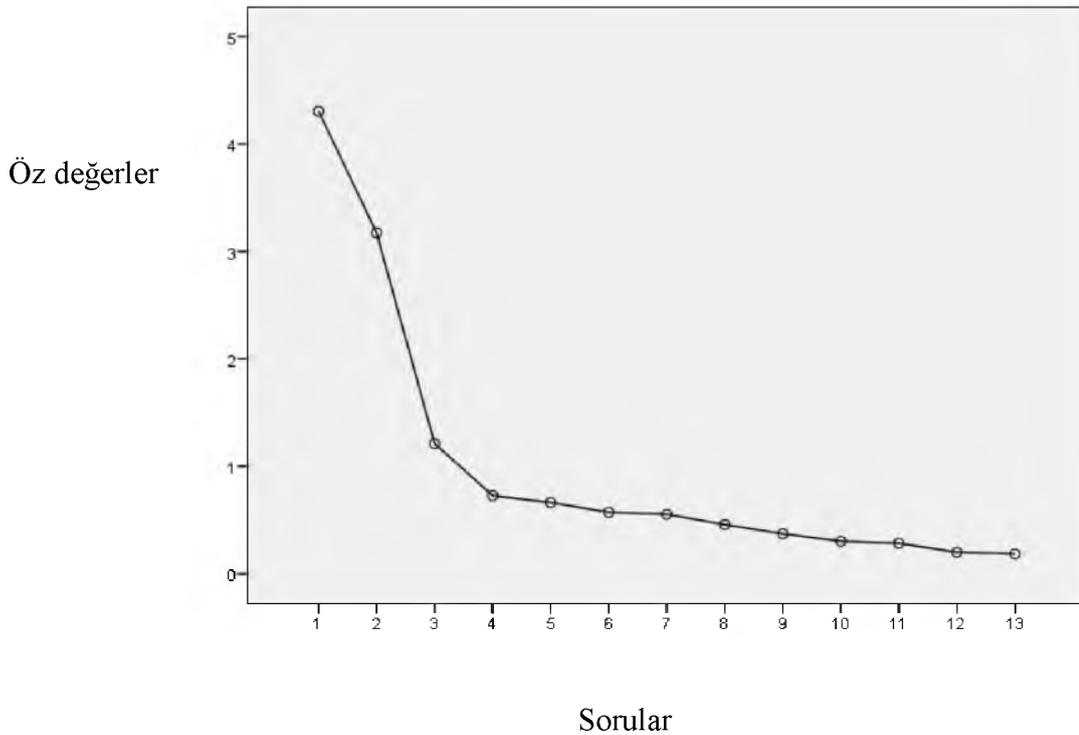
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Değeri</b>	<b>,842</b>
	Yaklaşık Ki-Kare	2090,558
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık Değeri	,000

Çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimi ve bunun sonucunda oluşan sessizlik türlerini tespit etmeye yönelik 15 soruluk ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Dördüncü faktörde 2 değişken olduğu için, bu değişkenler analizden çıkarılarak ikinci kez faktör analizi yapılmıştır. Çıkarılan değişkenler ise **“kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için, sessizliği**

**tercih ederim” ve “kurumumuzda işin gelişimini arttıracacağını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem” dir.**

Yapılan analiz sonucunda 13 değişkenin üç faktör altında toplandığı ve toplam varyansın % 66, 82’sini açıkladığını ortaya koymuştur (Tablo 3.12). Aşağıdaki Şekil 3.3’deki grafik incelendiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimi gösteren ölçeğin faktör sayısı 3 ile sınırlandırılmıştır.

**Şekil 3.3:** Çalışan Sessizlik Davranışı Ölçeği Faktör Öz değerinin Eğim Grafiği



Faktörler içerdikleri değişkenlere göre yapılan grupta faktörler sırasıyla; pro-sosyal (koruyucu) sessizlik, savunucu sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak oluşturulmuştur. Faktörlerin öz değerleri sırasıyla, 4,304; 3,172 ve 1,210 olarak bulunmuştur. İlk faktör toplam değişkenliğin %33’ünü, ikinci faktör %24’ünü açıklarken son faktör ise %9’unu açıklamaktadır (Tablo3.13).

**Tablo 3.13: Çalışanların Sessizlik Davranışı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler		Faktör Yüğü	Öz değer	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
Pro- sosyal Sessizlik	Kurumumuz adına kaygı- larımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde saklarım.	,886	4,30	33,11	3,99	0,93	0,91
	Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,875					
	Kurumumuzun sırlarını açıklamam için yapılan baskılara direnirim	,859					
	Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri, açıklamayı reddederim.	,847					
	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	,830					
Savunucu Sessizlik	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri bir başkasıyla paylaşmam	,862	3,17	24,4	3,25	0,98	0,85
	Kendimi korumak için kurumu- mumuzun gelişimiyle ilgili fi- kirlerimi çok fazla ifade etmem	,838					
	İşimle ilgili bazı gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam	,812					
	Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirleri söylemeyi çok fazla tercih etmem	,640					
	Kurumumuzda cezalandırıl- maktan korktuğum için sorun- ların çözümüne ilişkin fikir- lerimi çok fazla ifade etmem.	,599					
Kabullenici Sessizlik	Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	,767	1,21	9,31	2,61	0,96	0,65
	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurum içi iyileşmeyle ilgili fikirlerimi ifade etmem	,711					
	Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem	,708					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>66,821</b>					

Tablo 3.13'e göre, ilk faktörde 5 değişken bir araya gelmiş ve birinci faktörü oluşturmuştur. Bu faktör toplam varyansın %33'ünü (açıklanan toplam varyansın yarısını) açıklamaktadır. Faktörün yapısı incelendiğinde "kurum adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde saklarım" (,886), "kurumun yararı için özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam" (,875), "kurumumun sırlarını açıklamak için bana yapılan baskılara direnirim"(,859), "kuruma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim" (,847) ve "kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam" (,830) değişkenlerinin hepsi temel etkenler olarak dikkati çekmektedir.

İkinci faktör de 5 değişkenden oluşmakta ve toplam varyansın %24'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin bu faktöründeki maddelerin faktör yük değerleri 0,862 ile 0,599 arasında değişmektedir (Tablo3.13). Savunucu sessizlik faktörünün temel belirleyicileri, "bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri bir başkasıyla paylaşmam" (,862), "kendimi korumak için kurumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi çok fazla ifade etmem" (,838) ve "bana zarar vereceğinden endişelendiğim için işimle ilgili bazı bilgileri bir başkasıyla paylaşmam" (,812) değişkenleridir.

Üçüncü faktör ise 3 değişkenden oluşmakta ve toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktörde, kabullenici sessizlik davranışını belirleyen üç temel değişken yer almaktadır. Değişkenler ve faktör yükleri ise aşağıdaki gibidir:

1. "Kurumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam" (,767),
2. "Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurum içi iyileşmeyle ilgili fikirlerimi ifade etmem" (,711) ve
3. "Çalışma arkadaşlarımla doğru kararı alabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem" (,708).

Faktör analizi sonucunda elde edilen 13 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,74 olarak bulunmuştur. Tablo 3.13'de çalışanların sessizlik davranışlarına ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde pro-sosyal sessizliğin 0,91; savunucu sessizliğin

0,85 ve kabullenici sessizlik türünün ise 0,65 olarak tespit edilmiştir. Bu oranlar faktörlerin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. İlk iki faktör için güvenilirlik yüksek düzeyde ( $0,70 < \alpha < 0,90$ )'dir. Son faktör ise yeterli güvenilirlik düzeyine ( $0,60 < \alpha < 0,70$ ) sahip olduğu görülmektedir (Özdamar,2011:605).

### 3.6.3.4 Kültürel Değerlere Ölçeği Faktör Analizi Bulguları

Aşağıdaki tabloda kültürel değerler ile ilgili faktör analizine yer verilmiştir. İlk aşamada ölçeğe, KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,812 bulunmuştur (Tablo3.14). Bu ölçeğin hipotezleri ise aşağıdaki gibidir:

$H_0$ : Kültürel değerlere ait verilerde faktör analizini kullanmak uygun değildir.

$H_1$ : Kültürel değerlere ait verilerde faktör analizini kullanmak uygundur.

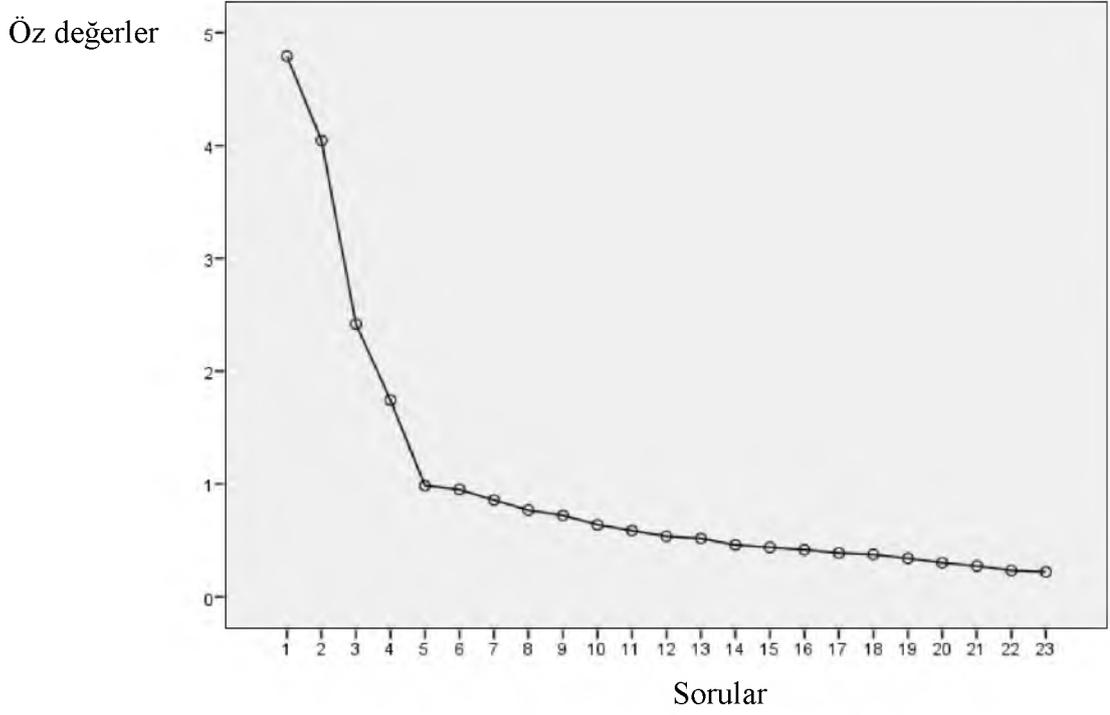
Barlett testinin sonucunda da anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır.  $p < 0,05$  (0,000) olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir,  $H_1$  hipotezi kabul edilir ve kültürel değerlere ait verilerde faktör analizi uygulanır.

**Tablo 3.14:** Kültürel Değerler Ölçeği KMO ve Barlett Testi

<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri</b>	<b>,812</b>
	Yaklaşık Ki-Kare	3004, 580
	Serbestlik Derecesi	300
	Anlamlılık Değeri	,000

Kültürel değerlere belirlemeye yönelik bu ölçeğe uygulanan ilk faktör analizinde toplamda 5 faktör elde edilmiştir. Ancak 5. Faktör iki düşük faktör yüküne sahip değişkenden oluştuğu için, bu değişkenler analizden çıkarılarak yeniden bir faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tekrarlan faktör analizi sonucunda dört faktörün toplam varyansın % 58,06'sını açıkladığı görülmüştür.

**Şekil 3.4:** Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Öz değerinin Eğim Grafiği



Yukarıdaki Şekil'3.4'e göre grafikte dördüncü faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını gösteren ölçeğin faktör sayısı 4 ile sınırlandırılabilir.

**Tablo 3.15: Kültürel Değerler Ölçeğine İlişin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri**

Değişkenler		Faktör Yüğü	Öz değęer	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
<b>Eril ve Dişil Kültürler</b>	Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir	,807	4,79	20,83	2,73	0,88	0,86
	Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir	,805					
	Yüksek bir pozisyonda erkeğin olması, kadının olmasından daha tercih edilebilir bir durumdur	,801					
	Örgütsel problemleri çözmek, erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir	,779					
	Kadınlar, erkekler kadar işte tanınmaya ve yükselmeye değęer vermeyebilirler.	,714					
	Bazı işleri yapmakta, erkekler kadınlardan daha başarılıdır	,641					
	Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler	,590					
	Kadınlar erkeklere göre daha arkadaşça ortamda çalışmayı tercih edebilirler	,540					
	<b>Toplulukçu ve Bireyci Kültürler</b>	Grubun başarısı, bireyin başarısından daha önemlidir					
Çalışanlar, sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdır		,734					
Grubun (çalışma grubunun) iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir.		,732					
Bireylerden, grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilmelidir.		,715					
Yöneticiler, bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirilmelidir		,692					

<b>Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Kültürleri</b>	Kurallar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidir	,844	2,42	10,51	4,20	0,65	0,85
	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır	,802					
	Çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmeleri için, iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir	,778					
	Yöneticiler, çalışanlarından kural ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidir.	,747					
	Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir	,668					
<b>Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürleri</b>	Yöneticiler, çoğu kararları astlarına danışmadan alabilirler	,813	1,74	7,58	3,83	0,69	0,73
	Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine çok nadiren başvururlar	,804					
	Yöneticiler çalışanları yönetirken güç ve otorite kullanmaya ihtiyaç duyarlar	,788					
	Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişki kurmaktan kaçınırlar	,564					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>58,060</b>					

Kültürel değerler ölçeğinin orijinalinde 4 boyut bulunmakta olup, bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda aynı şekilde 4 boyut saptanmıştır. Sadece düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılan 2 değişken dışında diğer değişkenlerin orijinal ölçekteki yapıya benzer bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Elde edilen 4 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 58,06 olarak bulunmuştur (Tablo 3.15). Faktörler sırasıyla “eril-dişil kültürler”, “bireyci-toplulukçu kültürler”, “yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri” ve “yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri”dir. Kültürel değerler ölçeğinde belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında; eril-dişil kültürler faktörünün madde yükleri 0,81 ile 0,54 arasında; bireyci-toplulukçu kültürler faktörünün madde yükleri 0,76 ile 0,65 arasında; yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri faktörünün madde yükleri 0,84 ile 0,67 arasında;

yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri faktörünün madde yükleri ise 0,81 ile 0,56 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması değişkenlerin bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

İlk faktör “eril-dişil kültürler” toplam varyansın %21’ini açıklamaktadır. Bu faktör toplamda 8 değişkeni içermektedir ve bu faktörün 4 temel değişkeni vardır. Faktörün temel değişkenleri ve yükleri ise aşağıdaki gibidir:

1. Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir (,807)
2. Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir (,805)
3. Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilir bir durumdur (,801) ve
4. Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir (,779).

İkinci faktör toplam varyansın %18’ini açıklamaktadır. Bu faktör, bireyin kendisiyle toplum arasındaki ilişkiyi ne şekilde tanımladığıyla ilgili olan boyuttur. Toplulukçu-bireyci kültürler faktörü 6 değişkenden oluşmaktadır. Bireyci toplumlarda kişiler önemli konular hakkındaki kararlarında kendi isteklerine öncelik verirler ve bireysel başarıyı önemserler. Toplulukçu/Kolektivist toplumlarda ise bireyler kendilerini diğer bireylerden ayrı olarak göremezler ve onlar için toplumla uyum içinde olmak önemlidir. Değişkenlerde ifade edilen grubun başarısının ve iyiliğinin bireysel olarak elde edilen başarı ya da ödüllerden daha önemli olduğudur. Örnek olarak verilebilecek değişkenler ise “grubun başarısı, bireyin başarısından daha önemlidir” (,756) ve “çalışanlar önce grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdırlar” (,734) ifadeleridir.

Üçüncü faktörde, yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinin özellikleri bir araya gelmiştir. Toplam varyansın % 10’unu açıklamaktadır. Bu faktördeki en temel değişken ise “kurallar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemli (,844) olduğudur.

Son faktör ise yüksek ve düşük güç mesafesi kültürlerinin özellikleri bir araya gelmiştir. Bu faktör de varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu faktör 4 değişkenden oluşmaktadır ve en temel belirleyicileri, yöneticilerin astlarına danışmadan karar alması (,813) ve yöneticilerin çalışanların fikirlerine nadiren başvurmaları (,804)'dır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 23 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,78 olarak bulunmuştur. Tablo 3.15'de toplumların ulusal karakterlerini belirlemeye ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; kadınsı-erkeksi kültürler faktörü 0,86; bireyci-toplulukçu kültürler faktörü 0,83, yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri faktörü 0,85 ve yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri faktörü 0,73 olduğu görülmüştür.

#### **3.6.4. Korelasyon Analizi Bulguları**

Çeşitli şekillerde korelasyon hesaplamaları yapılmaktadır. “Pearson”, “Kendall’s tau-b” ve “Spearman” korelasyon hesaplamaları bunların başta gelenleridir. Pearson korelasyonu parametrik testlerden olup, en az aralık düzeyinde ölçüm gerektirdiği ve yaygınlığı açısından kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011; Altunışık ve diğerleri,2012). Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi ve değerlendirilmesinde Pearson Korelasyonundan yararlanılmıştır. Araştırma için hesaplanan Pearson katsayıları ile ilgili bulgular aşağıdaki Tablo 3.16’da sunulmaktadır. Tablo 3.16’ya göre **0,01** düzeyinde anlamlı olan ilişkiler **\*\*** şeklinde; **0,05** düzeyinde anlamlı olan ilişkiler ise **\*** şeklinde gösterilmiştir.

**Tablo 3.16:** Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )	( 6 )	( 7 )	( 8 )	( 9 )	( 10 )	( 11 )	( 12 )	( 13 )	( 14 )	( 15 )	( 16 )	( 17 )
Yöneticilerin Tutum ve Davranışları (1)																	
Kamusal İmaj Kaygısı (2)	,500**																
Örgüt Kültürü (3)	,790**	,549**															
İş ve Kariyere İlişkin Kaygı (4)	,559**	,521**	,588**														
Tecrübe Eksikliği (5)	,378**	,505**	,428**	,436**													
Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar (6)	-,257**	-,195**	-,234**	-,232**	-,198**												
Taleplerin İletimi (7)	-,344**	-,247**	-,318**	-,251**	-,284**	-,542**											
Çalışanların Performansı (8)	-,042	-,059	-0,40	-0,19	,068	,339**	,387**										
Yöneticilerin Performans ve Tutumları (9)	-,225**	-,188**	-,302**	-,203**	-,101	,299**	,212**	,162**									
İş İyileştirmeye Dönük Çabalar (10)	-,199**	-,129*	-,204**	-,253**	-,296**	,365**	,588**	,231**	,103								
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı (11)	-,132*	-,070	-,104	-,214**	-,183**	,312**	,219**	,070	,036	,231**							
Savunucu Sessizlik Davranışı (12)	,331**	,483**	,402**	,463**	,455**	-,211**	-,271**	,009	-,227**	-,267**	-,121*						

Kabullenici Sessizlik Davranışı (13)	,369**	,429**	,387**	,300**	,536**	-,147**	-,231**	,034	-,113*	-,269**	-,167**	,476**					
Erkeksi ve Kadınsı Kültürler (14)	,165**	,227**	,196**	,226**	,374**	-,103	-,069	,141*	-,116*	-,140*	-,180**	,248**	,261**				
Toplulukçu ve Bireyci Kültürler (15)	-,071	-,016	-,129*	-,168**	-,162**	,073	,151**	,001	-,068	,296**	,333**	-,014	-,017	-,048			
Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Kültürleri (16)	-,150**	-,055	-,142*	-,159**	-,170**	,146*	,232**	,012	-,122*	,298**	,320**	-,011	-,076	-,058	,421**		
Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürleri (17)	,421**	,210**	,431**	,248**	,212**	-,166**	-,269**	-,132*	-,269**	-,152**	-,159**	,287**	,208**	,119	-0,46	,111	

\* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.16'daki korelasyon analizi sonucunda görülmektedir ki; örgütsel sessizliğin boyutlarından birisi olan **“yöneticilerin tutum ve davranışları”** ile **örgütsel sessizliği etkileyen**; kamusal imaj kaygısı (,500\*\*) arasında orta düzeyde pozitif yönlü, örgütsel kültür (,790\*\*) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü, iş ve kariyere ilişkin kaygı (,559\*\*) arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve tecrübe eksikliğiyle arasında (,378\*\*) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yöneticinin tutum ve davranışları ile **çalışanların örgüt içinde sessiz kaldığı konular** arasında taleplerin üstlere iletimi (-,344\*\*): orta düzeyde) ve çalışanların performansı (istatistiksel açıdan anlamlı değil;  $p=0,467$   $p>0,05$ ) hariç genel olarak düşük düzeyde ters yönlü ilişkinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin tutum ve davranışlarının, **çalışanların sessizlik davranışı tipleri** ile olan ilişkisine bakıldığında; pro-sosyal sessizlik davranışı (-,132\*):ters yönlü ve düşük) hariç diğer iki davranış tipiyle pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. **Kültürel boyutlar** ile yöneticilerin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına bakıldığında; toplulukçu ya da bireyci kültürler ile arasında negatif bir ilişki bulunmasına (-0,71) rağmen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlılık ifade etmemektedir. Ancak diğer 3 kültürel boyut ile farklı şekilde anlamlı ilişkiler olduğu Tablo 3.16'dan görülmektedir. Bunlar sırayla eril ve dişil kültürler ile pozitif yönde ve düşük düzeyde (,165\*\*), yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri ile ters yönde ve düşük düzeyde (-,150) ve son olarak güç mesafesi düşük ya da yüksek olan kültürler ile pozitif yönde ve orta düzeyde (,421\*\*) anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliğin bir diğer nedeni olan **“kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi”** boyutunun korelasyon analizi sonucunda;

- Örgütsel sessizliğe neden olan diğer boyutlarla ilişkisine bakıldığında; Yöneticilerin tutum ve davranışları (,500\*\*), örgüt kültürü (,549\*\*), iş ve kariyere ilişkin kaygı durumu (,521\*\*) ve tecrübe eksikliği (,505\*\*) ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.
- Çalışanların örgüt içinde konuşmayıp sessiz kaldıkları konular ile çalışanların performansı (-0,59) boyutu hariç, genelde ters yönlü ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların performansı alt boyutu ise istatistiksel açıdan bir anlamlılık ifade etmemektedir ( $p=0,300$ ;  $p>0,05$ ).

