

# Akademik Örgütlerde Politik Davranış Biçimi Olarak Sessizlik: Fenomenolojik Bir Araştırma

## Silence as a Political Behavior in Academic Organizations: A Phenomenological Study

Nuray Akar 

Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Bilişim Yönetimi Anabilim Dalı, Antalya

### Özet

Bu çalışma, akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımı benimsenerek, Türkiye’de ilgili biçimsel yapı içerisinde sessizliği tecrübe etmiş 36 öğretim üyesinin katılımıyla derin ve geniş kapsamlı bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular akademik örgütlerde biçimsel grupların yapısal ve kültürel özelliklerinin ürettiği bağlamdaki sessizliğin psikolojik, sosyokültürel, bireysel, durumsal, yönetsel, örgütsel bağlama ve sisteme ilişkin faktörlere bağlı olarak geliştiğini ortaya koymuştur. Fenomenolojik veri analizinin son adımı olan dokusal ve yapısal betimlemelerin birleştirilmesi sonucunda oluşan ortak anlam da akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığını göstermiştir. Çalışma, akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları bağlamına özgü tespitleriyle örgütsel yaşamdaki sessizlik fenomenine yönelik farklı tanımlamalar ve anlayışlar geliştirmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Fenomenoloji, nitel araştırma, örgütsel sessizlik, politik davranış, Türk akademisyenler.

Sessizliğin örgüt ve yönetim yazınında zengin bir geçmişe sahip olduğuna dikkat çeken Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009), söz konusu fenomenin kavramsal gelişimini üç döneme ayırarak ele almışlardır. Bu ayrımın başlangıç noktasını, sessizliğe ilişkin temel yapıların ve farklı odakların ilgili yazında ilk olarak belirginlik kazandığı dönemlere dayandırmışlardır. Sessizliğin örgütlerde yaygın bir biçimde yaşanmasına rağmen, sadece ortamda sesin olmadığı pasif bir duruma işaret eden dar anlamlı bir kavram olarak değerlendirildiği için ilgili yazında önceleri yer bulmadığı dikkat çekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu noktada sosyal bilimcilerin örgütsel yaşamdaki sessizliğin değişik biçimler aldığı farkına varmaya başlamaları 1970’li yıllara rastlamaktadır. Örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin ilk dönem çalışmalarına 1970’lerden

### Abstract

The purpose of this study is to reveal the causes and meanings of silence in formal group settings of academic organizations. To this end, a deep and comprehensive investigation was performed using the phenomenological approach, which is a qualitative method, with 36 academic staff who had experienced silence within the relevant formal structure. The findings revealed that silence in the context produced by structural and cultural characteristics of formal group settings of academic organizations was caused by psychological, socio-cultural, individual, situational, and managerial factors, and factors attributed to the organizational context, besides the system. On the other hand, the synthesis of textural and structural descriptions showed that silence reflects a form of political behavior in formal group settings of academic organizations. The study identified different definitions and insights related to the phenomenon of silence in organizational life.

**Keywords:** Organizational silence, phenomenology, political behavior, qualitative research, Turkish academics.

başlayıp 1980’lerin ortasına kadar yapılan sessizlik ile örgütsel bağlılık ilişkisine, susma etkisine ve sessizlik sarmalına yönelik araştırmalar dâhil edilmektedir. İkinci dönem, 1980’lerin ortaları ile 2000’li yıllar arasında yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde sessizlik ile ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlama ve sağır kulak sendromu gibi farklı örgütsel fenomenlerin ilişkileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü dönem, 2000’li yıllardan günümüze kadar uzanan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde kolektif düzeydeki örgütsel sessizlik ve bireysel düzeydeki çalışan sessizliği kavramsallaştırmaları ile bu temelde gelişen farklı tartışmalar dikkat çekmektedir (Brinsfield vd., 2009).

Örgüt ve yönetim yazınında sessizliğe ilişkin olarak öne çıkan kavramsallaştırmalardan ilki, Morrison ve Milliken’in

### İletişim / Correspondence:

Dr. Öğr. Üyesi Nuray Akar  
Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı  
Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim  
Sistemleri Bölümü, Antalya  
e-posta: nurayyapici@akdeniz.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / Journal of Higher Education (Turkey), 11(1), 148–160. © 2021 Deomed

Geliş tarihi / Received: Ağustos / August 3, 2019; Kabul tarihi / Accepted: Kasım / November 4, 2020

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Akar, N. (2021). Akademik örgütlerde politik davranış biçimi olarak sessizlik: Fenomenolojik bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(1), 148–160. doi:10.2399/jod.20.601066

Bu çalışma, Prof. Dr. Ferda Erdem danışmanlığında yürütülen “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

ORCID ID: N. Akar 0000-0003-2444-1233



(2000) *örgütsel sessizlik* nitelemesidir. Söz konusu araştırmacılar, örgütsel sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almışlar ve *çalışanların işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesiyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri* şeklinde tanımlamışlardır (s. 707). Bu kapsamda göze çarpan diğer bir kavramsallaştırma da Pinder ve Harlos'un (2001) *çalışan sessizliği* nitelemesidir. Söz konusu araştırmacılar, çalışan sessizliğini bireysel bir fenomen olarak ele almışlar ve *örgütsel durumlara ilişkin konularda çalışanların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişilerden esirgemeleri* şeklinde tanımlamışlardır (s. 334). Brinsfield ve diğerleri (2009) ise, bu kavramsallaştırmalara ek olarak sessizlik fenomeninin *takım düzeyinde* de var olabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu doğrultuda sessizliğin, bir görev takımında bireysel düzeyde başlayarak diğer üyeler arasında yayılıp takımın tamamını ve hatta tüm örgütü sarabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada Morrison (2011) da ilgili yazında sessizliğin *grup düzeyindeki* analizinin yetersiz kaldığına dikkat çekmiştir.

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin genel olarak birtakım bireysel (Harvey, Martinko ve Douglas, 2009; Premeaux ve Bedeian, 2003), grup dinamiklerine ilişkin (Bogossian, 2012; Bowen ve Blackmon, 2003), örgütsel (Milliken ve Lam, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005) ve sosyokültürel (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005; Karakiraz, 2012) faktörler temelinde ortaya çıktığı ve geliştiği üzerinde durulmaktadır. Tüm bu faktörlere bağlı olarak da sessizliğin örgütsel yaşamda farklı işlev, anlam ve türlerle sahip olduğu görülmektedir. Sessizliğin örgütsel yaşamda aldığı farklı biçimler genel olarak klasik ve güncel yaklaşımlar şeklinde sınıflandırılabilir. Örgütsel yaşamdaki sessizlik davranışına ilişkin klasik sınıflandırmalar; bağlılık ve tepki temelli sessizlik, pragmatik sessizlik ve kabullenme, korunma ve koruma temelli sessizlik (Çakıcı, 2010; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) olarak ele alınabilir. Güncel sınıflandırmalar ise politik bir araç olarak sessizlik ve konuşma eyleminin içinde gömülü olan sessizlik (Bies, 2009) ile sapkın, ilişkisel, savunmacı, çekingen, etkisiz ve geri çekilmeci sessizlik (Brinsfield, 2013) şeklinde ortaya koyulabilir. Bu çerçevede örgütsel yaşamdaki sessizliğin farklı anlam ve yorumlarının yakalanmasına ışık tutan çeşitli bakış açıları örneklendirildiğinde sessizliğin örgütsel bağlılığın bir yansıması olarak kabullenme, onaylama ve uyumu simgelediği (Hirschman, 1970'den *akt.* Brinsfield vd., 2009); örgütsel vatandaşlığın bir göstergesi olarak özveri ve işbirliğini temsil ettiği (Brinsfield, 2009; Van Dyne vd., 2003) ve/veya algılanan örgütsel adaletsizliklere karşı ilgisizlik, umursamazlık ve geri çekilmeye dayanan bir itiraz ve tepki niteliği taşıdığı (Conlon, Meyer ve Nowakowski, 2005; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2009) dikkat çekmektedir. Ayrıca sessizlik örgütsel yaşamda bir saldırı aracı

(Lustenberger ve Williams, 2009), savunma mekanizması (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003) ve/veya politik taktik (Bies, 2009) olarak da kullanılabilir.

