

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif Demir UĞUR

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME - UZAKTAN EĞİTİM

NİSAN 2017

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA
İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif Demir UĞUR

1310014014

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: İŞLETME – UZAKTAN EĞİTİM

Tez Danışmanı : Prof .Dr. Mahmut PAKSOY

Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Yrd. Doç. Dr. Kadir MİRZE

NİSAN 2017

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER.....	Vi
ÖZET.....	Vii
ABSTRACT	Viii
GİRİŞ	1
1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	3
1.1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	5
1.1.1 Sessizlik Sarmalı	5
1.1.2 Bekleyiş Kuramı.....	6
1.1.3 Fayda- Maliyet Analizi Kuramı.....	7
1.1.4 Kendini Uyarlama Kuramı	8
1.2 Örgütsel Sessizliğin Boyutları	8
1.2.1 Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	9
1.2.2 Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	10
1.2.3 İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	11
1.3 Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler	13
1.3.1 Örgütsel ve Çevresel Etkenler	13
1.3.2 Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Bireysel Faktörler	17
1.4 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	18
1.4.1 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları.....	19

1.4.2	Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	19
1.5	Örgütsel Sessizliğin Azaltılması	20
1.5.1	Güçsüz Yönetimsel Yapıların Güçlendirilmesi ve Kuvvetli Geri Bildirim Sistemi	20
1.5.2	Şirket İçi Değişimlerin Doğru Yönetilmesi	21
1.5.3	İletişim Sisteminin Doğru Kurulması ve Kullanıma Teşvik Etme	21
1.5.4	Aşağı ve Yukarı Yönde İletişimin Artırılması.....	22
1.5.5	Samimi Yöneticiler ve Yöneticinin Tarzının Değişip, Gelişmesi	23
1.5.6	Bireylerin Kişisel Gelişimini Arttırmak ve Profesyonel Destek	23
2	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ.....	25
2.1	Örgütsel Sessizlik İklimine Neden Olan Etmenler	29
2.1.1	Üst Yönetim Tutumu:	29
2.1.2	Bölüm Yöneticisinin Davranış ve Tutumları:.....	31
2.1.3	Örgütün İletişimsel Fırsatları:.....	32
3	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ VE ÇALIŞAN SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA (TUTUMLARINA) İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA	33
3.1	Araştırmanın Amaçları	33
3.2	Araştırma Kapsamı.....	33
3.3	Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.3.1	Araştırma Modeli.....	35
3.3.2	Hipotezler	35
3.3.3	İstatistiksel Yöntemler.....	37

3.4 Katılımcıların Özellikleri	37
3.5 Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği ve İş Gören Sessizlik Davranış Ölçeği	39
3.5.1 Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi	41
3.5.2 Korelasyon Analizi	46
3.5.3 Regresyon Analizi	47
SONUÇ	52
KAYNAKÇA.....	54
EK 1 ANKET FORMU	59

TABLULAR

Tablo 3-1 Katılımcıların Özellikleri	37
Tablo 3-2 Örgütsel Sessizlik İklimi Algı Ortalamaları	39
Tablo 3-3 İşgören Sessizlik Davranış Ölçeği	40
Tablo 3-4 Barlett ve KMO Analizi Sonuçları	41
Tablo 3-5 Faktör Analizi Sonuçları.....	42
Tablo 3-6 Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları	42
Tablo 3-7 Faktör Matrisi Sonuçları.....	43
Tablo 3-8 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....	44
Tablo 3-9 Faktör Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 3-10 Faktörlerin Alpha Katsayıları	45
Tablo 3-11 Boyutlar Arası Korelasyon Matrisi	46
Tablo 3-12 Boyutlar Arası Regresyon Analizi Sonuçları	48
Tablo 3-13 Regresyon Analizi Sonuçları.....	48
Tablo 3-14 Çalışanların Demografik Yapısı ile Davranışları Arası Farklarının T Testi Sonuçları	48
Tablo 3-15 Yaş Gruplarına Göre Tutum Farklılıkları Anova Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3-16 Kıdeme Göre Tutum Farklılıkları ANOVA Testi Sonuçları.....	49
Tablo 3-17 Personel Gelir Seviyesine Göre Davranış Farklılıkları T-testi Sonuçları ..	50
Tablo 3-18 Unvanına Göre Farklılıkları ANOVA Testi Sonuçları.....	51

ŞEKİLLER

Şekil 1-1 Sessizlik Sarmalı	6
Şekil 3-1 Araştırma Modeli	35
Şekil 3-2 Faktör Analizi Grafiği	42



Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme Yüksek Lisansı
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Tez Türü Ve Tarihi : Yüksek Lisans-Nisan 2017

ÖZET

Örgütsel sessizlik konusunda son zamanlarda çalışmalarında sıklıkla yer bulmakta olan önemli bir olgudur. İş görenlerin sorumluluk alanı içerisinde yer alan, sorumluluk alanı ile ilişkide olan ya da faaliyet konularında veya işyerlerindeki diğer konulardaki faaliyetler ile ilgili fikirlerini, önerilerini, kaygılarını, düşüncelerini ve gelişim önerilerini dile getirmemeleri şeklinde sergiledikleri bu davranış durumu günümüzde yapılan araştırmalar ile örgütlerde tespiti zor olsa da sıklıkla gerçekleştiği tespit edilmiştir. Birçok farklı neden ile oluşabilecek örgütsel sessizliğin bir iklim haline dönüşmesi birçok iş faaliyetinde yapılması gereken, iş görenler tarafından tespit edilen ve sessizlik ikliminin etkisi ile dile getirilmeyen iyileştirmeleri, kararları ve iş geliştirme faaliyetlerinin yerine getirilmesini engelleyecek ya da geciktirecektir.

Bu tezdeki araştırma, perakende sektörünün önde gelen kuruluşlarından birinin merkez birimlerinden birisinde yapılmıştır. Bu kapsamda, çalışmada iş görenlerin, kurumlarında, bölümlerinde ya da faaliyet alanlarında sessizlik iklimi algısı sorgulanmaktadır. Bununla paralel olarak çalışmada, sessizlik davranışının altında yatan eğilimin tespitine çalışılmıştır. Yapılmış olan çalışma sonuçlarına göre en yüksek ilişki üst yönetimin tutumu ile korku ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında ölçülmektedir. Tezdeki bir diğer belirgin sonuç ise çalışanların sessizlik davranışlarının artmasının, bölüm yöneticilerinin tutumu ile yüksek ilişki göstermesi olarak ortaya çıkmaktadır.

University : Istanbul Kültür University
Institute : Institute of Social Sciences
Department : Business Administration
Programme : Master of Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY
Degree Awarded and Date : MA - April 2017

ABSTRACT

The organizational silence is an important topic which can be found frequently in its place recently. It is such a behaviour of employees such as they don't mention their ideas, suggestions, fears, thoughts and development proposals about the relations with their responsibility areas, their business topics or the other topics of business in their company; this behavior situation is identified as frequently actualized in organizations today, though it is hard to identify. As many different reasons can be caused organizational silence if it turns to a climate, it will delay or block the improvements which employees detected but they don't mention because of the silence climate in many business activities.

The research in this thesis is done at one of the first retail corporations' one of the central units. In this context, at this study the perception of silence climate of employees in their organization, department or business areas is questioned. Parallel to this, in this study it is attempted to determine the underlying trend in silence climate. According to the study results the highest relationship is measured between the attitude of top management with the behavior of fear and based on self-protection. The other significant result comes out in the thesis as showing a high correlation between increasing the silence behaviors of employees with the attitude of the department managers.

GİRİŞ

Örgütsel sessizlik kavramı ve örgütsel sessizliğin oluşmasında rol alan ve etkili olan faktörler incelenmiştir. Örgütün içerisinde oluşan sessizliğin sebeplerini anlamak, örgütün gelişimi için çok önemlidir. Çalışanların faaliyet alanı içerisinde ya da dışında gördükleri iyileştirmeleri ve düşüncelerini sessizlik hali içerisinde gizlemeleri ortak bir davranış şekline dönüşmesi durumunda örgütsel sessizlik iklimi oluşabilir. Bahsi geçen iklimin oluşması durumunda ise örgütün verimlilik ve iletişim boyutlarındaki gelişiminde olumsuzluklar ortaya çıkacaktır.

Tezin ilk bölümünde örgütsel sessizlik kavramının tanımlaması yapılmış, bu konuda yapılmış olan literatür çalışmalarına ilişkin temel yaklaşımlara yer verilmiştir. Bu yaklaşımlar içerisinde yer alan sessizlik sarmalı yaklaşımı, beklenti kuramı ve fayda-maliyet analizi yaklaşımları hakkında bilgi verilmiştir. Bunun yanı sıra birinci bölümde örgütsel sessizliğin sınıflandırılmasına ait bilgilere yer verilmiştir. İlk bölümde sessizliğin yönü hakkında araştırma yapılmış olup, bu bilgilerin ışığında örgütsel sessizliği oluşturan faktörler incelenmiş ve bu kapsamda bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde, iş gören sessizliğine yer verilmiştir. İş gören sessizliğinin tanımına ve açıklamasına, iş gören sessizlik davranışlarına yer verilmiştir. Bu bölümde iş gören sessizliğinin sonuçları hakkında çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliği azaltmaya ilişkin faktörler ile ilgili olarak çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel sessizliğin azaltılmasında uygulanabilecek yöntemlere değinilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde ise perakende sektörünün önde gelen kuruluşlarından birinin merkez birimlerinden birisi seçilerek anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışma ile birlikte iş görenlerin, kurumlarında, bölümlerinde ya da faaliyet alanlarında sessizlik iklimi algısı incelenmiş, şirket içerisindeki örgütsel sessizlik iklimi ile çalışan sessizlik davranışlarının ilişkisi incelenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmanın sonuçları paylaşılmıştır.



1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütler içerisinde insan kaynağına verilen önem, rekabetin ve yeni yönetim anlayışlarının gereği olarak günümüzde gittikçe artmaktadır. Günümüzdeki tüketicilerin beklentilerinin ve taleplerinin artması, teknolojik ve çevresel faktörlerin gereklilikleri, rekabet koşullarının daha sertleşmesi ve küreselleşmenin etkileri gibi nedenler dolayısı ile çalışanlar kaynaklar içerisinde öncelikli hale gelmiştir. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda iş görenin bilgisi, becerisi ve katılımcılığının, iş faaliyetlerinin gelişimini önemli derecede etkilediği belirlenmiştir.

Türk Dil Kurumuna ait Güncel Türkçe Sözlüğünde sessizlik tanımı, “ortalıkta gürültülü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlamıştır. Örgütün tanımı Türk Dil Kurumuna ait Güncel Türkçe Sözlüğünde, “Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak verilmektedir. Örgütsel sessizlik iş görenlerin, kendi alanları içerisinde ya da başka faaliyet alanları içerisindeki konularda görüşlerini söylememesi ve öneri yapmamalarıdır. (Milliken & Morrison, 2003, s. 1560) Örgütsel sessizliği literatürde ilk olarak (Milliken & Morrison, 2003); çalışanların, içinde buldukları organizasyonu ve işleri iyileştirmek ile ilgili fikirlerini ve bildiklerini bilerek ve isteyerek saklamaları ve paylaşımında bulunmamaları olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların, iş alanlarındaki çalışma şartlarını üç farklı ekseninde değerlendirmelerini (duygusal, davranışsal ve bilişsel) ve bu durumu farklılaştırabilecek veya değiştirebilecek kişiler ile kendi fikirlerini kişilerden düşüncelerini paylaşmamaları olarak örgütsel sessizlik tanımlanmışlardır. (Harlos & Pinder, 2001, s. 334-335)

Örgütsel sessizliğin oluşumunda sebep olan, örgüt özelliklerine ilişkin ikili fonksiyonlu, beş maddelik bir model olduğu belirtilmektedir. (Harlos & Pinder, 2001, s. 338)

- Sessizlik, insanları uzaklaştırabilir aynı zamanda yakınlaştırabilir,
- Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzeltebilir hem de ilişkiye zarar verebilir,
- Sessizlik, hem bilgiyi gizler hem de bilgi sağlar,
- Sessizlik, derin düşünmeye ya da düşüncesizliği işaret edebilir,
- Sessizlik, hem kabulcü olmayı hem de aksi düşünmeyi gösterebilir.

Çalışanların, endişeleri de dâhil olmak üzere düşüncelerini ve gelişim önerilerini kasten paylaşmamalarını iş gören sessizliği tanımına uymakta ve bilinçli olarak yapılmaktadır. (S. & Ramanujam, 2008, s. 40-41). Çalışan davranışlarında seslilik (konuşma) ve sessizlik şeklinde iki farklı ucun varlığı tarafından yapılmış olan çalışmada belirtilmiş olup, çalışanların düşüncelerini kendi istekleri ile saklamalarına sessizlik, bunun zıttı olan paylaşımlarına ise konuşma denmektedir. İlk olarak iş görenin yatkınlığı belirlenmeye çalışılmış olup, bu kapsam da konuşmaya mı, sessizliğe mi meyilli olduklarının tespiti önemlidir. Sessizlik, aktif bir davranıştır ve kasıtlı olarak ortaya çıkartılır. (Scott, 1993, s. 3).