- Çalışanların sessizlik davranışı tipleri ile olan ilişkisine bakıldığında prososyal sessizlik ile negatif yönde ( $-0,70$ ) bir ilişki olduğu görülmesine rağmen; bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlılık ifade etmemektedir ( $p=0,224$ ;  $p>0,05$ ). Ancak savunucu ( $,483^{**}$ ) ve kabullenici sessizlik ( $,429^{**}$ ) davranışı ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.
- Kültürel değerlerin alt boyutları ile olan ilişkisine Tablo 3.16'dan bakıldığında toplulukçu/bireyci kültürler ( $r=-,016$   $p=0,778$ ) ve yüksek/düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri ( $r=-,055$   $p=0,339$ ) ile negatif yönde ve istatistik açısından anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p>0,05$ ). Diğer kültürel değerlerle olan ilişkisine bakıldığında; eril ve dişil değerler ( $,227$ ) ve güç mesafesi ( $,210$ ) ile arasında pozitif yönde ancak düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kurumun kendine özgü özelliklerini ifade eden **“örgüt kültürü”** alt boyutu, araştırma kapsamındaki diğer boyutlarla anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.17'deki gibidir.

**Tablo 3.17:** Örgüt Kültürü Boyutu ile Diğer Alt Boyutların Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	R	İlişki
Örgüt Kültürü	,790**	Pozitif yönde
Yöneticinin Tutum ve Davranışları		Yüksek düzeyde
Örgüt Kültürü	,549**	Pozitif yönde
Kamusal İmaj kaygısı		Orta düzeyde
Örgüt Kültürü	,588**	Pozitif yönde
İş ve Kariyere İlişki kaygılar		Orta düzeyde

Örgüt Kültürü	,428**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Tecrübe Eksikliği		
Örgüt Kültürü	-,234**	Negatif yönde Düşük düzeyde
Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar		
Örgüt Kültürü	-,318**	Negatif yönde Orta düzeyde
Taleplerin Üstlere İletimi		
Örgüt Kültürü	-,040	İstatistiksel açıdan anlamlı değil (p=0,484; p>0,05).
Çalışanların Performansı		
Örgüt Kültürü	-,302**	Negatif yönde Orta düzeyde
Yöneticilerin performans ve tutumları		
Örgüt Kültürü	-,204**	Negatif yönde Düşük düzeyde
İşi iyileştirmeye dönük çabalar		
Örgüt Kültürü	-,104	İstatistiksel açıdan anlamlı değil (p=0,068; p>0,05).
Pro – Sosyal Sessizlik		
Örgüt Kültürü	,402**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Savunucu Sessizlik		
Örgüt Kültürü	,387**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Kabullenici Sessizlik		
Örgüt Kültürü	,196**	Pozitif yönde Düşük düzeyde
Eril/Dışıl Kültürler		
Örgüt Kültürü	-,129*	Negatif yönde Düşük düzeyde
Toplulukçu/Bireyci Kültürler		
Örgüt Kültürü	-,142*	Negatif yönde Düşük düzeyde
Yüksek/Düşük Belirsizlikten Kaçınma		
Örgüt Kültürü	,431**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Yüksek/Düşük Güç Mesafesi		

Çalışanların işini kaybetme, kurum içinde görev yerinin ve/veya pozisyonunun değiştirileceğini ya da terfi edemeyeceklerini düşüncelerinden kaynaklanan **“iş ve kariyere ilişkin kaygılar”** boyutunun diğer alt boyutlarla olan korelasyon ilişkisi ise aşağıdaki Tablo 3.18’de sunulmuştur:

**Tablo 3.18:** İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar Boyutu ile Diğer Alt Boyutların Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	R	İlişki
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,559**	Pozitif yönde
Yöneticinin Tutum ve Davranışları		Orta düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,521**	Pozitif yönde
Kamusal İmaj kaygısı		Orta düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,588**	Pozitif yönde
Örgüt Kültürü		Orta düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,436**	Pozitif yönde
Tecrübe Eksikliği		Orta düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,251**	Negatif yönde
Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar		Düşük düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,318**	Negatif yönde
Taleplerin Üstlere İletimi		Orta düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,019	İstatistiksel açıdan anlamlı değil (p=0,744; p>0,05).
Çalışanların Performansı		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,203**	Negatif yönde
Yöneticilerin performans ve tutumları		Düşük düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,253**	Negatif yönde
İşi iyileştirmeye dönük çabalar		Düşük düzeyde
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,214**	Negatif yönde
Pro – Sosyal Sessizlik		Düşük düzeyde

İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,463**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Savunucu Sessizlik		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,300**	Pozitif yönde Orta düzeyde
Kabullenici Sessizlik		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,226**	Pozitif yönde Düşük düzeyde
Eril/Dışıl Kültürler		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,168**	Negatif yönde Düşük düzeyde
Toplulukçu/Bireyci Kültürler		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	-,159**	Negatif yönde Düşük düzeyde
Yüksek/Düşük Belirsizlikten Kaçınma		
İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,248**	Pozitif yönde Düşük düzeyde
Yüksek/Düşük Güç Mesafesi		

Son olarak da çalışanların bilgi, tecrübe, kurumda yeni olma ve/veya alt pozisyonda olmaları nedeniyle konuşamamalarını ifade eden **“tecrübe eksikliği”** alt boyutunun diğer alt boyutlarla olan ilişkilerinin korelasyon analizi sonuçlarına göre; tecrübe eksikliği alt boyutunun, örgütsel sessizliğe neden olan değişkenlerin hepsi ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye; etik ve sorumluluklar, üstlerle iletişim ve işi iyileştirmeye yönelik çabalar gibi sessizlik konusu olan alt boyutlarla negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca tecrübe eksikliği alt boyutu ile çalışanların performansı ( $r=,068$ ;  $p=0,238$ ) ve yöneticileri performans ve tutumları ( $r=-,101$ ;  $p=0,079$ ) alt boyutları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Sessizlik davranış tipleri ile olan ilişkilerine bakıldığında ise savunucu ve kabullenici sessizlik ile pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusu iken; pro-sosyal sessizlik davranışı ile negatif yönde ve düşük düzeyde anlam ifade eden bir ilişki söz konusudur. Kültürel değerler alt boyutlarıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığına bakıldığında ise toplulukçu/bireyci kültürler ve yüksek/düşük belirsizlikten kaçınma kültürel değişkenleri ile negatif ve düşük düzeyde; güç mesafesi ile pozitif ve düşük düzeyde

ilişkiye sahipken; eril/dişil kültürel değişkenlerle pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizinde dikkat çeken diğer bulgular ise aşağıda özetlendiği gibidir:

Çalışanların sessiz kaldıkları konulardan olan **“etik ve işyerine karşı sorumluluklar”** değişkeninin pro-sosyal sessizlik (,312\*\*) ile olan ilişkisi pozitif yönde ve orta düzeyde; savunmacı (-,211\*\*) ve kabullenici sessizlik (-,147\*\*) ile olan ilişkisi ise negatif yönde ve düşük düzeydedir.

Fiziki yetersizliklerin, birimdeki performans düşüklüğünün, kişisel gelişim, eğitim ve araç-gereç eksiklerinin çekinilmeden üstlere bildirilmesi değişkenlerini içeren **“Üstlerle İletişim (Taleplerin Üstlere İletimi)”** boyutu ile güç mesafesi kültürel boyutu (-,269\*\*) arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışma arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliklerinin ve/veya düşük performans göstermelerinin üstlere bildirilmesi ya da kendilerine açıkça söylenmesi değişkenlerini içeren **“çalışanların performansı”** boyutu sessizlik davranış tiplerinin hiçbirisi ile istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

Yöneticilerin düşük performans göstermesi, yetersizlikleri ve/veya yanlış tutum ve davranışlar sergilemeleri durumunda sessiz kalınıp kalınmamasını içeren **“yöneticilerin performans, tutum ve davranışları”** boyutunun savunucu sessizlik davranış tipi (-,227\*\*) ile arasında negatif yönde ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kurum içinde sessiz kalınan konuları temsil eden örgütsel sessizlik ölçeği 2'nin son boyutu olan **“iş iyleştirmeye ve geliştirmeye dönük çabalar”** ile belirsizlikten kaçınma kültürel değeri (-,298\*\*) ile arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Çalışanların kurumun yararını gözetici davranışlar sergilemeleri, kendilerine baskı yapılırsa bile kurum bilgilerini dışarı sızdırmamaları, ve kurum içi birliği gözeterek

kurum için değeri olan gizli bilgilerin korunması gibi değişkenleri temsil eden **“pro-sosyal sessizlik”** davranışı ile etik ve işyerine karşı sorumluluklar (,312\*\*); toplulukçu-bireyci kültürler (,333\*\*) ve belirsizlikten kaçınma kültürel değeri (,320\*\*) ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür

Çalışanlar işyerindeki konumlarını korumak, gelecek endişesiyle işlerini kaybetmemek, çeşitli nedenlerden kurum içinde cezalandırılmak istemediklerinden kendilerini savunmak için seslerini çıkarmamalarını ifade eden **“savunucu sessizlik”** ve ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı **“kabullenici sessizlik”** davranışı ile örgütsel sessizlik iklimi değişkenlerinin hepsi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

### 3.6.5. Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmada sunulması düşünölen en önemli katkı (temel amaç), kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları ve örgütsel sessizlik arasında bir etkileşim olup olmadığını görebilmektir. Bu doğrultuda kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizine başvurulmuştur. İlk bağımlı değişken olarak pro-sosyal sessizlik davranış tipi ele alınarak, kültürel boyut değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiş, daha sonra savunucu ve kabullenici sessizliğin kültürel değerler ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, yapılan çoklu regresyon analizleriyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

**Tablo 3.19:** Pro-Sosyal Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	Pro-Sosyal Sessizlik	,447	,199	-,215	,003
Belirsizlikten Kaçınma				,338	,000
Eril - Dişil				,147	,008
Bireycilik - Toplulukçuluk				,257	,000

(Anova Testi: F= 18,741; sig= ,000)

Kültürel değerlerin çalışanların sessizlik davranışı eğilimlerinden biri olan pro-sosyal sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.19’da özet olarak sunulmuştur. Tablo 3.19 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir** (R=0,447). Regresyon modelindeki R<sup>2</sup> determinat katsayısı değerine göre, pro-sosyal sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 20’si dört bağımsız değişken (kültürel değerler) tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). Oluşturulan regresyon modelinin de Anova testi sonucuna göre, F=18,741 ve anlamlılık düzeyi ise 0,000 olduğundan anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, pro-sosyal sessizliği sırasıyla en çok belirsizlikten kaçınma kültürel değer alt boyutu, daha sonra bireycilik-toplulukçuluk, daha sonra eril-dişil ve en son da güç mesafesi kültürel değerler alt boyutu etkilemektedir. Kültürel değerlerin alt boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınma eğilimindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,34 birimlik artış sağlamaktadır. Bireyci ve toplulukçu kültürler ile eril ve dişil kültürlerdeki bir birimlik artış da pro-sosyal sessizlik gösterme eğiliminde sırayla 0,26 ve 0,15 birimlik artışa neden olmaktadır. Diğer taraftan, kültürel değerlerin alt boyutlarından biri olan güç mesafesindeki bir birimlik artış ise çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı gösterme eğilimleri üzerinde 0,22 birimlik azalışa yol açacaktır.

**Tablo 3.20:** Savunucu Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	<b>Savunucu Sessizlik</b>	,362	,131	<b>,382</b>	<b>,000</b>
Belirsizlikten Kaçınma				-,059	,510
Eril - Dişil				<b>,244</b>	<b>,000</b>
Bireycilik - Toplulukçuluk				,031	,675

(Anova Testi: F= 11,377; sig= ,000)

Tablo 3.20'deki regresyon analizi özet tablosuna göre bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** (R=0,362). Anova testi sonucuna göre, F= 11,377; sig=0,000 olduğu için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır. Ayrıca çalışanların sessizlik davranışı eğilimlerinden biri olan savunucu sessizliğin, kültürel değerlerin alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma ve bireyci-toplulukçu kültürler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (p>0,05). Diğer taraftan, güç mesafesi ve eril-dişil kültürler ile savunucu sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modelindeki R<sup>2</sup> determinat katsayısı (belirleme katsayısı) değerine göre, savunucu sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 13'ü bu iki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, savunmacı sessizliği en çok güç mesafesi daha sonra da eril-dişil kültürel değer alt boyutları etkilemektedir. Kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,38 birimlik artış sağlarken; eril ve dişil kültürel değerlerdeki bir birimlik artış ise 0,24 birimlik artış sağlamaktadır.

**Tablo 3.21:** Kabullenici Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	<b>Kabullenici Sessizlik</b>	,331	,109	,272	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,152	,090
Eril - Dişil				,259	,000
Bireycilik - Toplulukçuluk				,057	,440

(Anova Testi: F= 9,233; sig= ,000)

Tablo 3.21 incelendiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** (R=0,331). Oluşturulan regresyon modeli de anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden küçük (p=0,000) olduğu için anlamlıdır. Tablo 3.21'de bağımlı değişken olan kabullenici sessizliğin, bağımsız

değişkenlerin ikisi (belirsizlikten kaçınma kültürü ve bireyci-toplulukçu kültürler) ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ); diğer ikisi (güç mesafesi ve eril-dişil kültürler) ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, bu iki değişkeninin kabullenici sessizlik davranışındaki değişkenliği açıklama oranının %11 olduğu görülmektedir ( $R^2=,109$ ). Kültürel değerlerin alt boyutlarından güç mesafesi kültürel değeri alt boyutundaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,27 birimlik artış sağlarken; eril-dişil kültürel değer alt boyutundaki bir birimlik artış ise 0,26 birimlik artış sağlamaktadır.

Araştırmanın ana amaçlarından bir diğeri, örgütsel sessizlik (yöneticilerin tutumları, kamusal imaj kaygısı, örgüt kültürü, iş ve kariyere ilişkin kaygılar ve tecrübe eksikliği) ile kültürel değerler arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesiydi. Bu amaç doğrultusunda yapılan çoklu regresyon analizleri ve sonuçları aşağıda belirtildiği gibidir:

**Tablo 3.22:** Yöneticinin Tutum ve Davranışları Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	<b>Yöneticinin Davranış ve Tutumları</b>	,479	,229	,595	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,303	,000
Eril - Dişil				,115	,037
Bireycilik - Toplulukçuluk				,050	,454

(Anova Testi: F= 22,367; sig= ,000)

Tablo 3.22'ye göre yöneticinin davranış ve tutumları ile bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=0,479$ ). Regresyon modelinin de anlamlılığı yapılan Anova testi sonucuna göre ispatlanmıştır (F= 22,367; sig= 0,000). Tablo 3.22'de çalışanların sessiz kalmalarına neden olan yöneticilerin kurum içinde çalışanlara karşı sergilediği davranış ve tutumlar ile kültürel değerlerin alt boyutu olan bireyci-toplulukçu kültürler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Diğer taraftan ise diğer kültürel değerlerle arasında anlamlı bir

ilişki olduğu görülmektedir. Belirleme katsayısı olan  $R^2$ 'ye göre, bu üç bağımsız değişken yöneticilerin davranış ve tutumları nedeniyle sessiz kalınmasının %23'ünü açıklamaktadır. Güç mesafesi ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ;  $\beta=0,594$ ). Güç mesafesindeki bir birimlik artış, çalışanların yöneticilerin davranış ve tutumları nedeniyle sessiz kalma davranışı eğilimlerinde 0,60 birimlik artış sağlamaktadır. Eril ve dişil kültür değişkenindeki bir birimlik değişim ise yöneticinin davranışları nedeniyle sessiz kalma eğiliminde 0,12 birimlik artışa neden olacaktır. Öte yandan belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken arasında istatistiksel açıdan anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ;  $\beta= -,303$ ). Belirsizlikten kaçınma değişkenindeki bir birimlik artış, bağımlı değişkende 0,30 birimlik bir azalışa yol açmaktadır.

**Tablo 3.23:** Kamusal İmaj Kaygısı ve Dışlanma Endişesi Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	$R^2$	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	Kamusal İmaj Kaygısı ve Dışlanma Endişesi	,302	,091	,269	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,116	,190
Eril - Dişil				,217	,000
Bireycilik - Toplulukçuluk				,043	,549

(Anova Testi:  $F= 7,548$ ;  $sig= ,000$ )

Tablo 3.23'e göre kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi bağımlı değişkeni ile iki bağımsız değişken arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=,302$ ).  $R^2$  (belirleme katsayısı) değerine göre, güç mesafesi ve eril-dişil kültürel değerler alt boyutları bağımlı değişkendeki değişimin %9'unu açıklamaktadır. Oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığına bakıldığında ise  $F$  değeri 7,548'dir ve anlamlılık düzeyi 0,000'dir. Yapılan Anova testi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Kamusal imaj kaygısını ilk öncelikle güç mesafesinin ( $\beta=,269$ ) daha sonra da eril ve dişil kültürel değer alt boyutunun ( $\beta=,217$ ) etkilediği görülmektedir.

**Tablo 3.24:** Örgüt Kültürü ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	Örgüt Kültürü	,497	,242	,599	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,247	,003
Eril - Dişil				,149	,007
Bireycilik - Toplulukçuluk				,038	,569

(Anova Testi: F= 24,032; sig= ,000)

Tablo 3.24 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir** (R=0,497). Örgüt kültürü değişkenindeki değişimin, %24'ü, 3 bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Oluşturulan regresyon modeli de yapılan Anova testi sonuçlarına göre ( F=24,032 ve anlamlılık düzeyi 0,000 (p<0,05)) anlamlıdır. Buna göre, örgüt kültürünü en fazla güç mesafesi, sonra belirsizlikten kaçınma en son da eril-dişil kültürel boyutların etkilemekte olduğu görülmektedir. Güç mesafesindeki bir birimlik artış, çalışanların örgütün kültürü nedeniyle sessiz kalma davranışı eğilimlerinde 0,60 birimlik artış sağlamaktadır. Eril ve dişil kültürel değer değişkenindeki bir birimlik değişim ise örgütün kültürü nedeniyle sessiz kalma eğiliminde 0,15 birimlik artışa neden olacaktır. Öte yandan belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (p<0,05;  $\beta$ = -,247). Belirsizlikten kaçınma değişkenindeki bir birimlik artış, bağımlı değişkende 0,25 birimlik bir azalışa yol açmaktadır.

**Tablo 3.25:** İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	İş ve Kariyere İlişkin Kaygılar	,372	,138	,350	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,212	,023
Eril - Dişil				,218	,001
Bireycilik - Toplulukçuluk				-,116	,129

(Anova Testi: F= 12,071; sig= ,000)

Tablo 3.25'deki regresyon analizi özet tablosuna göre çalışanların sessizlik davranışı gösterme nedenlerinden biri olan iş ve kariyere ilişkin kaygılar ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R=0,372$ ). Regresyon modelinin anlamlılığı da yapılan Anova testi sonucunda ispatlanmıştır ( $F= 12,071$ ;  $sig= ,000$ ). Bu test ile elde edilen model, bağımlı değişkeni açıklamada önemli katkı sağlamaktadır. Regresyon modelindeki  $R^2$  determinat katsayısı (belirleme katsayısı) değerine göre, iş ve kariyere ilişkin kaygılar nedeniyle sessizlik kalmadaki değişkenliğin % 14'ü üç bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, iş ve kariyere ilişkin kaygılar nedeniyle sessizlik kalmayı en çok güç mesafesi daha sonra da kadınsı-erkeksi kültürel boyut değişkeni etkilemektedir. Kültürel değerlerin alt boyutlarından olan güç mesafesindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların iş ve kariyerine ilişkin kaygılar nedeniyle sessiz kalma eğilimlerinde 0,35 birimlik artış sağlarken; eril ve dişil kültürel değerdeki bir birimlik artış ise 0,22 birimlik bir artış sağlamaktadır. Öte yandan belirsizlikten kaçınma kültürel değer alt boyutu ile iş ve kariyere ilişkin kaygılar nedeniyle sessiz kalma arasında anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ( $\beta= -,116$ ;  $p=0,023$ ).

**Tablo 3.26:** Tecrübe Eksikliği Değişkeni ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	$R^2$	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	Tecrübe Eksikliği	,451	,203	,247	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,194	,017
Kadınsı-Erkeksi				,358	,000
Bireycilik - Toplulukçuluk				-,092	,167

(Anova Testi:  $F= 19,168$ ;  $sig= ,000$ )

Tablo 3.26 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=0,451$ ). Tecrübe eksikliği değişkenindeki değişimin, %20'si, 3 bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Yapılan Anova testi sonucuna göre regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığına bakıldığında ise F

değeri 7,548'dir ve anlamlılık düzeyi 0,000'dir. Tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalmayı, en fazla eril-dişil, sonra güç mesafesi en son da belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutlarının etkilenmekte olduğu görülmektedir. Eril-dişil kültürel değer boyutundaki bir birimlik artış, çalışanların tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma davranışı eğilimlerinde 0,36 birimlik artış sağlamaktadır. Güç mesafesi kültürel değer değişkenindeki bir birimlik değişim ise tecrübe eksikliği nedeniyle sessiz kalma eğiliminde 0,25 birimlik artışa neden olacaktır. Öte yandan belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ancak negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ;  $\beta = -,194$ ).

