

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EŞ DÜZEY ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif YILDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevda DENEÇLİ

MAYIS – 2016

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EŞ DÜZEY ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ
ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNDEKİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif YILDIRIM

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez ___/06/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selda DENEÇLİ		Basarılı
Yrd. Doç. Dr. Funda Yolcu		Basarılı
Yrd. Doç. Dr. Ö. Ege Yıldırım		Basarılı

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlâk kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

ELİF YILDIRIM

28.05.2016

ÖN SÖZ

Tezimin ilk gününden son gününe kadar ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, her görüşmemizde tezime daha sıkı sarılmamı sağlayan, araştırma sürecinde tecrübe ve bilgisiyle yoluma ışık olan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Sevda Deneçli 'ye,

Araştırmanın analizinde desteğini esirgemeyen Araştırma Görevlisi Mehmet Sağlam'a,

Şefim Nihal Kaya başta olmak üzere bütün çalışma arkadaşlarıma,

Kaynak teminimi sağlayan İstanbul Ticaret Üniversitesi Kütüphanesi'ne,

Anket sorularını yanıtlayarak çalışmama katkı sağlayan alan araştırmasının yapıldığı kurum çalışanlarına,

Her zaman desteklerini hissettiğim aileme, arkadaşlarıma ve hayatıma tesir eden herkese teşekkür ederim.

ve tezimi Annem'e ithaf ediyorum.

ELİF YILDIRIM

28.05.2016

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ŞEKİL LİSTESİ	VI
TABLO LİSTESİ	Vii
ÖZET	ix
SUMMARY	X
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	3
1.1. Örgütsel Çatışma ile İlişkili Kavramlar	3
1.2. Örgütsel Çatışmanın Yönetimdeki Yeri ve Yönetimin Örgütsel Çatışmaya Bakış Açısı	4
1.3. Örgütsel Çatışma Bağlamında Kuramsal Yaklaşımlar	5
1.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım	6
1.3.2. Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşım.....	7
1.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım.....	7
1.4. Örgütsel Çatışmanın Türleri	8
1.4.1. Örgütsel Çatışmanın Örgüt Verimliliğine Göre Çatışma Türleri.....	9
1.4.1.1. Fonksiyonel Çatışma.....	9
1.4.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma	9
1.4.2. Örgütsel Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışma Türleri	10
1.4.2.1. Dikey Çatışma.....	10
1.4.2.2. Yatay Çatışma.....	11
1.4.2.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışma	11
1.4.3. Örgütsel Çatışmanın Örgütte Ortaya Çıkış Durumlarına Göre Çatışma Türleri	11
1.4.3.1. Potansiyel Çatışma.....	12
1.4.3.2. Algılanan Çatışma.....	12
1.4.3.3. Hissedilen Çatışma	12
1.4.3.4. Açık Çatışma.....	12
1.4.3.5. Gizli Çatışma	13

1.4.4. Örgütsel Çatışmanın Taraflarına Göre Çatışma Türleri.....	13
1.4.4.1. İç Çatışma	13
1.4.4.2. Kişilerarası Çatışma.....	14
1.4.4.3. Grup İçi Çatışma.....	14
1.4.4.4. Gruplar Arası Çatışma	15
1.4.4.5. Örgütler Arası Çatışma	15
1.4.5. Diğer Örgütsel Çatışma Türleri.....	16
1.4.5.1. Amaç Çatışması	16
1.4.5.2. Rol Çatışması.....	16
1.4.5.3. Kurumsallaşmış Çatışma	16
1.4.5.4. Beliren Çatışma.....	16
1.5. Örgütsel Çatışma Süreci.....	16
1.5.1. Potansiyel Muhalefet	17
1.5.2. Bilgi ve Kişiselleştirme	17
1.5.3. Davranış	17
1.5.4. Sonuçlar	17
1.6. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri.....	18
1.6.1. Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Nedenleri	18
1.6.1.1. Artan Uzmanlaşma	18
1.6.1.2. Karşılıklı Bağımlılık	19
1.6.1.3. Kıt Kaynakların Paylaşılması	19
1.6.1.4. Amaç Farklılıkları.....	19
1.6.1.5. Yönetimle İlgili Belirsizlikler	20
1.6.1.6. Örgütün Büyüklüğü	20
1.6.1.7. Ortak Karar Verme	20
1.6.1.8. Değerlendirme ve Ödüllendirme	21
1.6.1.9. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar	21
1.6.1.10. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar.....	21
1.6.2. Örgütsel Çatışmanın Bireysel Nedenleri.....	21
1.6.2.1. Algılama Farklılıkları	21
1.6.2.2. İletişim Eksiklikleri.....	22
1.6.2.3. Çıkar Farklılıkları	22
1.6.2.4. Kişilik Farklılıkları	22
1.6.2.5. Farklı Beklentiler	23
1.6.2.6. Beceri ve Yetenek Farklılıkları.....	23
1.6.2.7. Ahlâki Yargılar ve Değerlerdeki Farklılıkları	23
1.6.2.8. Görüş Ayrılıkları.....	23
1.6.2.9. Yıkıcı Eleştiri.....	23
1.6.2.10. Çevresel Baskı	24
1.6.2.11. Statü ve Güç Farklılıkları.....	24
1.6.2.12. Geçmiş Performans ve Etkileşimler	24

1.7. Örgütsel Çatışma Yönetim Yöntemleri.....	24
1.7.1. Bütünleştirme.....	25
1.7.2. Uyma-İtaat Etme.....	25
1.7.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma.....	26
1.7.4. Kaçınma.....	26
1.7.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme.....	26
1.8. Örgütsel Çatışma Çözüm Stratejileri.....	27
1.8.1. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi.....	27
1.8.2. Kaybedelim-Kazanın Stratejisi.....	27
1.8.3. Kazanalım-Kaybedin Stratejisi.....	28
1.8.4. Kazanalım-Kazanın Stratejisi.....	28
1.9. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	29
1.9.1. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları.....	29
1.9.2. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	30
1.10. Örgütsel Çatışmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	31
1.10.1. Örgütsel Çatışma ve Liderlik.....	31
1.10.2. Örgütsel Çatışma ve Cinsiyet.....	31
1.10.3. Örgütsel Çatışma ve Rekabet.....	32
1.10.4. Örgütsel Çatışma ve Saldırganlık.....	32
1.10.5. Örgütsel Çatışma ve Kültür İlişkisi.....	33
1.10.6. Örgütsel Çatışma ve Mobbing.....	33
1.10.7. Örgütsel Çatışma ve İşbirliği.....	33
1.10.8. Örgütsel Çatışma ve İletişim.....	34
1.10.9. Örgütsel Çatışma ve Bilgi Teknolojileri.....	34
1.10.10. Örgütsel Çatışma ve Performans.....	35
1.10.11. Örgütsel Çatışma ve Arabuluculuk.....	36
1.11. Türkiye'de Örgütsel Çatışma Yönetimi Araştırmalarının Genel Görünümü.....	36

BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK..... 38

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci.....	38
2.1.1. Ses ve Sessizlik Kavramı.....	41
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı (Organizational Silence).....	41
2.1.3. Çalışan Sessizliği Kavramı.....	42
2.2. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması.....	42
2.2.1. Sessiz Kalma.....	42
2.2.2. Sessiz Bırakılma.....	43

2.3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Teorik Yaklaşımlar	43
2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi	43
2.3.2. Beklenti Teorisi.....	44
2.3.3. Kendini Uyarlama.....	44
2.3.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı	45
2.3.5. Eşitlik Teorisi.....	47
2.4. Örgütsel Sessizliğin Boyutları	47
2.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence).....	49
2.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	50
2.4.3. Korunmacı Sessizlik (Prosocial Silence).....	51
2.5. Örgüt Çalışanların Örgütte Kullandıkları Konuşma Türleri	52
2.5.1. Üstleri Etkileme	52
2.5.2. Açıkça Konuşma.....	53
2.5.3. Sorumluluk Alma.....	53
2.5.4. Konu Benimsetme.....	54
2.5.5. Sesini Çıkarma	54
2.5.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	55
2.5.7. Sorun Bildirme.....	55
2.6. Örgüt Çalışanlarının Örgütte Kullandıkları Sessiz Kalma Türleri.....	56
2.6.1. Çalışan İtaati	56
2.6.2. Sağır Kulak Sendromu	56
2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	57
2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	57
2.7. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	57
2.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri	58
2.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri	59
2.7.3. Örgütsel Sessizliğin Yönetimsel Nedenleri.....	60
2.8. Örgütsel Sessizliğin Yönetimi İçin Alınması Gereken Önlemler	62
2.9. Örgütsel Sessizliğin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	63
2.9.1. Örgütsel Sessizlik ve Liderlik	63
2.9.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim.....	63
2.9.3. Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans	64
2.9.4. Örgütsel Sessizlik ve Korku Kültürü	64
2.9.5. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet	65
2.9.6. Örgütsel Sessizlik ve Yönetim	65
2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	66

BÖLÜM 3: EŞ DÜZEY ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	68
3.1. Araştırmanın Modeli.....	68
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	68
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	70
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	70
3.4.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği	70
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	72
3.5. Verilerin Toplanması	73
3.6. Verilerin Analizi	74
3.7. Bulgular.....	75
3.7.1. Demografik Bulgular	75
3.7.2. Normallik Testi	78
3.7.3. Faktör Analizi	78
3.7.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	79
3.7.5. Regresyon Analizi.....	80
3.7.6. Farklılık Testleri.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	97
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	108

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Çatışma Yönetim Yöntemleri Modeli	27
Şekil 2: Örgütsel Çatışmanın Performansa Etkisi	35
Şekil 3: Örgütsel Sessizlik ve Sessliliğin Tarihsel Süreci.....	40
Şekil 4: Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Modeli	46
Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Boyutları.....	48
Şekil 6: Bireyin Sessiz Kalmayı Tercih Etmesi Üzerine Bir Model	59
Şekil 7: Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Dinamikler	61
Şekil 8: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	67
Şekil 9: Araştırmanın Modeli	68

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı	75
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	76
Tablo 4: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	76
Tablo 5: Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı	77
Tablo 6: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	77
Tablo 7: Örgütsel Çatışma Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları.....	79
Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları	79
Tablo 9: Ölçeklerin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 10: Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	81
Tablo 11: Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	82
Tablo 12: Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi	83
Tablo 13: Cinsiyete Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları.....	84
Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	85
Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	86
Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları	87
Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	88
Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ortalamaları	88
Tablo 19: Medeni Duruma Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	89
Tablo 20: Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	90
Tablo 21: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	91

Tablo 22: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları	91
Tablo 23: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	92
Tablo 24: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	93
Tablo 25: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ortalamaları	94
Tablo 26: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	94
Tablo 27: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları	95
Tablo 28: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları	96

Tezin Başlığı: Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü

Tezin Yazarı: Elif YILDIRIM **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Sevda DENEÇLİ

Kabul Tarihi: 28 Mayıs 2016 **Sayfa Sayısı:** x (ön kısım) + 114 (tez) + 3(ek)

Anabilimdalı: İşletme Yönetimi **Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

Bu araştırmada, örgütsel davranış yazınında önemli kavramlardan olan örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik kavramları incelenmiştir. Bu bağlamda bu araştırma eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde bu iki kavramın birlikte çalışıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırma, ikisi teorik ve biri uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel çatışma kavramı ve çatışma türleri, boyutları, diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı, tarihçesi ve boyutları incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü olan metodoloji bölümünde eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü araştıran alan araştırması yer almaktadır.

Alan araştırması sonunda elde edilen geçerli anket oranı %96 olmuştur. 452 katılımcı üzerinden alınan veriler SPSS 21 programına yüklenerek analiz gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel çatışmanın alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Dünyada ve Türkiye’de örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en önemli engeller arasında gösterilen örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerde çok sık ve yaygın görünmesinde rağmen yazında yeterince yer verilmemiştir. Bu bağlamda konuyla ilgili yapılan çalışmalar (tezler, makaleler, kitaplar) kısıtlıdır. Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinebilmesi ve çözümü için konunun disiplinler arası bakış açısı ile kültürel, psikolojik ve yönetsel boyutlarını da içeren kapsamlı araştırmaların yapılmasının yazına faydalı olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin alan yazınında hâlen gelişme evresini sürdürdüğü ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Örgütsel Sessizlik

Title of the Thesis: The Role of Organizational Conflict on Organizational Silence Between Peers	
Author: Elif YILDIRIM	Supervisor: Assist. Prof. Sevda DENEÇLİ
Date: 28 May 2016	Nu. of pages: x (pre text) + 114 (main body)+3
Department: Business Management	Subfield: Business Management
<p>In this study, organizational conflict and organizational silence concepts which are the most significant concepts in organizational behavior literature are examined. In this context, this survey purposed for role on organizational silence of organizational conflict between peers. When the literature is examined, there is no study looking into how these two concepts are related.</p> <p>This study consists of three sections. Two sections focus on the theoretical aspect and the one is on practical aspect. The first section discussed the concepts of organizational conflict types, dimensions and relation with the other concepts. The second section investigates the concept of the organizational silence, history and dimensions. Methodology section which is the third part of study includes the field study of the role on organizational silence of organizational conflict between peers.</p> <p>At the end of the field study, the valid survey rate is 96 %. The data is withdrawn from 452 participants and they were analyzed by imputing. In the conclusion of the study, it was found out that sub dimension of organizational have an impact on sub-dimension of organizational silence.</p> <p>Concept of silence which is shown as one of the most crucial obstacles against organizational change and development in Turkey and the world; despite encountering very frequent and widespread in organizations, is not included enough in literature. In this regard, studies about this issue such as thesis studies, articles, books are restricted. It is believed that studies which focus on cultural, psychological, and administrative dimensions with interdisciplinary perspective because of solution and overcoming organizational silence can contribute to the literature. It can be argued that organizational silence is currently under the development phase in this literature.</p>	
Keywords: Organizational Conflict, Organizational Silence	

GİRİŞ

İnsanın olduğu her yerde kaçınılmaz olan çatışma, evrensel bir olgudur. Çatışma, sosyal yaşamın olduğu gibi örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Örgütsel yaşamda sık karşılaşılan bir konu hâline gelmiştir. Örgütsel çatışmalar örgüt yapısına zarar verebileceği gibi, iyi yönetildiğinde olumlu yönleri ile örgütsel yapıya fayda da sağlayabilmektedir. Örgütsel çatışma doğru yönetilmediğinde birçok sorun gibi örgütsel sessizliği de beraberinde getirir.

Örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel davranış alanındaki yeni konulardan birisidir. Kalitenin iyileştirilmesi gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hâle geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla üstünlük sağlaması ve görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedir. Bu nedenle örgüt devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan kurum çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik, günümüz örgütleri için önemli bir çalışma sahası oluştururken yönetim yazınında da en popüler çalışma alanları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırmada günümüz iş dünyasında giderek yaygınlık kazanan ve çalışanların kendileri ve örgütleri ile ilgili konularda; fikir beyan etmek, katkı sağlamak ve çözüm üretmek noktasında bilinçli olarak kayıtsız kalmaları anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı ve insanların amaçlarının, değerlerinin, inançlarının, düşüncelerinin, tutumlarının birbiri ile uyuşmaması hâli olan örgütsel çatışma kavramı ele alınmıştır.

Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yöneticilerin zamanlarının %20'sinden daha fazlasını örgütsel yaşamda etkili olan çatışma konusuna ayırdıkları belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ise örgütün gelişimi ve değişimi açısından önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram modern örgütlerin en ciddi sorunları arasındadır. Örgüt yapısı ve devamlılığı için bir tehdit unsuru olan örgütsel sessizlik ve örgütsel çatışma günümüz örgütleri ve örgüt çalışanları için oldukça önemlidir. Araştırma, örgütsel çatışma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve örgütte eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizliğe etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Literatür Araştırması

Literatür incelendiğinde, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik konularının ayrı ayrı incelendiği görülmektedir. Literatürde örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik konularının birlikte işlendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik kavramlarının yerli ve yabancı yazındaki çalışmalarından yararlanılmıştır. Literatür taramasında mümkün oldukça birincil kaynaklara ulaşılmaya özen gösterilmiştir.

Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırma için uygun nitelikte olduğu,
- Araştırmaya katılan deneklerin ankette belirtilen ifadeleri doğru olarak algılayıp cevaplayabilecek eğitim düzeyine sahip oldukları,
- Kurum çalışanlarının anket formundaki sorulara özgür ve samimi olarak cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın metodolojik sınırlılığını, uygulamanın yapılması istenilen kurumlarda; iş akışının yoğunluğu, zaman sorunu, şirket politikaları ve yönetimin akademik çalışmalara yaklaşımlarından dolayı izin alma noktasında güçlük çekmek, araştırmanın metodolojik sınırlılığını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenlerden dolayı, alan araştırmasının sadece kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren üç kurum üzerinden yürütülmesi, araştırmanın sınırlılığıdır. Kurumların talebi üzerine kurum isimlerinin açıklanamaması çalışmanın diğer bir sınırlılığıdır.

Tanımlar

Örgüt: Türk Dil Kurumu'nda örgüt kavramı, "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül" olarak ifade edilmiştir. (Türk Dil Kurumu, 2005: 1547)

Örgütsel Çatışma: Rahim, örgütsel çatışmayı; insan ilişkilerinin doğal bir sonucu olan kişilerin hedefleri, tutumları, değerleri veya inançlarının diğer kişilerinkiyle örtüşmediğini fark etmesiyle başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Örgütsel Sessizlik: Dyne, Ang ve Botero örgütsel sessizliği; örgüt çalışanlarının, örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli saklamaları olarak tanımlamışlardır.

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt kavramı farklı ifadelerle tanımlanabilir. Genel anlamıyla örgüt; birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak bir hedefe ulaşabilmek için, emeklerini birleştirdikleri, iş bölümü koordinasyonunun sağlandığı yapılara denir. (Özgen & Yalçın, 2015: 219)

Türk Dil Kurumu'nda örgüt kavramı, "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşkilat, teşekkül" olarak ifade edilmiştir. (Türk Dil Kurumu, 2005: 1547)

Örgüt, iş hayatında faaliyette bulunan işletmeler, holdingler, dernekler, kulüpler, birlikler veya sendikalar gibi belirli bir hedef için düzenli bir şekilde çalışacak insan gruplarından oluşan topluluklardır. (Mirze, 2010: 34) Örgüt kelimesinin yerine kurum, firma, işletme, organizasyon gibi ifadeler de eş anlamlı olarak kullanılabilir. Örgütün en temel unsuru insandır.

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortak paylaştıkları sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, anlayışlar bütünü ve işe yeni başlayanlara doğru düşünme, hissetme ve davranma biçiminin gösterilmesidir. (Daft, 2015: 336) Örgüt kültürü, kurumu bir arada tutan yazılı olmayan soyut bir kavramdır. (Dalyan, 2009: 96)

İlk olarak 1979 yılında Mowday, Steers ve Porter örgütsel bağlılık kavramını işgörenin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılık olarak tanımlamıştır. Literatürde birçok örgütsel bağlılık tanımı olsa da en popülerleri, Meyer ve Allen'in 1991 yılında önerdiği tanımdır: Çalışanların örgütle olan ilişkisini nitelendiren, kurumun daimi bir üyesi olarak kalma kararını gösteren psikolojik bir davranıştır. (Doğan, 2013: 67)

Çatışma kelimesinin İngilizce karşılığı *conflict*, Latince kökü ise *conflictus*'tur. Güç kullanarak karşılıklı vuruşma anlamına gelir. (Akın, 2008: 205) Eş anlamlısı tesadüm, arbede olarak kullanılmaktadır. (Ünlü, 1989)

Literatürde çatışma kavramı incelendiğinde ortak bir tanıma rastlanmamıştır. Bunun sebebi, çatışmanın sadece yönetim alanının değil siyasal bilimler, iktisat, psikoloji, antropoloji, sosyoloji disiplinlerinin alanında yer alması ve tüm bu disiplinlerin

çatışmayı kendi disiplinleri doğrultusunda tanımlamış olmalarıdır. (Şahin, Emni, & Ünsal, 2006: 554)

Çatışma kavramı; iş, yönetim ve örgüt alanında “çatışma yönetimi” (conflict management) şeklinde ifade edilirken, diplomasi ve hukuk alanında çatışma kavramı yerini “uyuşmazlıkların çözülmesi” (dispute resolution)” kavramına bırakmıştır. (Sığırı, 2014: 483)

Marry Parker Follett, yönetim biliminde örgütsel çatışma kavramına ilk dikkat çeken isim olmuştur. Follet, örgütsel çatışmayı olumlu yönde yönetmede değişiklikleri kabul etmeyi, ilk ve en önemli bir adım olarak görmektedir. Çatışmayı savaş ya da etnik ön yargılama değil, farklılıkların yansımaları olarak ifade etmektedir. (Üngören, Cengiz, & Algür, 2009: 39)

Rahim, örgütsel çatışmayı; insan ilişkilerinin doğal bir sonucu olan kişilerin hedefleri, tutumları, değerleri veya inançlarının diğer kişilerinkiyle örtüşmediğini fark etmesiyle başlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. (Yürür, 2012: 518)

Erol Eren örgütsel çatışmayı; kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden meydana gelen günlük etkinliklerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamıştır. (Eren, 2014: 563)

Başka bir tanımda örgütsel çatışma, standart karar verme mekanizmalarında meydana gelen bozulma sonucunda kişi ya da grupların herhangi bir davranışı seçmede kararsız kalmaları olarak tanımlanmıştır. (Yeniçeri, 2009: 40)

Tüm bu tanımlar çerçevesinde örgütsel çatışma, birden fazla birey veya grup arasındaki farklı kaynaklardan meydana gelen anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Uyumsuzluk, zıtlık, anlaşmazlık, birbirine ters düşme örgütsel çatışmanın temel unsurlarıdır. (Koçel, 2014: 758)

1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMDEKİ YERİ VE YÖNETİMİN ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA BAKIŞ AÇISI

Sanayi devriminden önce insanlar ihtiyaçlarını bireysel olarak ve küçük atölyelerde sadece ihtiyaçları kadar üretiyorlardı. Sanayi devrimiyle birlikte insanlar büyük kurumlarda çalışmaya başlayınca birçok sorun kendiliğinden meydana gelmiştir.

Beklentileri, hedefleri, yaşamışlıkları, duygu ve düşünceleri birbirinden farklı yüzlerce insanı tek bir amaç için bir arada çalıştırmak beraberinde çatışma ve anlaşmazlıkları doğurmuştur. Bu durum örgüt yöneticilerinin daha fazla emek ve zaman ayırmalarını gerektirecek ciddi bir konudur. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin zamanlarının ortalama %20'sini çatışmaya ayırdıkları belirlenmiştir. (Akın, 2008: 206)

İnsanların olduğu her yerde çatışmanın çıkmamasının kaçınılmaz olduğu ve örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu kabul edilmesiyle birlikte, kurumlar çatışmayı ortadan kaldırmak yerine çatışmayla nasıl yaşanır sorunun üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır. Bu sebeple gelişmiş ülkelerde kurum çalışanları için periyodik aralıklarda çatışma yönetimi üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Bu ülkelerde çatışma yönetiminin geliştirilmesi ve çözümlendirilmesi için çalışan profesyonel bir ekip bulunmaktadır. Kurumlar bazen kendi içlerinde çatışmayı meydana getirebilirler. Bunun nedeni çatışmaların olmadığı kurumlarda iç dinamiklerde hareketsizlik ve zamanla durağan bir örgüte dönüşmemek için yapılan bir uygulamadır. (Düşükcan, 2008: 135) Beckmone'a göre farklı istek ve ihtiyaçlardan kaynaklanan ve insan hayatında kaçınılmaz olan çatışmalar, insanı öğrenmeye ve gelişmeye yönlendirir. (Ünlü, 2008: 191)

Yöneticiye düşen görev ne olursa olsun çıkan çatışmayı doğru anlamak örgütün yapısına, amacına, faaliyetlerine ve gelişimine fayda sağlayacak şekilde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmektir. Yönetici çatışma konusunda donanımlı olmak zorundadır. Bunun sebebi yöneticiliğin bir nevi çatışma yönetimi olmasıdır. (Koçel, 2014: 758) Ayrıca bir yöneticinin kurumdaki çatışmayı çözmedeki başarısı, onun yönetimdeki başarısını belirleyen önemli bir etken olarak kabul edilir. (Akın, 2008: 206) Başarılı yönetilen örgütsel çatışmalar örgütün sürekliliği ve verimliliği açısından önemlidir.

1.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA BAĞLAMINDA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Örgütsel çatışmayla ilgili kuramsal yaklaşımlar son 30 yılda büyük ölçüde değişim göstermiştir. Kuramsal yaklaşımlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır.

1.3.1. Geleneksel (Klasik) Yaklaşım

19. yüzyılın görüşü olan örgütsel çatışma konusundaki ilk yaklaşım 1930 ve 1940'lı yıllarda ortaya çıkan geleneksel yaklaşımdır. Bu yaklaşım her ne olursa olsun örgütsel çatışmanın zararlı olduğunu kabul etmiştir.

Geleneksel kuramcılar etkili yönetim ve örgütlenme ilkelerini uygulayan bir örgütte çatışmanın olmaması gerektiğini savunurlar. Bu düşünce kapalı sistem anlayışını esas alan geleneksel yaklaşımın bir ürünüdür. (Sığırı, 2014: 483)

Geleneksel kuramcılar; en önemli unsur olan insan faktörünü dikkate almamışlar, çalışanlarını ve örgütü bir makine gibi görüp, işe yönelik kurallar ve yöntemler üzerinde durmuşlardır. Bu durumda örgütsel verimliliğin sağlanabilmesi için bir bütünlük ve işbirliğinin üzerinde durulmuş ve örgütsel çatışmadan kaçınılmasının zorunluluk olduğunu düşünmüşlerdir. Kuramcıların insan ile ilgili olumsuz düşünceleri çalışanlara hareket alanı ve esneklik tanımayan örgüt ve yönetim şeklini de beraberinde getirmiştir. İnsanları tembel, beceriksiz ve basit bir üretim faktörü olarak gördükleri için çalışanların görev tanımları basitleştirilmiş ve denetim yapılmıştır. Bu durumun çalışanların amaç, beklenti ve ihtiyaçlarına ters düştüğü kabul edilmiştir. (Düşükcan, 2008: 141)

Geleneksel yaklaşıma göre;

- Örgütsel çatışmadan kaçınılabılır.
- Örgütsel çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturması, yönetmesi ve tarafların hatalarından ortaya çıkar.
- Örgütsel çatışma, örgütün düzenli çalışmasına zarar verir ve verim gücünü engeller.
- Yöneticinin görevi örgütsel çatışmayı sıfırlamaktır.
- Optimum kurumsal iş başarısı örgütsel çatışmanın yok edilmesini gerektirir. (Şimşek, 2005: 290)

Bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünen bu yaklaşım da çatışmaların kaçınılması gereken durumlar olduğunu; çalışanların ve kurumun verimliliğini artırmak için yapılması gereken tek şeyin, çatışmanın nedenine odaklanıp çözüm üreterek çatışmayı ortadan kaldırmak olduğunu vurgulamaktadır. (Yürür, 2012: 533)

Yöneticinin çatışmalardan kaçınan hatta yokmuş gibi davranması gerektiğini savunan bu yaklaşımda çatışma çıktığı takdirde bunu engelleyememesi yöneticinin hatası olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir. (Mutlu, 2014: 110)

1.3.2. Davranışsal (İnsan İlişkileri) Yaklaşım

1920'lerde Mary Parker Follet'in yapıcı çatışmanın değerini fark etmesiyle geleneksel yaklaşım yerini davranışsal yaklaşıma bırakmıştır. Geleneksel yaklaşımın tam tersine insan davranışlarını ve ilişkilerini dikkate alan, çalışanını makine olarak görmeyip insan olarak değer veren bir yaklaşımdır. Örgütte kendiliğinden ortaya çıkan, örgüte fayda sağlayan ve açık sistem anlayışını temel alan bu görüş neo-klasik yönetim yaklaşımının ortaya çıkardığı bir düşüncedir. Hambrick çalışmasında, belli ölçüde çatışmanın gerekli olduğunu ısrarla ifade etmiştir. (Sığır, 2014: 484)

Davranışsal yaklaşıma göre;

- Çatışmadan kaçınılmaz.
- Çatışmanın sebebi örgütün bütününde aranabilir.
- Çatışma, değişimin en önemli olgusudur.
- Çatışma, örgüt için faydalı olabilir.

Bu yaklaşım da çatışmanın azaltılması için geleneksel yaklaşıma benzer yöntemler kullanmışlardır. Ancak bu yaklaşımda çatışmanın belirli ölçülerde muhafaza edilmesi örgütün hedeflerine ulaşması için zorunludur. (Yürür, 2012: 534)

1.3.3. Modern (Etkileşimci) Yaklaşım

Örgütsel çatışmaya ilişkin son yaklaşım, modern (etkileşimci) yaklaşımdır. Örgütsel çatışma ile ilgili yaklaşımların tarihsel süreci incelendiğinde; çatışmanın engellenebilir olması, örgüt için kaçınılmaz bir gerçek olarak algılanması ve sonuçlarının örgüt için olumlu olması şeklinde ilerleyen bir süreç gerçekleşmiştir. (Yürür, 2012: 534)

Günümüzde "Etkileşimciler" olarak adlandırılan bu yaklaşım, çatışmayı kabullenmenin yanı sıra uyumlu, sakin ve işbirliği içerisindeki ekiplerin, değişim ve yenilik ihtiyaçlarına karşı duyarsız olacağından, çatışmanın teşvik edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Modern yaklaşım da örgütlerin yönetim anlayışının ve yönetim şekillerinin

nasıl olursa olsun çatışmanın gerekli ve etkili olduğunu savunur. Bu yaklaşım, birçok çatışmanın yapıcı olmadığını, çalışanlara zarar verdiğini ve örgütsel amaçlara ulaşmada engel olacağını ifade eder. Bazı çatışmalar, örgüt için yapıcı ve çözüm arayışında olabilir. Bu nedenle çatışma örgütsel yeniliğe, değişime ve gelişime katkı sağlayabilir. Modern yaklaşımda yöneticinin görevi, çatışmanın üzerini kapatmak ya da çözmek değil; örgütsel çatışmayı yönetmektir. Böylelikle örgütsel çatışmanın zararlarını minimum seviyeye indirecek, olumlu yönlerini ortaya çıkaracaktır. Günümüzde modern yaklaşımın üzerinde durduğu çatışmanın yönetilmesi, önem kazanmıştır. (Düşükcan, 2008: 143)

Örgütsel çatışmanın yaşanmadığı kurumlarda değişim, yaratıcılık, yenilik ve performans gibi kavramlara olumsuz etki edeceği ve sürekli çatışmaların yaşandığı örgütlerde kararların geç verilmesi ve sorunların çözümünde taviz verilmesi gibi nedenlerden performansın olumsuz yönde etkileneceği kabul edilmektedir. (Silah, 2005: 226)

Modern (Etkileşimci) yaklaşıma göre;

- Çatışma kaçınılmazdır.
- Çatışma; kurumsal yapı, hedeflerdeki farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve problemlere yaklaşımlarındaki sebeplerden kaynaklanır.
- Çatışma farklı derecelerde kurumsal başarıya fayda sağlayabilir.
- Yönetimin görevi çatışmayı kurumsal başarıya katkı sağlayacak şekilde yönetmektir.
- İdeal kurumsal iş başarısı, belirli düzeyde örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Geleneksel ve modern yaklaşım karşılaştırıldığında; özellikle modern yaklaşımda yöneticilerin yapması gereken, örgütte çıkan çatışmaların üstünü kapatmak yerine bu çatışmaları rasyonel olarak yönetmek, zararlı yönlerini en aza indirmek ve örgüt için faydalı yönlerini fırsata çevirip değerlendirmektir. (Şimşek, 2005: 290)

1.4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TÜRLERİ

Örgütlerde çatışma türleri birçok nedene bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Farklı çatışma türlerinin sınıflandırılması, örgütsel yapı içindeki uyuşmazlık nedenleri

ile çalışan davranışlarının analizine faydalı olacaktır. Çatışma türleri örgüt verimliliğine, örgüt içindeki yerine, ortaya çıkış durumuna, taraflarına ve diğer çatışmalara bağlı olarak beş farklı şekilde sınıflandırılabilir.

