

# Örgütlerde Grup Düşünüşün Sessizliğe Etkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma

*An Empirical Study on The Effect of The Groupthink on Silence in Organizations*

Ufuk ORHAN<sup>1</sup>

## ÖZET

Araştırma, bir otomotiv firmasında grup düşünüşün, sessizliğe etkisini ortaya koyma amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın sorunsalının grup düşünüş ile sessizlik etkileşimi üzerine kurgulanması, iş görenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacakları ve yanlış bile olsa genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret etmeye meyilli olmalarından kaynaklanmaktadır. Grup Düşünüş semptomları; "tehlikeye açık olunmadığı illüzyonu, grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı, kolektif rasyonalizasyon, grupların basamaklıları, kendini denetleme, görüş birliği illüzyonu, muhaliflerin üzerine doğrudan baskı ve kendini akıl koruyucuları tayin edenler"i içermektedir, sessizlik ise tek boyutta incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, özel sektör çalışanlarından oluşan 96 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada verilerinin değerlendirilmesi adına tanımlayıcı istatistiksel metodlar, normal dağılım için Kolmogorov Smirnov testi, değişkenler arası ilişki için Pearson Korelasyon ve Grup Düşünüşün Sessizliğe etkisini ölçmek için ise Regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; kendini denetleme, sessizliği artırmaktadır ve grup düşünüş ve semptomları, bazı demografik özelliklere göre farklılık arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Grup Düşünüş, Otomotiv Sektörü.

## ABSTRACT

The present study has been conducted in order to reveal the influence of groupthink on silence in a automotive company. That the problematique of the study has been constructed on the interaction between groupthink and silence derives from the fact that workers will not tend to raise objections unless they find support from colleagues (and that they often endeavor to affirm the majority opinion, even if it is wrong). The symptom of Groupthink includes illusion of invulnerability, belief in inherent morality of the group, collective rationalization, stereotypes of out-groups, self-censorship, illusion of unanimity, direct pressure on dissenters and self-appointed mindguards and silence has been investigated in one dimension. The sample of the study consists of 96 employees who work in private sector. In analyzing process of the data, techniques of descriptive statistics, test of Kolmogorov Smirnov for normal distribution, Pearson correlation for the correlation between parameters and regression analysis was used for the effect of groupthink over silence. The findings of the study proved that the self-censorship increases the silence and groupthink and its symptoms may differ according to some demographical qualities.

**Keywords:** Silence, Groupthink, Automotive Sector.

## 1. GİRİŞ

İlgili yazınlarda hem sosyal yaşamın bir parçası olan bireylerin hem de iş yaşamının önemli aktörleri olan yöneticilerin iş, sosyal ilişkiler ve benzeri kavramları kaybetme korkusu ile iletişim bariyerleri kurmaları ve tek başlarına karar ver(e)memeleri üzerine birçok yazı yer almaktadır. İletişim bariyeri olarak, çalışanın işyerinde konuşmaması, çekinik veya sessiz kalması çalışana sessizliğe; tek başına karar vermekten çekinme anlamında olumsuz sonuçların risklerini paylaşmak, ait olduğu gruptan aforoz edilmemek gibi insani nedenler ise çalışana grup

düşünüşe sevk edebilmektedir.

Çalışma iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamakta ve çalışmanın bireyin grup etkisi ile kararlara katılımının ve sessizlik sergilemesinin örgütlerde istenmeyen birçok davranışın öncülü veya artıcısı olması ihtimali açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışma giriş ile birlikte dört bölümden oluşmaktadır. Aşağıda literatür özeti yer almaktadır. Üçüncü bölümde yöntem, son bölümde ise sonuç ve tartışma bölümü yer almaktadır.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

Grup, Johnson ve Johnson'a göre, iki ya da daha fazla sayıda bireyin yüz yüze etkileşime girdiği, her birinin kendi grup üyeliğinin farkında olduğu, her birinin gruba üye olan diğer kişilerin farkında olduğu ve her birinin ortak hedeflere ulaşmaya çalışırken kendi pozitif bağımlılıklarının farkında olduğu bir oluşumdur (Hogg ve Vaughan, 2007:305). Grup etkileşiminde bir dizi grup normuyla beraber statü ve roller ve bunların sahipleri istikrara kavuşur (Gönüllü, 2001: 192). Gerek grubun bireye etkisi (grup dinamiği), gerek ise grup davranışı ile bireyler arası etkileşimin örgüt davranışını etkileyen güçlü bir kuvvet (Büyükgöz vd., 2000: 207) olması, grupların örgütsel birçok konu ile yakından ilişkili olduğu ihtimali doğurmaktadır. Grup dinamiği, insanları psikolojik ve örgütsel anlamda etkileyen bir kavram olması açısından önemlidir ve Newstrom ve Davis'e (1997: 340) göre insanların küçük gruplar içinde yüz