Sessizlik iki temel boyutta incelenmiş olup bunun ilki iş görenlerin sessiz bırakılmasıdır. Bu da üst yöneticilerinin etkisi, şirket kültürü ya da yönetim şekline bağlı ortaya çıkabilmektedir. İkincisi ise iş görenin sessiz kalması olup, tamamen kendilerinden kaynaklıdır ve kasıtlı, tercih sonucu ortaya çıkmış bilinçli bir durumdur (Sadler-Smith & Blackman, 2009, s. 571-572). Örgütsel sessizlik yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru veya aynı düzeyde şekillenebilmektedir. Buna örgütsel sessizliğin yönü adı verilmektedir. Örgütsel sessizlik davranışının yönü örgüt dışı kesimlere karşı da gelişebilmektedir. Sessiz kalanın karşı tarafa/taflara duyduğu samimiyet ve güven çok önemlidir

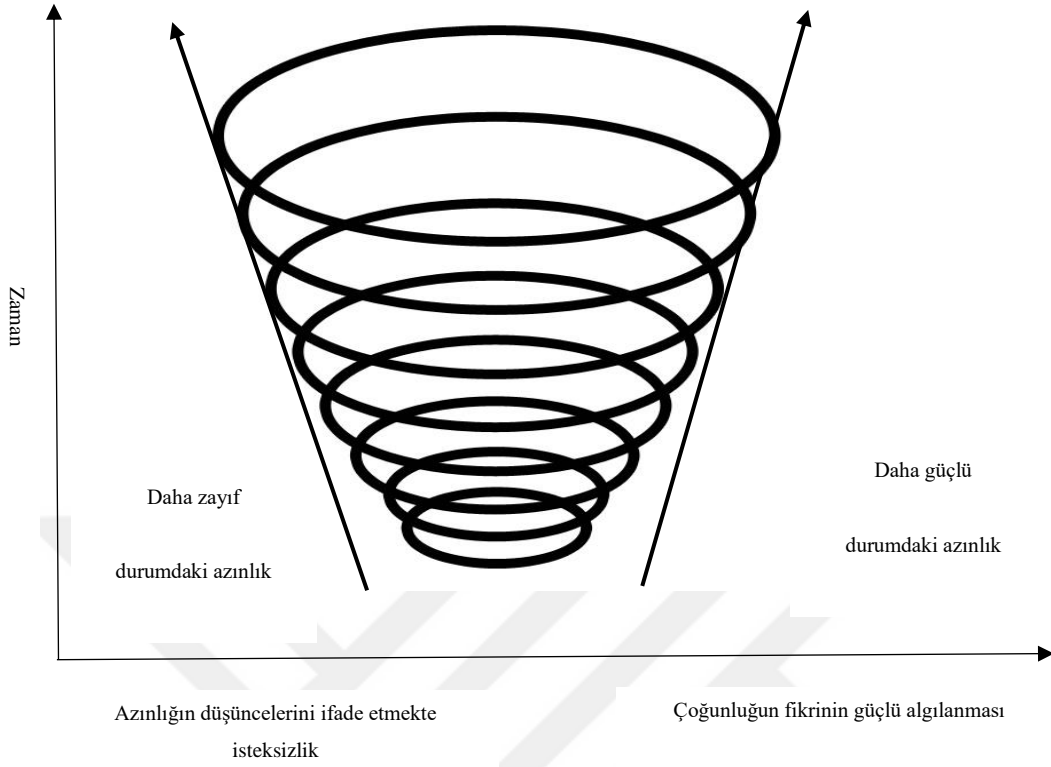
(Brinsfield, 2009, s. 70-71) Bu araştırmalar çerçevesinde örgütsel sessizlik, iş görenlerin içinde buldukları yapıda, işleri ile ilgili olan ya da ilişkide olduğu konulardaki öngörülerini, fikir ve düşüncelerini kendi iradeleri ile gizlemeleri ve paylaşmamaları olarak tanımlanabilir.

1.1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

İş görenlerin sessizlikleri ile ilgili olarak, bu kararı vermelerindeki durumlar açısından farklı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar arasında öne çıkmış olan sessizlik sarmalı, bekleyiş kuramı ve fayda maliyet analizi kuramına ait bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

1.1.1 Sessizlik Sarmalı

İş görenlerin sessiz kalmalarının ne olduğunu açıklamaya çalışan ilk kuram sessizlik sarmalı olup, bu kuram Noelle-Neumann tarafından 1974 ve 1980 li yıllar arasında ortaya çıkmıştır. Sessizlik sarmalı bir kişinin/grubun savunduğu fikir, mensubu olduğu toplumun (okulda sınıf, fabrikada soyunma odası, orduda yemekhane, belediye otobüsü, akraba ziyareti, hastane koridoru vs.) ‘genel-geçer’ kabul ettiği görüşlere uygun değilse, bu kişi toplumdaki dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar veya fikrini söylemekten vazgeçer. Aynı kişi fikrinin (veya kendi fikrine yakın görüşlerin) toplum nezdinde yaygınlaşmaya başladığını sezerse, bu kez fikrini yüksek sesle söylemeye başlar. (Noelle-Neumann & E., 1993) Bu yaklaşımında sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl sürdüğü açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuramda çoğunluk sağlanmadıkça fikirlerine inanılmayacağına dair çalışanların önyargılı olduğu ve bu nedenle sessiz kalma eğilimlerinin arttığı belirtilir. Bu kuramda bireyler toplumdaki izole edilmelerinden korkarak aynı fikri taşımaya bile çoğunluğun fikrinde olduğunu göstermektedir. Şekil 1-1’ de de iletildiği gibi sessizlik sarmalına göre paralel yönlü baskı dışlanmadan kaynaklanmakta ve düşünce ikliminden geçerek sessiz kalma ya da konuşma kararlarını vermektedirler.



Şekil 1-1 Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon (2003, s.1397)

Çalışan davranışlarında seslilik (konuşma) ve sessizlik şeklinde iki farklı ucun varlığı (Dyne, 2003) çalışanlar örgüt içinde fikirlerini açıkça ifade etmekte akıl süzgecinden geçirerek seslilik veya sessizlik arasında tercihte bulunmaktadır. (Bowen, F., & Blackmon, 2003, s. 1396)

1.1.2 Bekleyiş Kuramı

Victor Vroom tarafından ortaya çıkartılmış olan kuramda, örgütsel sessizliğin dışsal etkenlerin bilişsel süreçler ile etkileşimi bağlamında açıklık getirme durumu gözlenmektedir. Bu kuram ilk olarak Yale Üniversitesi, School of Management' dan Victor Vroom tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kuram, organizasyonların ihtiyaçlarını karşılamak için ödül ile performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve ödülü alacaklar tarafından ne kadar istendiği ile doğrudan orantılı olarak

tanımlanabilir. (Montona & Charnov, 2008, s. 127) Vroom Bekleyiş kuramının üç temel kavram üzerinde kurgulanmıştır. Bu temel kavram ve öğeler, kişilerin gayretleri sonucunda ulaşmayı arzu ettikleri şeyi elde etmeye olan inancı “beklenti”, elde edilmesi isteneni ne kadar istediklerine “valans” ve sonuca varmak için diğer işlerin sonlandırılması ve diğer işlerin nihai hedef için araç olarak kullanılması “araçsallık” olarak tanımlanmıştır.

Bu kurama göre, davranışın ortaya çıkmasında bireyin kişisel özellikleri ve çevresel etkenler gibi faktörler belirleyici ve yönlendiricidir. Bireyin bir davranış konusunda güdülenmesi, davranışın sonuçlarına ilişkin olarak beklentinin gücü ve arzulama derecesinin katsayısı şeklindedir. (Çakıcı A., 2010, s. 152). Buna göre kişinin bir amaca yönelik sonucu elde etme isteği, elde etmeme isteğinden üstün ise amaç değeri pozitif, elde etmemek üstün geliyor ise negatif ve eşit ise sıfır değerine sahiptir. (W., Davis, & A.M., 2002, s. 84) Bu kuramı örgütsel sessizlik tarafından değerlendirilecek olursak, şayet bireyler açık iletişimin pozitif sonuçlar getirmeyeceğine dair inanç geliştirirse açık iletişimi çok önemsemeyecek şekilde değer yargısı geliştirecek, bu durum gittikçe artan bir sessizliğe yol açacaktır (Premeaux, F., & Bedeian, 2003). Bireyler konuşmanın güzel sonuçlar yaratacağına inanmıyor ise daha az konuşma eğiliminde olacaktır.

1.1.3 Fayda- Maliyet Analizi Kuramı

Fayda – maliyet analizi kuramı hakkında Dutton vd 1997, iş görenlerin bir konu ya da faaliyet hakkında konuştuklarında elde edebilecekleri faydanın karşılığında, bedeli karşılaştırıp sessiz kalabildiklerini söyler. Bu bedellere örnek enerji kaybı, statü kaybı, iş yükünün artması, prosedürlerin değişimi sonucu iş yükünün artması verilebilir. (Premeaux, F., & Bedeian, 2003, s. 11) Statü kaybı, iş yükü artışı, daha fazla enerji harcamanın gerekliliği gibi durumları çalışanları kendi lehine durumlar yaratabileceği düşüncesi ile sessizliği tercih edebilirler. Bu durum bilinçli olarak yapılmış sessizlik davranışı seçimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.4 Kendini Uyarlama Kuramı

Çalışanlar yaşadıkları ortama, kültüre ve örgüte uyum göstermektedir. Çalışanlar bu kurama göre gerekliliklere ve ortam şartlarına göre davranışlarını değiştirebilir ve sessiz kalmayı seçebilirler. Çalışanlar kendilerini sessizliğe uyarlayabilirler. Kendilerini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler davranışlarını daha hızlı ve doğru şekilde değiştirme becerilerine sahip olanlardır. (Çakıcı A. , 2010, s. 154) Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler kendilerinin tavır, düşünce ve fikirlerini yansıtmaya eğilimde olabilir, bu kişiler daha net konuşma eğilimindedir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylerin toplum içerisinde iyi izlenim verme adına sosyal davranışlarını değiştirme eğilimi gözükebilir. Bu durumda sessizlik olarak karşımıza çıkabilir.

1.2 Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Örgütlerin rekabetin arttığı günümüzde devamlılıklarını sürdürebilmeleri, grup içi ve grubun amacının uyumunun olduğu verilerini ve bilgilerini şirket çalışanları ile paylaşabilen ve değişime uyum sağlamasına bağlıdır. İnsanın davranışını yönlendiren güçler bazen harekete geçiren bazen de engelleyen türden olabilir. İki etki de aynı anda devreye girerse bozukluklar olabilir, örgütsel sessizlik ile bu durum incelenirse, sessizlik meydana gelebilir. Sosyal bir varlık olan insanın, bireyler arası iletişimindeki etkileşimler, örgütsel olaylara karşı tepkilerinde önemli bir etkidir (Amah & Okafor, 2008, s. 1).

Çalışanların kadın ya da erkek olmalarının da sessizlik davranışını etkilediği bazı araştırmalarda dikkat çekmektedir. Buna göre kadınların erkeklere göre daha sessiz kalma eğilimleri bazı çalışmalarda gözlenmektedir (Brinsfield, 2009, s. 73). Örgüt içerisinde çalışanlar bazen konuşmayı bazen de sessizliği seçmektedirler. Çalışan sessizlik davranışları bir örgütteki bireyin davranışları hakkında herhangi bir yapı ya da olgudaki gerçek fikir, ifade ve geliştirme önerilerini kısıtlamasıdır. (Harlos & Pinder, 2001, s. 334)

Örgütsel sessizlik son dönemde yapılan çalışmalar ışığında üç başlık altında sınıflandırılmıştır. (Çakıcı A. , 2010, s. 151)

- Boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı
- Kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı
- İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı

1.2.1 Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı

Boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, çalışanın kendi düşüncelerini, kendi iş alanı içinde ya da dışında olan süreçlerdeki iyileştirme önerilerini ve fikirlerini dile getirmenin gereksiz olduğunu düşünmesi ile meydana gelmektedir. Bu davranış şekli özellikle çalışılan ortamda gelişimlere ve süreç iyileştirmelerine girmemek şeklinde ortaya çıkmaktadır. Pasif kalarak gösterilen bu davranış şekli, umursamazlık ve umursanmamak fikrini çalışan üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Bu davranış çalışanın örgüt ile ilişkisini sorgular hale gelmesini ve örgütten uzaklaşmasını doğurabilmektedir. Bu davranışın ile birlikte değişimlere ve gelişimlere karşı bir tepkisizlikten oluştuğundan bahsedilebilir. (Dyne, 2003, s. 1362). Günümüzde bu aktif olmayan davranış şeklinin, iş dünyasında yeni gelişen insan odaklı yaklaşımların ve yeni kuşağın davranış özelliklerinin sonucunda azalma eğiliminde olduğunu gözlemleyebiliriz.

Bu davranış şekline göre, çalışanlar iş yerinde yaşadıkları ilgisizlik, veya boyun eğmeye, kabullenmeye yönlendirilmeleri durumunda bilgilerini ve fikirlerini paylaşmama eğilimi gösterirler. (Kahn, 1990, s. 692) Bu davranış şekli çalışanın umursamazlığı olarak da sıklıkla görülmektedir. Bu tip çalışanlar kendilerini tüm olaylardan geri çeker, tepkisizleşir, değişime ayak direr. Bu tip çalışanlar kendi düşüncelerini dile getirmez, değişim konusunda engeller oluşturabilir ya da değişime katkı sağlamama eğilimi vardır. İş gören kendi fikirlerinin önemsiz olduğunu düşünür, kendini yetersiz hissedebilir ve oluşan kurallar silsilesini kabullenir ve uysal sessizlik davranışı gösterir. (Dyne, 2003, s. 1366)

Genellikle daha sık olarak geleneksel örgütlerde görülmekte olan merkezi olma çabası iş görenlerin bu davranış tipini göstermelerine yol açmaktadır. Hiyerarşiden korkarak örgütsel vatandaş olmak yerine korkan ve ilgisiz bir çalışan olmayı tercih edebilmektedir (Yüksel, 2006, s. 45). Gelenekçi yapıya sahip örgütlerde ağır basan merkezi yönetim gayretleri iş görenlerin kendilerinde güçsüzlük hissi gelişmesine, örgütsel kimlik davranışlarını daha az göstermelerine, kendilerinde başarısızlık hissi meydana gelmesine, örgütsel ast üst yapısından korkan, uyumlu ve ilgi göstermeyen bir kimlik göstermelerine neden olabilmektedir (Raub, 2008, s. 183) . Bu davranış şekli çalışan motivasyonu üzerinde olumsuz ve bağlılığı azaltıcı bir sessizlik iklimine dönüşür (Milliken & Morrison, 2000, s. 1565) Çalışanların sorunların çözümü için önerdiği gelişim adımlarının yönetim tarafından görmezden gelinmesi ya da önemsenmemesi algısı, aynı zamanda sonraki gelişim fikirlerinin de önerilmemesi ve sessizliğin artması sonucu olarak karşılık verebilir.

1.2.2 Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Korku insanların davranışlarını ve düşünme şekillerini direkt etkiler. Kaygılar ve korkular insanların sessizleşmesini doğurabilir. Bu davranış şekli insanın psikolojik açıdan kendisini güvende hissetmesi ile ilgilidir. Korku ile kişisel algılar, düşünüş biçimleri ve davranışlar etkilenir, fakat korku, örgüt literatüründe küçük görülen bununla birlikte yaygınlaşmış bir duygusal olgudur (Gephart ve Diğerleri, 2009: 7). Çalışan korku ve kaygıları, örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerindedir ve bir davranış boyutundadır. Böylece oluşan davranışlar iş görenin kendi psikolojik güvenlik hissi ile de ilintilidir (Aktaran : Alparslan A.M.) (Edmonson, 1999, s. 352) Çalışanların kaygıları ve korkuları, çalışma alanlarındaki değişimlerin karşısında set olabilmektedir. Bu engel, değişim alanlarını tespit etmelerine rağmen çalışanların sessiz kalmaları tercihi ile sonuçlanabilir.

Toplam 22 işyerinde ve 260 çalışan üzerinde yapılmış olan görüşmeler iş görenlerin yaklaşık %70 inin sessizlik sebebinin korku olduğunu göstermektedir

(Slade, 2008, s. 25). Örgütsel sessizlik ve buna bağlı iklimin oluşmasında geri bildirim korkusu ve kaygısı da önemli bir yer tutmaktadır. Bilgisinin eksik olduğuna dair kaygılar sessizliği tetikler ve farklı fikirleri vermeyi engeller (Whitener, Brodt, & Korsgaard, 1993, s. 735). Konuşma durumunun bazı çalışanlar tarafından tehlikeli olarak adlandırılması ve faydasız görülmesi sessizliğin katalizörü olmakta ve sessizlik iklimini tetiklemektedir.