Sessizliğin Türk örgüt ve yönetim yazınındaki geçmişi incelendiğinde, ilk olarak 2006 yılında Çakıcı'nın örgütlerde ses ve sessizlik olgularını ele aldığı kavramsal çalışması ile karşılaşılmaktadır. Ayrıca Türk yönetim yazınındaki sessizlik araştırmalarında; çalışanların sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin algılanan sonuçları (ör. Alparslan, 2010; Bayram, 2010; Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Özgan ve Külekçi, 2012) ile liderlik (ör. Karabağ-Köse, 2013), bağlılık (ör. Kahveci, 2010), adalet (ör. Özmen ve Köseoğlu, 2017), güven (ör. Timuroğlu ve Alioğulları, 2019; Yanık, 2012), psikolojik taciz (ör. Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014), tükenmişlik (ör. Kahya, 2015), örgüt kültürü (ör. Çavuşoğlu, 2014; Yaman ve Ruçlar, 2014) ve ulusal kültür (ör. Karakiraz, 2012) gibi değişkenlerle ilişkileri üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu noktada, ulusal yazındaki sessizlik çalışmalarının, uluslararası yazının gölgesinde ilerlediği ve daha çok ilgili yazında yaygın olarak kullanılan ölçekler aracılığıyla sessizliğin diğer örgütsel kavramlar ile etkileşimlerine odaklanıldığı göze çarpmaktadır.

Örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmalara yöneltilen eleştirilerde, yapılan analizlerin sınırlılığının ve yüzeyselliğinin altı çizilmektedir (Cullinane ve Donaghey, 2014). Bu doğrultuda, Brown ve Coupland (2005), örgütsel yaşamda yoğun bir biçimde etkili olan tahakküm ve direnç ilişkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulayarak; çoğulcu ve çok sesli olarak nitelendirilen örgütlerde bile, ideal çalışan tipleri yaratmak adına, sessizliğin aslında bir sosyal kontrol ve güç sağlama aracı olarak kullanıldığına işaret etmişlerdir. Fletcher ve Watson (2007); sessizliğin örgütteki sosyal hiyerarşi, güç ilişkileri, sembolik etkileşim ve psikolojik sözleşmeler gibi bağlamsal koşulları göz önüne alan sosyolojik bir yaklaşımla irdelenmesini önermişlerdir. Bies (2009), örgütsel yaşamdaki sessizliğin analizinde güç dinamiklerinin odak noktasını oluşturduğunu belirterek; sessizliğin hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından politik bir araç olarak kullanıldığına dikkat çekmiştir. Bu çerçevede, sessizliği sadece ortamda konuşmanın olmaması şeklinde değerlendirmenin ötesinde; konuya yönelik daha kapsamlı ve yorumsamacı bir bakış açısı benimsenmesi hususundaki gerekliliğe vurgu yapmıştır. Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson (2011); sessizliğin büyük ölçüde çalışanların bir tercihi olarak sunulduğunun ve çalışan sessizliğinin yapılandırılmasında güç merkezi olarak yönetimin kritik rolünün gözden kaçırıldığının altını çizerek, bunun tek taraflı bir yaklaşımı ve yönetsel bakış açısını yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Morrison (2011), örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik daha bütünsel bir kavramsal yapıya ihtiyaç duyulduğunu ifade ederek; daha

detaylı bir kavramsallaştırmaya ulaşmak için sessizliğin farklı mesaj türleri (öneri, sorun ve/veya görüş bildirim gibi), farklı iletişim tarzları (doğrudan ya da dolaylı iletişim gibi) ve farklı hedef kitleler (ast, üst ve/veya eşit pozisyonda olma gibi) temelinde irdelenmesi önerisinde bulunmuştur.

Örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik olarak yapılan tüm bu tespitler, sessizlik fenomenine ilişkin deneyimlerin ve anlamların birçok yönünün daha fazla aydınlatılmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca sessizlik fenomeninin altında yatan anlamların bireysel, grup dinamiklerine ilişkin, örgütsel ve sosyokültürel bağlamdan kaynaklanan birçok faktörün etkisine açık olduğuna; dolayısıyla konuya yönelik daha kapsamlı belirlemelerin gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda özellikle örgütlerin sahip oldukları niteliklerin sessizliğin nedenleri, biçimleri, birey-grup düzeyindeki görünüşleri ve anlamları açısından yarattığı farklılıkların ortaya koyulmasının önem kazandığı görülmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Böyle bir çerçevede çizilmesinde araştırmacının da bir akademik örgüt çalışanı olması ve bu konununun ele alınan fenomene içeriden bakmayı mümkün kılması belirleyici olmuştur. Bu anlamda araştırmacı, söz konusu örgütsel alanın sessizlik fenomenine ilişkin zengin vakalar içerdiğini gözlemlemiştir. Bu kapsamdaki en ilgi çekici detay, akademik örgütlerde görüşlerin özgürce dile getirilmesi hususunda yaratılan ideal durum ile biçimsel gruplarda yaşanan fiili durum arasında gözlemlenen farklılıkların yol açtığı çelişki olmuştur. Üniversiteler farklı, yaratıcı ve özgün fikir üretiminin merkezi konumunda olmaları nedeniyle yenilikçiliğe, gelişime ve değişime öncülük etmektedirler. Bu doğrultuda üniversitelerin bünyelerinde farklı düşünceleri ve alternatif yaklaşımları barındıran, üyelerine çok yönlü sorgulama imkânı sunan, çoğulcu ve çok sesli bir yapı sergilemeleri beklenmektedir. Bu ve benzeri söylemlerin eyleme geçirilmesi ise, üniversitelerde özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün hâkim kılınmasına bağlıdır (Durak, 2012). Üniversite örgütlerinde böyle bir atmosfer yaratılmasına imkân sağlayabilmek adına, akademik kurullar ve periyodik toplantılar gibi birtakım biçimsel iletişim mekanizmaları mevcuttur (Çakıcı, 2010). Ancak araştırmacının akademik örgütlerdeki gözlem ve deneyimleri, söz konusu mekanizmaların bu anlamda pek fazla işlevinin olmadığı yönünde yoğunlaşmaktadır. Bu noktada akademisyenlerin görüşlerini bu tür biçimsel ortamlar yerine, daha çok kapalı kapılar ardında ifade edebildikleri dikkat çekmektedir. Dolayısıyla ilgili biçimsel kurullarda aslında etkili paylaşımlarda bulunulması beklenirken *neden sessiz kaldığı* ve yaşanan bu sessizliğin *nasıl bir anlam taşıdığı* araştırılmaya değer

görülmüştür. Bu çerçevede çalışmanın temel araştırma soruları şu şekilde ifade edilmiştir:

- Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessizlik neden tercih edilir?
- Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen faktörler nelerdir?
- Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik spesifik bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir mi?

## Yöntem

Sessizlik ilk bakışta algılanması ve yorumlanması kolay olmayan, içeriğinde farklı anlamlar barındıran, karmaşık ve çok boyutlu bir fenomendir (Milliken ve Morrison, 2003; Van Dyne vd., 2003). Bu yönüyle sessizliğe ilişkin derinlemesine bir anlayış sunabilmek adına etkileşimsel, esnek ve irdeleme olanağı tanıyan bir araştırma yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla belki de bireylerin kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları, üzerinde fazla düşünmedikleri ya da dile getirmeye cesaret edemedikleri örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin deneyimlerin ve anlamların açığa çıkarılabilmesi nitel araştırma tasarımına yönelmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Diğer bir ifadeyle nicel verilerin aksine nitel araştırma, katılımcıların algılarını ortaya koymak için uygundur; doğrudan alıntılar farklı deneyimler sağlayabilir ve böylece deneyimlerin anlamlarına, yapılarına ve özüne ulaşılabilir (Sailor, 2013).