yüze etkileşimiyle oluşan sosyal bir süreçtir. Grup dinamiği kavramı, bireyin gerek aidiyet, gerek ise dışlanma ve benzeri korku duyguları gibi öncelikleri uğruna birey olarak karar verememesi sonucunda grup düşünüş kavramına sebebiyet verebilmektedir. Grup düşünüş Janis tarafından, "kişilerin etkili bir grup içinde yer aldıklarında kendilerinin de bir şekilde dâhil olduğu bir düşünme şekli; grup üyelerinin yapılması planlanan iş için gerçekçi alternatif yolları önerirken motivasyonlarının çok yüksek düzeyde olduğu durum" olarak tanımlanmıştır (Celmer, 2007:12-13). Janis ve Mann tarafından ise, "grupça karar verenleri daha ileri iş bitirme noktasına doğru yönlendiren bir fenomen ve rahatsızlık veren gerçeklerden kaçınmayı sağlayan toplu bir savunma örüntüsü" (Celmer, 2007:12-13) ve "ortadaki bir grup kararının daha kabul edilmeden desteklenmesi" olarak açıklanmıştır (Kyle, 1980:15). Janis, sekiz adet grup düşünüş semptomu ortaya koymuştur (Janis, 1982:174-175):

**Tablo 1:** Grup Düşünüş Semptomları

Tehlikeye Açık Olunmadığı Illüzyonu	Grup üyelerinin çoğu veya tümünün, aşırı iyimserliği yaratırken ve büyük riskleri alırken cesaretlendirilmesine neden olan ortak illüzyondur.
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnancı	Grup üyelerinin verdikleri kararların etik ve ahlak bakımından sonuçları konusunda kendilerini görmezden gelmeye indirgeyen ortak inançtır.
Kolektif Rasyonalizasyon	Grup üyelerinin kendilerini geçmişteki politika kararlarına endekslemeden önce, varsayımlarını yeniden gözden geçirmelerine yol açabilecek uyarı veya bilgilere karşı gösterdikleri isteksizlik çabalarıdır.
Grupların Basma Kalıpları	Grup üyelerinin, muhalif grupların bir araya gelinemeyecek kadar kötü olduklarını göstermek için çok fazla gayret içinde olma eğilimidir.
Kendini Denetleme	Grubun üyelerinden herhangi birinin görüşü, grubun görüşünden uzaklaştığında grup üyesinin kendi görüşlerini gönüllü olarak denetlemesidir.
Görüş Birliği Illüzyonu	Grup üyelerinin, çoğunluk görüşünü doğrulama çabalarına ilişkin ortak illüzyonudur.
Muhaliflerin Üzerine Doğrudan Baskı	Grup üyelerinin aykırı görüşlerde ısrar edenlere gösterdiği tepkinin, tüm sadık üyelerden beklenen bir davranış olduğunun netleştirilerek grup üyeleri tarafından gruba muhalif görüşlerde olanlara baskının uygulanmasıdır.
Kendini Akıl Korumacıları Tayin Edenler	Grubun, kendi kararlarının etkililiği ve ahlaklılığı ile ilgili kayıtsızlığını yok edebilecek çeşitli enformasyonlardan kendini koruma durumudur.

Sessizlik, Henriksen ve Dayton'a göre bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu; Bowen ve Blackmon'a göre ise örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması olarak tanımladıkları sesin zıttı (Akt: Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013:261) olarak tanımlanmıştır. Yine Dyne vd.'e göre sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı

olarak tanımlanmıştır (Akt: Eroğlu vd., 2011:99). Yazında sessizlik kavramı ile ilgili farklı çalışmalar mevcuttur. Fakat kavramsal olarak bu çalışmalara konu olan sessizliğin örgütsel sessizlik mi yoksa çalışan sessizliği mi olduğu çoğu kez tartışmaya konu olmuştur. Brinsfield'in de belirttiği üzere (2009:19) örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Araştırmamızda, çalışan sessizliği ele alınmıştır. Sessizlik yönetim yazınının da kabul ettiği üzere anlaşılması zor bir konudur çünkü tanımında çelişkili özellikleri barındırır. Örneğin

Pinder ve Harlos'a göre sessizlik; insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirinden uzaklaştırabilir, insan ilişkileri açısından bazen zararlı olabilir bazen de düzeltici de olabilir, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir, bazen derin düşünmenin bazen de düşünce yokluğunun işareti olmaktadır ve hem onay hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir (Eroğlu vd., 2011:99-100; Çakıcı, 2007:148-149). Sessizliğin anlaşılması zor bir konu olmasında etkili olan bir diğer faktör de farklı kültürlerde farklı amaçlar için kullanılmasıdır. Örneğin sessiz kalmayı Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür (Çakıcı, 2007:148). Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikâyetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon'a göre kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır (Çakıcı, 2008:119). Ayrıca sessizliğin nedenleri arasında; örgütsel nedenler, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetsel nedenler, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, yönetim ekibinin homojenliği, bireysel nedenler, güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri, kültürel yapı ve normlar, güç mesafesi, ulusal ve kültürel nedenler de yer almaktadır (Eroğlu vd., 2011:102-103). Sessizliğin çalışanlara ve örgütlere olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel etkileri arasında; çalışanların fikri katılımlarının olmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması yer almaktadır. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri arasında ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma isteği yer almaktadır (Çakıcı, 2008:119).