İş görenlerin çoğu zaman sessiz kalmaları yatay konumdaki iş arkadaşları tarafından dışlanmaktan duydukları korku olarak karşımıza çıkmaktadır. (Bowen, F., & Blackmon, 2003, s. 1395) Çalışanlar çoğu zaman itibar ve mevkiini kaybetme korkusu ile sessiz kalmayı stratejik bir yol olarak belirleyebilir. Sessizlik hiyerarşik düzen içerisinde bir kişinin imajını, itibarını veya konumunu koruması içinde stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565).

Çalışanlar belli şartlar altında kendini koruma amacı ile bilgilerini, düşüncelerini ve önerilerini dile getirmemek şeklinde sessiz kalabilir (Milliken & Morrison, 2000, s. 1368). Bu davranış şekli bazı ortamlarda gelecekte lehine oluşabilecek durumları gözetmek amacı ile bilinçli olarak tasarlanıp uygulanabilmektedir. Bu sessizlik davranışı bilinçli bir şekilde ortaya çıkartıldığı için boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışından farklı olarak aktif bir davranıştır. Bu davranış şeklinin özünde ise gelişim ve değişime katılmama durumu ve konuşmaktan korkmak bulunmaktadır. (Dyne, 2003, s. 1367)

1.2.3 İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Örgütün yararını gözetmek için sessiz kalınması olarak tanımlamak mümkündür. Bu davranış şekline göre işe yönelik, fikirlerin, düşüncelerin çalışanlar yararına ya da şirket yararına saklanmasıdır. (Podsakoff, B., & Paine J. B., 2000, s. 517)

Örgütün yararına ortaya (örgütsel bilgi güvenliği, kişi bilgi güvenliği vb.) çıkan örgütsel sessizlik durumu yararlı bir davranış olarak görülebilir. (S. & Ramanujam, 2008, s. 37) Kolektif olarak ortaya çıkan yardımlaşma ve dayanışma durumu da farklı fikir ve görüşlerin ifadesini kolaylaştırmaktadır. Dayanışma ve yardımlaşma davranışları, örgüt içerisinde iş görenler ile onların rolleri arasındaki bağı güçlendirir ve iş görenler arası iş birliğini artırır. (Raub,2008: 180).). İş görenler, birbirleriyle iş birliği ikliminde olduklarına inanç geliştirir ve toplu olarak hareket edecek olurlarsa farklılıkların takım içinde ifade edilme şansı yükselecektir (Breen, Fetzer, Howard, & Preziosi, 2005, s. 227). İş görenler, birbirleriyle iş birliği ikliminde olduklarına inanç geliştirir ve toplu olarak hareket edecek olurlarsa farklılıkların takım içinde ifade edilme şansı yükselecektir Bazı kurumsal veya kişisel yasaklar ışığında çalışanın sessizliği yarar sağlar (Sussman, 2008, s. 332-336).

Yönetici örgütsel verimliliği artırmak için bu özellikteki iyi niyetli ve değer sahibi bireylerin daha proaktif olmalarına, inisiyatifi ele almalarına ve daha çok öneri sunmalarına izin verecek, bunu destekleyecektir (Aktaran:Alparslan A.M.) (Grant, Parker, & Collins, 2009, s. 32-33). Yöneticiler verimin artması ve güvenlik açısından iyi niyetin ve şirket yararına davranmanın proaktif olarak sürmesini ister ve izin verir, destekler. İlişkiye verilen değer için ilişkiyi korumaya yönelik sessizlik oluşabilir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565) İş görenler bazı durumlarda ilişkileri sebebi ile zarara verme duygusuna yenik düşerek düzeltilmesi, geliştirilmesi gereken alanlarda gördükleri halde sessiz kalabilirler. Bu şekilde diğerlerinin zarar görmesini, incinmesini engellemeye çalışırlar. Çalışanlar için sadece kendi imajları değil ilişkilerinin de zarar görmemesi için sessiz kalabilir (Perlow & Repenning, 2009, s. 10-11)

1.3 Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Etkili Olan Faktörler

İş görenlerin sessizlik davranışlarının oluşmasında iş göreni buna iten bazı sebepler vardır. Örgüt içerisinde sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörler örgütsel ve çevresel faktörler ile bireysel faktörler olarak gruplanabilir.

1.3.1 Örgütsel ve Çevresel Etkenler

Çalışanların algıladıkları ve önemsedikleri iki örgütsel dinamik, olumsuz geribildirim kaygısı ve yönetimin taşıdığı bazı inançlar olarak belirtilebilir. Yönetimin kültürel geçmişi, cinsiyeti, yaşı vb. özellikler, kıdem durumları gibi özellikleri bazı inançları oluşturmaya destek olur. Bu inançlar da örgüt içerisinde örgüt yapısı, uygulamaları ve politikaları belirlemede etkili olmaktadır. Bu tip uygulamalar ve politikalar inanç etkisi ile artıp sessizliğin doğasında etkili olabilmektedir. (Alparslan, 2005, s. 8).

1.3.1.1 Kültür

Örgüt içerisinde insanın öneminin artması sonucu insani öğelerin daha da öne çıkması ve globalleşen işletmeciliğin artması kültürün yönetiminin önemini artırmıştır. (Huang, 2005, s. 460) Kültürün tanımı ise insan topluluğunun dil, hayat tarzı ve benzeri özellikleri ile nesilden nesile aktarılmış az çok şekillenen ve öğrenilmiş davranış kalıpları ve alışkanlıklarının tamamının birleşimidir (Erdoğan, 1997, s. 120). Türkiye’de yapılan araştırmalarda, Türk kültürü ortaklaşa davranışa daha yatkın ve belirsizlikten daha çok korkan, dışı kültürel özellikleri gösteren bir yapıda olarak belirtilmiştir (Yüksel, 2006, s. 162)

Türkiye’de yüksek bağımlı iletişim yaygın bir özelliktir. Bu özellikte beraberinde doğrudan iletişimi zayıflatan bir yapıyı getirir. Daha birey odaklı olan batı ülkelerinde ise iletişim daha doğrudan olan bir kültür göze çarpar, daha ben merkezli bir yapı vardır. Bu sebeplerden dolayı insanlar iletişimde statüden çok etkilenmeden kendi fikirlerini daha net paylaşabilir (Triandis, 1994, s. 184) Farklı halklar üzerinde yapılmış olan araştırmalar ise kültürel yapının bu ülke halklarında

nasıl bir sessizlik davranışı oluşturduğu araştırılmış ve araştırma sonucunda farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre Japon çalışanlara göre Amerikalı çalışanlar daha sıcak ve arkadaş yanlısıdır. Japonların Amerikalılara göre çalışma yerleri daha sıcak ve arkadaş yanlısı bir ortama sahiptir. (Alparslan, 2005, s. 9)

1.3.1.2 Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü toplumsal kültüre göre değişen, özel ve daha yönetilebilir özellikler göstermektedir (Sümer, 2007, s. 162). Örgütsel kültür ortak bir mana dünyası oluşturur. Çalışanların örgütü algılamaları için metotlar oluşturur. Örgüt kültürü örgütsel değerlerin daha sıkı hale gelmesi için kontrol kulesi görevi görür (Aytaç, 2004, s. 195). Kültüre çok yönelmiş olmak uyumu zor hale getirmekte ve sessizliği arttırmaya yol açmaktadır (Sümer, 2007, s. 92).

1.3.1.3 Örgüt İklimi

Çalışanlar arasındaki etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkan değerler örgütlerde belli anlamlar içerir. Örgüt içerisindeki hayatı oluşturan his, yaklaşım, tipler ve davranış şekilleri örgüt iklimi olarak adlandırılabilir. Örgüt hayatını oluşturan hisler, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (İşcan & Karacabey, 2007, s. 187). Yönetim güçlü bir örgütsel iklim oluşturmak sorumluluğunu almaktadır. Örgüt iklimi çalışanlar arası ilişkileri ve davranışları önemli ölçüde etkiler ve örgüt kültürünün uzantısıdır. Örgüt kültürüne göre özel ve yönetilebilirdir. Son yıllarda üzerinde çalışmalar yapılan ve önemi artan yenilik kavramı da örgütsel sessizlikten olumsuz etkilenmekte, yeniliklerin çıkmasında özgür fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasında engel olan örgütsel sessizlik tarafından kısıtlanmaktadır (Nemeth, 1997, s. 62).

1.3.1.4 Örgütsel Sessizlik İklimi

Sessizlik davranışı birçok araştırmada bireysel açılardan ele alınmış iken birçoğunda da örgütsel bir davranış olduğunu öne sürülmektedir. İş görenlerin toplu sergiledikleri davranış haline geldikçe sessizlik iklimi halini alabilmektedir (Milliken & Morrison, 2000, s. 178) Bir örgüt içerisinde yer alan çalışanlar örgütsel sessizlik ikliminden etkilenerek düşünceleri ifade etmekten kaçınırlar.

Örgütlerde sessizlik iklimi, uzun zaman boyunca aynı pozisyonda çalışanlar bu iklimi tetikler. Bu şekilde çalışmak, iş görenlerin fikirlerini ve iş bakışlarını sabit bir yaklaşıma çevirme riskini arttırmaktadır. Bu da değişime karşı direnç ve sessizliği beraberinde getirebilir. Sessizlik iklimi demografik özelliklerin ayrışması ve değişimine bağlı olarak da artış gösterebilir. Demografik yapıların ve özelliklerin farklılık göstermesi sessizliği tetikleyecek bir etki gösterebilir. Güçler arası mesafenin uzun tutulması da örgüt içerisinde iletişimi ve buna bağlı olarak da sesliliği olumsuz olarak etkilemektedir. Hiyerarşik yapının güçlü olması iletişimi zorlaştırabilir ve sessizliği arttırabilir.

1.3.1.5 Örgütsel Güven

Güven kelimesi; çıkar ve menfaat beklemeden faydalı işler yapılacağına dair, bağlılık ve gelişim için istekliliği gerektiren inanç olarak tanımlanabilir. (Whitener, Brodt, & Korsgaard, 1993, s. 514) Örgütsel anlamda güven, samimi iletişim ile birlikte sosyal ilişkilerin güçlendirilmesini sağlar.

Örgütün içerisindekilerin çok sıklıkla ve zaman ayırarak ilişki kurması, örgütlerine güvenlerini arttırır (P. & Harrington, 2000, s. 316) Yönetime karşı güven algısının düşük olması, çalışanını sadece çıkarını önemseyen biri olduğunu düşünmesi, yönetimin eleştiriye açık olmaması ve bu durumda çalışanına güvenmemesi sessizlik iklimini hızlandırır ve oluşumuna yol açar. Bu iklimin oluşmasının engellenmesi için, bağlılık, açıklık ve dürüstlük, yetkilendirme ve kontrolü paylaşma, açık iletişimin teşvik edilmesi, ilgi gösterilmesi ve arttırılması sağlanmalıdır. Örgütsel güvenin olmadığı örgütlerde yönetim baskı yönetimi ile çalışanları bir arada ve iş birliği içerisinde tutmaya çalışır (D., 2005, s. 314-316) Bu baskı da yaratıcılığın kısıtlanmasını, sessizliğin artmasına yol açabilecektir.

1.3.1.6 Örgütsel Adalet

Herhangi bir örgütte, kişilerarası ve sosyal yönde adalet algısı oluşmuşsa ya da yoksa bu durumlar çalışan davranışlarını etkiler (Greenberg, 1990: 399). Adaletsizliğe karşı oluşan tepkiler, saldırganlık hali barındırmakla birlikte; çalışanın sessiz kalmasına sebep olabilmekte olan bu gizli tutumlar ve düşüncelere neden olabilecektir (Özdevecioğlu, 2005, s. 272-274). Adaletsizliğe uğrayanlar ile adaletsizliği yapanlar arasındaki güç mesafesi de sessiz kalınması hakkındaki kararı etkiler. (Harlos & Pinder, 2001, s. 332)

1.3.1.7 Grup Düşüncesi ve Baskısı

Grup düşüncesi, örgüt faaliyetleri grup düzeyinde gerçekleşmesi gerekince kendi düşüncelerini ifade edememe ve bunun baskılanması durumudur. Kendisi bir sessizlik çeşidi olmasa da sessizliğin temel nedenlerinden birisidir.

Bunu etkileyen faktörler, istek, gelenekler, kabullenilme arzusu, fiziksel zarar görme korkusu, reddedilme korkusu, garip karşılanma korkusu gibi çeşitlenebilir. Grubun beklentilerine göre tutum geliştirmek, itaatkâr ve gruba uygun davranışların gelişmesinde grup baskısının etkisini yükseltir (Aktaran: Alparıslan A.M.) ; (Silah, 2005, s. 266).

1.3.1.8 Örgütsel Sosyalizasyon Kavramı

Örgütsel sosyalizasyon kavramı, örgüte yeni gelen çalışanların gerçek bir üye olması için gereken bilgi, beceri, yetkinlik ve davranışları kazandıkları sürece denir. Örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelenlerin, gerçek bir üye gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları bir süreçtir (Çalık, 2003, s. 163).

1.3.1.9 Sosyal İzolasyon Kavramı

Çalışanlar, problem yaratan biri olarak algılanıp bunun sonucunda izolasyon ile karşılaşmaktan çekindikleri için sessizlik davranışında bulunabilirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Çalışan örgütte sahip olduğu pozisyon ve sosyal gelir ile statüye zarar gelmemesi ve sosyal yönden izole edilmemek için çoğunlukla birlikte hareket edecektir. Böylesi bir hareketin içinde bulunma kişinin şahsi

düşüncelerini açık ve dürüst bir halde ifade etmesini, şahsi ya da toplu olarak harekete geçmesine engel olur. (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396). Çalışanlar sorun çıkartmaya eğilimli ve şikâyet eden biri olarak algılandığında izole edilebileceklerini düşündüklerinde sessiz kalabilmektedir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565)

1.3.2 Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Etki Eden Bireysel Faktörler

Çalışanların kişilikleri, organizasyon içindeki statü ve rolleri ile tutumları örgütsel sessizliğin oluşumuna etki eden bireysel faktörlerdir.

1.3.2.1 Kişilik

Kişilik bireylerin karakteristik özelliklerinin ve özellikler arasındaki ilişkilerin, uyum gösterme yollarının incelenmesini kapsar. (Erdoğan, 1997, s. 234) Buna örnek olarak yetenek, duygu, neşe, öfke, inanç, arkadaşlık, toplumsallık, suskunluk, sinir ve mutluluk gibi özellikler verilebilir. Sessizliği etkileyen kişilik özellikleri aşağıda etkinlik derecesi yüksekten düşüğe verilmiştir.