Araştırma kapsamında, belirlenmesi amaçlanan diğer bir amaç ise örgütsel sessizlik (yöneticinin davranış ve tutumları, kamusal imaj kaygısı, örgüt kültürü, iş ve kariyere ilişkin kaygılar ve tecrübe eksikliği) ile çalışanların sessizlik davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu amaçla yapılan regresyon analizleri ise aşağıda belirtildiği gibidir:

**Tablo 3.27:** Pro-Sosyal Sessizlik Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	F	Beta	Sig.
Yöneticilerin tutumları	Pro-sosyal Sessizlik	,259	,067	4,425	-,081	,375
Kamusal imaj kaygısı					,108	,138
Örgüt kültürü					,089	,352
İş ve kariyere ilişkin kaygıları					<b>-,194</b>	<b>,005</b>
Tecrübe eksikliği					<b>-,155</b>	<b>,020</b>

(Anova Testi: F= 4,325; sig= ,001)

Örgütsel sessizliğin, çalışanların sessizlik davranışı eğilimlerinden biri olan pro-sosyal sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.27'de özet olarak sunulmuştur. Tablo 3.27 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=0,259$ ). Regresyon modelindeki  $R^2$

determinat katsayısı değerine göre, pro-sosyal sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 7'si iki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Oluşturulan regresyon modelinin de Anova testi sonucuna göre,  $F=4,325$  ve anlamlılık düzeyi ise 0,001 olduğundan anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, pro-sosyal sessizliği sırasıyla en çok iş ve kariyere ilişkin kaygılar örgütsel sessizlik alt boyutu, daha sonra tecrübe eksikliği, alt boyutu etkilemektedir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan iş ve kariyere ilişkin kaygılardaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,19 birimlik azalma sağlamaktadır. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutlarından biri olan tecrübe eksikliğindeki bir birimlik artış ise çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı gösterme eğilimleri üzerinde 0,16 birimlik azalışa yol açacaktır.

**Tablo 3.28:** Savunucu Sessizlik Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	F	Beta	Sig.
Yöneticilerin tutumları	Savunucu Sessizlik	,579	,336	30,337	-,089	,275
Kamusal imaj kaygısı					<b>,244</b>	<b>,000</b>
Örgüt kültürü					,117	,168
İş ve kariyere ilişkin kaygıları					<b>,218</b>	<b>,000</b>
Tecrübe eksikliği					<b>,238</b>	<b>,000</b>

(Anova Testi:  $F= 30,337$ ; sig= ,000)

Çalışanların sessizlik davranışı eğilimlerinden bir diğeri olan savunucu sessizliğin üzerinde örgütsel sessizliğin etkisinin olup olmadığını tespit etmek için uygulanan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.28'de belirtilmiştir. Tablo 3.28 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında **pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=0,579$ ). Regresyon modelindeki  $R^2$  determinat katsayısı değerine göre, savunucu sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 34'ü üç bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Oluşturulan regresyon

modelinin de Anova testi sonucuna göre,  $F=30,337$  ve anlamlılık düzeyi ise 0,000 olduğundan anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, savunucu sessizliği sırasıyla en çok ve de aynı oranda kamusal imaj kaygısı ve tecrübe eksikliği örgütsel alt boyutu, daha sonra da iş ve kariyere ilişkin kaygılar, örgütsel sessizlik alt boyutu etkilemektedir. Kamusal imaj kaygısı ve tecrübe eksikliği değişkenlerindeki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,24 birimlik artış sağlamaktadır. İş ve kariyere ilişkin kaygılar değişkenindeki bir birimlik artış ise savunucu sessizlik gösterme eğiliminde 0,22 birimlik artışa neden olacaktır.

**Tablo 3.29:** Kabullenici Sessizlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	F	Beta	Sig.
Yöneticilerin tutumları	Kabullenici Sessizlik	,582	,339	30,711	,116	,146
Kamusal imaj kaygısı					<b>,163</b>	<b>,010</b>
Örgüt kültürü					,075	,366
İş ve kariyere ilişkin kaygıları					-,066	,267
Tecrübe eksikliği					<b>,430</b>	<b>,000</b>

(Anova Testi:  $F= 30,337$ ;  $sig= ,000$ )

Tablo 3.29 incelendiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında **pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir** ( $R=0,582$ ). Oluşturulan regresyon modeli de anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden küçük ( $p=0,000$ ) olduğu için anlamlıdır. Tablo 3.29’da bağımlı değişken olan kabullenici sessizliğin, bağımsız değişkenlerin üçü (yöneticilerin tutumları, örgüt kültürü ile iş ve kariyere ilişkin kaygılar) ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken ( $p>0,05$ ); diğer ikisi (kamusal imaj kaygısı ve tecrübe eksikliği) ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, bu iki değişkeninin kabullenici sessizlik davranışındaki değişkenliği açıklama oranının %34 olduğu görülmektedir ( $R^2=,339$ ). Tecrübe eksikliği alt boyutundaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalma koşuluyla, çalışanların kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinde 0,43 birimlik artış

sağlarken; kamusal imaj kaygısı alt boyutundaki bir birimlik artış ise 0,16 birimlik artış sağlamaktadır.

### 3.6.6. Farklılaşma Analizi Bulguları

İki grubun söz konusu olduğu durumlarda parametrik olan t testi ve ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise parametrik olan tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

#### 3.6.6.1. Cinsiyete Göre Karşılaştırmalar

Cinsiyetin, çalışanların sessizlik davranışlarında bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için bağımsız t testi uygulanmıştır. Bağımsız t testi, birbirinden iki grubu veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95 ya da %99 gibi) anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç,2013; Yazıcıoğlu ve Erdoğan,2011; Kalaycı ve diğerleri, 2005). Araştırma yapılan analizden elde edilen sonuçlar Tablo 3.30’da sunulmuştur:

**Tablo 3.30:** Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Kadın	140	4,1043	,85846	1,843	,066
	Erkek	166	3,9084	,97945		
Savunucu Sessizlik Davranışı	Kadın	140	3,1629	,99743	-1,369	,172
	Erkek	166	3,3169	,96638		
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Kadın	140	2,4405	,88533	-2,811	,005*
	Erkek	166	2,7470	1,00180		

Tablo 3.30’den görüldüğü üzere çalışanların cinsiyetine göre pro-sosyal ve savunucu sessizlik davranışları farklılık göstermezken ( $p>0,05$ ); kabullenici (pasif) sessizlik davranışı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ). *Erkeklerin kabullenici sessizlik davranışı eğiliminin ( $X=2,75$ ), kadınların kabullenici sessiz kalma davranış eğilimine ( $X=2,44$ ) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.* Bu

anlamda “**H<sub>4</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir**” hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.6.6.2. Yaşa Göre Karşılaştırmalar

Yaş değişkeninin, çalışanın sessizlik davranışlarını açısından bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için f testi/ANOVA testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu aşağıda Tablo 3.31’de sunulmuştur:

**Tablo 3.31: Yaş Değişkeni İçin Tek Yönlü ANOVA Testi**

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	1,099	3	,366	,421	,738
	Grup içi	262,540	302	,869		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	2,371	3	,790	,818	,485
	Grup içi	291,810	302	,966		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,855	3	,285	,307	,821
	Grup içi	280,824	302	,930		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların yaş gruplarına göre pro-sosyal sessizlik ( $p=0,738$ ), savunucu sessizlik ( $p=0,485$ ) ve kabullenici sessizlik davranışı ( $p=0,821$ ) şeklinde ifade edilen sessizlik davranışı tiplerinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Bu anlamda oluşturulan “**H<sub>5</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir**” hipotezi reddedilmiştir.

### 3.6.6.3. Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Çalışanların eğitim durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.32: Eğitim Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi**

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,298	4	,074	,085	,987
	Grup içi	263,341	301	,875		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	22,175	4	5,544	6,135	,000*
	Grup içi	272,006	301	,904		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	32,231	4	8,058	9,723	,000*
	Grup içi	249,448	301	,829		
	Toplam	281,679	305			

Tablo 3.32'ye göre çalışanların eğitim durumlarına göre pro-sosyal sessizlik davranışında ( $p=0,987$ ) ise bir fark olmadığı ( $p>0,05$ ) görülmesine karşın; **savunucu sessizlik** ( $p=0,000$ ) ve **kabullenici sessizlik** davranışı ( $p=0,000$ ) şeklinde ifade edilen sessizlik davranışı tiplerinde de anlamlı bir farklılığın olduğu ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu bağlamda “**H<sub>0</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir**” hipotezi kabul edilmiştir. Savunucu sessizlik için farklılığın kaynağı olan eğitim grupları aşağıdaki Tablo 3.33'de sunulmuştur:

**Tablo 3.33: Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu**

Eğitim Durumu	Ort.	Ort. Farklılık	Sig.	
İlköğretim (x=3,5931)	Lise	-	-	
	Ön lisans	-	-	
	Lisans	-	-	
	Lisans Üstü	2,8000	0,79310	0,019
Lise (x=3,5827)	İlköğretim	-	-	
	Ön lisans	-	-	
	Lisans	3,0591	0,52359	0,002
	Lisans Üstü	2,8000	0,78272	0,003

Tablo 3.33'e göre, ilköğretim mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir ( $x=3,59 > x=2,80$ ) Aralarındaki ortalama farkı, 0,79310'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,019$ ). Lise mezunu çalışanların, lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir ( $x=3,58 > x=3,06$ ) Aralarındaki ortalama farkı, 0,52359'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,002$ ). Lise mezunu çalışanların, lisans üstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,78272'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,003$ ).

**Tablo 3.34:** Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Eğitim Durumu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
<b>İlköğretim</b> ( $x=3,2644$ )	Lise	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,93973	0,000
	Lisans Üstü	2,1410	1,12334	0,000
<b>Lise</b> ( $x=2,8189$ )	İlköğretim	-	-	-
	Ön lisans	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,49429	0,002
	Lisans Üstü	2,1410	0,67790	0,009
<b>Ön Lisans</b> ( $x=2,7576$ )	İlköğretim	-	-	-
	Lise	-	-	-
	Lisans	2,3246	0,43294	0,032
	Lisans Üstü	2,1410	0,61655	0,038

Tablo 3.34'e göre, ilköğretim mezunu çalışanların, üniversite mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,93973'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,000$ ). İlköğretim mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre de daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir.

Aralarındaki ortalama farkı, 1,12334'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,000). Lise mezunu çalışanların, lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,49429'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,002). Lise mezunu çalışanların, lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre de daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,67790'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,009). Ön lisans mezunu çalışanların ise lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,43294'dür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,032). Ön lisans mezunu çalışanların ayrıca lisansüstü öğrenime sahip çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,61655'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,038).

#### 3.6.6.4. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü ANOVA Testi uygulanmıştır. Tablo 3.35'e göre çalışanların kurumdaki çalışma süresine göre yapılan karşılaştırmalarda pro-sosyal ve savunucu sessizlik davranış tiplerinde farklılaşma olduğu görülmektedir. Bu bağlamda "**H<sub>7</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir**" hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3.35:** Çalışma Süresi Değişkeni İçin Tek Örneklem Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
<b>Pro-sosyal Sessizlik Davranışı</b>	Gruplar arası	7,155	3	2,385	2,808	<b>,040*</b>
	Grup içi	256,483	302	,849		
	Toplam	263,639	305			
<b>Savunucu Sessizlik Davranışı</b>	Gruplar arası	8,883	3	2,961	3,134	<b>,026*</b>
	Grup içi	285,298	302	,945		
	Toplam	294,181	305			
<b>Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı</b>	Gruplar arası	1,795	3	,598	,646	,586
	Grup içi	279,884	302	,927		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların işyerindeki çalışma sürelerine bağlı olarak; **pro-sosyal** ( $p=0,040$ ) ve **savunucu sessizlik davranış** ( $p=0,026$ ) tiplerinde farklılaşma olduğu ( $p<0,05$ ) görülürken; kabullenici sessizlik ( $p=0,586$ ) davranışında ise farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan TUKEY testi sonucuna göre farklılık gösteren çalışma süresi grupları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 3.36:** Çalışanların Pro-sosyal Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Süresi		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
<b>1-5 yıl</b> ( $x=3,9548$ )	6-10 yıl	-	-	-
	11-15 yıl	4,3185	0,36368	0,040
	16 yıl ve +	-	-	-
<b>11-15 yıl</b> ( $x=4,3185$ )	1-5 yıl	3,9548	0,36368	0,040
	6-10 yıl	3,9319	0,38660	0,026
	16 yıl ve +	-	-	-

Tablo 3.36'ya göre kurum içinde çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların, 1-5 yıl aralığında olan çalışanlara göre daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminde olduğu görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı 0,363'tür ve anlamlılık düzeyi 0.05'in altındadır. Kurum içinde çalışma süresi 11-15 yıl aralığında olan çalışanların, 06-10 yıl aralığında olan çalışanlara göre daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,386'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,026$ ).

**Tablo 3.37:** Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Süresi		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
6-10 yıl ( $x=3,3702$ )	1-5 yıl	-	-	-
	11-15 yıl	-	-	-
	16 yıl ve +	2,9235	0,44668	0,034

Yapılan TUKEY testi sonucuna göre, savunucu sessizlik davranışında da aynı kurumda 6-10 yıl arası çalışan grup ile 16 yıl ve üzeri çalışanların yer aldığı grup arasında yapılan kıyaslamada anlamlı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır. Aralarındaki ortalama farkı, 0,446'dır ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır ( $p=0,034$ ).

### 3.6.6.5. Toplam İş Tecrübesine Göre Karşılaştırmalar

Araştırmaya katılan çalışanların toplam iş tecrübelerine göre yapılan karşılaştırmalarda tek yönlü Anova testi uygulanmıştır.

**Tablo 3.38:** Toplam İş Tecrübesi Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	4,396	3	1,465	1,707	,166
	Grup içi	259,243	302	,858		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	1,973	3	,658	,680	,565
	Grup içi	292,208	302	,968		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,889	3	,296	,319	,812
	Grup içi	280,790	302	,930		
	Toplam	281,679	305			

Yapılan analiz sonucu, çalışanların sessizlik davranışı tipleri ile toplam iş tecrübesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda “**H<sub>8</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine (toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir**” hipotezi reddedilmiştir.

### 3.6.6.6. Çalışma Şekline Göre Karşılaştırmalar

Çalışma şeklinin, **çalışanların sessizlik davranışları** üzerinde bir farklılık yaratıp yaratmadığını anlayabilmek için tek örneklem Anova testi uygulanmıştır. Tablo 3.39’a göre çalışanların kurumdaki çalışma şekli durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda **savunucu** ve **kabullenici sessizlik** davranış tiplerinde farklılaşma olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.39:** Çalışma Şekli Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	,480	3	,160	,184	,907
	Grup içi	263,159	302	,871		
	Toplam	263,639	305			
<b>Savunucu Sessizlik Davranışı</b>	Gruplar arası	11,860	3	3,953	4,229	<b>,006*</b>
	Grup içi	282,321	302	,935		
	Toplam	294,181	305			
<b>Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı</b>	Gruplar arası	15,877	3	5,292	6,013	<b>,001*</b>
	Grup içi	265,802	302	,880		
	Toplam	281,679	305			

Çalışanların işyerindeki çalışma şekillerine bağlı olarak; **savunucu** (p=0,006) ve **kabullenici sessizlik davranışı** (p=0,001) tiplerinde farklılaşma olduğu (p<0,05) görülürken; pro-sosyal sessizlik (p=0,907) davranışında ise farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir (p>0,05). Bu anlamda “**H<sub>9</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir**” hipotezi kabul edilmiştir.

Savunucu sessizlik davranış tipindeki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan TUKEY testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.40:** Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Şekli		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
<b>Memur</b> (x=3,0560)	Sözleşmeli Memur	-	-	-
	İşçi	-	-	-
	Şirket personeli	3,5682	0,51218	0,012

Tukey testi sonucuna göre, kurum içinde dış kaynak kullanımı yoluyla istihdam ettirilen ve “şirket personeli” olarak nitelendirilen çalışanların, memur olan çalışanlara göre daha fazla savunucu sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,512’dir ve anlamlılık düzeyi ise 0,05’in altındadır (p=0,012).

Kabullenici (pasif) sessizlik davranış tipindeki farklılığın kaynağı olan gruplar ise yapılan TUKEY testi sonucunda aşağıda verilmiştir:

**Tablo 3.41:** Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Şekli		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
<b>Memur</b> (x=2,4156)	Sözleşmeli Memur	-	-	-
	İşçi	2,8228	0,40723	0,010
	Şirket personeli	2,9773	0,56172	0,003

İşyerindeki çalışma şekli işçi olan çalışanların, çalışma şekli/statusü memur olan çalışanlara göre daha fazla kabullenici (pasif) sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,407’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’in altındadır (p=0,010). Kurum içinde şirket personeli statüsünde çalışanların, memur

olan çalışanlara göre daha fazla kabullenici (pasif) sessizlik davranışı eğiliminde oldukları görülmektedir. Aralarındaki ortalama farkı, 0,561'dir ve anlamlılık düzeyi ise 0,05'in altındadır (p=0,003).

### 3.6.6.7. Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırmalar

Çalışanın sessizlik davranışının altında yatan eğilimin ve sessiz kalma nedenlerinin işyerindeki pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermeyeceğini anlayabilmek için tek yönlü anova testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen sonuçlar Tablo 3.42'de sunulmaktadır.

**Tablo 3.42:** Çalışma Pozisyonunu Değişkeni İçin Tek Yönlü Anova Testi

	Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	f	p
Pro-sosyal Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	2,103	2	1,051	1,218	,297
	Grup içi	261,536	303	,863		
	Toplam	263,639	305			
Savunucu Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	24,749	2	12,375	13,916	,000*
	Grup içi	269,432	303	,889		
	Toplam	294,181	305			
Kabullenici (Pasif) Sessizlik Davranışı	Gruplar arası	8,278	2	4,139	4,587	,011*
	Grup içi	273,401	303	,902		
	Toplam	281,679	305			

Tablo 3.42'den görüldüğü gibi çalışanların savunucu ve kabullenici sessiz kalma davranışları ile kurum içi pozisyonları arasında anlamlı bir farklılığın (p<0,05) olduğu görülürken; pro-sosyal sessiz kalma davranışı ile kurum içi pozisyon arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı (p=0,297>0,05) ortaya çıkmıştır. Bu anlamda "**H<sub>10</sub>: Çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir**" şeklinde ifade edilen H<sub>10</sub> hipotezi kabul edilmiş olur. Farklılığın nereden kaynaklandığını gösteren TUKEY testi sonuçları ise aşağıdaki Tablo 3.43'de gösterilmiştir:

**Tablo 3.43:** Çalışanların Savunucu Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Pozisyonu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Alt düzey çalışan (x=3,3790)	Birim Müdürü	2,4316	0,94745	0,000
	Şef	2,8000	0,57903	0,001

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar, kurum içinde müdür olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,947'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,000).

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan görev yapan çalışanlar, kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla savunucu sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,515'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,001).

**Tablo 3.44:** Çalışanların Kabullenici Sessizlik Davranışının Çalışma Pozisyonu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Anova Testi Sonrası Post-Hoc Çoklu Karşılaştırma Testi Sonucu

Çalışma Pozisyonu		Ort.	Ort. Farklılık	Sig.
Alt düzey çalışan (x=2,6828)	Birim Müdürü	2,1228	0,55999	0,037
	Şef	-	-	-

Kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar, kurum içinde müdür olarak görev yapan çalışanlara göre, daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğilimindedirler. Aralarındaki ortalama farkı, 0,559'dur ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır (p=0,037).

### 3.7. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmadan elde edilen genel sonuçlar aşağıda belirtilmiştir;

- Bu araştırmadaki ölçekleri, İzmir ili kapsamında bulunan kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanlar cevaplandırmıştır. Araştırmada bazı kurumların veri sağlamak istememesinden; veri sağlamayı kabul eden ve ulaşılabilen kurumlara gönderilen 500 adet anketten geri dönen ve cevaplamalarda hatası olan anketler elendikten sonra 306 kişinin verdiği cevaplar esas alınarak araştırma yapılandırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların % 45,8'i kadın, % 54,2'si ise erkektir. Bu sonuca göre cinsiyet dağılımının homojen bir yapıya yakın olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan çalışanların % 40,5'i (31-40) yaş aralığında; %25,5'i (21-30) yaş aralığında; %23,5'i (41-50) yaş aralığında iken; %10,5'i ise 50 yaş ve üzeri aralıktadır. Bu sonuca göre çalışanların yarısından fazlasının (%66) genç olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında; % 36'sı ilköğretim ve lise; % 18'i ön lisans mezunu; % 37,6'sı lisans; % 8,5'i ise lisansüstü mezundur. Çalışanların iş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %12,7'sinin (1-5) yıl arası, % 27,8'sinin (6-10) yıl arası, %17,6'sının (11-15) yıl arası ve % 41,8'inin ise 16 yıl ve üzeri iş tecrübelerinin olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan çalışanların yarıya yakınının (%59,4) 10 yıldan fazla süredir iş hayatında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların % 40,5'i (1-5) yıl arası, % 30,7'si (6-10) yıl arası, %17,6'sı (11-15) yıl arası ve %11'i ise 16 yıl ve üzeri yıldır mevcut işyerlerinde çalışmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların yarıdan fazlasının (%59,8) memur ve sözleşmeli memur, % 25,8'i işçi ve %14,4'ü ise şirket personeli olarak istihdam ettirilmektedir. Çalışanların kurum içindeki pozisyonlarına bakıldığında ise %81'inin alt düzey çalışan, %12,7'sinin şef ve %6,2'sinin ise orta düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir.
- Bireylerin sessizlik davranışı ile ilgili genel kanının belirlenebilmesi için çalışanlara sorulan “Genel olarak işiniz ya da işyerinizle ilgili konu ya da sorunlar hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi düşünübiliyor musunuz?” sorusuna genellikle “**hayır**” yanıtını veren çalışanların oranının

%44,8 olması dikkat çekicidir. Araştırma kamu kurumlarında yapıldığı için, kamu kurumlarında var olan merkeziyetçi yönetim anlayışı, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olunmaması, sınırlı iletişim imkanları ve yöneticilerin otokratik yönetim anlayışına sahip olmaları nedeniyle bu sonucun beklenir olduğunu söylemek mümkündür.