Bu çerçevede bireylerin örgütsel yaşamda sessizlik fenomenini nasıl yaşadıklarının ve anlamlandırdıklarının ortaya koyulması hususunda kapsamlı ve detaylı bir anlayışa ulaşılabilmesi için nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlamda sessizliği tecrübe etmiş ve deneyimlerini dışa aktarabilecek bireylerle derinlemesine irdelemelerde bulunmayı gerektirmektedir. Bu irdelemeler; araştırmacının ilgili fenomene ilişkin yorum ve yargılarından arındırılarak, katılımcıların aktardıkları kişisel deneyimlerin özünün korunması temelinde gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma deseni olarak Moustakas'ın (1994) betimleyici fenomenolojisi kullanılmıştır. Betimleyici fenomenoloji, *bireylerin bildikleri şeyin ne olduğu* sorusuna yanıt aramaktadır. Dolayısıyla bireylerin algı ve deneyimlerinin yorumlanmasına değil, betimlenmesine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, katılımcıların yaşam deneyimlerinin nesnel olarak kavranabilmesi için araştırmacının önyargılarından ve önbilgilerinden soyutlanarak tarafsızlığın sağlanması varsayımına dayanmaktadır (Ersoy, 2017).

## Çalışma Grubu

Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemeyle dayalı bir seçim yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın çalışma grubu; araştırmacının çalıştığı Türkiye'deki bir



kamu yükseköğretim kurumunun sosyal bilimler alanındaki fakültelerinde görev yapan, akademik yaşamı süresince çeşitli biçimsel kurullarda yer alan, sessizlik fenomenine yönelik deneyim ve gözlemlere sahip olan ve bu düşüncelerini paylaşma gönüllülüğü gösteren 36 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Araştırmacı, ilgili fenomene ilişkin katılımcı ifadeleri doyunluğa ulaştığında veri toplama sürecini bitirmiştir. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü açısından Glaser ve Strauss'un (1967) kuramsal örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Bu yaklaşımda, araştırmacı veri toplamaya başladığında örneklem büyüklüğünün ne olacağı hakkında bilgi sahibi değildir. Ortaya çıkan kavram ve süreçler birbirini tekrar etmeye başlayana kadar veri toplama süreci devam etmektedir. Toplanan verilerin, araştırma sorusuna yeni yanıtlar sunmadığı noktada kuramsal doyunluğa ulaşılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan katılımcılara ilişkin özet bilgiler, bulguların anlamlandırılmasını kolaylaştıracak düşünceyle Tablo 1'de verilmiştir. Bu noktada, gizlilik esası uyarınca katılımcıların açık kimliği ortaya çıkmayacak şekilde kodlama yapılmıştır.

Katılımcıların 19'u kadın, 17'si erkektir. Akademik unvan bazında değerlendirildiğinde 11'i profesör, 12'si doçent ve 13'ü doktor öğretim üyesidir. Akademik çalışma yaşamında geçirdikleri süre 8 ile 37 yıl arasında, ilgili kurumdaki toplam çalışma süresi ise 1.5 ile 24 yıl arasında değişmektedir. 9'unun üst düzeyde (*senato, üniversite yönetim kurulu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu*), 18'inin orta düzeyde (*fakülte kurulu, fakülte yönetim kurulu, enstitü kurulu, enstitü yönetim kurulu, yüksekokul kurulu, yüksekokul yönetim kurulu ve bölüm kurulu*) ve 9'unun ise alt düzeyde (*genişletilmiş bölüm kurulu, anabilim dalı kurulu, araştırma ve uygulama merkezi yönetim kurulu ve geçici görev takımları-kalite, Bologna ve stratejik plan çalışmaları gibi*) çoklu biçimsel grup üyeliği bulunmaktadır. Üstlendikleri yönetsel görevler arasında rektör yardımcılığı, dekanlık, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü, enstitü müdür yardımcılığı, yüksekokul müdürlüğü, yüksekokul müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı, bölüm başkan yardımcılığı, anabilim dalı başkanlığı ve araştırma ve uygulama merkezi müdürlüğü yer almaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizlik fenomenine yönelik derin ve kapsamlı bir anlayışa sahip olabilmek için veri çeşitlemesi yoluna gidilmiştir.

### Ön Görüşme Formu

Araştırmanın ön görüşme formu, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizlik fenomenini yaşamış ve bu deneyimle-

■ **Tablo 1.** Katılımcılara ilişkin özet bilgiler.

Katılımcı kodu	Cinsiyet	Unvan
K1	Kadın	Prof. Dr.
K2	Kadın	Prof. Dr.
K3	Erkek	Prof. Dr.
K4	Kadın	Doç. Dr.
K5	Erkek	Prof. Dr.
K6	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K7	Kadın	Prof. Dr.
K8	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi
K9	Erkek	Doç. Dr.
K10	Erkek	Doç. Dr.
K11	Kadın	Doç. Dr.
K12	Kadın	Prof. Dr.
K13	Kadın	Doç. Dr.
K14	Kadın	Prof. Dr.
K15	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi
K16	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K17	Erkek	Doç. Dr.
K18	Erkek	Doç. Dr.
K19	Erkek	Doç. Dr.
K20	Erkek	Doç. Dr.
K21	Kadın	Prof. Dr.
K22	Erkek	Prof. Dr.
K23	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K24	Erkek	Prof. Dr.
K25	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K26	Kadın	Doç. Dr.
K27	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K28	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K29	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K30	Erkek	Doç. Dr.
K31	Kadın	Prof. Dr.
K32	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi
K33	Erkek	Doç. Dr.
K34	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi
K35	Kadın	Dr. Öğretim Üyesi
K36	Erkek	Dr. Öğretim Üyesi

rini paylaşmaya istekli olan öğretim üyelerinin tespit edilmesi- ne yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu form genel hatlarıyla öğretim üyelerinin biçimsel grup üyeliklerine ve söz konusu gruplardaki sessizlik deneyimlerine ilişkin tespit sorularını içermektedir. Ayrıca biçimsel grup yapıları içerisinde sessiz kalan ve/veya sessizliğe tanık olan akademisyenlerin mülakatlara katılım gönüllüğü hususunda da bilgi sağlamaktadır.

### Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu

Araştırmanın temel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Çalışmanın yarı yapılandırılmış mülakat formu, fenomenolojik araştırmaların doğasına uygun biçimde tasarlanmıştır. Mülakat aşamasında katılımcılardan öncelikle akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizlik ile ilgili deneyimlerini anlatmaları beklenmektedir. Bu doğrultuda mülakatlara “Üyesi olduğunuz herhangi bir biçimsel grupta işle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerin çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşılmadığı bir durumu anlatmısınız?” şeklindeki genel ve açık uçlu bir soru ile başlanmıştır. Sonrasında katılımcıların sessizliği nasıl tecrübe ettiklerinin ve anlamlandırdıklarının derinliklerine inebilmek için daha özellikli açık uçlu sorular geliştirilmiştir. Bu kapsamda *sessizlik fenomeni ile ilgili ne yaşandığı, bu deneyime kimlerin ortak olduğu, o an ne hissedildiği ve ne düşünüldüğü ile sessizliğin neden ortaya çıktığı ve nasıl bir bağlamda geliştiği* temeline dayanan sorular hazırlanmıştır.

### Verilerin Toplanması

Ana araştırmaya sağlam bir temel oluşturulabilmesi adına, öncelikle örneklem ölçütüne uygun özelliklerdeki üç öğretim üyesi ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmadaki mülakat soruları, Moustakas’ın (1994) fenomenolojik araştırmalarda sorulmasını önerdiği iki temel soru üzerine inşa edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılara, *akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessizliğe ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimleri tipik olarak hangi bağlam ya da durumların etkilediği* temeline dayanan sorular sorulmuştur. Gerçekleştirilen pilot çalışma ile akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizliğe ilişkin bireysel deneyimlerin özünü anlayabilmek, paylaşılan ortak anlamları açığa çıkarabilmek ve derin bir anlayış sunabilmek için katılımcıların aktardıklarını dinleme, algılama ve yorumlama konusunda ciddi bir ön hazırlık olanağı elde edilmiştir.