- Dışa dönük olmak,
- Dürüstlük,
- Sinirsel veya ruhsal bozukluklar,
- Uzlaşmacı olmak,

Sessizlik davranışı ile ilişkin kontrol noktası da kişilik alanında etki gösteren bir diğer özellik olarak ön plana çıkmaktadır. Birey hayatının kontrolünün kendisinde mi, kaderin ya da şansın mı etkinliğinde mi olduğunu düşünür. Eğer dış güçlere odaklı bir kontrol kabulü var ise sessizlik artacaktır. Kontrolün kendisinde olduğu düşünen çalışanlarda ise daha proaktif tutumlar görülmektedir. (Premeaux, F., & Bedeian, 2003, s. 142-143). Örgütteki bürokratik yatkınlığın artması rollerin kişilerin önünde yer almasını doğurmaktadır. Kişiler, anonim bir karakter olmaya başlar ve sessizliği arttırmaya eğilim göstermektedir. Bu anlama bürokratik yapılarda daha az işbirliği, daha az açık fikre yatkınlık, daha kapalı kanallar ortaya çıkar.

1.3.2.2 Statü ve Roller

Statü kavramı; bir toplulukta yer alan kişinin davranış düzleminde bulunacağı yeri gösteren pozisyon ya da sosyal durumdur. (Erdoğan, 1997, s. 81) Bu anlamda statülerin sınırları belirli olmalıdır. Kişilerin statüleri (eğitim seviyesi, yaşı, cinsiyeti, geliri, soy ve ırk durumu, dini vb.) davranışları ve sosyal statüyü etkiler. (Eroğlu, 2006, s. 89) Sessizlik davranışının oluşumunda somut ve algılanan kişisel statü ve üstlendiği rol önemli bir etki gösterir.

Örgüt içerisindeki statü yani hiyerarşi içindeki basamak, bireyin gerçek kimliğini yansıtmaz. Bu statü birçok zaman duvar olabilmektedir. Unvanlar bazı durumlarda mesafe koymaya, kişilik ve kimliğin dönüşmesine yol açmaktadır.

1.3.2.3 Tutum

Tutum kişiye yüklenmiş olan ve psikolojik davranış, düşünce ve duygularının düzenli eğilimidir. Tutum; bireye mal edilen, bireyin psikolojik faktörlere ve somut nesnelere karşı geliştirdiği duygu, düşünce ve davranışlarının sistemli bir şekilde oluşması eğilimidir (Can, Aşan, & Aydın, 2006, s. 82). Çalışanlar sosyal ortamda sürekli algılarıyla topladığı verileri değer yargılarına ve düşünce şekline dönüştürür ve inançların etkisi ile bunları ortak bir tutuma çevirir. (Erdoğan, 1997, s. 361) İnsanların tutumları bilindiği takdirde onların davranışlarını önceden tahmin etmek ve kontrol etmek mümkün olabilecektir (Aktaran: Alparslan A.M.) (Erdoğan, 1997, s. 361). Çünkü tutumlar örgütsel davranışları ciddi düzeylerde etkilemektedir.

1.4 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik hem örgüt içerisinde hem de bireysel olarak oldukça olumsuz ve etkili sonuçlar üretebilmektedir. Örgütün ve işin faaliyet alanında gelişimini yavaşlatabilmeli, verimlilik artışını engellemektedir. Bunun için yapılan bu tezde sonuçlar gruplanarak aktarılmaktadır.

1.4.1 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Konuşmaya direnç olarak ortada bulunan sessizlik kararların yanlış ya da eksik alınmasından, iş süreçlerinin gelişmemesine, çalışanın moralinin ve motivasyonunun düşmesinden bağlılığın zedelenmesine kadar geniş bir yelpazede olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içinde organizasyonel sosyalizasyon ve uyumu engeller. Stresi, baskıyı ve çözümleri doğurabilmektedir (Slade, 2008, s. 25). Örgüt için karar sürecinde sessizlik oluştuğunda, tek yönlü olarak gelişen karar mekanizması başarısızlıklar doğurma riski taşıyacaktır, birden çok gözün bakışı ile yakalanacak kaliteli sonuçlar engellenecektir. Örgütte kalıp haline gelmiş olan karar setleri sessizlik iklimi ile birlikte adaletsizlik, yanlış karar alma, yönetimin yetersizlikleri ve örgüt performansında düşüşe yol açabilir, örgüt yararına karar verme zorlaşacaktır. (Milliken & Morrison, 2000, s. 706) Örgüt geleceği için üst yöneticilerin işlerin nasıl gittiğini görmesi çok önemlidir. Astlardan bu konuda gelecek hatalı veya hiç gelmeyen bilgiler alınan kararları da hatalı kılacaktır. (Milliken & Morrison, 2003, s. 1564)

1.4.2 Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik çalışanlar üzerinde gücenme, kin, aşağılanma, korku gibi duyguların artışına sebep olmaktadır. Çatışmaları görülmedikçe korumaya yönelik davranışlar güç kazanacaktır. Sessizleşen bir yapıda yaratıcılık ve heyecan azalacak monotonluk artacaktır. Verimsizlik ve bunu neticesinde iş yükü dağılım eşitsizlikleri ve adaletsizlikler mutsuzluk yaratabilir. Böyle bir örgütte de performans ve verimlilik azalacak temel göstergelerde zararlar olacaktır. (Perlow & Williams, 2003, s. 3). Örgüt içerisindeki sessizlik bireysel düzeyde, aidiyet, bağlılık, takdir edilmemeye destek, güçsüzlük, mutluluk, acizliğin artması ve performansının düşmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar yaptıkları ve etkiledikleri ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bu davranışlar sonuç olarak öğrenilmiş çaresizliğe yol açabilir (Ehtiyar & Yanardağ, 2008, s. 58).

1.5 Örgütsel Sessizliğin Azaltılması

Örgütler içerisindeki yönetsel yapıların güçlendirilmesi ve kuvvetli geri bildirim sistemi kurulması sessizliği arttıracaktır. Bunun yanı sıra şirket içerisindeki değişimlerin doğru yönetilmesi ve aktarılması bu değişime, iletişim sistemlerinin şirket içinde doğru kurulması ve teşvik edilerek kullanılmasının sağlanması sessizliği azaltacaktır. Bunların yanı sıra aşağı ve yukarı yönlü iletişimin artması ve teşvik edilmesi ile bireylerin kişisel gelişimini arttırmak da sessizliği azaltmaya yardımcı olacaktır.

1.5.1 Güçsüz Yönetimsel Yapıların Güçlendirilmesi ve Kuvvetli Geri Bildirim Sistemi

Güçsüz yönetsel yapılarda; örgüt içerisinde baş gösteren problemler ve bu problemlere karşı üretilecek çözümler güçsüz iletişim ağları sebebiyle yanlış anlaşılmalara yol açmaktadır. Bu tip yapılarda sorunun erken fark edilip bu yapının derhal çözümlenmesi gerekmektedir. Şayet bu yanlış iklim yerleşirse bu yapının kırılması çok güç bir durum alır. Öyle ki tepe değere yaklaştıkça yönetimin değişme ve düzenlenme çabaları çalışanlarca inandırıcılığını yitirerek alaycı bir tepkiselliğe dönüşebilir. Bu durumda ise çalışanların topyekün iklim, inancı, tutum, yapı ve algılarını en baştan oluşturmak gerekir ki bu örgüt için her açıdan oldukça külfetli olacaktır.

Sessizliğin giderilmesi için; çalışanlara yetki verilmeli, uygulamalar somutlaştırılarak çalışanlar güçlendirilmeli, stratejik konular ve kararlarla çalışanların da bütünleştirilmesi sağlanmalıdır (Milliken & Morrison, 2000, s. 702). Güçlü bir yapı oluşturmak için yeni bir yönetim ya da bölüm yöneticileri istihdam edilerek çalışanların oluşabilecek yeni ortama inançları yükseltilmelidir. Güvenilir ve açık bir iletişim yapısı yaratılması ile de sorunlar hakkında olumlu ya da olumsuz geri bildirim elde edilmesi sağlanmaya başlayacaktır. Çalışanlar yenilenen yapı ile kendilerini güvende hissedecek, fikirlerini değerli hissedecek ve onları ifade etmek isteyeceklerdir. Çalışanları farklı davranmaya itmek için güven çok önemlidir. Bunun yanı sıra övgü, hassas ve riskli bilgilerin üstlere ulaşmasına izin verilmesi ve akışı sağlayan personelin ödüllendirilmesi ve

gizliliğin korunması da önem taşımaktadır. Örgütsel sessizlik ile örgütlerin mücadele edebilmesinde;

- Yöneticilerin çalışanlarını iyi tanınması,
- Yöneticilerin çalışanların değer yargılarını bilmesi,
- Yöneticilerin çalışanlarının ileriye dönük hedeflerini tüm hatlarıyla bilmesi,
- Açık ve işleyen bir iletişim mekanizması ile gereken konular hakkında örgüt içinde anketler ve gizli görüşmeler gibi dürüst geri bildirimlere başvurulmalıdır (Isabel ve Simon, 2008: 449).

1.5.2 Şirket İçi Değişimlerin Doğru Yönetilmesi

Şirket içerisinde değişimlerin (süreç, organizasyon ve yönetim vb.) doğru yönetilmesi ve şirket içerisinde doğru aktarılması sessizliğin oluşmasını engellemek için önemli bir yoldur. Bunun için süreçlerin ve prosedürlerin net anlatılması, ikili yetki alanlarını daraltılması ve görev tanımlarının net, anlaşılabilir ve kolay ulaşılabilir şekilde tanımlanması önemlidir.

1.5.3 İletişim Sisteminin Doğru Kurulması ve Kullanıma Teşvik Etme

Örgütsel sessizliğe bürünmüş bir ortamdaki atmosferi yıkmak için genel iklimsel araştırmalardan çok konuşmacıların yanında dinleyicilerin de aktif rol aldığı tartışmalar organize etmek, kurulan ya da kurulacak sosyal ağlara destek vermek, böylelikle kişilerin dışlanmışlık hissini ve sessizlik eğilimlerini azaltmaya çalışmak gerekir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Bunu sağlamak için yönetimin öncelikle düşünce ve davranışlarını değiştirmesi, bunu davranışa döküp samimi bir şekilde çalışanlarına hissettirip onların rahat hissedebileceği bir çalışma ortamı yaratması gerekir (Morrison ve Milliken, 2000: 713).

Kişi kendi gücünü keşfedebilmelidir. Bu hem kişisel iş tatmini hem cesaret getirecektir. Aktif olmazsam güvende olurum inancı yıkılmalı, gerektiğinde çatışma ve farklılıklar ile de yüzleşebilecek bir öz donanım elde edilmelidir. Böyle donanımlı çalışanlar şirkete de katma değer olarak dönecektir. Çalışanlara yapılacak böyle yatırımlar sessizliğin de azaltılmasında önemli rol oynamaktadır.

Sessizliğin sesliliğe dönüşmesi toplantılarda ve kara verme aşamalarında da yeni ve değer katabilecek düşüncelere kişisel ve kitlesel boyutlarda ulaşılmasında önemli rol oynamaktadır, yetişmiş personeli kaybetmemek bakımından da büyük önem arz etmektedir. Bireysel bazda çok cesaretli olunamayacak durumlarda gerekli iş birlikleri kurulabilmelidir. Çoğunlukla yatay boyuttaki çalışanlar düşünce ve fikirlerini paylaştıklarında benzer ya da aynı düşünceye sahip çok kişi olduğu anlaşılmaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 7). Bu örgütte yardımlaşma duygusunu da besleyecek farklı düşünce ve duygular sinerji yaratacak ve fayda sağlayacaktır (Breen ve diğerleri, 2005: 226).

1.5.4 Aşağı ve Yukarı Yönde İletişimin Artırılması

Örgüt içerisinde yukarı yönlü iletişimin artırılması için çalışanlarla küçük grup toplantıları yapılmalıdır. Çalışanlar bu toplantılarda ve öncesinde iş performansının artırılması, ihtiyaçlar, yönetsel istekler, ... gibi konularda konuşmaya cesaretlendirilmiş olmalıdır. Çalışanların kafalarını meşgul eden iş sorunlarının ve iyileştirilmesi mümkün konuların öğrenilmesi için açık iletişim yolları kullanılmalıdır. Böyle bir sürecin sonunda çalışanların örgütün iletişim yapısı hakkındaki tutum ve algıları pozitif yönde gelişecektir. (Alparslan, 2005, s. 26). Örgütte aşağıya doğru iletişim; üst yönetimden alt kademelere doğru olan bilgi akışını ifade etmektedir. Bu bilgi akışının son derece formal halde vuku bulması (elektronik iletişim, yazılı iletişim, biçimsel toplantılar) etkin iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yöneticinin daha içten ve dürüst bir şekilde iletişim sağlaması; iletilen bilgilerin benimsenmesi ve içselleştirilmesinde daha etkili olabilmektedir (Newstrom ve Davis, 2002: 59) Bu son yıllarda öncü şirketler ile rol model alınan haftanın en az bir günü “E-mailsiz Gün” uygulamaları sessizliğin azaltılmasında informal iletişime bir örnektir.

1.5.5 Samimi Yöneticiler ve Yöneticinin Tarzının Değişip, Gelişmesi

Örgütü yönetenler her şeyden önce samimi olmalı ve ön yargıları bırakmalıdır. Kararlar etik kurallara uygun ve tutarlı olmalı, bütün çalışanlara duyurulmalıdır. Hatta kararı yakından kapsayan çalışanlarla doğrudan iletişime geçilmelidir (Özdevecioğlu, 2005: 291).

1.5.6 Bireylerin Kişisel Gelişimini Arttırmak ve Profesyonel Destek

Kişisel özellik ve değer yargılarını değiştirmek kolay olmasa da yöneticilerin sessizlik davranışını artırmak için bu konuda çaba göstermeleri örgütün yararına olacaktır. Bunun için,

- Çalışanların aktif katılımını sağlayan formal iletişim kanalları oluşturma,
- Sessizlik davranışında bulunanlara olumsuz etiketler takmak yerine yüreklendirme,
- Konuşmayı destekleyen somut sistemler kurulması,
- Sessizliğe yüreklendiren koç, danışman ya da görevlilerle iş birliği gibi çözüm yollarına gidilebilir.

Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır. (Çakıcı A. , Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, 2007, s. 160) Bu konuda kişilerin, takımların ve sistemin gelişimini desteklemek amacı ile koçluk desteği alınması, süreci hızlandırdığı araştırılmıştır.