1.4.1. Örgütsel Çatışmanın Örgüt Verimliliğine Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmanın örgüt verimliliğine olan etkilerine göre çatışmalar fonksiyonel çatışmalar ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak iki grupta incelenir.

1.4.1.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Alternatif karar seçeneklerinden en uygun olanının seçilmesindeki farklılıklar, kurum içindeki iletişim farklılıklar, dış çevreyle uyumundaki farklılıklar fonksiyonel çatışmanın örneklerindedir. Bu farklılıklar örgütlere yeniliklerin ve değişimlerin olmasını kolaylaştırır. (Koçel, 2014: 759)

Örgütsel çatışmaların fonksiyonel olabilmesi için örgütte olması gerekenler;

- Yönetici ve çalışanlar arasında ortak değer sistemi olmalıdır.
- Örgütteki çatışmadan olumlu cevap alabilmek için bilgi birikimi olmalıdır.
- Örgütte çalışanların bakış açılarına ve görüşlerine saygı gösterilmelidir.
- Çatışan taraflar için birbirlerinin gelişimine katkı sağlayacak bir yapı oluşturulmalıdır.
- Örgüt çalışanları sürekli yeniliklere, değişimlere ve gelişimlere teşvik edilmelidir.

Bu kriterlerin gerçekleşmesi için tarafların birbirlerine karşı güven duyması önemli rol oynamaktadır. Güven ortamının olmadığı örgütlerde, örgütün hedeflerine ulaşması zor olacaktır. (Düşükcan, 2008: 152)

1.4.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü hedeflerine ulaştırmaktan uzaklaştıran, hedeflere ulaşmaya katkı sağlamayan çatışmalardır. Karar sürecini etkileyen, bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelesini güçlendiren, performansı düşüren durumlar fonksiyonel olmayan çatışmalara örnek olarak verilebilir. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar tüm

çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak değerlendirir. Bu görüşlere göre çatışmanın meydana gelmesi örgüt yapısının yetersizliğini gösterir. Modern yönetim anlayışına göre bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Fakat her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak değerlendiremeyiz. (Koçel, 2014: 760)

Örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmaların, örgütün amaçlarına göre yönetilip fonksiyonel bir çatışma olabilmesi için (Düşükcan, 2008: 153);

- Çalışanlar örgütlerde çatışma olduğunu kabul etmelidirler. Farklı ve karşıt düşüncelere açık olmalı ve çıkan tartışmaları fırsata çevrilmelidir.
- Çatışmaya düşen çalışanların, çatışmanın çözümüne inanması ve güvenmesi gerekir.
- Çatışan taraflar ortak bir yol bulup birbirlerinin gelişimine katkı sağlamalıdır.
- Yapılması gerekenleri yaptıktan sonra geri bildirim ile taraflara haber verilmeli ve gerekli analizler yapılmalıdır.

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar arasında sınırı belirgin olarak ortaya çıkartmak zordur. Çatışma sürecinde çatışmanın fonksiyonel mi fonksiyonel olmayan çatışma mı olduğunun net olarak anlaşılmasının nedeni yönetimin çatışmaya karşı yaklaşımıdır.

1.4.2. Örgütsel Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışma Türleri

Hiyerarşik yapının etkili olduğu kurumlarda, çatışmada yer alan tarafların örgütsel yapıdaki yerinin bilinmesi, çatışmada nasıl davranılması gerektiğine katkı sağlayacaktır.

1.4.2.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, hiyerarşide aynı düzeyde olmayan kişiler ve gruplar içinde ortaya çıkan, örgütteki ast-üst arasındaki çatışmaya denir. Üstlerin talimatlarının yanlış anlaşıldığı durumlarda karşılaşılan çatışma türüdür. Bu çatışmaların önlenmesinde veya çözülmesinde üstlere büyük sorumluluk düşmektedir. (Sığrı, 2014: 490)

1.4.2.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgütte hiyerarşi düzeyinde olan çalışanlar arasında ortaya çıkar. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirlerine rakip durumunda olan, eşit hiyerarşi seviyesinde olan çalışanlar arasındaki çatışma türüdür. (Ertürk, 2000: 222)

1.4.2.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışma

Örgütlerde en çok bilinen ve kullanılan çatışma türü emir-komuta ile kurmay elemanlar arasında çıkan komuta-kurmay çatışmasıdır. Sürekli tekrarlanması ve modern örgütlerde hat-kurmay arasında etkili bir işbirliğinin oluşması için dikkat edilen önemli çatışma türüdür.

Emir komuta-kurmay çatışmasının temelinde, hat ve kurmay çalışanlarının birbirleri ve örgütteki görevlerine farklı bakış açıları yer almaktadır. Kurumda diğer birim çalışanları da hat kurmay yöneticileri de farklı bakış açlarına sahip oldukları için sorunlara farklı çözümler getirirler. (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014: 294)

Komuta yöneticilerinin, kendilerine yardımcı olmakla görevli kurmay yöneticilerin uzmanlıkları nedeniyle yönetimlerinin sarsılacağını düşünmeleri, kurmay yöneticilerinin komuta yöneticilerine göre arka planda kaldıklarını hissetmeleri ve yönetimine müdahale etmesi bu tür çatışmaya neden olur. (Mutlu, 2014: 115)

Örneklendirmek gerekirse; bazı üretim birimlerinde, üretim yöntemleri ve üretimde kullanılacak malzemelerin neler olması gerektiğine kurmay yöneticiler karar verirken sonuçlardan hat yöneticileri sorumludur. Bu durumda hat yöneticileri, süreç üzerindeki denetim ve yetkilerinin azaldığını düşünür. Böylece departmanlar ve yöneticiler arasında çatışma kaçınılmaz olur. (Yürür, 2012: 523)

1.4.3. Örgütsel Çatışmanın Örgütte Ortaya Çıkış Durumlarına Göre Çatışma Türleri

Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak şartıyla kurumlar arası çatışmalar, rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı ekonomik iş düzeninde istenen durumlarda meydana gelir. Bu tür çatışmaların, kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve minimum fiyatlarla birlikte etkin kaynak kullanımına katkı sağlayacağı kabul

edilmektedir. (Şimşek, Çelik, & Akgemci, 2014: 292) Ortaya çıkış durumlarına göre çatışmalar dört başlık altında sınıflandırılabilir.

1.4.3.1. Potansiyel Çatışma

Örgütlerde henüz gerçekleşmeyen ancak gerçekleştiği durumlarda çatışmaya neden olabilecek olaylar noktasında potansiyel çatışmadan söz edilebilir. Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek çatışma öncesi nedenleri ifade eder. (Sökmen, 2013: 222) Örgüt içinde amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımdaki adaletsizlik çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir. (Solmuş, 2004: 41)

1.4.3.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olaylar ve durumları algılama düzeyiyle ilgilidir. Çatışmanın algılanmasında iki önemli durum vardır. Bunlardan biri bastırma mekanizması; diğeri dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır. Bastırma mekanizmasında bireyler çatışmayı algılamak ve önemsemek istemezler. Taraflar kendilerine zarar vermez düşüncesiyle tehdit unsuru olarak görmezler. Bastırma mekanizmasında örgütsel olmaktan ziyade bireysel değerler söz konusudur. Dikkati yoğunlaştırma mekanizması ise bireysel değerlerden çok örgütsel davranışa değer verir. (Düşükcan, 2008: 163)

1.4.3.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma durumunda çalışanların olaylar karşısındaki duygularını gösterir. Kızgın, kırgın, kaygılı, gerilimli ve endişeli olmaları hissedilen çatışmaya örnek verilebilir. (Koçel, 2014: 760)

İşbirliği halinde hareket eden taraflar, her iki tarafında ihtiyaçlarının karşılanacağına inanan taraflar, rekabet halinde olan bir tarafın muhakkak kazanacağına inanan taraflara göre çatışmayı daha az hissetmektedirler. Taraflar arasındaki güven hissi çatışmayı büyük ölçüde azaltmaktadır. (Bumin, 1990: 26)

1.4.3.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, taraflardan birinin bilinçli olarak diğerk tarafın amaçlarına engel olacak şekilde, çatışma yaratacak davranışlarda bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Taraflardan biri bilinçsiz olarak diğer tarafın hedefine ulaşmasına engel oluyorsa bu durum çatışmaya neden olacak bir davranış değildir. Fakat engele maruz kalan taraf bu durumu algılayıp uyarıda bulunduğu halde ısrar ederse artık açık çatışma başlamıştır. (Bumin, 1990: 27) Açık çatışma, çatışma durumunda olan tarafların fiilen gösterdikleri davranışlardır. Bu davranışlara; saldırganlık, karşılıklı tartışma, ağır sözler, fiziksel güç, bilgilere erişmeyi engelleme gibi durumlar örnek gösterilebilir. (Kılıç, 2001: 88)

1.4.3.5. Gizli Çatışma

Gizli çatışmalar, çatışma için şartların oluşmasıyla meydana gelen ve çatışmanın başlangıç seviyesini oluşturan bir çatışmadır. (Tengilimoğlu, Atilla, & Bektaş, 2014: 316) Diğer bir ifadeyle gizli çatışma, koşulların meydana gelmesini ifade eder. Örneğin; bağımsızlık, farklılaşma, kıt kaynaklar için rakebet ve rol çatışmasına yol açan belirtilerin oluşması gibi. (Silah, 2005: 233)

1.4.4. Örgütsel Çatışmanın Taraflarına Göre Çatışma Türleri

Örgütsel çatışma, bireyin kendi içinde çatışma, kişiler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplar arasında çatışma, örgütler arasında çatışma olarak beş bölümde sınıflandırılmıştır.

1.4.4.1. İç Çatışma

Bireyin kendince çatışma hâlinde olması, bireyin karar almada, davranışlarını belirlemede, bir fiili yerine getirmede zorlanması olarak tanımlanır. (Ataman, 2009: 568) Kimlik çatışması olarak da bilinen bu çatışma kişinin kendi içinde yaşadığı bir çatışmadır. Bu çatışma türünde kişi stres ve baskı altındadır. Bu sebeple küçük bir olay karşısında şiddetli olumsuz tepkiler verebilir. İç çatışmanın temelindeki neden, toplumsal baskının etkileri ile bireyin kendi benimsediği kimliğinin birbiriyle bütünleşmemesidir. Konuyu örnekle pekiştirecek olursak, medyada sigaranın zararları üzerine verilen mesajla, insanlar üzerinde bıraktığı etkiler ile sigara içenlerin bireysel rolleri arasında çatışma meydana gelir. Kullanıcı esasında sigarayı bırakmak istese bile toplumsal baskılara tepki gösterdiği için sigara kullanmaya devam edecek ve kendi içinde kimlik çatışmasına düşecektir. (Sığı, 2014: 491)

Amerikalı müzisyen Garth Brooks'un ifade ettiği gibi, "Büyük çatışmalar iki insan arasında olanlar değil, bir insanın kendi içinde yaşadığı çatışmalardır." (Okumuş & Avcı, 2008: 128)

1.4.4.2. Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası etkileşimin en önemli dinamiklerinden biri kişiler arası çatışmalardır. Bu çatışmalar rekabet içerdiği için, grupların ve örgütlerin hareketliliğine, gelişimine katkı sağlarken, çekişmeleri ve karşıtlıkları da içerdiğinden dolayı kişiler arası etkileşimleri aza indirir. Kişilerarası çatışmaların en önemli faktörü kişisel farklılıklardır. Kişilerin kendine özgü davranış, tutum, değer ve amaçları arasındaki anlaşmazlık çatışmalara neden olur. Bunların yanı sıra iletişim eksiklikleri, rol uyumsuzlukları, örgüt yapısındaki eksikler, ideolojik farklılıklar, güç mücadelesi, ödül ve teşvik yöntemindeki adaletsizlik, örgütün kıt kaynakları, ast-üst uyumsuzluğu, komuta-kurmay anlaşmazlığı kişiler arası çatışma nedenleridir. (Düşükcan, 2008: 154)

Joseph ve Horrylgham tarafından geliştirilen Johari Penceresi Modeli, kişiler arası çatışmaların analizinde kullanılan en sık yöntemlerden biridir. Model haberleşmeyi temel alır. Johari penceresi modeli dört bölgeden oluşur: *Açık bölge*, kişinin hem kendi tarafından hem de diğer taraflardan bilinen özelliklerini gösterir. *Kör bölge*, kişinin kendisinin bilmediği diğer taraflarca bilinen özelliklerini ele alır. *Gizli bölge*, kişinin bildiği fakat diğer tarafların bilmediği özellikleridir. *Kapalı bölge*, kendisinin ve karşı tarafların bilmediği özelliklerini içerir. (Düşükcan, 2008: 155)

1.4.4.3. Grup İçi Çatışma

Grup içi çatışma, grup üyelerinin bir kısmı veya tamamının arasında meydana gelen anlaşmazlıklar, tartışmalar, çekişmeler olarak ifade edilir. Grup sürecini, etkinliğini, verimliliğini büyük ölçüde etkileyen bu çatışmalar; grup dinamiğinin bir parçasını oluşturur. Grup normlarının kişilere yansıtılması sürecinde, grup liderinin herhangi bir nedenle gruptan ayrıldığı durumlarda ortaya çıkar ve grubun dağılmasına kadar ileri boyutlara varabilir. Bunun en bilindik örneği aile işletmelerinde işletme sahibinin ölümü hâlinde, çatışmaların çoğunlukla işletmeyi yok olma noktasına getirmesidir. (Tevrüz, Erdem, & Bozkurt, 2012: 324)

1.4.4.4. Gruplar Arası Çatışma

Gruplar arası çatışma örgütlerde en sık karşılaşılan çatışmalardır. Gruplar arası çatışma iki grubun birbirleriyle uyumsuzluklarından doğan hallerdir. Bu çatışmada, grubun amacını ve normlarını benimsemeyen bireyler çatışmayı kaybederler. Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden meydana gelir. (Eren, 2014: 571)

Gruplar arası çatışmada her grubun kendi içinde gruba bağlılık, sadakat, görevlere odaklanma gibi tahmin edilebilir etkileri vardır. Ancak çatışan gruplar biz ve onlar ayrımına girebilirler. Bu tutum bir grubun, diğer tarafı düşman olarak görmesine, daha saldırgan olmasına neden olurken ve grup içi iletişimi azaltır. Yapılan araştırmalar, gruplarda sadece bir tarafın ulaşabileceği bir hedef üzerine rekabet olduğunda diğer grubun tarafları arasında muhtemel olumsuz sonuçlar ortaya çıkabileceğini göstermiştir. (Can, Azizoglu, & Aydın, 2015: 199)

Gruplar canlı bir organizma gibi doğar, büyür ve yok olurlar. Grupların yok olması daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması ya da grup yetkililerinin grubu dağıtma, bölme, ayrılma kararlarına bağlı olabilir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2003: 198)

1.4.4.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası faaliyetler söz konusu olduğunda iki veya daha fazla örgüt arasında etkileşimler olabilir. Örgütler birbirlerine yardım eden ve destekleyen alt sistemlerden oluşmaktadır. Örgütler arası çatışmalar, aynı ya da farklı birim yöneticisine bağlı olan örgütlerin birbirleri ile mücadeleye girmelerinden dolayı meydana gelmektedir. Örgütlerde biçimsel olmayan bölümler arasında düşünme, planlama ve uygulama açısından duygusal uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Bu noktada, örgüt içindeki küçük gruplar arasındaki güç mücadelesini örnek olarak verebiliriz. Örgütler arasındaki çatışmalar, bir gruptaki çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirme konusunda daha çok çalışmalarını için teşvik eder. Özellikle yapılan bu faaliyet aynı zamanda kişileri ve grubu korumaya yönelikse faaliyetlerinde daha da azimli olurlar. Böyle bir durumda örgüt birbirine daha fazla bağlanır ve faaliyetlerini birlikte yürütmek için koordinasyona önem verirler. (Sığı, 2014: 493)

1.4.5. Diğer Örgütsel Çatışma Türleri

1.4.5.1. Amaç Çatışması

Amaç çatışması birey, grup veya örgütlerin hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları süreçte uyum içinde olmadıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Hedeflenen durum veya sonuç için tarafların isteklerinin birbirine zıt olması ihtimali, bir tarafın istediği karşılanırken diğerinin istediğine ulaşamamasıdır. (Varoğlu, 2013: 122)

1.4.5.2. Rol Çatışması

Kurumda çalışanların üstlendiği farklı rollerden, çalışanların sahip olduğu rol takımının beklentileri birbirleriyle çelişkili olduğu için rol çatışması meydana gelir. Rol takımının çalışanı, beklentiler yönünden birbirine eşit güçte etkileyebiliyorsa, rol çatışması da daha fazla olur. Bir çalışanın, üstün beklediği rolün tam tersi başka bir rolde çalışanın bağlı olduğu grup tarafından bekleniyorsa, çalışan etkisini daha güçlü hissettiği rolü uygulayacaktır. Fakat her iki rolün çalışan üzerindeki etki gücü birbirine eşitse, çalışan rol çatışması yaşayacaktır. (İpek, 2003: 226)

1.4.5.3. Kurumsallaşmış Çatışma

Bu çatışma, çatışmanın ortaya çıkabileceği koşulların, çatışmanın derecesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden tespit edildiği toplumsal ve sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Çatışmanın açığa çıkması durumunda neler yapılacağı, hangi çözüm yollarının izleneceği önceden belirlenmiştir. İşçi-işveren ilişkilerini örnek olarak gösterebiliriz. (Ertürk, 2000: 224)

1.4.5.4. Beliren Çatışma

Beliren çatışma, özellikle emir-komuta ve kurmay personel arasında ortaya çıkan çatışmalardan meydana gelir. Beliren çatışmanın en önemli özelliği iş dışı sosyal ve kişisel faktörler olarak ifade edilmektedir. (Mutlu, 2014: 116)

1.5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgüt, önemli bir çatışma alanıdır. (Folger, 2013: 6) Günümüzde çatışmayı örgütlerde yönetilebilen bir süreç olarak incelemek gerekir. Çatışmayı bu şekilde incelediğimizde; çatışmanın varlığının örgütlerde farklı davranış biçimlerinden, kararların alınmasına,

kişilerin yaratıcılığının güçlenmesine, uzmanlık alanlarının kurum içine yayılmasına kadar uzanan bir süreç olduğu kabul etmemiz gerekir. Bu bağlamda çatışma yönetimini açıklayabilmek için, çatışmanın geçirmiş olduğu evreleri incelemek gerekir. Örgütsel çatışma süreci Robbins tarafından dört evrede incelenmiştir. (Özer, 2015: 101)

1.5.1. Potansiyel Muhalefet

Çatışma sürecinin ilk aşamasında çatışmaya neden olabilecek etmenlerden bahsedilir. Mutlak bir çatışma olmayabilir. Ancak bu etmenler çatışmanın oluşması için gereklidir. Örgütsel ortamda çatışmaya neden olan potansiyel etmenler araştırmacılar tarafından incelenmiş ve genel olarak çatışmanın örgütsel nedenlerden ya da bireysel farklılıklardan kaynaklandığı araştırmanın sonucunda tespit edilmiştir. (Can, Aşan, & Aydın, 2006: 209)

1.5.2. Bilgi ve Kişiselleştirme

Çatışma sürecinin ikinci aşaması çatışmaların algılanma sürecidir. Birinci safhada açıklanan çatışmalar için ön koşullar engel teşkil ediyorsa bu aşamada çatışma potansiyeli için muhalefet olma durumu meydana gelir. Bu süreçte çatışma için gerekli önkoşullar ve potansiyel nedenler algılanıp kişiselleştirilir. Çatışmaların hissedildiği bu süreç insanları gerginliğe sürüklemiştir. Çatışmaların kavranması ve kişiselleştirilmesinde iki tür çatışma meydana gelir. Bunlardan biri çatışmanın algılanması, diğeri ise çatışmanın hissedilmesidir. (Tengilimoğlu, Atilla, & Bektaş, 2014: 312)

1.5.3. Davranış

Örgütün bir çalışanı diğeri çalışanın hedeflerine ulaşmasını engelleyen ya da diğerklerinin çıkarlarının artmasını önleyen davranışlarda bulunması üçüncü sürecin fark edilmesine ve başlamasına neden olur. Ancak bu davranışların diğeri çalışanları etkilemek için bilinçli yapılması gerekir. (Özer, 2015: 101)

1.5.4. Sonuçlar

Çatışma sürecinin son aşamasıdır. Çatışma kararı kişilerin kabul ettiği şekilde olursa potansiyel çatışma ortadan kalkacaktır. Fakat çatışmanın bir kısmı varlığını devam ettirir ve yeni bir çatışmaya yol açabilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, kıt

kaynakların kullanımı münakaşalar sonucunda çoğunlukla uzlaşmaya yoluyla karara bağlanır. Bu uzlaşmada hiçbir taraf istediğini tam olarak alamadığı için, bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın ortaya çıkış sebebini oluşturabilir. (Tengilimoğlu, Atilla, & Bektaş, 2014: 313)

1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde ilk olarak en önemli adım çatışmanın nedenlerinin doğru tespitidir. Örgütlerde kişiler ve gruplar arasında meydana gelen çatışmalar, örgütsel yapı ve örgütün uygulamalarından ya da kişisel farklılıklardan kaynaklanana birçok sebebe dayanır. Örgütsel yapı ve uygulamalardan kaynaklanan nedenleri oluşturan örgütsel nedenler, bireylerin taşıdıkları farklı kişilik, değer, iletişim gibi farklılıklardan kaynaklanan nedenler çatışmanın bireysel nedenleri olarak sınıflandırılmaktadır. (Yürür, 2012: 524)

1.6.1. Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Nedenleri

1.6.1.1. Artan Uzmanlaşma

Kurumlar büyüdükçe ve geliştikçe etkili çalışmalarının olabilmesi için daha fazla uzmanlaşmış olması gerekir. Küçük şirketlerde insan kaynakları faaliyetlerinin tümünden aynı kişi sorumlu olabiliyorken, büyük şirketlerde istihdam, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi birçok faaliyetten tek kişinin sorumlu olması hem iş yükü bakımından hem de yeterlilik bakımından mümkün değildir. Bu bağlamda büyüyen şirketlerde birimlerin bölünmesi ve her alt faaliyet için ayrı bir uzman ekip kurulması gerekir.

Uzmanlığın artması, örgüte birçok fayda sağlarken çatışmayı da beraberinde getirir. Örgütlerde uzmanlaşmış birimlerdeki uzman ve yöneticiler sorunlara farklı bakış açısıyla bakarlar. Zamana içerisinde bakış açıları ve amaçları doğrultusunda çoğunlukla farklılaşmaktadırlar. Bir örnek üzerinden anlatmak gerekirse, araştırma ve geliştirme birimi uzun vadeli çalışır. Bunun nedeni yeni bir ürünü üretime hazırlamak uzun bir süreçten geçer. Üretim departmanı ise kısa vadeli çalışır. Belli miktarda siparişin üretimi için o süre yetmektedir. Bu durumda, araştırma ve geliştirme biriminin belli bir ürünün ilk örneğini geliştirme ve denemede gecikmesi, üretim biriminin

programlanmasında gecikmelere yol açacağı için birimler arası çatışma çıkma olasılığını güçlendirir. (Varoğlu, 2013: 126)

1.6.1.2. Karşılıklı Bağımlılık

Bağımlılık derecesinin en yüksek olduğu durum karşılıklı bağımlılıkta görülür. Örgüt içinde yer alan her birim üretimin hammaddesini oluşturur. Eğer herhangi bir birimde aksama olursa bu üretimde aynı derecede hissedilir. Örneğin bir bilgisayar üretim firmasında, araştırma ve geliştirme birimi ile pazar araştırması birimi, teknik bakımdan daha fazla özelliklere sahip ve sektörde müşteri bulabilecek bilgisayarları üretmek için birlikte çalışmak zorundadırlar. (Ertürk, 2000: 225) Süreç sorunsuz ilerlediğinde başka birimle çalışmak sıkıntı olmayacaktır. Fakat bir sorun meydana geldiğinde taraflar birbirlerini suçlayacak ve çatışma ortaya çıkacaktır. (Can, Aşan, & Aydın, 2006: 209)

1.6.1.3. Kıt Kaynakların Paylaşılması

Örgütlerde iş görenlerin ve departmanların kaynak paylaşımında, hak ve imkânların sağlanmasında ve artırılmasında tarafların rekabet halinde olmaları kurum içinde çatışmaya neden olur. Örgütler insan, makine, para ve materyal kaynaklarından kurulmuştur. Belirli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş; alanlarında uzman olanların görevlerini eksiksiz yerine getirmek için bu kaynaklara ihtiyaçları vardır. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar sınırlı olduğu için kaynakların tahsisinde kendilerine büyük pay almak isterler, bu da çatışmanın oluşmasına neden olur. Daha fazla kaynağı olanlar güçlü ve yetkili duruma gelebilmektedir. Aynı kaynağı iki birimin birlikte kullanmak zorunda kalması çatışmanın ortaya çıkış nedenidir. (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005: 31) Özellikle uzmanlaşma, empati ve paylaşma kültürünün olmadığı toplumlarda kaynak kullanımı çatışmanın temel kaynağıdır. (Koçel, 2014: 766)

1.6.1.4. Amaç Farklılıkları

Amaçlardaki farklılık, artmış uzmanlaşma ve karşılıklı bağımlılık gibi örgütün yapısal özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, bir şirketin tepe yönetimi personel alımı ve seçme süresi konusunda ayrıntıcı olmakla birlikte, o şirketin muhasebe biriminde çalışan kritik bir çalışanın işten ayrılması hâlinde yerine hızlı bir şekilde eleman bulunması gerekir. Bu durumda muhasebe birim yöneticisi ile şirketin insan kaynakları yöneticisi çatışabilir. Bunun sebebi insan kaynakları yöneticisinin ayrıntılı işe alım

sürecinde ısrarcı olması durumunda personel bulma süresini uzatması, muhasebe birimi yöneticisiyle çatışmasına neden olacaktır. (Varoğlu, 2013: 130)

1.6.1.5. Yönetimle İlgili Belirsizlikler

Kurumlarda görev dağılımı ve sorumlulukları belirgin olmadığı durumlarda çatışma kaçınılmazdır. Görev, yetki ve sorumlulukları iyi tanımlanmış çalışanlar sınırlarını bilirler. Görev tanımlarının belirli olmaması durumda, görevden kimin sorumlu olacağı ya da kimin hak sahibi olduğu gibi konularda görüş farklılığı yaşanmaktadır. Birçok durumda çatışmanın gerçek nedeni, yöneticilerin kendilerini etkileyen kararlarda söz sahibi olmak istemeleridir. Bu tip çatışmalar, çoğunlukla görev dağılımının yeterli belirlenememesinin sonucudur. (Yürür, 2012: 526)

1.6.1.6. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün yapısı büyüdükçe iletişim kanallarının sayısının artması nedeniyle sorunlar da çoğalmaktadır. Yapı olarak büyük örgütlerde haberleşme kanal sayısının, hedeflerinin, haberleşme araç ve teknolojilerinin sayısının artmış olması, iletişimi karışık hâle getirmekte ve çatışmalara neden olmaktadır. (Silah, 2005: 236)

Örgütler büyüdükçe kurum içindeki ilişkiler farklılık gösterir ve kişiler arasındaki yüz yüze iletişim giderek daha resmi olmaya başlar. Kişiler ve gruplar arasındaki doğal iletişim yerini resmi iletişime bırakır ve bunun sonucu olarak örgütteki iletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik kademeler arasındaki iletişim ve koordinasyon azalır. Bu durum örgütte çatışmayı meydana getirir. (Düşükcan, 2008: 170)

1.6.1.7. Ortak Karar Verme

Kurumdaki kıt kaynaklar ve faaliyetlerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağlılık oluşturmaktadır. Ortak karar verilmesi çatışmaya neden olurken, kaynaklarını arttıran kurumlarda ortak karar verme ihtiyacı azalır. (Genç, 2012: 285) Örgütler geliştikçe, hiyerarşi düzeyi yükseldikçe, ortak karar verme zorunluluğu da artmaktadır. Örgütlerde ortak karar verme halinde alternatiflerin çokluğu, gruplar arası anlaşmazlık ve çatışmaları beraberinde getirme ihtimalini de artırmaktadır. (Ertürk, 2000: 226)

1.6.1.8. Değerlendirme ve Ödüllendirme

Birçok çatışmanın temelinde örgüt çalışanlarının gösterdikleri başarı karşılığında ödüllendirilmemeleri yer almaktadır. Örgütsel ödüllerin adaletsiz yönetilmesi ve performans değerlemesinde yapılan adaletsizlikler, çalışan ve yönetici arasında çıkan çatışmanın temel kaynağıdır. Burada çatışmaya neden olan temel algı, çalışanların adil ya da adaletsiz ödüllendirildiklerine ilişkin düşünceleridir.