- “Yöneticiniz ya da üst yönetimle işiniz ya da işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu ya da sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?” sorusuna verilen yanıtlar ise gerçekte çalışanların bir kez bile olsa iş yerinde sessiz kalıp kalmadıklarını belirleyebilmek amacıyla yöneltmiştir (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003). Çalışanların % 87’si bu soruya “evet” yanıtını verirken %13’ü ise hayır yanıtını vermiştir. Bu sonuç araştırma yapılan kurumlarda örgütsel iletişimin istenen düzeyde ve şekilde olmadığını göstermektedir. Ayrıca araştırmadan çıkan bu sonucu, örgüt içi sınırlı iletişim kaynaklarına, yöneticilerin açık iletişime olumlu bakmamasına, X tipi yönetim anlayışı (yetki devri ve katılımcı yönetim anlayışına sahip olunmaması, çalışanlar örgütsel sorunları çözmede yaratıcı değildir ve çalışanlar sorumluluk üstlenemeyeceği için sürekli denetlenmeli anlayışının hakimliği), katılımcı yönetim ve personeli güçlendirme gibi çağdaş yönetim uygulamalarının eksikliğine bağlanabilir. Ayrıca Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)’in yapmış olduğu çalışmada bu oran % 85; Çakıcı (2007)’nin yapmış olduğu çalışmada oran % 70, Bayram (2010)’nin yapmış olduğu çalışmada ise % 82,4’tür.
- “Yöneticiniz ya da üst yönetimle endişeli olduğunuz bir konu ya da sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı genel olarak ne sıklıkta yaşadınız?” sorusuna verilen yanıtlar sessiz kalma davranışının ne sıklıkta yaşandığını ortaya koymuştur. Araştırmada 10 çalışan (% 3,3) “hiçbir zaman”; 48 çalışan (%15,7) “nadiren”; 104 çalışan (%34) “bazen”; 125 çalışan (%40,8) “genellikle” ve 19 çalışan (%6,2) ise bu soruya “her zaman” yanıtını vermiştir. Elde edilen bu verilere göre, araştırmaya katılan çalışanların sadece %3,3’ü gibi küçük bir bölümün sessiz kalma davranışını hiç göstermemiş olduğu; geriye kalan çalışanların büyük bir bölümünün ise (%96,7) sıklık derecesi farklı da olsa sessizlik davranışını göstermiş olduğun sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç sessiz

kalma davranışını tercih etmenin ne kadar yoğun olarak yaşandığını ve örgütsel anlamda kamu kuruluşlarında bürokrasi nedeniyle yaşanan bir iletişim sorununun olduğuna dikkati çekmektedir.

- Araştırmada kurum içinde çalışanların neden ve hangi konular üzerinde sessiz kaldıkları ilişkin sorularına sorulmuştur. Çalışanların yönetici/yöneticileriyle açıkça konuşamayıp **sessiz kalmalarına neden olan** faktörler toplam beş faktörden oluşmaktadır ve toplam varyansın % 61'ini açıklamaktadır. Bu faktör altında yöneticinin davranış ve tutumları, kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi, örgüt kültürü, iş ve kariyerle ilgili kaygılar ve tecrübe eksikliği önermeleri bir araya gelmiştir. Yöneticinin davranış ve tutumları toplam faktörün % 39'unu açıklamaktadır. Bu önemli bir orandır. Başka bir ifade ile çalışanların sessiz kalmalarında **“yöneticinin davranış ve tutumları”** anahtar roldedir. Faktörün yapısı incelendiğinde nedenlerin çoğunluğunun yöneticinin yönetim tarzıyla ilgili olduğu görülmektedir. Örneğin çalışanların yöneticilerin verdikleri sözü tutmadıklarına dair inancı (,830), yöneticilerin ilgileniyor görünmesi (,780) ve yöneticilere olan güvensizlik (,752) gibi nedenler önemli belirleyiciliğe sahiptir. Beş faktörün ortalamaları dikkate alındığında **“yöneticinin tutum ve davranışlarının”**, çalışanların işyerinde sessiz kalmalarında en etkili faktörü (3,21) oluşturmaktadır. Diğer faktörler ise sırasıyla örgüt kültürü, kamusal imaj kaygısı, iş ve kariyerle ilgili kaygılar ve tecrübe eksikliğidir. Çalışanlar yöneticilerine güvenmedikleri için doğrudan ya da dolaylı olarak, işte izlenen yolları sorgulamaya ve hataları ortaya çıkarmaya, yöneticileri tarafından cezalandırılacaklarını düşündükleri için yönlenebilmektedir. Bu sonuç Morrison ve Milliken (2000), Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) ve Dimitris ve Vakola (2002)'nin ilgili önermeleri ile tutarlılık göstermektedir. Dimitris ve Vakola (2002)'ya göre yöneticinin sessizliğe ilişkin tutumu, sessizlik davranışının en güçlü belirleyicisidir. Üst yönetim ya da iletişim olanaklarından kaynaklanan “makro” sessizliktense çalışanların yöneticilerinden kaynaklanan “mikro” sessizlikten daha çok etkilendikleri yaptıkları araştırmada tespit edilmiştir. Bunun anlamı çalışanların sessizlik ya da ses çıkarma davranışlarının yöneticilerin ses çıkarmaya ilişkin tutumuna göre

belirlendiğidir. Yöneticilerin sessizliğe ilişkin tutumu, yöneticinin çalışanlarının kendilerini açıklamaya izin verip vermediği ile ilgilidir. Çalışanların üzerinde yöneticilerin tutumlarının etkisi çok büyüktür. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin doğrudan ya da dolaylı olması ve iletişimin sıklığı bile çalışanları yakından etkilemektedir. Doğrudan ve destekleyici yönetici davranışı yani yöneticinin çalışanı dinlemesi, desteklemesi, teşvik etmesi, işlerini kolaylaştırması ve kararlara katılmasını sağlaması çalışan için ses çıkarabilirim algısını geliştirmektedir (Dimitris ve Vakola, 2002). Ayrıca yönetici ile olan ilişkiler çalışanın iş performansını, kariyer gelişimini, işe bağlılığını, diğer yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimini de etkilemektedir (Dixon-Kheir,2001). Bunlara ek olarak kamu örgütleri, rol kültürüne sahip kurumlardır. Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Örgüt içinde rol, iş ve otorite tanımlarının, iletişim yöntemlerinin açık bir şekilde belirlenmiş olduğu (Özdevecioğlu,2002) bürokrasi kültüründe yöneticilerin davranışları nedeniyle sessiz kalınması olağan bir sonuçtur. Bu sonucu ayrıca örgüt içinde istikrar, düzen ve sürekliliğin korunması adına astların, üstlerine koşulsuz bağlılığının da (itaat kültürü) beslediği açıktır.

- Çalışanların **hangi konularda** sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizinde toplamda beş faktör elde edilmiştir. Bu beş faktör toplam varyansın % 68'sini açıklamaktadır. Bu faktör altında etik ve işyerine karşı sorumluluklar, taleplerin üstlere iletimi, çalışanların performansı, yöneticilerin performans ve tutumları ile iyileştirmeye dönük çabalar önermeleri bir araya gelmiştir. “**Etik ve işyerine karşı sorumluluklar**” faktörü toplam varyansın %33'ünü açıklamakta ve Çakıcı (2008)'nin yapmış olduğu araştırmadaki “etik ve sorumluluklar” adını verdiği faktör ile tutarlılık göstermektedir. Bu faktörde etik konular, kişisel çekişmeler, sorumluluklar, kötü muamele, ayrımcılık, israf ve kayıplar bir araya gelişmiştir. Faktörün ortalaması dikkate alındığı zaman, göreceli olarak diğer faktörlere kıyasla ve Çakıcı (2008)'nin araştırmasındaki sonuca karşın, çalışanların iyileştirmeye dönük önerilerden (3,75) sonra en sık sessiz kaldığı konulardan birisi olmaktadır. Bu sonuç için çalışanların hizmet verdikleri sektörün ve yapmış oldukları işin niteliğine bağlı olarak farklılaştığını

söylemek mümkündür. Bununla birlikte araştırma yapılan kamu kuruluşlarından birinde, üst yöneticisi tarafından mobbinge maruz kalan ve bunu yasal mercilere taşıyan bir kamu çalışanın yaşadığı deneyim düşündürücüdür. Kamu çalışanın bildirdiğine göre, çalışan üst yönetici ile doğrudan bir iletişim kurmadan kendisi hakkında giden söylentiler sonucunda yöneticinin yaptığı haksız bir değerlendirmeye maruz kalıp, kurumdan gönderilmeye çalışılmıştır. Bunun sonucunda çalışan hakkını aramak için yasal yollara başvurmuştur. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'ndan kuruma gelen iş müfettişlerinin yapmış oldukları teftişte çalışan, kendi gibi aynı şekilde haksızlığa maruz kalan diğer çalışma arkadaşlarının isimlerini vermiştir. Çalışanlar kendi aralarında uğradıkları haksızlığı, kötü muameleyi dile getirirken; müfettişlerin konu ile ilgili tespit yapabilmeleri için yaptıkları görüşmelerde sessiz kalıp, yönetici ile ilgili yaşadıkları sorunları iletmemişlerdir. Sessiz kalan çalışanlar konuyla ilgili olarak, kendilerine yapılan muameleyi hak etmediklerini ama mobbing mağduru çalışan gibi memur olarak istihdam edilmediklerini, şikayet etseler neye yarayacağını, yöneticinin kendilerine misilleme yapabileceğini ve çocuklarının ve kendilerinin geleceklerini düşünmeleri nedeniyle şikâyetçi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

- Örgütsel sessizliğin nedenleri ve çalışanları sessizliğe iten konuların açığa çıkmasının yanı sıra çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan eğilimler de merak edilmektedir. Bu araştırmada literatürde var olan sessizlik davranışları sınıflandırması çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Yapılan faktör analizi ile de teori ile ölçek uyumluluğunun sağlandığı görülmüştür. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarında en sık işbirliği, dayanışma örgütü ve başkalarını düşünme amaçlı koruma güdüsüne dayalı “pro-sosyal” sessizlik davranışı görülmektedir. Çalışanların buldukları iş ortamında örgüt yararına olan bilgileri saklamalarındaki ana amaç, kurumun ve diğer çalışanların menfaatini bilinçli olarak ön planda tutmadır. Türk yönetim anlayışında, kamu yönetiminin bürokratik ve kuralcı yapısının etkili olmasının yanı sıra, Türk insanın duygusal olmasının da (kadınsı kültüre yakın olması) bu sonucun doğmasında, önemli bir etken olarak belirtilmesini mümkün kılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların diğer sessizlik davranış eğilimlerine bakıldığında ise en az kabullenici sessizlik eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu sonuçlar Alparıslan (2010)'ın yapmış olduğu araştırmadaki Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'nin öğretim elemanlarının sessizlik davranışları ile tutarlılık göstermektedir. Çıkan bu sonuçta, her iki kurum çalışanlarının aynı faaliyet kolunda görev yapmasalar da aynı sektörde (kamu sektörü) görev yapmış olmalarının ve aynı kültürel değerlerle yetişmiş olmalarının etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Literatürden farklı olarak çalışanların sessiz kalma eğilimine katkı olarak, kamu sektöründe çalışmış ve çalışanları gözlemlene fırsatı bulmuş olmanın verdiği deneyim sonucu bazı kamu çalışanlarında **“ikiyüzlü sessizlik davranışının”** görüldüğünü belirtmek yanlış olmaz. İkiyüzlü sessizlik davranışı göstermenin altında yatan eğilim, çalışanın kendini yormak istememesidir. Bu davranışta çalışan bir konu hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen bunu bilmiyormuş gibi göstermektedir; kendine göre iş yükünü arttırmayacaktır ya da bildiğini göstermesi ona bir çıkar sağlamayacaktır. Bu nedenle bilmiyormuş rolünü üstlenip karşısındakini kandırmaktan çekinmemektedir. Bu davranışa örnek olarak, stratejik plan kapsamında performans amaçlı bütçe hazırlanırken; yapılacak bir ihalenin yaklaşık maliyetinin öğrenilmesi hususunda, ilgili ihalenin evrağı ile ilgilenen bir çalışana danışıldığında çalışanın soruya yanıt vermesindeki üslup örnektir. Soru sorulduğunda çalışanın “bu ihale ile ilgili birim müdürünü aradınız mı, daha sonra üst yöneticiye bu konuyu sordunuz mu? Onlar size yaklaşık maliyeti söyleyebilirlerdi” diye yaklaşmasının ardından, konuyla ilgili belirttiğı yöneticilerin kurum dışında görevli olduklarını öğrenmesi sonucu evrakla ilgili dosyayı açarak oradan yaklaşık maliyet hakkında bilgiyi zorda olsa vermesi şaşırtıcı olmuştur. Bu davranış eğiliminde kamu çalışanlarının ne yaparlarsa yapsınlar aynı ücreti alacaklarının ve kamu kurumlarında salla başını al maaşını mantığının yerleşmiş olmasının etkisinin olduğunu mümkündür. Bu davranışa diğere bir örnek, birim içinde şef olarak görev yapan 15 yıllık bir kamu hizmetine sahip bir çalışanın aslında yapabileceğı bir konu hakkında, iş sorumluluğundan kaçmak için ben bu konuyu

bilmiyorum diyerek yapmaktan kaçmasıdır. Bu davranışta da kamu kurumlarındaki bazı memurlarda çok şey bildiğini gösterme, sonra her şey üstüne kalır; kurumda sadece verilen işi yap, gerisine karışma anlayışının hakimliğidir. Burada çalışana boş oturma ya da iş yapmama cazip gelmekte çünkü ekstra çaba onun ücreti ya da statüsünde bir fark yaratmayacaktır.

- Bu çalışmanın temel amacı, kültürel değerlerin çalışanların sessizlik davranışı ve kurumlardaki örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesiydi. Bu amaçla oluşturulan ilk hipotez **“Kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır”** şeklindeydi. Çalışmanın diğer hipotezi ise **“Kültürel değerler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır”** olarak geliştirilmişti. Bu hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu kabul edilmiştir. Yapılan analizde çalışanların sessizlik davranışlarından olan **pro-sosyal sessizlik** ile belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve eril-dişil kültürel değerler ile arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilirken; güç mesafesi ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Pro-sosyal sessizliğin temelinde örgütte çatışmaların azaltılması, örgütte gereksiz ve yoğun bilgi birikimlerine engel olunması ve işbirliği halinde çalışılan kişilerin bilgileri ile örgütsel bilgilerin gizliliğinin korunması söz konusudur (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Kolektivist toplumlarda da grup tarafından kabul görmek, grup içindeki ilişkiyi devam ettirmek için çatışmadan kaçınmak, yardımlaşmak ve başkalarının ihtiyaçlarına fazlaca önem vermek son derece önemli olduğundan; bu iki faktör arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin görülmesinin beklenen bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmada ortaya çıkan pro-sosyal sessizlik davranışı üzerinde, dişil özelliklerin etkisinin olması normaldir. Pro-sosyal sessizlik davranışında insana ve insan ilişkilerine verilen önem, dayanışma, yardımlaşma ve uyum; kadınsı kültürlerde öne çıkan davranışlardandır. Türk kültürünün dişil özellik göstermesi, Türkiye’de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler toplumda, örgütte ya da grupta

insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Sargut,2010). Morrison ve Milliken (2000)'e göre yöneticilerin muhalif seslere çok fazla toleransı yoktur. Korku ve baskıcı yönetim anlayışının olduğu ortamlarda çalışanlar belirsiz bir durum yaratmama adına sessiz kalmayı tercih ederler. Özellikle kamu kurumlarında işler ve fikirler her zaman üst yönetimle sınırlı olduğu (Clapham ve Cooper, 2005) ve çalışanlar yetkilerini aşp belirsiz bir durum yaratmamak için kurumla ilgili politikalara karşı isteksiz bir tavır sergileyebilirler. Ayrıca çalışanlar kurum içinde çalışma arkadaşlarıyla ilgili bir bilgiyi belirsiz bir ortam yaratmamak için de saklı tutmayı tercih ediyor olabilirler.

- Regresyon analizi sonuçlarına göre **savunucu sessizlik** ile kültürel değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan analizde savunucu sessizlik ile güç mesafesi ve eril-dişil kültürel değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınma ve bireycilik-toplulukçuluk kültürel değerler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Savunucu sessizliğin temelini korku ve kaygı oluşturmaktadır. Çalışanlar, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu ya da bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için konuşmayabilir (Milliken ve Morrison,2003). Bu durumun, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda görülme olasılığı fazladır. Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, çalışanlar üst yönetime karşı çıkmadıkları, görüşlerini üst yönetime iletme eğilimlerinin düşük olduğu için sessizlik davranışını seçtiklerini söylemek mümkündür. Savunucu sessizlik davranışı göstermenin altında yatan eğilim, sadece yöneticiyle ilgili korkular değil; aynı zamanda dışlanmaya ilişkin de korkulardır. Dişil özellikler gösteren bir toplumda çalışanlar gruba uyum sağlamak ve gruptan dışlanmamak için; kurum içindeki genel hakim olan düşünce yapısına uymayı tercih edeceklerdir. Böylece çalışanlar hakim olan düşünceye katılmasalar bile bu husustaki farklı düşüncelerini dile getirmeyeceklerdir (Bowen ve Blackmon,2003; Morrison ve Milliken, 2003; Nikolaou, Vakola ve Bourantas,2008). **Kabullenici sessizlik** davranışı ile kültürel değerler arasındaki sonuç ise savunucu sessizlik davranışından elde edilen sonuçlarla aynıdır. Kamu kuruluşlarının yapısının gereği

merkezileşmenin fazlalığı, çalışanların kendilerini güçsüz ve başarısız hissetmelerine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir (Raub,2008:183). Güç mesafesi aralığı geniş bir toplum olarak, bu kültürel değerlerin kabullenici sessizlik davranışını etkilemesinin beklenen bir sonuç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca çalışanların toplumdaki dişil özellikler gereği, kurum içi ilişkileri, işbirliğini ve örgütsel huzuru bozmamak için farklı görüş ya da işle ilgili sıkıntılarını dile getirmeyerek göz ardı etmeyi öğrenmiş olmaları da olasıdır.

- Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında örgütsel sessizlik ile kültürel değerler arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda **“Kültürel değerler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır”** şeklinde oluşturulan ikinci hipotez, yapılan regresyon analizi sonucu kabul edilmiştir. Yapılan analizde **“yöneticinin davranış ve tutumları”** ile güç mesafesi ve eril-dişil kültürel değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Belirsizlikten kaçınma ile arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilirken; bireycilik-toplulukçuluk kültürel değer ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Türk yönetim anlayışında özellikle de kamu kuruluşlarında yüksek güç mesafesinin etkisiyle (Mooji ve Hofstede,2002) çalışanların, yöneticilerin yanlış davranış ve tutumlarına karşı ses çıkaramadıkları düşünülebilir. Çünkü yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda bireyler, gücün eşit olmayan dağılımını kabullenmişlerdir. Bu toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü olan kişiler (patronlar, rütbeliler, üst makamda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanır ve bu sorgulanamaz. Ayrıca bu toplumlardaki çalışanların, patronların koyduğu kurallara uyma, diğer çalışan ve yöneticiler ile doğrudan anlaşmazlık yaşamama ve böyle bir durumu eleştirmeme gibi davranışları sosyalleşme sürecinde öğrendiklerini de belirtmek yanlış olmaz (Huang, Vliet ve Veng, 2005; Mooji ve Hofstede,2002). Türk toplumu, Hofstede’in sınıflamasında dişil kültürler grubunda ama eril-dişil ayrımının orta sınırına en yakın ülke olmaktadır (Sargut, 2010, Köse ve Ünal, 2003). Türk kültürünün dişil özellik göstermesi Türkiye’de

insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsedğini göstermektedir. Bu anlamda çalışanlar, yöneticileri yanlış davranışta bulunsa dahi yöneticilerine olan saygıları gereği seslerini çıkarmayacaklar, kurum içindeki birliği bozmamayı tercih edeceklerdir. Tüm bunlara ek olarak, kamu yönetimi anlayışında yönetici ve çalışan ilişkisinde korunan mesafe nedeniyle aralarındaki ilişkide bazı belirsizliklerin olması olağandır. Çalışan kendini ve ilişkiyi koruma adına bu belirsizliği azaltmak nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiğini söylemek mümkündür.

- Örgütsel sessizliği etkileyen faktörlerden “**kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesinin**” ilk öncelikle güç mesafesi daha sonra da eril ve dişil kültürel değerlerin etkilediği görülmüştür. Güç mesafesi, çalışanların kendilerini üstlerinin onlara olan yaklaşımında hissettikleri rahatlık ya da huzursuzluk derecesini ifade eder. Güç mesafesi fazla olan toplumlardaki örgütlerin yapıları hiyerarşiye dayalıdır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki, yönetim tarafından belirlenir. Yöneticiler çalışanlarından verdikleri emirlere itaat etmelerini beklerler ve çalışanlar da yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamaktan; ilişkilerini bozmamak adına çekinirler. Çalışanların kurum içindeki ilişkilerini ve kendi imajını korumak adına sessiz kalmaları, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda görülen bir davranış şeklidir (Morrison ve Milliken, 2000). Yapılan analiz sonucunda elde edilen bu sonuç, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye gibi toplumlarda (Mooji ve Hofstede, 2002) çalışanların kendini uyarılma düzeyi yüksek olacağından olağandır. Dişil değerlerin daha fazla tercih edildiği toplumumuzda, işyerindeki huzur ve mutluluk ön planda tutulduğu için çalışanların yanlış anlaşılma ve dışlanma kaygısı ile bazı konularda görüş bildirmeyeceklerini söylemek mümkündür. Ayrıca toplumumuzdaki dişil değerlerle ilişkili bu davranış, David McLelland’ın “aitlik ve ilişki kurma gereksinimi” yaklaşımı ile de açıklanabilir. McLelland’a göre bazı insanlarda bir gruba ait olmak, insanlarla iyi ilişkiler kurmak güçlü bir güdü olarak ortaya çıkar. Bu güdü de bireyin davranışlarını yönlendirmeye başlar. Toplumumuzda görülen kabul görme ve beğenilme eğiliminin bu güdüden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu güdü altındaki

bireylerin insanlara hoş görünme çabası içinde olup; dışlanmamak için sosyal beğenilirliği yüksek davranışlarda bulunacaklarını söylemek yanlış olmaz.