Koçluk kişilerin, kurumların ulaşmak istedikleri nokta ile şu an buldukları nokta arasındaki mesafeyi belirleyerek, bu mesafeyi geleceğe odaklanarak kapatmaya çalışan hatta müşterinin sınırsız potansiyelini keşfetmesini sağlayarak onu hedeflediğinin de ötesine ulaşmasını sağlayan profesyonel ve planlı bir gelişim ilişkisidir. Bu müşteri - koç ilişkisi koçluk yapılan süreçteki, süreçte yer alan tarafların sorumluluklarını belirten bir iş anlaşması ile başlar. Koçluk;

bireylerin, değerlendirme, yönlendirilmiş deneyimler ile birlikte gerekli şekilde düzenli geribildirim yolu ile becerilerin geliştirildiği iki yönlü bir süreçtir. (Parsloe, 1997, s. 27) Müşteriler bu süreçte, kendi gelişimlerinin ve özyönetimlerinin sorumluluklarını alır ve öğrendiklerini yaşamlarının her alanına transfer edebilirler. Bu bağlamda da örgüt içerisindeki tutumlarının ve sessizlik davranışlarının farkına varmak da hızlı yol kat edebilirler. (<http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocluk-nedir/>, 2017)

Koçluk, müşterilerin profesyonel ve kişisel potansiyellerini en üst noktaya taşımak için düşünce yaratıcı ve üretken bir süreç içinde onlarla iş birliği yapmaktır. Birçok bilimsel yaklaşımdan yararlanan koçluğun; terapi, danışmanlık, mentorlük, eğitim verme, atletik gelişim gibi alanlardan farklı olduğu tanımından da anlaşıldığı üzere aşıkardır.

Örgütsel sessizliğin tespit ve azaltılmasında koçluk uygulamasına örnek olması açısından; organizasyon ve ilişki sistemleri koçluğu kapsamında gerçekleştirilen ve bu sisteme ait teknik ile yetkinliklerin kullanıldığı bir proje yapılmıştır. Bu proje kapsamında aşağıdaki araştırmaya konu olan şirketteki örgütsel sessizlik incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan koçluk çalışmasında, özellikle sessizliğin sebepleri, takım ve çalışanların ilişkilerini güçlendirmek ve yeniden şekillendirme kapsamlarında koçluk uygulamaları yapılmıştır. (Rod & Fridjhon, 2016)

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmış ve açıklanmış olup, oluşumunda etkili olan örgütsel ve bireysel faktörler ile sonuçları incelenmiştir. Bireysel ve örgütsel anlamda ortaya çıkardığı ve birçok durumda örgütü, bireyi geriye doğru çeken detayları incelenmiştir. Örgütsel sessizlik türleri ve örgütsel sessizliğin azaltılması konusunda bilgilere yer verilmiştir. Bu konuda yapılmış olan araştırmalardan örnekler verilmiş olup, ikinci bölümde bu kapsamda örgütsel sessizlik iklimine yer verilmiştir.

2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ

Sessizlik iklimi, örgüt içerisindeki konular ya da problemler ile ilgili fikirlerin veya düşüncelerin ifade edilmesini riskli ve gereksiz bulan bir davranış olduğunu temel almaktadır. (Milliken & Morrison, 2000, s. 714) Sessizlik iklimi iş görenlerin kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri diğer kişiler ile etkileşmeden çözme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. (Vakola & Boudaradas, 2005, s. 442) Örgütsel sessizlik çalışanların birlikte sergiledikleri bir davranış olarak gözlemlendiği için bir iklim halini alabilmektedir. (Milliken & Morrison, 2000, s. 708) Sessizlik ve sessizliğin temelini oluşturan sosyal, kültürel ilkeler ve değerler söz konusudur. Örgüt kültürünün oluşmasında ve sessizlik iklimine dönüşmesinde iş görenlerin kendi kültürleri de çok önemlidir. Örneğin haritada doğuya doğru gidildikçe kültür; uyumu sağlamak, saygı ve söz dinleme duygularını güçlendirmek amacıyla sessizliği kullanır. Bu bağlamda sessizlik olması gereken ve istenen bir durum olarak belirtilebilir.

Örgütsel sessizlik; örgütün yapısında genel bir iklime dönüştükçe, iş görenler bu egemen iklim sebebiyle kendilerini kapatırlar ve kendilerini değersiz hissederler. Bu iklim bir kültüre dönüşür ve bir adı vardır: “Sessizlik”. Sonuçta; gerçekleri bilen fakat yansıtmayan, yansıtamayan iş görenler olarak geri döner. Baskıcı, güçlü kural ve statükocu bir örgütte iş görenlerin duygu ve düşüncelerini söylemeleri dolaylı ya da direkt olarak engellenmektedir. (Milliken & Morrison, 2000, s. 707) Buradan yola çıkarak, söz konusu sessizlik ikliminin iş gören ve örgüt ikilisi arasında ortak oluşturulan bir iklim olduğunu ve örgütsel uyumlanma karşısında durağan bir duvar olduğunu söylemek mümkündür. (Alparslan, 2005, s. 18)

İş görenler sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir örgütte şahsi girişimlerinin fayda sağlamayacağını ve/veya sessizlik halini tehdit olarak görüp, düşük özgüven, güven ve destek hissi sonucu sessiz kalırlar. (Milliken & Morrison, 2000, s. 708) Yapılan çeşitli araştırmalara göre, örgütte hâkim olan iklim tetikleyici durumu sebebi ile

bireysel ihtiyaçlardan çok davranışı belirleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. (Milliken & Morrison, 2000)

Yapılan bir araştırmada Japon öğrencilerin sessiz kalmayı genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejilere başvurdukları gözlemlenmiştir. Sessizlik kasten bir strateji olarak kullanılabilirdiği gibi, aşırı endişe, utangaçlık ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilir (Nakane 2006: 1825-1828).

Sessizliğin doğasının anlaşılması zor ve karmaşık olması sebebiyle, sessizlik tercihindeki anlamı ayırt etmek kolay değildir. Gözlem ve araştırmalara dayanarak örgütsel sessizliğin bireysel, örgütsel ve ilişkisel özellikler kaynaklı ortaya çıktığı görülmüştür.

- Bireysel Faktörler:
 - Alt Kademelerde Görev Yapmak,
 - Tecrübesizlik
- Örgütsel Faktörler:
 - Hiyerarşik Yapı,
 - Astların Sessizliği İçin Destek Eksiği,
 - Statükocu Yaklaşımlar,
 - Sessizliği Besleyen Örgüt Kültürü,
- İlişkisel Faktörler:
 - İş Görenler Arası İlişkisel Yapılar
 - Ast-Üst İlişkisinde Uzaklık şeklinde çoğaltılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre; iş görenler, etiketlenmek ve düzeni bozan kişiler olarak görülmekten, ilişkilerinin bozulmasından, ceza ve uyarı almaktan, misillemeden, toplumda olumsuz intiba bırakmaktan ve doğabilecek başka

olumsuz etkilerden kaçındıkları ya da korktukları için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra sesliliklerinin örgütün yapısından dolayı bir anlamı olmayacağı ve değişim yaratmayacağı düşüncesiyle bu hale girmektedirler. (Milliken F. M., 2003, s. 1468) Sessizlik ikliminin oluşma sebepleri olarak, bir konu hakkında görüş bildirildiğinde bu görüşün kışkırtıcı olarak kabul edilmesi kaygısı, seslilik halinde iş görenler arasındaki güveni kaybetme algısı, pozisyon ya da terfi kaybetme riski hissine kapılma verilebilir.

Örgütsel sessizliğin meydana getirdiği iklim; örgütün gelişim ve inovasyonun önünde ciddi bir engel ve çalışanların motivasyonuna ket vuran önemli bir etkidir. Bu iklim, yaşananlar sonrası oluşmuş ve öğrenilmiş çaresizliğe dönüşmüş olabilir. Dolayısı ile bu durum bir süre sonra doğal bir hale bürünecektir. Örgütsel sessizlik iklimini artıran, besleyen ve çabuklaştıran çeşitli faktörler bulunmaktadır. (Milliken & Morrison, 2003, s. 1564) Bunlar uzun süreli olarak aynı üst yönetim ile aynı görevde çalışan iş görenler, demografik özellikler, kültürel yapının getirdikleri olarak belirtilebilir. Uzun süreli birlikte çalışma, kişileri, çalışma şekillerini, yaklaşımları hatta düşünme biçimlerini kaynaştırır, yakınlık oluşturur. Değişen organizasyon yapıları ve yeni pozisyon sahipleri bu eskiden gelen işleyişe karşı tepkisel olarak sessizlik davranışında bulunabilirler. (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565)

Seslilik konularının seçilmesi ile birlikte insanlar konuşacakları kişiler hakkında da seçim yapmaktadırlar. İnsanlar kiminle konuşacakları ve kiminle sessizleşecekleri konusunda seçimi nasıl yaptıkları bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır (Milliken & Morrison, 2000). İnsanların başak bir kişiyi güvenilir seçmeleri için nasıl bir karar mekanizması kurdukları krtitik bir sorudur. (Edmonson, 1999)' un yaptığı araştırmalar da psikolojik güvenilirliğin açıkça kritikliği belirtilmektedir.

Bu özelliklerin farklı olduğu yerde örgütsel statüko da artacak, sessizlik ikliminin oluşmasına temel atılacaktır. Kişilerin sosyal kimliklerini algılayış biçimi, kendilerini demografik özelliklerine göre sınıflara koymaları sessizlik halinin ortaya çıkmasında etkili olacaktır. Kişilerin demografik özellikleri kendileri ile benzeyen grupların içerisinde olmak istemeleri ve bu kişilere karşı güven hissetmeleri çoğunlukla mümkündür. (Slade, 2008, s. 60) Örgüt yapısı içinde oluşan ve baskıya dayalı olarak gelişen hakim grupların gücü, örgütün hiyerarşik yapısına göre bir şahıs veya birden fazla şahıs tarafından biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde meydana getirilebilir. Var olan egemenlik ve baskı örgütte bir kısım çalışana ayrıcalık sağlarken, bir kısım çalışanda pes etme veya değişimde rol oynamama eğilimi oluşmasına neden olur. (Slade, 2008, s. 62). Sessizliğin ortadan kalkması ya da kaldırılması durumu zaman geçtikçe örgütün parçası haline gelerek kabul edilir bu durum örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasını hızlandırır. Sessizlik ikliminin sahip olduğu örgütler, iş görenlerin fikir ve düşüncelerini ortaya koymaktansa ilgisiz ve sessiz kalmayı tercih eder.

Örgütsel bir hiyerarşide kişilerin imajlarında risk oluşması durumunda, konunun üst yönetime anlatılması için belli taktiklerin geliştirildiği görülmektedir. (Milliken F. M., 2003) Bu taktiksel davranışların başında koalisyonların kurulması gelmektedir. Taktiksel koalisyonların kiminle ya da kimler ile kurulacağı belirli parametrelerin birleşimi hale gelebilir. Diğer bir taktiğin ise kapalı kapılar arasına yapılan görüşmeler ve tartışmalar olarak bildirilmektedir. Koalisyonların daha etkili bir taktik olduğu gözükmektedir. (Milliken & Morrison, 2003) Koalisyonların ve kapılar ardında yapılan görüşmelerin departmanların işlevleri ve çalışanların yetkinlik ve organizasyon içerisindeki güçlerinden etkilendikleri görülmektedir.

2.1 Örgütsel Sessizlik İklimine Neden Olan Etmenler

Merkezi bir karar alma sistemi olması ve geri bildirim yapısının biçimsel oluşu, sessizlik ikliminin meydana gelmesinde temel oluşturur. Bu tarz bir iklimin iş görenler tarafından algı oluşturulmasını etkileyen üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetimin davranış ve tutumları, şefin (gözlemcinin) davranış ve tutumları ile örgüt içindeki iletişim fırsat eşitliğidir. (Alparslan, 2005, s. 22)

Örgütsel yapının politika ve fonksiyonların yönetsel inançlar vasıtası ile şekillendiği gözlenmektedir. (Milliken & Morrison, 2000) Daha sıkı kontrol altında tutulan organizasyonlarda daha güçlü merkezi kararlar bulunmaktadır. Bu durumda geribildirim eksikliğinin oluşması ve astların daha az konuşmayı tercih etmesi ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan diğer bir önemli unsurun da yönetimin inançları ve kültürel normların da olduğu bilinmektedir. Toplumsal ve yerel kültürün etkileri de sessizliğin oluşmasında, derecesinin ne olacağına oldukça önemli bir değişkendir. (Çakıcı A. , Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, 2007)

2.1.1 Üst Yönetim Tutumu:

Yönetici tutumu ve davranışları, sessizlik davranışının meydana gelmesinde en kuvvetli etkenlerden biridir. Yöneticinin, seslilik ve sessizlik durumunda çalışanı nasıl değerlendirdiği büyük öneme sahiptir. Geleneksel yöneticiler, iş görenlerin yalnızca şahsi çıkarlarını gözettiklerini, herhangi bir yaptırım söz konusu olmadan örgütün amaç ve çıkarları doğrultusunda yetki almayacaklarını ve çalışanlara güvenilmemesi gerektiğini düşünürler. Bu yaklaşım, McGregor' un söz ettiği X kişilik teorisi yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin iş görenlere bu teorideki gibi baktıkları müddetçe, doğrudan ya da dolaylı açık bir iletişime fırsat olmayacaktır. Araştırmalara göre bir karar verilirken daha çok gözün değerlendirmesi ile verilmesinin daha faydalı sonuçlar vereceğini göstermektedir. Düşünce birliğinin sürdürülmesine verilen önem, çalışanları fikir birliğinde görülme davranışına götürebilir. Buradan hareketle çatışma ve farklılaşmanın örgütsel verimliliğe zarar vereceği algısı zamanla yıkılıp bu enerjinin fikir birliğine dönüşmesi katma değerine ulaşılabilir.

Problem çözmek, değişime önem vermek, bu alanlarda farklı bakış açıları geliştirmek ve bunlara değer katmak gerekmektedir. (Milliken & Morrison, 2000, s. 708)

Bütün bu yazılanlara rağmen, alışlagelmiş genel yönetici modeli astlardan gelen farklı düşüncelere karşı rahatsızlığını direkt ya da dolaylı olarak ifade edecektir. Bu atmosfer ast ile üstün bir şekilde karşı karşıya gelme korkusuna neden olacak ve ast üstüne karşı sessiz kalmayı seçerek, üstü ile aynı yönde fikir belirtme yoluna gidecektir (Alparıslan, 2005, s. 23). Yönetici(ler) kendi zayıf oldukları noktaları ön plana çıkaran sorgulamalardan kaçınma eğilimde olabilirler. Bu durumda astların söz sahibi olmasını ve aktif rol oynamalarını istemeyerek gerektiği takdirde baskı ile bu durumun önüne set çekeceklerdir. Bunun nedeni olarak çalışanın sessiz kalmadığı durumda yöneticinin eksik olduğu konuları içeren çeşitli işleyiş tarzlarının ortaya çıkması ve kişisel kariyer tehlikesinin hal alması korkusu gösterilebilir. Bu durumda yöneticinin bu riski tartabilmesi için astının yeteneklerini ve niyetini bilmesi gerekmektedir. Bazen de çeşitli bilgilerin saklı kalması istenebilir ve bu durumda gereken pozisyonlar arasında iletişim yasaklanır. Söz konusu yasaklar da sessizlik davranışını arttırır. İş görenlerin seslilik halinde kendilerini güvende hissedecekleri objektif ortam oluşturulmalıdır. Çalışanlar bölümler halinde ya da topluca kaynaştırılmalı, açık ve şeffaf olmaları istemelidirler (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565)

Yöneticiler kendi gelişim alanlarını veya zayıf kaldıkları durumları saklama çabasına girdikçe, çalışanların daha aktif olarak gelişimlere katılmasını engellerler. Yöneticilerin daha proaktif davranana çalışanlara ulaşması ve sesliliği arttırması için onların yeteneklerini ve niyetlerini iyi anlaması gerekir. (Grant, Parker, & Collins, 2009) Yöneticilerin unvan ve statülere ait engelleri ortadan kaldırması sesliliği arttıracaktır. Çalışanların gruplar halinde toplanarak belirli düzeylerde seslilik için ortam yaratılması psikolojik engellerin kaldırılması organizasyonun gelişimi açısından önem arz eder.