Bowen ve Blackmon bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, örgüt çalışanlarının iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. İnsanlar, hatalı bile olsalar genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret

ederler (Çakıcı, 2007:153). Yine grup düşünüş fikirlerin paylaşılmadan veya sorgulanmadan kayıtsız şartsız kabul edilmesidir ve sessizlik ile birlikte mevcut olması örgütlere zarar verebilir. Nitekim bazı çalışmalarda çalışanların fikir ve kaygılarını paylaştığında, grup ve örgüt işleyişinin daha iyi; sessizlik düzeyinin yüksek olması durumunda ise performansın kötü olduğu yer almaktadır (Morrison, 2014: 187). Ayrıca grup düşünüş aşırı da olsa sessizlik kültürünün bir biçimidir ve sessizlik kültürü, olumlu değişimi ve grup büyümesini sağlayan (yaratıcı) bireysel kuşkuya zarar verir (O'Grady and Meinecke, 2015:7). Aşağıda çalışmanın yöntemi hakkında bilgiler yer almaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, Türk yönetim yazınında sessizliğin grup düşünüş üzerine etkisine ilişkin çalışmaların sınırlı olması açısından önem taşımaktadır ve tarama araştırmasıdır. Araştırmanın amacı çalışanların yaşadıkları sessizliğin sahip oldukları grup düşünüşten ne şekilde etkilendiğini ortaya koymaktır. Araştırma, zaman ve maliyet kısıtları göz önüne alınarak Adana'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada yazına katkı sağlamak amacı ile aşağıdaki araştırma sorularına (A.S.) yanıtlar aranmıştır:

A.S. 1: Tehlikeye açık olunmadığı illüzyonu, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 2: Grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 3: Kolektif rasyonalizasyon, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 4: Grupların basmakalıpları, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 5: Kendini denetleme, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 6: Görüş birliği illüzyonu, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 7: Muhaliflerin üzerine doğrudan baskı, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 8: Kendini akıl koruyucuları tayin edenler, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S. 9: Grup düşünüş genel puanı, çalışanların yaşadığı sessizliği etkilemekte midir?

A.S.10: Sessizlik ve Grup düşünüşün (ve semptomlarının) demografik özelliklere göre ortalamalarında farklılıklar mevcut mudur?

### 3.2.Araştırmanın Örnekleme

Anket soruları Adana'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinin kolayda örneklem olarak belirlenen 96 çalışanına uygulanmıştır. Örneklemin bulunduğu işletme, 1968 yılında kurulan, İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2014 Araştırması" listesinde yer alan ve 1800 ile 2000 arasında çalışanı bulunan bir kurumdur.

### 3.3.Veri Toplama Araçları

Araştırmanın veri toplama aracı ankettir. Araştırmada kullanılan anket formu üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin ilk kısmında 6 maddeden oluşan demografik sorular yer almaktadır. Anketin

ikinci kısmını 27 maddelik grup düşünüş soruları oluşturmaktadır. Son bölümde ise 12 maddeden oluşan sessizlik soruları yer almaktadır. Dolayısı ile anket formunda toplam 45 soru yer almaktadır. Anket maddelerinin puanlaması, Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Bunun için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;(5) kesinlikle katılıyorum,(4) katılıyorum,(3) kararsızım,(2) katılmıyorum,(1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler; Comrey ve Newmeyer'in 1965 yılında oluşturdukları grup düşünüş ölçeği (Park, 1989:158-159) ve Erenler'in geliştirdiği sessizlik ölçeğidir (Erenler, 2010:201-202).

### 3.4.Araştırmanın Güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alpha) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde Sessizlik ile Grup Düşünüş (ve semptomlarının) genel güvenilirlik katsayıları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Sessizlik ile Grup Düşünüş (ve Semptomlarının) Güvenilirlik Katsayıları

Sessizlik (Cronbach Alpha)	Grup Düşünüş Semptomları (Cronbach Alpha)
-0,834	Grup Düşünüş (0,845)
	Tehlikeye Açık Olunmadığı İllüzyonu (0,716)
	Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnanıcı (0,826)
	Kolektif Rasyonalizasyon (0,739)
	Grupların Basma Kalıpları (0,763)
	Kendini Denetleme (0,786)
	Görüş Birliği İllüzyonu (0,769)
	Muhaliflerin üzerine Doğrudan Baskı (0,838)
	Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler (0,813)

Tüm faktörlerin güvenilirlik değeri 0.70'in üzerinde olduğundan anket güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmiştir.