- Kurum içinde sessiz kalınmasını etkileyen faktörlerden bir olan **“örgüt kültürü”** ile kültürel değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü faktörünü güç mesafesi ve eril-dişil kültürel değerler pozitif yönde etkilemektedir. Türk kültürüne özgü yüksek güç mesafesi, kurum içinde otoriter, merkezi, mekanik ve çalışanların davranışlarını sınırlayıcı olduğundan düşük katılımcı bir örgüt yapısına yol açacaktır. Bu örgütsel yapıda hiyerarşik yapının katı olduğu, yönetici ile çalışan arasındaki mesafesinin korunduğu, iletişimin sınırlı, değişime kapalı, iş yerinde farklılığı ve çatışmayı hoş görmeyen bir örgüt kültürü yaratacaktır. Bu nedenle kamu kuruluşlarındaki çalışanların, hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacakları, üstleri ne söylerse onu yapmaya alışmış, hata yapmaktan korkan ve yeniliğe kapalı kendilerini savunucu davranışlarda bulunacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Kamu kurumlarındaki yönetim anlayışına göre, çalışanlar örgüt amaçlarını yerine getirmede birer araçtır. Kurum içinde bu anlayış ve dişil kültürel değerlerin etkisiyle çalışanlar, örgüt içinde çatışmadan kaçınan, grup normlarına uyan ve yöneticisine rıza gösteren davranışlar sergileyeceklerdir. Araştırmadan çıkan bir diğer sonuca göre, örgüt kültürünü belirsizlikten kaçınma kültürel değeri negatif yönde etkilemektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumumuzda ve mekanik örgüt yapısına sahip kamu kuruluşlarında, yenilik gerektiren bazı iş uygulamalarına geçişte çalışanların buna direnç göstermeleri araştırmadan çıkan sonucu desteklemektedir. Örneğin kamu kuruluşlarında bilgisayarla iş yapmaya geçişte çalışanların buna direnç göstermesi, aslında belirsiz bu durumu azaltmaya çalışmaktan başka bir davranış değildir. Araştırma yapılan bir kamu kuruluşunda kalite yönetim sistemi anlayışının kuruma kazandırılmaya çalışması esnasında, çalışmayı sürdüren ekibe kurumdaki çalışanların “ne gerek var buna, bize bir yararı olacak mı?” diyerek; gerekli bilgileri temin etme sürecinde gösterdikleri direnç bu konuda diğer bir örnektir.

- Örgütsel sessizliğe neden olan diğer “**iş ve kariyere ilişkin kaygılar ile tecrübe eksikliği**” faktörlerini de güç mesafesi ve eril-dişil kültürel değerler pozitif yönde etkilerken; belirsizlikten kaçınma kültürel değeri ise negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuç yüksek güç mesafesine değere sahip ülkemiz için beklenen bir sonuçtur. Çalışan müdürü ile ters düşmemek için susacaktır. Bürokratik yönetim gereği “aman bir tatsızlık çıkmasın” mantığı ile çatışmalardan kaçınarak iş yerindeki huzurunu kaçırmayacaktır. Ayrıca kendilerine sicil notu verecekleri amirleri ile de ilişkileri iyi tutmak akıllı bir karar olacaktır. Bu sonucu sadece güç mesafesinin yüksekliği ile değil, toplumumuzun dışı özellik göstermesi ile de ilişkilendirmek yanlış olmaz. Ayrıca yüksek güç mesafesi etkisiyle yaşı genç çalışanların, örgütün sorunları ya da gelişimi ile ilgili konuları konuşabilecek kadar tecrübeye sahip olmamaları ve üstlerinden tepki göstereceği endişesi ile sessiz kaldıkları söylenebilir. Dişil kültürün etkisiyle de eğer konuşurlarsa sorunlu ya da muhbir olarak değerlendirilme riski nedeniyle sessiz kalma olasılıklarının fazla olduğu düşünülebilir
- Araştırma kapsamında cevaplanması amaçlanan diğer bir sorun, çalışanların sessizlik davranışlarının, örgütsel sessizlikten etkilenip etkilenmediğini belirlemektir. Bunu tespit etmek amacıyla “**çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır**” hipotezi oluşturulmuştur. Bu hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analiz sonucu **pro-sosyal sessizliği**, iş ve kariyere ilişkin kaygılar ile tecrübe eksikliğinin etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlar işlerini kaybetmeme uğruna, kurum için değerli ve hassas düzeylerde bilgilerin, kurum dışına çıkmaması için çabalayacak ve bu hususlarda sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. İşe yeni başlayan çalışanlar da hem işlerini kaybetmemek hem de iş ya da bilgileri hakkında eksiklikleri ortaya çıkmasın diye sessiz kalma eğiliminde bulunabilmeleri araştırmada ortaya çıkan sonucu desteklemektedir.

- Çalışanların kendilerini savunmaları amacı ile sessiz kalmaları; yani “**savunucu sessizlik**” örgütsel sessizliğe neden olan kamusal imaj kaygısı, iş ve kariyere ilişkin kaygılar ve tecrübe eksikliği faktörlerinden etkilenmektedir. Kurumlarda fikir, düşüncelerini veya sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen çalışanların konuşmamasının en önemli nedenlerinden bir tanesi dışlanma tehdidi ve bu duruma ilişkin korkularıdır. Çalışan kendi düşüncesi veya kendisinin de katıldığı ancak azınlık kesime ait düşünce yerine çoğunluğun kabul ettiği, baskın olan düşünce yönünde fikir beyan eder veya kendi düşüncesini belirtmekten, kendini korumak adına kaçınır. Sessizlik hiyerarşik düzende bireyin imajını, itibarını veya konumunu koruması için stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Milliken ve Morrison,2003). Bu nedenle savunucu sessizliği, çalışanların kamusal imaj kaygısının etkilemesi beklenen bir durumdur. Çalışanlar örgüt içinde sahip olduğu mevki ve pozisyona zarar gelmemesi için çoğunluğun benimsediği ortak fikir ve düşünceyi paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu durum bireyin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çünkü çalışanlar konuştukları zaman işlerini kaybedeceklerini, terfi edemeyeceklerini düşünüp; kendilerini korumaya geçmektedirler. Bu bağlamda iş ve kariyere ilişkin kaygıların, savunucu sessizliği etkilediği sonucuna ulaşmak beklenen bir sonuç olmuştur. Yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışanların bilgi ya da tecrübe eksikliklerini ortaya çıkarmamak için kendilerini koruma adına sessiz kaldıkları da tespit edilmesi de literatürü destekler bir sonuç olmuştur. Savunucu sessizlik ile ilgili bir kamu kurumunda yaşanan bir olay düşündürücüdür. Araştırma yapılan bir kamu kurumunda, uygulanan bir projenin finansman kısmında çıkan bir aksaklık nedeniyle üst yönetici bu birimi kapatmaya karar vermiştir. Bu amaç doğrultusunda yardımcılarını, proje biriminin çalışanlarını ve projenin finansmanı hususunda sorumlu olan muhasebe müdürünü çağırmıştır. Yapılan toplantıda üst yönetici, birimin kapatılma kararını açıklarken; birim çalışanlarının yolunda olmayan durum hakkında açıklama yapmalarına izin vermemiştir. Birim yöneticisi kendini ve aksamayla ilgili durumu izah etmeye çalışırken; üst yöneticinin siniri artmış; ayağa kalkarak çalışanları işten ve odadan çıkarmıştır. Toplantı esnasında konuyla ilgili aslında sorumluluğu

olmasına rağmen, muhasebe yetkilisi hiç konuşmamıştır. Ayrıca muhasebe yetkilisi ve yönetici yardımcılarında biri, aslında çalıştığını bildikleri ve bu hususta görevlendirdikleri birim çalışanı hakkında seslerini çıkarmayıp, kurumdan kovulmasına göz yummuşlardır. Muhasebe müdürü ve üst yönetici yardımcısının, konuyla ilgili toplantıda sessiz kalmaları; yönetici ile ters düşmeme ve yönetici gözünde imajlarını yitirmeme adınadır. Buna ek olarak muhasebe yetkilisi sorumluluğunun ortaya çıkmaması için konuşmaması da oldukça dikkat çekicidir. Aslında suçu olmayan ve durumu düzeltme adına çalışan birey ise daha kötü bir sonuçla karşılaşmamak, böyle bir olayla daha önce karşılaşmamış olması, konuşsa da bir fark yaratmayacağını anlaması nedeniyle kendini savunma adına sessiz kalmayı tercih etmiştir.

- **“Kabullenici sessizlik”** davranışı ise yöneticilerin davranış ve tutumları, örgüt kültürü ve işle ilgili kaygılar faktörlerinden etkilenmezken; kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi ile tecrübe eksikliğinden etkilenmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların dışlanmamak veya yanlış anlaşılmamak adına çoğunluğun fikrini kabul etmeseler bile çoğunluğun fikrini destekler davranışlar sergilemekte oldukları tespit edilmiştir. Çalışanlar ayrıca işyerinde yeni oldukları ya da ast oldukları için fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve kişisel olarak kendilerini bazı konularda yetersiz hissetmeleri sonucu kabullenici sessizlik davranışı sergilemektedirler (Van Dyne, Ang ve Botero,2003). Araştırmadan çıkan sonuç literatürdeki kavramı destekler niteliktedir. Konuyla ilgili bir örnek olarak, araştırma yapılan kamu kuruluşlarından birinde çalışanların internet kullanım hakkı bilgi-işlem birimi tarafından çeşitli gerekçeler sunularak kişilere sınırlandırılmıştı. İnternet kullanımındaki sınırlar sadece uygunsuz sitelere karşı değil, işle ilgili bilgi edinme amaçlı bir siteye erişimi de kapsamaktaydı. Bu konuyla ilgili olarak da sitenin içinde reklam olabileceği ve bunun da virüse neden olacağı gerekçesi öne sürülüyordu. Ayrıca bazı çalışanlara internet erişimi hususunda sınır konmuyordu. İş yerinde bir çalışanın, bu durumun düzeltilmesi için imza kampanyası başlatması yönetim tarafından hoş karşılanmamış ve adı kurum içinde “hoşnutsuz” kişiye çıkmıştı. Çalışanların büyük bir çoğunluğu kendi aralarında bu durumdan olan hoşnutsuzlarını dile getirirken; imza kampanyası

kapsamında bu çalışana destek vermeyi kabul etmemişlerdir. Bunun gerekçesini de “böyle gelmiş böyle gider, bu imza neyi değiştirecek ki, muhalif olarak değerlendiriliriz, dikkat çekmeye gerek yok” olarak değerlendirmişlerdir. Ayrıca kurumda aynı durumdan farklı bir zamanda yakınan başka bir çalışan ise daha önce yaşanan bu durumu hatırlayarak; konuyla ilgili yapabileceği bir şeyin olmadığını, kendilerini çaresiz bıraktıklarını dile getirmiştir.

Araştırma kapsamında regresyon analizi bulgularına göre kabul edilen ve reddedilen araştırma hipotezleri aşağıdaki Tablo 3.45’de gösterildiği gibidir:

**Tablo 3.45: Regresyon Analizi Kapsamında Elde Edilen Bulgular**

<b>İleri Sürülen Hipotezler</b>	<b>Kabul veya Red Durumu</b>
<b>Hipotez 1: Kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	
H <sub>1a</sub> : Kültürel değerler ile pro-sosyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>1b</sub> : Kültürel değerler ile savunucu sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>1c</sub> : Kültürel değerler ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<b>Hipotez 2: Kültürel değerler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.</b>	
H <sub>2a</sub> : Kültürel değerler ile yöneticinin tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2b</sub> : Kültürel değerler ile kamusal imaj kaygısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2c</sub> : Kültürel değerler ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2d</sub> : Kültürel değerler ile iş ve kariyere ilişkin kaygılar arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2e</sub> : Kültürel değerler ile tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Hipotez 3: Çalışanların sessizlik davranışları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	
H <sub>3a</sub> : Pro-sosyal sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>3b</sub> : Savunucu sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>3c</sub> : Kabullenici sessizlik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır	KABUL

Tablo 3.45'ten de görüldüğü üzere elde edilen bulgular araştırma hipotezlerini destekler niteliktedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, araştırmaların birçoğunda demografik faktörlerin etkisinin göz önüne alınmadığı görülmektedir. Ancak örgütsel sessizliğin temel çalışmasını olan Morrison ve Milliken (2000)'in çalışması ile Pinder ve Harlos (2004)'un çalışmalarında demografik faktörlerin, sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceğini belirtilmiştir. Bu nedenle çalışan sessizlik davranışının, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır.

Bu doğrultuda çalışmanın dördüncü hipotezi **“çalışanların sessizlik davranışları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir”** şeklinde oluşturulmuştur. Hipotez, Le Pine ve Dyne (1998) ile Morrison ve Milliken (2000)'in cinsiyet, yaş, ırk ve eğitim gibi faktörlerin çalışanları sessizlik davranışını etkiler bulgusu üzerine oluşturulmuştur. Ülkemizde kültürümüzden kaynaklanan çocuk yetiştirme anlayışı, toplumsal sosyalizasyon, dini anlayış ve kadınlara yönelik stereotipler nedeniyle kadınların, sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünülmüştür. Yapılan t testinin sonucu, oluşturulan hipotezi desteklemiştir. Ancak sonuç beklenen yönde olmamıştır. Çalışanların sessizlik davranışı (pro-sosyal ve savunucu) cinsiyetleri açısından farklılık göstermezken; kabullenici sessizlik de beklenenin aksine erkekler kadınlara göre daha fazla sessiz kalma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonucu, erkeklerin sosyal sermayelerine zarar gelmemesi için ve kurumdaki imajlarını zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlayabiliriz.

Kadınların erkeklere oranla daha fazla sessiz kaldıkları sonucu Kahveci (2010) ve Alioğulları (2012)'nin yapmış oldukları çalışmalarda görülürken; erkeklerin kadınlara oranla daha fazla sessiz kaldıkları ise Afşar (2013)'in yapmış olduğu çalışmada görülmüştür.

Çalışanların yaşlarına göre, sessizlik davranışlarında bir farklılık olup olmayacağına ilişkin oluşturulan beşinci hipotez **“çalışanların sessizlik davranışları yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir”** yapılan Anova testi sonucu reddedilmiştir. Hipotez, Morrison ve Milliken (2000) ve Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'in yaşa bağlı olarak çalışanların sessizlik davranışlarının etkileneceğine dair öngörülerine dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu sonuç Özdemir ve Uğur (2013) ile Afşar (2013)'in yapmış oldukları araştırmadaki sonuçlar ile tutarlılık gösterirken; Oruç (2013)'un yapmış olduğu araştırmanın sonucundan farklılaşmaktadır. Oruç'un araştırmasının sonucuna göre firmanın en genç çalışanları (20-25 yaş grubu), diğer yaş grubundaki çalışanlara göre sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedir.

Çalışmada demografik değişkenlerle ilgili diğer bir hipotez ise **“çalışanların eğitim durumlarına göre sessizlik davranışlarının farklılık göstermektedir”** şeklindedir. Bu bağlamda yapılan Anova testi sonucunda oluşturulan altıncı hipotez kabul edilmiştir. Test sonucu Erenler (2010), ve Afşar (2013)'in yapmış olduğu araştırmalar ile tutarlılık göstermektedir. Test sonucuna göre, çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı eğitim durumlarına göre farklılık göstermezken; savunucu sessizlik ve kabullenici sessizlik davranışları farklılık göstermektedir. Savunucu sessizlik davranışında, ilköğretim mezunlarının ortalamalarının 3,5931; lise mezunlarının 3,5827; lisans mezunlarının 3,0591 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması ise 2,8000 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca bakarak eğitim seviyesi arttıkça çalışan sessizlik davranışının azaldığı söylenebilir. Bu durum eğitim düzeyi düşük çalışanların, bilgi eksikliklerini göstermeme, var olan iş ve konumlarını koruma adına sessiz kalmaları olarak açıklanabilir. Kabullenici sessizlik davranışında ise ilköğretim mezunlarının ortalamalarının 3,2644; lise mezunlarının 2,8189; yüksekokul mezunlarının 2,7576; lisans mezunlarının 2,3246 ve lisansüstü mezunlarının ortalaması ise 2,1410 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre eğitim düzeyi düşük çalışanların özgüvenlerini bu durumdan etkileneceği ve alt düzeyde çalışanlar olmaları nedeniyle nasıl olsa bizim

fikrimiz önemsenmez inancı, onları boyun eğmeye ve tepkisiz kalmaya daha fazla yöneltecektir. Bu durumla ilgili araştırma yapılan bir kamu kuruluşunda şoför olarak görev yapan bir çalışanın anketi tamamlayıp, görüşlerinin alınması sonucu duyduğu hoşnutluğu şu sözleri ile ifade etmiştir: “ Bizler şoför olduğumuz ve okumadığımız için fikirlerimize önem verilmiyor, bu anketle sayenizde kendimizi ifade etme imkânı bulduk, çok teşekkür ederiz”.

Çalışanların sessizlik davranışının, kurumdaki çalışma süresinden etkilenip etkilenmediğini belirlemeye yönelik oluşturulan H<sub>7</sub> hipotezi “**çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir**” yapılan analiz sonucu kabul edilmiştir. Yapılan Anova testi sonucunda, kabullenici sessizlik kurumdaki çalışma süresinden etkilenmezken; **pro-sosyal ve savunucu sessizliğin** çalışma süresinden etkilendiği ortaya çıkmıştır. Pro-sosyal sessizlik davranışında, kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan çalışanların ortalamaları 4,1323; 6-10 yıl arasında olan çalışanların 4,1084 ve 11-15 yıl arasında olan çalışanların ortalamaları ise 4,5072’dir. Bu sonuca göre, çalışma süresi 11-15 yıl aralığındaki çalışanlarda, daha fazla pro-sosyal sessizlik davranışı eğiliminin görülme nedeni, çalışanların kuruma ve çalışma arkadaşlarına karşı bağlılık duygusuna, kurumsal aidiyete ve örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik (çalışanların kurumun imajını korumada istekli olmaları, çevreye kurum hakkında olumlu bilgileri yaymaları ve çevrede kurum hakkında çıkan yanlış haberleri düzeltmeye istekli olmaları) unsuruna (Özdevecioğlu,2003) bağlanabilir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi olan “**Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir**” şeklinde ifade edilen H<sub>8</sub> hipotezi yapılan analiz sonucu reddedilmiştir. Yapılan analiz sonucu, çalışanların sessizlik davranışı ile toplam iş tecrübesi arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Öte yandan “**çalışanların sessizlik davranışının, çalışma şekillerine göre farklılaşma gösterdiği**” yapılan analiz sonucu tespit edilmiştir. Çalışanların, işyerinde çalıştırılma şekline bağlı olarak pro-sosyal sessizlik davranışları farklılık göstermezken; savunucu ve kabullenici sessizlik davranışlarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. İşyerindeki çalıştırılma şekli memur olan çalışanların savunucu sessizlik ortalaması 3,0560 iken; şirket personeli olarak çalışanların ortalaması ise 3,5682’dir. Çıkan bu

sonuca göre şirket personeli olarak çalışan personelin iş ve kariyer kaygısı nedeniyle kendi geleceklerini garanti altına almak için daha fazla susmayı tercih ettiği söylenebilir. Kabullenici sessizlik davranışı eğiliminde bulunma açısından memur olarak çalışanların ortalaması 2,4156; işçi olarak çalışanların 2,8228 ve şirket personeli olarak çalışanların ortalaması ise 2,9373'tür. Araştırmadan çıkan bu sonuca göre, çalışanların sessizlik davranışının iş güvencesine bağlı olarak değişebileceğini söylemek mümkündür. Çalışma şeklinin, personele gelecekle ilgili sağladığı güvene bağlı olarak çalışanın sesini yükseltmesini etkilediği sonucu görülmüştür.

Çalışmada **“çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir”** şeklinde ifade edilen son hipotez ise yapılan analiz sonucu kabul edilmiştir. Çalışanların kurum içindeki pozisyonlarına göre pro-sosyal sessizlik davranışları farklılık göstermezken; savunucu ve kabullenici sessizlik davranışlarında farklılık görüldüğü tespit edilmiştir. Anova testinden elde edilen sonuçlara göre, alt düzey çalışanlarda savunucu sessizlik davranışının ortalaması 3,3790; şef olarak görev yapanlarda 2,8000 ve birim müdürlerinde ise ortalama 2,4316'dır. Hiyerarşiye bağlı olarak çalışanların, kurum içindeki pozisyonları arttıkça kurum içinde daha fazla söz sahibi oldukları görülmektedir. Araştırma sonucuna göre alt pozisyonda görev yapan çalışanlarda daha fazla savunucu sessizlik gösterme eğiliminin altında, **iş ve kariyere ilişkin kaygılar, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiyi koruma ve görev yaptıkları kurumun kültürünün** olduğu söylenebilir. Bunu tespit amacıyla yapılan anova testi sonuçları da bunu desteklemiştir. Test sonuçlarına göre, kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar (3,1683) kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara (2,7500) ve müdür olarak görev yapan çalışanlara (1,7500) göre, iş ve kariyere ilişkin kaygılar nedeniyle sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedirler. Bir diğer ilgili sonuca göre, kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar (3,1734) kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara (2,7333) ve müdür olarak görev yapan çalışanlara (2,3158) göre, kamusal imaj kaygısı ve dışlanma endişesi nedeniyle sessiz kalmayı daha fazla tercih etmektedirler. Kurum kültürüne göre de kurum içinde alt düzeyde görev yapan çalışanlar (3,3058), kurum içinde şef olarak görev yapan çalışanlara (2,8803) ve müdür olarak görev yapan çalışanlara (2,4211) göre daha fazla sessiz kalmayı tercih etmekte oldukları görülmektedir.

**Kurum içi pozisyona** göre çalışanların **kabullenici sessizlik** davranışının sonuçlarına bakıldığında, alt düzeyde görev yapan çalışanların ortalaması 2,6828 iken birim müdürlerinin ortalamasının 2,1228 olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların merkezi yönetim koşulları altında kurum içindeki hiyerarşiye göre sessiz kalma davranışlarının farklılaştığını söylemek mümkündür. Kurumda alt düzeyde görev yapan çalışanların kabullenici sessizlik davranışını göstermelerinde, fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve konuşmanın boşuna olduğunu düşünmelerinin, tecrübe eksikliğinin ve yönetici davranışlarının etkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu faktörlerin etkisini test etmek amacıyla yapılan anova testi sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Kurum içi pozisyona göre tecrübe eksikliği faktörüne bağlı olarak alt düzeydeki çalışanların sessizlik ortalaması 2,6613; şef olarak görev yapanların ortalaması 1,9167 ve müdür olarak görev yapanların ise 1,5526 olduğu görülmüştür. Kamu kurumlarında genel olarak müdürlük görevini üstlenen çalışanlar, yaşa ve görev süresine göre seçildiklerinden tecrübe eksikliği ve alt düzeyde olma nedeniyle fikirlerinin önemsenmeyeceği düşünmelerinin, çıkan sonuçla ilişkili olduğu söylenebilir. Son olarak kurum içi pozisyona göre yöneticinin tutum ve davranışları nedeniyle görülen sessizlik düzeyleri de hiyerarşik düzenle bağlantılı sonuçlar vermiştir.