2.1.2 Bölüm Yöneticisinin Davranış ve Tutumları:

Üstten asta iletişimde iletişim araçlarından ya da mesajdan çok mentor ile iş gören arasındaki iletişim oldukça önemlidir. Direkt bağlı olunan yöneticinin tutum ve davranışları en alt boyutta örgütün belirli bir kısmında sessizlik davranışının oluşmasına neden olabilir.

Bölüm yöneticisi ile iletişim ve yapılan geri bildirim artması çalışanların kendilerini takım üyesi olarak gördüklerinin bir göstergesi olabilir. Böylesine olumlu bir iklimin oluşturulması, örgütün tüm katmanlarına sıçrayacak ve kişiler arası iletişim artarak, varsa sessizlik bozulacak ya da oluşması engellenecek çalışanlar problemler ve işleyiş ile ilgili daha fazla konuşma ve tartışma eğiliminde olacaklardır. Sorunların çözülmesinde çok sesli oluş, farklı açılar ve bilgilerin sinerjisinin ışığında gerçekleşecektir. Bütün bu verilerin izinde, bölüm yöneticileri üst yönetim ve astlar arasında köprü rolü oynayarak, üst yönetimin kararlarını alma aşamasında alt katmanlardan gelen verilerin sentezi ile bu kararları belirli doğrultuya çekmek için örgütün hem sesliliği hem de sessizliği olabilmektedirler.

Bölüm yöneticileri hem alt çalışanlara hem de üst yönetime mesafesinin yakınlığından dolayı olayları aktarma biçimi, algı oluşturma özelliğini de bir arada getirmektedir. Bu oluşan ortam ve algı da örgüt içerisinde seslilik ya da sessizlik oluşumunda etkili olmaktadır.

Üst yönetim her konuda ve detaylarda örgütsel uyumun sağlanması, konu ya da olaylara karşı etkili hassasiyet gösterilmesi konusunda yeterli yoğunlaşmayı gösteremeyebilir. Bu durumda bölüm yöneticilerinin etkin şekilde devrede olması olası sessizlik oluşumuna set olabilmektedir.

2.1.3 Örgütün İletişimsel Fırsatları:

İş gören ve yönetici arasındaki iletişimin sürekliliği ve sıklığı yönetici ile iş gören faaliyetlerini de düzenleyerek yöneticinin iş görenin etkinlikleri üzerindeki yaptırımını ve denetimini de dolaylı yoldan artıracaktır. İletişimin sıklığı ve sürekliliği kadar biçimi de fırsata dönüştürülebiyecek etkili bir faktördür. Formal, yazılı ve grup toplantılarına dayalı kişisel olmayan bir iletişim yerine iletişim yerine informal, hazırlıksız, kendiliğinden gelişen, kişisel iletişim çalışanlarda işlerinden duydukları tatmini artırmaktadır. İnfomal bir iletişimde bilgi aktarımı çok daha hızlı, doğru, açık ve etkin bir hal alacak bu yolla çalışanların örgüt içinde ya da dışında gerçekleşen faaliyet ve değişimlere ahengi artacak, böylelikle hızlı bir gelişim gerçekleştirilecektir. Açık iletişim örgütün her katmanında işlemelidir. Karar alınırken en önemli bilgiler elbette her katmanda vardır ancak en fazla operasyon katmanında bulunmaktadır. Söz konusu bilgilerin doğru adrese iletil(e)memesi ya da iletilmemesi yanlış işlemlerin görülmemesine bu da hatalı kararlara yol açar (Breen, Fetzer, Howard, & Preziosi, 2005). İkinci bölümde örgütsel sessizlik iklimi, bu iklimi meydana getiren faktörlere yer verilmiş olup, örgütsel sessizlik ikliminin oluşumunda etkili olan faktörlerin ve iklimin tanımlandığı bu bölüme bağlı olarak üçüncü bölümde de yaptığımız araştırma ile örgütsel sessizlik iklimi ve çalışan sessizlik tutumlarına ilişkin farklılıkları sorgulanmıştır.

3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İKLİMİ ve ÇALIŞAN SESSİZLİK DAVRANIŞLARINA (TUTUMLARINA) İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amaçları

İnsan kaynağının öncelikli olduğu günümüz rekabet ortamında örgüt verimi ve gelişimi için sessizlik alanındaki çalışmalar ve araştırmalar önemini arttırmaktadır. Bu araştırmanın asıl amacı üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ya da iletişim fırsatlarından kaynaklanan sessizlik ikliminin, boyun eğmeye, kendini korumaya ya da ilişkileri korumaya dayalı olarak oluşan sessizlik davranışları ile etkileşiminin incelenmesidir. Bu araştırma aynı zamanda örneklem içerisinde sessizlik iklimi olup olmadığını, hangi boyutta yoğunlaştığını, örneklem demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını da inceleme amaçlarını taşımaktadır.

3.2 Araştırma Kapsamı

Örneklemin ana kütlesi “Perakende sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluş ait merkez çalışanları (uzman, uzman yardımcıları, yöneticiler, müdür, direktörler ile genel müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Çalışma yapıldığı 2016 Haziran ayı itibari ile çalışan sayısı 69 uzman, 57 uzman yardımcısı, 35 yönetici olmak üzere toplamda 251 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlardan kolayda örnekleme metodu ile 186 kişiye ulaşılmış ve 115 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Toplamda üzerinde araştırma yapılan çalışanlar toplam merkez çalışanlarının yaklaşık %46’sını kapsamaktadır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

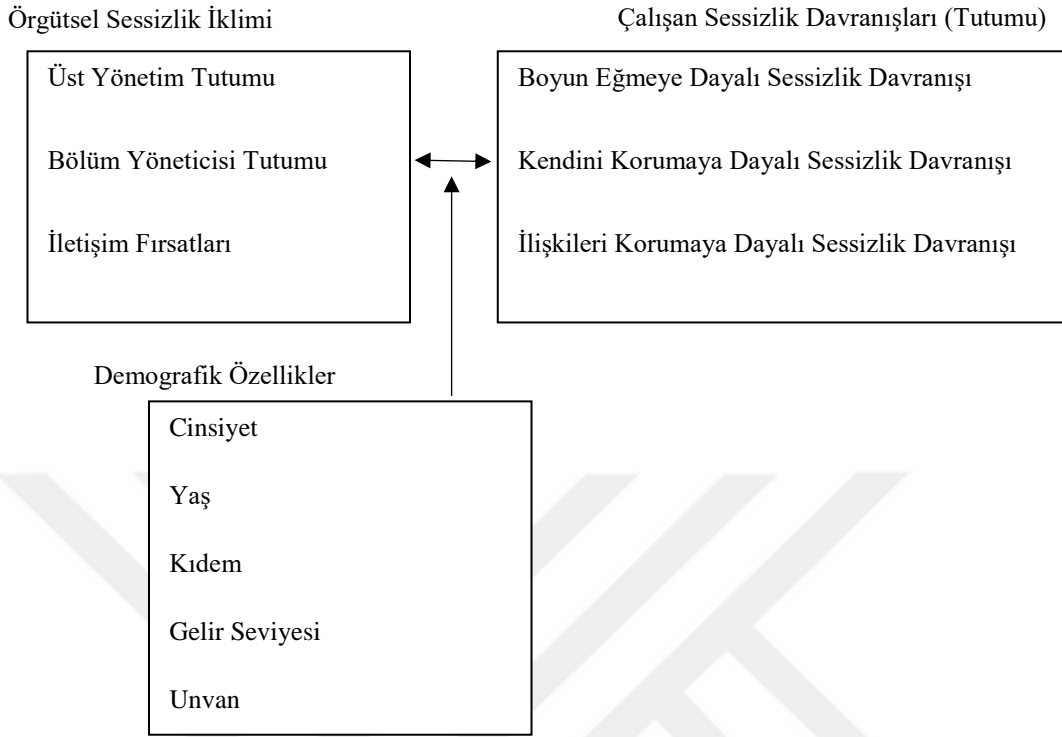
Bu araştırmada anket ile veri toplama metodu kullanılmıştır. Anket formları örgütsel sessizlik iklim ölçeği (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565) ve çalışan sessizlik davranış ölçeği (Dyne, 2003, s. 1380) kullanılarak oluşturulmuştur.

İlk bölümde sessizlik iklim ölçeği bulunmakta olup, üst yönetim, bölüm yöneticisi ve iletişim fırsatlarını içeren ifade boyutları bulunan bir anket vardır.

İkinci bölümde ise iş gören sessizlik davranış ölçeği bulunmaktadır. Bu ölçekte dört farklı boyutta 20 ifade ile sessizlik davranışları ölçülmeye çalışılmıştır. İlk iki bölüm (Alparslan, 2005) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirliği, güvenirlik ve geçerlilik analizleri ile test edilmiş ve anketin uygunluğu ilerideki bölümlerde gösterilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için şirketin ilgili bölümün bağlı olduğu üst yönetimden izinler alınmıştır.

3.3.1 Araştırma Modeli



3.3.2 Hipotezler

Sessizlik iklimi ve örgütte algılanan çalışan sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₁: Üst yönetim tutumu ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1a}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların boyun eğmeye yönelik sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1b}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1c}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların sessizlik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2a}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2c}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İletişim fırsatları ile çalışanların sessizlik tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{3a}: İletişim fırsatları ile çalışanların boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: İletişim fırsatları ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: İletişim fırsatları ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çalışan demografik özellikleri ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{4a}: Çalışanların sessizlik davranışları cinsiyete göre fark gösterir,

H_{4b}: Çalışanların sessizlik davranışları yaşa göre fark gösterir,

H_{4c}: Çalışanların sessizlik davranışları kıdeme göre fark gösterir,

H_{4d}: Çalışanların sessizlik davranışları gelire göre fark gösterir,

H_{4e}: Çalışanların sessizlik davranışları unvanlara göre fark gösterir,

3.3.3 İstatistiksel Yöntemler

Bu araştırmada 115 adet anket SPSS 24.0 istatistiksel paket programı kullanılmış olup, istatistiksel testlere sokulmuş ve sonuçlar derlenmiştir. Korelasyon analizi, regresyon analizi, T-testi, anlamlılık testleri, ANOVA testleri uygulanmıştır.

3.4 Katılımcıların Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tablolarda görölmektedir.

Tablo 3-1 Katılımcıların Özellikleri

	Açıklama	Frekans	Frekans %
Cinsiyet	Erkek	61	53%
	Kadın	54	47%
Yaş	21-25	20	17%
	26-35	39	34%
	36 ve üzeri	56	49%
Eğitimi	İlköğretim	2	2%
	Lise	11	10%
	Yüksek Okul	13	11%
	Lisans	77	67%
	Yüksek Lisans	11	10%
	Doktora	1	1%
Çalışma Yılı	0-1 yıl	66	57%
	2-5 yıl	35	30%
	6 yıl üzeri	14	12%
Pozisyon	Uzman / Uzman Yrd.	88	77%
	Yönetici	18	16%
	Müdür	6	5%
	Direktör	2	2%
	GMY	1	1%
Gelir Seviyesi	1500-3000	92	80%
	3000-4500	13	11%
	4500 ve üzeri	10	9%

Tablo 3.1’de verildiği gibi, araştırma kapsamını oluşturan çalışanların %53’ünü erkekler; %47’ sini kadınlar oluşturmaktadır.

Katılanların %51’ i 35 yaş altıdır. Katılımcıların %67’ si lisans mezunu olup, %9,6’sı yüksek lisans ve yaklaşık %1’i doktora seviyesinde eğitim almıştır.

Katılımcıların %57 si 1 ın altında çalışmakta olup, %88 lik kısmı 5 yıl altında çalışmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan iş görenlerin yaklaşık %77’ si uzman ve uzman yardımcılarında oluşmaktadır. %16’ sı yöneticilerden, %5’ i müdürlerden oluşmaktadır. Örneklemini oluşturan iş görenlerin %80’ i 1500-3000 arası ve %11’ i 3000-4500 arası gelire sahiptir.

3.5 Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği ve İş Gören Sessizlik Davranış Ölçeği

Tablo 3.2.de genel olarak örgütsel sessizlik olmadığı üst yönetim ortalamasının 2,942, bölüm yöneticisi tutumu 2,918 ve iletişim fırsatları ortalaması 2,913 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3-2 Örgütsel Sessizlik İklimi Algı Ortalamaları

Değişken Grubu	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Üst Yönetim Tutumu 1	İşyerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim beni sorun çıkararak bir kişi olarak algılar.	2,983	0,772
Üst Yönetim Tutumu 2	İşyerinde anlaşmazlıkları dile getirdiğimde, üst yönetim tepkisi alabilirim	2,896	0,777
Üst Yönetim Tutumu 3	İşyerinde kural ve uygulamalarla ilgili uyuşmazlık yaşadığımda üst yönetim sadakatsizlik olarak algılar	2,948	0,826
Bölüm Yöneticisi Tutumu 1	Bölüm yöneticilerimiz çıkan anlaşmazlıklarda en iyi çözümü bulur.	2,983	0,946
Bölüm Yöneticisi Tutumu 2	Bölüm yöneticimiz çalışanların söylediklerine önem verir	2,748	0,782
Bölüm Yöneticisi Tutumu 3	Bölüm yöneticimiz çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açıktır.	2,922	0,947
Bölüm Yöneticisi Tutumu 4	Bölüm yöneticimiz çalışanlar arası yaşanan anlaşmazlıkları konuşmalarını destekler	2,939	0,92
Bölüm Yöneticisi Tutumu 5	Bölüm yöneticimizin farklı fikirlerini ifade edebilmesini destekler	3	0,806
İletişim Fırsatları 1	Diğer bölümlerdeki çalışanlar ile iletişimimiz iyi düzeyde değildir	2,904	0,858
İletişim Fırsatları 2	Çalışanlarımız arasındaki deneyim, veri akışı organize haldedir	2,843	0,708
İletişim Fırsatları 3	Bu kurumda yöneticiler ile aramızdaki iletişim yeterli düzeydedir.	2,974	0,766
İletişim Fırsatları 4	Kurumda meydana gelen değişimler çalışanlara iletilir	2,983	0,805
İletişim Fırsatları 5	Şirket misyon, amaç, vizyon ve işleyişleri ile ilgili bilgilendiriliriz.	2,861	0,815
Örneklem: 115 Değişken: 13 Alpha Katsayısı: 0,861			

Tablo 3-3 İşgören Sessizlik Davranış Ölçeği

Değişken Grup Kodu	Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 1	İşyerinde yapılan iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam	2,991	0,839
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 2	İşyerindeki kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	3,061	0,749
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 3	Problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam	2,896	0,817
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 4	İşlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	3,017	0,96
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 5	İş ortamının iyileşmesine ilişkin fikirlerimi paylaşmam	2,861	0,864
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 6	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,922	0,846
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik 7	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşünürüm	2,826	0,935
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 1	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	2,591	0,617
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 2	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelirim.	2,957	0,859
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 3	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	2,896	0,927
Kendini Korumaya Sessizlik 4	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	3,13	0,829
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 5	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	2,783	0,863
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 6	Konuştuğum zaman misillemeden korktuğum için sessiz kalırım.	3,078	0,815
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik 7	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	2,957	0,869
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 1	Arkadaşlarımın kalbini kırmamak için sessiz kalmayı tercih ederim	2,504	0,715
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 2	Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerimi korumak adına sessiz kalırım	2,6	0,601
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 3	Sorun kaynağı görülmemek için sessiz kalırım	2,704	0,493
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 4	Çatışma yaşamamak için sessiz kalırım	2,565	0,661
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 5	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalırım	2,678	0,583
İlişkileri Korumaya Yönelik Sessizlik 6	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım	2,661	0,542
Örnekleme: 115	Değişken: 20	Alpha: 0,819	

İş gören sessizlik davranışlarına ilişkin ölçek ortalamaları Tablo 3.3.' de verilmiştir. Detaylı incelendiğinde ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı boyut ortalama değeri 2.939, kendini korumaya dayalı boyutun ortalama değeri 2.906 ve ilişkileri koruma amaçlı sessizlik boyut ortalama değeri 2,667 çıkmıştır.