Pilot çalışmadan sonraki aşamada yaklaşık 5 ay boyunca toplamda 40 saate varan mülakatlar ile ana araştırma yapılmıştır. Mülakatların başında katılımcılara mülakat protokolü niteliğinde bir gönüllü katılım formu sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve süreci açıklanmıştır. Sonrasında mülakat prosedürleri aktararak, etik prensipler ortaya koyulmuş ve gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur. Bu noktada mülakatlarda ses kayıt cihazı kullanılmasına ilişkin katılımcılardan izin istenmiştir. Ayrıca araştırmacının, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebileceği hatırlatılmıştır. Güvene dayalı bir etkileşim sağlayabilmek adına böyle bir girişle başlayan mü-

lakatlar, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş ve ortalama 60–75 dakika sürmüştür. Bazı katılımcılar, ses kaydı alınmasına izin vermeyip sadece not tutulmasını istemiştir. Her ne kadar önceden yarı yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlanmış olsa da katılımcıların bunun ötesinde zengin bir anlatım sağlaması sonucunda esnek davranılarak mülakatlar genellikle doğal akışına bırakılmıştır. Kendiliğinden detaylı ve kapsamlı paylaşımlarda bulunmayan katılımcılara ise ek sorular yöneltmek gerekmiştir. Özellikle yanıtların tam olarak anlaşılmadığı ve konunun dağılmaya başladığı durumlarda, mülakat soruları farklı biçimlerde ifade edilerek konuyla ilgili derinlemesine bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç, verilen yanıtları belirli bir doğrultuda yönlendirmek değil; katılımcılara farklı yollardan ulaşarak araştırılan fenomene odaklanılmasını ve ayrıntılı açıklamalar yapılmasını sağlamaktır.

### Verilerin Analizi

Mülakatlar esnasında elde edilen ses kayıtlarının çözümlenmesi sonucunda yaklaşık 200 sayfalık ham veri metni oluşmuştur. Ayrıca gözlem, ön görüşme ve doküman incelemesi gibi diğer araçlarla sağlanan veriler de düzenlenerek kaydedilmiştir.

Moustakas’ın (1994) betimleyici fenomenolojik yaklaşımı; paranteze alma, fenomenolojik azaltma, yaratıcı dönüşüm, dokusal ve yapısal betimlemelerin oluşturulması ve birleştirilmesi aşamalarını içermektedir. Bu doğrultuda, verilerin analizi sürecinde araştırmacı öncelikle sessizlik fenomenine ilişkin bireysel deneyimlerini paranteze alarak; söz konusu deneyimleri mümkün olduğunca bir kenara bırakmaya ve konuyla ilgili yargıda bulunmaktan kaçınmaya çalışmıştır. Bu amaçla etkileşimden kaynaklanabilecek olumsuzlukları kontrol etmek adına, kendi sessizlik deneyimleri ile algı ve düşüncelerini betimsel verilerden ayrı not etmiştir. Diğer bir ifadeyle araştırmacı zihnini toparlamak, önyargılarından kurtulmak, yönlendirici olmamak, tarafsız konumunu netleştirmek, güvenilir olmak ve sadece katılımcıların paylaşımlarına odaklanabilmek adına akademik çalışma yaşamında geçirdiği zaman zarfında yer aldığı biçimsel gruplarda hangi konularda, neden ve nasıl sessiz kaldığına ilişkin bireysel deneyimlerini iç gözlem notu olarak kaydetmiştir. Böylece önyargılarından uzaklaşmaya ve tüm dikkatini katılımcıların deneyimleri üzerinde yoğunlaştırmaya özen göstermiştir.

Fenomenolojik azaltma aşamasında, öncelikle katılımcıların ilgili fenomene ilişkin önemli ifadeleri belirlenmiştir. Bu noktada önemsiz, ilgisiz, tekrarlayan, bilinçsizce söylenen ve yaşanan sessizlik deneyimini anlamlandırmaya katkıda bulunmayan ifadeler elenmiştir. Yaratıcı dönüşüm aşamasında ise



ortak ifadeler gruplanarak, belli temaları oluşturacak biçimde tasniflenmiştir. Daha sonra katılımcıların neyi deneyimlediğine ilişkin dokusal ve nasıl deneyimlediğine ilişkin yapısal betimlemeler oluşturulmuştur. Son aşamada ise dokusal ve yapısal tanımlamalar birleştirilerek, ortak anlamlara ulaşılmış ve deneyimin özü açığa çıkarılmıştır.

### Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın uygunluğunu ve niteliğini değerlendirmek için temel alınan geçerlik ve güvenirlik ölçütleri aşağıda detaylandırılmıştır:

- Araştırmanın inandırıcılığını yansıtan iç geçerlik kapsamında gözlem, doküman incelemesi, ön görüşme ve mülakat teknikleri kullanılarak veri çeşitlemesine gidilmiştir. Diğer taraftan veri toplama aşamasında araştırmacı esnek davranmaya, alanda yoğun zaman harcamaya, katılımcılarla güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya büyük özen göstermiştir. Bu anlamda sunulan gönüllü katılım formu ile etik prensiplere ve gizlilik taahhüdüne somut olarak vurgu yapılarak güven duygusu pekiştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı, yönlendirici olmaktan ve öznel yargılarını sürece dâhil etmekten özellikle kaçınmıştır. Veri analiz ve değerlendirme aşamasında ise toplanan verilerden elde edilen ana ve alt temaların kendi aralarındaki ilişkileri ve birbirleriyle bağlantıları titizlikle irdelenerek bütünlük sağlanmıştır. Buna ek olarak, yürütülen araştırmanın gerçek durumu yansıtmasını sağlamak adına gerek toplanan veriler gerekse de ulaşılan sonuçlar talep eden katılımcılarla paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır.
- Araştırmanın aktarılabilişliğini gösteren dış geçerlik kapsamında ise amaçlı örnekleme başvurusu uygunluk, erişilebilirlik, gerçekleştirilebilirlik ve gönüllülük esasları temelinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Ayrıca tüm araştırma süreci detaylı bir biçimde betimlenmiştir. Diğer taraftan kuramsal örnekleme yaklaşımıyla konuya ilişkin kuramsal doygunluğa ulaşılan kadar toplanmaya devam edilen araştırma verilerinin işaret ettiği sonuçlar, analitik genelleme temelinde tartışılmıştır.
- Araştırmanın tutarlılığını yansıtan iç güvenirliği sağlayabilmek adına toplanan verilerin doğasına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve sık sık katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca araştırmacı, tematik kodlamaya nihai hâlini verip temel kodları sabitledikten sonra ek kodlayıcılara başvurmuştur. Söz konusu kodlayıcılar arası tutarlılık, Cohen'in kappa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Hesaplanan 0.79'luk oran, önemli düzeyde bir uyuma işaret etmektedir

(Landis ve Koch, 1977). Ayrıca ek değerlendiricilerle geribildirim görüşmesi gerçekleştirilerek ortaya çıkan algılamalar farklılıklarının nedenleri irdelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak tutarlılık artırılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan kodlama sürecinde bilgisayar yazılımlarından da yararlanılmıştır. Bu kapsamda, araştırmacı her ne kadar veri analizini temel olarak manuel bir biçimde gerçekleştirmiş olsa da; tutarlılık değerlendirmesinin bir ölçütü olarak kullanabilmek adına, tüm verileri nitel veri analizine özgü olarak geliştirilen NVivo 9 paket programına aktararak da bir kodlama denemesinde bulunmuştur. Bu doğrultuda her iki kodlama arasındaki uyumu detaylı olarak gözden geçirmiş ve bazı kodlarda ortaya çıkan bireysel algılamalar farklılığının nedenlerini irdelenmek için ham veri metinlerine özenle geri dönerek tematik kodlamaya nihai hâlini vermeye çalışmıştır.

- Araştırmanın teyit edilebilirliğini gösteren dış güvenirlik kapsamında ise, araştırmacı öncelikle kendi tarafsız konumunu netleştirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda sessizlik fenomenine ilişkin bireysel deneyimlerini paranteze alarak, bunları mümkün olduğunca araştırma sürecinden uzak tutmaya özen göstermiştir. Bunu sağlayabilmek adına kendi deneyimleri ile düşüncelerini, betimsel verilerden ayrı not etmiştir. Böylece elde edilen sonuçların bireysel varsayımlarından ve önyargılarından etkilenmeksizin, tamamen toplanan verilere bağlı olmasını mümkün kılmıştır. Diğer taraftan araştırmacı, çalışmasının tüm süreçlerini en ince detayına kadar uzman incelemesine sunarak teyit almıştır. Bu doğrultuda ham veriler, yapılan kodlamalar, araştırma sonuçlarına temel oluşturan algılar, notlar ve çıkarımlar bir uzmana gönderilmiştir. Çalışmanın konusu hakkında genel bilgisi bulunan ve nitel araştırma hususunda uzmanlaşmış olan bu kişi, araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit incelemesi yapmıştır. Sonrasında araştırmacıyla bir araya gelerek çalışmanın teyit edilebilirliğine ilişkin değerlendirmeleri hakkında geribildirimde bulunmuştur.