Araştırma kapsamında farklılaşma analizleri bulgularına göre kabul edilen ve reddedilen araştırma hipotezleri aşağıdaki Tablo 3.46’da özetlendiği gibidir:

**Tablo 3.46: Farklılaşma Analizi Kapsamında Elde Edilen Bulgular**

İleri Sürülen Hipotezler	Kabul veya Red Durumu
H <sub>4</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>5</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H <sub>6</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>7</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>8</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, toplam iş tecrübelerine (toplam çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.	RED
H <sub>9</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, çalışma şekillerine göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H <sub>10</sub> : Çalışanların sessizlik davranışları, kurum içindeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL

### 3.7.1. Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Yorumlanması

Hemen hemen bütün çalışanların kurumlarıyla ilgili konularda fikirleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır ama genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içinde öğrenmişlerdir. Çalışanlara sessiz kalmalarını öğreten faktörlerden biri de yöneticilerin çalışanlardan gelen katkı, eleştiri ve tekliflere olumsuz yaklaşmasıdır. Araştırmada da çalışanların sessiz kalmalarındaki en büyük neden yöneticilerinin tutum ve davranışları olarak bulunmuştur. Bu anlamda çalışanların sessizleşmesi, yöneticiler için bir güç gösterisi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin çalışanlarını susturması, çalışanları tarafından kabul gördüğü ya da görmüyorsa da kabul göstertme gücü olarak nitelendirilebilir. Örgütlerimizde pek çok yöneticinin, sessizliği, onay-rıza ve memnuniyet olarak algıladığı da bir gerçektir. Oysaki çalışanların işi bırakmasının başlıca nedenlerinden biri yöneticilerinin yarattığı çalışma ortamından memnun olmamalarıdır (Noe,2009). Bu sonuç Hirschman tarafından yapılan çalışmayı da doğrulamaktadır. Aslında örgütsel sessizliğin oluşmasını destekleyen ulusal ve kültürel normlar, yöneticilere ve üstlere her durumda uymayı ve itaati ifade etmektedir. Çünkü çocukluktan itibaren aile ve toplum içinde verilen mesajlar bilinçaltına etki etmekte ve davranışlara yansımaktadır. Örneğin “sus küçüğün, söz büyüğün”, “büyükler konuşunca karşılık verilmez” gibi. Sonra “eti senin kemiği benim” anlayışıyla okullara gönderilen ve soru sormama yönünde yapılmış bir eğitimle yetişen bireylerin ileride yöneticileri önünde sessiz kalmaları beklenir bir sonuçtur.

Ayrıca toplumumuzda hâkim olan yüksek güç mesafesi, çalışanların sorunlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmemelerine neden olmaktadır. Çünkü yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir faktördür. Türk toplumundaki güç mesafesinin düzeyi arttıkça, çalışanların bunu belirsizlikten kaçınarak yani yöneticileri ile olumsuz diyaloglara girmeden, yönetim ya da yönetici performansı hakkında ses çıkarmayarak ve mümkün olduğunca uyma davranışı göstererek çözmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür. Ancak bizim gibi toplumlarda, yetiştirilmekten dolayı sessizleşirmenin kolay, oluşan sessiz duvarının ise kırılmasının zor olduğunu unutmamak gerekir.

Bunlara ek olarak kamu yöneticilerinin gücünü, yasalardan, yönetmeliklerden ve atama organlarından alması, daha az yetki kullanması, daha az inisiyatif sahibi olması ve kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kâr ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, bu nedenle kırtasiyecilik ya da şekilcilik tarzının hakim olduğu yönetim anlayışına sahip yöneticiler nedeniyle, çalışanların sessiz kalmaları beklenir bir sonuç olmaktadır.

Araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel sessizliği beslediği görülmüştür. Örgüt kültürü, çalışanların fikirlerini yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında etkili olan bir faktördür (Ashford vd., 2009:184). Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların kurumlarıyla ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarını bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Ayrıca hiyerarşik yapı, yöneticilerle açık iletişimi ve özellikle de eleştiriyi yapısı gereği sınırlamaktadır. Örgüt içinde oluşan baskıya dayalı olarak gelişen baskın grupların gücü, bir kısım çalışanda vazgeçme ya da değişim için çaba göstermemeye neden olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, örgütsel rollerdeki güç dengesizliğinin, sessizliği yaygın bir deneyim haline getiren önemli bir etmen olduğundan bahsedilebilir (Morrison ve Rothman, 2009:112). Kamu sektörünün değişken olmayan yapısı, kamu örgütlerinin rol kültürüne yatkın olmaları da elde edilen sonucu desteklemektedir. Rol kültürü, fonksiyonel ilişkilerin hakim olduğu bürokrasi kültürüdür. Rol kültüründe önemli olan görevlerin yerine getirilmesidir ve örgüt içinde rol, iş ve otorite tanımları açık bir şekilde yapılmış, hatta iletişim yöntemleri de belirlenmiş olduğundan çalışanların bunların dışına çıkması olası değildir. Ayrıca özel sektördeki gibi başarı ve destek kültürünün olmayışı, kurumun çalışanların fikir ve tecrübelerinden yararlanmasını engellemektedir. Bunlara ek olarak kamuda, sadece hizmetlerin görülmesinin yeterli olması ve başarı ya da başarısızlık gibi bir kriterin olmaması (Devlet Memurları Kanunu, 125. Madde) da çalışanların fazladan bir çaba içine girmelerine engel olmaktadır. Araştırma yapılan kamu kuruluşlarından özellikle yerel yönetimlerde görev yapan memurların, görevde yükselme sınavıyla kazandıkları şef ve uzman kadrolarını sadece maaşlarında fark yaratan bir unsur olarak görmeleri ve karar verme sürecinde yer almalarının örgüt kültürü gereği gerçekleşmemesi, kurumlardaki sessizliğe örnektir. Kurumun, ayrıca çalışanlarına verdiği dolaylı ya da

dolaysız mesajlar da sessizliğin, kurum içinde yaygın bir hale gelmesinde önemli bir etkidir. Örneğin araştırma yapılan kamu kuruluşlarından birine denetime gelen sayıştay müfettişinin, yönelttiği bir soru karşısında “ben bilmem yöneticim bilir, biz emir kuluyuz, bize ne denirse onu yaparız” diyen bir kamu görevlisinin bu tutumu ona çalıştığı kurum içinde öğretilmiş ve/veya benimsetilmiş olması düşünülebilir.

Araştırmada sessiz kalınan konuların belirlenmesi, çalışanların neden sessiz kaldıklarının daha iyi anlaşılabilmesi için önem taşımaktadır. Yapılan araştırmaya katılan kamu çalışanlarının, en çok işi iyileştirmeye dönük öneriler sunma hususunda sessiz kaldıkları görülmüştür. Kamu yönetiminde zamana bağlı ve riskli girişimlerin olmaması, aşırı rekabet baskılarının bulunmayışı, rolleri belirlenmiş ve yerleşik bürokratik ortamların gelenekselleşmiş olması, hiyerarşik kademelerin fazlalığı ve düşük iletişim ve sınırlı network sistemleri, aşırı merkezileştirilmiş kaynaklar ve yetkiler, kamudaki çalışanların işe yönelik öneriler getirmesi önündeki örgütsel engelleri oluşturmaktadır. Ayrıca kamu organizasyonlarındaki yönetimlerde liyakat ilkesi yerine subjektif ilkelerin ve değerlendirmelerin daha yaygın olması, ödüllendirmedeki düzensizlik (keyfi ödüllendirmeler), rekabete ve performansa dayalı ödüllerin olmayışı, yenilikçiliğe dayalı ödüllerin düşünülmemiş olması gibi etkenler kamudaki çalışanların farklı fikirlerinin açığa çıkmasını engellemektedir (Yeşilbaş, 2008). Çalışanların en çok sessiz kaldıkları diğer konular ise taleplerin üstlerle iletilmesi ile etik ve işyerine karşı sorumluluklardır. Çalışanların taleplerini dile getirmede çekinmeleri, bürokratik yapının katılığı, üstlerle iletişimin sınırlı olması ve yüksek güç mesafesinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Etik ve işyerine karşı sorumluluklar konusunda sessiz kalmanın ise yapılan işin gereği ile devlet memurları kanununun 125.maddesinin d bendinde belirtildiği esaslar ve toplumsal değerlerden kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmada çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışı diğer sessizlik davranışlarına göre yüksek çıkmıştır. Araştırmanın örgütsel sessizlik ile kültürel değerler ilişkisi kısmında tartışılan Türk kültürünün toplulukçu yapısı ve güç mesafesinin yüksek olması da bu durumu destekler niteliktedir. Bu manada çalışanlar, kurumun yararına işbirliği ve dayanışma güdüsünün fazla olduğu pro-sosyal sessizlik

tutumunda bulunabilirler. Pro-sosyal sessizlik, grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki, duraksamayı yansıtır. Kamu yönetim yapısının hiyerarşik, bürokratik ve kuralcı yapısı gereği de bu sonucun beklenir olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü kamu yönetimi anlayışında öncelikle kamu ve devlet yararı esastır. Ancak bürokratik yapı gereği çalışanların daha önceki deneyimlerinde, fikir, düşünce ve önerilerinin dikkate alınmaması, katılımcılığın az olması, devletin işi kalmaz mantığı çalışanlarda bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunmalarına sebep olabilecektir. Bu nedenle araştırmada kamu çalışanlarından beklenen kabullenici sessizlik davranışı, diğer sessizlik davranışlarının aksine farklı bir sonuç vermiş ve en az gösterilen çalışan sessizlik davranışı olmuştur. Yapılan araştırmada gözlemlenen, kamu çalışanlarının dışarıya karşı gösterdikleri pro-sosyal sessizlik davranışının aksine, bireysel anlamda çalışma arkadaşları ile yaşadıkları sorunları sürekli olarak dile getirmeleri dikkat çekicidir. Bu durum için kamu kurumlarındaki çalışanların söyleyemez ama kendi aralarında sürekli söylenir oldukları benzetmesi yapılabilir. Bu gözlemin açıklaması, toplulukçu kültür gereği çalışanlar kendi aralarında sorun ya da görüşlerini dile getirirlerken kendilerini güvende hissederek; bireysel olarak bunu muhatabıyla konuşmaları onlar için kaçınılması gereken riskli bir durum oluşturmakta şeklinde yapılabilir. Ayrıca Kamuda bir esas vardır. O da “herkes bilmesi gerektiği kadar bilmelidir” düsturudur. Ancak birçok çalışan bilmesi gerekeni bile bilemez. Kurumda alt kademelerde yer alan, makam olarak terfi etme imkanı olmayan (Çuhadar, 2005) ya da yükselmelerde subjektif ilkelerin ve değerlendirmelerin öne geçtiğini bilen çalışanın doğal olarak kendini yenileme ihtiyacı duymayacağı ve kabuğuna çekilip sessizleşmesi beklenir bir sonuç olacaktır. Araştırmada ortaya çıkan savunucu sessizliği, kamu kurumlarının yapısının yanı sıra Türkiye’deki işsizlik faktörünün de desteklediği unutulmamalıdır. Milyonlarca kişinin işsiz olduğu bir dönemde, çalışanların iş ya da konumlarını koruyabilmek adına sessizleşmeleri kaçınılmaz hale gelebilecektir.

Kültürel değerler, öncelikle bir toplumun düşüncelerini ve yaşam felsefesini ve daha sonra da davranışını belirleyici rol oynayan faktörlerdendir. İnsanların sözleri ve davranışları, sahip oldukları kültürel değerlerin yansımasıdır. Başka bir deyişle bireyler, yaşadıkları toplumun bir ürünüdür. İnsanlarla çalışırken ve onları yönetirken kültürel değerlerinin boyutlarını anlamak bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla

araştırmamızın temeli, kültürel değerlerin çalışanların sessizlik davranışı ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini tespit etmek üzere inşa edilmişti. Araştırma sonucunda kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışı ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. **Güç mesafesinin yüksekliği** kamu kurumu çalışanlarında, yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamada daha çekimser davrandıklarını ortaya koymuştur. Yüksek güç mesafesi nedeniyle yetkiyi elinde toplayarak rahatlık alanını korumaya çalışan, çalışanlarına güvenmeyen, pasifize olma ve kontrolü kaybetme korkusu yaşayan, her şeye kadir olduğunu düşünen yöneticilere karşı, çalışanların işlerini, kişisel konularını ve işyeri huzurlarını korumak adına savunucu sessizlik davranışını geliştirdikleri görülmüştür. Kamu kurumlarında unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere bağlı olan katılımcılıkta astların yer almamasın da sessizliği beslediğini söylemek burada yanlış olmayacaktır. Ayrıca kamu yönetiminde görülen üste yaranma, “devlet baba daima haklıdır”, “devlete karşı gelinmez” gibi güç mesafesini besleyen toplumsal değerlerin çalışanların seslerini çıkarmalarına engel olduğu ve çalışanların içindeki durumu kabullenici hal almalarına neden olduklarını söylemek mümkündür. Bu durum, çalışanların insanlarla çatışmamak ve büyüklerinin isteklerini yerine getirme ve onları kırmamak üzere sosyalleştirilmiş olmaları ile açıklanabilir. Yönetici tutum ve davranışlarında hatalı bile olsa sonuçta bir üst olduğu için haklıdır ve bir bildiği vardır mantığı çoğu zaman, çalışanların haksızlığa uğramalarına sebebiyet vermekte ya da gerekli durumlarda kendilerini ifade edebilmelerine engel olmaktadır. Kamu kurumlarında, yöneticinin yönetim tarzının ve tüm örgütün şekillenmesinde önemli bir rol oynayan bürokrasinin güç mesafesinden beslediği ve bunun da örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olduğunu vurgulamak yanlış olmaz.

**Toplulukçu kültürlerde** bireyin sosyal davranışı, sosyal normlarla şekillenmektedir. O nedenler bireyler kendi düşüncelerinden daha çok, beklenen sözleri söyleme eğilimindedirler. Grup kimliği ve aidiyet duygusuyla güçlü olan toplulukçu kültürün bireylerinde diğerlerini kategorize etme, stereotipleme ve dışlama eğilimi de fazla olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın başında toplulukçu kültür özelliğinin kamusal imaj ve dışlanma korkusunu etkileyebileceği öngörülmüştür ancak yapılan analiz sonucu toplulukçu kültürel değerlerin örgütsel sessizlikle ilişkili beklenen sonucu vermemiştir. Ancak toplulukçu kültür ile pro-sosyal güdüye dayalı sessizlik davranışı

arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması, araştırma yapılan kamu kurumları açısından beklenir bir sonuç olmuştur. Çünkü kamuyu düzenleyici yasalarda bireysel başarıya önem verilmemesi, kamu örgütlerindeki “kendi başarın için çalışma, başarılı olursak hep beraber oluruz” ya da “ben ne kadar başarılı olursam başkaları da o kadar başarılı olsun; daha fazlası değil” anlayışının yerleşmiş olması (Özen,1996) ve toplulukçuluk özellikleri ile programlanmış çalışanlarda kendinden önce, kurumu ve diğerlerini düşünmeye itmiştir.

Kamu yönetiminde sunulacak her hizmetin yasal bir dayanağının olması zorunludur. Başka bir anlatımla, kamusal alandaki her faaliyetin bir hukuki dayanağı bulunmalıdır. Bürokratik örgütlerde başlangıçta etkinliği sağlamak için konulmuş kural ve prensipler aslında, kamusal alanda belirsizliği önleme adına alınmış önlemler olarak da değerlendirilebilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksekliği ve bürokratik yapı gereği, yöneticilerin yenilik yaratmaktan ve farklı davranmaktan kaçınarak, alt düzeyde çalışanlardan gelen yaratıcı fikirlere kulak asmaksızın yazılı kurallara sıkı sıkıya bağlılığı ve aksi düşünceyi kabul etmemelerine yol açmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerdeki çalışanların da, hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı yadırgamayacakları, yeniliklere ve yeni görüşlere daha az ilgi gösterecekleri ve kurum içinde fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade etmede isteksiz olacaklarını söylemek mümkündür. Kamu kurumlarında ayrıca yüksek seviyede kurallara ve işe verilen önem sonucunda çalışanlar ya ihmal edilmektedir ya da yüksek seviyede bir çalışan için iş ihmal edilmektedir (İrmiş, 1998). Kuralların ve şekillerin (sembollerin) önemli olduğu bu kurumlarda çalışanın ne kadar iş çıkardığı önemli değildir; önemli olan işin görülmesi ve mevzuata uygun olmasıdır. Fikirleri sorulmayan, yaratıcılıklarına ve kendilerine değer verilmeyen ya da adaletsiz uygulamaların farkında olan çalışanlar da “yönetmelikler böyle emrediyor, elimden bir şey gelmez”, “ben yapmak isterdim ama biliyorsunuz: kurallar”, “bu benim işim değil, git evrakları tamamlat” gibi söylevlerle tepki vererek belirsizlik düzeyini daha da arttırmaktadırlar.. Kuralların ve şekilselliğin bu kadar yoğun yaşandığı kurumlarda, çalışanlar kızgınlıklarını eksik ifade etmekte, gerekli bilgileri saklamakta ya da iletmesi gerekenden farklı bilgileri üstlerine iletmediği görülmektedir. Bu da işlerin hatalı şekilde ilerlemesine, sorunların çözülmemesine ve kamuda kaliteli işlerin çıkmasına engel olmaktadır. Kamu yönetimi reformu altında

yapılan yasal düzenlemelerde kamu kurumlarının işleyişi verimli hale getirilmeye çalışılsa da kamu zihniyetinin değişmemesi nedeniyle yol almayı engellemektedir.

Kamu kurumlarında “aman bir tatsızlık çıkmasın” kaygısıyla bastırılmış ve sindirilmiş çatışmaların, dışil kültürel değerın etkisinden olduğunu belirtmek gerekir. Çalışanlar kadınsı kültürün etkisiyle, iş yeri huzurunun bozulmaması, yöneticisi ve arkadaşları tarafından dışlanmamak adına farklı görüş ya da önerilerini dile getirememeyi ve iş ya da kariyer kaybına uğrama korkusuyla da olası çatışmalara girmekten kaçınmayı tercih etmektedirler.

Son olarak araştırmada, sessiz kalınan konuların ve nedenlerinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, kurumlar için sessizliğin anlamının daha iyi anlaşılmasının sağlanması ve sessizliği azaltacak tedbirlerin ön görülmesi yönünde önemli katkı sağlayacağı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin, ulusal literatürde henüz yeni çalışılmaya başlanmış bir konu olması, konuyla ilgili araştırmaların çoğunun yurt dışında gerçekleştiği ve konu çok yeni olduğu için bunların daha çok teorik çerçeveye yönelik yapıldığı, yapılan çalışmalarda da belli sektörlerde ve aynı konular ile ilişkilerinin tespit edilmeye çalışıldığı görülmüştü. Tutumlar, davranışlar, düşünceler, normlar ve değerler farklı kültürlerdeki bireyler için farklılaşabileceğinden, bu konunun Türkiye’de araştırılmasının literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Kültürel değerlerle örgütsel sessizliğin ilişkisini tespit etmeye yönelik yabancı literatürde az sayıda çalışmanın yapılmış olması (Morrison&Milliken,2000; Huang, Vliert ve Vegt,2005) ve yerli literatürde kapsamlı bir çalışmanın mevcut olmaması (Aşkun, Bakoğlu ve Berber,2009; Çaloğlu, 2014) da bu konunun çalışılmasını anlamlı kılmaktadır. Ayrıca kültürel değerler açısından bu konuyu ele alan ilk doktora çalışmasının olduğunu da belirtmek çalışmanın önemi açısından gereklidir. Çalışmada elde edilen bulgular, İzmir İlindeki tüm kamu çalışanlarının ulaşılabilmesi nedeniyle genelleştirme yapmayı engellemektedir. Dolayısıyla, örneklem grubunun daha geniş tutulduğu ve farklılaştırıldığı çalışmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkânı sağlayabileceğini göz ardı edilmemelidir. Ancak bu çalışma, kamu sektörü çalışanlarıyla yapılan ilk ayrıntılı çalışmayı oluşturmakta ve diğer yapılacak çalışmalar için yol gösterici nitelik taşıması nedeniyle de önem taşımaktadır.

## **KAYNAKÇA**

Açıkgöz, E., Saklı Dil'in Mimarı Baskılardır, Cumhuriyet Pazar, Sayı. 1440, 27.10.2013.

Adler, P.S. ve Kwon, S., Social Capital: Prospects for a New Concept, Academy of Management Review, Vol.27, 2002.

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

Alioğulları, Z., D., Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama-Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum,2012.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.6, 2012.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya,2012.

Aktaş, M., İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2010.

Alparslan, A.,M., Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.

Amah, O. E. ve Okafor, C. A., Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes, The Role of Self-Esteem and Locus of Control, Asian Journal of Scientific Research, Vol.1, No.1,2008.

Arbak, Y., Aldemir, C., Özmen, Ö., T., Katrinli, A.,E., İshakoğlu, G.A. ve Kesken, J., Perceptual Study of Turkish Managers' and Organizations' Characteristics, Cultural Complexity in Organizations, Ed: Sonja A.,Sackmann, Sage Publications, USA, 1997.

Arlı, D., İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 2, 2013.

Ashford, S.J., Rothbard, N.P., Piderit, S.K. ve Dutton, J.W., Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender- Equity Issues”, Administrative Science Quarterly, Vol. 43, 1998.

Ashford,S.J, Sutcliffe, K., M. ve Christianson, M., K., Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations, Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Aşkun B., Bakoğlu R. ve Berber, A., Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?, International Conference on Social Sciences, İzmir, 2009.