### 3.5.Verilerin Analizi

Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Demografik özelliklerin ölçekler ile karşılaştırılmasında Anova ve t-testi kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde gruptaki denek

sayısı yeterli değilse ya da denek sayısı yeterli olduğu halde veri parametrik test varsayımlarını yerine getiremiyorsa parametrik olmayan yöntemler kullanılır (Kalaycı, 2008). Araştırmanın değişkenleri için parametrik test varsayımlarından normal dağılım analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılımını gösteren Kolmogorov Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

**Tablo 3:** One-Sample Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

Grup Düşünüş Semptomları ve Sessizlik	N	Z	p
Tehlikeye Açık Olunmadığı İllüzyonu	96	1,829	0,002
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnancı	96	1,092	0,184
Kolektif Rasyonalizasyon	96	1,098	0,179
Grupların Basma Kalıpları	96	1,259	0,084
Kendini Denetleme	96	0,993	0,277
Görüş Birliği İllüzyonu	96	1,309	0,065
Muhafiflerin üzerine Doğrudan Baskı	96	1,558	0,016
Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler	96	1,942	0,001
Grup Düşünüş Genel Puanı	96	0,749	0,629
Sessizlik	96	0,58	0,89

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

### 3.6.Bulgular

Aşağıda sırası ile çalışanların demografik özellikleri, yaşadıkları sessizlik ve sahip oldukları grup düşünüş arasındaki korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

#### 3.6.1.Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Çalışanların 23'ü (% 24,0) 21-30 yaş, 59'u (% 61,5)

31-40 yaş ve 14'ü (% 14,6) 41-50 yaş arasındadır. Cinsiyete göre ise çalışanların 83'ü (% 86,5) erkek, 13'ü (% 13,5) kadındır. Eğitim durumuna göre çalışanların 40'ı (% 41,7) ilk ve orta öğretim, 11'i (% 11,5) ön lisans, 25'i (% 26,0) lisans, 20'si (% 20,8) lisansüstü mezunudur. Ayrıca çalışanların 79'u (% 82,3) evli, 17'si (% 17,7) bekârdır. Unvana göre ise çalışanların 12'si (% 12,5) yönetici, 10'u (% 10,4) idari eleman, 24'ü (% 25,0) mühendis, 12'si (% 12,5) teknik eleman, 22'si (% 22,9) diğer ve 16'sı (% 16,7) destek elemanıdır. Son olarak mesleki deneyime göre çalışanların 15'i (% 15,6) 5 yıl ve altı, 43'ü (% 44,8) 6-10 yıl, 19'u (% 19,8) 11-15 yıl ve 19'u (% 19,8) 16-20 yıl deneyimlidir.

**Tablo 4:** Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	21-30 Yaş	23	24,0
	31-40 Yaş	59	61,5
	41-50 Yaş	14	14,5
Cinsiyet	Erkek	83	86,5
	Kadın	13	13,5
Eğitim durumu	İlk ve Orta Öğretim	40	41,7
	Önlisans	11	11,5
	Lisans	25	26
	Lisansüstü	20	20,8
Medeni Durumu	Evli	79	82,3
	Bekâr	17	17,7
Unvan	Yönetici	12	12,5
	İdari Eleman	10	10,4
	Mühendis	24	25
	Teknik Eleman	12	12,5
	Destek Elemanı	16	16,7
	Diğer	22	22,9
Mesleki Deneyim	5 Yıl ve Altı	15	15,6
	6-10 Yıl	43	44,8
	11-15 Yıl	19	19,8
	16-20 Yıl	19	19,8
	<b>Toplam</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

### 3.6.2. Sessizlik ve Grup Düşünüş Semptomlarının Demografik Özelliklere Göre Anlamlı Olan Ortalamaları

Tablo 5'e göre 41-50 yaş aralığındaki çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanları, 21-30 yaş aralığındaki çalışanların

grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanlarından yüksek bulunmuştur. 21-30 ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanların kendini denetleme ve kendini akıl koruyucuları tayin edenler puanları, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların kendini denetleme puanlarından yüksek bulunmuştur.

**Tablo 5:** Sessizlik ve Grup Düşünüşün (ve Semptomlarının) Yaşa Göre Ortalamaları

Semptomlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnancı	21-30 Yaş	23	3,609	0,825	3,166	<b>0,047</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	31-40 Yaş	59	3,725	0,840			
	41-50 Yaş	14	4,268	0,654			
Kendini Denetleme	21-30 Yaş	23	2,935	0,484	4,293	<b>0,016</b>	<b>1 &gt; 3 2 &gt; 3</b>
	31-40 Yaş	59	2,792	0,606			
	41-50 Yaş	14	2,339	0,818			
Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler	21-30 Yaş	23	3,109	0,499	4,732	<b>0,011</b>	<b>1 &gt; 3 2 &gt; 3</b>
	31-40 Yaş	59	3,178	0,764			
	41-50 Yaş	14	2,571	0,385			

