



Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri

Organizational Silence: Silence Behaviors and Their Organizational and Individual Effects

Ali Murat ALPARSLAN¹, Murat KAYALAR²

Özet

Örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları son zamanlarda yabancı literatürde sosyal psikoloji ve etkilediği örgütsel davranış biliminin ilgilendiği bir konudur. Ancak bilinmektedir ki sessizlik; örgüt veya toplum yapısının var olduğu süredir yaşanan göz ardı edilemez bir olgudur. Bireysel bir davranış olmasının yanında kişilerin birbirlerinden etkilenecek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe de sahiptir.

Yapılan bu kavramsal çalışmayla da örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik iklimi tanımlanmakta, örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel etkileri belirtilmekte ve bu etkiler bağlamında işgörenlerin sergiledikleri sessizlik davranışları boyutlandırılarak ayrıntılı biçimde anlatılmaktadır. Çalışmanın katkısı; her örgütte yaşanan, ancak yerli literatürde kavramsal ve akademik anlamda bir yazın sahibi olmayan bu konuya dikkat çekmek ve diğer örgütsel davranış olguları ile ilgisinin araştırılmasını adına farkındalık oluşturabilmektir.

Keywords: Örgütsel davranış, Örgütsel sessizlik, Sessizlik davranışı.

Abstract

Organizational silence and employees' silence behavior are subjects which have been recently dealt in foreign literature by social psychology and the organizational behavior science which it has influenced. However, it is known that silence is a non-negligible phenomenon which has been experienced ever since the organizational or community structure existed. Besides it is an individual behavior, it becomes a climate as people are affected by each other.

With this conceptual study, organizational silence and organizational silence climate is defined, the organizational and individual influences of organizational silence are stated and the silence behaviors shown by employees under these influences are factored and explained in detail. This study aims to attract attention to this subject which is present in every organization yet does not hold a place in local academic and conceptual literature, and to be able to raise awareness to research about its relations with other organizational behavior phenomena.

Key Words: Organizational behavior, Organizational silence, Silence behavior.

¹ Arş. Gör., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, alimurat@mehmetakif.edu.tr

² Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, kayalar@iibf.sdu.edu.tr

Giriş

Yoğunlaşan rekabet koşulları ile mücadele edilebilmesi, yüksek müşteri beklentilerinin hızlı ve etkin bir şekilde karşılanması ve kalitenin sürekli artması için çalışanlardan daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almaları beklenmektedir. Literatür, işgören güçlendirmesine ve yeni iletişim kanallarına yoğunlaşmasına rağmen, örgütlerdeki insanların üst yönetime olan güven eksikliği ve çeşitli korkuları halen onlar için önemli bir engeldir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441, Milliken ve Morrison, 2003: 1564). En değerli kaynak olarak bilinen insan kaynağından en üst seviyede yararlanmak için bu korkuları ortadan kaldırıcı bir örgütsel iklim oluşturmak, çalışanları geribildirim ve önerilerini paylaşmaları için teşvik etmek yönetim kademesinin ilgilenmesi gereken önemli bir husustur. Zira yönetimin operasyonel düzeydeki gelişmelere ve aksaklıklara sürekli hakim olması beklenemez. Bunun için çalışanların kendi faaliyetlerine ilişkin doğru kanallarla iletişim sağlamaları örgüt faaliyetlerinin etkinliğini koruması ve geliştirebilmesi için çok gereklidir. Bu bağlamda ele alınan örgütsel sessizlik; işgörenlerin işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürde hem kolektif bir fenomen olarak hem de bireysel bir davranış olarak ele alınmaktadır. İşgörenlerin örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade edilebilir. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Morrison and Milliken, 2000:706-707).

Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik İklimi

Örgütsel sessizlik; örgütsel davranış araştırmalarına son dönemde konu olmaya başlamış bir olgudur. İşgörenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış halinin, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 440, Milliken ve Morrison, 2003: 1560, Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu durum kolektif halde gerçekleşirse örgütsel düzeyde tartışılmaktadır. Sessizlik davranış halini birçok araştırmacı bireysel açılarından bakarken, birçoğu da örgütsel düzlemde sinerjik (bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkilendikleri) bir davranış olduğunu iddia etmiştir. Çalışanların kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak düşünüldüğü için bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708, Maria, 2006: 219). Ancak sessizliğin bireysel düzeyde bir davranış olarak da tanımlaması yapılmıştır. Herhangi bir durumu değiştirebilecek ve iyileştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanabilir. Ancak sessizlik tamamen pasif bir davranışı ifade etmez. (Scott, 1993: 3). Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olduğu düşünülebilmektedir (Nakane 2006: 1812). Bunun yanında, örgüt yapısının kemikleşmiş ahlaki kurallarının (normlarının) etkisi ile insanlar birbirleri ile karşı karşıya gelmekten, dışlanmaktan, şikayetçi biri olarak bilinmekten, arkadaşları ve yönetimi ile ilişkilerini bozmaktan

korktuğu için sessiz kalabilmektedir. Tabii mevcut işlerini kaybetme korkusu da çalışanın kasıtlı veya kasıtlı olmadan, kabullenici ve uysal bir tavır içinde olmasına sebep olmaktadır (Perlow ve Williams, 2003:3; Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572).

Sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, en üst yönetimden daha çok bir üst yönetimdir. Bu anlamda lider ve üst yönetim, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerini ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Brinsfield, 2009: 70-71).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Çalışanlar, böyle bir iklimin hakim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400, Gephart ve Diğerleri, 2009: 6). Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Gephart ve Diğerleri, 2009: 5).

Örgütsel sessizlik ikliminin, çalışanlar tarafından algılanmasını önemli derecede etkileyen üç boyut mevcuttur. Bunlar; üst yönetimin tutum ve davranışları, bölüm/birim yöneticisinin (şefin) tutum ve davranışları ve örgüt içerisindeki iletişim fırsatlarıdır (Mayhew ve Diğerleri, 2006: 65-67).

Üst Yönetim Tutumu

Geleneksel anlamda yöneticiler, çalışanların sadece kendilerini düşündüklerini, örgütün amacı ve yararı adına herhangi bir yaptırım veya çıkar olmadığı müddetçe inisiyatif almayacaklarını ve güvenilmez olduklarını düşünebilirler. Bu bakış açısı McGregor' un bahsettiği X kişilik teorisinin bakış açısı ile benzerlik göstermektedir. Yöneticiler çalışanlara bu teorisinin bakış açısı ile baktıkça, dolaylı veya doğrudan iletişim kanallarını kapatmış olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticinin, fikir birliğinin sürdürülmesine verdiği önem ve çatışmanın ve farklılaşmanın örgütsel verimliliğe zarar vereceği yönündeki inancı, çalışanların da aynı fikir birliği içerisinde olmaları isteğini doğurmaktadır (Breen ve Diğerleri, 2005: 216). Geleneksel yönetici motifi, kendisinden farklı düşüncelere sahip insanlar karşısında rahatsızlığını bir şekilde ima edecektir. Bu imalar astın üstü ile karşı karşıya gelme korkusunu doğuracaktır. Ast sessiz kalmayı, üstü ile aynı meyilde fikir beyan etmeyi tercih edecektir (Perlow ve Williams, 2003: 5).

Yönetici kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan da kaçacaktır. Bu yüzden astlarının proaktif olmasını ve ön plana çıkmasını istemeyecek, gerekirse baskı yolu ile bunun önünde engel olabilecektir. Bunun sebebi yöneticinin bireysel kariyerine ilişkin duyduğu kaygı olabilmektedir (Grant

ve Diğerleri, 2009: 32-33). Yöneticiler, işgörenler ile arasındaki katı statü bariyerlerini ortadan kaldırmalı, konuşmalarını sağlamak için psikolojik anlamda güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalı, takım olarak öğrenme sürecini etkin kılmalı, somut yöntem ve uygulamalar ile açık bir iletişim yapısı oluşturmalıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikayetçi” ,”sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak gösterilmeli, işgörenler de, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007: 160).

Üst yönetim tarafından oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimliliğine olumlu katkı sağlaması gerekir (Köse ve Diğerleri, 2001: 222). Yöneticilerin, katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacaktır. Böylece sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çok çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Bölüm Yöneticisi Tutumu

Bölüm yöneticisi çalışanlarıyla doğrudan veya dolaylı olarak iletişim kurabilir. Yönetici çalışanlar ile doğrudan kurduğu iletişimde çalışanlara açık ve net bir şekilde hangi faaliyetleri yapacaklarını, nasıl yapacaklarını, ne zaman yapacaklarını belirtmektedir. Ancak bir diğer alternatif olarak dolaylı olarak iletişim yöneticinin daha demokratik bir biçimde çalışanı ile gerekli bilgileri paylaşması ve çalışanını karar verme sürecine dâhil edip sorumluluk vermesi ile gerçekleşir. Yapılan araştırmalar bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke ve Duhan, 2000: 155-158).

Aşağıya doğru iletişimde, iletişim araçlarından veya mesajdan çok bölüm yöneticisi ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser, 1984: 616). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum mikro anlamda örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına veya oluşmamasına neden olabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451). Hat yöneticiler üst yönetimin kararlarını etkilemek için sorunları belli bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne çevirerek; hem alt kademelerin sesi hem de sessizliği olabilmektedir.

Hat yöneticiye karşı geri bildirim artması çalışanların kendilerini takım üyesi olarak konumlandıkları bir göstergesi olabilir. Böyle bir iklimin oluşturulması örgütün bütün düzeylerine sirayet edecektir. Kişiler, sorunlar ile ilgili daha fazla konuşma ve tartışma eğiliminde olacaklardır. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden, ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden yararlanılabilecektir (Breen ve Diğerleri, 2005: 226).

Örgütteki İletişim Fırsatları

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır

(Botero ve Dyne, 2009: 88). Düzenli iletişim, örgüt içerisinde bir güven iklimi oluşturarak, problemlere ilişkin farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler ile ilgili bilgilerin kurum içerisinde değişimini sağlamaktadır. Güven, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin de gelişmesine katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000: 315).

Karar verme mekanizmasında da örgüt içerisinde iletişim açıklığının önemi yüksektir. Doğru ve uyumlaştırılmış bilgilerin karar vericilere ulaştırılması ve karar vericilerin de gerekli ve doğru faaliyetler hakkında karar almalarını sağlamak, bu açıklık ile gerçekleşecektir. Karar vericiler için önemli bilgiler her düzeyde olacağı gibi, bekli de en fazla operasyon düzeylerinde ortaya çıkmaktadır. Bu bilgilerin doğru mercilere ulaştırılmaması veya ulaştırılmaması hatalı işleyişin anlaşılmasına ve böylece yanlış kararların alınmasına sebebiyet verir (Breen ve Diğerleri, 2005: 216).

İşgören Sessizlik Davranışları

Örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışları ile ilgili yapılan kavramsal çalışmalarda temel kapsamda, sessizlik eğilimine ilişkin dört temel işgören sessizlik davranışı tanımlamıştır. Bunlar;

-ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı,

-korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı,

-diğerleri odaklı prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışı (örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki kişi) (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1361-1362)

-ilişkileri koruma esaslı sessizlik davranışıdır (Brinsfield, 2009: 225).

Bu boyutlandırma çabası işgörenlerin sessizlik davranışları göstermesinin altında yatan eğilimlerinin/nedenlerinin ortaya çıkarılabilmesi adına kavramsal literatüre ciddi manada katkı sağlamaktadır.

İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik Davranışı

Bu sessizlik davranışı, çalışanların iş yerinde ilgisizlik veya boyun eğme/kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile paylaşmama ve pasif olma halidir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350, Kahn, 1990).

Geleneksel örgütlerde hakim olan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, işgörenin daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir (Raub,2008: 183). Bunun yanında genel olarak örgüt yöneticilerinin muhalif seslere de çok fazla toleransı yoktur. Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kılınırlar. Önemli bir paydaş grubu olarak işgörenler bilirler ki; çoğu zaman fikirleri üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaktır. Özellikle kamu örgütlerinde fikirler her zaman üst yönetimin fikri sınırlıdır (Calpham ve Cooper, 2005: 289). Bu yüzden çalışanlar, iyileştirme ve geliştirme sürecindeki süreçlere düşünsel

anlamda düşük katılım gösterirler ve pasif kalırlar. Fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik vardır. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366).

Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı

Korku; bireylerin algılarını, düşünüş biçimlerini ve davranışlarını etkileyen, ancak örgütsel literatürde küçümsenen güçlü ve yaygın bir duygudur (Gephart ve Diğerleri, 2009: 7). Örgütsel sessizliğin anahtar sebeplerinden olan çalışanın kaygılarının ve korkularının olması bu sessizlik davranış boyutunu dile getirmiştir. Bu davranış çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmemesi ile de ilgilidir (Edmonson, 1999: 352).

Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik; çalışanın kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutma davranışdır. Kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak kişinin kendisini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin bir ürünüdür. Kendini savunma içgüdüsüne ve var olan veya oluşacak problemlerden kendinin sorumlu tutulması korkusuna bağlı olarak gelişir. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366). Korkunun yoğunluğu arttıkça zarar da artacaktır. Bu yoğunluk algılanan tehdit seviyesinde olacaktır (Gephart ve Diğerleri, 2009: 8).

Kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Bu korku ile çalışan herhangi bir kötü haber veya örgüt ile ilgili olumsuz bir veri elde ettiğinde, bu veriyi görmezlikten gelir veya yanlış aktarır. Yönetici kendi yanlış eyleminden veya davranışından dolayı utanmaktan, kendini yetersiz veya savunmasız hissetmekten ve böylece oluşacak tehditten kaçınmak için çalışanlar üzerinde böylesine bir geri bildirim korkusu oluşturduğu ileri sürülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Örgütte fikir ve düşüncelerini veya sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen insanların konuşamamasının önemli nedenlerinden bir tanesi de yatay düzlemde bulunan çalışanlar tarafından izole edilme (dışlanma) tehdidi ve bu duruma ilişkin korkularıdır. Bu anlamda bireylerin sessiz kalma veya konuşma seçimlerini belirleyen önemli bir unsur "düşünce iklimi" olmaktadır. Çalışanları dürüst ve açık olmaktan alıkoyan yatay olarak aynı düzlemde bulunan çalışanlar tarafından yapılan, algılanan baskı ve düşünce iklimi etkili bir unsurdur (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396, Nikolaou ve Diğerleri, 2008: 668, Gephart ve Diğerleri, 2009: 5, Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Böylece çalışanların sorunlara karşı yaklaşım ve çözüm önerileri ile ilgili yargılanma korkusu sessizliğe sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 436). Tersine çalışanlar, kendileri arasında bir dayanışma ikliminin olduğuna inanır ve kolektif olarak hareket ederlerse farklı fikirlerin ve düşüncelerin grup içerisinde dile getirilme şansı artacaktır (Breen ve Diğerleri, 2005: 227).

Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı

Örgütsel sessizlik ile ilgili yukarıda bahsedilen iki temel davranış boyutundan sonra henüz yeni bahsedilen bir boyut da prososyal eğilime dayalı (örgütün yararına/diğerleri odaklı) sessizlik davranışıdır. Prososyal sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gereklerine uygun olarak bu sessizlik davranışı; iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff ve Diğerleri, 2000: 517). Çalışanların proaktif olarak değişim için yapısal önerilerini ifade etmeleri, örgütteki rolleri haricinde ilaveten bir davranış olacaktır (Botero ve Dyne, 2009: 87). Örgütün herhangi bir zorlaması veya talimatı ile gerçekleşmez. Çalışanlar iş birliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları onların yararına saklar. Örgüt hakkında dışarıda olumsuz yorumlar yapmaz. Kurumu ve çalışanları öven bir tavır içerisinde. Böyle bir davranış örgütsel vatandaşlık davranışının da bir unsuru olmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında yeri olan sportmenlik kavramının prososyal sessizlik davranışı ile doğrudan ilişkisi vardır. Herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikayetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek prososyal davranışın gereğidir. Bu halde sessiz kalmanın bir biçimini oluşturmaktadır (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1368). Bu kapsamda düşünüldüğünde sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı gereği olarak gerçekleşebilmektedir. Burada esas olan işgörenin vicdanı ile örgütsel yararı gözetmesi olacaktır.

İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğerlerini incitmeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım olarak ortaya çıkar. Bu yüzden gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulur. Çünkü insanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini isteyebilmektedirler (Perlow ve Repenning, 2007: 10-11).

Örgütte çalışan her işgören belli düzeylerde sosyal sermayeye sahiptir. Sosyal sermaye eğer süreklilik arz ederse bireyler için etkili bir güç olacaktır. Çalışanlar, bu sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için buldukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek zorundadırlar. Örgüt içerisinde birçok insan, bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istedikleri yönünde konuşur, kendi fikir ve düşüncelerini dile getiremez (Perlow ve Williams, 2003:3-4). Bunun yanında çalışan, örgüt için hassas olan konularda kurumdaki imajını zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455). Ayrıca sessizliği rahatsız ve tedirgin hislerini gizlemek için de kullanabilmektedirler (Panteli ve Fineman, 2005: 348).

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik iklimi oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgudur (Blatt ve Diğerleri, 2006: 913). İş görenler örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgileri önerileri paylaşmakta isteksiz olmaktadır. Konuşmaya karşı bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454). Ayrıca örgütsel sosyalizasyonun ve uyumun sağlanmasını engelleyici bir unsur olarak belirir (Slade, 2008: 25).

Örgütlerde stratejik bir aktivite olan önemli hususlarda karar verme durumu da sessizlik ikliminden dolayı olumsuz etkilenecektir. Verilecek olan bir kararda her zaman tek yönlü bir bakış açısı başarılı olmayacak, birden fazla bakış açısı ile geliştirilen alternatifler, karar verme sürecindeki kaliteyi artıracaktır. Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmaları ile hataların tespiti, dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454). Akademisyenler örgütsel kararların verilme sürecinde farklı ve katılımcı bakış açısının ne kadar önemli olduğuna işaret etmişler, örgütün bekası için aşağıdan yukarıya, doğru bilginin doğru zamanda iletilmesinin oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ancak sessizlik iklimi kritik bilgilerin yönetsel düzeylerde dolaşımını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkileyecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39).