Ödüllerin başarıya bağlanması ve örgütteki imkânların bu başarılar sonucunda verilmesi çalışanları birbirleriyle yarışır hâle getirir. Yarışır hâle gelen işgörenler hileye, kıskançlığa başvurabilir, güçlerine engel olmaya çalışabilir, düşmanca davranışlarla, birbirlerini kötüleyen kişi ve grupların oluşmasına neden olur. (Yürür, 2012: 527)

1.6.1.9. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Yönetim tarzı yöneticiye göre farklılık gösterir. Karar alma sürecinden, iletişime ve zamanı kullanma şekline göre yöneticiler farklı yollar izleyerek çözüme ulaşır. Dilimizde kullandığımız “her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır” atasözü bu tarz farklılığı gösterir. Eğer yönetici ile astları arasında önemli farklılıklar varsa bunlar çatışma nedeni olabilir. Yöneticilerin zaman yönetimi tarzı, nezaret tarzları (astlarının yaptıkları işleri kontrol, bilgi isteme, yakın veya uzaktan takip vb.) ve çok iyi teknik becerisi olan çalışanla, teknik konularda merkezi bir yönetim tarzı uygulayan üst’ün bu tarzı da çatışma yaratabilecek tarz farklılıklarındandır. (Koçel, 2014: 768)

1.6.1.10. İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların bir diğeri de işletmeye sahip veya temsilcisi olan yönetim ile genel olarak çalışanlar arasındaki kutuplaşma ve gerginleşme derecesidir. Bu durum arttığı sürece çatışmalara neden olacaktır. (Koçel, 2014: 769)

1.6.2. Örgütsel Çatışmanın Bireysel Nedenleri

1.6.2.1. Algılama Farklılıkları

Birey veya grupların belli bir olay ve gelişmeleri farklı şekilde algılamaları bilişsel düzeyde çatışmaya neden olur. Algılama, dış dünyanın yorumlanması ve davranışlara yansıtılması olarak tanımlanır. Bu nedenle birçok şekilde ortaya çıkan algılama farklılıkları, kişilikleri ve grupları birbirine uymayan anlamlandırmaya ve davranışlara

yönlendirebilir. Özellikle inançlarda, değerlerde ve zamanlamada ortaya çıkan algılama farklılıkları ya da yanlış algılamalar, kişiler veya gruplar arası çatışmaları doğurur. (Tevrüz, Erdem, & Bozkurt, 2012: 315)

1.6.2.2. İletişim Eksiklikleri

Örgütteki çatışma nedenlerinden bir diğeri de iletişimden doğan aksaklıklardır. İletişim sayesinde örgütteki bütün birimler arasında bilgi akışı sürekli aktif durumdadır. İyi kurulmuş ve sürekli işleyen bir iletişim sistemi insan vücudundaki sinir sistemi gibi bünyedeki en küçük bir gelişmeyi hemen ilgili kanallara iletir. İletişim sistemindeki aksamalar örgütlerde tıkanmalara sebep olur. Örgütlerin bütünleşmesi ancak örgüt amaçlarının bütün çalışanlarına anlatılması, yönetim kadrosu ve çalışanların sürekli ve etkili iletişim halinde olmalarına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle hedeflerin tüm bölümlere açık ve net anlatılamaması durumunda bölümler arasında farklılaşmalara ve farklı değer yargılarına neden olur. Örgüt içindeki çalışanların ve bölümlerin farklılaşması da çatışmalara sebep olur. (Ertürk, 2013: 263-264)

1.6.2.3. Çıkar Farklılıkları

Örgüt içinde çalışanların, bu çalışmalarını karşılığında aldıkları ücret, prim, ikramiye, ödenek gibi maddi hizmetler veya işletmenin bazı çalışanlarına sağladığı diğer hizmetler (makam arabası, ev kirası, okul masrafları vb.) çalışanların çıkarları arasındadır. Üst kademe tarafından belirlenen bir karar ile çalışanlar arasındaki farklılıklar da bu noktada çatışmaya neden olabilir. (Koçel, 2014: 768)

1.6.2.4. Kişilik Farklılıkları

Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerine sahip olmaları çatışmanın nedenidir. Bazı durumlarda çalışanlar iş ve işyeri dışındaki konular yüzünden birbiriyle anlaşmazlıklara düşebilirler. Bu durum onların örgütteki verimliliklerini etkileyecektir.

Kişilik, tek başına çatışma davranışını belirleyen etken değildir. Karşı tarafın davranışları etkili olmaktadır. Karşı tarafın nezaketsiz davranması, kişinin sert tepkiler vermesine neden olmaktadır. (Yürür, 2012: 530)

1.6.2.5. Farklı Beklentiler

Bireyler işleri, kariyerleri ve yönetsel faaliyetleri gereği farklı beklentiler içerisinde olabilirler. Bu tür farklı beklentiler araştırmacılar, muhasebeciler, avukatlar gibi profesyonel meslek gruplarından insanlarla yöneticiler arasında yaygındır. Meslek erbabı kişiler çoğunlukla mesleklerine sadakat göstermek düşüncesinde oldukları için kariyerlerini belli bir örgütün içinde çalışmanın ilerisinde tanımlayabilirler. Ancak bu mesleki doğrular ile örgütün çıkarları her zaman örtüşmeyebilir. Mesleki doğrularına uydukları halde çalışmaları üst yöneticiler tarafından beğenilmeyen ve yetersiz bulunan profesyonel çalışan ile yöneticiler arasında çatışma kaçınılmazdır. (Özkalp, Varoğlu, Varoğlu, Kırel, & Acar, 2013: 128)

1.6.2.6. Beceri ve Yetenek Farklılıkları

Özellikle fonksiyonel bağımlılıkların olduğu işletmelerde, çalışanlar arasında beceri ve yetenek farklılıkları çatışmaya neden olabilir. (Yürür, 2012: 530)

1.6.2.7. Ahlâki Yargılar ve Değerlerdeki Farklılıkları

İnsanlar sahip olduğu değer ve ahlâki yargılarını çalışma ortamlarına yansıtırlar. Ahlâki değer ve yargılardaki farklılıklar çatışmanın kaynağı olabilir. Kurum çalışanlarının farklı kültürel yapılardan gelip aynı kurumda olmaları, örgütsel problemlere farklı kültürel değerlerle; olaylara farklı bakış açısıyla bakmalarına sebep olur. (Yürür, 2012: 530)

1.6.2.8. Görüş Ayrılıkları

Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasını, karar alınmasını gerektiren bir durumda işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir. (Yürür, 2012: 531)

1.6.2.9. Yıkıcı Eleştiri

Yıkıcı eleştiri, bireylerin karşısındaki kişileri eleştirirken yaptıkları hatalardan meydana gelir. İşin daha iyi yapılması için kişiye yardımcı olmak yerine, bireyde kızgınlık duygusu yaratmaktadır. Bu sebeple etkin yöneticiler, yapıcı eleştiri yaparak çatışmadan kaçınmaya çalışırlar. *Yapıcı eleştiri*; saygılıdır, tehdit içermez, spesifiktir, zamanlıdır, kötü performansı bireyle ilgili içsel sebeplere bağlamaz. Eleştiriler bireye değil

performansa odaklıdır. Bireyin gelişimine yönelik somut öneriler içerir. *Yıkıcı eleştiri*; saygısızdır, tehdit vardır, zamansızdır, geneldir. Kötü performansı bireyin içsel sebeplerine bağlar. Eleştirilen bireyin kişisel özelliklerine bağlıdır. Gelişmeye yönelik somut öneri içermez. (Yürür, 2012: 531-532)

1.6.2.10. Çevresel Baskı

Organizasyondaki çalışanlar, çatışmaya neden olabilecek iç ve dış çevresel faktörler ile karşı karşıya kalırlar. Organizasyon tarafından belirlenen sınırlamalara kıt kaynakları ve gerçek olmayan politikaları örnek verebiliriz. Kaynaklar konusundaki çekişme, karar verme sürecinde ekipmana, görev alanına, personel veya paraya erişimi içerir. Bununla birlikte diğer bir çevresel stres kaynağı, uygulanacak içsel değişimdeki belirsizlik ve karışıklık olarak ortaya çıkar. Çevresel stres, teknolojik değişim gibi dış faktörlerden de oluşabilir. (Düşükcan, 2008: 175)

1.6.2.11. Statü ve Güç Farklılıkları

Örgüt içinde yer alan birimlerin kazanmış olduğu statü ve farklılıklar, örgüt içi çatışmanın nedenlerinden biridir. Örneğin; politikaları satışa yönelik olan işletmelerde pazarlama birimi üretim ve diğer birimlerden daha fazla önemlidir. Bu birimlerin biçimsel statü ve güçleri eşit olmasına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan bir statü ve güç kazandıği için, diğer birimlerle çatışma kaçınılmazdır. (Ertürk, 2000: 229)

1.6.2.12. Geçmiş Performans ve Etkileşimler

Bireyler ve gruplar geçmiş performansları ile ilgili olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunu çoğunlukla kendilerine bir tehdit olarak algırlar. Böyle bir algılama olduğu durumlarda bireyler daha katı olurlar, fikirlerini ve iletişim akışını sınırlandırır. Kişiler katılaştıkça ve daha az iletişimde bulundukça hem görev çatışması hem de ilişki çatışması çıkabilir. Örgütte çatışma yaşamış çalışanların gelecekte çatışma yaşama olasılıkları yüksektir. Geçmiş çatışmalar gelecek çatışmaların olasılığını farklı etkileşimlerde gösterebilir. (Varoğlu, 2013: 130)

1.7. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİM YÖNTEMLERİ

Rahim tarafında geliştirilen beş aşamalı çatışma yönetim modeli, çatışma yönetimleri arasında en kabul gören yöntemdir. Bu stratejinin ilk aşamasında kişinin kendini

düşünmesi, ikinci aşamasında ise diğer kişilerin düşüncelerine karşı gösterdiği tutum ve davranışlar ele alınır. Kendini ve başkalarını düşünme stratejisinin birleşimi beş ayrı çatışma yönetim stratejisini meydana getirir.

1.7.1. Bütünleştirme

Problem çözme tekniği olarak da bilinen bütünleştirme, taraflar arasındaki açık iletişimi, karşılıklı bilgi alışverişi ve ortak bir amaca ulaşabilmek için farklılıkları inceleyen bir çatışma yönetim modelidir. Bütünleştirme yüzleşme ve problem çözme olarak iki önemli unsur üzerinde durur. Yüzleşme, taraflar arasındaki yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırıncaya açık iletişimi zorunlu hale getirir. Yüzleştirme problem çözümü için ön hazırlıktır. Bunun sebebi çatışan iki tarafın isteklerine cevap vermek için gerçek sorunların belirlenerek bu sorunların üzerine gidilmesi gerekliliğidir. Bütünleştirme çatışmanın karmaşık olduğu durumlarda kullanılan etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde kişilerin çatışmanın çözümüne ulaşabilmeleri ve yöntemin etkili olabilmesi için tarafların bilgi ve deneyime sahip olmaları, katılım ve beyin fırtınası yapmalarına olanak sağlanması ve tartışabilecekleri yeterli zaman verilmesi gerekir. (Düşükcan, 2008: 181-182) Bütünleştirici problem çözümede karşılıklı bilgi akışının olması için en önemli unsur örgütsel ortamlarda güven olmasıdır. (Bumin, 1990: 129)

1.7.2. Uyma-İtaat Etme

Uyma ve itaat etme yöntemi mevcut durumun korunması ve devamının ilgi ve ihtiyaçlardan daha fazla önemsendiği durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bu durum diğer tarafın isteklerine boyun eğme, yenilgiyi kabul etme olarak da nitelendirilir. Bu durumda itaat eden, boyun eğen tarafın bir nevi eli mahkûmdur. Bunun sebebi hiyerarşik zorunluluktur. Çatışma çoğu zaman mevcut durumu korumaya çalışırken tehlikeye bile sokabilir. Bunun farkında olan taraf çatışma yerine uymayı tercih eder. (Yeniçeri, 2009: 211)

Uyum içinde olan yönetim çalışanların korku ve endişelerini en üst düzeyde gidermeye yönelik davranışlar gösterir. Bu yönetim, kişinin kendi davranışlarının haksız olduğunu anladığı durumlarda, tarafların hedeflerinden daha üstünde bir hedefi olduğunda, uyumluluğun gerekli olduğu durumlarda kullanılan en uygun çatışma yönetim biçimidir. (Genç, 2010: 62)

1.7.3. Hükmetme-Üstünlük Kurma

Hükmetme, bir tarafın sadece kendi istediğini gözettiği diğer tarafında bu durum da duyarlı olmadığı bir yöntemdir. Böyle bir yönetim yönteminin taraflardan biri tarafından kullanılmaya başlanmasıyla karşı taraf bu yöntemi kullanmamış olsa bile kendini aynı yöntemle cevap vermek durumunda hissedebilir. Bu durum bir tercih olmakla birlikte bazen şartların getirdiği yöntem olarak da görülebilir. Bu yöntemi kullanan taraf kendini güçlü olarak göstermek ya da güçlü bir konuma ulaşma gayreti içindedir. Bu bağlamda hükmetme, yöneticilerin astlarına karşı kullandığı çatışma tarzı olarak görülür. (Varoğlu, 2013: 131)

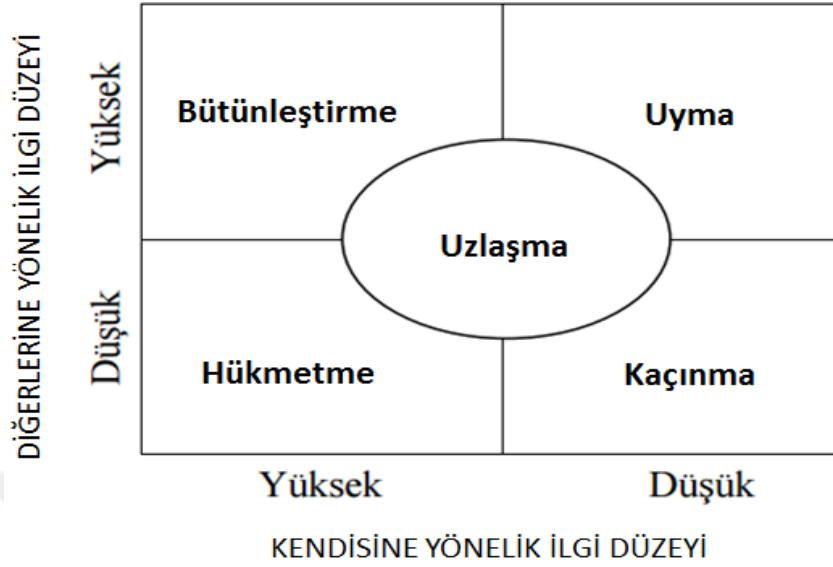
1.7.4. Kaçınma

Kaçınma, kendi ve karşı tarafın ihtiyaçlarına verdikleri değerin az olduğu durumlarda çatışmayı göz ardı etmek ya da çatışmadan kaçınmak için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem çoğunlukla kenara çekilme, ilgilenmeme ya da olumsuzluklarla ilgilenmeme gibi durumlarda ortaya çıkar. Kaçınma yöntemi, çatışmayla ilgilenmeyi daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunun iyileştirilmesi için zaman kazanması için de kullanılabilir. Kaçınma yönteminin etkili olduğu durum özellikle taraflar arasında gerilimin yüksek olduğu, doğru bir iletişimin kurulamayacağı durumlarda kullanılır. Bu yöntemin etkili olabilmesi için bir amaca yönelik bilinçli ve kontrollü kullanılması gerekir. (Karip, 2015: 67)

1.7.5. Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme

Bu yöntem de hem kişinin kendi çıkarları hem de diğer tarafın çıkarları arasında orta yolu bulup uzlaşma halidir. Taraflar soruna çözüm bulma ve ortak bir noktaya ulaşmak için karşılıklı bazı konularda ödün vermeyi kabul etmektedirler. Tarafların sorunu çözmek için zaman baskısı altında kaldıkları ve eşit güce sahip olmadıkları durumlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde ortak düşünceler ve karşılıklı çıkarlar üzerinde durulur. Farklılıklar üzerinde açıkça bir tartışma haline girilmez. (Düşükcan, 2008: 185)

Şekil 1: Örgütsel Çatışma Yönetim Yöntemleri Modeli



Kaynak: Rahim M. A. (2010) Managing Conflict in Organizations. London: Transaction Publishers: 27.

1.8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Örgütlerde çatışmaların çözülmesi amacıyla birçok teknik geliştirilmiştir. Ancak, bunların hepsinin literatürde kabul gördüğünü söylememiz mümkün değildir. Ülkemizde de tercih edilen Davis'in çatışmanın çözülmesine yönelik geliştirdiği stratejileri inceleyeceğiz.

1.8.1. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi

Çatışmaların çözümünde bu stratejiyi kullanan çatışmacı her iki taraf da kaybeder. Bu stratejide taraflar arasında orta yol bulunabilir. Taraflardan biri tatmin edilerek uzlaşmaya gidilebilir ya da hakeme başvurulabilir. Çatışmanın çözüme ulaşması için bürokratik yöntemler denenebilir. Ancak bu stratejide her iki tarafta kaybettiği için fazla tercih edilmeyip son çare olarak düşünülebilir. (Özer, 2015: 102)

1.8.2. Kaybedelim-Kazanın Stratejisi

Bu stratejide bireyler kaybetmeyi baştan kabul etmişlerdir. Bunun sebebi kaybetmekte fayda görünüp uzun vadede karşılığını alabileceklerinin düşünülmesidir. Bu beklentileri gerçekleşmeyebilir de ancak o an için kaybetmeyi tercih edip daha büyük hedefler kazanmayı amaçlar. (Özer, 2015: 102)

1.8.3. Kazanalım-Kaybedin Stratejisi

Bu strateji de kin, nefret, düşmanlık, korku gibi olumsuz duyguların çatışanlar arasında yoğun yaşandığı, her iki tarafın da bütün güçlerini kullanarak diğer tarafı yenmeye çalıştığı bir mücadeledir. Bu mücadelede olumsuz duygularının farkında olmadıkları için duygularını yönetemezler. Mücadele sırasında tarafın hangi duyguları yaşadığı nasıl bir durumda olduğu dikkate alınmazken, dikkate alınan yalnızca kazanmaktır. Kazanalım-kaybedin stratejisinde başlangıçta durum kazanan taraf için olumlu görünse de kaybeden tarafın intikam alma, tuzak kurma gibi girişimlerde buldukları görülmektedir. Bu stratejinin kazananı olmamakta, kazandığını düşünen tarafta uzun vadede kaybetmektedir. (Akın, 2008: 217)

1.8.4. Kazanalım-Kazanın Stratejisi

Kazanalım-Kazanın stratejisi, çatışan taraflar ve örgütler açısından en iyi stratejidir. Örgütlerde enerjik, yaratıcı çalışan birimlerin birbirlerinin performanslarını düşürmek yerine sorunların çözümü için çaba sarf ederler. Çatışmaya pozitif yaklaşım, çatışan tarafların bazı durumların yanlış olduğunun ve dikkatli olunması gerektiğinin farkına varılmasıyla sağlanır. Problem çözümünden olumlu sonuç alındığında çatışma tam anlamıyla çözümlenmiş sayılır. Kazanalım-Kazanın stratejisinin şartları çatışmayı canlı tutma ve devam ettirme nedenlerini ortadan kaldırır. Bu stratejide hiçbir durumdan kaçınılmamış hiçbir şey baskı altına alınmamış ve ilgili bütün hususlar ele alınarak açıkça tartışılmıştır. (Ertürk, 2000: 232)

Örgütsel çatışmanın azaltılması için gerek çalışanların gerekse grupların birbirlerini daha yakından tanımalarına olanak verecek fırsatları değerlendirmeleri gerekmektedir. Bir yönetici gruplar arası, bireylerarası ilişkileri arttırarak, hiç olmazsa grup liderlerinin birbirleri ile görüşme halinde olup, sorunları çözmeye yöneltmelilerdir. Liderler, çalışanların zihnini ve ilgi alanlarını çatışma konularından uzaklaştırarak işbirliğinin yararlı olduğunu ve çıkarlar optimizasyonunun temelini oluşturduğunu belirtmeye çalışmalıdır. (Atak, 2016: 99)

Örgütsel ve yönetsel yaşamda çatışmalara uygun stratejik yöntemlerden biri, çatışma yanlısı olanlarla değil, anlaşma yanlısı olan kişilerle olumlu görüşme yapmaktır. Yapılan olumlu ve yararlı konuşma ve görüşmeler sonunda, örgütte yaşanan anlaşmazlıklar, çatışmaya neden olan sorunlar çözülmüş, taraflar arasında uzlaşma

sağlanmış, çatışmaya dâhil olan kişi ya da gruplar kazanılmış ve çatışma yönetimi başarıyla uygulanmış olur. (Aytürk, 2015: 313-314)

1.9. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ SONUÇLARI

Çatışma kavramında ilk izlenim olumsuz görünse de örgüt açısından olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Çatışma kavramına olumsuz anlam yüklenmesi yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve geçmişte yaşanan hatalardan kaynaklanabilir. Çatışma, örgütte muhtemel tehlikelerin habercisi olabileceği gibi yeni fırsatların habercisi de olabilir. Çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlanması çatışmanın nasıl anlaşıldığına ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Örgütsel çatışmayı yönetimin nasıl yönettiği önemlidir fakat çatışmanın kaynağı kötü bir yönetim de olabilir. Bu bağlamda örgütsel çatışma bütün yönleriyle ele alınıp objektif olarak değerlendirilmelidir. (Karip, 2015: 33-34)

1.9.1. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

İletişimi sınırlı olan taraflar duygu, düşünce, hedef ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma yolunda gitmediği gibi çatışmanın sonuçları olumsuz olur. Olumsuz çatışmalarda iletişim tek taraflı olup, savunmacı taraf karşı tarafı yıldırmaya, yanıltmaya, korkutmaya ve güce dayalı davranışlar sergiler. Bu sebeple olumsuz çatışmalarda görünen çatışma ile gerçek çatışma birbirinden farklı olabilir. Bu tür çatışmalar işle ilgili olmaktan ziyade kişisel çatışmalara dönüşme niteliğindedir. Çatışma başlangıcında işe dönük olan çatışmalar çatışmanın etkili bir şekilde yönetilememesi sebebiyle kişisel çatışmaya dönüşüp örgütsel amaçlardan uzaklaşarak bireye ve örgüte zarar verir bir hale gelir. (Karip, 2015: 38)

Örgütsel çatışma ölçülü olduğunda birey ve örgüt için yararlı olmasına rağmen çatışma iyi yönetilmediğinde, yanlış yönetildiğinde ya da göz ardı edilmek istendiğinde; kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi, enerjilerini yanlış yönde kullanmaları, kalitesizlik, verimsizlik, insan ve para kaynaklarının israfı, iş kaybı, günlük rutin işlerde aksaklıklar, iş doyumunu ve performansın düşmesi, güvensizlik ve şüphenin olması, örgütte bireyler arasında iletişimin azalması, örgütsel bağlılığın azalması hatta daha ileri boyutlarda örgütlerin yok oluşuna neden olması örgütsel çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçlarındandır.

Kanada'da olumsuz çatışmaların yaşandığı bir örgütte, etkili yönetilmeyen çatışmanın bu örgüte her personel için iş kaybı, zaman kaybı ve materyal israfı maliyetinin yıllık yaklaşık \$30.000 olduğu yapılan bir araştırma sonucunda hesaplanmıştır. (Karip, 2015: 40)

Her çatışma gelecekte muhtemel çatışmaların çözümünü etkileyen yan etkiye sahiptir. Çatışma çözülmüşse olumlu bir yan etkiyle sonuçlanır. Eğer çatışmanın çözümü uzun zaman alır ve çatışma çözümlenemezse, gelecekteki örgüt ilişkileri ve örgüt kültürü zarar görmüş olup, örgüte olumsuz bir yan etki bırakacaktır. (Torlak, 2008: 225) Çatışma engellenemez olabilir fakat olumsuz sonuçlar engellenebilir. Çatışmanın etkili yönetilmesiyle bu durumlar engellenebilir hatta çatışma olumlu bir çatışmaya dönüştürülebilir. (Karip, 2015: 41)

1.9.2. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmadan olumlu sonuçlar alabilmek için, bireyler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sürekli ve karşılıklı güvene dayalı olması gerekir. Böylece, taraflar çatışmaya ilişkin gerçek duygu, düşünce, hedef ve niyetlerini ifade edebilirler. İletişimin karşılıklı güvene dayalı olduğu bir çatışmada taraflar çatışmaya ilişkin doğrucu yaklaşabilir ve beraber çözüm arayışına girebilirler. Olumlu çatışmalar, kişisel olmayan daha çok işe dönük çatışmalardır. (Karip, 2015: 35)

Örgütsel çatışmanın iyi ve etkin yönetilmesi örgüte önemli katkılar sağlar. Örgüt ve birey açısından çatışmanın olumlu sonuçları; tarafların ilişkilerinin daha iyi olması, karşılıklı güven ve anlayışın olması, psikolojik olgunluk, özsaygı, bireysel gelişimin geliştirilmesi, etkinliğin geliştirilmesi, sorunların fark edilmesi ve çözümler bulmak için tarafların katılım sağlaması, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu ve durgunluğu azalmak, amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirerek kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkinleştirmek, uyumlu bir takım çalışması oluşturmak, beyin fırtınası yapılmasını sağlamak şeklinde sıralanabilir.

Bu durumlarda çatışma sorun yaratan bir olgu değil, çözüme ulaşmak için bir araç olarak görülmelidir. Burada önemli olan nokta, tüm bu olumlu sonuçların her iki taraf içinde sağlanmasıdır. (Karip, 2015: 38) Örgütsel çatışma yönetimi sürecinde çatışmanın her zaman anlaşma sağlanarak sonuçlanması gerekmez. Çatışma yönetimi örgütsel

etkinlik için belirli bir ölçüde çatışmanın varlığını ve çatışmanın uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir. (Karip, 2015: 43)

1.10. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışma yaşamında çatışma olgusu, insan tutumlarını konu edinen ve diğer disiplinlerle olan ilişkisinden dolayı, bazı kavramlarla etkileşim halindedir. Çatışma farklı şekillerde tanımlanabilir fakat çatışmayı bir bütün olarak anlayabilmek için diğer kavramlarla olan ilişkilerini açıklamakta fayda olabilir. Bu nedenle, araştırmanın bu kısmında çatışma ile ilişkili olan liderlik, cinsiyet, rekabeti saldırganlık, kültür, mobbing, işbirliği, iletişim, bilgi teknolojileri, arabuluculuk, performans kavramları incelenecektir.

1.10.1. Örgütsel Çatışma ve Liderlik

Çatışmanın örgüt için bir güç olduğunu, bu gücün iyi yönetildiğinde örgütün etkinliğini artıracaklarını, iyi yönetilemediğinde ise örgütün gücünü azaltacaklarını kabul etmek gerekir. Çatışma sosyal bir gerçektir ve örgütün devamlılığı ve etkinliği için çatışmayı başarıyla yönetmek de lider yöneticilerin önemli yetkinliklerinden biridir. (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005: 41)

Liderler, günlük krizlerin ve çatışmaların sonrasını görebilen uzun süreli düşünen, çatışmalı zor durumların üstesinden gelebilecek güçlü, politik becerilere sahip, tutarlı ve güvenilir bir tutum içinde olup, çatışma anında paniğe kapılmayıp, sabırlı ve yapıcı eleştiri yapmaya ve almaya hazır yöneticilerdir.

Lider yöneticiler, birimler arasında etkileşimi bilmek isterler ve sürekli etki alanlarının bir adım ötesine geçip örgütü bir bütün olarak görürler. Liderler hiçbir zaman “durum bu” fikrini kabul etmezler ve asla statükocu değildirler. Liderler olaylara “evet efendim” şeklinde değil eleştirel düşünce yapısıyla yaklaşır. Güçlerinin sebebi yasal durumlar değil, kişilikleridir. Bu yüzden çatışmaların çözümünde, tarafların anlaşmasında zorluk çekmezler. (Tutar, Yılmaz, & Erdönmez, 2005: 42)

1.10.2. Örgütsel Çatışma ve Cinsiyet

Erkekler çatışmayı görmezden gelmeye eğilimlidirler. Kadınların eğilimleri ise çatışma hakkında konuşarak çatışmayı çözme yönündedir. Erkeklerin çatışmanın üstüne gitmemesindeki neden olarak öfke yoğunluğu ve kontrollerini çabuk kaybetmeleri

olarak gösterilmiştir. Bu farklılıklara karşın, çatışmalarla başa çıkma konusunda kadın ve erkek arasında benzerlik olup, üniversite öğrencileri ve çalışma ortamında yapılan araştırmalarda çatışmayla başa çıkma konusunda kadın ve erkek arasında ciddi bir fark görülmemiştir. (Kaypakoglu, 2008: 182)

1.10.3. Örgütsel Çatışma ve Rekabet

Rekabet ve çatışma kavramları arasında yakın bir bağlantı olmasına rağmen bu iki kavram aynı şeyi ifade etmez. Rekabet içerikli çatışmalar olabileceği gibi ayrılıklardan kaynaklanan, değer ve inanç farklılıklarından kaynaklanan, içsel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar da çatışmaya yol açmayan rekabet durumlarını oluşturabilir.

Rekabet ve çatışma kavramları birbirlerinin yerine kullanılsa da iki kavramın arasındaki farkı bilip ortaya koymak örgütün verimliliği açısından önemlidir. Taraflardan birinin diğer tarafın hedefine ulaşmasını engellememesi gerekir. Taraflardan birinin diğerinin hedefine ulaşmasına müdahale etme olasılığı varsa ve müdahalede bulunuyorsa bu durum rekabetten çıkıp çatışmaya dönüşmüştür. (Düşükcan, 2008: 145)

1.10.4. Örgütsel Çatışma ve Saldırganlık

Çatışma ve saldırganlık kavramları aynı anlamda kullanılmaz. Bu kavramlar arasındaki ilişki yanlış ele alınmıştır. Ancak saldırganlık, çatışmanın son evresi olarak görülmektedir. Bu evrede taraflar birbirlerine fiziksel şiddet uygulayabilirler. Bu sonuç çatışma sürecinde istenmeyen bir durumdur. Saldırganlık üzerine yapılan son araştırmalarda; sosyal koşullar, çevresel faktörler ve bireysel faktörler saldırganlığın meydana gelmesinde rol oynayan faktörleri oluşturmaktadır.