Tablo 6'a göre lisansüstü mezunu olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanları, ilk ve orta öğretim ve önlisans mezunu olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanlarından yüksek bulunmuştur. Lisans mezunu olan çalışanların görüş birliği illüzyonu puanları, ilk ve orta öğretim ve önlisans mezunu olan çalışanların görüş birliği illüzyonu puanlarından; lisansüstü mezunu olan çalışanların

görüş birliği illüzyonu puanları ise önlisans mezunu olan çalışanların görüş birliği illüzyonu puanlarından yüksek bulunmuştur. Lisansüstü mezunu olan çalışanların grup düşünüş genel puanı, ilk ve orta öğretim ve önlisans mezunu olan çalışanların grup düşünüş genel puanından; lisans olan çalışanların grup düşünüş genel puanı ise eğitim durumu önlisans olan çalışanların grup düşünüş genel puanından yüksek bulunmuştur.

**Tablo 6:** Sessizlik ve Grup Düşünüşün (ve Semptomlarının) Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

Semptomlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnancı	İlk ve Orta Öğretim	40	3,588	0,731	3,188	<b>0,027</b>	<b>4 &gt; 1 4 &gt; 2</b>
	Önlisans	11	3,409	1,050			
	Lisans	25	3,960	0,721			
	Lisansüstü	20	4,125	0,894			
Görüş Birliği Illüzyonu	İlk ve Orta Öğretim	40	3,400	0,796	3,379	<b>0,022</b>	<b>3 &gt; 1 3 &gt; 2 4 &gt; 2</b>
	Önlisans	11	3,091	0,896			
	Lisans	25	3,790	0,529			
	Lisansüstü	20	3,788	0,828			
Grup Düşünüş Genel Puanı	İlk ve Orta Öğretim	40	3,094	0,390	2,890	<b>0,040</b>	<b>4 &gt; 1 3 &gt; 2 4 &gt; 2</b>
	Önlisans	11	2,939	0,676			
	Lisans	25	3,268	0,294			
	Lisansüstü	20	3,348	0,534			

Tablo 7'ye göre unvanı yönetici olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanları, unvanı teknik eleman ve destek elemanı olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanlarından; kolektif rasyonalizasyon puanları, unvanı diğer olan çalışanların kolektif rasyonalizasyon puanlarından; görüş birliği illüzyonu puanları, unvanı teknik eleman olan çalışanların görüş birliği illüzyonu puanlarından; muhaliflerin üzerine doğrudan baskı puanları, unvanı diğer olan çalışanların muhaliflerin üzerine doğrudan baskı puanlarından;

grup düşünüş genel puanı, unvanı teknik eleman ve unvanı diğer olan çalışanların grup düşünüş genel puanından yüksek bulunmuştur. Unvanı idari eleman olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanları, unvanı teknik eleman olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanlarından; unvanı mühendis olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanları ise, unvanı teknik eleman olan çalışanların grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı puanlarından yüksek bulunmuştur.

**Tablo 7:** Sessizlik ve Grup Düşünüşün (ve Semptomlarının) Unvana Göre Ortalamaları

Semptomlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnancı	Yönetici	12	4,354	0,527	4,868	<b>0,001</b>	<b>1 &gt; 4</b> <b>2 &gt; 4</b> <b>3 &gt; 4</b> <b>1 &gt; 5</b>
	İdari Eleman	10	4,225	0,650			
	Mühendis	24	3,906	0,733			
	Teknik Eleman	12	3,063	0,623			
	Destek Elemanı	16	3,484	0,868			
	Diğer	22	3,716	0,897			
Kolektif Rasyonalizasyon	Yönetici	12	3,583	0,767	2,698	<b>0,026</b>	<b>1 &gt; 6</b>
	İdari Eleman	10	3,100	0,225			
	Mühendis	24	3,153	0,709			
	Teknik Eleman	12	2,750	0,588			
	Destek Elemanı	16	3,208	0,815			
	Diğer	22	2,773	0,793			
Görüş Birliği İllüzyonu	Yönetici	12	3,938	0,575	2,455	<b>0,039</b>	<b>1 &gt; 4</b>
	İdari Eleman	10	3,725	0,629			
	Mühendis	24	3,708	0,666			
	Teknik Eleman	12	2,979	0,765			
	Destek Elemanı	16	3,484	0,929			
	Diğer	22	3,432	0,832			
Muhafiflerin üzerine Doğrudan Baskı	Yönetici	12	3,306	0,688	3,259	<b>0,009</b>	<b>1 &gt; 6</b>
	İdari Eleman	10	2,900	0,771			
	Mühendis	24	2,681	0,670			
	Teknik Eleman	12	2,944	0,509			
	Destek Elemanı	16	2,896	0,664			
	Diğer	22	2,349	0,864			
Grup Düşünüş Genel Puanı	Yönetici	12	3,528	0,351	3,630	<b>0,005</b>	<b>1 &gt; 4</b> <b>1 &gt; 6</b>
	İdari Eleman	10	3,315	0,243			
	Mühendis	24	3,253	0,395			
	Teknik Eleman	12	2,951	0,414			
	Destek Elemanı	16	3,139	0,619			
	Diğer	22	2,980	0,393			

Tablo 8'e göre mesleki deneyimi 6-10 yıl olan çalışanların kendini denetleme puanları, mesleki deneyimi 16-20 yıl olan çalışanların kendini denetleme puanlarından; muhaliflerin üzerine doğrudan baskı puanları, mesleki deneyimi 5 yıl ve altı olan çalışanların muhaliflerin üzerine doğrudan baskı puanlarından; muhaliflerin üzerine doğrudan baskı

puanları, mesleki deneyimi 16-20 yıl olan çalışanların muhaliflerin üzerine doğrudan baskı puanlarından ve kendini akıl koruyucuları tayin edenler puanları ( $3,314 \pm 0,740$ ), mesleki deneyimi 16-20 yıl olan çalışanların kendini akıl koruyucuları tayin edenler puanlarından ( $2,658 \pm 0,647$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 8:** Sessizlik ve Grup Düşünüşün (ve Semptomlarının) Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

Semptomlar	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Kendini Denetleme	5 Yıl ve Altı	15	2,783	0,574	3,231	<b>0,026</b>	<b>2 &gt; 4</b>
	6-10 Yıl	43	2,930	0,552			
	11-15 Yıl	19	2,711	0,554			
	16-20 Yıl	19	2,408	0,809			
Muhafiflerin üzerine Doğrudan Baskı	5 Yıl ve Altı	15	2,533	0,743	2,968	<b>0,036</b>	<b>2 &gt; 1</b> <b>2 &gt; 4</b>
	6-10 Yıl	43	3,008	0,644			
	11-15 Yıl	19	2,719	0,764			
	16-20 Yıl	19	2,491	0,877			
Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler	5 Yıl ve Altı	15	3,033	0,399	4,643	<b>0,005</b>	<b>2 &gt; 4</b>
	6-10 Yıl	43	3,314	0,740			
	11-15 Yıl	19	2,974	0,612			
	16-20 Yıl	19	2,658	0,647			

Çalışanların cinsiyeti ve medeni durumu, hiçbir değişkenin ve semptomun ortalama puanına göre farklılık göstermemektedir. Ayrıca sessizlik de hiçbir demografik özelliğe göre farklılık göstermemektedir.

### 3.6.3. Sessizlik ve Grup Düşünüş Semptomlarının Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Tehlikeye açık olunmadığı illüzyonu, kolektif rasyonalizasyon, grupların basma kalıpları, muhafiflerin üzerine doğrudan baskı, kendini akıl koruyucuları tayin edenler ve grup düşünüş genel puanı ile sessizlik arasında istatistiksel açıdan

anamlı ilişki bulunmamaktadır. Grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı ile sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.265$ ;  $p=0,009<0.05$ ). Buna göre grubun ahlaki değerlere sahip oldukları inancı arttıkça sessizlik azalmaktadır. Kendini denetleme ile sessizlik arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=0.281$ ;  $p=0,005<0.05$ ). Buna göre kendini denetleme arttıkça sessizlik artmaktadır. Son olarak görüş birliği illüzyonu ile sessizlik arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=-0.239$ ;  $p=0,019<0.05$ ). Buna göre görüş birliği illüzyonu arttıkça sessizlik azalmaktadır.

**Tablo 9.** Sessizlik ve Grup Düşünüş (ve Semptomları) Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Grup Düşünüş Semptomları ve Genel Puanı		Sessizlik
Tehlikeye Açık Olunmadığı İllüzyonu	r	-0,097
	p	0,345
Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnanç	r	-0,265**
	p	0,009
Kolektif Rasyonalizasyon	r	-0,032
	p	0,759
Grupların Basma Kalıpları	r	0,091
	p	0,38
Kendini Denetleme	r	0,281**
	p	0,005
Görüş Birliği İllüzyonu	r	-0,239*
	p	0,019
Muhafiflerin üzerine Doğrudan Baskı	r	0,198
	p	0,053
Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler	r	0,013
	p	0,901
Grup Düşünüş Genel Puanı	r	-0,037
	p	0,719

\*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. \*\* Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.



### 3.6.4. Grup Düşünüş Semptomlarının Sessizlik Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Grup düşünüş semptomları ile sessizlik arasındaki etkileşimi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2,271$ ;  $p=0,030<0,05$ ) fakat bu etkileşimin açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu görülmüştür ( $R^2=0,097$ ). Çalışanların tehlikeye açık olunmadığı illüzyonu düzeyi ( $p=0,807>0,05$ ), grubun ahlaki değerlere

sahip oldukları inancı düzeyi ( $p=0,239>0,05$ ), kolektif rasyonalizasyon düzeyi ( $p=0,802>0,05$ ), grupların basmakalıpları düzeyi ( $p=0,867>0,05$ ), görüş birliği illüzyonu düzeyi ( $p=0,691>0,05$ ), muhaliflerin üzerine doğrudan baskı düzeyi ( $p=0,569>0,05$ ), kendini akıl koruyucuları tayin edenler düzeyi ( $p=0,611>0,05$ ) ve grup düşünüş genel puanı ( $p=0,719>0,05$ ) sessizlik düzeyini etkilememektedir. Fakat çalışanların kendini denetleme düzeyi sessizlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,363$ ).