Aydemir, M., Demirci, M. K., İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi, Ankara, 2006.

Bakan, İ., Büyükeşe, T. ve Bedestenci, Ç., Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2004.

Bakoğlu R., Aşkun B. ve Berber, A., Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?, International Conference Human, Work, Organization-Humanization of Work and Modern Tendencies in Management, Poland: Czestochowa, 2010.

Bandura, A, A Cognitive Theory: AN Agentic Perspective. Annual Review of Psychology, Vol.52, 2001.

Barutçugil, İ,Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2006.

Barutçugil, İ, Kùltürler Arası Farklılıkların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2011.

Barutçugil, İ, Kùltürler Arası Yönetim, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, 2011.

Başsoy, A., Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Arayışlarını Güçleştiren Nedenler, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998.

Bayram, T. Y., Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2010.

Baysal, C.,A. ve Tekarslan, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, Avcıol Yayınları, 2000.

Beheshtifar,M, Borhani, H. ve Moghadam, M., **Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.2, No.11, November 2012.

Bell, M.P., Özbilgin, M.F., Beauregard, T.A. ve Sürgevil, O., Voice, Silence, and Diversity in 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees, Human Resource Management, Vol.50, No.1,2011.

Berber, A., Klasik Yönetim Düşüncesi, Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri, Alfa Basım Yayım Dağıtım San.ve Tic.Ltd.Şti, İstanbul, 2013.

Bies, R. J., & Tripp, T. M, Beyond Distrust: “Getting even” and The need for Revenge, In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), Trust in Organizations (246–260), Newbury Park, CA: Sage,1996.

Bies, R. J., Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (157-172), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Bingöl, D., Bürokrasi ve Birey-Devlet İlişkisi, Türk Yurdu Dergisi, Cilt.13,Haziran1993.

Blackman, D. ve SadleAldemr-Smith, E., The Silent and The Silent in Organizational Knowing and Learning, Management Learning, Vol.40,No.5, 2009.

Blanchard, K., Carlos,J.,P. ve Randolph, A., Empowerment Takes More Than a Minute, Berret-Koehler Publisher, San Francisco, California 1996.

Bogosian, R. ve Stefanchin, Silence is not Always Consent: Employee Silence As a Barrier to Knowledge Transfer;

<http://www.olkc2013.com/sites/www.olkc2013.com/files/downloads/139.pdf> ,

20.06.2014.

Bowen, F. ve Blackmon, K., Spiral of Silence: The Dynamics Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal Of Management Studies, Vol.40, No.6,2003.

Böke, K.(Editör), Özdoğan, A, Sevinç, B., Gürer, C., Büker, H., Demir, İ., Köseli, M., Başbüyük, O., Demir, Ö., Dolu, O., Karakuş, Ö., Demirci, S., Durna T., S. ve Köksal, T., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.

Brinsfield, C.T., Edwards M.S. ve Greenberg J., Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizatio, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (3-33), Emerald Group Publishing, 2009.

Brinsfield, C. T., Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, 2009.

Brockner J.,Ackerman G., Greenberg J., Gelfand M., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer G., Gomez, C., Kirkman, B., ve Shapiro, D., Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice, Journal of Experimental Social Psychology, Vol.37, ,2001.

Bryant, M. ve Cox, J., W. Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change, <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30009200/wolframcox-conversionstories-post-2004.pdf>, 21.10.14.

Cain,S., Sakinler de Kazanır: Konuşmadan Duramayan Bir Dünyada İçedönüklerin Gücü, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2012.

Clapham, S. E. ve Cooper,R.W., Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance, Journal of Management and Governance, Vol. 9, No:3-4, 2005

Cooper, K, Sözsüz İletişim, Çev: Tunç Yalkı, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Creed, D., Voice Lessons: Tempered Radicalism and The Use of Voice and Silence, Journal of Management Studies,40:6, 2003.

Cüceloğlu, D., İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları, Remzi Kitabevi,İstanbul,2000.

Cüceloğlu, D., Korku Kültürü Niçin 'Mış Gibi' Yaşıyoruz, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008.

Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1993.

Cüceloğlu, D.,İletişim Donanımları 'Keşke'siz Bir Yaşam İçin İletişim, 19. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2005.

Cüceloğlu,D,, İçimizdeki Çocuk, Remzi Kitabevi, 24.Basım, İstanbul, 2000.

Cüceloğlu,D., İyi Düşün Doğru Karar Ver, Etkili Yaşamın Temel Boyutları Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1995.

Çaloğlu, D.Ö., Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014; <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>, 23.11.2014.

Çakıcı A. ve Çakıcı A. C., İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?", 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 25-27 Mayıs 2007.

Çakıcı A.ve Çakıcı A. C., Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım 2007.

Çakıcı, A., Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.16, Sayı.1, 2007.

Çakıcı, A., Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.17,Sayı.1, 2008.

Çakıcı, A., Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara,2010.

Çetin, F. ve Basım, H.,N., İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt.35,Ocak-Temmuz 2010.

Çetin, Ş., Impact of Teachers' Perceptions of Organizational Support, Management Openness and Personality Traits on Voice, Academic Journals, Vol.8, No.18, September 2013.

Çuhadar, M.,T., Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005.

Daft, R., L.,Management, The Dryden Press,Harcourt Brace Collage Publishers, USA, 1994.

Dalisay, F., Hmielowaki, J.D., Kushin, M.J. ve Yamamoto, M., Social Capital and the Spiral of Silence, International Journal of Public Opinion Research, Vol:24, No.3, 2012.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., ve Wilkinson, A. (2009). Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis,

[www.ilpc.org.uk/Portals/56/ilpc2009-paperupload/ILPC2009paper-4045.doc](http://www.ilpc.org.uk/Portals/56/ilpc2009-paperupload/ILPC2009paper-4045.doc),

10.02.2013.

Demir, M., Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi, 11. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası,2010.

Demirbaş M. ve Yağbasan, R., Sosyal Öğrenem Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.18,Sayı.2, 2005.

Demirbaş M. ve Yağbasan, R., Fen Bilgisi Öğretiminde Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Akademik Başarılarına Olan Etkisinin İncelenmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt.14,Sayı.1, 2006.

Demirdizen, Ö., Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Alt Yapısı ve Kamuda Gelişimi, Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Akademik Bakış Dergisi, Sayı.31,2012.

Denizoğlu, İ., Ses Nasıl Oluşur?, <http://www.fonomed.net/pages/ses.htm>; 20.10.2013.

Detert J.R. ve Burris E.R., Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?, Academy of Management Journal, Vol.50, No.4, 2007.

Devlet Memurları Kanunu (657 Sayılı Kanun), Madde: 125, 1965.

Dixon-Kheir, C., Supervisors are Key to Keeping Young Talent, HR Magazine, Vol.46,No.1,2001.

Dolar, M., A Voice and Nothing More, (Çeviri: Aksoy,B.E.), Sahibinin Sesi Psikanaliz ve Ses, Metis Yayıncılık Ltd., İstanbul, 2013.

Dökmen,Ü., Miyase'nin Kuzuları, Remzi Kitabevi, 3. Basım, İstanbul, 2009.

Dökmen, Ü., Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2008.

Dökmen, Ü., Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek ve Uzlaşmak, Remzi Kitabevi, 15.Basım,İstanbul,2012.

Durak, İ., Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa,2012.

Edmondson, A., Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams, Journal of Management Studies, Vol.40, 2003.

Edwards M.S. ve Greenberg J., Sounding Off on Voice and Silence, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (275-292), Emerald Group Publishing, United Kingdom , 2009.

Edwards, M., S., Ashkanasy, N., M., ve Gardner, J., Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory, Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (83-111), Emerald Group Publishing, England, 2009.

Ehtiyar R. ve Yanardag M., Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel, Tourism and Hospitality Management, Vol.14, No.1, 2008.

Eğimli, A. ve Çakır, S., Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt.3,No.2, 2011.

Ellis, J., B. ve Van Dyne, L., Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations,(37-61), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,2001.

Erenler, E., Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2010.

Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C., Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.16, Sayı.2, 2011.

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

Erol, H., SPSS Paket Programı ile İstatistiksel Veri Analizi, Adana Nobel Kitabevi, Adana, 2010.

Erdoğan, E., Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze,2011.

Ertan, M., Tarihi Sözler Antolojisi, Afşar Matbaacılık, Ankara, 2010.

Ertübey , K. C., Bir Denetim Odağı Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. 5. Ulusal Psikoloji Kongresi, Psikoloji – Seminer Dergisi Özel Sayısı, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 1990.

Eryılmaz, B., Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul, 2002.

Gambarotto, F. ve Cammozzo, A., A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community Practice, eContent Management Pty Ltd. Innovation: Management, Policy & Practice, Vol.12, 2010.

Gangestad,S.W. ve Snyder, M., Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal, Psychological Bulletin, Vol. 126, No.4, 2000.

Genç, N. ve Koçel, T., Örgütsel Sessizlik ve Tecahül-i Arifane: İki Farklı Konudan Aynı Davranış Düzlemine, II. Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Kayseri, Kasım 2014.

Gephard, J.J., Detert, J.R., Trevin, L.K.E ve Amy, C., Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work, Research in Organizational Behavior, Vol. 29, 2009.

Gerni, G.M., İlişkilerin Maddi Yönü Sosyal Sermaye ve Örgütsel Boyutu, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2013.

Goleman, D., Konsantre Lider: Etkili Liderler Kendilerinin ve Şirketinin Dikkatini Nasıl Topluyor?, Harvard Business Review Türkiye En İyiler Özel Sayısı, Şubat-Nisan 2015.

Goleman, D., İşbaşında Duygusal Zeka, Varlık Yayınları, 9.Basım, İstanbul, 2011.

Greenberg, J. ve Baron, R. A., Behavior in Organizations. 7th. Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

Gundlach M.J., Douglas S.C. ve Martinko M.J., The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework, Academy of Management Journal, Vol.28, No.1, 2003.

Güney, S., Örgüt Kültürü, Ed. Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Güvenç, B., İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 5. Baskı, İstanbul, 1991.

Harlos, K. P., Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence, The University of British Columbia, Faculty of Commerce and Business Administration, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, 1997.

Harlos, K. P., When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-ear Syndrome and Frustration Effects, Journal of Applied Behavioral Science, Vol.37, 2001.

Harvey, P, Martinko M. J. ve Douglas S.C., Causal Perceptions and The Decision to Speak Up or Pipe Down, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (63-82), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Hasegawa, T. ve Gudykunst, W.B., Silence in Japan and United States, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 29, 1998.

Henik E.G., Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers, Journal of Business Ethics, Vol. 80, 2007.

Henriksen, K. ve Dayton, E., Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, Health Services Research Vol.41,No. 4, 2006.

Hewlin, P. F. And the Award For Best Actor Goes to ...: Facades of Conformity in Organizational Settings, Academy of Management Review, Vol.28, 2003.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M., Cultures and Organizations: Software of the Mind, The McGraw-Hill Companies, USA , 2010.

Hofstede, G., Cultures and Organizations, McGraw-Hill Inc.,New York,1997.

Hogg, M.A. ve Vaughan, G. M., Sosyal Psikoloji, Çev: Yıldız, İ.ve Gelmez,A., Ütopya Yayınevi, Ankara, 2011.

Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G., Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, Management and Organization Review, Vol.1, No.3, 2005.

<http://www.e-psikiyatri.com/ice-kapaniklar-dunyaya-dinginlik-derinlik-kazandiriyor-31012> , 10.09.2012.

<http://www.doktorsitesi.com/makale/ozsaygi-ve-ozguven-nedir--/3838>, 02.03.2013.

[http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307\\_libby\\_verdict.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307_libby_verdict.shtml), 28.10.2013.

<http://www.ruhunvolculugu.com/utopya-t10525.0.html:wap2=> ,29.10.2013.

<http://www.cnnturk.com/haber/dunya/fransiz-ciftciler-louvre-muzesine-koyunlarla-girdi> ;29.03.2014

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/silence?q=silence>, 11.08.2012.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd73d034b68.02400361), 18.10.2013.

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd741ac52c9.96723506](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555dd741ac52c9.96723506), 18.10.2013.

<http://www.akademik.adu.edu.tr/myo/cine/webfolders/File/ders%20notlari/iletisim.pdf>; 10.07.2013.

[http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/ocak2015/8\\_illler\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_illler_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf); 05.01.2015

İrmiş, A., Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu, Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998.

İslamoğlu, A., H., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul,2011.

Kahveci, G., İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2010.

Kağıtçıbaşı,Ç., Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi ve Bilgisayar San.Tic.Ltd.Şti., 12. Basım, İstanbul, 2010.

Kalaycı, Ş. (Editör), Albayrak, A., Eroğlu, A., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., Keskin, H., Çiçek, E., Kayış, A., Öztürk, E., Antalyalı Ö., Uçar, N., Demirgil, H., İşler, D. ve Sungur, O., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2005.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Örgütsel Adalet Algısı, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir.

Karasar, N., Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Nobel Yayın Dağıtım, 9. Basım,Ankara,1998.

Kartarı, A., Farklılıklarla Yaşamak, Ürün Yayınları, Ankara, 2001.

Kızıldağ, D., Silence of Female Family Members in Family Firms, International Journal of Business and Social Science, Vol.4, No. 10, August, 2013.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Kowalski,R.M., Whining,Gripping and Complaining: Positivity in the Negativity, Journal of Clinical Psychology, Vol.58, 2002.

Kowalski,R.M.ve Cantrell, C.C., Intrapersonal and Interpersonal Consequences of Complaints, Representative Research in Social Psychology, Vol.26, 2002.

Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. ve Bökeoğlu, Ö. Ç., Sosyal Bilimler İçin İstatistik, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2007.

Köse, S. ve Ünal A., farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları, İzmir Güven Kitabevi, İzmir, 2003.

Kutanis, R. ve Tunç, T., Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 35, Ocak-Temmuz 2010.

Kutanis, R. Ö. ve Karakiraz, A., İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Akbil Yayınları, Konya, 2012.

Kutanis, R.Ö. ve Çetinel, E., Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.47, Sayı. 1, Mart 2014.

Le Pine, J.A. ve Dyne, L., V, Predicting Voice Behavior in Work Groups, Journal of Applied Psychology, Vol.83,No.6, 1998.

Liu,D., Wu,J. ve Ma, J-C., Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company, Remnin University, IEEE Xplore, Downloaded on April 08,2009.

Liu, W., Zhu, R. ve Yang, Y., I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership, *The Leadership Quarterly*,189-202, 2010.

Lind, E.A. ve Kulik, C.T., Hear Me Out: Voice and Justice, Greenberg ve Edwards (Editör), *Voice and Silence in Organizations*,(135-157), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Lombardo, T., Thinking Ahead: The Value of Future Consciousness.*The Futurist*, Vol.40,No.1,2006.

Lu, J. ve Xie, X., Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise, *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 17; 2013.

Lustenberger, D.E. ve Williams, K. D., Ostracism in Organizations, Greenberg ve Edwards (Editör), *Voice and Silence in Organizations*, (245-275), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Luszczynska, A., Gutie' Rrez-Don~A, B. ve Schwarzer, R., General Self-Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries. *International Journal of Psychology*, Vol.40, No.2, 2005.

Martinko,M.,J. ve Douglas S.C., Culture and Expatriate Failure: An Attributional Explication, *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol.7, No.3,1999.

McGowan,A.R, *Organizational Discourses: Sounds of Silence, Silence and Voice in Organizational Life Stream* 3<sup>rd</sup> International Critical Management Studies Conference, England,7-9 July, 2003.

Meares, M. M., Oetzel, J.G., Torres, A., Derkacs, D., ve Ginosar, T., Employee Mistreatment and Muted Voices in the Culturally Diverse Workplace. *Journal of Applied Communication Research*, Vol.32, 2004.

Mesmer-Magnus, J. Viswesvaran,C., Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions and Retaliation, *Journal of Business Ethics*, 2005.

Milliken, F.J. ve Lam, N., Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations,(225-245), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Moasa, H. Voice and Silence in Organizations, A Case Based Analysis, LAP Lambert Academic Publishing AG & Co. KG, Germany,2010.

Mooji, M.,D. ve Hofstede, G., Convergence and Divergence Inconsumer Behaviour: Implications for International Firms, Journal of Retailing, Vol.78, 2002.

Morrison, E.W. ve Phelps, C.C., Taking Charge At Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change, Academy of Management Journal, Vol.42 No.4, 1999.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J., Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World, Academy of Management Review,Vol.25,No.4, 2000.

Morrison, E.W., Milliken, F.J. ve Hewlin, P.E., An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, 2003.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J., Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, Journal of Management Studies, Vol.40,No.6, 2003.

Morrison, E.W., ve Rothman, N.B., Silence and the Dynamics of Power, Greenberg ve Edwards (Editor), Voice and Silence in Organizations (111- 135), Emerald Group Publishing, England, 2009.

Morrison, E. W., Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research, The Academy Of Management Review, Vol.5,No.1, 2011.

Muter, C., Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa, 2008.

Mutlu, E.,C., Uluslararası İşletmecilik Teori ve Uygulama, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,2.Baskı, 2005, İstanbul.

Nemeth, C.J. ve Nemeth-Brown B., “Better Than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity”, Paul Paulus (Editör), Group Creativity: Innovation Through Collaboration, Oxford University Press, Incorporated,Cry, NC, USA, 2003.

Nakane, I, Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars, Journal of Pragmatics, Vol.38,No.11, 2006.

Neuwirth,K.,Frederick,E.ve Mayo, C., The Spiral of Silence and Fear of Isolation, Journal of Communication, Vol.57, 2007.

Nikmaram,S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M., Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, World Applied Sciences Journal, Vol.17,No.10, 2012.

Nikolaou, I., M. Vakola ve Bouradas, D., Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees’ Voice Behavior, Personnel Review, Vol. 37, No. 6, 2008.

Orwell, G., Hayvan Çiftliği, Can Sanat Yayınları, 36. Baskı, İstanbul, 2014.

Osmay, N., İnsan Mühendisliği Hayat Karşısında İnsanın Kendisi ve Çevresi, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., 16. Baskı, İstanbul, 2009.

Özcan, N., Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Karaman, 2011.

Özçer, N., Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik, Rota Yayıncılık,İstanbul,2005.

Özdamar, K., Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2011.

Özdemir, L. ve Sarıoğlu Uğur, S., alışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:1, 2013.

Özdevecioğlu, M., Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal alışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, Temmuz-Aralık 2002.

Özdevecioğlu, M., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.20, Ocak-Haziran 2003.

Özen, ř., Bürokratik Kültür 1: Değerlerin Toplumsal Temelleri, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü,1996.

Özkalp, E. ve Kırel, ., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

Panteli, N. ve Fineman, S., The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising. Behaviour&Information Technology,Cilt.24,Sayı.5,2005.

Park, C.W., ve Keil, M., Organizational Silence and Whistle Blowing on IT Projects: An Integrated Model, Decision Sciences, Vol.40, No.4, 2009.

Perlow, L. ve Williams S., Is Silence Killing Your Company?, Harvard Business Review, Vol.81, No.5, 2003.

Piderit, S. K., ve Ashford, S.J., Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, Journal of Management Studies, Vol.40,No.6, 2003.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P., Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.20, 2001.

Premeaux, S.F., Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking in the Workplace, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, 2001.

Premeaux, S.,F., ve Bedeian A.,G., Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace, Journal Of Management Studies, Vol. 40, No.6, 2003.

Raub, S., “Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry”, International Journal of Hospitality Management, Vol. 27, No.2,2008.

Robbins, S., P. ve Judge, T., A., Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Twelfth Edition, New Jersey, 2007.

Rosemary M., Organizational discourses: sounds of silence. 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 2003.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Samadi, A., Rouholah, S. ve Sarayvand, E., The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.3, No.8, 2013.

Sargut, S., Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 2010.

Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V. ve Roth, J., Employee Voice to Supervisors, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol.5,1992.

Senge, P.,M., Beşinci Disiplin Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., İstanbul, 2004.

Sevinç, B., “Survey Araştırması Yöntemi”, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Editör: Böke, K., Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.

Sezgin Nartgün, Ş. ve Kartal, V., Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 2, 2013.

Shaia,J.,S.ve Gonzenbach, W.,J., Communications with Management in Times of Diffuculty and Crisis: Silence Explained, International Journal of Strategic Communication, Vol.1,No.3,2007.

Shojaie, S., Matin, H., Barani, G., Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, Social and Behavioral Sciences, Vol.30, 2011.

Simpson, R.ve Lewis, P., An Investigation of Silence and A Scrutiny of Transparency: Re-Examining Gender In Organization Literature Through The Concepts of Voice and Visibility, Human Relations, Vol.58,No.7, 2005.

Sipahi, B, Yurtkoru, E.,S., ve Çinko, M., Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2008.

Slade, M.R., The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Doctoral Dissertation, The Faculty of the Graduate of Edication and Human Development of the George Washington University, 2008.

Sofyalıoğlu Ç. ve Aktaş, R., Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt.7, Sayı.1, 2001.

Soycan, H., Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

Soydaş, A.,U., Kültürler Arası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim, Parşömen Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Sökmen, A. ve Boylu, A., Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.10,Sayı.1, 2011.

Sözen, C., Yeloğlu, H.O. ve Ateş, F., Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Cilt.22,2009.

Şahin, M., M. ve Ünal, A.,Z., Sosyal Sermaye Kuram Uygulama Eleştiri, Değişim Yayınları, İstanbul, 2010.

Şehitoğlu, Y., Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze, 2010.

Şengül, Mutur, C., Onay, M. ve Karaman, B., Sosyal ve Bilişsel Öğrenmeyi Olumlu Etkileyen Eğitici Özellikleri, International Knowledge, Economy and Management Congress,2006.

Tahmasebi, F.,Sobhanipour, S.M. ve Aghaziarati,M., Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province), Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol.3,No. 8, 2013.

Tangirala, S. ve Ramanujam, R., Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, Personnel Pyschology, Vol.61,2008.

Tangirala, S. ve Ramanujam, R, The Sound of Loyalty: Voice and Silence?, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations,(203-225), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.

Taras,V., Culture Survey Catalogue,

[http://vtaras.com/files/Culture\\_Survey\\_Catalogue.pdf](http://vtaras.com/files/Culture_Survey_Catalogue.pdf).