### Bulgular ve Tartışma

Moustakas'ın (1994) önerdiği fenomenolojik veri analizi sürecinin aşamaları takip edilerek elde edilen bulgular, algılamayı kolaylaştırmak adına Tablo 2'de toplu olarak sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde; akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessizliğin neden tercih edildiğine yönelik ilk araştırma sorusu kapsamında, psikolojik (*risk algısı, etkili olmayacağı inancı ve kendini gizleme niyeti*) ve bireysel (*taktik sergileme eğilimi, örgütsel pozisyon ve deneyim düzeyi*) faktörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bulgu; Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından farklı sektörlerde (danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklamcılık) 40 çalışan ile gerçekleştirilen mülakat

**Tablo 2.** Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin nedenlerini ve anlamlarını ortaya koyan ana ve alt temalar.

Ana temalar	Alt temalar ve anlamları	Katılımcı atıfları
1. Psikolojik faktörler	<b>1.1. Risk algısı</b> 1.1.1. <i>Kariyere ilişkin riskler:</i> Akademik ve/veya idari atama-yükseltme süreçleri ile akademik performansı belirleyen faaliyetlerde sorun yaşama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.2. <i>Konfor alanının dışına çıkma riski:</i> Bireysel koşulları korumaya dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.3. <i>Azınlıkta kalma riski:</i> Çoğunluğu karşısına alma ve dışlanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.4. <i>İlişkileri zedeleme riski:</i> İlişkilerin sürdürülebilirliğini sağlayamama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.5. <i>Sorumluluk altına girme riski:</i> İş ve/veya karar sorumluluğundan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.6. <i>Olumsuz izlenim yaratma riski:</i> Sorunlu ve/veya aykırı biri olarak değerlendirilme kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.7. <i>Taraf olarak algılanma riski:</i> Çatışma dinamikleri çerçevesinde taraf olarak algılanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı 1.1.8. <i>Tepki alma riski:</i> Tepki görme kaygısıyla karşı görüş bildirmekten, olumsuzlukları gizlemekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı <b>1.2. Etkili olmayacağı inancı:</b> Dikkate alınmayacağı ve fark yaratamayacağı inancına bağlı sessiz kalma davranışı <b>1.3. Kendini gizleme niyeti:</b> Karşısındakine hoş görünme isteğiyle içsel gerçeklerini gizlemeye dayalı sessiz kalma davranışı	K2, K4, K8, K10, K15, K17, K19, K24, K26, K27, K29, K31, K35 K10, K12, K17, K18, K19, K20, K23, K24, K27, K28, K32 K1, K16, K18, K19, K20, K25, K26, K29 K1, K10, K12, K23, K31, K32, K35 K1, K5, K6, K16, K20, K28, K32 K14, K15, K17, K23, K24, K26, K27 K6, K7, K8, K12, K25, K27 K1, K10, K12, K18, K22, K28 K3, K4, K5, K10, K11, K12, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K23, K28, K34, K35 K10, K23, K24, K26, K27
2. Sosyokültürel faktörler	<b>2.1. Sosyal öğrenme:</b> Öğrenilmiş-öğretilmiş çaresizliğe bağlı sessiz kalma davranışı <b>2.2. Toplum kültürü:</b> Biat anlayışına dayalı sessiz kalma davranışı	K4, K6, K7, K9, K12, K15, K19, K20, K23, K27, K28, K29, K30 K11, K12, K14, K24, K28
3. Bireysel faktörler	<b>3.1. Taktik sergileme eğilimi:</b> Bireysel kazanımlarını ön planda tutma eğilimine bağlı sessiz kalma davranışı <b>3.2. Örgütsel pozisyon:</b> Hiyerarşik olarak alt kademede bulunmaya bağlı sessiz kalma davranışı <b>3.3. Deneyim düzeyi:</b> Kurulun işleyişini bilmemeye ve kurul üyelerini tanınamaya bağlı sessiz kalma davranışı	K5, K25, K29, K34 K1, K6, K7, K27 K1, K6, K10
4. Durumsal faktörler	<b>4.1. Toplantının atmosferi</b> 4.1.1. <i>Kurulun düzeyi:</i> Kurulun genel yapısından kaynaklanan hiyerarşik ve/veya ilişkisel mesafe algısına dayalı sessiz kalma davranışı 4.1.2. <i>Kurulun üyeleri:</i> Kuruldaki diğer üyeler tarafından susma baskısı yarattığı algısına dayalı sessiz kalma davranışı <b>4.2. Toplantının gündemi</b> 4.2.1. <i>Konunun niteliği:</i> Gündemdeki konunun niteliği hakkında yapılan bireysel değerlendirmeye dayalı sessiz kalma davranışı 4.2.2. <i>Bilgi düzeyi:</i> Gündemdeki konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaya dayalı sessiz kalma davranışı	K10, K12, K20, K34 K12, K20, K23 K4, K5, K8, K10, K12, K14, K15, K29, K34 K1, K2, K5, K7, K20, K24
5. Yönetimsel faktörler	<b>5.1. Yönetim anlayışı:</b> Algılanan yönetim tarzına bağlı sessiz kalma davranışı <b>5.2. Kararların dayatılması:</b> Kurul kararlarının, yönetsel beklentiler doğrultusunda yönlendirilmesine dayalı sessiz kalma davranışı <b>5.3. Ekipçilik anlayışı:</b> Yönetimde kadrolaşmaya dayalı sessiz kalma davranışı <b>5.4. Oybirliği beklentisi:</b> Yönetimin oybirliği beklentisine ve yönlendirilmesine dayalı sessiz kalma davranışı	K1, K12, K17, K19, K23, K28, K29, K30 K2, K4, K9, K14, K18, K19, K20, K27 K2, K12, K24, K30 K12, K23, K24, K29
6. Örgütsel bağlama ilişkin faktörler	<b>6.1. Bireyler arası ilişki dinamikleri</b> 6.1.1. <i>Duygusal ilişkiler:</i> Duygusal bağlara dayalı enformel ilişkiler kapsamında dayanışma isteği ile sessiz kalma davranışı 6.1.2. <i>Çıkar ilişkileri:</i> Çıkar ilişkileri kapsamında karşılıklı yarar sağlama yaklaşımı ile sessiz kalma davranışı <b>6.2. Grup dinamikleri</b> 6.2.1. <i>Grubu koruma:</i> Aidiyet duyulan gruba kollama isteğine dayalı sessiz kalma davranışı 6.2.2. <i>Gruba uyuma:</i> Grup çıkarlarının gözetilmesi adına gruba uyuma eğilimine dayalı sessiz kalma davranışı 6.2.3. <i>Koalisyon oluşturma:</i> Koalisyon ilişkileri kapsamında karşılıklı destek sağlamaya dayalı sessiz kalma davranışı <b>6.3. Güç dinamikleri:</b> Güç dengesizliklerine, güç mücadelelerine ve/veya güç merkezi ile ters düşme isteğine dayalı sessiz kalma davranışı	K9, K12, K25, K26 K9, K10, K12, K25 K1, K4, K6, K8, K17 K5, K10, K19, K20, K34 K1, K10, K17, K19 K1, K5, K6, K7, K10, K11, K12, K14, K15, K17, K19, K24, K25, K26, K31
7. Sisteme ilişkin faktörler	<b>7.1. Yükseköğretim sistemi:</b> Yükseköğretim sisteminin yapısal ve yasal karakteristiklerine yönelik algılamalara dayalı sessiz kalma davranışı	K9, K12, K13, K14, K15, K16, K20, K22, K29, K30



çalışmasının sonuçları ile kısmen tutarlılık göstermektedir. İlgili araştırmada deneyim eksikliği ve örgütsel hiyerarşide alt kademelerde yer alma gibi bireysel faktörlerin çalışanların sessiz kalma eğilimlerini artırdığı ve sessizliğin çalışanların görüşlerini ifade etmenin potansiyel risklerinden kaçınma isteği ile açıkça konuştukları zaman ne olabileceği hususundaki bireysel deneyim, gözlem ve değerlendirmeleri temelinde geliştiği belirlenmiştir. Hayes, Glynn ve Shanahan (2005) ise bireylerin, diğerleriyle aynı fikirde olmadıklarını algıladıklarında gerçek görüşlerini esirgeme eğilimiyle otosansür uygulamalarına dikkat çekmişlerdir.

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen faktörlerin neler olduğuna ilişkin ikinci araştırma sorusu kapsamında; sosyo-kültürel (*sosyal öğrenme ve toplum kültürü*), durumsal (*toplantının atmosferine ve gündemine ilişkin özellikler*), yönetsel (*yönetim anlayışı, kararların dayatılması, ekipçilik anlayışı ve oybirliği beklentisi*), örgütsel bağlama (*bireyler arası ilişki, grup ve güç dinamikleri*) ve sisteme ilişkin (*yükseköğretim sistemi*) faktörlerin öne çıktığı saptanmıştır. Bu faktörlerin içeriklerine yönelik katılımcı deneyimlerinden ortaya çıkarılan özgün tanımlar ■ Tablo 2’de verilmiştir. Örgütsel yaşamdaki sessizliğin sosyo-kültürel köklerinin analizinde, Hofstede (1980) tarafından ortaya koyulan ulusal kültür boyutlarından güç mesafesinin yaygın bir biçimde kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu çerçevede statü farklılıklarının, hiyerarşik eşitsizliklerin ve güç dengesizliklerinin kanıksandığı; makam ve mevkilere büyük önem atfedildiği yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlara karar verme süreçlerine katılım imkânı sunulmadığına ve örgütte aşağıya doğru geribildirim mekanizmasının işletilmediğine işaret edilmektedir. Ayrıca söz konusu toplumların karakteristik bir özelliği olarak çalışanların emirlere sorgulamaksızın ve eleştirmeksizin itaat etmelerinin beklendiğinin altı çizilmektedir. Çalışanların da yaratılan bu korku atmosferinde amirleriyle doğrudan iletişim kurmaktan ve çatışmaktan kaçındıkları; öfkelerini, hayal kırıklıklarını ve olumsuz duygularını maskeleyerek açıkça dile getirmediği görülmektedir (Huang vd., 2005; Morrison ve Rothman, 2009). Morrison ve Milliken (2000) ise, örgütsel yaşamda görüşlerin açıkça ifade edilmesinin sonucu değiştirmeyeceği ve bireysel olarak tehlike yaratacağı inancı temelinde gelişen sessizliğin güçlü bir öğrenilmiş çaresizlik duygusuna dayandığına dikkat çekmişlerdir.

Özgan ve Küleçki’nin (2012), 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler temelinde yaptıkları araştırmada; genelde kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda sessiz kaldığı gözlenmiştir. Kişilik, tu-

tum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan bireysel sebepler; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler ile örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular örgütsel sebepler içerisinde değerlendirilmiştir. Görüşme yapılan öğretim elemanları genelde boyun eğmeye dayalı sessizlik, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Demir ve Demir (2012) tarafından turizm lisans eğitimi veren örgütlerde yürütülen nicel çalışma, akademik örgütlerde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma alanı açısından mevcut çalışmaya en yakın araştırmadır. Özellikle akademik örgütlerde sessizliğin gelişimini etkileyen yapısal ve bağlamsal koşullara ilişkin bulgular açısından mevcut çalışma ile belirgin benzerlikler taşımaktadır. İlgili araştırmada, yükseköğretim kurumlarında egemen kılınan hiyerarşik yapı ve kültürün önemli bir sessizlik nedeni olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, akademisyenlerin örgütteki olumsuzluklar ve/veya adaletsizlikler karşısında sessiz kalmaları üzerinde özellikle kariyer ilerlemelerinin bireysel çabalarının yanı sıra yönetimin takdirine de sıkı bir biçimde bağlı bulunmasının önemli ölçüde belirleyici olduğu belirtilmiştir. Ayrıca üst yönetimin sahip olduğu sınırsız yetkinin, keyfi ve dengesiz bir biçimde kullanılmasının akademisyenler üzerinde baskı yarattığı; böylece yükseköğretim kurumlarında kişisel çıkarları korumaya yönelik sessizlik davranışının yaygınlaştığı görülmüştür. Diğer taraftan akademisyenlerin grup hâlinde hareket ederek ortak çıkarlar etrafında birleşmelerinin ve özellikle yönetim kademesinde ekipleşmelerinin de sessiz kalma eğilimini artırdığı saptanmıştır. Bu araştırma akademik örgütlerdeki sessizliği daha çok bireysel düzeyde ele almış olması bakımından, biçimsel grup yapıları içerisindeki sessizlik davranışına odaklanan mevcut çalışma ile farklılaşmaktadır. Tülübaş ve Celep’in (2014), 459 öğretim elemanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada sırasıyla kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşlarıyla ilişkileri koruma, yöneticiyle ilişkileri koruma, kendini koruma ve kendine güven eksikliği nedeniyle sessiz kaldığını belirlenmiştir. Sert ve Akkoyunlu-Wigley (2015) ise Türkiye’de üniversitelerde yardımcı doçent, öğretim görevlisi, uzman ve araştırma görevlisi kadrolarında daha akademik yaşamın başında iş güvencesizliğinin yaygınlaştırıldığını; üniversitelerde iş güvencesinin olmamasının da biat kültürünü artırdığını ve bu kültürü benimsemeyenlere bezdiri uygulanmasını teşvik ettiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca Yükseköğretim Kanunu ile yöneticilere verilen mutlak kontrol ile üniversitelerdeki otoriter yönetim anlayışının, bezdirinin artmasına neden olduğuna ve nihayetinde üniversitelerde biat etmenin, liyakatli olmanın önüne geçtiğine işaret etmişlerdir. Özer (2012) de yükseköğ-



retim sisteminin otoriter, müdahaleci ve vesayetçi olduğunun altını çizmiştir. Söz konusu otoritenin kesinlikle sorgulanmayan ve hesap vermeyen bir otorite olduğunu, kararların tartışılmasına tahammül etmeden ve hatta buna yeltenenleri cezalandırarak dayattığını ifade etmiştir. Böyle bir sistemde de itiraz etmenin ya da farklı görüş sunmanın yerine, biat etmenin hâkim olduğunu vurgulamıştır.

Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin spesifik bir davranış biçimi olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı hususundaki üçüncü araştırma sorusuna ise, fenomenolojik veri analizinin son adımında yanıt bulunmuştur. Bu kapsamda, katılımcıların akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessizlik fenomenine ilişkin deneyimlerinin özünün açığa çıkarılabilmesi için dokusal ve yapısal betimlemeler birleştirilerek paylaşılan ortak anlamlara ulaşılmış ve bu ortak anlam kümeleri nitel araştırmanın doğası gereğince tümevarımsal değerlendirmelerde ve analitik genellemelerde bulunarak yorumlanmıştır. Sonuçta, sessizliğin spesifik bir davranış biçimi olarak tanımlanabileceği görülmüş ve *akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı* anlaşılmıştır. Bu tespit her ne kadar Bies (2009) tarafından savunulan, çalışanların politik güdülerle sessiz kaldıkları görüşü ile uyumlu olsa da, aşağıda kapsamlı bir biçimde tartışıldığı gibi mevcut araştırmanın sessizliğin politik niteliğine ilişkin çok daha derin bir anlayış sunduğu ortaya çıkmaktadır.

Akademik örgütler; farklı grupları, çıkar çatışmalarını, kaynak mücadelelerini, güç kullanımını ve etkileme çabalarını içeren karmaşık sosyal yapılar olmaları nedeniyle politik sistemler şeklinde nitelendirilmektedirler (Baldrige, 1971). Politik arena metaforu genellikle çatışmaların ve politik oyunların hüküm sürdüğü örgütsel formları tanımlamak için kullanılmaktadır (Mintzberg, 1985). Özellikle kısıtlı kaynakların paylaşılması sürecinde bireylerin ya da grupların kendi çıkarları gözetilerek etki yaratılmaya çalışılması örgütsel politikanın oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Mayes ve Allen, 1977). Böyle bir ortamda politik niyetle ortaya koyulan güçle sahip olma ve etki alanını genişletme çabaları yaygınlık kazanmaktadır (Pfeffer, 1981). Bu noktada politik davranışın örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak ortaya çıktığı ve bireylerin çalışma ortamının politik doğasına ilişkin algılamaları temeline dayandığı görülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Politik davranışı tetikleyen bu algı; çeşitli örgütsel (merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi), çevresel (iş ortamındaki özerklik, çeşitlilik, geribildirim, ilerleme imkânları ile çalışma arkadaşları ve yöneticilerle etkileşimler gibi) ve bireysel (yaş, cinsiyet, Makyavelist kişilik özelliği ve kendini uyarılma eğilimi gibi) faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir

(Ferris, Russ ve Fandt, 1989). Bu açıklamalar ışığında aşağıda mevcut çalışma sonucunda ulaşılan tematik yapı esas alınarak seçilen ve araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik deneyimleri üzerinden örgütsel politika ve politik niyet algılamalarını yansıtan örnek alıntılar sunulmuştur:

- “*Ya şimdi ben bunu söylersem yarınki atamada, yurt dışı görevlendirmesinde bunun bana yol, su, elektrik olarak döneceğinden eminim hesabı içinde görüyorum insanları.*” [K15, 1.1.1.]
- “*Kişinin rektör olması, rektör yardımcısı olması bir güç algısı yaratıyor... ..tartışmaya girmemeye çalışıyoruz. Çok tepedeler, ortam aşırı biyerarşik çünkü. Öyle bir atmosfer yaratılıyor ve hâkim kılıyor. Burada da güç, güce yakın olma, gruplaşma gibi olaylar görülüyor. Bu da bir süre sonra gruplar arası mücadeleye dönüşüyor genelde.*” [K25, 6.3.]

Örgütsel yaşamda daha çok hangi süreçlerde politik taktiklere başvurulduğuna bakıldığında ise terfi ve transferler, iş alımlar, ücretlendirmeler, bütçe tahsisleri, teçhizat ve ekipman dağıtımları, yetki devri, bölümler arası koordinasyon, insan kaynakları politikaları, disiplin cezaları, iş değerlendirme ile şikâyet ve ihbar gibi hususların öne çıktığı görülmektedir (Gandz ve Murray, 1980). Bu çerçevede mevcut araştırmaya ait verilerin de akademik örgütlerdeki politik alanlara ilişkin önemli bilgiler sağladığı dikkat çekmektedir. Aşağıda akademik yaşamda daha çok hangi süreçlerde sessiz kalınarak politik davranıldığını örneklendiren bir katılımcı ifadesine yer verilmiştir:

- “*...birinin geleceğine yönelik bir karar alınacaksa, atama-yükseltme kriterlerine ilişkin bir durum varsa, ders paylaşımını yapıyorsa ya da görevlendirmeler gündemdeyse insanlar görüşlerini belirtmekten bir adım geri dururlar.*” [K29, 4.2.1.]

Örgütsel politika yazınında çalışanların sergiledikleri politik davranış türlerine ilişkin çok çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yaşamda yaygın olarak karşılaşılan politik davranış biçimlerine otorite kurma, baskı yapma, yaptırım uygulama, engelleme, bağımlılığı artırma, kaynakları denetleme, karşılıklı değişim, rasyonel ikna, koalisyon oluşturma, sosyal ilişki ağlarını genişletme, güç merkeziyle yakın ilişkiler kurma, yağcılık, izlenim yönetimi ve etkinlikten kaçınma gibi yukarı, aşağı ve yana doğru etkileme taktikleri örnek verilebilir (Allen, Madison, Porter, Renwick ve Mayes, 1979; Bonoma ve Zaltman, 1981; Farrell ve Petersen, 1982; Kacmar ve Carlson, 1997; Kipnis, Schmidt ve Wilkinson, 1980; Pfeffer, 1999; Yukl, Seifert ve Chavez, 2008). Örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili yazında ise bu davranışın politik yönüne açıkça vurgu yapan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu kapsamda Bies’in (2009) kavramsal çalışmasında sessizliğin örgütsel yaşamda tahakküm etme, inti-



kam alma ve suçlamalardan korunma gibi amaçlarla politik bir araç olarak kullanılabilceği belirtilmiştir. Bell, Meyerson, Nkomo ve Scully (2003) de sessizliğin güç merkezine yakın durabilmek niyetiyle politik bir yeteneğe dönüşebildiğini ifade etmişlerdir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında mevcut çalışma sonucunda elde edilen bulguların da akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı yönünde önemli ipuçları taşıdığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda akademik yapı içinde bulunan biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının politik nitelik ve anlamlarına işaret eden katılımcı ifadeleri aşağıda sunulmuştur:

- “...bir kişinin savunduğu fikir, içinde bulunduğu ortamdaki genel geçer görüşlere uygun değilse kişi genellikle konuşurken kendini kısıtlıyor veya fikrini söylemiyor. Çünkü dışlanma korkusu yaşıyor. Diğer bir deyişle cazibe eğilimli oluyor ve diğerleri tarafından benimsenme ihtimali daha yüksek olan bir tutum sergiliyor.” [K26, 1.1.3.]
- “...insanlar konuşuyormuş gibi görünebilir, ama aslında sessiz kaldıklarını düşünüyor ben. Yani konuştukları hâlde sessiz kalıyorlar. Evet bir şeyler söylüyor, görüntüye baktığında el kaldırıyor, söz alıyor, bir şeyler söylüyor. Ama söylemek istediklerini söylemiyor da, toplantıyı yönetenin duymak istediklerini söylüyor.” [K10, 1.3.]

Mevcut araştırma verileri ayrıca sessizliğin akademik yapı içindeki biçimsel grupların yöneticileri tarafından da politik bir araç olarak kullanıldığını açığa çıkarmıştır. Aşağıda bu durumu örneklendiren bir katılımcı ifadesine yer verilmiştir:

- “...insanlara bazen fikirleri sorulmayabiliyor, kararlar zaten önceden çoktan verilmiş olabiliyor. Bu gibi durumlarda toplantılar genelde formaliteden/şeklen yapılıyor. Yani aslında toplantı yapmanın bir anlamı kalmıyor. ...konu mankeni olmak durumunda kalıyor, genelde sessizliğe sürükleleniyor.” [K2, 5.2.]

## Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada akademisyenlerin daha çok politik güdüle- re dayanan bireysel düzeydeki bir fayda-maliyet analizi çerçevesinde kariyerlerini, koşullarını, kazanımlarını ve ilişkilerini korumak ve ileriye taşımak adına gizlenme, uyarlanma ve/veya uyma eğilimiyle sessiz kaldıkları görülmüştür. Dolayısıyla her ne kadar biçimsel grup yapısı sınırları içerisinde olursa da, bireysel çıkarların ve bu temeldeki enformel etkileşimlerin daha ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Bu anlamda sessizliğin öneri sunmaktan, yorumda bulunmaktan, karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınma; fikirlerini paylaşmayı uygun zamanı kolaylaştırarak erteleme; itirazını ifade etmeyerek oybirliğine katılma

ve gerçek düşüncelerini susturarak karşısındakinin duymak istediklerini söyleme gibi zengin bir içeriğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bu noktada, akademisyenlerin biçimsel kurullardaki sessizliklerinin nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılmasının ardından; konuya yönelik gelecekteki çalışmalarda, bu sessizliğin sonuçlarının da irdelenmeyi bekleyen bir husus olarak durduğu ifade edilebilir. Ayrıca akademisyenlere sorgulama imkânı tanıyan ve onların kararlara katılımını destekleyen bir örgütsel iklim yaratılarak farklı düşüncelerin ve yaklaşımların özgürce ortaya çıkmasının teşvik edilmesi, akademisyenlerin toplumsal gelişime öncülük etmelerini sağlayacak bir uygulama önerisi olarak sunulabilir.