Çatışma ve saldırganlık kavramları arasında diğer bir farklılıkta bu kavramların çözümünde uygulanacak yöntem ve stratejilerden kaynaklanan farklılıklardır. Örgütlerde meydana gelen çatışmalarda kaçınma, sorun çözme, uzlaştırma gibi yöntemler kullanılırken saldırganlıkta cezalandırma, kişinin duygularının açığa çıkmasına imkân tanıyan rahatlama yöntemleridir. Ancak bu yöntemler, saldırganlığı benimsemiş kişilerde sorunu etkin bir şekilde çözemez ve denetim altına alamaz. (Düşükcan, 2008: 147-148)

1.10.5. Örgütsel Çatışma ve Kültür İlişkisi

İnsanların sahip oldukları kültür farklılıkları evrensel olmadığı için kolayca çatışma çıkabilir. Kültür, hangi olayların çatışma konusu olacağını ve bu çatışmaları çözmek için hangi yöntemlerin kullanılacağını belirleyen unsurdur. Bazı kültürlerde grup norm ve değerlerini görmezden gelmek birçok ülkede çatışmaya neden olurken bazı ülkelerde çatışmaya neden olmayabilir. Kültürler çatışmalara verilen tepkilere göre farklılaşmaktadır. Bir kurumun kültürel normları da meydana gelecek çatışmaların türü ve bu çatışmaların çözümlerinde kullanılacak yöntemleri etkiler. Mesela bazı kültürlerde üst yönetimle çatışma kabul görmezken, bazılarında ise kabul edilir bir durumdur. (Kaypakoğlu, 2008: 180-181)

1.10.6. Örgütsel Çatışma ve Mobbing

Bireylerarası çatışma şekli olan mobbing, belli bir zaman diliminden sonra çatışmanın yayılmasına neden olabilir. Taraflar arasındaki çatışmalar mobbinge neden olabileceği gibi, mobbing davranışları da çatışmaya neden olabilir. Eğer çatışmanın nedeni mobbing olarak belirlenmişse çözüm mobbingi yönetmekle gerçekleşebilir. Mobbinge sebep olan tarafa uyarıda bulunulabilir, yer değişikliği yapılabilir, örgütsel politikalar uygulanabilir, yasal önlemler alınabilir, kurumdan uzaklaştırılabilir, işten çıkartılabilir. (Kırel, 2008: 18-92)

1.10.7. Örgütsel Çatışma ve İşbirliği

İşbirliği, ortak bir hedefi gerçekleştirmek veya kendine fayda sağlamak için tarafların birlikte çalışması ve birbirleriyle paylaşım halinde olmaları olarak tanımlanır. Çatışma ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki yanlış değerlendirilmekte ve iki kavramda birbirinin karşıtı olarak kullanılmaktadır. Çatışmanın olmadığı durumlarda işbirliğinin yapıldığı söylenemeyeceği gibi, çatışmanın olduğu durumlarda da işbirliğinin yapılmadığı söylenemez. Çatışmanın karşıtı çatışmanın olmaması, işbirliğinin karşıtı ise işbirliğinin olmaması şeklinde açıklanmıştır. Örgütlerde taraflar hem işbirliği hem çatışma halinde olabilirler. Örgütlerde işbirliğinin, çatışmayı tamamen ortadan kaldıracak düzeyde olması değişimi ve gelişimi engelleyeceğinden örgütler zamanla durgunlaşabilir. Bu neden örgüt yönetimi çatışma ve işbirliği arasında etkin bir denge kurmak zorundadır. (Düşükcan, 2008: 146)

1.10.8. Örgütsel Çatışma ve İletişim

Kişilerarası çatışmalarda en sık karşılaşılan sorun iletişim eksikliği olarak dile getirilse de, iletişim eksikliğinin örgütlerdeki bütün çatışmalara neden olmadığı belirtilse de çoğu zaman çatışmanın nedeni olarak iletişim eksikliği gösterilir. Yapılan bir araştırma sonucunda, birimler arasındaki çatışmaların sebepleri arasında iletişim eksikliği %12 ile 3. sırada gösterilmiştir. (Mutlu, 2014: 126-127)

Mayer, iletişim için “imkansız düş” ifadesini kullanır. Bunun sebebi iletişimin önemli bir kısmının sözel olmayan biçimlerde gerçekleşmesidir. Sözcüklerin anlamları ve ses tonu kadar, yüz ifadesi, fiziksel hareketler, vücudun duruş şekli, iletişim gerçekleştiği ortam bunların hepsi sözel olmayan iletiler iletişimin tümünü oluşturur. (Karip, 2015: 100)

Örgütte iletişim eksiklikleri çatışmanın ortaya çıkmasına ve çatışmanın devam edip şiddetlenmesine neden olabilir. Ancak ciddi anlamda bir anlaşmazlık varsa çatışmanın sadece iletişim eksiklerine bağlı olarak açıklanması ve çatışmaya çözüm getireceğine inanılması gibi bir yanılgıya düşmemek gerekir. Bunun sebebi çatışmanın çözülebilmesi için öncelikle nedeninin ve niteliğinin belirlenmesi ilk adım olmalıdır. (Karip, 2015: 130-132)

1.10.9. Örgütsel Çatışma ve Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini kapsamaktadır. Kişisel bilgisayarların geliştirilmesi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak birbirlerine bağlanması sonucunda internet, elektronik posta, intranet, telekonferans sistemleri gibi hizmetler örgütlerin kullanımına sunulmuştur. Bilgi teknolojilerinin kullanımı örgütsel iletişim şeklini hızla değiştirmiştir. Bilgisayar ağları ile örgüt içi ve örgütler arası iletişim kolaylaşmaktadır. Yeni iletişim teknolojileri yöneticilerin ve çalışanların kullanabilecekleri iletişim metotlarını ve kanallarını da çeşitlendirmekte ve geri bildirim hızını artırarak iletişimin etkinliğinin artmasını temin etmektedir. (Çağlar & Mutlu, 2005: 321)

Bilgi teknolojilerini kullanarak iş dışında vakit geçirilmesi iş kaybına ve çatışmalara neden olur. Yapılan araştırmalar çalışanların internete bağlı oldukları zamanın %25'inin işle ilgisi olmayan konularda internette zaman geçirdiğini ortaya koymaktadır. Somut

bir örnek vermek gerekirse; 1999 yılında Xerox firması 40 çalışanını zamanlarının çoğunu internette geçirdikleri için işten çıkarmıştır. Bu firma ve bazı firmalar çalışanlarının internet hareketliliklerini, kurumun kaynaklarını iş dışında harcamamaları için izlemektedir. (Mutlu, 2014: 130)

1.10.10. Örgütsel Çatışma ve Performans

Performans değerlendirme, bir bireyin çalışma ortamındaki başarısının takdir edilme süreci veya çalışanların görevleri ile ilgili olarak kişisel özellikleri, gösterdikleri emek ve sonuçların belirli bir plan ve ölçütler kapsamında programlı olarak saptanıp belirli yargılara varılması işlemidir. Performans değerlemede amaç bireyi bütün yönleriyle ele alarak başarılarını ödüllendirmek ve eksiklerin tamamlanmasına olanak hazırlamaktır. (Düşükcan, 2008: 148)

Bir örgütün ya da grubun üyeleri arasındaki optimum düzeydeki bir çatışma, motivasyon, yaratıcılık, gelişim, girişim ve performans artışını harekete geçirir. Bununla birlikte aşırı çatışma, düşmanlık, örgütte performans düşüklüğü gibi istenmeyen sonuçları doğurabilir.

Şekil 2: Örgütsel Çatışmanın Performansa Etkisi



Kaynak: Rahim M. A. (2010) Managing Conflict in Organizations. London: Transaction Publishers: 49.

Örgütsel çatışma ve performans arasındaki ilişki yukarıdaki şekilde gösterildiği gibidir. Performansın maksimum düzeyde olduğu durumda optimum yüksek fonksiyonel düzeyde çatışma mevcuttur. Çatışma düzeyinin düşük olduğu durumda ise örgüt yeni talepleri karşılama yönünde çok yavaş değişmektedir. Bu durum örgütün varlığını

tehlile altına almaktadır. Çatışma düzeyinin çok yüksek olduğu durumda ise kaos ve bozulma, örgütün var olma durumunu tehlikeye sokmaktadır. (Düşükcan, 2008: 149)

1.10.11. Örgütsel Çatışma ve Arabuluculuk

Arabuluculuk günlük yaşamda kişiler arası, gruplar arası hatta uluslararası çatışmalarda sık karşılaşılan bir uygulamadır. Çatışma sürecinde tarafların birlikte kabul edilebilir bir çözüme ulaşmaları adına, karar yetkisi olmayan ya da sınırlı olan ve tarafların ortak fikirleri doğrultusunda belirlenen üçüncü bir kişinin çatışmaya müdahalede bulunması olarak tanımlanabilir. (Karip, 2015: 144)

Örgütlerde yöneticinin arabuluculuğu; Tjosvold'a göre yöneticinin çatışmayı bastırması ya da kendi çözümüyle çözmesi yerine tarafsız olarak arabuluculuk yapması gerekir. Örgütlerde yöneticiler giderek artan bir oranda arabuluculuk yapma eğilimindedirler. Amerikan şirketlerinde yapılan bir araştırmaya göre yöneticilerin 1990'lı yıllarda arabuluculuk için ayırdıkları zaman 1980'li yıllarda ayırdıkları zamana göre iki kat artış göstermiştir. Arabulucu olarak yönetici başvuru kaynağı olarak görülmelidir. Yöneticinin arabuluculuğu problemi çözüp, tarafların anlaşma sağlamasıyla kalmayıp, iş ilişkilerini geliştirmelerine, birbirlerini daha iyi anlamalarına ve gelecekte çatışma yükünü azaltıp, astların da kendi içlerinde çıkan çatışmaları yönetme becerisi kazanmalarına yardımcı olur. (Karip, 2015: 149-150)

Günümüzde çatışmaların olumsuz etkilerinden kurtulmak ya da çözüm bulmak için müzakere, arabuluculuk, tahkim gibi alternatif uyuşmazlık çözüm teknikleri geliştirilmiştir. Türkiye'de ortak bir çözüme ulaşmada tarafların ikili müzakerelerle problem çözme yerine, daha çok arabulucu aracılığıyla problem çözmeyi tercih ettikleri görülmektedir. (Karip, 2015: 136)

1.11. TÜRKİYE'DE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARAŞTIRMALARININ GENEL GÖRÜNÜMÜ

Türkiye'de örgütlerde çatışma disiplinde yapılan araştırmalar, örgütlerin çatışmanın nedenleri ve çatışmanın çözümleri üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu araştırmalardan bazıları çatışma disiplini, örgütsel yapı ile ilgili görev yetki ve emirlerde ele alırken, bazıları ise örgütte çatışmaya hangi durumların neden olabileceğini araştırmışlardır. (Karip, 2015: 197)

Çatışma yönetimiyle ilgili yazılan makale ve tezlerin taranması sonucunda ASOS indeks ve ULAKBİM veri tabanından toplam 54 makale, YÖK veri tabanından 32 tane tez çalışmasına ulaşılmıştır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların % 93,75'inin 2000'li yıllardan sonra yapılması çatışma yönetimine ilginin arttığını göstermektedir.

Çatışma yönetimi ile en çok ilişkilendirilen konuların başında makalelerde % 73,81 ve tez çalışmalarında % 68,42 ile demografik özellikler gelmektedir. Bu durum çatışmayla ilgili konuların daha çok bireysel özellikler ile ilişkilendirildiği düşünülmektedir.

Tez çalışmalarının % 55,55'inde kamu/özel sektör çalışanlarından, makalelerin % 33,33'ünde yöneticilerden oluşan örneklemeler üzerinde çalışılmıştır.

Makalelerin % 82'sinde, tez çalışmalarının ise % 60.61'inde en çok çatışma tarzları incelenmiştir. Çatışma tarzlarının incelenmesi çatışmanın varlığından ziyade, çatışmanın nasıl yönetileceğinin odak noktası alınmasından kaynaklanabilir. (Kutunis & Tunç, 2015: 141)

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

Örgütsel davranış alanındaki yeni konulardan biri olan örgütsel sessizlik kavramı; yüzyıllardır kişilerin karşılaştıkları zor durumlarda sessiz kalma eğiliminde olduklarını gösteren “*kral çıplak*” masalından, “*doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar*” atasözünden, “*sallabaşını al maaşını*” deyiminden de anlaşılmaktadır. (Şimşek & Aktaş, 2015: 77) Sessizlik; alçakgönüllülük, başkalarına saygı, sağduyu ve edep gibi birçok erdemle ilgilidir. Kökleşmiş görgü kuralları yüzünden mahcubiyetten, anlaşmazlığa düşmekten ve benzer tehlikelerden uzak durmak için insanlar susuyorlar. Sessizliğin erdemliğini özetleyen eski bir söyleyiş vardır. “*Sessiz kalıp aptal sanılmak, konuşup aptal sanılmaktan daha iyidir.*” (Perlow & Williams, 2011: 123)

İşgörenler, endüstri devriminden sonra mekanik üretim araçlarından biri olarak görülmüş, bireyin insani yönü duyguları, düşünceleri, istekleri, beklentileri dikkate alınmamış yalnızca yapının bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu düşünce bağlamında aşağıdan yukarı doğru iletişim yok denecek kadar az olup, örgüt içinde bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmiştir. Bu durum Taylor, Weber ve Fayol’un klasik yöntem anlayışıyla ifade edilmektedir.

Yönetim alanında insan faktörünün önemli olduğunun anlaşılmasını sağlayan Hawthorne’nin deneyleri, 1929 buhranından sonra örgütsel yapıda üretim sürecinin verimliliğini artırmak için yapılmaya başlanmış ve 1939 yılına kadar sürmüştür. İnsanların yalnızca maddi bir kaynak ya da bilançoda görülen varlık olmadığını, psiko-sosyal varlığının örgütsel süreçte önemli bir rol oynadığının farkına varılmıştır. (Şimşek & Aktaş, 2015: 81)

Örgütsel sessizlik ve sesliliğin tarihsel süreci üç dönemden oluşmaktadır. Bu dönemlerin;

Birincisi; 1970’den 1980’li yılların ortasına kadar yapılan çalışmaları kapsayan döneme başlangıç dönemi ya da ilk dalga denilmektedir. Bu dönemin ilk çalışması Hirschman’ın 1970’de yayınlanan “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabıdır. Bu çalışmasında, sessizlik durumunu, pasif bağlılık olarak ifade etmiştir. (Hirschman, 1970) Aynı zamanda sesi,

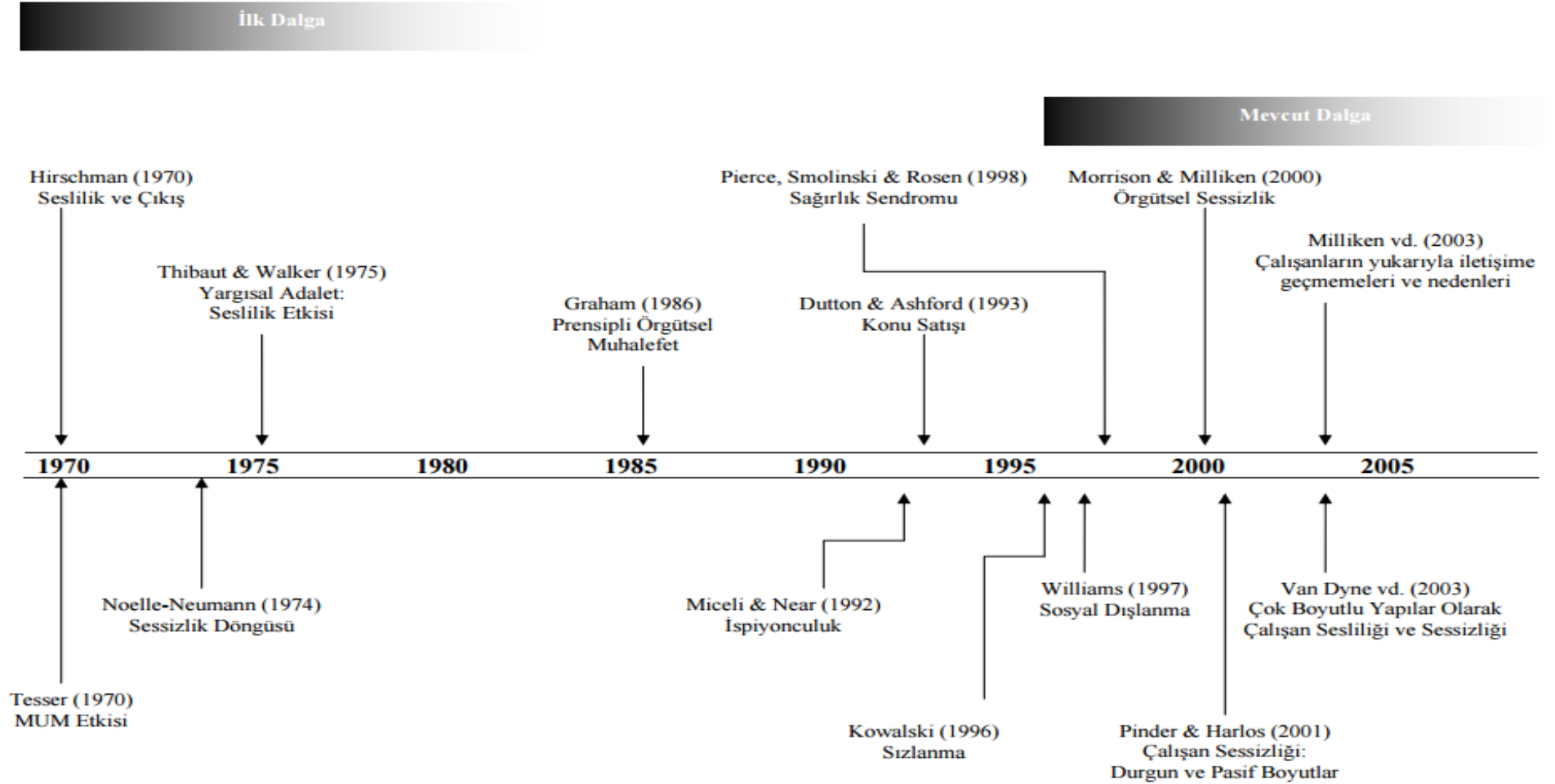
örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak inceleyen ilk sosyal bilimcidir. Diğer ses getiren çalışmalar; Rosen ve Tesser'in sessizliği açıklayan "MUM etkisi" (Mum about Undesirable Messages) çalışması ve 1974 yılında Noelle-Neumann'ın sessizliğin kamuoyuna düzen sağlayarak ortaya çıkışını ve nasıl ilerlediğini açıklayan "sessizlik sarmalı" teorisidir. (Şehitoğlu, 2010: 18)

İkincisi; 1980'li yıllardan 2000'li yıllara kadar kapsayan döneme ikinci dönem ya da ikinci dalga denilmektedir. Bu dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalara yer verilmiştir. Bu dönemin diğer çalışmaları; 1980'lerde Greenberg'in "örgütsel adalet" çalışması, 1998 yılında Pierce, Smolinski ve Rosen'in "sağır kulak sendromu" çalışması ve Williams'ın 1997 yılındaki "sosyal dışlanma" çalışmasıdır. (Durak, 2012: 46)

Üçüncüsü; Mevcut dalga ya da cari dönem olarak da adlandırılan bu dönem 21. yüzyıldaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu dönemde örgütsel sessizlik kavramı fenomen haline gelmeye başlamış ve kavrama makalelerde, yönetim ve psikoloji gibi çeşitli dergilerde yer verilmiştir. Dönemdeki en popüler çalışmalar Morrison ve Milliken (2000) ve Dyne, Ang ve Botero'nun 2003 yılında yaptıkları örgütsel sessizlik çalışmalarıdır. (Durak, 2012: 47)

Üç dönemde tasnif edilen seslilik/sessizlik çalışmalarına bütün olarak bakıldığında birinci dönemdeki çalışmaların iletişim alanında yapıldığı görülmektedir. İkinci dönem çalışmaları birinci döneme göre biraz daha yönetim alanına girmeye başlamıştır. Üçüncü dönemde ise diğer disiplinlerin içinde alt konu olmaktan ayrılıp yönetim yazınına yeni bir konu olarak girmiştir. (Şehitoğlu, 2010: 22) Tarihsel süreç şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3: Örgütsel Sessizlik ve Sessliliğin Tarihsel Süreci



Kaynak: Şehitoğlu, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze

Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze. s. 24.

2.1.1. Ses ve Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde ses, “Kulağın duyabildiği titreşim” , “Ciğerlerden gelen havanın ses yoluyla yaptığı titreşim”, “Herhangi bir davranış, tutum karşısında uyanan ruhsal tepki” olarak tanımlanırken sessizlik ise “Sessiz olma ve ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmaktadır. (Türk Dil Kurumu, 2005: 1739-1741) Ses kelimesinin İngilizce karşılığı “Voice”, “Silence” ise sessizlik kelimesinin İngilizce karşılığı olarak literatürde yerini almıştır.

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı (Organizational Silence)

Örgütsel sessizlik kavramı, akademik anlamda 2000’li yıllarda tanımlanmış ve örgütsel davranış bağlamında kavramsallaşmıştır. (Şimşek & Aktaş, 2015: 77) Türkçe yönetim yazınında kavrama ilk dikkat çeken Çakıcı, örgütsel sessizliği “işgörenlerin işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları” olarak tanımlamıştır. (Çakıcı, 2010: 10)

Yabancı yönetim yazınında 2000 yılında Morrison ve Milliken’in popülerleştirdiği örgütsel sessizlik kavramı; “Örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki engel ve örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen” olarak tanımlanmıştır. (Morrison & Milliken, 2000: 707)

Dyne ve arkadaşları Ang ve Botero örgütsel sessizliği; örgüt çalışanlarının, örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli saklamaları olarak tanımlamışlardır. (Dyne ve Ang ve Botero, 2003: 1364)

Örgütsel sessizlik kavramını yirmi farklı durum ile ifade eden Johannesen, en yalın haliyle “işgörenlerin diğerlerinden bilinçli olarak bilgi saklaması olarak” tanımlamıştır. (Taşkiran, 2011: 70)

Örgütsel sessizlik yönetim yazını dışında felsefe, biyoloji, psikoloji, antropoloji, etik ve iletişim gibi farklı disiplinler tarafından da incelenmiştir. (Çolak, 2015: 364)

Sessizlik gibi seslilik de örgütlerde karşılaşılan durumlar arasındadır. Fakat sessizliğin aksine literatürde seslilikle ilgili daha fazla akademik araştırmaya yer verilmiştir.

Örgütsel sessizlik, örgütleri içine aldığı halde yönetim literatüründe yeterli akademik araştırmaya rastlanmamıştır.

2.1.3. Çalışan Sessizliği Kavramı

Morrison ve Milliken'in 2000 yılındaki örgütsel sessizlik çalışmasından hemen sonra "işgören sessizliği" kavramı örgütsel yazında yerini almaya başlamıştır. Örgütsel sessizlik örgüt düzeyinde bir olgu olarak ele alınırken, işgören sessizliği temel olarak birey düzeyindeki analizlere odaklanmıştır.

Pinder ve Harlos işgören sessizliğini bireylerin örgütsel durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel, duygusal değerlendirmelerini, örgütte etkili kişilere, herhangi bir değişiklik yapabilme veya düzeltebilme yeteneği olduğu algılanan bireylere, bilerek ve isteyerek söylememesi durumu olarak tanımlamışlardır. Ayrıca altında yatan güdülere bağlı olarak işgören sessizliğinin farklı anlamlar içerebileceğine işaret etmişlerdir. (Çolak, 2015: 368)

Literatürde araştırmacılar tarafından, "çalışan sessizliği" ve "örgütsel sessizlik" kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ayrımına gidilmemiş iki kavram aynı anlamda kullanılmıştır.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel sessizlik, çalışanların sessiz kalması (konuşmamak ve henüz konuşmamak) ve çalışanların sessiz bırakılması (konuşma fırsatı bulamaması) olarak iki ayrı boyutta sınıflandırılabilir.

2.2.1. Sessiz Kalma

Sessiz kalma, esasında çalışanların söyleyecek sözleri olmasına, zihinsel düzeyde yapacaklarının kuruma fayda sağlamasına rağmen bilinçli olarak sessiz kalmaları, herhangi bir tepkide bulunmamaları durumudur. Bu durumda olanlar konuşmama ve bildiklerini söylememe gibi tepkiler gösterirler. Bu tutumda olan çalışanlar ayrıntılı ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapma yöntemleri ile ilgili örtük bilgiyi açığa çıkarmazlar. Çalışanlar potansiyellerinin altında kaldıkları için kendilerini

gerçekleştirme imkânı bulamayarak iş tatmini ve motivasyon kaybı yaşarlar. (Tutar, 2016: 333)

2.2.2. Sessiz Bırakılma

Çalışanlar kendi istedikleri için değil, örgütsel iklimden, kültürden ve yönetim tarzından dolayı sessiz kalmaya zorlanmaları sonucunda sessizliğe kasıtlı olmadan mecbur edilmeleri durumudur. Bu durumdaki çalışanlar aslında bilinçli olarak sessizliği tercih etmiş değiller, aksine konuşma ortamı ve fırsatı bulamadıklarından dolayı, sessizliğe zorlanmışlardır. Çalışanlar örgütsel zorlama nedeniyle irade dışı boyun eğme ve kendini koruma güdüsüyle sessiz kalırlar. (Tutar, 2016: 333)

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerini ve bu süreçte sessiz kalma kararlarına açıklık getirecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teorilerden bazıları; fayda-maliyet analizi, kendini uyarılma, beklenti teorisi, sessizlik sarmalı, eşitlik teorisi olarak incelenecektir.

2.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi stratejik davranış ya da Ajzen'in planlı davranış teorisi olarak da bilinmektedir. Fayda-maliyet analizi ekonomi, psikoloji, sosyal bilimler ve özellikle davranış bilimleri gibi farklı disiplinlerde kullanılmaktadır. Bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de fayda-maliyet analizi yöntemi tercih edilmektedir.

Premeaux 2001 yılında bireylerin sessizleşme ve konuşma kararı almalarını fayda-maliyet analizine dayandırmıştır. Çalışanlar, konuşarak elde edeceği faydaları ve konuşmanın muhtemel bedellerini ölçerek fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanların doğrudan ödediği bedeller sarf edilen enerji ve zaman kaybıdır. Görüşe karşı çıkanların yaptığı misilleme olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin risk ve çatışmaları, yok sayılma, itibar kaybı, imaj kaybı, terfi kaybı ve iş kaybetme de dolaylı olarak ödenen bedeller arasındadır. (Çakıcı, 2010: 16)

2005 yılında Edmondson ve Detert'in yaptığı bir araştırmada, çalışanların neyi söyleyip söylemeyeceğine ve neyi yapıp yapmayacağına karar vermeden önce muhtemel riskleri değerlendirme eğiliminde oldukları görülmüştür. Çalışan "Eğer bunu söylersem. Beni

ne bekliyor, utandırılacak mıyım, sıkıntı yaşayacak mıyım, kırılacak mıyım” şeklinde kendi kendine sorular sorarak atacağı adımın bedelini ölçüp tartmaktadır. Çalışanlar kazanç ve kayıplarına yönelik değerlendirmelerini yöneticinin tutumuna ve daha önceki deneyimlerine bakarak hareket eder. (Çakıcı, 2010: 16)

2.3.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, Victor Vroom’un çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bir teoridir. Porter ve Lawler tarafından daha ayrıntılı bir model haline gelerek geliştirilmiştir. Bu teori insan davranışlarının niyetli, nedenli ve amaçlı olduğu tezine dayanır. Vroom’a göre beklenti teorisi motivasyon çalışmalarının temel konusu olup üç ana faktörden oluşur. İlk faktör amacın gerçekleştirilmesine yönelik isteğin gücü, diğeri üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkinin görülebilmesi son faktör ise bireyin kendi yeteneklerini değerlendirme şeklidir. Beklenti teorisine göre; “Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti” olarak formüle edilmektedir.