Taş A., Ergeneli A., Akyol A. ve Demirel H., Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi, I. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 2013.

Taşkıran, E., Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

Tavakoli, A. A., Keenan, J.P. ve Crnjak-Karnovic, B., Culture and Whistleblowing: An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, Vol.43, 2003.

Tayfun, A. ve Çatır, O., Research About the Relation Between Organizational Silence and the Performance of Workers, *Journal of Business Research*, Vol.5, No.3, 2013.

Telman, N. ve Türetgen, İ., Eleman Seçimi, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 2004.

Thomas, D.C. ve Au, K., The Effect of Cultural Differences on Behavioral Responses to Low Job Satisfaction, *Journal of International Business Studies*, Vol.33,2002.

Tiktaş, G., Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.

Tourish, D. ve Robson, P., Sense Making and the Distortion of Critical Upward Communication in Organization, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, 2006.

Tüz, V., M. ve Altıntaş, Ç., A., Yönetime Kültürel Bakış, Furkan Ofset, Bursa, 2008.

Uğuz, H.E., Kişisel ve Kurumsal Gelişmeye Farklı Bir Yaklaşım Sosyal Sermaye, Orion Kitabevi, Ankara, 2010.

Ural, A. ve Kılıç, İ., Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.

Usal, A. ve Kuşlivan, Z., Davranış Bilimleri, Sosyal Psikoloji, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2006.

Ülker F. ve Kanten P., Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", Aksaray Üniversitesi, İİBF Dergisi, Vol.1, No.2, 2009.

Vakola, M. ve Bouradas, D., Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, Vol.27, No.5, 2005.

Van Dyne, L., ve Ellis J.B., Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, Vol.41, 1998.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C., Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, 2003.

Van Dyne, L., ve Ellis J.B., Job Creep: A Reactance Theory Perspective on Organizational Citizenship Behavior as Over-fulfillment of Obligations, Shapiro, Shore, Taylor ve Tetrick (Editör), *The employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford, NY: Oxford University Press, 2004.

Wasti, A., Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Eds.) Aycan Z., *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 2000.

Williams, K. D., Shore, W. J. ve Grahe, J. E. The Silent Treatment: Perceptions of Gts Behaviors and Associated Feelings. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol.1 No.2, 1998.

Withey M. J. ve Cooper, W. H., Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, ,1989.

Yalçın, B. ve Baykal, Ü., Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Cilt.9, Sayı.2, 2012.

Yamane, T., Temel Örnekleme Yöntemleri, (Çev: Esin, A., Aydın, C., Bakır, M., A. ve Gürbüz, E.), Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2010.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S., SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.

Yenişehirlioğlu F., Mülâyim, S., Gülmez B., Esmer H., Tekkök, B., Alanyalı, H., S. ve Kök, E., Kültür Tarihi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Saray Matbaacılık, 3.Baskı, Ankara, 2013.

Yeşilbaş, M., Toplam Kalite Yönetimi Bir Çıkış Yolu Mu, Hâkim İdeolojilerin Yeni Hizmetkânı Mı?, Türk İdare Dergisi, Sayı:456, Ankara, Aralık 2008.

Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. ve Zheng, X. S., Survey on Employee Silence and The Impact of Trust on it in China, Acta Psychologica Sinica, Vol.40,No.2, 2008.

Zhou, J. ve George, J. M., When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice, Journal of Applied Psychology, Vol. 44,, 2001.

Zweig, D., Görünmezleri Yönetmek, Harvard Business Review Türkiye En İyiler Özel Sayısı, Şubat-Nisan 2015.

## EK-1 ANKET FORMU

### Değerli Katılımcı,

Aşağıda Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesi Doç. Dr. Cevdet A. Kayalı danışmanlığında gerçekleştirilmekte olan **işletme doktora** tezi için hazırlanmış anket formu yer almaktadır. **Örgütsel sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi ya da işyeriyle ilgili konularla ilgili fikir, düşünce ya da önerilerini bilinçli olarak esirgemeleri ya da ifade edememeleridir.** Bu çalışma çalışanların hangi nedenlerden dolayı, hangi davranış eğilimlerine göre iş ortamlarında sessiz kalabileceklerinin belirlenebilmesi ve sessizlik davranışının kültürle olan bağlantısını tespit etmek için yapılmaktadır. Anketi cevaplamak kuşkusuz kıymetli zamanınızı alacaktır. Ancak anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve bilimin gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu da hiç kuşkusuz sizlerin değerli katılımları ile mümkün olabilecektir.

Şu hususu biliniz ki; **bu anket kesinlikle sizi test etme amacı taşımamaktadır.** Kullanılan ifadelerin doğru ya da yanlış karşılıkları yoktur. Önemli olan, formu doldurduğunuz zamanki gerçek düşüncelerinizi bizlerle paylaşmanızdır. Ayrıca; **bu anketi dolduran kişilerin ve kurumun adı ve adres bilgileri alınmayacaktır. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak, toplanan veriler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.** Anket yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir, soruların tümünü eksiksiz bir şekilde yanıtlamanız araştırmamız için büyük önem taşımaktadır. **Değerli vaktinizi ayırıp, araştırmamıza katkıda bulunacağınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.**

Araştırma Sorumlusu

**Banu Karaman**

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Doktora Öğrencisi

Araştırma Danışmanı

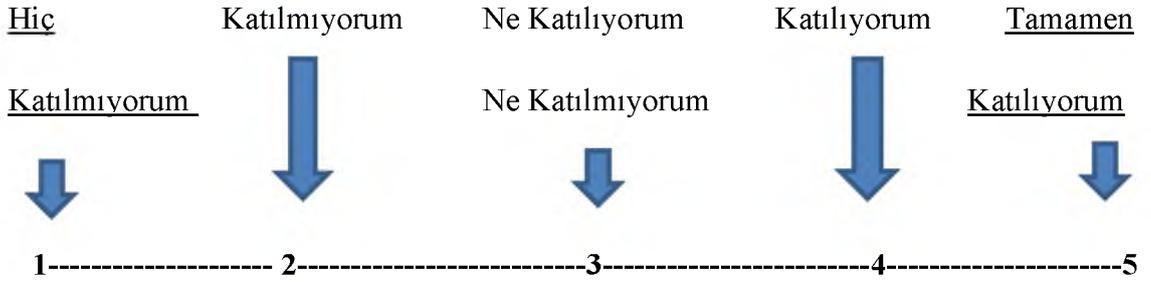
**Doç. Dr. Cevdet A. Kayalı**

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.

İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın( ) Erkek( )
2. **Yaşınız:** .....
3. **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim( ) Lise( ) Yüksekokul( )  
Üniversite( ) Yüksek Lisans( ) Doktora( )
4. **Toplam iş tecrübeniz:** ..... yıl ya da ..... ay
5. **Bu işyerindeki çalışma süreniz:** .....yıl ya da.....ay
6. **Çalışma şekliniz:** İşçi( ) Memur( ) Sözleşmeli Memur( )  
Şirket Personeli( )
7.  **Pozisyonunuz:** Birim Müdürü( ) Şef( ) Çalışan( )
8. **Çalıştığınız bölüm/birim:** .....
9. Genel olarak işiniz ya da işyerinizle ilgili konu ya da sorunlar hakkında yöneticilerinizle rahatlıkla konuşabileceğinizi düşünüyor musunuz?  
Genellikle evet( ) Kararsızım( ) Genellikle hayır( )
10. Yöneticiniz ya da üst yönetimle işiniz ya da işyerinizle ilgili, endişeli olduğunuz bir konu ya da sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kaldığınız oldu mu?  
Evet ( ) Hayır ( )
11. İş yerinizde herhangi bir sorun yaşadığınızda ya da herhangi bir talebiniz olduğunda bunu kim ya da kimlerle paylaşıyorsunuz? **(Bu soruda birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)**  
Yöneticim( ) Kendi birimimdeki çalışma arkadaşım/arkadaşlarım( )  
Diğer birimdeki çalışma arkadaşım/arkadaşlarım( )  
Aile ya da iş dışındaki arkadaşlar( ) Hiç kimse( )  
Diğer (lütfen varsa belirtiniz) .....
12. Yöneticiniz ya da üst yönetimle endişeli olduğunuz bir konu ya da sorunu açıkça konuşamayıp sessiz kalmayı genel olarak ne sıklıkta yaşadınız?  
Hiçbir zaman( ) Çok nadir( ) Bazen( ) Genellikle( ) Her zaman( )

Aşağıda **vöneticiniz ya da üst vönetimle** çeşitli nedenlerden ( işten çıkarılırim, görev yerim değişir, yanlış anlaşılırim, olumsuz bir yanıt alırım vb.) dolayı konuşamayıp, sessiz kalmayı tercih ettiğiniz konulara ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz ☺



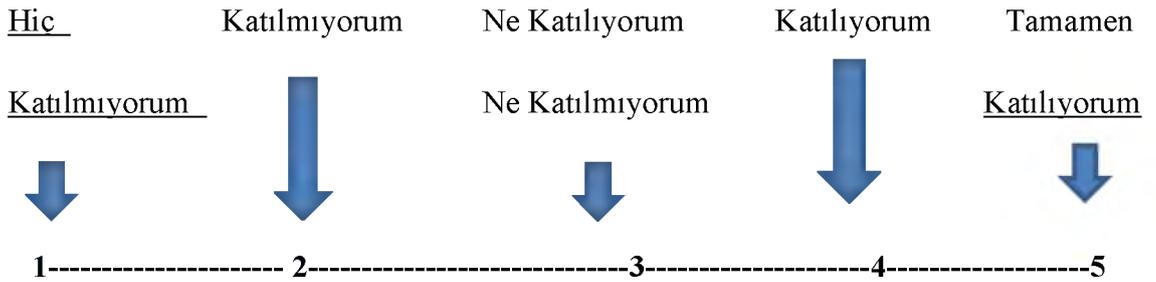
### **İş verinde Sessiz Kalınan Konular**

### **Sıklık derecesi**

1. Kötü muamele (Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi) ile karşılaşsam; bunu üstlerime rahatlıkla aktarabilirim. 1---2---3---4---5
2. Etik olmayan konular (Biri görevini kötüye kullanırsa, işe gelmezse, hırsızlık yaparsa vb.) hakkında üstlerimle rahatlıkla konuşabilirim. 1---2---3---4---5
3. İşleri aksatan kişisel çekişmeleri ve çatışmaları üstlerime aktarmakta çekinmem. 1---2---3---4---5
4. İşten kaytaran ya da tembellik yapanları üstlerime aktarmaktan çekinmem. 1---2---3---4---5
5. İş yerinde israf ve kayıp varsa çekinmeden bunu üstlerimle paylaşırım. 1---2---3---4---5
6. Kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutanlar varsa; bu durumu çekinmeden dile getiririm. 1---2---3---4---5
7. Yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği (Bilgi, beceri ve yetenek) hakkındaki fikirlerimi onlara açıkça söyleyebilirim. 1---2---3---4---5
8. Yönetici ya da yöneticilerin düşük performans göstermesi karşısında sessiz kalmam. 1---2---3---4---5
9. Yöneticiler yanlış tutum ve davranışlar içindeyse bunları çekinmeden onlarla konuşabilirim. 1---2---3---4---5
10. İş yerinde adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb.) varsa bunları dile getirmekten çekinmem. 1---2---3---4---5
11. Amaca hizmet etmeyen kurallar varsa bunları yöneticilerimle paylaşabilirim. 1---2---3---4---5
12. Hemfikir olmadığım iş yeri politikaları veya kararları hususunda sessiz kalmayı tercih ederim. 1---2---3---4---5

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 13. Mesai arkadaşlarımın iş konusunda yetersiz olduğunu üstlerime açıkça söyleyebilirim.                                       | 1---2---3---4---5 |
| 14. Meslektaşlarım düşük performans gösteriyorsa bunu yöneticilerime aktarmaktan çekinmem.                                     | 1---2---3---4---5 |
| 15. Meslektaşlarımın yetersizliğini (Bilgi, beceri ve yetenek) yüzlerine açıkça söyleyebilirim.                                | 1---2---3---4---5 |
| 16. Çalıştığım birimde, işlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler sunmaktan çekinmem.                                      | 1---2---3---4---5 |
| 17. İş arkadaşlarımla işimi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgileri rahatlıkla konuşabilirim.                                   | 1---2---3---4---5 |
| 18. İşyerindeki işleyiş ve süreçlerde aksama veya hata yaşanırorsa; bunu üstlerime aktarabilirim.                              | 1---2---3---4---5 |
| 19. Çalıştığım birimde performans düşüklüğü yaşanırorsa bunu çekinmeden üstlerime bildiririm.                                  | 1---2---3---4---5 |
| 20. Çalıştığım işyerinin fiziki ortamında yetersizlik varsa, bunu rahatlıkla üstlerime aktarabilirim.                          | 1---2---3---4---5 |
| 21. Çalıştığım işyerinde araç-gereç yetersizliği varsa, çekinmeden bunları üstlerimden talep edebilirim.                       | 1---2---3---4---5 |
| 22. Çalıştığım işyerinde, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarımla ilgili taleplerimi, üstlerimde çekinmeden talep edebilirim. | 1---2---3---4---5 |

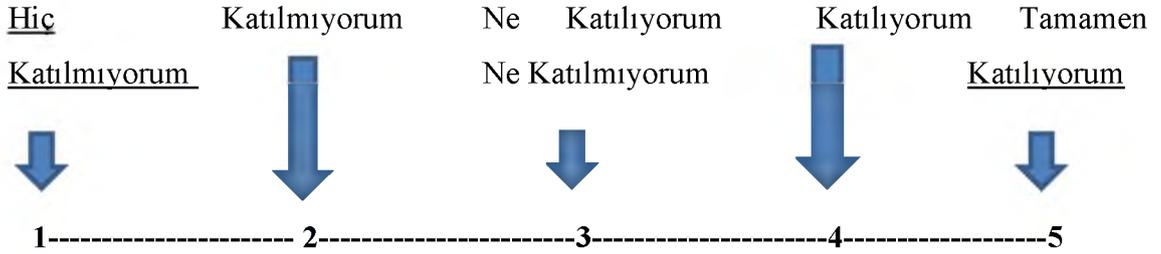
Aşağıda **yöneticilerinizle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmenize NEDEN OLAN FAKTÖRLERE** ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz ☺



- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söyleyemiyorum.                                   | 1---2---3---4---5 |
| 2. Yöneticilerin ilgileniyormuş gibi görünmesi nedeniyle açıkça konuşamıyorum.                | 1---2---3---4---5 |
| 3. Yöneticilerin verdikleri sözü tutmadıkları için, konuşmanın gereksiz olduğunu düşünüyorum. | 1---2---3---4---5 |
| 4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür vardır.                                | 1---2---3---4---5 |
| 5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.   | 1---2---3---4---5 |

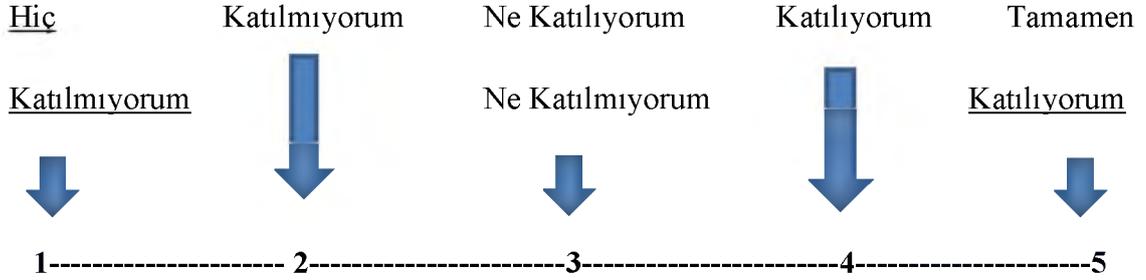
6. Yöneticilerin "en iyisini ben bilirim" tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor. 1---2---3---4---5
7. İşyerimdeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir. 1---2---3---4---5
8. Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum. 1---2---3---4---5
9. İşin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğunu düşünüyorum. 1---2---3---4---5
10. Açıkça konuşmanın bir fayda sağlamayacağını düşünüyorum. 1---2---3---4---5
11. Hiyerarşik yapının (emir-komuta zinciri) katılığı, fikirlerimi söylememi engelliyor. 1---2---3---4---5
12. Yöneticilerin çalışanlara karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum. 1---2---3---4---5
13. İşyerimde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa ya da kötü muameleye maruz kalıyorlar. 1---2---3---4---5
14. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. 1---2---3---4---5
15. İşyerimdeki sorunları ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ya da pozisyonum değişebilir. 1---2---3---4---5
16. Sorun bildiren kişilerin hoş karşılanmayacağını düşünüyorum. 1---2---3---4---5
17. Gördüğüm aksaklıkları bildirmem, terfi etmemi engelleyebilir. 1---2---3---4---5
18. Fikirlerimi açıkça söylersem, yönetici ya da çalışma arkadaşlarım bana karşı cephe alabilirler. 1---2---3---4---5
19. Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir. 1---2---3---4---5
20. Problemleri üstlerime bildirme ya da öneride bulunma konusunda yeterince tecrübem yok. 1---2---3---4---5
21. İş yeri ve işle ilgili sorunları çözmenin çalışanı değil; yönetimi ilgilendirdiğini düşünüyorum. 1---2---3---4---5
22. Fikirlerimi bildirirsem bilgisizliğim ve tecrübesizliğim ortaya çıkabilir. 1---2---3---4---5
23. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğu için fikirlerimin önemsenmeyeceğini düşünüyorum. 1---2---3---4---5
24. Sorunları dile getirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilebilirim. 1---2---3---4---5
25. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. 1---2---3---4---5
26. Yöneticiler işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmezler, olumsuz tepki verebilirler 1---2---3---4---5
27. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilmek istemiyorum. 1---2---3---4---5
28. Problemleri anlatırsam, işyerimdeki ilişkilerim zarar görebilir. 1---2---3---4---5
29. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. 1---2---3---4---5
30. Problemlerden bahsedilmesi yöneticilerimin hoşuna gitmez. 1---2---3---4---5

Aşağıdaki ifadeler, **çalışanların sessizlik davranışının altında yatan eğilimi** (ilgisizlik, boyun eğme, kendini koruma, ilişkileri ve kurumu koruma, durumu kabullenme vb.) tespit etmeye yöneliktir. Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz ☺



1. Kurumumuzda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için, sessizliği tercih ederim. 1---2---3---4---5
2. Kurumumuzda çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alınabileceklerine inandığım için, fikirlerimi söylemem. 1---2---3---4---5
3. Kurumumuzdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam. 1---2---3---4---5
4. Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurum içi iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem. 1---2---3---4---5
5. Kurumumuzda işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem. 1---2---3---4---5
6. Kurumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirleri söylemeyi çok fazla tercih etmem. 1---2---3---4---5
7. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri bir başkasıyla paylaşmam. 1---2---3---4---5
8. İşimle ilgili bazı gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam. 1---2---3---4---5
9. Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi çok fazla ifade etmem. 1---2---3---4---5
10. Kurumumuzda korkutulduğum için (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe vb.), sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çok fazla ifade etmem. 1---2---3---4---5
11. Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam. 1---2---3---4---5
12. Kurumumuzun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam. 1---2---3---4---5
13. Kurumumuzun sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim. 1---2---3---4---5
14. Kurumumuza zarar verme ihtimali olan bilgileri, açıklamayı reddederim. 1---2---3---4---5
15. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim. 1---2---3---4---5

Aşağıdaki ifadeler **kültürel değerler** ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadelerin sizin için ne ölçüde geçerli olduğunu öğrenmek istiyoruz. **Bu sorularda doğru ya da yanlış cevap yoktur.** Lütfen, bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı yalnızca bir rakamı daire içerisine alarak belirtiniz 😊



- |   |                   |
|---|-------------------|
| 1. Grubun (çalışma grubunun) iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir.   | 1---2---3---4---5 |
| 2. Grubun başarısı, bireyin başarısından daha önemlidir.  | 1---2---3---4---5 |
| 3. Çalışma grubunun üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.   | 1---2---3---4---5 |
| 4. Çalışanlar, sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdır.  | 1---2---3---4---5 |
| 5. Yöneticiler, bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirmelidir.  | 1---2---3---4---5 |
| 6. Bireylerden, grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilmelidir.  | 1---2---3---4---5 |
| 7. Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir.  | 1---2---3---4---5 |
| 8. Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.                               | 1---2---3---4---5 |
| 9. Kadınlar, erkekler kadar işte tanınmaya ve yükselmeye değer vermeyebilirler. (Anne olmak bunu erteleyebilir)                                   | 1---2---3---4---5 |
| 10. Kadınlar erkeklere göre daha arkadaşça ortamda çalışmayı tercih edebilirler.  | 1---2---3---4---5 |
| 11. Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.   | 1---2---3---4---5 |
| 12. Örgütsel problemleri çözmek, erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir.   | 1---2---3---4---5 |
| 13. Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilir bir durumdur.   | 1---2---3---4---5 |
| 14. Bazı işleri yapmakta, erkekler kadınlardan daha başarılıdır.  | 1---2---3---4---5 |
| 15. Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri için, iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir. | 1---2---3---4---5 |
| 16. Yöneticiler, çalışanlarından kural ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidir.  | 1---2---3---4---5 |
| 17. Kurallar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidir.  | 1---2---3---4---5 |

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 18. Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır. | 1----2----3----4----5 |
| 19. Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.   | 1----2----3----4----5 |
| 20. Yöneticiler, çoğu kararları astlarına danışmadan alabilirler.                     | 1----2----3----4----5 |
| 21. Yöneticiler çalışanları yönetirken güç ve otorite kullanmaya ihtiyaç duyarlar.    | 1----2----3----4----5 |
| 22. Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine çok nadiren başvururlar.                  | 1----2----3----4----5 |
| 23. Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişki kurmaktan kaçınırlar.            | 1----2----3----4----5 |
| 24. Çalışanlar yönetimin kararları ile çelişkiye düşmekten kaçınmalıdır.              | 1----2----3----4----5 |
| 25. Yöneticiler önemli görevler için, çalışanları yetkilendirmekten kaçınmalıdır.     | 1----2----3----4----5 |

**DEĞERLİ KATILIMINIZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ**