



E-ISSN: 2667-5897	https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayod	Paper Type: Review Paper, Makale Türü: Derleme
Sayı:1, Nisan 2021	Issue:1, April 2021	Received Date / Geliş Tarihi: 29/03/2021 Accepted Date / Kabul Tarihi:02/04/2021

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA HEMŞİRELİK MESLEĞİ
AÇISINDAN BAKIŞ**



**THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN TERMS OF NURSING
PROFESSION**

Atıf/ to Cite (APA): Gemlik, N. ve Pata, Y.S. (2021). Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış, Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi, (1), 38-48.

**Yavuz Selim Pata ¹
Nilay Gemlik ²**

DOI: <https://doi.org/10.35375/sayod.903315>

ÖZ

Çalışanların, örgütleri ile ilgili sorunlar olduğunda fikirlerini ve kaygılarını kendilerine saklamalarına, iyileşme ve gelişme amaçlı işle ilgili her türlü konuda kendi görüşlerini bilinçli olarak isteyerek veya istemeyerek paylaşmama ve sessizleşme durumuna örgütsel sessizlik adı verilir. Örgütsel sessizlik iki şekilde oluşabilir; birincisi bireyin bilerek ve isteyerek kendi tercihiyle sessiz kalma halidir. İkincisi ise, sessiz bırakılma olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik oluşumu ile ilgili dört teori mevcuttur. Bunlar bekleyiş teorisi, planlı davranış teorisi veya fayda maliyet analizi teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılama teorisi. Sağlık kurumlarındaki örgütsel sessizlik, diğer örgütlerden farklıdır. Geri dönülemez, büyük ahlaki ve vicdani sorumluluklar içeren durumlara sebep olabilir. Hemşireler, hasta ve hasta yakınlarıyla daima etkileşim içinde bulduklarından, diğer meslek gruplarına göre daha çok tıbbi hata riski ile karşılaşabilirler. Bu nedenle örgüt içerisinde yapılabilecek tıbbi olan veya tıbbi olmayan bütün hataların azaltılmasında hemşireler önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle hemşireler için örgütsel sessizlik davranışının nedenlerini incelemek önemli olabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, hemşire

ABSTRACT

Organizational silence is the situation that employees, keep their opinions and worries about problems of the company they work; not share their troubles about improvement and development of anykind of topic by voluntarily or unvolantarly. Organizational silence can be appeared by two different ways. The first one; the employee keep his/her silence , conciously, volantarlyand on purpose. The second one; is described as leavingsomeone in silence. There are four theories about organizational silence. There are, waiting theory, planned behaviour theory, benefit cost analyzed theory and self adaptation theory. Organizational silence is different in health care units. It can be major ethical, consciencious obligations despite other organizations. Because of nurses are in constant communication with patients and patients relatives, they can be faced with more medical error risk despite other occupational groups and other health care groups. Thats why nurses have an important places in reducing medical and unmedicalerrors in organization. Thats why searching the causes of organizational silence behavior may be important.

Key Words: Organizational silence, nurse

¹ Prof. Dr. Memorial ŐiŐli Hastanesi, yavuzpata@gmail.com, ORCID 0000-0001-9238-2533

² Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, ngemlik@gmail.com, ORCID 0000-0001-5319-4070

1. GİRİŞ

Sessizlik; sesin olmaması, sessiz olma hali, sükût durumu veya konuşmama, açık ve anlaşılır bir söylemin bulunmamasıdır (Dyne, 2003) veya en basit şekilde “Konuşma davranışının yokluğu” olarak tanımlanabilir (Acaray, 2015). Sessizlik kavramı, sanki iletişime geçmeme halini çağrışırsa da bir iletişim tarzı gibi de değerlendirilebilir. Çalışanların örgütleri ile ilgili sorunlar varlığında fikirlerini ve kaygılarını kendilerine saklamalarına, iyileşme ve gelişme amaçlı işle ilgili her türlü konuda kendi görüşlerini bilinçli olarak paylaşmama ve sessizleşme durumuna ise örgütsel sessizlik adı verilir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Sessizlik oluşumu

Örgütsel sessizlik iki şekilde oluşabilir; birincisi bireyin bilerek ve isteyerek kendi tercihiyle sessiz kalma halidir. (Alparşlan, 2010). İkincisi ise, sessiz bırakılma olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar kendi sessiz kalma tercihleri dışında yöneticiler tarafından zorla sessiz bırakılabilmektedirler (Fettahlıoğlu, 2014).

Sessizliğe yola açan etkenler çok çeşitli olabilir. Yukarıda kategorize edilen sessizlik gruplandırmalarına ek olarak farklı bireysel, yönetsel ve örgütsel özellikler de sayılabilir. Bireyden kaynaklanan özellikler bireyin negatif duygu hali, örgütteki pozisyonu, tecrübe yetersizliği veya benzeri gibi başka durumlar olabilir. Yöneticilerden kaynaklanan etkenler ise; yöneticilerin olumsuz geribildirim almaktan korkmaları veya bilmek istememeleri, çalışanların bencil, çalıştıkları kurumu değil kendilerini ön planda tuttuklarına ve güvenilmez olduklarına, yöneticinin her şeyi bildiğini ve görüş farklılıklarının önüne geçilmesi zorunluluğuna ilişkin yönetici inanışları ve çalışanlar ile yönetim-yönetici ilişkisinin mesafeli oluşunu doğru bulup uygulamada ön plana almaları olarak sayılabilir. Örgütle ilgili özellikler arasında ise hiyerarşik örgüt yapısı, karar alma mekanizmalarının merkezîyetçi olması, çalışana destek olmayan örgütsel kültürel ortam ve fikir birliğine zorlayan sosyal baskılar sayılabilir (Erenler, 2010).

2.2. Örgütsel ses

Örgütsel ses; örgüt çalışanlarının bakış açılarını, fikirlerini ve bilgi birikimlerini isteyerek ve örgüt faaliyetlerine yararlı olmak amacıyla vurgulayarak dile getirebilmesidir. Örgütsel ses; değişime karşı bir direniş şeklinde eleştirici ve yıkıcı bir niyet içermedikçe örgüt için faydalıdır (Alparşlan, 2010). Örgüt içerisindeki çatışmalar azaldığında, örgütte gereksiz bilgi birikimlerinin önüne geçildiğinde ve iş birliği içinde çalışılan bireylerin bilgileri ve örgütsel bilgilerin gizliliği sağlandığı nokta yakalandığında örgütsel sessizlik yararlı bir davranış olacaktır (Tangirala, 2008). Sessizlik karmaşık bir süreç olup birçok duyguyu, düşünceyi ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi barındırır (Üçok ve Torun, 2015).

Çalışanların, örgütle ilgili konularda sessiz kalması önceden uyum göstergesi sanılsa da şimdilerde bir tepki ve geri çekilme olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmalar, örgütsel sessizliğin örgütün ve çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyebileceği, gelişimin önünde bir engel yaratabileceği ve bireysel, örgütsel düzeyde istenmeyen sonuçlara neden olabileceğini göstermektedir. Aslında, hemen tüm bireylerin örgütle ilgili durumlarda düşünceleri, önerileri, ya da kaygıları vardır. Buna karşın bireyler ya herhangi bir nedenle bunları dile getirmek istemezler, çekinirler ya da bu çekincelerini bir süre sonra dile getirmemeyi öğrenmişlerdir (Özdemir, 2013).

Sessizlik içerisinde birçok duyguyu, düşünceyi ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi içinde bulunduran kompleks bir safhadır. Bundan dolayı örgütlerde bireylerin sessiz kalma sebeplerinin

doğru bir şekilde bulunması, ileriki yönetim uygulamalarına örnek olması açısından çok önemli olarak kabul edilir (Üçok ve Torun, 2015).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütsel sessizlik teorileri, Bekleyiş teorisi, Planlı davranış teorisi, Sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma teorisi olarak incelenmiştir.

3.1. Bekleyiş teorisi

Vroom tarafından tanımlanmış bir teoridir. Genel olarak bireylerin tahmin ettikleri beklentilerine göre davranışlarını yönlendirmesi temeline dayanan bir teoridir. Eğer bir davranış istenilen güzel bir sonuca gitmeye yarayacaksa veya istenmeyen, iyi olmayan bir sonucun oluşmasını önleyecekse ve bireyin beklentisi de bu yönde ise birey bu davranışı yapmaya eğilimli olacaktır (Alpaslan 2010).

3.2. Planlı davranış teorisi (Fayda maliyet analizi teorisi)

Ajzen, tarafından tanımlanmış bir teoridir. Çalışanlar davranışlarından veya konuşmalarından önce süratli bir şekilde yapacakları eylemin risklerini değerlendirir ve ona göre hareket ederler (Çakıcı, 2007). Çalışanlar bir konu hakkında konuşma ya da konuşmama sessizleşme kararı almadan önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar konuşarak elde edebilecekleri yararları bir tarafa sessiz kaldıklarında ödeyecekleri bedelleri karşı tarafa koyarak fayda-maliyet analizini gerçekleştirirler (Tayfun, 2013).

3.3. Sessizlik sarmalı teorisi

Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessiz kalmayı tercih etmeyi zorunlu kılan bir teoridir. Çalışanlar, fikir olarak aslında çoğunluğun fikrinde değillerdir ama buna uymadıkları takdirde toplumdan uzaklaştırılma korkusu onların çoğunluğa dahil olmalarına sebep olacaktır. Bu sebeple çalışanlar, uyum göstermeye gayret ederler, ortamda dikkatli izleyici ve dinleyici olurlar, bireysel ya da medya kullanarak devamlı toplumdaki “Egemen görüşü” takip ederler. Çalışan yaptığı değerlendirmelerle, düşüncelerini beyan etme ya da sessiz kalma arasında bir sonuca varır (Noelle-Neumann, 1974).

3.4. Kendini uyarılma teorisi

Bu teoriye göre, çalışanlar gelişen ve değişen ortamın şartlarına göre davranışlarını uyumlu hale getirmek için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarılma yani bir anlamda adaptasyon düzeyi yüksek çalışanlar, çalıştıkları ortamda iyi bir izlenim vermek amacıyla, sosyal davranışlarını bilerek ve isteyerek kendi kontrolleri ile değiştirme yeteneği olan ve ortamdaki ipuçlarını kullanan kişilerdir (Çakıcı, 2007).

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÇEŞİTLERİ

4.1. Kabullenici sessizlik

Çalışanların kendilerini dışarıda bırakması, bilerek ve kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Eyüp, 2014). Çalışanın, fikrini söylese bile önemsenmeyeceğini düşünmesi, bireysel anlamda kendisinin yetersiz hissettirilmesi veya hissetmesi, davranış, tutum ve düşüncelerinin içinden gelmese bile örgütte alınan kararlara ve kurallara dahilinde belirlenmesi ve bu durumu kabul etmesi kabullenici sessizlik olarak tanımlanabilir (Dyne, 2003). Kabullenici sessizlik edilgen bir durumdur. Çalışanlar bilerek ve isteyerek pasif ve ilgisiz dururlar (Acaray, 2015). Kabullenici

sessizliği benimseyen kişiler var olan kurallara karşı çıkma eğiliminde değillerdir, bunun nedeni de işyeri kurallarına uydukları taktirde iş güvencelerinin daha fazla olacağı kanaatinde olmalarıdır (Pinder, 2001). Çalışanlar, bazen, konuşmanın faydası olmayacak boş bir girişim olarak kalacağını hissederek örgütün gelişmesinden de ümidini kesebilir ve bu yüzden sessizliği tercih edebilir (Brinsfield, 2009, Tayfun ve atır 2013).

4.2. Savunmacı (korumacı) sessizlik

Kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir haldir. Kabullenici sessizlikte pasif bir durum ve itaat vardır (Eyüp, 2014). Savunmacı sessizlik, genel olarak çalışanların herhangi bir konu hakkındaki görüşlerini açıkladıklarında kendi çıkarlarının zedelenebileceği kaygısı ile ve kendilerine gelebilecek tepkilerden ötürü kişilerin alternatiflerini göz önünde bulundurmak suretiyle kendilerini korumak amaçlı içinde buldukları bir davranış hali olarak tanımlanır (Edmonson,1999). İnsanların alışma hayatlarında iki temel amaçları vardır. Birincisi kendisinin ve ailesinin yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayacak bir kazanç elde edebilmek, ikincisi ise örgüt içerisinde belli bir sosyal konumda olmayı sağlayabilmektir (Alparslan, 2010). Savunmacı sessizlik bazı durumlarda tehlikeli de olabilir. Bu sessizlik durumu kişisel hataları saklama şeklinde olduğunda örgüt için daha da büyük bir tehlike arz eder. Sonuç olarak, savunmacı sessizlikte, çalışanlar kendilerini ve ailelerini güvende hissetmek ve korumak ve bunun yanı sıra örgüt içindeki konumlarını koruma gayreti ile sorunları görmezden gelerek, yapılan şahsi yanışları gördükleri ve bildikleri halde saklayarak ve yeni fikirleri gizleyerek, fikir ve düşüncelerini saklama yoluyla sessiz kalmayı tercih ederler. Savunmacı sessizlikte, çalışanlar, alternatiflerinin farkındadır, bunları değerlendirir ve kendi çıkarları açısından en iyisinin bildiği bilgiyi kendine saklamak olduğu kanaatinde olduğu için sessiz kalırlar. Bu sessizlik bilinçlidir ve proaktiftir.

4.3. Korumacı sessizlik

Prososyal sessizlik olarak da isimlendirilir. Örgüt yararına olan bir sessizlik çeşididir. Korumacı sessizlik kavramını ilk tanımlayan ve kavramsallaştıranlar Dyne, Ang ve Botero' dur. Bu otörler korumacı sessizlik kavramında bir çeşit fedakârlık var olduğunu, çalışılan örgüte zarar gelmemesi amacıyla örgütü korumak amacıyla gündeme gelen pozitif bir sessizlik türü olduğunu, çalışanların örgütü veya diğer çalışanları korumak adına fedakârlık yaparak sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Dyne, 2003). Korumacı sessizliğin tersine korumacı sessizlik, açıkça konuşmanın negatif etkilerinden kendilerine zarar vereceğinden korkmak nedeniyle değil de diğerlerinin iyiliğini göz önünde bulundurarak sessiz kalmayı düşünmekle ilgili olduğundan, örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı gözetilerek, fedakârlığa ve iş birliğine dayalı işi ilgilendiren düşüncelerin, bilgilerin ve bilinenlerin paylaşılmaması durumunda meydana gelmektedir (Üçok, 2015). Korumacı sessizlik davranışı; iş ortamında çevreden gelebilecek ve örgütsel bağlılığı ve örgütün gücünü, işlerliğini, düzenini etkileyebilecek tehditleri önlemek ve örgütü koruyabilmek amacı ile başta diğerlerini merkez alan kasıtlı, tercihen ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff, 2000). Bu durum örgütün zorlaması veya talimatı ile gerçekleşmez.