Vroom’un modelinde bireylerin belli bir iş için gayret göstermeleri üç temel kavrama bağlıdır. *Valens*; kişinin ulaşacağı ödülü arzulama derecesidir. *Bekleyiş*; kişinin emeklerinin karşılığında ödüllendirilme olasılığıdır. *Araçsallık*; kademeler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. (Tutar, 2016: 47)

Bu teoride iki tür sonuç vardır. Birinci sonuç bireyin örgütte gösterdiği performansla ilgilidir. İkinci sonuç çalışanların hedeflediği bireysel sonuçlardır. Örneğin; işletmesinden parça başı ücret sistemi uygulayan işverenin birincil sonucu işgörenin günlük ürettiği parça sayısı, ikincil sonuç ise parça sayısına göre aldığı ücrettir. Burada araçsallık, işgörenin iki sonuç arasında etkileşim halinde olduğunu anlaması durumudur. (Tutar, 2016: 48)

Çalışanlar açıkça konuşmadan olumlu sonuç alamayacağına ve hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanırsa açık konuşma davranışını önemsiz ve faydasız olarak değerlendirecek ve bunun sonucunda giderek sessizleşecektir. (Çakıcı, 2010: 16)

2.3.3. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama (self-monitoring) teorisine göre, kişilerin çevresindeki uyarıcılara karşı dikkatli olması ve bu uyarıcıların davranışlarını şekillendirmesine izin verme eğiliminde olması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, kendini uyarılama seviyeleri

yüksek olan kişiler duygularını göstererek duruma uyum gösterirken, düşük seviyede olan kişiler duruma göre duygu değişimine gerek duymaz ve her durumda aynı davranışları gösterir. Dış çevresine karşı duyarlı olan, farklı durumlarda farklı davranabilen kişiler kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilerdir. Kendini uyarılması düşük olan kişiler ise dış çevreden davranışları etkilenmeyen, içinde olduğu ortamın koşullarıyla ilgilenmeyen ve her koşulda kendi gibi davranan kişileri gösterir. (Yeni & Özler, 2015: 344)

Diğer bir ifadeyle kişiler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamına göre davranışlarını belirleyen kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki duygularını, düşüncelerini, davranışlarını, yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha net konuşmaktadırlar. Bunun sebebi kendini uyarılma düzeyi düşük olanlar, kim oldukları, nasıl davrandıkları arasındaki bağlantı tutarlılık gösterir ve hakikatte düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmekten kaçınmazlar. Ülkemizde insanların davranış tercihlerinde kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol aldığı söylenebilir. “Nabza göre şerbet” deyişi bu teoride kazanma yollarından biri olarak görülür. (Çakıcı, 2007: 154)

2.3.4. Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı

1974 yılında Alman sosyolog Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı (Spirals of silence) teorisi kamuoyu biçimlenmesi sürecine ilişkindir. (Çakıcı, 2010: 17) Teoriye göre toplumca kabul edilip, zamanında ifade edilen görüşler öne çıkmaya başladıkça zamanında açıklanmayan, yayılmayan ve kabul görmediğine inanılan görüşler geri çekilmeye başlar. Bu olgunun temelinde birçok insanın, toplumdaki izole olma ve yalnız kalma korkusu içinde, görüşlerini ifade etme konusunda çekimser davranması gerçeği yatmaktadır. Kuramın temelinde sosyolojik-psikolojik bir düşünce olan kişisel fikrin, başkalarının ne düşündüğüne bağlı olduğu görüşü yer almaktadır. (Tiryaki, 2015: 69)

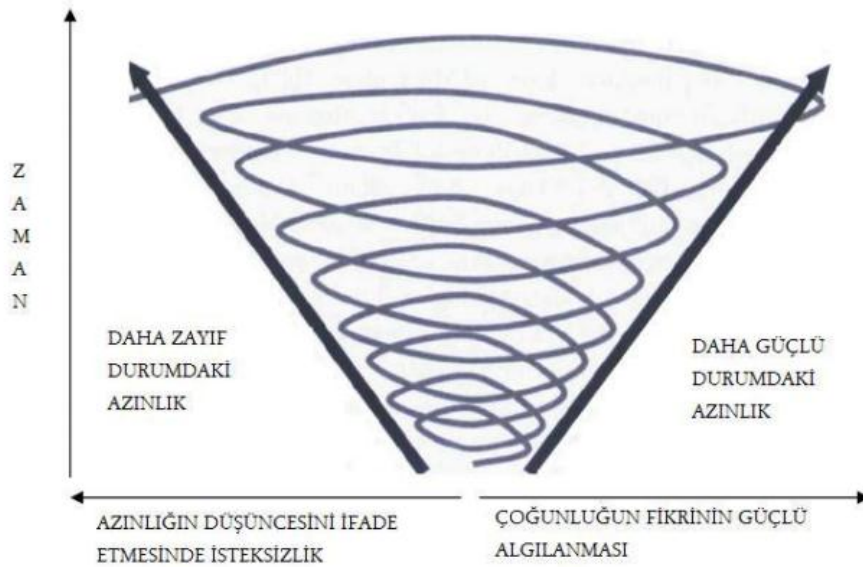
Sessizlik sarmalı teorisinde özetle, birey fikrini söylemeden önce fikrin kamu desteği düzeyini ölçüp değerlendirme olayıdır. (Çakıcı, 2010: 17) İnsanlar çoğunlukla kendi

fikirlerini söylediğinde dışlanacağını düşünür ve susmayı tercih eder, sessizliğe bürünürler. Bunun sebebi dışlanma korkusunun, suskunluk sarmalını harekete geçiren temel güç olmasıdır. (Noelle-Neumann, 1998: 32)

Örgütsel bağlamda bu teoriyi kullanan Bowen ve Blackmon (2003) çalışanların iş arkadaşlarından destek görmedikçe seslerini çıkaramayacaklarını savunmuşlardır. Eğer çalışanlar iş arkadaşlarından destek göreceğini düşünmüyorsa muhtemelen gerçeği yansıtmayan bir cevap verecek veya tercihi sessizlik olacaktır. Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkarma arasındaki tercih, büyük ölçüde kurumda baskın olan görüşten ve algılanan destekten etkilenir. Çoğunluk hatalı olsa bile insanlar genellikle çoğunlukla aynı fikirde olmaya devam ederler. Bu konuda Amerikan işletmelerinde yapılan bir araştırmada, on kişiden yedisinin, üstleri ile farklı fikirlere sahip olduğunda sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır. Hatta daha donanımlı ve tecrübeli oldukları konularda dahi sessiz kalarak üstlerinin hata yapmasına bilerek izin verebilmektedir. (Çakıcı, 2010: 17)

Örgütte sessizlik sarmalı gibi bir olgu hâkimse bilimsel olarak ölçülebilmesi gerekir. Son elli yılda sürekli gelişen kamuoyu yoklamaları yöntemiyle sosyopsikolojik olguların gözlemlenmesi mümkün olmaktadır. (Noelle-Neumann, 1998: 33)

Şekil 4: Sessizlik (Suskunluk) Sarmalı Modeli



Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon K. (2003) "Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice" Journal Of Management Studies 40:6 September : 1397.

2.3.5. Eşitlik Teorisi

Adams tarafından geliştirilen, insan davranışlarını alışveriş süreci olarak tanımlayan bu teoride çalışan bireyin, yaşını, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu ve buna benzer özelliklerini bireyin katkıları olarak ifade eder. Bu bağlamda ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü gibi faktörler kurumun çalışanına verdiği ödüller olarak tanımlanmaktadır. (Bancar, 2016: 62)

Bu kurama göre girdilerin çıktılarla arasında bir denge olması gerekir. Ödüller ortaya çıkan performansa göre verilmelidir. İki çalışan aynı emeği gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekmektedir. Daha fazla emek gösteren çalışan daha fazla ücret, az çalışan ise daha az ücret almalıdır. (Baysal & Tekarslan 2004: 165) Bunun sebebi çalışan kendisinin emek ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı çalışma ortamında olan diğer çalışma arkadaşlarının emek ve aldıkları sonuçlar ile karşılaştırmasıdır. (Enver & Kirel, 2016: 291)

Adams'ın eşitlik teorisi, örgütsel sessizliğin eşitsizlik durumunda ortaya çıkabileceğine ilişkin ipucu sağlamaktadır. Çalışanların kendi çabaları ile karşı tarafın çabasını karşılaştırma sürecinde algıladığı sonuç, eşitsizlikler ise bu doğrultuda gösterdiği tepkilerden birisi örgütsel sessizlik olup çalışanın sessizleşmesine neden olabilir. (Şimşek & Aktaş, 2015: 83)

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Çalışmamızın mihenk taşı oluşturacak bu bölümde örgütsel sessizlik boyutları incelenecektir. Bu bağlamda yönetim yazını incelendiğinde Bruneau (1973), Sobkowiak (1997), Pinder ve Harlas (2001) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) isimli araştırmacılar ikili ve üçlü sınıflandırmalar ileri sürmüşlerdir.

Bruneau, pragmatik esaslı sınıflandırmasında anlam düzeyine ve davranışsal perspektife göre çeşitlenen psikolinguistik, interaktif ve sosyo-kültürel olarak üç başlık altında incelerken Sobkowiak, akustik ve pragmatik olmak üzere örgütsel sessizlik davranışını iki başlıkta incelemiştir. (Tunçel & Taslak, 2016: 218)

Pinder ve Harlas, örgütsel sessizlik kavramını geliştirip, sessizliğe hangi örgüt ortamlarının neden olduğunu açıklayan bir model önerdikleri çalışmalarında, razı

gösterme ve kendini koruma olarak ikili sınıflandırmıştır. Dyne, Ang ve Botero'nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında örgütsel sessizlik türlerini geliştirirken Pinder ve Harlas'ın yaptığı çalışmadan yararlanılarak üç temel boyut ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda çok boyutlu olarak değerlendirilen sessizlik ile sesini çıkarmayı kendi içinde sınıflandırarak, çalışanları buna iten güdülerin nedenlerini açıklamaya çalışmışlardır. (Çakıcı, 2010: 31)

Çakıcı'nın çalışmalarında sessizlik, kabullenici sessizlik (acquiescent silence), korunmacı sessizlik (defensive silence) ve korumacı sessizlik (prosocial silence) olarak örgütsel sessizliğin 3K'sı olarak yazında yerini almıştır. (Çakıcı, 2010: 32)

Yazında Dyne ve arkadaşlarının çalışması dikkat çekmiştir. Bu çalışmamızda da örgütsel sessizlik boyutları Dyne ve arkadaşlarının üç başlık altında topladığı şekilde incelenecektir.

Şekil 5: Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Çalışanların güdülleri ↓ / Davranış türü →	Sessizlik; Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Sesini çıkarma; Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
İlgisizlik Vazgeçmeye dayalı, fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Çekilme amaçlı fikir esirgeme Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	Kabullenici Konuşma Yetersizliği nedeniyle grupta aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
Kendine dönük Koruya dayalı, kişisel olarak riskli olacağı hissi	Korunma Amaçlı Sessizlik Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	Korunma Amaçlı Konuşma Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
Başkalarına dönük İşbirliğine dayalı, özveride bulunma hissi	Korunma Amaçlı Sessizlik İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararı için bilgi vermeme	Korunma Amaçlı Konuşma Sorunların çözümü için çözümler açıklama Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne, L. V., Ang: ve Botero, I. C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal Of 189, Management Studies: 1363.

2.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı göstermemesi sonucunda, söz konusu durum hakkında fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır. (Taşkiran, 2011: 77)

Bu sessizlik türünü benimseyen çalışanlar mevcut durumu kabullenme eğiliminde olup, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmaz ve görüşlerini açıkça konuşma çabası içinde de olmazlar. Kabullenici sessizlikte bilinçli olarak pasif ve ilgisiz davranışta bulunma söz konusudur. Böyle davranış göstermiş olmaları “tevekkül temelli ve konuşsan da yararı yok” inancına dayanabilir. (Çakıcı, 2010: 32)

Çalışanların sessiz kalma davranışı içinde olmaları genellikle diğer çalışanlar tarafından aktif olarak iletişim kurmaması olarak anlaşılabilir. Kabullenici sessizlik içinde olan bireyin olayla ilgili bilgisi, fikri ve söyleyecekleri olmasına rağmen yine kendi isteğiyle bilinçli olarak görüşlerini açıklamayı reddeder. (Taşkiran, 2011: 77)

Kabullenici sessizliği tercih eden çalışan (Tunçel & Taslak, 2016: 220);

- İlgi alanında olmayan konularda önerilerde bulunmaz.
- Alınacak kararlara razı olduğundan fikirlerini kendine saklar.
- Sorunlara çözüm getirme ile ilgili görüşlerini kendine saklar.
- Düşük öz yeterliliğe sahip olduğu için kendini geliştirmeye yönelik fikirlerini söylemekten kaçınır.
- Kendisini ilgilendirmediğini düşündüğü için kurum işlerinin nasıl geliştirebileceği konusundaki fikirlerini söylemekten kaçınır.

Çalışanın kabullenici olması, örgütsel koşulları kabul etme, mevcut alternatiflere yönelik sınırlı farkındalık ve duruma razı olma anlamlarına gelmektedir. Adalet sağlanamayan durumlara karşılaşılan işgören, kabullenici bir durumda mevcut alternatifleri dikkate almaz ve yeni alternatif arayışı içerisine de girmezler.

Ülkemizde kabullenici sessizlik, “Boş ver böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bilindik cümlelerle çalışma hayatında kendini göstermektedir. (Çakıcı, 2010: 33)

2.4.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Savunmacı sessizlik olarak da bilinen korunmacı sessizlik, çalışanların herhangi bir olayla ilgili fikirlerini söylediğinde gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı, kendini korumak için görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos korunmacı sessizliği, çalışanın bireysel açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı bilinçli sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlamıştır. (Taşkiran, 2011: 79)

Çalışanlar mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatif fikirleri olmasına rağmen, kendini korumak için fikirlerini söylemekte isteksizdir. Böyle bir durumlarda Morrison ve Milliken'in üzerinde durduğu korku kültürü kendini göstermektedir. Çalışanlar üstlerinden olumsuz geri bildirim alma korkusu, üstlerin çalışanların çalışmadıklarına inanması gibi tutumlar çalışanları korunmacı sessizlik davranışını göstermelerine neden olur. (Taşkiran, 2011: 79)

Korunmacı sessizlik güven duygusunun olmadığı korku, kaygı ve riskin yoğun yaşandığı örgütlerde meydana gelmektedir. Korunmacı sessizliğin yaşandığı örgütlerde temel neden, çalışanın psikolojik açıdan kendini güvende hissetmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu sessizlik boyutunda çalışan, etrafındaki zorluklarla mücadele için içsel bir çaba halindedir. (Şimşek & Aktaş, 2015: 84) Dış tehditlerden korunmaya eğilimli olan korunmacı sessizlik bilinçli ve proaktif bir davranıştır.

Korunmacı sessizliği tercih eden çalışan (Tunçel & Taslak, 2016: 221);

- Yönetici tepkisinden ve gelecek kaygısından korktuğu için değişime yönelik fikirlerini ifade etmekten sakınır.
- Kendini korumak için, kurumun gelişimi yönünde olan fikirlerini söylemez.
- Korktuğu için işle ilgili bilgileri kendine saklar.
- Kendini korumak için, işle ilgili gerçekleri görmezden gelir.
- Korkuyla motive olduğu için, sorunlara çözüm üretme konusunda çekimser davranır.

Cohen'in çalışması, Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisi ve Rosen ve Tesser'in mum etkisi teorisinde görüldüğü gibi çalışanlar, kendini ifade etmenin yarar

sağlamayacağı hatta konuşmanın tehlikeli olabileceği inancıyla gösterdikleri tutum ve davranışlar koruma amaçlı sessizliği göstermektedir.

Sessizlik bağlamında kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik karşılaştırıldığında, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizliğe göre çok daha derin bir sessizlik halidir. Kabullenici sessizlik içinde olan çalışanlar buldukları durumu normal kabul edip ve bu durumu değiştirecek başka yollar aramak konusunda düşük farkındalığa sahip olduğu için, mevcut duruma olan toleransının göreceli olarak yüksek olmasından dolayı mevcut duruma razı olma eğilimindedirler. Korunmacı sessizlikte bu durumda bilinçlilik, gönüllülük ve kabul etmeme yaşansa da ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların korkusu yüzünden sessizlik söz konusudur. (Tunçel & Taslak, 2016: 222)

2.4.3. Korumacı Sessizlik (Prosocial Silence)

Dyne ve arkadaşları korumacı sessizliği topluma, diğer insanlara ve örgüte faydalı olmak için fedakârlığa ve işbirliğine dayanan işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerinin gizlenmesi olarak tanımlamışlardır. (Taşkiran, 2011: 80)

İlişkisel sessizlik olarak da bilinen korumacı sessizlik, toplumsal ve kişisel çıkarları korumak için bireyin kendini ifade etmemesi, konuşmamanın daha doğru olacağı inancıyla tepkisiz ve sessiz kalma halidir. Başkalarını düşünerek yapılan bu davranışta fedakârlık gösterme ile çalışanların ve örgütün çıkarlarını kasıtlı olarak ön planda tutma düşüncesi hakimdir. İşgörenler bu sessizliğin arkasında uzun vadeli menfaatler için söylenmesi gereken sözlerden, verilmesi gereken tepkilerden vazgeçerek stratejik bir amaç uygulamaktadırlar. Nihai kararı verecek tarafla aralarının bozulması kaygısıyla bunu yaparak reel politik hakkında sessizliği kabul etmeleri halinde ortaya çıkan sessizlik durumudur. (Tutar, 2016: 334)

Korumacı sessizlik; özgeciliğe, kamu yararına ve fedakârlığa dayalı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan çok başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. (Çakıcı, 2010: 34)

Korumacı sessizlik, daha olumlu kişilik özellikleriyle özdeşleşmekte, daha yüksek iş doyumuyla ve daha yüksek performansla ilişkilidir. Bu olumlu yönleriyle de kabullenici ve korumacı sessizlikten farklılık göstermektedir. (Şimşek & Aktaş, 2015: 84)

Korumacı sessizliği tercih eden çalışan (Tunçel & Taslak, 2016: 223);

- Örgütteki işbirliğini korumak için, gizli bilgilerini kendine saklar.
- Örgütün yararına olduğu için, özel bilgileri korur.
- Örgüte zarar verme ihtimali olan bilgileri ifşa etmeyi reddeder.
- Örgüt adına kaygılarından dolayı, gizli örgütsel bilgileri muhafaza eder.
- Örgütle ilgili sırları açıklama konusunda karşı taraftan gelecek baskılara karşı dirençlidir.

2.5. ÖRGÜT ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTTE KULLANDIKLARI KONUŞMA TÜRLERİ

Örgütsel sessizlik konusunu daha iyi anlayabilmek adına yönetim yazınında sessiz kalmanın karşıtı olan, işgörenlerin yöneticileriyle konuşma formlarını inceleyeceğiz. Bunun sebebi konuşma formlarının olmaması veya az olmasının, örgütsel sessizlik iklimine işaret edebilme durumudur. Konuşma formlarını üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sesini çıkartma, sorun bildirme, sorumluluk alma ve ilkeli örgütsel muhalefet olarak yedi başlık altında inceleyeceğiz.

2.5.1. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme, astların bireysel ve kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeyi kolaylaştıran, taktiksel seçimler için üstleri ikna etmeye yönelik güvenli bir girişim olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincirde en üst düzeyde olan güçlü isimlere ulaşmak hedeflenir. (Çakıcı, 2010: 10) Örgütsel demokrasi, çalışanların üstlerini etkileme gayreti içinde olmalarını gerektirmektedir. Bu durumun olumsuzluklara yol açabileceğini düşünen işgörenler, üstlerini etkileme fırsatını çoğu zaman kullanamamaktadırlar. Bu bağlamda çalışanlar yöneticilerini ikna etmek fırsatını kaçırınca ya sessiz kalmayı tercih ederler ya da karar alma sürecini yöneticileri yerine aile üyeleri/iş arkadaşlarıyla paylaşırlar. Böyle bir durumda da işgören yöneticisiyle birebir konuşamadıkları için kurum içinde dedikodu yapma ihtimallerini yükseltir. (Durak, 2012: 11)

2.5.2. Açıkça Konuşma

Kişilerin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikirlerini açık bir şekilde beyan etmesi açıkça konuşma olarak tanımlanmaktadır. Açıkça konuşma kişisel ya da işle ilgili bir konuda yardım isteme, soru sorma, fikir paylaşma ve endişelerini dile getirmeyi de içerebilir. Açıkça konuşma hem doğal karşılanan hem de gerekli olduğu düşünülen konulardan biridir. Çalışan, açıkça konuşmanın sonuçlarından duyduğu endişeden dolayı isteksizlik halindedir. Bir uluslararası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada, rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşmanın biktırıldığı, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve sıklıkla rastlanmasa da işten çıkartılma durumlarıyla karşılaştığı araştırma sonucunda görülmüştür. Açıkça konuşmanın fark yaratmayacağına inanan çalışanlar sessizleşecektir. Kendilerini güvende hisseden çalışanlar ve bir fark yaratacağı inancında olduklarında açıkça konuşmaktadırlar. (Çakıcı, 2010: 11)

2.5.3. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma davranışı açıkça konuşmaya benzemektedir. Fakat açıkça konuşma, özellikle çalışanların fikir beyan etmeleriyle ilişkiliyken, sorumluluk alma çalışanların iş sürecini değiştirmeye yönelik gösterdikleri fiili gayreti kapsamaktadır. Sorumluluk alma davranışı diğer davranış biçimlerine göre üç açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi, ilkeli örgütsel muhalefet ve sorun bildirme, üst düzey örgütsel ilgiden kaynaklanmakta ve değişimin örgütsel açıdan fonksiyonel olup olmadığını hesaba katmamaktadır. Sorumluluk alma davranışı ise, örgütsel gelişim ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İkincisi, sorun bildirme ve ilkeli örgütsel muhalefetin amacı olumsuz bir durumun açığa çıkarılması, eleştirilmesi ve ortadan kaldırılmasıdır. Buna karşın sorumluluk alma davranışı olumlu bir durumu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü ve son farklılık ise ilkeli muhalefet ve sorun bildirmeden farklı olarak sorumluluk alma, sadece içsel ve örgütsel kabul yöntemleri ile meydana gelir. Diğer davranış biçimlerine göre sorumluluk alma, değişim odaklıdır ve örgütün gelişmesine yardımcı olur. Başka bir ifadeyle sorumluluk alma, çalışanların gönüllü ve kişisel olarak kurumun fonksiyonel değişimlerini etkileyici olumlu bir takım çabalarını gerektirmektedir. (Durak, 2012: 13-14)

2.5.4. Konu Benimsetme

Açıkça konuşma gibi konu benimsetme de çalışanların örgütsel fonksiyonları iyileştirme çalışmalarındandır. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme; yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin kurumsal başarı için kilit önem taşıyan konulara, gelişmelere ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu hakkında açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Bir kadın yöneticinin kurumdaki cinsiyet eşitsizliğiyle ilgili sessizliği kırması duruma örnek olarak verilebilir. Üst yönetimin konu benimsetmeye yönelik olumsuz yaklaşımları korku ve belirsizliğe neden olacak örgüt için stratejik bağlamda önemli olsa bile sessiz kalmaktadırlar. (Çakıcı, 2010: 11)

2.5.5. Sesini Çıkarma

Sesini çıkarma, en yalın haliyle bir olay karşısında düşüncesini beyan etmek olarak tanımlanabilir. Yabancı yazında sesini çıkarma belirsiz bir söylenmeden baskın bir protestoya kadar derecelendirilmektedir. Sesini çıkarma eleştirilmek olarak algılansa da durumu iyileştirmek için yapılan yapıcı itiraz olarak da kabul edilmelidir. (Çakıcı, 2010: 76)

Sesini çıkarma, çalışanların önlem almak için değişim önerilerinde bulunması, kurumsal etkinlikleri etkileyecek görüşlerini gönüllü olarak ifade etmesi, şikâyetlerini resmi kanallarla iletme sıklığı gibi açıkça konuşma, kendini ifade etme davranış şeklidir. Ses çıkarma davranışı işten çıkmak veya sessiz kalmak yerine itiraz etme ve olayları değiştirme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. (Çakıcı, 2010: 12)

Sesini çıkarma kavramının birincil amacı bireysel memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaktır. Ses çıkarmayı tercih eden işgörenler, memnuniyetsizliklerini yetkilisine anlatması gerekir. Yetkili de söz konusu olan durumu çözmek için yöneticilerine başvurabilir. Bu durumda çalışanlar örgütteki problemlerin çözüleceği inancındaysa kurumda çalışmaya devam eder fakat kuruma karşı olan inancını kaybetmişse kurumdan ayrılma kararı alacaktır. Araştırmacılar, sessizleşmiş olarak işten ayrılan çalışanın, örgütün geleceği için ortaya iki çelişkili sonuç çıkabileceği düşüncesindedirler. Birincil sonuç, sessiz kalmanın gerçek nedeninin yönetimce anlaşılabilmesi kurumda her şeyin dört dörtlük olabileceği kanısına yol açar. Müşteriler veya işten ayrılan çalışanlar karşılaştıkları sıkıntıları açıkça konuşsalar ve yönetimde örgütün eksiklerini, yanlışlarını

açık ve net bir şekilde görmüş olacaktır. İkincil sonuç ise, çalışanların işten sessizce ayrıldıkları için örgüt içinde geneli ilgilendiren sorunları dile getirmediği için ve hoşnutsuzlukları yaymadıkları için, kısmen örgüt için yararlı olabileceği düşünülmektedir. (Çakıcı, 2010: 13)

2.5.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Graham ilkeli örgütsel muhalefeti, çalışanların örgütte “dürüstlüklerinin gereği olarak” örgütteki mevcut politikalara ve uygulamalara itiraz ederek, örgütte var olan duruma karşı çıkma veya değiştirme çabaları olarak tanımlamıştır. Bir örgütte etik değerlerin kurumsallaşması ve söz konusu durumla ilgili standartların yükseltilmesi açısından ilkeli örgütsel muhalefet önemli bir yere sahiptir. (Durak, 2012: 14)

Örgüt çalışanları ilkeli örgütsel muhalefet çerçevesinde işle ilgili konularda üstlerine görüşlerini gönüllü olarak bildirme durumu, üstlerinin bu duruma yaklaşımlarıyla ilgili algılarına bağlıdır. Çalışanlar örgütle ilgili herhangi bir konuya muhalefette bulduklarında üstlerinin bu duruma yaklaşımının olumlu olacağını düşünüyorsa ilkeli örgütsel muhalefet davranışında artış olacaktır. Tam aksinin yaşandığı örgütlerde ilkeli örgütsel muhalefet davranışının azalması söz konusudur. Kamu kuruluşlarında üst yönetime karşı muhalif görüş pek bildirilmemektedir. Bu durum özellikle kurum içi demokrasinin zayıf olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt lideri sorunu bildiren çalışanı gerçekten verimliliği arttırıcı ve etik kurallara uygun çalışan olarak algıladıklarında örgüt daha çok insancıl ve başarılı olacaktır. (Durak, 2012: 15)

2.5.7. Sorun Bildirme

Muhbirlik olarak da bilinen sorun bildirme çalışanların gayri ahlâki davranışlarının diğer çalışanlar tarafından rapor edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt sorun bildirme sistemi aracılığıyla, kurumun ahlâki yapısını tehdit eden faaliyetler ile ilgili bilgi edinmiş olur. Muhbirler bilgili elde etmek için kariyerlerini riske atarlar ya da diğer çalışan taraflarca düşmanca tavırlarla karşılaşabilirler. (Bikun, 2011: 83)

Sorun bildirme sistemi yapıcı bir yöntem olmasa da, süreç etkin ve doğru işletilirse sosyal adalete hizmet edebilir. Sorun bildirme sistemi örgütlerde ahlâki iklimin bileşenlerini iyileştirerek, şirket suçlarını azaltıcı bir işlev görebilir. Sosyal kontrol

görevi görmesi nedeniyle hem uzun vadede toplumun refahı iyileştirilebilir hem de yasaların uygulanması kolaylaştırılabilir. (Özgener, 2009: 152)

2.6. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTTE KULLANDIKLARI SESSİZ KALMA TÜRLERİ

Sessiz kalma davranışlarını örgüt içinde farklı şekilde gösteren işgörenlerin emirleri ve görevleri sorgulamadan, itiraz etmeden kabul etme, sorunları göz ardı etme eğiliminde olup kendince ön plana çıkmamaya ve iş arkadaşlarından farklı olmamaya çalıştıkları söylenebilir. Bu tutumların neticesinde sessiz kalma biçimleri çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak dört başlık altında incelenecektir. (Bildik, 2009: 42)

2.6.1. Çalışan İtaati

Pinder ve Harlos Hirschman'ın yaptığı araştırmada sessizlik, çalışanların "ilişkilerin reddedilebilir durumunu" kabul etmediği, gönüllülük esas olan bilinçli bir durumdur. Stres düzeyi göreceli olarak yüksek, statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük ve çalışanların alternatiflerin farkında olmaları daha olasıdır. Çalışanlarda öne çıkan duygular; umutsuzluk, korku, öfke ve depresyondur. İtaatkâr çalışanlar; içinde buldukları durumların farkında olmaksızın isteksizce sessizlerdir. İşgörenlerin mevcut duruma tahammülleri göreceli olarak yüksek olup, çalışma şartlarını normal kabul ederler. Anahtar nokta ise, kesinlikle vazgeçmemeleridir. (Şehitoğlu, 2010: 57)

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da bilinen sağır kulak sendromu, çalışanların hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar. Böyle ortamlarda, 'duymadım', 'görmedim', 'bilmiyorum' en kestirme yanıt olur. (Çakıcı, 2007: 157) Sağır kulak sendromu örgütlerde en fazla, cinsel taciz şikâyetlerinde karşımıza çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının ise, örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığı belirtilmektedir. (Şehitoğlu, 2010: 57)

2.6.3. Pasif Kalma ve Razı Olma

Sessizliğin kurum içindeki bir diğer davranış biçimi olan pasif kalma ve razı olmayı Near 1989 yılında “sessizlik gözlemcileri” adlı araştırmasında sessizlik gözlemcilerini, diğer insanların hareketlerini haksızlık, yasa dışı ve ahlâk dışı olarak değerlendiren ve bu duruma sessiz kalan insanlar olarak tanımlamaktadır. (Bildik, 2009: 44) Bu durumda çalışanlar mevcut duruma razı olmakta, örgüt içerisinde konuşmak istememekte ve mevcut durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir davranışta bulunmamaktadır. Bu tutumu tercih eden çalışan kasıtlı olarak pasif kalır ve gelişmelere katılmaz. İşgörenlerin konuşsa bile farklılık yaratmayacağına dair inançları, bu davranışın oluşmasına neden olmaktadır. (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 158)

2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir. Örgüt içindeki bu karşılıklı güvensizlik ortamı en çok kuruma zarar vermektedir. Çalışanların konuşmayı riskli görmesi, işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte ve geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır.

Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle yanlış karar alma ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır. Çalışanlara ön yargılı davranılması, çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesine bağlı olarak güven ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi organizasyonda değişimi azaltır ve yavaşlatır. Çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olur. (Bildik, 2009: 44)

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

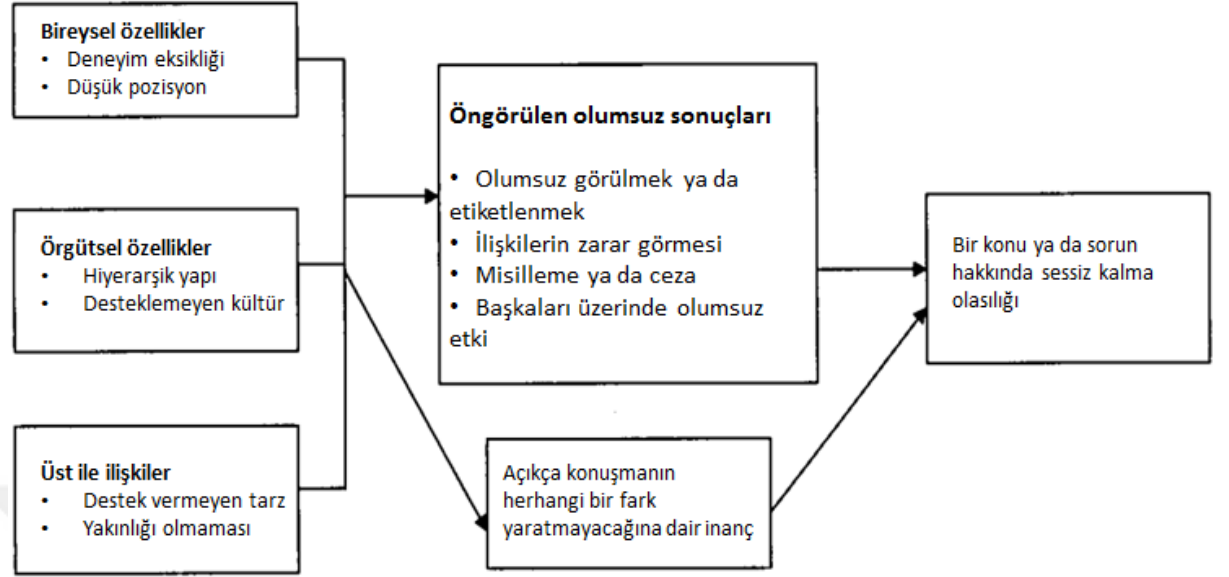
Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel sessizliği oluşturan nedenlerin farklı sınıflandırılmalarla ele alındığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin nedenleri bu çalışmada bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve yönetsel nedenler olarak üç başlık altında incelenecektir.