**Tablo 10:** Grup Düşünüş ve Semptomlarının Sessizlik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Sessizlik	Sabit	2,615	5,156	0	2,271	0,03	0,1
	Tehlikeye Açık Olunmadığı Illüzyonu	-0,041	-0,245	0,807			
	Grubun Ahlaki Değerlere Sahip Oldukları İnanç	-0,162	-1,185	0,239			
	Kolektif Rasyonalizasyon	-0,032	-0,251	0,802			
	Grupların Basma Kalıpları	-0,023	-0,168	0,867			
	Kendini Denetleme	0,363	2,631	<b>0,01</b>			
	Görüş Birliği Illüzyonu	-0,059	-0,398	0,691			
	Muhaliflerin Üzerine Doğrudan Baskı	0,068	0,571	0,569			
	Kendini Akıl Koruyucuları Tayin Edenler	-0,066	-0,511	0,611			

## 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Grup Düşünüşün (ve semptomlarının) demografik özelliklere göre ortalamaları ile ilgili bulguların nedenleri olarak düşünülebilecek faktörlerin başında çalışanların bireysel olgunluk düzeyi gelmektedir. Olgun çalışanların (yaş ve deneyim olarak) grup düşünüşe (veya semptomlarına) daha az meyilli olmaları anlaşılabilir bir gerçekliktir. Fakat eğitimi ve unvanı düşük düzeyde olanların, düşük olanlara göre grup düşünüşe (veya semptomlarına) daha meyilli olmaları (bir önceki maddede de belirtildiği gibi) beklenenin dışında gerçekleşen bir bulgudur ve bu bulgu araştırmaya muhtaçtır.

Kendini denetleme ile sonuçlanan sessizliğe yol açtığı düşünülen bazı varsayımlara aşağıda yer verilmiştir:

Kendini denetleme, bireyin kararlarının grubun

kararlarından uzaklaşması durumunda bireyin kendi kararlarını gönüllü olarak denetlemesidir ve bu davranışın altında yatan temel nedenlerden biri bireyin birey olarak karar verememesidir. Dolayısı ile bireyin, birey olarak karar verememesi sessizliğe yol açabilmektedir. Bireyin, birey olarak karar verememesinin nedenlerinden biri uyma davranışı olabilmektedir dolayısı ile bireyler uyma davranışından dolayı kendi kararlarına gönüllü denetleme uygulayabilmektedirler.

Bireyin, gruptan uzaklaşan kararlarına gönüllü denetleme uygulamasına zemin hazırlayan bir diğer öge de belirsizlik ortamıdır ve özel sektörü yoğun biçimde etkileyen belirsizlik ortamında insanlar daha fazla kolektif davranış eğilimi gösterebilmektedirler. Belirsizlik durumlarında karar vermek zorunda olanların, rasyonel yöntemlerden çok kestirme yöntemleri tercih ettiklerine ilişkin ortaya konulan

birtakım bulgular (Kökdemir, 2003:106), araştırma bulgularımız ile örtüşmektedir.

Ayrıca uyma davranışı için sadece belirsizlik ortamının olması gerekemeyebilmektedir. İnsanlar doğru olanı bilseler de sevmek, sayılmak veya dışlanmamak istedikleri için grubun kararlarına uyum gösterebilirler. Bu yüzden insanlar doğru olanı bilseler de onaylanma ihtiyacı ve çoğunluk psikolojisi etkisi ile kendilerini gönüllü olarak denetleyebilmektedirler.

Sessizliğin ve sessizliğe neden olan kendinin gönüllü olarak denetleme davranışının oluşmasına zemin hazırlayabilecek diğer kavramlar kayırmacılık ile ayrımcılıktır ve kayırmacılık ile ayrımcılığa bağlı çoğunluk olma duygusunun kolektif davranışı artırdığı düşünülmektedir. Fakat bu görüşümüzün tersini savunan yazarlar da (Hortaçsu, 1998:279–282 ve Sakallı, 2006:197) mevcuttur.