4.4. İlişkiyi korumaya yönelik sessizlik

Örgütsel sessizliğe sebep olan durumlardan bir tanesi de değer verilen ilişkinin korunması halidir (Morrison ve Milliken, 2003). Örgüt kapsamındaki çoğu birey bulunduğu topluluktan dışlanmaktan korktuğundan dolayı diğer insanlarla uyum içerisinde ve onların duymak istedikleri yönde konuşur, kendi görüşlerini dile getirmek istemez. İnsanlar hem kendi imajlarının zedelenmemesini, hem de ilişkinin hasar almamasını isteyebilirler (Perlow ve Repenning, 2009).

Örgütte çalışan bireylerin belirli düzeyde sosyal sermayesi mevcuttur. Sosyal sermaye bozmadan, eksiltmeden, zedelenmeden sürdürülebildikçe çalışanlar açısından güç olarak kullanılır. Bireyler örgüt içerisindeki sahip olduğu sosyal sermayenin devamlılığının hasar almasını istemediklerinden oldukları çoğunluğun içinde ilişkilerini belirli bir seviyede sürdürmeye çalışırlar. Bu nedenle çalışanlar, örgüt için önemli durumlarda kurumdaki imajına zarar vermemek ve kazandıkları sosyal sermayelerine zarar vermemek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilirler (Alparslan, 2010).

Örgütsel sessizliğin varlığı hem örgütsel anlamda hem de bireysel anlamda performansı ve olayları olumsuz yönde etkileyebilecek ve bunun devamında geri dönülemez sonuçlar doğurabilecek ve uzun vadede düşünöldüğünde de sonuç olarak örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyeceğı düşüncesi yapılan araştırmalarla gösterilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000). Bütün bunlara ek olarak örgütsel sessizlik var olduğunda örgüt içindeki iletişim iklimi kalitesizleşecek, bozulacak (Vakola ve Boudaras, 2005), hem çalışanların hem örgütün performansını bozulup azalacak, çalışanların motivasyonu güçleşecek ve düşecek, örgütsel öğrenme giderek azalacak ve minimale düşecek ve faydası olmayan bir hal alacak, işten ayrılma oranı artacak, çalışanlar içerisindeki dönüşüm iş giriş çıkışları aratacak, örgütsel kültür zedelenecek, isteyerek veya istemeden örgüt sabote edilmeye başlanacak (Morrison ve Milliken, 2000), örgüte bağlılık oranı giderek azalacak, örgüte duyulan güven önce zedelenecek sonra zaman ilerleyip her şey aynı şekilde devam ettikçe örgütsel güven giderek düşecektir (Vakola ve Bouradas, 2005), örgüt çalışanları yaptıkları işlerden yeteri kadar tatmin olmayacak, çalışmak ve örgüt adına bir takım kazanımlar sağlamak anlamsız gelmeye başlayacaktır (Üçok, 2015).

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK FONKSİYONLARI

Sessizliğin, beş adet ikili fonksiyonu gösterilmektedir;

- 1- Sessizlik, bireyleri hem birleştirebilir hem de bazen bir aradaki bireyleri uzaklaştırabilir,
- 2- Sessizlik, insan ilişkilerini hem olumsuz etkileyebilir hem de insanların kötü ilişkilerini onarabilir
- 3-Sessizlik hem bilgi elde etmekte hem de bilgiyi saklamaktadır,
- 4- Sessizlik bazı zamanlarda ve durumlarda derin düşünmenin işareti olabildiğı gibi bazı durumlarda da düşünce yokluğunun göstergesi olabilir,
- 5- Sessizlik hem onaylamanın ve kabul etmenin hem de muhalefet edildiğinin işareti olabilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışan sessizliğı veya örgütsel sessizlik tanımlaması veya analizi yapılırken genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmaktadır (Cakıcı, 2007).

6. SAĞLIK KURUMLARINDA ve HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

6.1. Hemşirelik Tanımı

Hemşirelik insan ile uğraşan, hemşirelik bakımını zemin edinen bir meslektir. İlk hemşirelik tanımını Florence Nightingale 1859 yılında yapmış ve hemşireliğı “doğanın insan üzerinde en iyi biçimde etkinlik sağlayabilmesi için insanın en iyi konuma getirilmesi olarak” tanımlamıştır. Uluslararası Hemşirelik Konseyi 1975 yılında temel hemşirelik eğitimini tamamlayarak ülkesinde hemşirelik görevini yapmak üzere nitelik ve yetki ile donatılmış ve yetkisi onaylanmış profesyonel kişi olarak hemşirelik tanımını yapmıştır (Ökdem, 2000).

Türk Hemşireler Derneği Eğitim Komisyonunun 1981'deki tanımında hemşirelik, kişinin, ailenin ve halkın sağlığını koruma ve hastalık durumunda iyileştirmeye yönelik hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden, bu bireylerin eğitiminden mesul olan bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disipliniidir.

6.2. Hemşireliğin önemi

Hemşireler, hasta ve ailesinin, yakınlarının her çeşitenden problemlerinin de 24 saat boyunca ilk müracaat ettikleri ve bu işlevinden dolayı sağlık ekibiyle iletişimi kurarak hasta ve yakınlarının aldıkları hizmette kilit rol oynayan çalışanlardır (Tayfun, 2013). Sağlık çalışanları ile hasta ve yakınlarının hemşirelik hizmetlerinden ve hemşirelerden beklentisi, bireylere, ailelere ve gruplara, buldukları ortam şartları dahilinde fiziksel, ruhsal ve sosyal yeterliliklerini tespit etmeleri ve bu yeterliliği değerlendirmeleri hususunda destek olması ve bu desteği, hasta yeterli güç, talep veya bilgiye ulaşıncaya kadar ve bunları yardımsız yapabilecek bir hale gelinceye kadar sürdürmesidir. Bir sağlık örgütünde çalışanlar içinde hasta ve yakınları ile uzun bir süre ve en fazla yakın iletişim kuranlar hemşirelerdir. Hasta bakımı hem fiziksel ve hem de psikolojik açıdan hasta ve yanında eşlik edenlerle yakın bir ilişki zorunluluğu getirdiği için hemşireler hastalarının en savunmasız ve mahrem alanlarına ulaşabilmekte; onların acılarına, yalnızlıklarına, umutsuzluklarına tanık olabilmektedirler (Dinç, 2010).

6.3. Hemşirelerde Örgütsel sessizlik

Örgütsel sessizlik sağlık örgütlerinde oluştuğunda hem sağlık örgütü için ve hem de hastalar için çok tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Sağlık kurumlarındaki sessizlik, diğer örgütlerden daha ayrı, geri dönülemez, büyük ahlaki ve vicdani sorumluluklar açığa çıkaran olaylara sebebiyet verebilir (Yalçın ve Baykal, 2012). Sağlık örgütlerinde çalışanlar insan üzerinde ve insan hayatı ile çalışırlar. Örgütsel sessizlik hemşireler yönünden bakıldığında; sağlık örgütlerinde konuşmaktan çekinmeyen ve eleştirel davranan hemşirelere karşı yönetimlerin anlayışsız, hoşgörüsüz ve tepkili yaklaşabilmeleri sebebiyle hemşirelerin genel olarak seslerini çıkartmak istemedikleri ve bir araya gelmekten de korktukları yapılan çalışmalarda belirtilmektedir. Hemşirelerde örgütsel sessizlik kavramı, ülkemizde halen gereğince araştırılmamış bir kavram olmakla birlikte hem sağlık hizmetleri açısından ve hem de özellikle kendilerinin ve hastalarının haklarının savunan hemşireler bakımından da çok önemlidir (Yalçın ve Baykal, 2012).

Yapılan bu araştırmalar sonucunda hemşire, hekim, klinik bakım personeli ve yöneticiler arasında açık olmayan kurallar, yapılan yanışlar, çalışanlar arası destek eksikliği, bilgi yetersizliği, kötü takım çalışması, nezaketsizlik ve merkezi yönetim anlayışı gibi faktörleri, sağlık kurumlarındaki sessizlik sebepleri olarak gösterilmiştir. Sağlık örgütlerinde, gerek kamuda, gerekse özel sektörde olsun, artan rekabetçi ortam ve daha fazla para kazanılması gibi kaygılar nedeniyle, sağlık hizmeti sunumunun mümkün olduğu kadar az sayıda çalışan ile verilmeye çalışılması ve buna bağlı olarak artan iş yükü sonucunda hekim, hemşire, teknisyen, yardımcı sağlık personeli ve hastalar gibi birbirine bağlı bir çok kişi arasındaki etkileşim ve bunlara ek olarak tıbbi ekipmanlar gibi insan dışı unsurlar, birtakım hataların (yanlış veya eksik order verilmesi, yanlış veya eksik ilaç kullanımı, yanlış veya yetersiz cerrahi müdahaleler, yanlış hastaya yanlış işlemler yapılması ve farkında olmadan hastalara yüksek veya alçak dozda ilaç verilmesi gibi) meydana gelmesine sebep olabilir (Bayın, 2015).

Yurtdışında yapılan bazı araştırmalara göre, sağlık çalışanları arasında bazı çalışanların kurallara uyum sağlamadıklarını, yanlış uygulamalar yaptıklarını ve sorumluluğunda olan işleri yapmada yetersiz olduklarını düşünenlerin küçük bir oranı (onda birinden azı), karşılaştıkları durumla alakalı konuşmaktadırlar (Maxfield, 2005).

Özellikle, hemşirelerin ve yardımcı sağlık çalışanlarının işyerinde fark ettikleri güvensiz şartlarla ilgili susma eğilimleri, bu hataların fazlaşmasına sebep olabilir veya yapılıyorsa, meydana gelen bu hataların önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını engelleyebilir. Bu nedenle hem hasta güvenliğini daha iyi bir duruma getirmek ve hem de koşulları geliştirmekle birlikte hemşirelerin sessiz kalmamaya, düşüncelerini beyan etmeye teşvik edilmeleri sağlık örgütleri için doğru bir strateji olarak belirtilmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Sağlık örgütlerinde yirmi dört saat hizmet sunan hemşirelik, birden fazla profesyonel disiplin ve profesyonel olmayan çalışanların işlerinin birlikte yürütülmesine yardım eden, koordinasyonu sağlayan bir meslektir. Yani sağlık örgütlerinde en üst düzeylerde eğitim almış çalışanlar, doktorlar, mühendisler gibi üniversite ve uzmanlık sahibi çalışanlar ile çok daha az eğitilmiş çalışanlar grubu, yardımcı sağlık personeli, hep beraber hareket etmek ve örgütün düzenli ve doğru çalışmasını sağlamak durumundadır. Sağlık örgütlerinin hemen her köşesinde çalışan hemşireler bu gruplar arasındaki iletişimde ve koordinasyonda kilit rol oynarlar. Hekimlerin çalışabilmesi ve üretebilmesi, hastalarına sağlık dağıtabilmesi için gereken ortamı sağlayanlar hemşirelerdir. Diğer sağlık personelinin yapması gereken işleri ayarlayan, koordine eden, kontrol eden ve sistemin çarklarının dönmesini sağlayan da hemşirelerdir. Tüm bunlara ek olarak, aynı zamanda da hasta yakınları ile en çok muhatap olan ve zaman geçiren çalışanlardır. Hastalar ve yakınları hastanelerdeki aksamaların herhangi birisinde ilk olarak servis hemşiresine başvurur ve yardım isterler. Hemşirelik hizmetleri ile ilgili olsun olmasın hemen her problemde (tedavileri ve hastalıklarının durumu ile ilgili veya temizlik, dağınlık, yemek, ısıtma soğutma sistemi gibi) ilk yardım istenilen hemşirelik hizmetleridir. Hemşireler, hastaneler ve sağlık örgütlerinin dışarıya bakan yüzleri gibidir. Hem sağlık kurumunun içinde olup sosyal destek ve iletişim, hastaya moral ve şefkat gibi sosyal olaylarda yani sağlık kurumuna dışardan gelen hastalar ve refakatıları gibi insanlar ile iletişimde en önde olup, hem de ilaç uygulanımı, enjeksiyonlar, pansumanlar, cerrahi girişimler gibi tıbbi olayların vazgeçilmezleri hemşirelerdir.

Hemşirelik, alışma ortamından kaynaklanan, hasta olan, sıkıntısı olan, aciliyeti olan, ağrısı ve acısı olan insanlara hizmet sunulan bir işkolunda çalışmak gibi birçok negatif durumun etkisiyle çok yoğun iş yüküne sahip ve çok stresli bir meslektir. Hemşirelerin aşırı iş yükü, acı, ağrı, sıkıntı çeken insan topluluğuyla bir arada bulunmasından dolayı yaşanan duygusal stresi, hatta bazen kurtulma, yaşayabilme ümidi olmayan, çaresiz ölümcül hastalarla ve yakınları ile aynı ortamda olmak ve hizmet vermek, hastalar ve yakınlarıyla yaşanabilen tartışmalar, uzun saatler boyunca olan çalışma şartları, çalışanları tükenmeye, farkındalığının azalmasına ve yaptığı işi bırakmaya götürmektedir. Hemşirelerin bu olumsuz şartlar altında çalışmaları da onları örgütsel sessizliğe itebilir ve düşük performans sergilemelerine neden olabilir (Tayfun, 2013).

Eriğü ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada hemşirelerin yöneticileriyle net bir şekilde konuşmayı tercih ettikleri durumların neler yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin en fazla konuşmadığı konuların ilkinde “Yöneticilerin düşük performans göstermesi” bulunmuştur. Sessiz kalınan durumlardan bir başkası ise yöneticilerin bilgi beceri ve yetenekleri açısından eksikliği olarak tespit edilmiştir. Bu durumda hemşirelerin yöneticilerinin farklı yetersizlikleri hususunda da bazen konuşmamayı istedikleri görülebilir. Hastaneler için önemli olan nokta, sessiz kalınan konulardan birisinin de meslektaşların bilgi beceri ve yetenekleri mevzusundaki örgütsel sessizliktir. Hemşireler yöneticilerinin olduğu gibi aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının yetersiz kalmaları durumunda da bazen sessiz kalmayı düşünmektedirler. Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli bir biçimde sürdürülebilmesi açısından aksaklığa neden olabilecek yetersizliklerin, istenmeyen durumların daha net bir şekilde konuşulması gerek sağlık örgütleri gerekse insan sağlığı açısından önemlidir. Bir diğer taraftan hemşirelerin en az sessiz kalmayı tercih ettikleri durumların

ilkinde taciz olayları geldiği tespit edilmiştir. Farklı bir deyişle taciz olaylarında hemşireler sessiz kalmayıp, konuşmayı seçmektedirler. Aynı zamanda hemşirelerin sessiz kalmayıp konuşmayı seçtikleri bir diğer durumun ise kötü davranışlar (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yüklemeye, zarar verme gibi) olduğu görölmüştür. Yine bu çalışmanın sonuçlarına göre, hemşirelerin susmayı istemeleri incelendiğinde en büyük olan sebeplerin ilkinde “yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi” ve daha sonra “yöneticilerin olumsuz geri dönüşlere tepki göstermesi” olduğu görölmüştür. Bu durumla birlikte, ilişkilerin yakın olmaması, yöneticilerin “en iyiyi ben bilirim” tutumu ve “açıkça konuşan bireylerin haksızlığa veya olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalarak örnek olarak gösterilmeleri” nedenlerinin de hemşirelerin sessiz kalmayı tercih etmelerine etki ettiği görölmüştür. Hemşirelerin sessiz kalma sebeplerinden en düşük etkisi olanlarınsa “bilgisizliğin ve deneyimsizliğin fark edileceği kaygısı” ve “terfi edememe korkusu” olduğu görölmüştür. Yani bu çalışmanın sonucunda, hemşirelerin bireysel endişelerinden daha çok yöneticilerinin yönetsel yaklaşımlarından dolayı sessiz kalmaktadırlar sonucu çıkmıştır (Erigüç, 2014).

Yalçın ve Baykal (2012) ve Alioğulları (2012) da çalışmalarında yönetsel ve örgütsel nedenleri örgütsel sessizliğin birinci nedeni olarak sunmuşlardır. Bu sebeple “Yönetsel ve örgütsel nedenler” in, sağlık çalışanları için birinci sessiz kalma nedenine sebebiyet verdiği söylenebilir.

Bayın ve arkadaşlarının 2015 yılında yaptığı bir çalışmada ise hemşirelerdeki örgütsel sessizliğin en önemli sebebi olarak “Yönetsel ve örgütsel nedenler” bulunmuştur. Bayın ve arkadaşlarının çalışma sonucuna göre yönetsel ve örgütsel nedenlerin en önemli bölümünü “Yönetici ile ilişkilerin mesafeli olması” oluşturmaktadır. Bunun devamında sırasıyla “açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesi” ve “Açıkça konuşanların haksızlığa uğrayarak örnek teşkil etmesi” ifadeleri en büyük sessizlik sebepleri olarak gösterilmektedir.

Akbolat ve arkadaşları 2013 yılında yaptıkları çalışmalarında, hemşirelerin örgütte sessiz kalmalarının en önemli nedenlerinden bir tanesinin konuşmalarının faydasız olacağı düşüncesinin etkili olduğunu göstermişlerdir.

Alioğulları ve arkadaşları ise 2012 yılında yaptıkları çalışmalarında sağlık çalışanlarının susmalarının genellikle yöneticilerle ilgili olduğunu, bilhassa yöneticilerin en iyi ben bilirim tutumu sergilemeleri ve yöneticilerin sorunların dile getirilmesini istememelerinden dolayı olduğu belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmalarda, bunlara ek olarak, çalışmaya katılan hemşireler iş yerinde huzursuzluk yaşamamak, meslektaşlarını zor duruma sokmamak hem yöneticileri hem de diğer meslektaşları ile ilişkilerine zarar vermemek için sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Bayın, 2015).

7. SONUÇ

Hemşireler, hasta ve hasta yakınları ile sürekli iletişim içinde olduklarından, diğer sektör çalışanlarına ve diğer sağlık çalışanlarına göre daha çok tıbbi hata riski ile karşılaşabilirler. Bu nedenle örgüt içerisinde yapılabilecek tıbbi veya tıbbi olmayan bütün hataların en aza indirilmesi hususunda hemşireler önemli bir konuma sahiptir. Hasta bakımından hem sosyal alanda hem de tıbbi alanda birinci derecede sorumluluk sahibi hemşireler için örgütsel sessizlik davranışının sebepleri üzerinde durmak önemlidir.

Hemşirelerin sessizliğindeki temel nedenler yönetsel ve örgütseldir. Bunların içindeki en önemli bölüm ise yöneticiler ile ilişkilerin mesafeli olmasıdır. Bunun ardından, açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesi ve açıkça konuşanların haksızlığa uğrayarak emsal teşkil etmesi gelmektedir. Bunlara ek olarak, ortamda huzursuzluk yaşamamak, meslektaşlarını zor duruma sokmamak, hem

yöneticileri hem de diğer meslektaşları ile ilişkilerine zarar vermemek için sessiz kaldıkları da bildirilmiştir.

Hemşirelerin en çok sessiz kaldıkları konular; yöneticilerin düşük performansı ve yöneticilerin bilgi beceri ve yetenekleri açısından yetersizliği olarak tespit edilmiştir. Hemşirelerin sessizliğindeki önemli noktalardan bir tanesi, sessiz kalınan konulardan birisinin meslektaşlarının ve iş arkadaşlarının mesleki bilgi beceri ve yetenekleri hususunda sessizlikleridir. Hemşireler diğer çalışma arkadaşlarının yetersizlikleri hususunda da bazen sessiz kalmaktadırlar. Hemşirelerin sessiz kalma sebepleri içerisinde en az etkili olanlarsa “Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin görüleceği korkusu” ve “Terfi edememe endişesi” belirlenmiştir. Hemşirelerin, kendileri ile ilgili endişelerinden değil de yöneticilerinin baskıcı yaklaşımlarından dolayı sessiz kaldıkları ifade edilebilir.

Hemşirelerin en az sustukları durumların ilkinde ise taciz olaylarının geldiği tespit edilmiştir. Hemşirelerin konuşmayı tercih ettikleri bir diğer konu ise kötü davranışlar yani küfür, hakaret, suçlama, şiddet, gibi durumlar olduğu görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli bir biçimde sürdürülebilmesinin önüne geçebilecek yetersizliklerin, olumsuzlukların net bir şekilde konuşulması gerek sağlık örgütleri gerekse insan sağlığı açısından önemli bir konudur ve bu noktada hemşirelerin sesliliği veya sessizliğinin önemi vurgulanmalıdır.

Sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu oluşturan ve hasta açısından hem sosyal alanda hem de tıbbi alanda en başta sorumlu olan hemşireler için örgütsel sessizlik davranışının sebeplerini incelemek önemli olabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray A, Çekmecelioğlu H G, Akturan A. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi The Journal of Academic Social Science Studies Winter III 2015; vol.3, no.32, s.139-15.
- Akbolat, M., Arslan S., Emiroğlu A. “Personel Güçlendirme ve Örgütsel Sessizlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”,7. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Konya 2013; 534-546.
- Alioğulları, Z.D., (2012). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alparslan Ali Murat, (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Murat Kayalar).
- Bayın G, Yeşilaydın G, Esatoğlu A E. Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi Journal of Business Research-Türk (2015); 7 (1): 248-266.
- Brinsfield, C. T. Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors. Dissertation, Ohio State University, USA. Journal of Organizational Behavior (2009); 34 (5): 671-697.
- Çakıcı A. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2007; 16 (1): 145-162.

- Dinç L. Bakım kavramı ve ahlaki boyutu. Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi. 2010; ;17 (2): 74-82.
- Dyne L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 2003; 40 (6): 1360-1392 .
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. & Turaç, İ. S. Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma . Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014; 4(2): 61-84.
- Eyüp Y. (2014). Sağlık meslek gruplarına göre örgütsel sessizlik çeşitlerinin sınıflandırılması ve özel bir hastanede uygulama Marmara Üniversitesi Lisans tezi, (Danışman Doç. Dr. Nilay Gemlik).
- Fettahlıoğlu Ö. O., Demir S. Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. Akademik Bakış Dergisi, 2014; 45.
- Maxfield, D.,Grenny, J., McMillan, R., Patterson, K., Switzler, A. (2005). Silence Kills: The Seven Crucial Conversations in Healthcare, VitalSmarts, UT.
- Milliken, F. J., E. W.Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themesand Future Directions for Research on Silence in Organizations" Journal of Management Studies, 2003; Cilt 40 (6): 1563-1568.
- Morrison E.W.,Milliken F.J. Organization silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. The Academy of Management Review 2000; 25(4): 706-725.
- Noelle-Neumann, E. The spiral of silence. TheUniversity of Chicago Press, Second Edition, London, 1993.
- Ökdem Ş, Abbasaoğlu A, Doğan N. Hemşirelik tarihi eğitimi ve gelişimi. Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Yıllığı 2000; 1 (1): 5-11.
- Özdemir L, Uğur S.L. "Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik" algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2013; 27(1): 257-281 noktalama işareti
- Perlow, L. A., N. P. Repenning, "The dynamics of silencing conflict", Research in Organizational Behavior, 2009; 29: 195-223.
- Perlow, L. A., S. Williams, "Is Silence Killing Your Company", Harvard Business Review, 003; 81(5), 52-58.
- Pinder C. C. ve Harlos K. P. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responseto Perceived Injustice. Research in Personneland Human Resources Management, 2001; 20: 331-369.
- Podsakoff P. M., S. B.Mackenzie, J. B. Paine ve D. G. Bacrach, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management. 2000; 26 (3), 513-563.

- Tangiarala, S., Ramanujam R., “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, 2008; (April 1) 61: 37–68.
- Tayfun A., Çatır O., Örgütsel sessizlik ve çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2013; 5(3): 114-134.
- Üçok D., Torun A. Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, April 2015; 2(1): 27-37.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5): 441-458.
- Yalçın, B., Baykal, Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2): 42-50.