2.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Nedenleri

Kişilik, önyargılar, motivasyon, kaygı, özgüven, demografik özellikler, kısa yol kullanma, kendini izleme ve mevcut durumu devam ettirmek ve korumak örgütsel sessizliğin bireysel nedenleri arasında yer alır. Kendini izlemeyi ve dinlemeyi alışkanlık haline getiren çalışanların daha fazla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Çalışanlar bu tutumları sonucunda diğer çalışanlara karşı daha çok analiz yaptıkları ve daha fazla kaygılı oldukları düşünülmektedir. Düşük özgüven de örgütsel sessizliğe neden olan bir davranıştır. Kendini daha az gözlemleyen çalışanların, kendini gözlemleyenlere göre içsel gerçekliklerle farkındalık halindedir ve davranışlardan ders çıkarttığı kendini ifade etme durumunda, kendine olan güvenine inandığını belirtmişlerdir. Kendine güven yükseldikçe, kendini daha çok analiz eden çalışanlar az konuşma davranışı gösterirler. Örgütsel sessizliğin demografik özellikler içerisinde olan cinsiyet faktöründe genellikle kadınların erkeklerden sessiz olduğuna ilişkin önyargılar bulunmaktadır. Ancak bu durum mesleklere göre farklılık gösterebilir. Akademisyenlerde, otel çalışanlarında, kamu ve özel sektör işletmelerinde kadınlarla erkekler arasında fark yokken öğretmenlerde kadınların erkeklerden daha çok sessizlik davranışı içinde oldukları belirlenmiştir. Hemşirelerde yapılan bir araştırmada erkek hemşirelerin kadınlara göre daha çok savunmacı sessizlik gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Sessizliğin yöneticilerin davranışlarının neden olduğuna ilişkin inanç kadınlarda erkeklere oranla daha yüksektir. Tannen (1990), erkeklerin bulunduğu ortamda kadınların daha sessiz kalabileceğini belirtmiştir. (Şimşek & Aktaş, 2015: 86)

Eğitim düzeyi açısından örgütsel sessizliğe bakıldığında, eğitim düzeyi arttıkça sessizlik davranışı azalmaktadır. Eğitimin duygu ve düşünceleri dile getirirken kolaylaştırıcı bir rolü olduğu düşünülmektedir. Örgüt içinde eğitim düzeyi arttıkça, hiyerarşide daha üst konumlara gelindiğinde üst konumda olanlar (yönetici), ast konumda (çalışanlar) olanlara oranla daha az sessiz kalmaktadırlar. Yüksek kariyer ve gelir örgütsel sessizliği azaltan unsurlardır. (Şimşek & Aktaş, 2015: 87)

Şekil 6: Bireyin Sessiz Kalmayı Tercih Etmesi Üzerine Bir Model



Kaynak: Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies 40:6: 1467.

2.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

Örgütsel sessizliği üreten ve geliştiren belli başlı örgütsel faktörler; hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur. Hiyerarşik yapılar, ast-ilişkilerinde üstlerle açık iletişimini ve eleştirisini kendince kısıtlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya kurulan iletişimde sorun yaşanmazken aşağıdan yukarıya dikey iletişim kurmakta güçlük yaşanmakta ve yönetime iletilmek istenen durum ilk söylenen amirle sınırlı kalmaktadır.

Otel çalışanlarına yapılan bir araştırmada 27 konuda çalışanların sessiz kalma sıklığına göre en sessiz kalınan ilk beş konu sırasıyla; yöneticilerin düşük performansı, yöneticilerin yetersizlikleri, işyeri politikaları, ücretler ve yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları olarak sonuçlanmıştır. İşgörenler üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacağına inanıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi direkt değil de süzerek vermek eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin etkili karar alımını olumsuz yönde etkileyebileceği bilinmektedir. (Çakıcı, 2010: 26)

Örgütler demokratik ilkeler etrafında düzenlense bile bu, örgüt elemanlarının konuşması gerektiği zamanlarda konuşacağı garantisini verir mi? Araştırmalar demokratik kooperatif üyelerinin eleştirileri yumuşatma ve farklı görüşleri en aza indirme eğiliminde olduklarını göstermiştir. Demokratik çevrelerdeki iletişim kalıpları, uzlaşma arama, çatışmadan kaçınma, çok az düzeltici geri bildirim, zor ve can sıkıcı durumlardan uzak durmaya yöneliktir. Dolayısıyla sessizleşmenin nasıl yetiştirildiğimiz ve eğitildiğimiz, kültürel özelliklerimiz, kişiliğimiz hatta cinsiyetimiz gibi daha derin kökleri olabilir. (Çakıcı, 2010: 27)

2.7.3. Örgütsel Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

Çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında öne çıkan temel unsur, konuştukları halde mimlenecekleri ve olumsuz bir düşünce bırakacağı korkusu oluşması ve bunun sonucunda da ilişkilerinin zarar görmesidir. Bu durumda olumlu olumsuz değişikliklerin olmasına etki edebilecek kişiler üst düzeyde olan yöneticilerdir.

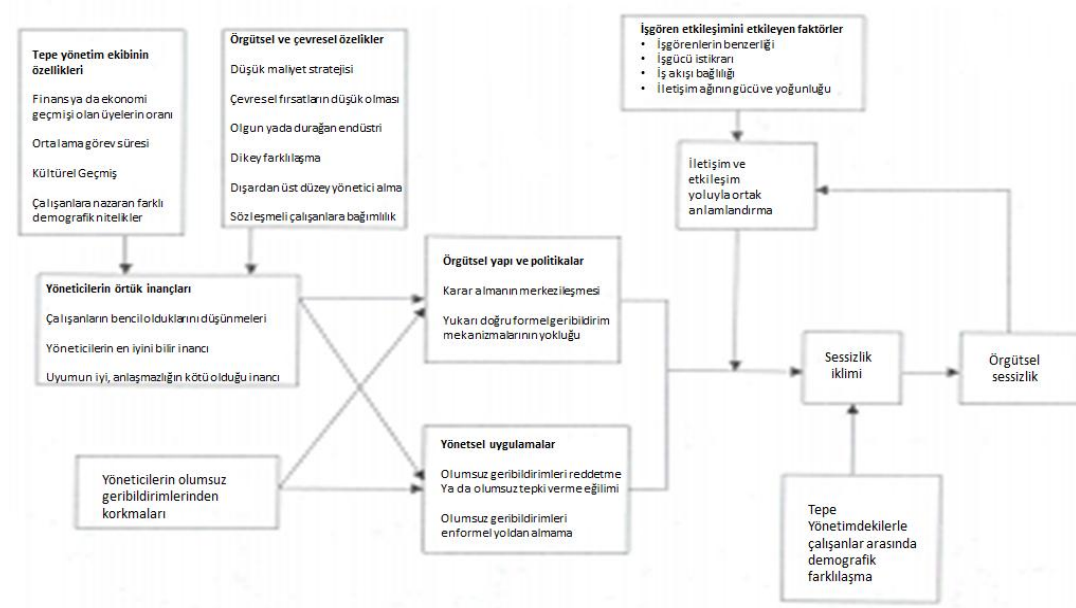
Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin yöneticilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel sessizliği etkileyen faktörler yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak belirtilmiştir. Morrison ve Milliken bu iki faktörü ele alırken yöneticinin inançlarının rolü üzerinde durmuştur. Hem yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu hem de yöneticilerin gizli kalan ve görünmeyen inançlarının sonucunda örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşacağıdır. Sessizlik iklimi, örgüt içinde sorunlar ve olaylarla ilgili konuşmanın tehlikeli olabileceğine dair çalışanlar tarafından paylaşılan algıları kapsamaktadır. Bu durumun yaşandığı örgütlerde baskın olan davranış konuşmak yerine sessizlik olacaktır. Yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu çalışanların sessiz kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan kaynak yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir. (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 160)

Örgütsel sessizliğin yönetmel faktörlerinden bir diğeri, yöneticilerin hem yönetimin doğası hem de çalışanlar hakkında sahip oldukları örtük inançlarıdır. Bu inançlardan

birisi, çalışanların kendilerini düşünme, bencil ve güvenilmez bireyler olduklarına dair inançlardır. Bu görüşü McGregor'un X teorisine göre çalışanların tembel, kendilerini düşünen, bencil ve kendi çıkarlarını gözetten bir yapıda oldukları inancı ile örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları ikinci örtük inanç, her zaman en iyisini ve doğrusunu yine yöneticilerin bizzat kendilerinin bildiklerine dair duydukları inançtır. (Taşkiran, 2011: 88)

Örgütsel sessizlik ikliminin oluşturulmasında son inanç ise, uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna dair olan inançtır. Yöneticilerin sahip olduğu bu örtük düşünceler, çalışanların sessizliğine ve örgütsel sessizlik olarak ifade ettiğimiz kolektif düzeydeki sessizliğe neden olmaktadır. (Karacaoğlu & Cingöz, 2008: 161)

Şekil 7: Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasına Neden Olan Dinamikler



Kaynak: Morrison E.W. ve Milliken F.J. (2000)"Organizational Silence:A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academyof Management Review, Vol.25, No.4: 709.

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN YÖNETİMİ İÇİN ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Örgütsel sessizliğin bireye ve örgüte olan olumsuz sonuçlarının anlaşılması, örgüt yöneticilerinin iletişimsel süreçler konusunda ne kadar dikkatli olması gerektiğini göstermektedir. Örgütte konuşulanlar kadar konuşmayanlar da değerli olabilir. Örgütsel sessizliğin olmadığı bir örgüt, başarıya, gelişime ve değişime daha yakın olacaktır. Örgütsel sessizliğin yönetimi için alınması gereken önlemler ve önerilen davranış biçimleri (Şimşek & Aktaş, 2015: 91-92);

- Korku kültürü, katı yönetim biçimleri, aşırı disiplin, güvensizlik örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerindedir. Daha destekleyici, içsel kontrole, değerlere ve güvene dayanan çalışma ortamı yaratılmalıdır.
- Örgütte her alanda adil olunmasına dikkat edilmelidir. Adaletsizlik algısı örgütsel sessizliği yaratan en önemli sebeplerdendir.
- Ceza ya da cezasızlık kültürüne dayanan, destekleyici olmayan yaklaşımlardan kaçınılmalıdır. Çalışanlar genelde görüşlerini dile getirdiklerinde büyük cezalar alacağı korkusuyla sessiz kalmaktadırlar. Cezadan daha çok iyileştirilmelerin nasıl yapılacağına odaklanılmalıdır.
- Örgütsel sessizlik neticesinde yaşanan olumsuzluklar çalışanlara örnek olay olarak anlatılmalıdır. Olumsuz sonuçlardan ders çıkartılarak sessiz kalınmadığı durumlar örnek davranış olarak gösterilmeli ve zaman zaman ödüllendirilmelidir. En büyük ödül bireyin söylediklerinin dikkate alınması olduğu unutulmamalıdır.
- Örgütsel sessizliğin niçin ortaya çıktığının belirlenmesi, çözümüne ilişkin ipuçlarını içinde barındıracaktır.
- Çalışan sessiz kalmadığı için olumsuz bir sonuçla karşılaşmışsa, diğer çalışanlar tarafından içselleştirilerek sessizlik norm davranış haline gelecektir. Bu bağlamda sosyal öğrenmenin önemli olduğu unutulmamalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlara işle ilgili bazı konularda kontrol yetkisi vermesi, çalışanın o işi sahiplenerek katılımcılığın artmasına neden olur.
- Çalışanı güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların güvenlerini arttıran, stres, kaygı seviyelerini düşüren, motive eden yaklaşımların öğretilmesi,

dolaylı olarak çalışanları örgütsel konularda sessiz kalmama konusunda teşvik edecektir.

- Çalışana gerçek anlamda değer veren, çalışanların önceliklerini samimi bir şekilde dikkate alan, çalışanın işini başarması için gerekli bilgi akışını destekleyen, ilişkilerin güçlendirilmesine zemin hazırlayan olumlu iletişim yaklaşımı örgütsel sessizliğin adeta ilacıdır. Bunların olduğu örgütte çalışanlar çekinmeden duygu ve düşüncelerini paylaşacak ve sessiz kalmayacaklardır.

2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Çalışma yaşamında sessizlik olgusu, insan tutumlarını konu edinen ve diğer disiplinlerle olan ilişkisinden dolayı, bazı kavramlarla etkileşim halindedir. Örgütsel sessizliği bir bütün olarak anlayabilmek için diğer disiplinlerle olan ilişkileriyle birlikte değerlendirmek gerekebilir. Bu nedenle, araştırmanın bu kısmında sessizlik ile ilişkili olan bazı kavramlar incelenecektir.

2.9.1. Örgütsel Sessizlik ve Liderlik

Örgüt çalışanları yöneticilerin uyguladıkları liderlik tarzlarından etkilenmektedirler. Lider tarafından uygulanan yönetim tarzının çalışanların sessiz kalmasında önemli oranda etkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir. Bu araştırmalar bağlamında çalışanların tamamen serbest bırakıldığı bir liderlik tarzında ya da ödül ve cezanın olduğu bir liderlik tarzında, çalışanlar fikirlerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Fakat çalışanları destekleyen, başarılı olmaları için yönlendiren, problemlerine çözüm üretmeye yönelik çalışan dönüşümcü liderlik tarzında ise çalışanların sessiz kalmadıkları görülmüştür. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında dönüşümcü liderlik tarzının başarılı olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması, günümüzde kurumların artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için öneriden ziyade zorunluluk haline gelmiştir. (Kılıç & Keklik & Yıldız, 2013: 641)

2.9.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim

Sessizlik ya da iletişim eksikliği, bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucuna göre yöneticilerin %85'inin önemli endişelerinden en az birisinin sessizlik olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların sessizliği, yöneticiler için devam eden

faaliyetler hakkında bilgi eksikliği anlamına gelebilir. Bazı araştırmalar örgütsel sessizliğin iletişim eksikliğinin ciddi bir fonksiyonel bozukluk olduğunu ileri sürmektedir. Çalışanlar örgütsel olaylarla ilgili görüşlerini ifade etmekte isteksizlerdir. Örgütsel sessizlik gürültüden değil, diğer fonksiyonel bozukluklardan etkilenmektedir. (Eskiyörük, 2015: 164)

2.9.3. Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans

Örgütsel sessizlik davranışının bireysel performans değerlemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin performansa etkisi, sessizliğin örgütsel değerler, normlar, öğrenilip benimsenmiş davranış biçimleri ile ilişkili olarak davranışları belirlediği düşünölmektedir. Örgütsel sessizliğin bireysel performansa ve nihai olarak kurumsal performansa ilişkisinin belirlenmesi yönetimin etkinliği açısından önemlidir. Örgütsel sessizlik kendini mutlu hissetmeyen çalışanlar yerine, örgütsel ses ile fikirlerini açıkça anlatabilen çalışanlar, yenileşmeye ve iyileşmeye yönelik fikirlerini korkusuzca kurumuyla paylaşacak bu durum hem kendi çalışanın gelişimine hem de kurumun gelişimine olumlu yansıyacaktır. (Aktaş & Şimşek, 2013: 630-634)

2.9.4. Örgütsel Sessizlik ve Korku Kültürü

Günümüzde iktidar ve gücü yüksek olanların zayıf olana karşı hissettirdiği korku duygusu farklı korku durumlarına göre değişik anlamlar içermektedir. Korku; saygı, hürmet ve utanma gibi olumlu anlamlara gelirken kaygı, kuşku, tehdit ve tehlike gibi olumsuz anlamları da kapsamaktadır. Korku kültürü insanları birbirine yabancılaştırmakta, insanların ve toplumun karşı karşıya olduğu problemlerle mücadele etmelerini engelleyen şüphe oluşturmaktadır. (Durak, 2012: 71)

Karen Horney'e göre korku ve endişe kişiliğin temel elemanıdır. Bu bağlamdaki tip kişilikten bahsedilmektedir. Bunlardan ilki diğer insanlardan uzak duran ve onlara karışmayan, böylece endişe ve korkularından arınmaya çalışan kişilik tipidir. Bu tip kişilerin sessizliği tercih etme olasılıkları yüksektir. Korku ve endişenin oluşturduğu ikinci kişilik tipi, insanlara yaklaşmak, onlara sevgi ve yakınlık duymak şartıyla korku ve endişelerini gidermeye yönelik davranışlar gösteren kişilik tipidir. Bu tip kişilikte olan insanların sessizlik yerine konuşma davranışı gösterme olasılıkları daha yüksektir. (Durak, 2012: 72) Bir toplumda korku kültürü varsa, o toplumda ne gerçeğe koşulsuz saygı vardır ne de can önemsenir. (Cüceloğlu, 2008) Bunun sebebi korku kültürü

insanların özüne önem vermez. Sosyal maskeler, mevkiler ve maddiyat önemlidir. (Cüceloğlu, 2007: 154)

2.9.5. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, “çalışma ortamında algılanan hakkaniyet derecesi” olarak tanımlanmaktadır. (Ünler, 2015: 1) Örgütsel adalet algısı çalışanların sessiz kalmalarını ve sessiz kalma tutumlarını etkileyecek bir kavramdır.

Yapılan araştırmalarda adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde çalışanların sessizliğe neden olan davranışlarından uzaklaştıkları görülmektedir. Örgüt içinde var olan etik ve adil davranışlar, çalışanların kişisel korkularını azaltacak, örgütle ilgili sorunları hakkında konuşabilmeleri çalışanları harekete geçirecektir. Etik ve adil davranışların olmadığı, örgütsel adaletin sağlanamadığı örgütlerde çalışanların sessiz kalma eğilimi artış göstererek örgütsel sessizliğe neden olacaktır. (Taşkiran, 2011: 134)

2.9.6. Örgütsel Sessizlik ve Yönetim

Çalışma hayatı açısından oldukça önemli olan örgütsel sessizlik nedenleri ve çalışanların sessiz kaldıkları konular çoğunlukla yönetim tarafından görmezden gelinir. Bu sessizlik ikliminin kronikleşmesi, yalnızca örgüt çalışanlarının tatminsizliği değil aynı zamanda yönetimi ve örgütü yok oluşa doğru sürüklemesidir. (Tunçel & Taslak, 2016: 231)

Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu bir örgütte, kaçan fırsatların ve önüne geçilemeyen sorunların yarattığı olumsuz ortam örgütün yaratıcılığını azaltmaktadır. Yöneticilerin tüm olumsuz durumları dikkate alarak örgütün yönetsel faaliyetlerini devam ettirmesi, çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmeleri hususunda cesaretlendirmeleri ve örgütsel düzeyde destek sağlamak adına değişimin öncülere olmaları gerekmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı göstermeleri, hem örgütsel değişime katılımları azaltmakta hem de değişimin önünde birer engel olmalarına neden olabilmektedir.

Piderit ve Ashford’a göre, yöneticiler her zaman herhangi bir sorunun en iyi hangi yolla düzeltilebileceğinin yollarını aramaktadır. Bunu yapabilmeyenin en önemli adımı çalışanların sessiz kalmadan, açıkça tüm görüş ve fikirlerini söyleyebilmeleri ile gerçekleşeceğini öne sürmektedir. Çalışanlar, genellikle görev yaptıkları örgüt içindeki farklı durum ve sorunlarla ilgili konuşup konuşmama arasında bir seçim yapmak

zorunda kalmaktadır. Milliken ve Morrison'a göre, yöneticilerin sessiz kalmayı tercih etmeyenlere verdikleri tepkiler çalışanların söz konusu seçimlerini etkilemektedir. Genellikle de sessiz kalma çalışanlar tarafından tercih edilen bir yol olarak gözükmektedir. (Taşkıran, 2011: 73)

2.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

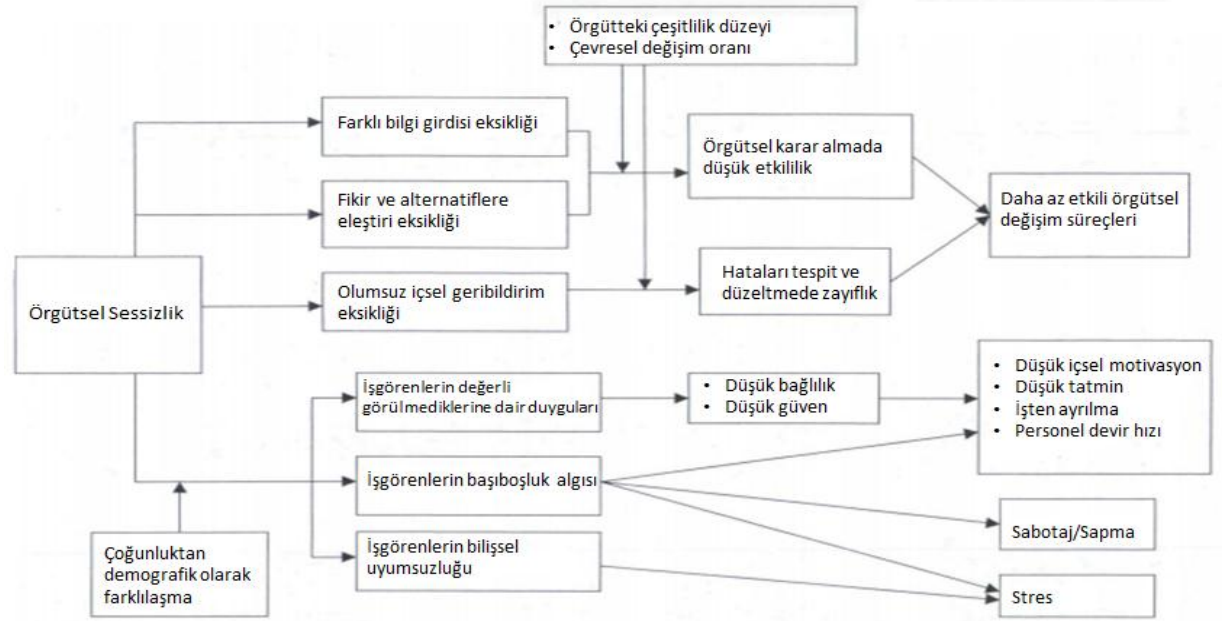
Örgütsel sessizliğin hem örgüt hem de çalışanlar üzerinde olumsuz yansımaları bulunmaktadır. (Çakıcı, 2008: 119) Günümüz araştırmaları, sınırları genişleterek örgütsel sessizlik çalışmalarını birim yöneticilerine, daha üst kademedeki yöneticilere, grup üyelerine, meslektaşlara ve astlara yönelik boyutlarıyla ele almaktadır. Hatta müşteriler, tedarikçiler, danışmanlar, basın, kamuoyu gibi örgütün sınırları dışında olup etkileşim halinde oldukları kurum ya da bireyler dikkate alınarak, örgütsel sessizliğin sonuçlarını bir bütün olarak değerlendirmek gerekir. (Çolak, 2015: 387) Eğer örgütsel sessizliğin sonucunda örgüt çalışanları sessiz kalmayı tercih ediyorlarsa, bu durum bir sorun olduğunun işaretidir. Başarılı ve huzurlu kurumlarda coşku, neşe ve iletişim hâkimdir. Böyle kurumlarda çalışanlar kendilerini rahat ifade edebilirler. (Kılıç, 2015: 264)

Örgütsel sessizliğin alan yazınında halen gelişme evresini sürdürdüğü ifade edilebilir. Ancak örgütsel sessizliğin mevcudiyetini araştırmak ve sonuçlarını yorumlamak için uygun araçlar olmaksızın örgüte etkilerini ve anlamını çalışmak zordur. (Çolak, 2015: 392) Örgütsel sessizliğin örgütler açısından etkisi değerlendirilirken fonksiyonel olup olmamasına, sonuçları değerlendirilirken bireysel ve örgütsel etkilerine bakılması önemlidir. (Çolak, 2015: 388)

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlamda sonuçları; bilgi çeşitlilik varyansının azalması, fikir ve alternatif analizlerin olmaması, olumsuz iç geri bildirim alınamaması, örgütsel karar verme sürecinde verimsizlik, hataların belirlenip düzeltilmesindeki noksanlık ve tüm bunların sonucunda örgütsel değişim sürecindeki verimsizlik örgütsel sessizliğin örgüte olan olumsuz sonuçları arasındadır. Örgütsel sessizlik davranışının olumsuz sonuçları sadece örgütle sınırlı kalmamakta bireye de zarar vermektedir. (Şimşek & Aktaş, 2015: 89)

Örgütsel sessizliğin bireysel açıdan sonuçları; doyum ve motivasyon azalmakta, yaratıcılıkta çekilme, sabotaj davranışları, stres ve işten ayrılma, işgörenlerin kendisine değer verilmediği, kontrole sahip olmadığı, bilişsel uyumsuzluk yaşadığı algısı oluşturmaktadır. Bu durum çalışanın kurumuna karşı olan örgütsel güven ve örgütsel bağlılığının azalmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin çalışan üzerindeki etkileri dikkat çekicidir. Çaresizlik hissi, kaygı, endişe, stres, tükenmişlik, gerginlik, katılımlarda azlık ve mutsuzluk örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde olan etkilerinden sadece bazılarıdır. (Şimşek & Aktaş, 2015: 91)

Şekil 8: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları



Kaynak: Morrison E.W ve Milliken F.J. (2000) "Organizational Silence:A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol.25, No.4: 718.

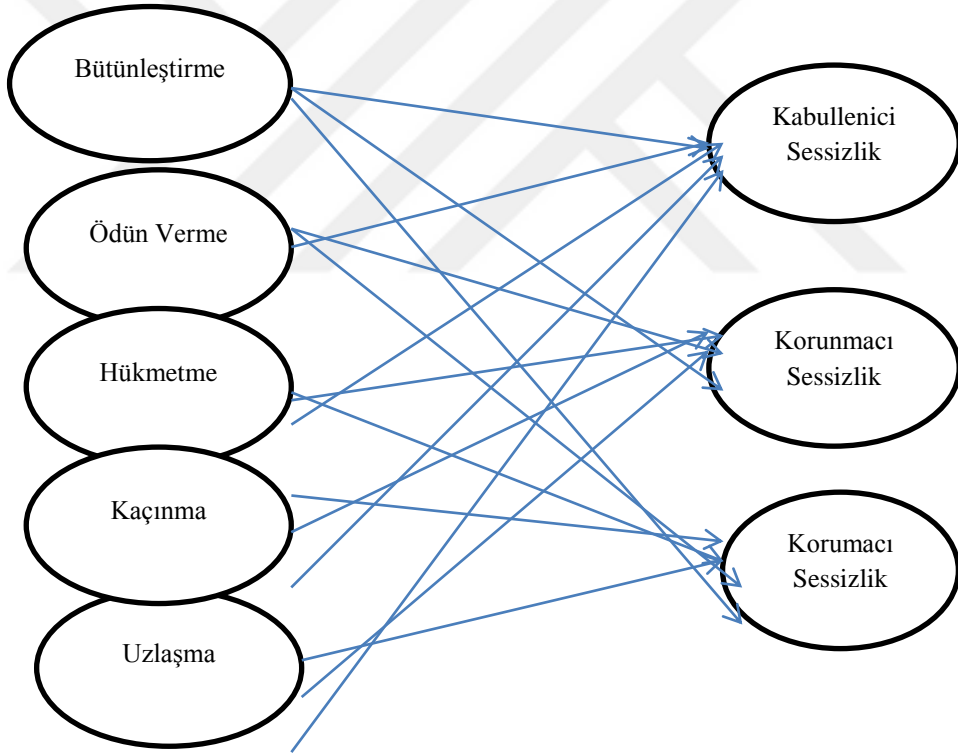
BÖLÜM 3

EŞ DÜZEY ÇALIŞANLAR ARASINDAKİ ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; örgütsel çatışma ile örgütsel sessizlik arasındaki etkiyi ölçmek amacıyla yapılan alan araştırmasının yöntemi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, araştırmanın metodolojisi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Şekil 9: Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma amacından ve literatürden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin korumacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin korumacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin korumacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin korumacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin korumacı boyutu üzerinde etkilidir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Alan araştırması İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren üç kurum üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik yönünden kuruma daha fazla etkisi olabileceği düşünülen beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme yöntemi, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada demografik bilgi formu dâhil olmak üzere 3 adet ölçek kullanılmıştır. Bunlar; Demografik bilgi formu, örgütsel çatışma ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğidir.

Demografik bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmış olup, bireylerin yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi ve bu kurum içindeki çalışma süresi ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

3.4.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Rahim (1983) Örgütsel Çatışma Ölçeği (Organizational Conflict Inventory-II) uluslararası yazında en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Ölçek kısaltılmış şekli ile ROC-II olarak da bilinmektedir. Ölçek Bütünleştirme (Integration), Ödün Verme (Obliging), Hükmetme (Dominating), Kaçınma (Avoiding) ve Uzlaşma (Compromising) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. (Rahim, 2010) Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarına ait ifadeler aşağıdaki gibidir.

Bütünleştirme Boyutu

1. İş arkadaşlarımla bir sorunu inceleyerek bizim için en makul olan sonucu bulmaya çalışırım.
4. Ortak bir karara varmak için iş arkadaşlarımla fikirleri ile kendi fikirlerimi birleştirmeye çalışırım.
5. İş arkadaşlarımla birlikte beklentilerimizi karşılayacak bir soruna çözümler bulmaya çalışırım.
12. İş arkadaşlarımla ile bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.