Kendini denetleme davranışına neden olan belki de en önemli faktörlerden biri de kültürdür. Burada bahsedilen, örgüt kültüründen farklı olan ama aslında dolaylı yollardan örgüt kültürünü yaratan Türk toplumunun ortak yaşam ve kültürüdür. Türk toplumu gerek sosyal gerek örgütsel yaşamda itaatkâr yaşamı tercih edebilmektedir ve bu sayede kendini denetleme davranışına eğilim gösterebilmektedirler. Yine kendini denetleme davranışına neden olmasında en önemli toplumsal kültür özelliklerinden biri de cehalettir. Bilgiye uzak, okumayan ve araştırmayan toplumların, mektepli değil alaylı, bilimsel bilgiyi esas alan okullardan değil hayat okullarından mezun olmayı yeğlemeleri gibi kültürel birtakım özellikleri dolayısı ile kendini denetleme davranışına daha yatkın oldukları savunulmaktadır. Yine bu konuda bizimle hemfikir olan yazarlar (Göka, 2006:221) mevcuttur.

Sessizliği ve sessizliğe neden olan kendini gönüllü olarak denetleme davranışını önlemek adına aşağıda bazı önerilere yer verilmektedir:

Örgütsel anlamda verimlilik anlayışının egemen olması, sessizliğe neden olan kendinin gönüllü olarak denetleme davranışının ortadan kalkmasına neden olabilecektir. Bu verimlilik anlayışının tesis edilmesi ise verimlilik odaklı bir örgüt kültürünün egemen olmasına bağlıdır ve liderler, bu örgüt kültürünü yaratmaları açısından önem taşımaktadır. Liderlerin uyum yolu ile gruplardan olumsuz anlamda etkilenmemeleri; aksine grupları olumlu anlamda etkilemeleri gerekebilir. Yine örgütlerin sessizliğe neden olan kendini gönüllü olarak denetleme davranışını engellemek adına, verimlilik odaklı, çalışanlarını ve lideri önemseyen etkin bir insan kaynakları bakış açısı ile faaliyet göstermeleri gerekebilir.

Örgütsel çözümlerin dışında en önemli çözümlerden biri de hukuk sistemindeki eksiklikleri gidermek olabilir. İş hukukunda yer alan kanunların bir an önce sessizlik ve benzeri birçok örgütsel hastalığı detaylı biçimde içermesi ve bu konuyu içeren cezaların caydırıcı olması gerekebilir. Zira sessizliğe neden olan kendinin gönüllü olarak denetleme davranışı; grup düşünüş, öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve benzeri istenmeyen davranışlar yolu ile çalışanları; çalışanların performanslarındaki azalma, işten ayrılmalar ve sağlık giderleri yolu ile örgütleri ve örgütlerin çıktı düzeyi ve kalitesi açısından ülke ekonomilerini olumsuz etkileyebilecek ciddi bir sorun olabilir.

Sonraki çalışmaların farklı sektörler ve daha büyük örneklemelere ek olarak kayırmacılık, ayrımcılık, örgüt kültürü ve uyma gibi kavramlara eklenerek yapılmasının, örgüt yazınına ve örgütlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

Brinsfield, C.T. (2009) *“Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation”* Usa: Ohio State University.

Büyükgebiz, O. ve Tarhan, U., Uluçınar, A. T. (2000). “Bir Üniversite Hastanesi Acil Servisinde Grup Dinamiği Etmelerinin Değerlendirilmesi” *Ulusal Travma Dergisi* 6 (3): 207-211.

Celmer, D. S. (2007) *“Fear, Organizational Learning, and Groupthink in The Small Work Group”* Phd Thesis, Fordham University. New York.

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

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

- Erenler, E. (2010) "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011) "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2): 97-124.
- Göka, E. (2006) "Türk grup davranışı" 3. Baskı, Ankara: Aşına Kitaplar Yayıncılık.
- Gönüllü, M. (2001) "Grup ve Grup Yapısı" C.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1): 191-201.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2007). "Sosyal Psikoloji" 1. Baskı. Ankara: Ütopya Yayınları (Çev: İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez) .
- Hortaçsu, N. (1998) "Grup içi ve gruplar arası süreçler" 1. Baskı, Ankara: Imge Kitabevi.
- Janis, I. L. (1982) "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes" Boston: Houghton Mifflin.
- Kalaycı, Ş. (2008) "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri" Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kökdemir, D. (2003) "Belirsizlik Durumlarında Karar Verme ve Problem Çözme" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kyle, N. J. (1980) "Groupthink in Decision Making: Testing for its Existence, Effects and Prevention" Phd Thesis, The University of British Columbia.
- Morrison. Elizabeth W. (2014) "Employee Voice and Silence" *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1:173-197.
- Newstorm, J. W. ve Davis, K. (1997) "Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work" Tenth Edition: McGraw Hill.
- O'Grady, Mary A. ve Meinecke, Lonny. (2015) "Silence: Because What's Missing is Too Absent To Ignore" *Journal of Societal and Cultural Research*, 1-1: 1-25.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013 ) "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1): 257-281.
- Park, W. (2000) "A Comprehensive Empirical Investigation of The Relationship Among Variables in The Groupthink Model" *Journal of Organizationan Behaviour*, 21: 873-887.
- Sakallı, N. (2006) "Sosyal etkiler: Kim kimi nasıl etkiler" 2. Baskı, Ankara: Imge Kitabevi.