Kısmen de olsa ilişkileri korumaya sessizlik davranışı sessiz kalmalarına yol açan davranış olarak ön plana çıkmaktadır.

3.5.1 Örgütsel Sessizlik İklimi Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Örneklem için KMO değeri 0,821'dir. 0.5 den küçük olmadığı için faktör analizine uygun kabul edilebilir. Ki-Kare değerinin 0.000 olması da bunu desteklemektedir. Barlett test sonuçları Tablo 3.4 de verilmiştir.

Tablo 3-4 Barlett ve KMO Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		0.821
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare (Yaklaşık)	314,833
	Df	69
	Sig.	,000

Tablo 3.5' de ise öz değer istatistiği 1 üzerinde olan 3 faktör vardır ve ilk faktör toplam varyansın %32,019' unu açıklar. Üç faktörün toplamı ise %49,6 lık kısmını açıklamaktadır ve yapıya uygundur.

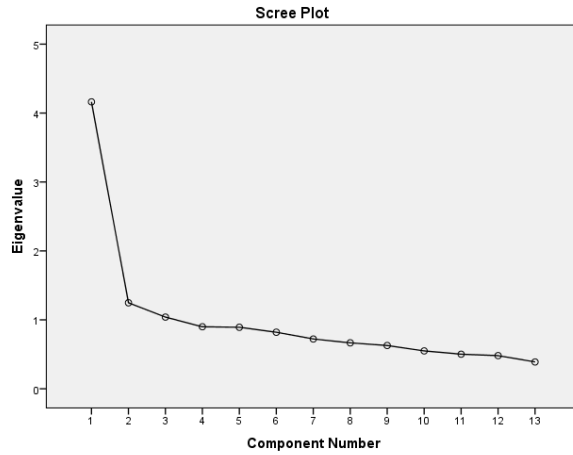
Tablo 3-5 Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler	İlk Öz Değerler			Ki Kare Toplam / Özetleri		
	Toplam	Varyans%	Küm.%	Toplam	Varyans%	Küm.%
1	4,163	32,019	32,019	4,163	32,019	32,019
2	1,248	9,599	41,619	1,248	9,599	41,619
3	1,040	8,000	49,619	1,040	8,000	49,619
4	0,900	6,920	56,538			
5	0,892	6,865	63,403			
6	0,820	6,309	69,712			
7	0,723	5,559	75,271			
8	0,666	5,125	80,396			
9	0,628	4,829	85,225			
10	0,549	4,224	89,449			
11	0,502	3,858	93,308			
12	0,481	3,697	97,005			
13	0,389	2,995	100,000			

Tablo 3-6 Faktörlerin Cronbach Alpha Katsayıları

Faktörler	İfade	Cr. Alpha
Bölüm Yöneticisinin Tutumu	5	0,828
İletişim Fırsatları	5	0,741
Üst Yönetimin Tutumu	3	0,715

Tablo 3.6 sonuçlarına göre sonuçlar 0,6 değeri üzerinde olduğu için güvenilirdir.



Şekil 3-2 Faktör Analizi Grafiği

Tablo 3-7 Faktör Matrisi Sonuçları

Değişkenler	1.Faktör Bölüm Yöneticisi Tutumu	2.Faktör İletişim Fırsatları	3.Faktör Üst Yönetim tutumu
Bölüm yöneticimiz çalışanların söylediklerine önem verir	0,901	0,196	0,109
Bölüm yöneticimiz çalışanlar arası yaşanan anlaşmazlıkları konuşmalarını destekler	0,865	0,214	0,166
Bölüm yöneticimiz çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açıktır.	0,852	0,106	0,186
Bölüm yöneticimizin farklı fikirlerini ifade edebilmesini destekler	0,799	0,362	0,051
Bölüm yöneticilerimiz çıkan anlaşmazlıklarda en iyi çözümü bulur.	0,796	0,216	0,2
Şirket misyon, amaç, vizyon ve işleyişleri ile ilgili bilgilendiriliriz.	0,181	0,789	0,044
Kurumda meydana gelen değişimler çalışanlara iletilir	0,17	0,779	0,118
Çalışanlarımız arasındaki deneyim, veri akışı organize haldedir	0,075	0,699	0,259
Bu kurumda yöneticiler ile aramızdaki iletişim yeterli düzeydedir.	0,432	0,558	0,222
Diğer bölümlerdeki çalışanlar ile iletişimimiz iyi düzeyde değildir	0,244	0,437	0,037
İşyerinde anlaşmazlıkları dile getirdiğimde, üst yönetim tepkisi alabilirim	0,177	0,021	0,849
İşyerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim beni sorun çıkarıran bir kişi olarak algılar.	0,202	0,172	0,79
İşyerinde kural ve uygulamalarla ilgili uyumsuzluk yaşadığımda üst yönetim sadakatsizlik olarak algılar	0,078	0,242	0,768
Özdeğer	5,6	1,625	1,39
Varyansı Açıklama Yüzdesi	30,202	19,724	16,688
Toplam Varyans Yüzdesi	30,202	49,925	66,61

Tablo 3.7'ye göre yapısal geçerlilikten bahsedilebilir.

3.5.1.1 İş görenlerin Sessizlik Davranış Ölçeği

Katılımcılardan alınan sonuçlara göre bulunana KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0.819 olup bu değer 0.5 den büyük olduğu için değişkenler arası kısmi korelasyonun analizi sonucuna göre, korelasyonun diğer değişkenler ile açıklanamayacağı ve faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir.

Barlett testi sonucuna göre 1801,255 KiKare değeri hesaplanmış olup anlamlılık 0.00 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ışığında faktör analizi uygunluğu görülmektedir.

Tablo 3-8 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Bartlett Testi	
KMO Yeterliliği	0,819
Ki-Kare	1801,255
Serbestlik Derecesi	204
Anlamlılık	0

Tablo 3-9 da görüldüğü gibi birinci faktör varyansın %22 sini, ikinci ise birinci ile beraber %42 sini ve ilk üçü toplamın %60 ını açıklamaktadır.

Tablo 3-9 Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8,343	40,073	40,073	4,525	21,916	21,916
2	2,534	12,413	52,486	4,058	19,691	41,607
3	1,55	7,727	60,213	3,826	18,587	60,194
4	0,867	4,476	64,689			
5	0,826	4,281	68,97			
6	0,677	3,572	72,542			
7	0,603	3,218	75,76			
8	0,517	2,806	78,566			
9	0,457	2,521	81,087			
10	0,433	2,407	83,494			
11	0,368	2,1	85,594			
12	0,32	1,868	87,462			
13	0,273	1,646	89,108			
14	0,245	1,512	90,62			
15	0,239	1,486	92,106			
16	0,216	1,376	93,482			
17	0,164	1,125	94,607			
18	0,143	1,025	95,632			
19	0,135	0,988	96,62			
20	0,067	0,665	97,285			

Tablo 3-10 Faktörlerin Alpha Katsayıları

Faktör	Soru	Cr. Alpha
Korku ve Kendini Korumaya Dayalı	8	,89
Boyun Eğme ve İlgisizliğe Dayalı	7	,851
İlişki Korunmasına Dayalı	6	,878

Faktör analizindeki sonuçlar 0,8 üzerinde olduğu için güvenilir sonucu çıkartılabilir.

3.5.2 Korelasyon Analizi

Tablo 3-11 Boyutlar Arası Korelasyon Matrisi

		Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik	İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	Birim / Bölüm Yöneticilerinin Tutumu	Kurumdaki İletişim Fırsatları	Üst Yönetim Tutumu
Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik	P. Anl.	1					
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	P. Anl.	,550** 0	1				
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	P. Anl.	,521** 0	,411** 0	1			
Birim/Bölüm Yöneticilerinin Tutumu	P. Anl.	,282** 0	,301** 0	0,011 0,855	1		
Kurumdaki İletişim Fırsatları	P. Anl.	,307** 0	,411** 0	-0,019 0,798	,516** 0	1	
Üst Yönetim Tutumu	P. Anl.	,411**	,346**	,211**	,361**	,321**	1

** 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki

Yukarıdaki tabloya göre çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı ile bölüm yöneticisi tutumu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 3.11 e göre çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı ile iletişim fırsatları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tablo 3.11 e göre çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı ile üst yönetim davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aşağıdaki hipotezler kabul edilmiştir:

H_{1a}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların boyun eğmeye yönelik sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1b}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{1c}: Üst yönetim tutumu ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H_{2a}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2b}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3a}: İletişim fırsatları ile çalışanların boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3b}: İletişim fırsatları ile çalışanların kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Aşağıdaki testler korelasyon analizine göre kabul edilememiştir.

H_{2c}: Bölüm yöneticisinin tutumu ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{3c}: İletişim fırsatları ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bölüm yöneticisi tutumu ile çalışanların ilişkileri korumaya yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aynı zamanda iletişim fırsatları ile çalışanların ilişkileri korumaya dayalı davranışları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

3.5.3 Regresyon Analizi

Regresyon analizine göre sebep sonuç ilişkisi kurulan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma modelinde belirtildiği gibi örgütsel sessizlik iklimi ile çalışan sessizlik davranışlarının karşılıklı olarak bir ilişkide olduğu varsayılmaktadır. Örgütsel sessizlik ikliminin boyutlarının katılımcılar üzerinde sessizlik davranışı eğilimlerindeki etkisinin incelenmesi amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmış olup, bulgular aşağı özetlenmiştir.

Tablo 3-12 Boyutlar Arası Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anlamlılık
1	Üst Yönetim Tutumu	Örgütsel Sessizlik Davranışı	0,172	0,41	0

ANOVA Testi: F=29.911 ; p<0,001

Tablo 3.12 ye göre R² determinasyon katsayısı, sessizlik davranışlarındaki değişimin %17 si üst yönetim tutumu ile açıklanabilmekte olup, üst yönetim tutumundaki 1 birim olumsuzluk sessizliği 0,410 birim arttırmaktadır.

Tablo 3-13 Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anl.
1	Örgütsel Sessizlik İklimi	Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	0,276	0,301	0,0007
		Korumaya Dayalı Sessizlik		0,365	0,0000
		İlişki Korumaya Yönelik Sessizlik		-0,106	0,0156
ANOVA testi: F= 36,120; p<0,001					

Çalışanların ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı ile kendini korumaya yönelik davranışındaki artış iklimin algılanmasını 0,301 birim arttırmaktadır. Hesaplanan F değeri p<0.001 düzeyi için geçerlidir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin ilişkisi anlamlıdır.

Tablo 3-14 Çalışanların Demografik Yapısı ile Davranışları Arası Farklarının T Testi Sonuçları

Sessizlik Davranışları	Varyansların Homojenliğine İlişkin Levene Testi	Ortalamaların Homojenliği İle İlgili T Testi					
		F	Anl. (p)	T	Serb. Derecesi	Anl. (p)	Ort. Farklılık
Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	Homojen	0,008	0,932	-1,569	149,480	0,124	-0,197
	Homojen Değil			-1,559	122,815	0,126	-0,197
Korkuya ve Korumaya Dayalı Sessizlik	Homojen	1,808	0,185	1,231	149,480	0,227	0,157
	Homojen Değil			1,261	134,836	0,216	0,157
İlişki Korumaya Yönelik Sessizlik	Homojen	0,025	0,883	-0,139	149,480	0,899	-0,020
	Homojen Değil			-0,137	117,847	0,124	0,020

Tablo 3-15 Yaş Gruplarına Göre Tutum Farklılıkları Anova Testi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler TPL	Serbestlik	Kareler Ort.	F	Anl.(p)
Korkuya ve Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik	Grup İçi	0,208	2,02	0,104	0,181	0,844
	Gruplar Arası	85,318	148,47	0,581		
	Toplam	85,527	150,49			
İlgisizliğe Dayalı Sessizlik	Grup İçi	3,763	2,02	0,1882	3,338	0,039
	Gruplar Arası	83,701	148,47	0,57		
	Toplam	87,465	150,49			
İlişki Korumaya Yönelik Sessizlik	Grup İçi	0,936	2,02	0,468	0,663	0,525
	Gruplar Arası	104,841	148,47	0,713		
	Toplam	105,777	150,49			

Katılımcıların cinsiyetlerine göre sessizlik davranış eğilimleri farklılık gösterip göstermediği t-testi ile araştırılmış olup, kadın ve erkek çalışanlar arasında davranış eğilimi ile ilgili $p < 0.005$ düzeyinde anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre “ H_{4a} : Çalışanların sessizlik davranışı cinsiyete göre fark gösterir,” hipotezi reddedilmektedir. Katılanların yaş gruplarına göre davranışlarının farklı olup olmadığını belirlemek için One-Way ANOVA test uygulanmış aşağıdaki sonuçlar alınmıştır. One-Way ANOVA analizi yapılmış olup, yukarıdaki Tablo 3.15 deki gibi istatistiksel olarak ifade edilmiştir. Buna göre “ H_{4b} : Çalışanların sessizlik davranışı yaşa göre fark gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3-16 Kıdeme Göre Tutum Farklılıkları ANOVA Testi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler TPL	Serbestlik	Kareler Ort.	F	Anl.(p)
Korkuya ve Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik	Grup İçi	0,060	2,040	0,030	0,052	0,969
	Gruplar Arası	86,313	149,940	0,588		
	Toplam	86,274	151,980			
İlgisizliğe Dayalı Sessizlik	Grup İçi	1,412	2,040	0,706	1,217	0,312
	Gruplar Arası	86,919	149,940	0,592		
	Toplam	88,331	151,980			
İlişki Korumaya Yönelik Sessizlik	Grup İçi	5,039	2,040	2,519	3,712	0,030
	Gruplar Arası	101,785	149,940	0,693		
	Toplam	106,825	151,980			

Tablo 3.16’ da araştırmaya katılan iş görenler çalışma sürelerine göre farklı sessizlik davranış şekli gösterip göstermediği analiz edilmiş ve 6 yıl ve üzeri çalışanlar için ilişkiyi korumaya dayalı sessizlik davranışı göstermeye eğilimlerine ilişkin $F=3,712$ ve $p=0,029$ bulunmuş olup, bu nedenle aşağıdaki hipotez kabul edilebilir.