22. Sorunlara en iyi çözümleri bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.
23. İş arkadaşlarımla bizim için uygun kararları ortaya çıkarmak için işbirliği yaparım.
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.

Ödün Verme Boyutu

2. Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçları karşılamaya çalışırım.
10. Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerine uyarırım.
11. İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğirim.
13. Genellikle iş arkadaşlarımla taviz veririm.
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine razı olurum.
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.

Hükmetme Boyutu

8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.
9. Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.
18. Bir kararı lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.
21. Sorunu kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda kararlıyım.
25. Rekabet ortamında kazanmak için gücümü kullanırım.

Kaçınma Boyutu

3. Zor durumda bırakılmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.
6. Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.
16. İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.
26. İş arkadaşlarımla duygularımı incitmemek için anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.

Uzlaşma Boyutu

7. Zor bir durumu çözmek için ortak bir yol bulmaya çalışırım.
14. Genellikle anlaşmazlıkları çözmek için orta bir yol bulmayı öneririm.

15. Uzlaşmaya varmak için iş arkadaşlarımla müzakere yaparım.

20. Uzlaşma sağlanması için karşılıklı özveride bulunurum.

Rahim (1983) ölçeğini 1992 yılında A yöneticilere (Supervisor), B astlara (Subordinates), C eş düzey çalışanlara (Peers) olmak üzere ilişkili çatışmalara yönelik üç yeni versiyonunu geliştirmiştir. (Niederauer, 2006: 74) Söz konusu araştırmada eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini analiz etmek için örgütsel çatışma ölçeğinin C formu kullanılmıştır.

3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Kabullenici Seslilik (Acquiescent Voice), Korunmacı Seslilik (Defensive Voice), Korunmacı Seslilik (Prosocial Voice), Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence), Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence) ve Korunmacı Sessizlik (Prosocial Silence) olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. (Dyne ve Ang ve Botero, 2003) Araştırma kapsamında eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü belirlemek için, ölçeğin 3 alt boyutu olan sessizlik boyutları kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ait ifadeler aşağıdaki gibidir

Kabullenici Sessizlik Boyutu

1. Kendime işime bağlı hissetmediğim için değişim için öneriler sunma konusunda isteksizimdir.
2. İstifalar konusunda fikirlerimi kendime saklarım.
3. Sorunların çözümlerini kendime saklarım.
4. İyileştirme için olan fikirlerimi kendime saklarım çünkü değişim yapmak için düşük bir öz yeterliliğe sahibim.
5. Etraftaki işlerin nasıl gelişeceği konusunda görüşlerimi saklarım çünkü işime bağlı hissetmiyorum.

Korunmacı Sessizlik Boyutu

6. Korktuğumdan dolayı değişim için olan fikirlerimi söylemem ya da önermem.
7. Korkum yüzünden konu ile ilgili bilgilerimi saklarım.
8. Kendimi korumak için konu ile ilgili gerçekleri söylemem.

9. Kendimi korumak için değişimle ilgili fikirlerimi söylemekten kaçınıyorum.
10. Korku tarafından motive olduğumdan sorunların çözümünü saklarım.

Korumacı Sessizlik Boyutu

11. İşbirliği konusunda güvenilir bilgiyi saklarım.
12. Kurumun yararı için şahsi bilgiyi saklarım.
13. Kurumsal sırları söyleme konusunda başkalarının baskıya karşı koyarım.
14. Kurumuma zarar verebilecek bilgiyi açıklamayı reddederim.
15. Kurumumla ilgili olan güvenilir kurumsal bilgiyi en uygun şekilde korurum.

Söz konusu araştırma için 5’li likert ölçeği hazırlanmıştır. Uygulanan ankette yer alan ifadeler 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama amacıyla anket uygulamasından yararlanılmıştır. Kurum çalışanlarına anket yapmak için uzun süren yazışmalardan sonra gerekli izinler alınmıştır. Alan araştırması için kurum çalışanlarının iş akışlarına engel olmayacak şekilde kurum tarafından belirlenen hafta içi bir günde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, kurumlara gidilip birimler tek tek dolaşarak dağıtılmıştır. Anket formu dağıtılmadan önce kurum çalışanlarına gerekli tüm açıklamalar yapılmış ve soru soranlara açıklayıcı yanıtlar verilmiştir. Anket sorularına doğru ve samimi yanıtlar vermelerini sağlamak için kimlik bilgileri istenmemiştir. Anket formlarının doldurulmasında gönüllülük esas alınmıştır. Anket formları aynı gün geri toplanmıştır.

Anket formu, ön bilgilendirme metni ile başlayıp demografik bilgi, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunda örgütsel çatışma ile ilgili 28, örgütsel sessizlik ile ilgili 15 ifade olmak üzere toplam 53 ifade ve 6 demografik bilgi sorusu yer almaktadır. Yanıtlama süresi yaklaşık 5 dakika sürmektedir.

Alan araştırmasında dağıtılan anket formlarının bazılarının boş olarak iade edilebileceği, eksik yanıtlanma ihtimali ve geçersiz yanıtlar verebilecekleri tahmin edilerek, hedeflenen 450 anket uygulamasına yaklaşık %5 oranında fazla anket eklenerek

uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonunda elde edilen geçerli anket oranı %96 olmuştur.

3.6. Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 21 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

Yapılan analizlerde katılımcıların demografik bilgileri için frekans analizleri, ölçek faktör yapılarının belirlenmesi için faktör analizi, ölçeklerin güvenilirliğinin hesaplanması için Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri, normalliğin sağlanıp sağlanmadığının belirlenebilmesi için Kolmogrov Smirnov testi, örgütsel çatışmanın alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik olarak regresyon analizi, demografik ifadelere göre örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik boyutları düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık testlerine yer verilmiştir.

Veri analizinde öncelikle sapmalara neden olmamak için verilerde u değerlerin olup olmadığına ve yapılacak analizlere karar vermek için dağılımın normalliğinin belirlenmesine bakılmıştır. U değerlerin belirlenmesi için yapılan hesaplamalarda 12 katılımcının verdikleri yanıtlarda u değer olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Normallik testi ise yapılacak analizlere karar vermede kullanılmaktadır. Regresyon analizinin uygulanması için varsayımlardan biri normalliğin sağlanmasıdır. (Gegez, 2015: 348) Ayrıca farklılık testleri için normalliğin sağlandığı durumlarda parametrik testlerden t ve Anova testleri gibi testlere yer verilirken, sağlanmadığı durumlarda non-parametrik testlerden Mann Whitney U ve Kruskall Wallis testleri gibi testlere yer verilmektedir. (Gegez, 2015: 356)

3.7. Bulgular

3.7.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirtilmesi amacıyla yapılan frekans analizi sonuçları tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Kadın	218	48,2
Erkek	234	51,8
Toplam	452	100,0

Katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde kadın ve erkek katılımcıların çok yakın oranlarla dağıldığı görülmektedir. Cinsiyet açısından dağılımın eşite yakın olması homojenliğin sağlanması açısından önemlidir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
25 ve altı	48	10,6
26-35	205	45,4
36-45	127	28,1
46-55	65	14,4
56 ve üzeri	7	1,5
Toplam	452	100,0

Yaşa göre değerlendirme yapıldığında katılımcıların çoğunluğunun ve yarıya yakınının 26-35 arası yaşa sahip katılımcılardan oluştuğu, bu katılımcıları %28,1 oranla 36-45 yaş katılımcıların takip ettiği görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Bekâr	161	35,6
Evli	291	64,4
Toplam	452	100,0

Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğun evli katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
İlkokul	7	1,5
Ortaokul	6	1,3
Lise	90	19,9
Yüksekokul	104	23,0
Lisans	183	40,5
Yüksek Lisans	53	11,7
Doktora	9	2,0
Toplam	452	100,0

Öğrenim durumlarına göre katılımcılar değerlendirildiğinde yarıya yakınının lisans mezunu olduğu, bunu %23 ile yüksekokul mezunlarının takip ettiği, sonrasında ise %19,9 ile lise mezunlarının çalışmadığı yer aldığı belirlenmiştir. Diğer oranlar ise daha düşük oranlarla diğer öğrenim durumları arasında dağılmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	29	6,4
1-5 yıl	126	27,9
6-10 yıl	127	28,1
11-15 yıl	75	16,6
16 yıl ve üzeri	95	21,0
Toplam	452	100,0

Meslekte çalışma süresine göre katılımcıların dağılımını gösteren Tablo 5 incelendiğinde yakın oranlarla 1-5 yıl (%27,9) ve 6-10 yıl (%28,1) süredir bu meslekte olan çalışanların çalışmada yer aldığı belirlenmiştir. Bunu %21 oranla 16 yıl ve üzeri çalışanlar ile %16,6 ile 11-15 yıl süredir çalışanlar takip etmiştir. 1 yıldan az süredir bu meslekte çalışanların katılımı ise %6,4 ile daha düşük oranda kalmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	55	12,2
1-5 yıl	159	35,2
6-10 yıl	115	25,4
11-15 yıl	53	11,7
16 yıl ve üzeri	70	15,5
Toplam	452	100,0

Katılımcıların kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında en fazla 1-5 yıldır bu kurumda çalışmakta olan katılımcıların yer aldığı, bunu %25,4 ile 6-10 yıl arası katılımcıların takip ettiği belirlenmiştir. Bu iki grubun toplamı katılımcıları yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Sonrasında %15,5 ile 16 yıl ve üzeri çalışanlar, %12,2 ile 1 yıldan az süredir çalışanlar ve %11,7 ile 11-15 yıldır çalışanların örnekleme yer aldığı görülmektedir.

3.7.2. Normallik Testi

Normalliğin belirlenebilmesi için Kolmogrov Smirnov ve Shapiro Wilks testlerine yer verilmektedir. Çalışmada da literatürde daha çok kullanılan Kolmogrov Smirnov testine yer verilmiştir. Ölçek alt boyutlarının her biri için bu teste ait p istatistik anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük çıkması normalliğin sağlandığını göstermektedir. Çalışma için yapılan Kolmogrov Smirnov testlerinde hem örgütsel çatışma hem de örgütsel sessizlik alt boyutları için p anlamlılık değerlerinin tümünün 0,05'den büyük elde edilmesi normalliğin sağlandığını göstermiştir. Normalliğin sağlanması regresyon analizinin uygulanabilmesi için varsayımı sağlamıştır.

3.7.3. Faktör Analizi

Kullanılan ölçeklerin orijinal faktör yapıları yanında bu örnekleme de faktör yapılarının belirlenmesi için yapılan faktör analizinde gerekli işlemler yapıldıktan sonra örgütsel çatışma ölçeğinde 23 numaralı ifade faktör yükünün her iki boyutta da aradaki farkı 0,10 dan az olması nedeniyle bu ifade ve örgütsel sessizlikte ise 1 ve 2 numaralı ifade faktör yükü 0,40'ın altında olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadeler aynı faktör yapılarıyla oluşarak analize devam edilmiştir.

Faktör analizinde yukarıda bahsedildiği gibi faktör yükleri 0,40'ın altına olan ölçek ifadeleri ve her iki faktör yapısında da yer alıp faktör yükleri arası fark 0,10'dan az olan ifadeler de analizden çıkarılmaktadır. Ayrıca bu analizde örneklemin analiz için yeterli olup olmadığına yönelik KMO testi ve örnekleme faktör yapmanın uygun olup olmayacağına belirlenmesine yönelik olarak da Bartlett küresellik testine yer verilmektedir. KMO test değerinin 0,60'dan yukarı elde edilmesi örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu, Bartlett testi p anlamlılık değerinin ise 0,05'den küçük olması faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir. (Gegez, 2015: 378) Çalışmada hem örgütsel çatışma hem de örgütsel sessizlik için yapılan faktör analizlerinde KMO ve Bartlett testleri değerleri uygun bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 7'de ve Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Çatışma Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO Testi		,886
Bartlett Testi	Ki Kare	4843,844
	Ser.der	378
	p	0,000

Örgütsel çatışma ölçeği faktör analizi KMO test değerine bakıldığında değer 0,60'dan yüksek olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi p değerinin de 0,05'ten küçük olması faktör analizinin uygulanabilirliğini göstermektedir.

Tablo 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO Testi		,873
Bartlett Testi	Ki Kare	3525,022
	Ser.der	91
	p.	0,000

Örgütsel sessizlik için yapılan faktör analizi KMO ve Bartlett test değerlerinin de örneklem yeterliliği ve faktör analizi yapılması için gerekli koşulları sağladığı Tablo 8'de görülmektedir.

3.7.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizindeki faktör yapıları arasında faktör yükleri 0,10'dan daha az farkın olduğu boyutlar yapı geçerliliğinin sağlanmadığını göstermektedir. Çalışmada ölçek faktör yapıları için böyle bir durumla karşılaşmadığından ve orijinal ölçekle aynı sayıda faktör yapıları elde edildiğinden yapı geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmektedir.

Güvenilirlik analizi için yapılan Cronbach Alpha değeri hesaplamalarında değer 0,70 ve üzeri elde edilmesi ölçek yapısının güvenilir olduğunu göstermektedir. Korunmacı

sessizlik boyutu için ilk güvenilirlik değeri 0,693 elde edilmiş ve 6 numaralı ifadenin silinmesi durumunda faktör güvenilirliğinin 0,719'a çıkacağı görülmüştür. Dolayısıyla bu 6 numaralı ifade ölçeğin güvenilirliğini bozduğu için analizden çıkarılmıştır. Çalışmada yer alan ölçeklerin tümü için tüm alt boyutlarda Cronbach Alpha değerinin 0,70'den yukarıda elde edildiği hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo'9 da gösterilmiştir.

Tablo 9: Ölçeklerin Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör Boyutları	İfade Sayısı	Cronbach
		Alpha
Örgütsel Çatışma		
Bütünleştirme	6	0,798
Ödün Verme	6	0,733
Hükmetme	5	0,782
Kaçınma	6	0,743
Uzlaşma	4	0,779
Örgütsel Sessizlik		
Kabullenici	3	0,707
Korunmacı	4	0,719
Korumacı	5	0,947

Ölçeklere ait güvenilirlik testi Cronbach alpha değerlerine bakıldığında tüm değerlerin 0,70'den yukarıda elde edilmesi ölçeklerin faktör yapılarının bu örnekleme de güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.7.5. Regresyon Analizi

Normallik varsayımının sağlanmasıyla yapılan ve çalışmanın amacına yönelik olarak uygulanan regresyon analizinde çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde etkisi olduğu düşünülen etkileyen değişken bağımsız değişken, etkilenen değişken ise bağımlı değişken olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada örgütsel çatışma boyutları bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Oluşturulan modelin anlamlılığının test edilmesi için öncelikle Anova testine yer verilmekte ve bu teste ait p değerinin 0,05'den küçük elde edilmesi oluşturulan

modelin uygun olduğunu ifade etmektedir. Regresyon analizinde R^2 değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi ne kadar etkilediği belirlenirken, standardize beta katsayıları ise bağımsız değişken faktörlerinin ayrı ayrı bağımlı değişken üzerinde p anlamlılık düzeyinde etkisini göstermektedir.

Çalışmada kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç bağımlı değişken yer aldığından üç ayrı regresyon modeli uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 10: Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminlerin Standart		
			Hatası	F	P
,501 ^a	,251	,242	,689	28,768	,000 ^b
Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar			
B	Standart Hata	Beta	t	P	
(Sabit)	3,364	,286		11,754	,000
Bütünleştirme	-,600	,082	-,457	-7,307	,000
Ödün Verme	,101	,065	,081	1,540	,124
Hükmetme	-,051	,040	-,054	-1,272	,204
Kaçınma	,314	,056	,293	5,610	,000
Uzlaşma	-,002	,084	-,001	-,018	,985

*p<0,05 anlamlı

Kabullenici sessizlik üzerinde örgütsel çatışma faktörleri etkisini gösteren regresyon modeli incelendiğinde düzeltilmiş R^2 değerinin 0,242 olması, kabullenici sessizlik davranışları üzerindeki değişimlerin %24,2'sinin örgütsel çatışma faktörleriyle açıklandığını göstermektedir. Modelin uygunluğunun test edilmesine yönelik Anova (F) testi p değerinin 0,05'den küçük olması oluşturulan modelin uygun olduğunu göstermektedir. Tabloda yer alan diğer değerlerden standardize beta katsayıları örgütsel çatışma boyutlarının ayrı ayrı kabullenici sessizlik üzerindeki etkilerini gösterirken, t testine ait p değerleri ise bu boyutların etkisinin p=0,05 önem düzeyinde anlamlılığını test etmektedir. Standardize değerler ve p değerleri incelendiğinde istatistiksel olarak

anlamli olan bütünlüştürmenin kabullenici sessizlik üzerinde etkisinin negatif yönde ve %45,7 oranında olduğu görülmektedir, kaçınmanın örgütsel sessizlik üzerinde %29,3 oranında etkisi olduğu ve bu etkinin pozitif olduğu belirlenmiştir. Örgütsel çatışma boyutlarından bütünlüştürmenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu da görülmektedir. Örgütlerde örgütsel çatışma faktörlerinden bütünlüştürmeye yönelik davranışların kabullenici sessizlik davranışlarını azalttığı da ifade edilmelidir.

Tablo 11: Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

R	Düzeltilmiş		Tahminlerin		
	R ²	R ²	Standart Hatası	F	P
,839 ^a	,704	,700	,323	207,443	,000 ^b
	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		
	B	Standart Hata	Beta	t	P
(Sabit)	,168	,133		1,265	,207
Bütünlüştürme	-,120	,038	-,122	-3,121	,002
Ödün Verme	,263	,030	,286	8,720	,000
Hükmetme	,447	,019	,639	24,061	,000
Kaçınma	,211	,026	,263	8,162	,000
Uzlaşma	,151	,039	,162	3,887	,000

*p<0,05 anlamlı

Korunmacı sessizlik üzerinde örgütsel çatışma boyutları etkilerine bakıldığında düzeltilmiş R² değerinin %70 olması, korunmacı sessizlik üzerindeki değişimlerin büyük çoğunluğunun örgütsel çatışma faktörlerinden kaynaklandığı görülmüştür. Yine Anova testi p değerinin 0,05'den küçük olması oluşturulan modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel çatışma faktörlerinin korunmacı sessizlik boyutları üzerindeki etkilerine ayrı ayrı bakıldığında tüm boyutların p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle korunmacı sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bütünlüştürme korunmacı sessizlik üzerinde %12,2 oranında negatif etkiye sahipken, diğerleri pozitif yönde etkilidir. Hükmetme davranışı korunmacı sessizlik davranışı

sergilenmesi üzerinde %63,9 ile en fazla etkili boyut olarak belirlenmiştir. Ödün verme %28,6, kaçınma davranışı da %26,3 oranında korunmacı sessizlik davranışı sergilenmesinde etkiliyken, son olarak uzlaşma davranışının da korunmacı sessizlik davranışı sergilenmesinde %16,2 oranında etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12: Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Örgütsel Çatışma Faktörleri Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

R	Düzeltilmiş		Tahminlerin		F	P
	R ²	R ²	Standart Hatası	Standart Hatası		
,335 ^a	,112	,102	,738	,738	10,822	,000 ^b
Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	P	
B	Hata Standart	Beta	Beta			
(Sabit)	2,424	,307		7,904	,000	
Bütünleştirme	,390	,088	,303	4,425	,000	
Ödün Verme	-,134	,070	-,110	-1,918	,056	
Hükmetme	,014	,043	,015	,319	,750	
Kaçınma	,050	,060	,047	,828	,408	
Uzlaşma	,053	,090	,043	,585	,559	

*p<0,05 anlamlı

Korunmacı sessizlik üzerinde örgütsel çatışma boyutlarının etkilerini gösteren regresyon sonuçları incelendiğinde düzeltilmiş R² değerinin %10 olması örgütsel çatışma faktörlerinin korunmacı sessizlik davranışları üzerindeki değişimlerin %10'unu açıklayabildiğini göstermektedir. Örgütsel çatışma faktörlerinin örgütsel sessizlik faktörlerindeki değişimi açıklama oranlarına bakıldığında diğerlerine göre korunmacı sessizlikte oranın daha düşük olduğu görülmektedir. Modelin uyumluluğu için hesaplanan Anova testi p değerinin 0,05'den küçük olması modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel çatışma boyutlarının korunmacı sessizlik üzerinde ayrı ayrı etkilerine bakıldığında sadece bütünleştirmenin p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle istatistiksel önem düzeyinde anlamlı olarak korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir.

3.7.6. Farklılık Testleri

Ölçek faktör yapılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık testlerinde daha önceden de bahsedildiği gibi normal dağılım sağlanıp sağlanamama durumuna göre karar verilmektedir. Çalışmada normal dağılıma uygunluk sağlandığından parametrik testlerden t ve Anova testlerine yer verilmiştir. Bu testlerden hangilerinin kullanılacağına demografik ifadenin seçeneklerine bakılarak karar verilmektedir. Seçenek iki kategorili ise t testi, ikiden fazla seçeneğe ise Anova testi uygulanmaktadır. Test sonuçlarındaki istatistik anlamlılık değeri p'nin 0,05'ten küçük olması farklılığın görüldüğünü ifade etmektedir. T testinde farklılığın görüldüğü durumda ortalama bakılırken, aynı zamanda Levene testine de t testi içinde bakılmaktadır. (Gegez, 2015: 375) Bu test varyansların eşit dağılıp dağılmadığına göre hangi t değerine bakılacağını göstermektedir. Levene testi p değeri 0,05'ten büyük ise t testinde birinci satır p değerine, aksi durumda ise ikinci satır p değerine bakılmaktadır. Anova testinde farklılığın görüldüğü durumlarda ise Post Hoc testlerinden literatürde de en çok kullanılan Scheffe testi kullanılmaktadır. Çalışmada farklılığın görüldüğü Anova testi durumlarından o boyuta yer verilmiş, yapılan Post Hoc testi uzun tablolar oluşturması bakımından arka planda tutulmuştur. Scheffe testinde yine anlamlılık değeri p değerine göre ikili karşılaştırmalara bakılıp p değeri 0,05 anlam düzeyimde anlamlıysa ortalamalara bakılmaktadır. Burada da farklılığın görüldüğü ortalamalara yer verilmiştir. Yapılan fark testleri sonuçları aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyete Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Levene Testi	F	P	t	P	
Bütünleştirme	Kadın	211	4,09	Eşit Varyans Varsayımı	4,946	,027	1,001	,317
	Erkek	232	4,04					
Ödün Verme	Kadın	212	3,02	Eşit Varyans Varsayımı	,020	,887	-,132	,895
	Erkek	232	3,03	Eşit Olmayan				

				Varyans		Varsayımı			
Hükmetme	Kadın	212	2,97	Eşit Varyans	,163	,686	-3,333	,001	
	Erkek	232	3,23	Eşit Olmayan					
				Varyans			-3,340	,001	
				Varsayımı					
Kaçınma	Kadın	212	3,38	Eşit Varyans	,952	,330	1,465	,144	
	Erkek	232	3,28	Eşit Olmayan					
				Varyans			1,471	,142	
				Varsayımı					
Uzlaşma	Kadın	213	3,99	Eşit Varyans	3,390	,066	-,196	,845	
	Erkek	232	4,00	Eşit Olmayan					
				Varyans			-,197	,844	
				Varsayımı					

Cinsiyete göre örgütsel çatışma düzeyleri farklılığına bakıldığında bağımsız örneklem t testi sonuçlarından Levene testine ait p değerlerine bakıldığında p'nin 0,05'ten büyük çıkması eşit varyans varsayımının sağlandığını göstermekte ve ilk satır t testi p değerlerine bakılmaktadır. Tablodaki değerler incelendiğinde sadece hükmetme davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın düzeyleri için ortalamalara bakıldığında erkeklerin kadınlara göre hükmetme davranışının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Levene Testi	F	P	t	P	
Korunmacı	Kadın	216	3,13	Eşit Varyans	1,300	,255	-1,444	,149
	Erkek	232	3,21	Eşit Olmayan			-1,449	,148

				Varyans Varsayımı				
Kabullenici	Kadın	208	2,02	Eşit Varyans Varsayımı	10,888	,001	-2,224	,027
	Erkek	228	2,19	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-2,247	,025
Korumacı	Kadın	208	4,06	Eşit Varyans Varsayımı	5,079	,025	1,059	,290
	Erkek	227	3,98	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,068	,286

Örgütsel sessizlik türlerinin cinsiyete göre farklılığına ilişkin sonuçlar incelendiğinde sadece kabullenici sessizlik düzeyleri için p değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle cinsiyete göre farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında erkeklerin kabullenici sessizlik düzeylerinin kadınlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 15: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Yaş		Kareler		F	P
		Toplamı	ser.der Ortalaması		
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,983	4	,246	,678
	Gruplar İçi	158,858	438	,363	
	Toplam	159,841	442		
Ödün Verme	Gruplar Arası	6,242	4	1,561	3,871
	Gruplar İçi	176,989	439	,403	
	Toplam	183,231	443		
Hükmetme	Gruplar Arası	4,167	4	1,042	1,471
	Gruplar İçi	310,985	439	,708	
	Toplam	315,153	443		
Kaçınma	Gruplar Arası	7,296	4	1,824	3,426

	Gruplar İçi	233,718	439	,532		
	Toplam	241,014	443			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,880	4	,220	,550	,699
	Gruplar İçi	176,106	440	,400		
	Toplam	176,986	444			

Yaş değişkenine göre örgütsel çatışma düzeylerine bakıldığında Anova testi sonuçlarından p değeri 0,05'ten küçük olan ödün verme ve kaçınma davranışları için yaşa göre farklılığın olduğu gözlenmiştir. Farklılığın düzeylerinin belirlenmesi için yapılan Post Hoc testlerinden Scheffe testi sonucunda elde edilen sonuçların ortalamaları aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir.

Tablo 16: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları

		N	Ortalama
Ödün	25 ve altı	47	3,34
Verme	26-35	202	3,04
	36-45	125	2,93
	46-55	63	2,94
	56 ve üzeri	7	2,98
	Toplam	444	3,03
Kaçınma	25 ve altı	47	3,68
	26-35	202	3,32
	36-45	125	3,27
	46-55	63	3,24
	56 ve üzeri	7	3,07
	Toplam	444	3,33

Yaş değişkenine göre ödün verme ve kaçınma davranışları düzeylerine bakıldığında Scheffe testleri sonucunda 25 yaş ve altı katılımcıların ödün verme ve kaçınma düzeylerinin 36-45 ve 46-55 yaş katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Yaş	Kareler		Kareler		F	P
	Toplamı	ser.der	Ortalaması			
Korunmacı Gruplar Arası	4,583	4	1,146	3,385	,010	
	149,915	443	,338			
	154,498	447				
Kabullenici Gruplar Arası	6,282	4	1,570	2,550	,039	
	265,469	431	,616			
	271,750	435				
Korumacı Gruplar Arası	3,749	4	,937	1,558	,185	
	258,742	430	,602			
	262,491	434				

Örgütsel sessizlik türleri düzeylerinin yaşa göre değişimine bakıldığında Anova testi sonuçlarından p değeri 0,05'ten küçük olan korunmacı ve kabullenici sessizlik düzeylerinin yaşa göre farklılık oluşturduğu görülmektedir. Scheffe test sonuçlarına bakıldığında farklılığın görüldüğü ortalama düzeyler Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ortalamaları

	N	Ortalama	
Korunmacı	25 ve altı	47	3,38
	26-35	202	3,14
	36-45	127	3,11
	46-55	64	3,17
	56 ve üzeri	7	3,66
	Toplam	448	3,17
Kabullenici	25 ve altı	45	2,39

26-35	199	2,15
36-45	125	2,03
46-55	61	1,97
56 ve üzeri	6	1,83
Toplam	436	2,11

Tablodaki sonuçlar incelendiğinde 56 ve üzeri yaşa sahip katılımcıların korunmacı sessizlik düzeyleri 36-45 arası yaşa sahip katılımcılara göre daha fazladır. Kabullenici sessizlik için sonuçlar değerlendirildiğinde 25 ve altı yaşa sahip katılımcılarda kabullenici sessizlik düzeyleri 56 ve üzeri yaşa sahip katılımcılara göre daha fazladır.

Tablo 19: Medeni Duruma Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Medeni Durumunuz	N	Ortalama		F	P	t	P	
Bütünleştirme	Bekâr	159	4,06	Eşit Varyans Varsayımı	1,129	,289	,019	,985
	Evli	284	4,06	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,019	,985
Ödün Verme	Bekâr	160	3,07	Eşit Varyans Varsayımı	6,026	,014	1,000	,318
	Evli	284	3,00	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,953	,341
Hükmetme	Bekâr	160	3,12	Eşit Varyans Varsayımı	,122	,728	,299	,765
	Evli	284	3,10	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,302	,763
Kaçınma	Bekâr	160	3,38	Eşit Varyans Varsayımı	1,609	,205	1,193	,233
	Evli	284	3,30	Eşit Olmayan Varyans			1,166	,245

Uzlaşma	Bekâr	160	3,98	Eşit Varyans Varsayımı	2,077	,150	-,328	,743
	Evli	285	4,00	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,309	,758

Medeni duruma göre örgütsel çatışma düzeyleri farklılığına bakıldığında Anova testi tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılığın olmadığını göstermektedir.

Tablo 20: Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Medeni Durumunuz	N	Ortalama	F	P	t	P		
Korunmacı	Bekâr	160	3,21	Eşit Varyans Varsayımı	,065	,799	1,134	,258
	Evli	288	3,14	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,131	,259
Kabullenici	Bekâr	156	2,16	Eşit Varyans Varsayımı	8,668	,003	1,104	,270
	Evli	280	2,08	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,043	,298
Korumacı	Bekâr	156	4,01	Eşit Varyans Varsayımı	,308	,579	-,137	,891
	Evli	279	4,03	Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			-,138	,890

Örgütsel sessizlik türleri düzeylerinin medeni duruma göre farklılığını gösteren Tablo incelendiğinde Anova testi için tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük çıkması farklılığın olmadığını göstermektedir.