Akademik yapı içinde yer alan biçimsel grupların yöneticilerinin ise sahip oldukları yönetim anlayışı, takındıkları tutum, sergiledikleri tavır, yarattıkları atmosfer ve gerçekleştirdikleri uygulamalarla sessizliğe zemin hazırladıkları ve böylece yönetsel kontrol sağlayarak daha üst makamlara karşı kendilerini savunmaya aldıkları dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda daha çok kaynakları dağıtma yetkileri ile ödül ve ceza güçlerini kullanarak baskı yarattıkları ve akademisyenleri sindirdikleri; diğerleriyle aralarına mesafe koyarak görüşlerin özgürce paylaşılması hususunda psikolojik konfor sunmadıkları; dinlemeye ve katılıma gönüllü olmayarak kararları toplantı öncesinde kendilerine göre verdikleri ve böylece kurulları işlevsizleştirdikleri; sorgulamaksızın onay bekleyerek kararları dayattıkları ve kurul üyelerini oybirliğine yönlendirdikleri ve yönetimde farklı seslere yer verilmeyecek şekilde kadrolaştıkları öne çıkmaktadır. Örgütsel yaşamdaki sessizlik fenomenine ilişkin daha sonraki çalışmalarda yöneticilerin hangi durumlarda, neden ve nasıl sessiz kaldıkları ile ilgili bu tür görüş bulguların zenginleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Uygulama ayağında ise, üniversitelerde yukarıya doğru daha etkin bir iletişim mekanizması geliştirilmesi ve her düzeydeki akademisyenin kendini rahatlıkla ifade edebileceği demokratik bir örgüt kültürü oluşturulması önem taşımaktadır.

Diğer taraftan özellikle yükseköğretim sisteminin makro düzeydeki yapısal ve yasal karakteristikleri ile Türk kültüründe yerleşik bulunan biat anlayışının da akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sergilenen politik nitelikteki sessizlik davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Bu anlamda, çalışmanın, Türkiye bağlamına özgü birtakım tespitler içerdiği; ancak söz konusu ilişkilerin daha özellikli araştırma soruları ile ele alınması gerektiği ifade edilebilir. Uygulamaya yönelik öne çıkan gereklilikler de üniversitelerde biçimsel yapıların açık iletişimi destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi; merkezi ve hiyerarşik yönetim biçiminin gözden geçirilmesi; örgütsel adaletin, güvenin, demokrasinin, he-

sap verebilirliğin ve şeffaflığın sağlanması ile liyakate dayalı bir yönetim anlayışının hâkim kılınması olarak sıralanabilir.

Vurgulanan bu özgün katkılarına rağmen, mevcut araştırma bazı kısıtlara sahiptir. Öncelikle her ne kadar akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessiz kalan ve/veya sessizliğe tanık olan katılımcılardan sadece mevcut kurumdaki deneyimlerle sınırlı kalmadan, akademik çalışma hayatında geçirilen zaman zarfındaki tüm deneyimleri dikkate alarak yaşadıkları sessizlik vakalarını kişi, kurum ve yönetici isimlerine takılmadan anlatmaları istenmiş olsa da daha çok hâlihazırda çalışılan kurum üzerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar üzerinde tek bir kurum kültürünün etkisi ağırlık kazanmış olabilir. Diğer taraftan bu araştırma, seçilen çalışma alanı ve grubu içerisindeki katılımcıların aktardıkları görüşlerle sınırlıdır. Bu çerçevede daha çok başkaları üzerinde yapılan gözlemlerin paylaşılmasının tercih edildiği dikkat çekmektedir. Ayrıca mülakatlar esnasında ses kayıt cihazı kullanılmış olmasının da bazı katılımcılar üzerinde tedirginlik yarattığı ve temkinli bir tutumla ifadelerin özenle seçildiği gözlenmiştir. Bu noktada araştırmacının da aynı örgütün bir üyesi olması nedeniyle katılımcıların paylaşımlarını sınırladığını söyleyebileceği de göz ardı edilmemelidir.

## Teşekkür

Çalışmamdaki değerli rehberliği ve katkıları için doktora tez danışmanım Prof. Dr. Ferda Erdem hocama teşekkür ederim.

**Fon Desteği / Funding:** Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır. / *This work did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

**Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards:** Yazar bu makalede araştırma ve yayın etiğine bağlı kaldığını, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na ve fikir ve sanat eserleri için geçerli telif hakları düzenlemelerine uyulduğunu ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını belirtmiştir. / *The author stated that the standards regarding research and publication ethics, the Personal Data Protection Law and the copyright regulations applicable to intellectual and artistic works are complied with and there is no conflict of interest.*

## Kaynaklar

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and personal characteristics of political actors. *California Management Review*, 22(1), 77–83.
- Alparlan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Baldrige, J. V. (1971). *Models of university governance: Bureaucratic, collegial, and political*. San Francisco, CA: Stanford Center for Research and Development in Teaching, Stanford University, Report no. 77.

- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Bell, E. L. J. E., Meyerson, D., Nkomo, S., & Scully, M. (2003). Interpreting silence and voice in the workplace: A conversation about tempered radicalism among black and white women researchers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4), 381–414.
- Bies, R. J. (2009). Sounds of silence: Identifying new motives and behaviors. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 157–171). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging organizational voice: A phenomenological study of employee's lived experiences of silence in work group settings*. Doctoral dissertation, The George Washington University, Washington, DC, USA.
- Bonoma, T. V., & Zaltman, G. (1981). *Psychology for management*. Boston, MA: Kent Publishing.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393–1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, OH, USA.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671–697.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 3–33). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049–1069.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 301–327). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cullinane, N., & Donaghey, J. (2014). Employee silence. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 398–409). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, 15(106), 42–47.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor? 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 389–400). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt kültürü örgütsel sessizlik ilişkisi: Manisa ve İzmir'deki devlet ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim Dergisi*, 42(193), 184–199.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51–67.



- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Ersoy, A. F. (2017). Fenomenoloji. A. Saban & A. Ersoy (Eds.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (s. 81–138). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403–412.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 143–170). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155–174.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing.
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Douglas, S. C. (2009). Causal perceptions and the decision to speak up or pipe down. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 63–82). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Hayes, A. F., Glynn, C. J., & Shanahan, J. (2005). Willingness to self-censor: A construct and measurement tool for public opinion research. *International Journal of Public Opinion Research*, 17(3), 298–323.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459–482.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627–658.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahya, C. (2015). Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik sendromu ilişkisi. *Turkish Studies*, 10(10), 523–546.
- Kalay, F., Oğrak, A., & Nişancı, Z. (2014). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127–143.
- Karabağ-Köse, E. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karakiraz, A. (2012). *Kültürel boyutlardan kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluğun işgören sessizliğine etkisi üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440–452.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159–174.
- Lustenberger, D. E., & Williams, K. D. (2009). Ostracism in organizations. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 245–272). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Mayer, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672–678.
- Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 225–244). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563–1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133–154.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Morrison, E. W., & Rothman, N. B. (2009). Silence and the dynamics of power. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 111–133). Bingley: Emerald Group Publishing.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Özer, A. (2012). Türkiye üniversite sistemine genel bir bakış, yaşanan sorunlar ve çözüm için bir model önerisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 2(2), 61–72.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33–49.
- Özmen, M., & Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik nedenleri arasındaki ilişkiler: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 1–17.
- Pfeffer, J. (1981). *Managing with power*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1999). *Güç merkezli yönetim örgütlerde politika ve nüfuz* (E. Özsayar, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(1), 331–369.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Sailor, J. L. (2013). A phenomenological study of falling out of romantic love. *The Qualitative Report*, 18(19), 1–22.
- Sert, Ö., & Akkoyunlu-Wigley, A. (2015). Üniversitelerde bezdiriyi dillendirmek. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 13(51), 8–32.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2009). The sound of loyalty: Voice or silence? In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 203–224). Bingley: Emerald Group Publishing.



- Timuroğlu, M., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243–264.
- Tülübaş, T., & Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280–297.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.
- Van Dyne, L. V., Ang S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36–50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G., Seifert, C. F., & Chavez, C. (2008). Validation of the extended influence behavior questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609–621.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Deomed bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. Deomed, yayınlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / **Publisher's Note:** The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Deomed. Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). Deomed remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.