H_{4c} : Çalışanların sessizlik davranışı kıdeme göre fark gösterir,” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3-17 Personel Gelir Seviyesine Göre Davranış Farklılıkları T-testi Sonuçları

Sessizlik Davranışları	Varyansların Homojenliğine İlişkin Levene Testi		Ortalamaların Homojenliği İle İlgili T Testi			
	F	Anl. (p)	T	Serb. Derecesi	Anl. (p)	Ort. Farklılık
Boyun Eğmeye D.	Homojen	1,420 0,250	2,260	150,000	0,020	0,330
	Homojen Değil		2,440	59,170	0,020	0,330
Korkuya ve Korumaya D.	Homojen	7,710 0,010	1,610	150,000	0,120	0,240
	Homojen Değil		2,000	78,340	0,060	0,240
İlişki Korumaya Y.	Homojen	1,670 0,210	-0,420	150,000	0,700	-0,070
	Homojen Değil		-0,410	51,550	0,700	-0,070

Bu araştırmada katılımcıların gelir duruma göre sessizlik davranışlarının farklı olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için t-testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. İş görenlerin kendini korumaya eğilimleri gelir durumuna göre anlamlı bir fark vardır ($p<0,05$ düzeyde ($F=1,67$)) Bu nedenle aşağıdaki hipotez kabul edilebilir.

H_{4d} : Çalışanların sessizlik davranışı gelire göre fark gösterir.

Tablo 3-18 Unvanına Göre Farklılıkları ANOVA Testi Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler TPL	Serbestlik	Kareler Ort.	F	Anl.(p)
Korkuya ve Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik	Grup İçi	0,553	3	0,184		
	Gruplar Arası	87,666	146	0,600	0,320	0,854
	Toplam	88,220	149			
İlgisizliğe Dayalı Sessizlik	Grup İçi	3,528	3	1,176		
	Gruplar Arası	86,691	146	0,594	2,063	0,125
	Toplam	90,219	149			
İlişki Korumaya Yönelik Sessizlik	Grup İçi	2,971	3	0,991		
	Gruplar Arası	106,137	146	0,727	1,417	0,268
	Toplam	109,108	149		2,084	

Tablo 3.18 de verildiği gibi, çalışanların unvanlarına göre sessizlik davranışlarının anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı ANOVA testi ile analiz edilmiş olup, anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir. Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi unvan ile davranışlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışanlar unvanları ne olursa olsun farklı sessizlik davranışı göstermemektedir. Buna göre “**H4e**: Çalışan sessizlik davranışı unvanlara göre fark gösterir,” hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ

Sonuç örnekleme sayısı ile sınırlı kalmak kaydı ile aşağıdaki gibi belirtilmiştir. Verimliliğin önemi, modern çağa uygun yönetim anlayışları ve rekabetin küresel boyutta ulaştığı önem insan kaynağını en değerli kaynaklardan birisi haline getirmiştir. Yönetim düzeyindeki farklı boyutlarda yapılacaklar, çalışanlara ait yetkinliğin oluşmasında çok etkilidir. Çalışanın kaygıları onu örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz durum içerisinde bırakabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bir iklim haline dönüşmesi, iş görenleri etkiler ve kendi alanındaki ve dışında fikri olan faaliyetler hakkında sessiz kalabilecekleri ortaya çıkmaktadır. Örgütün iletişim kanallarının gücü, geribildirim mekanizmalarının güçlü kurulmuş olması, adalet, açıklık, bilgilerin sürekli ve doğru şekilde akması azaltıcı bir etki oluşturmaktadır. İş kaygısı da bu sebeplerden bir diğeri olarak önümüze çıkmaktadır.

Çalışanların sessizlik davranışlarında üst yönetim tutumu ile kendini korumaya dayalı sessizlik davranışının ilişkisi en yüksek ilişkiye işaret etmektedir. Üst yönetimin tutumundaki olumsuzluklar, iş görenin sessizliğini oldukça arttırmakta, konuşmamaya ve katılmamaya itmektedir. Bunun ile birlikte bölüm yöneticilerinin tutumları da özellikle korku ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışında etkili görülmektedir.

İş görenlerin ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı iletişim fırsatları ile en yüksek oranda ilişkilendirilebilmektedir. Örgüt içi iletişimin doğru işlememesi durumunda, açık, daha şeffaf bir halde değilse, örgütte açık iletişim ve nötür bir yapı yok ise, iş görenlerin ilgisizlik ve boyun eğmeye yönelik sessizlik davranışı göstermeleri beklenebilir. Üst düzey yönetimin tutumları ile iş görenlerin ilgisizlik ve boyun eğmeye yönelik sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu da görülmektedir. Buradan yola çıkarak üst yönetimdeki tutum etkisi, bölüm yöneticilerinin tutumunun etkisinden fazladır denilebilir.

Çalışanların sessizlik davranışları özellikleri incelendiğinde farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ilk bulgu, cinsiyete göre değişmediği yönündedir. Çalışanlar erkek de olsa kadın da olsa aynı durumlarda aynı kurum içerisinde farklı davranış özellikleri göstermemektedir. Literatürde yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde sağlık çalışanlarında kadınların boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışının daha baskın olduğu gözlenmektedir. (Özkan, 2015) Buna göre mesleki farklılıkların cinsiyet ile çalışan sessizlik davranışları arasında farklılık yaratabileceğini göstermektedir.

Çalışanların yaş gruplarına göre sessizlik davranışlarında farklılık gösterdikleri gözlemlenmiştir. 35 ve üzeri yaşa sahip çalışanların 20-25 yaş arasındakilere göre ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Çalışma yıllarına göre analiz edildiğinde bir yıl ve daha az çalışan kişilerin, altı yıl ve üzeri iş görenlere göre ilişki korunmasına yönelik sessizlik davranışı eğilimi artış göstermektedir. Bu veriler ışığında şirketlerde yeni işe başlayanlar var olan düzeni kabullenmek istemeye eğilimlidir. İş görenlerin çalışma süreleri arttıkça ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı diğerlerine oranla daha düşük seviyede gözlemlenmektedir. İşyerine yeni dâhil olan iş görenler ise endi yerlerini garanti altına alabilmek kaygısı ile ilişkiler çok daha fazla önem vermeye eğilimlidir. Çalışanların maaş seviyelerinin yüksek olması ya da düşük olması da sessizlik davranış şekillerinde farklılık oluşturmaktadır. Çalışanlar düşük maaş seviyelerinde ise daha çok korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı göstermeye eğilimli hale gelmektedirler. Unvanlarına göre örnekleme ait sonuçlar incelendiğinde ise unvanın sessizlik davranışı arasında anlamlı bir farklılaştıran etken olmadığı sonucuna varılmıştır. Unvanı ne olursa olsun çalışanlar sessizlik davranışlarını farklılaştırmamaya eğilimlidirler.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma örgütsel sessizlik anlamında özel sektörde yapılan bir çalışma olması ve sonuçlarının literatür ile desteklenmesi sebebi ile önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Kaynakça

- Alparslan, A. (2005). '*Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*' Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amah, O., & Okafor, C. (2008). Relationship Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, & Preziosi, R. (2005). Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4).
- Brinsfield, C. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. *Yayınlanmış Doktora Tezi*.
- Can, H., Aşan, Ö., & Aydın, E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çalık, T. (2003). İş görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyallezyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1).
- D., B. (2005). *Güven; Örgütsel Düzeyde Önemi, Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi*. (Aşkın Keser, Dü.) İstanbul.
- Dyne, L. V. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40.
- Edmonson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Science Quarterly*, 44(2).
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1).
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Global, I. (2008). Defination of Coaching . *ICF*.
- Grant, A., Parker, S., & Collins, C. (2009). , “Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel”,. *Personnel Psychology*(62).
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, Tommorrow. *Journal of Management*,, 16.
- Harlos, & Pinder. (2001). “When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects.” (Cilt 37). *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Huang, X. E. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding CrossNationally. *Management and Organization Review*.

- İşcan, Ö., & Karacabey, C. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Administrative Science Quarterly*, 33.
- Milliken , F., & Morrison, E. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(3).
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2000). Shades of Silence.
- Milliken, F. M. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*,.
- Montona, P., & Charnov, B. (2008). *Management*. Barron's Educational Series.
- Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California Management Review*.
- Noelle-Neumann, & E. (1993). *The Spiral of Silence*,. London: The University of Chicago Press.
- Özdevecioğlu, M. (2005). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler(Örgütsel Bakış)*,.
- Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- P., R. C., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(3).

- Parsloe, E. (1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*. Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Perlow , W., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harward Business Review*.
- Perlow, L., & Repenning, N. (2009). ,The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*,(20).
- Podsakoff, P. M., B., M. S., & Paine J. B., & B. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*.
- Premeaux, F., S., & Bedeian, A. G. (2003). “*Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*”, (Cilt 40). *Journal of Management Studies*.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*,, 27.
- Rod, A., & Fridjhon, M. (2016). *Creating Intelligent Teams*. Benicia CA: CRR Global.
- S., T., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*.
- Sadler-Smith, E., & Blackman, D. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1).
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Slade, M. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Washington: Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
- Sussman, L. (2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. *Business Horizons*, 51(4).
- Sümer, C. (2007). Çok Kaynaklı Geri Bildirim ve Kültür: Kritik Bir Bakış Açısı. (R. Erdem, & Ö. Aytaç, Dü) *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw Hill Inc.
- Vakola, M., & Boudaradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5).
- W., N. J., Davis, K., & A.M. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Mc Graw Hill.
- Whitener, E., Brodt, S., & Korsgaard, M. (1993). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. (A. Alparslan, Dü.) Ankara: Gazi Kitabevi.
- <http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocluk-nedir/>. (2017).
<http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocluk-nedir/>.
<http://www.icfturkey.org/neden-kocluk/kocluk-nedir/>. adresinden alındı

EK 1 ANKET FORMU

Aşağıdaki anket yüksek lisans tez çalışmam için hazırlanmıştır. **Verilen yanıtlar ve bilgiler gizlilik kapsamında tarafımda herhangi bir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Tarafsız şekilde cevaplandıracağınız için teşekkür ederim.**

A	Örgütsel sessizlik, iş görenlerin sorumluluk alanı içerisinde yer alan, sorumluluk alanı ile ilişkide olan faaliyet konularında veya işyerlerindeki diğer konulardaki faaliyetler ile ilgili fikirlerini, önerilerini, kaygılarını, düşüncelerini ve gelişim önerilerini dile getirmemeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Aşağıdaki soruları bu kapsamın içerisinde yanıtlarsanız seviniriz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşyerinde bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkartan ya da şikayetçi birisi olarak algılanabilirim					
2	İşyerindeki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim					
3	İşyerinde mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyumsuzluk yaşarsam, üst yönetim bunu işletmeye karşı sadakatsizlik olarak algılar					
4	Bölüm yöneticilerimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum					
5	Bölüm yöneticilerimizin çalışanların söylediklerine önem verdiklerine inanıyorum					
6	Bölüm yöneticilerimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum					
7	Bölüm yöneticilerimizin çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediklerine inanıyorum					
8	Bölüm yöneticilerimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediklerine inanıyorum					
9	Farklı bölümlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir					
10	Kurumumuzda biz çalışanlar arasındaki tecübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize dir					
11	Kurumumuzda bizimle yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir					
12	Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir					
13	Kurumumuzda misyon, iş planları, amaçlar ve süreçler ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir					

B	Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalarak geliştirme önerilerini dile getirmemeleri, işleyişi iyileştirecek önerileri dile getirmemeleri, fikir ve görüşlerini dile getirmemeleri ile örgütsel sessiz ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışları ve nedenlerine ilişkin aşağıdaki anket verilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	SORULAR					
1	Değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam					
2	Kararları kabullenir ve kararlar ile ilgili fikirlerimi kendime saklarım					
3	Problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam					
4	Yapılan işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım					
5	İş ortamının nasıl iyileştirileceği konusunda fikirlerimi beni ilgilendirmediği için paylaşmam					
6	Yetersiz birisi olarak görünmekten çekindiğim için sessiz kalırım					
7	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım					
8	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım					
9	Toplantılarda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım					
10	Konuşmanın konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım					
11	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklarım					
12	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelirim					
13	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimş ifade etmekten kaçınırım					
14	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım					
15	Daha önce konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübeler dolayısı ile sessiz kalırım					

16	Konuştuğum zaman misillemeden korktuğum için sessiz kalırım					
17	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım					
18	Çalışma arkadaşlarımın kalbini kırmamak için sessiz kalırım					
19	Çalışma arkadaşlarım ile ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım					
20	Sorun kaynağı olarak görünmemek için sessiz kalırım					
21	Çatışma yaşamamak için sessiz kalırım					
22	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalırım					
23	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım					
24	Kurum çalışanlarına ait öze bilgileri gerektiğinde açıklarım					
25	İş ortamının koşullarından bazen gereksiz yere yakındığım olur					
26	Çalışma arkadaşlarımın zarar görmesinden korkarak sessiz kalırım					
27	Çatışma ortamından korktuğum için sessiz kalırım					

C. Katılımcı Bilgileri

1. Cinsiyetiniz: ERKEK KADIN
2. Yaşınız: 20–25 26–35 36 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz: İlköğretim Lise Yüksek Öğretim
 Lisans Yüksek Lisans Doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? : 0–1 yıl 2–5 yıl 6 yıl ve üzeri
5. İşyerinde Unvanınız: Uzman / Uzman Yrd.
 Yönetici
 Müdür
 Direktör
 GMY
6. Aylık Ortalama Geliriniz: 1500–3000 TL
 3001–4500 TL
 4501 TL ve üstü

Anketimize verdiğiniz katkılar için teşekkür ederiz.

Elif DEMİR UĞUR