Tablo 21: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu		Kareler		Ortalaması	F	P
		Toplamı	ser.der			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,969	6	,161	,443	,850
	Gruplar İçi	158,873	436	,364		
	Toplam	159,841	442			
Ödün Verme	Gruplar Arası	4,298	6	,716	1,749	,108
	Gruplar İçi	178,933	437	,409		
	Toplam	183,231	443			
Hükmetme	Gruplar Arası	21,620	6	3,603	5,364	,000
	Gruplar İçi	293,533	437	,672		
	Toplam	315,153	443			
Kaçınma	Gruplar Arası	15,672	6	2,612	5,065	,000
	Gruplar İçi	225,342	437	,516		
	Toplam	241,014	443			
Uzlaşma	Gruplar Arası	1,299	6	,216	,540	,778
	Gruplar İçi	175,687	438	,401		
	Toplam	176,986	444			

Öğrenim durumlarına göre örgütsel çatışma türleri düzeylerine bakıldığında hükmetme ve kaçınma davranışları için p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması bu davranış düzeylerinde öğrenim durumuna göre farklılığın oluştuğunu göstermektedir. Farklılığın nerelerde görüldüğünü belirlemek için yapılan Scheffe testi sonucu ortalamalar aşağıda Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 22: Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları

		N	Ortalama
Hükmetme	İlkokul	6	3,30
	Ortaokul	5	2,64
	Lise	88	3,07
	Yüksekokul	103	2,98

	Lisans	180	3,03
	Yüksek Lisans	53	3,55
	Doktora	9	3,98
	Toplam	444	3,10
Kaçınma	İlkokul	6	3,69
	Ortaokul	5	3,57
	Lise	88	3,48
	Yüksekokul	103	3,41
	Lisans	180	3,32
	Yüksek Lisans	53	3,02
	Doktora	9	2,46
	Toplam	444	3,33

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde hükmetme davranış düzeylerinde öğrenim durumlarından yüksek lisans düzeyindeki katılımcıların yüksekokul ve lisans mezunu katılımcılara göre hükmetme davranışı düzeylerinin yüksek olduğu, kaçınma davranışı düzeyinde ise öğrenim durumu lise olan katılımcıların kaçınma davranış düzeyinin yüksek lisans ve doktora düzeyinde olanlara göre daha fazla olduğu, yüksekokul mezunu olan katılımcıların da doktora düzeyinde olan katılımcılara göre daha fazla kaçınma davranışı sergileyebildikleri belirlenmiştir.

Tablo 23: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Meslekte Çalışma Süresi		Kareler Toplamı	ser.der	Kareler Ortalaması	F	P
Bütünleştirme	Gruplar Arası	,000	1	,000	,000	,985
	Gruplar İçi	159,841	441	,362		
	Toplam	159,841	442			
Ödün Verme	Gruplar Arası	,414	1	,414	1,001	,318
	Gruplar İçi	182,817	442	,414		
	Toplam	183,231	443			
Hükmetme	Gruplar Arası	,064	1	,064	,089	,765

	Gruplar İçi	315,089	442	,713		
	Toplam	315,153	443			
Kaçınma	Gruplar Arası	,774	1	,774	1,424	,233
	Gruplar İçi	240,240	442	,544		
	Toplam	241,014	443			
Uzlaşma	Gruplar Arası	,043	1	,043	,108	,743
	Gruplar İçi	176,943	443	,399		
	Toplam	176,986	444			

Meslekte çalışma süresine göre örgütsel çatışma farklılık düzeylerine bakıldığında tüm p değerlerinin 0,05'ten büyük olması nedeniyle herhangi bir farklılığın oluşmadığı görülmüştür.

Tablo 24: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Meslekte Çalışma Süresi		Kareler		Kareler		P
		Toplamı	ser.der	Ortalaması	F	
Korunmacı	Gruplar Arası	1,526	4	,381	1,104	,354
	Gruplar İçi	152,972	443	,345		
	Toplam	154,498	447			
Kabullenici	Gruplar Arası	6,790	4	1,697	2,761	,027
	Gruplar İçi	264,961	431	,615		
	Toplam	271,750	435			
Korumacı	Gruplar Arası	4,904	4	1,226	2,047	,087
	Gruplar İçi	257,587	430	,599		
	Toplam	262,491	434			

Örgütsel sessizlik düzeylerinin meslekte çalışma süresine göre farklılığına bakıldığında p değeri 0,05'ten küçük olan sadece kabullenici sessizlik düzeyinde farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 25: Meslekte Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Ortalamaları

Meslekte Çalışma Süresi		N	Ortalama
Kabullenici	1 yıldan az	54	2,29
	1-5 yıl	124	2,22
	6-10 yıl	121	2,15
	11-15 yıl	74	1,89
	16 yıl ve üzeri	91	2,02
	Toplam	436	2,11

Meslekte çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik türleri düzeylerine bakıldığında 1 yıldan az süredir mesleğini yapanların 11-15 yıldır bu mesleği yapanlara göre kabullenici sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi	Gruplar	Kareler		F	P	
		Toplamı	ser.der			
Bütünleştirme	Gruplar Arası	2,501	4	,625	1,741	,140
	Gruplar İçi	157,340	438	,359		
	Toplam	159,841	442			
Ödün Verme	Gruplar Arası	7,181	4	1,795	4,477	,001
	Gruplar İçi	176,050	439	,401		

	Toplam	183,231	443			
Hükmetme	Gruplar					
	Arası	3,326	4	,832	1,171	,323
	Gruplar					
	İçi	311,826	439	,710		
	Toplam	315,153	443			
Kaçınma	Gruplar					
	Arası	6,600	4	1,650	3,090	,016
	Gruplar					
	İçi	234,414	439	,534		
	Toplam	241,014	443			
Uzlaşma	Gruplar					
	Arası	,978	4	,245	,611	,655
	Gruplar					
	İçi	176,008	440	,400		
	Toplam	176,986	444			

Kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik türleri düzeyleri farklılığına bakıldığında p değeri 0,05'ten küçük olan ödün verme ve kaçınma düzeylerinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Çatışma Düzeyleri Ortalamaları

Kurumda Çalışma Süresi		N	Ortalama
Ödün Verme	1 yıldan az	54	3,34
	1-5 yıl	157	2,98
	6-10 yıl	113	3,02
	11-15 yıl	52	3,04
	16 yıl ve üzeri	68	2,88
	Toplam	444	3,03
Kaçınma	1 yıldan az	54	3,56
	1-5 yıl	157	3,37

6-10 yıl	113	3,32
11-15 yıl	52	3,28
16 yıl ve üzeri	68	3,10
Toplam	444	3,33

Farklılığın görüldüğü ödün verme ve kaçınma davranışları düzeylerine bakıldığında ödün verme davranışında 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların ödün verme düzeylerinin 1-5 yıldır çalışanlara göre daha fazla olduğu, aynı şekilde 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre ödün verme düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Kaçınma davranışı açısından değerlendirildiğinde 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre kaçınma düzeylerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Tablo 28: Kurumda Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Farklılık Testi Sonuçları

Kurumda Çalışma Süresi	Kareler		Kareler		F	P
	Toplamı	ser.der	Ortalaması			
Korunmacı Gruplar Arası	2,053	4	,513	1,491	2,034	,204
	152,445	443	,344			
	154,498	447				
Kabullenici Gruplar Arası	5,036	4	1,259	2,034	2,034	,089
	266,715	431	,619			
	271,750	435				
Korumacı Gruplar Arası	2,361	4	,590	,976	,976	,421
Gruplar İçi	260,130	430	,605			
Toplam	262,491	434				

Kurumda çalışma süresine göre örgütsel sessizlik türleri düzeylerinin p değerlerinin 0,05'den yüksek olmaları nedeniyle farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygulamalı sosyal bilimler alanı olan örgütsel davranış, insan davranışını merkez alan bilimsel araştırmalar yaparak, yöneticilerin yönetsel kararlar alırken karşılaştıkları sorunlara çözümler getirmesine yol gösterecek olan en önemli araştırma alanlarından biridir.

Sosyal yapı olan örgütlerin, küresel rekabette örgüt amaçlarını en etkin bir şekilde gerçekleştirecek olan insandır. İnsanlar, yani örgüt çalışanları endüstriyel mücadele içinde örgütlerinin pazardaki güçlü konumunu devam ettirmeye çalışırken örgüt içinde çalışma arkadaşlarıyla doğal bir sonuç olan etkileşimler meydana gelir. Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik, bu etkileşimlerin arasında yer alan popüler konuların arasındadır. Bu konular kapsamında yazın incelendiğinde iki kavramın birlikte işlendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik kavramlarının ele alındığı bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kavramından yola çıkarak, örgütsel çatışma kavramı ve ilişkili olduğu kavramlar, çatışma türleri, çatışma süreci, boyutları, nedenleri, sonuçları ve diğer kavramlarla ilişkisi ele alınmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı, tarihçesi, boyutları, örgütte kullanılan konuşma türleri, sessiz kalma türleri, nedenleri, sonuçları ve diğer kavramlarla ilişkisi incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve uygulama bölümü olan metodoloji bölümünde eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü araştıran alan araştırması yer almaktadır. Araştırmada uluslararası yazında en çok kullanılan Rahim'in örgütsel çatışma ölçeği ve Dyne, Ang ve Botero'nun geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekleri rehber alarak veri toplama yöntemi olan anket uygulanmasından yararlanılmıştır. Araştırma, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 452 kişi üzerinde yapılmıştır. Uygulama sonunda elde edilen geçerli anket oranı %96 olmuştur.

452 denek üzerinden alınan veriler istatistiksel analizler için SPSS 21 programına yüklenmiş ve geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda araştırmanın %48,2'sini kadın katılımcı, %51,8'ü erkek katılımcı oluşturmaktadır.

Katılımcıların %45,4'ünün yaş aralığı 26-35 yaş arasında olup eğitim durumları %40,5'i lisans mezunu ve %11,7'si yüksek lisans mezunu olan katılımcıların %64,4'ü evlidir. Katılımcıların genel çalışma tecrübeleri %28,1 oranla 6-10 yıl arasında, en yakın takip eden %27,9 oranla 1-5 yıl arasında olan tecrübesi olan çalışanlardır. Uygulamanın yapıldığı kurumda çalışma süreleri 1-5 yıl arasında %35,2 ile 6-10 yıl arasında %25,4'dür. Kurumun en tecrübeli çalışanları uygulamanın %15,5'ini oluşturmaktadır.

Analiz yapılırken örgütsel çatışma boyutları bağımsız değişken, örgütsel sessizlik boyutları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda hipotezlerin Red/Kabul durumları aşağıdaki gibidir.

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın ödün verme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın hükmetme boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın kaçınma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin kabullenici boyutu üzerinde etkilidir. RED

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. KABUL

H₁ Örgütsel çatışmanın uzlaşma boyutu örgütsel sessizliğin korunmacı boyutu üzerinde etkilidir. RED

Eş düzey çalışanlar arasındaki örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel çatışmanın alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum beklenen bir sonuç olmuştur.

Çatışma kavramını ilk duyduğumuzda olumsuzluk çağrışırsa da belli bir düzeyde çatışmanın örgütü dinamik tuttuğu araştırmalar sonucunda açıklanmıştır. Yapılan araştırmalara göre; geleneksel yaklaşımda örgütsel çatışmalara olumsuz düşüncelerle yaklaşılırken, günümüz örgütleri belli düzeyde çatışmanın varlığının doğru yönetildiği sürece örgüte fayda sağlayabileceği yönündedir. Çatışma, örgüt içinde her düzeyde çalışanlar arasında çıkabilir. Bunun sebebi insanın olduğu yerde çatışma kaçınılmazdır. Burada amaç, örgüte zarar vermeden çatışmanın yapılandırılması ve yönetilmesidir. Örgütsel çatışmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlanması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bu noktada örgütsel çatışmanın yönetilmesinde en büyük pay kuşkusuz yöneticilere düşmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından iyi yönetilemeyen çatışmalar, örgütün iş akışına, gelişimine ve devamlılığına engel olacağı gibi örgütsel sessizliği de beraberinde getirir.

Örgütsel sessizlik, örgütleri içine alan ve örgütlerin yok oluşlarına kadar sebep olabilecek bir konudur. Günümüzde küreselleşme, dünya ekonomisi, rekabet, kalitenin iyileştirilmesi, artan tüketici beklentileri derken örgüt çalışanları değer kazanmıştır. Bunun sebebi örgütlerin amacı örgütü için çevresel tehditlere cevap verebilen, bilgisini, fikir ve görüşlerini açıkça paylaşmaktan çekinmeyen, örgütün amaçlarına katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Eğer örgüt çalışanları düşüncelerini söylemek yerine örgütte sessiz kalmayı tercih ediyorsa, bu durum bir sorun olduğunun işaretidir. Başarılı ve sağlıklı iletişimin olduğu örgütlerde örgüt çalışanları düşüncelerini korkusuzca dile getirip kendilerini rahatça ifade edebilirler. Örgütsel sessizliğin örgüte olduğu gibi çalışanlar üzerindeki etkileri de dikkat çekicidir. Çaresizlik, kaygı, endişe, stres, tükenmişlik ve mutsuzluk örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde olan etkilerinden sadece bazılarıdır. Aynı zamanda örgütsel sessizlik, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın azalmasına da neden olmaktadır. Örgüt çalışanları olaylar karşısında sessiz kalıp bu durumu öğrenilmiş çaresizlik olarak görmemelidirler.

İnsanoğlu kusursuz bir mekanizma değildir. Bunu kabul ederek bu mekanizmanın örgütte kendini ifade edebilmesi, çatışmalar ve sessizlikler karşısında fikir ve düşüncelerini korkusuzca söylemeleri için yönetim olarak cesaretlendirmek gerekir. Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık içinde olan çalışanlar kendilerini ifade etmenin, korkusuzca konuşmanın fark yaratacağı inancında oldukları sürece açıkça konuşmaya devam ederler. Açıkça konuşmanın fark yaratmayacağı inancında olan örgüt çalışanları ise örgütsel sessizliğin temelini oluşturmaktadırlar. Araştırmamız sessiz kalmanın hem örgüte hem de örgüt çalışanına zarar verdiğini göstermiştir. Unutulmamalıdır ki, sessizleşmeyen örgüt çalışanı, yönetsel ve örgütsel gelişmeleri hızlandırır.

Dünyada ve Türkiye’de örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en önemli engeller arasında gösterilen örgütsel sessizlik kavramı, örgütlerde çok sık ve yaygın görülmesinde rağmen yazında yeterince yer verilmemiştir. Bu bağlamda konuyla ilgili yapılan çalışmalar (tezler, makaleler, kitaplar) kısıtlıdır. Örgütsel sessizliğin üstesinden gelinebilmesi ve çözümü için konunun disiplinler arası bakış açısı ile kültürel, psikolojik ve yönetsel boyutlarını da içeren kapsamlı araştırmaların yapılmasının yazına faydalı olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin alan yazınında hâlen gelişme evresini sürdürdüğü ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2008). Örgütlerde Çatışma. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.). **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**. Ankara: İlke Yayınevi.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz. **21. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Atak, N. Ü. (2016). **X, Y, Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ataman, G. (2009). **İşletme yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aytürk, N. (2007). **Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri**. 5. Baskı. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aytürk, N. (2015). **Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri**. 2. Baskı. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Bancar, A. (2016). **Örgüt DNA'sı**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baysal, A.C. ve E. Tekarslan (2004). **Davranış Bilimleri**. 4. Baskı. İstanbul: Avcıol.
- Bikun, R. (2011). **İş Ahlakı**. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bildik, B. (2009). **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowen, F. Ve Blackmon K. (2003). **Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice**. Journal Of Management Studies 40:6 September, 0022-2380.

- Bumin, B. (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Önemi**. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Can, H., A. Azizoğlu, Ö. ve Aydın, E. M. (2015). **Örgütsel Davranış**. 2. Baskı. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). **İletişim Donanımları: Keşke 'Siz Bir Yaşam İçin İletişim**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2008). **Korku Kültürü: Niçin "Mış Gibi" Yaşıyoruz?** İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. ve Mutlu, S. (2005). Örgütsel Çatışmaların Yönetilmesinde Bilgi Teknolojileri. 13. **Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Çakıcı, A. (2007). **Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri**. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). **Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. Özler, D. (Ed.). **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. 3. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Daft, R. L. (2015). **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak**. İstanbul: Nobel Akademik.
- Dalyan, F. (2009). **Uluslararası İşletmecilik**. Özalp, İ. (Ed.), 4. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dixit, M. ve D. Mallik (2008). **Assessing Suitability of Rahim Organizational Conflict Inventory-II In Indian Family-owned-and-managed Businesses**. International Journal of Business Insights & Transformation

- Doğan, E. Ő. (2013). **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durak. İ. (2012). **Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik**. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Düşükcan, M. (2008). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. **Yöneticinin El Kitabı**. T. Akgemci, Ő. Aslan, ve M. Düşükcan (Ed.). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**. Journal of 189.Management Studies, 40 (6), 1359-1392.
- Eren, E. (2014). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. 14. Baskı. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eskiyörük, D. (2015). **Örgütsel İletişim**. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Folger, J., M. Poople ve R. Stutman (2013). **Çatışma Yönetimi: İlişkiler, Gruplar ve Kuruluşlar İçin Stratejiler**. Füsun Akkoyun (Çev.). 7. Baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gegez, E. (2015). **Pazarlama Araştırmaları**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N. (2012). **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. 4. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Genç, R. (2009). **Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları**. Ankara: Seçkin.
- Hirschman, A. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: **Responses to Decline in Firms, Organizations and States**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- İpek, C. (2003). Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları. Elma, C. ve Demir K. (Ed.). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Ed.). **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**. Ankara: İlke Yayınevi.
- Karip, E. (2015). **Çatışma Yönetimi**. 6. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaypakoğlu, S. (2008). **Kişilerarası İletişim: Cinsiyet Farklılıkları Güç ve Çatışma**. İstanbul: Derin Yayınları.
- Kılıç, M. (2001). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi. **Yönetim ve Organizasyon**. Güney S. (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılıç, R., Keklik B. & Yıldız H. (2013). Örgütsel Sessizlik Üzerinde Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **21. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı**. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılıç, T. (2015). **Nasıl Başardılar?: Öncü Girişimcilerin Yönetim ve Başarı Sırları**. İstanbul: Az Kitap.
- Kırel, Ç. (2008). **Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Ç. Kırel (2016). **Örgütsel Davranış**. 7. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği**. 15. Baskı. İstanbul: Beta.
- Kutunis, R. Ö., ve Tunç, T. (2015). Türkiye'de Örgütsel Çatışma Yönetimi Araştırmalarının Genel Görünümü. R. Ö. Kutunis (Ed.). **Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Milliken, F.J., E.W. Morrison ve P.E. Hewlin (2003). **An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why**. Journal of Management Studies 40:6 September, 1454-1476.
- Mirze, S. K. (2010). **İşletme**. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Morrison E. F. ve Milliken F. J., (2000). **Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic**. The Academy Of Management Review. 25, 706-725.
- Mutlu, S. (2014). Etkili İletişimde Çatışma Yönetimi. İ. Çağlar ve S. Kılıç (Ed.). **Genel, Teknik ve Etkili İletişim**. Ankara: Nobel Akademik.
- Neumann, E.N. (1998). **Kamuoyu Suskunluk Kavramının Keşfi**. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Niederauer, S. (2006). **Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri**. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Okumuş, F. ve Avcı, U. (2008). **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2015). **21. yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler**. 3. Baskı. Ankara: Adalet Yayınları.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015) **Temel İşletmecilik Bilgisi**. 6. Baskı. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2009). **İş Ahlakının Temelleri: Yönetimsel Bir Yaklaşım**. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Özkalp, E., Varoğlu, A. Varoğlu, D. Kırel, A. Ç., ve Acar, P. (2013). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Perlow L. ve Williams S. (2011). Sessizlik Şirketinizi Öldürüyor mu? **Etkin İletişim**. İ. Gülfidan (Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). **Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice**. Research in Personnel and Human Research Management, 20, s.331-369.

- Rahim M. A. (2010) **Managing Conflict in Organizations**.(4. Ed.). London: Transaction Publishers.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). **Örgütsel Psikoloji**. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sığrı, Ü. (2014). Çatışmalar ve Örgütsel Çatışma Yönetimi. **Örgütsel Davranış**. Ü. Sığrı, ve S. Gürbüz (Ed.), 2. Baskı. İstanbul: Beta.
- Silah, M. (2005). **Endüstride Çalışma Psikolojisi**. 2. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Solmuş, T. (2004). **İş Yaşamında Duygu ve Kişilerarası İletişim**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sökmen, A. (2013). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A., Emni, F. T., ve Ünsal, Ö. (2006). **Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 15, 553-568.
- Şehitoğlu, Y. (2010). “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015). Örgütsel Sessizlik. Küçükaltan, D., Tükel Türk, Ş. ve Gürkan, G. **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. 8. Basım. Konya.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 8. Baskı. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Taşkıran, E. (2011). **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü**. İstanbul: Beta.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2014). **İşletme Yönetimi**. 5. Basım. Ankara: Seçkin.

- Tevrüz, S., Erdem, İ. ve Bozkurt, T. (2012). **Davranışlarımızdan Seçmeler: Örgütsel Yaklaşım**. 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik.
- Tiryaki, S. (2015). **Sosyal Medya ve Facebook Bağımlılığı**. Konya: Literatürk Academia.
- Torlak, N. G. (2008). **Organizasyon Teorileri**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tunçel, Ö. Ve Taslak, S. (2016). Örgütsel Sessizlik. Taslak, S. ve Çiftci, B. **Postmodern Örgütlerde Güncel Davranışsal Konular: Örnek Olay İncelemeli**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**. 3. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tutar, H. (2016). **Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)**. Ankara: Detay Yayınları.
- Türkçe Sözlük**. (2005). “Çatışma” ve “Sessizlik”, 10. Basım. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Üngören, E., Cengiz, F. ve Algür, S. (2009). **İş Tatmini Ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma**. Elektronik, Sosyal Bilimler Dergisi, 27, 37-56.
- Ünler, E. (2015). Örgütsel Adalet. H. Gürel (Ed.). **Örgütsel Adaletin Peşinde**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünlü, M. (1989). **Yabancı Karşılıklı Eş ve Yakın Anlamlı Öz Türkçe Sözlük**. 2. Baskı. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Ünlü, S. (2008). Etkili İletişimde Çatışma Yönetimi. Demiray U. (Ed.). **Etkili İletişim**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Varoğlu, D. (2013). Örgütlerde Çatışma. E. Özkalp, A. Varoğlu, D. Varoğlu, A. Ç. Kirel ve P. Acar. (Ed.). **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Yeniçeri, Ö. (2009). **Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi**. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayınları.

Yürür, S. (2012). Örgütsel Çatışma. Keser A., Yılmaz G. ve Yürür, S. (Ed.). **Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar**. 2. Basım. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.



EKLER

EK 1: Örgütsel Çatışma Ölçeği

Strictly Confidential

Please check the appropriate box after each statement, to indicate *how you handle your disagreement or conflict with your peers*. Try to recall as many recent conflict situations as possible in ranking these statements.

	Strongly Disagree		Strongly Agree		
	1	2	3	4	5
1. I try to investigate an issue with my peers to find a solution acceptable to us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I generally try to satisfy the needs of my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. I attempt to avoid being "put on the spot" and try to keep my conflict with my peers to myself.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. I try to integrate my ideas with those of my peers to come up with a decision jointly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. I try to work with my peers to find solution to a problem that satisfies our expectations.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. I usually avoid open discussion of my differences with my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I try to find a middle course to resolve an impasse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. I use my influence to get my ideas accepted.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. I use my authority to make a decision in my favor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. I usually accommodate the wishes of my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. I give in to the wishes of my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. I exchange accurate information with my peers to solve a problem together.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. I usually allow concessions to my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. I usually propose a middle ground for breaking deadlocks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. I negotiate with my peers so that a compromise can be reached.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. I try to stay away from disagreement with my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. I avoid an encounter with my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. I use my expertise to make a decision in my favor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. I often go along with the suggestions of my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. I use "give and take" so that a compromise can be made.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. I am generally firm in pursuing my side of the issue.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. I try to bring all our concerns out in the open so that the issues can be resolved in the best possible way.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. I collaborate with my peers to come up with decisions acceptable to us.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. I try to satisfy the expectations of my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. I sometimes use my power to win a competitive situation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. I try to keep my disagreement with my peers to myself in order to avoid hard feelings.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. I try to avoid unpleasant exchanges with my peers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. I try to work with my peers for a proper understanding of a problem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

1386

L. Van Dyne, S. Ang and I. C. Botero

Table III. Preliminary items to measure forms of silence and forms of voice

Instructions: Please describe this employee's characteristic behaviour (across time and across situations) by responding to the following items (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).

Acquiescent Silence

- This employee is unwilling to speak up with suggestions for change because he/she is disengaged.
- This employee passively withholds ideas, based on resignation.
- This employee passively keeps ideas about solutions to problems to him/her self.
- This employee keeps any ideas for improvement to him/her self because he/she has low self-efficacy to make a difference.
- This employee withholds ideas about how to improve the work around here, based on being disengaged.

Acquiescent Voice

- This employee passively supports the ideas of others because he/she is disengaged.
- This employee passively expresses agreement and rarely offers a new idea.
- This employee agrees and goes along with the group, based on resignation.
- This employee only expresses agreement with the group based on low self-efficacy to make suggestions.
- This employee passively agrees with others about solutions to problems.

Defensive Silence

- This employee does not speak up and suggest ideas for change, based on fear.
- This employee withholds relevant information due to fear.
- This employee omits pertinent facts in order to protect him/her self.
- This employee avoids expressing ideas for improvements, due to self-protection.
- This employee withholds his/her solutions to problems because he/she is motivated by fear.

Defensive Voice

- This employee doesn't express much except agreement with the group, based on fear.
- This employee expresses ideas that shift attention to others, because he/she is afraid.
- This employee provides explanations that focus the discussion on others in order to protect him/her self.
- This employee goes along and communicates support for the group, based on self-protection.
- This employee usually expresses agreement with the group, because he/she is motivated by fear.

ProSocial Silence

- This employee withholds confidential information, based on cooperation.
- This employee protects proprietary information in order to benefit the organization.
- This employee withstands pressure from others to tell organizational secrets.
- This employee refuses to divulge information that might harm the organization.
- This employee protects confidential organizational information appropriately, based on concern for the organization.

ProSocial Voice

- This employee expresses solutions to problems with the cooperative motive of benefiting the organization.
 - This employee develops and makes recommendations concerning issues that affect the organization.
 - This employee communicates his/her opinions about work issues even if others disagree.
 - This employee speaks up with ideas for new projects that might benefit the organization.
 - This employee suggests ideas for change, based on constructive concern for the organization.
-

EK 3: Anket Formu

ANKET FORMU

Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Sayın Katılımcı,

Bu anket araştırması, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programında “Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizliğe Etkisi” başlıklı akademik bir çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırma, örgüt içinde yaşanan örgütsel çatışma ve nedenlerinin örgütsel sessizliğe etkisini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Anket; demografik bilgi, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik sorularına cevap arayan üç bölümden oluşmuştur. Sorulara verilecek cevaplar araştırmanın önemli bir kısmını oluşturacaktır. Bu nedenle; tüm soruları dikkatli okuyup cevaplamanız ve cevapsız soru bırakmamanız, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önemlidir.

Araştırmada bilimsel etik kuralları çerçevesinde kesinlikle isim-soyisim bilgisi istenmeyecektir. Elde edilen veriler gizli tutularak sadece bu bilimsel araştırma için kullanılacaktır. Araştırma başarısının sorulara verilen samimi ve özgür cevaplara bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Vakit ayırıp araştırmama katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

Elif YILDIRIM

elf.yildirim@hotmail.com

I. Bölüm – Demografik Bilgiler

1- Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

2- Yaşınız?

25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üzeri ()

3- Medeni Durumunuz?

Bekâr () Evli ()

4- Öğrenim Durumunuz?

İlkokul () Ortaokul () Lise () Yüksekokul () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

5- Mesleğinizi kaç yıldır yapmaktasınız?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6- Bu kurumda kaç yıldır çalışmaktasınız?

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

II. Bölüm - Örgütsel Çatışma

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	<p><i>Örgütsel Çatışma</i>; insan ilişkilerinin doğal bir sonucu olan çatışma, bireylerin hedefleri, tutumları, değerleri veya inançlarının diğer birey ile örtüşmediğini fark etmesiyle başlayan süreçtir. Aşağıda belirtilen ifadeleri tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.</p>					
1	İş arkadaşlarımla bir sorunu inceleyerek bizim için en makul olan sonucu bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Zor durumda bırakılmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Ortak bir karara varmak için iş arkadaşlarımla fikirleri ile kendi fikirlerimi birleştirmeye çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	İş arkadaşlarımla birlikte beklentilerimizi karşılayacak bir soruna çözümler bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Zor bir durumu çözmek için ortak bir yol bulmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerine uyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	İş arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Genellikle anlaşmazlıkları çözmek için orta bir yol bulmayı öneririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Uzlaşmaya varmak için iş arkadaşlarımla müzakere yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

17	İş arkadaşlarım ile karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Bir kararı lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Genellikle iş arkadaşımın önerilerine razı olurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Uzlaşma sağlanması için karşılıklı özveride bulunurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Sorunu kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda kararlıyım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	İş arkadaşlarımla bizim için uygun kararları ortaya çıkarmak için işbirliği yaparım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Rekabet ortamında kazanmak için gücümü kullanırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	İş arkadaşlarımla duygularını incitmemek için anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III. Bölüm - Örgütsel Sessizlik

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
<i>Örgütsel sessizlik ; örgüt çalışanlarının işleri iyileştirmekle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak saklamasıdır. Aşağıda belirtilen ifadeleri tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.</i>						
1	Kendimi işime bağlı hissetmediğim için değişimle ilgili öneriler sunma konusunda isteksizimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	İstifalar konusunda fikirlerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sorunların çözümlerini kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	İyileştirme için olan fikirlerimi kendime saklarım çünkü değişim yapmak için düşük bir öz yeterliliğe sahibim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Etraftaki işlerin nasıl gelişeceği konusunda görüşlerimi saklarım çünkü işime bağlı hissetmiyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Korktuğumdan dolayı değişim için olan fikirlerimi söylemem ya da önermem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Korkum yüzünden konu ile ilgili bilgilerimi saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kendimi korumak için konu ile ilgili gerçekleri söylemem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Kendimi korumak için değişimle ilgili fikirlerimi söylemekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Korku tarafından motive olduğumdan sorunların çözümünü saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İşbirliği konusunda güvenilir bilgiyi saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumun yararı için şahsi bilgiyi saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumsal sırları söyleme konusunda başkalarının baskısına karşı koyarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumuma zarar verebilecek bilgiyi açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumla ilgili olan güvenilir kurumsal bilgiyi en uygun şekilde korurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Anket bitti. Teşekkür ederim.