Örgüt içerisinde kalıplaşan karar verme prosedürleri, yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içi etkenler sessiz kalınmaya sebep olacak ve örgüt yararına herhangi bir kararın açığa çıkartılmasına engel olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Örgütsel sessizlik, örgütteki çalışanlar ile müşterek olarak gelişmektedir. Bu müşterek davranış önerilere ve ortaklaşa kararlara katılımın düşük seviyede olmasına sebep olabilmektedir (Glauser, 1984: 616). Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566). Bu iklimin varlığı karar verme sürecine, farklı bakış açıları ile değişim sürecine, olumsuz geribildirime ve kesin bilgiye zarar vericidir (Henricksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

Literatürde birçok akademisyen bazı örgüt yapılarının eleştiriye ve çok sesliliğe açık olmadığını, bu durumların örgütte çatışma yaratacağını düşündüklerini belirtmektedir. Örgütsel öğrenme kavramının bu noktada bir mücadele aracı olarak ifade edilebilmektedir. Bu gibi kavramların gelişmesi, öğrenmeye açık örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışan ilişkilerinin artması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye istekli hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1455).

Sessizlik davranışının sergilendiği, bu davranışın bir iklime dönüştüğü örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin

yapılabilmesini engeller, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürür. Günümüz dinamik yaşantısında atalet gibi bir olguya yer olmadığı aşikârdır. Bu yüzden mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirilmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmış duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacaktır. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Bu olumsuz tutumlar açığa çıkmadıkça ve çıkarılmadıkça örgüt içerisinde her ilişkiye sirayet edebilecektir. Sessiz bir yapı da yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003:3-6).

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiptirler. Bu kontrolü, kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır. Eğer çalışan bu kontrol duygusunun eksikliğini yaşarsa fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanları oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119). Bu bağlamda kişinin inandığı ile davranışı arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıkması olarak açıklanan bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olmaktadır. Örneğin çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da, bu görüşün davranışını sergilenmek durumunda kalabilir. Bu uyumsuzluk işgörenlerde iş ile ilgili bocalamalara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:58-59). Kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşamadığı içinde stresli ve sinirli bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009: 62).

Sonuç

Örgütsel sessizlik olgusu, yerli literatüre henüz yeni girmiş, üzerinde oldukça az çalışılmış ve ilgili araştırmacılar tarafından gereken ilgiyi görmeyen bir örgütsel davranış olgusu olarak ifade edilebilir. Örgütsel sessizliğin örgütsel performans çıktılarına olan etkisi, bu konunun daha sık çalışılması ile birlikte araştırmacıların ilgisini çekeceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve etkili sonuçlar doğurabileceği ve örgütün performansını olumsuz yönde etkileyeceği literatür taraması ile desteklenmiştir. Yapılan bu çalışmanın önemli bir katkısı; işgören sessizliğinin örgütün performansına hangi düzeylerde ve hangi süreçlerde etki yaratacağının, gelişimin ve yeniliğin önünde nasıl bir bariyer olabileceğinin ve genel olarak nasıl sonuçlar doğurabileceğinin belirtilebilmesidir.

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar; örgütsel sessizliğin bir iklim halinde örgüte hâkim olabileceğini ve bu iklimi algılayan işgörenlerin etkilenip örgüt ile ilgili faaliyetler hakkında sessiz kalabileceklerini ifade etmektedir. Bu iklimin oluşturulmasındaki temel aktör üst yönetim olarak ifade edilmektedir. Üst yönetim kadar etkili olabilecek diğer bir aktör ise birim/bölüm yöneticileridir. Bu yöneticilerin rolü işgörenlerden doğru ve hızlı geribildirimler alma noktasında çok önemlidir. Zaten sessizlik literatürünün de bu yöneticilere verdiği önem ortadadır. Son olarak örgütün iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması işgörenin örgütsel faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki oluşturmaktadır.

İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı müddetçe, işgörenler sessizlik davranışları göstereceklerdir. Bu davranışların altında yatan temel eğilimin hangi yönde (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, ilişkileri koruma, prososyal olma) olduğunu bilmek gerekir. Sessizlik hali ile ilgili olarak sergilenen davranışların ne oranda örgütün sessizlik iklimi boyutlarından etkilendiğini ve ne oranda bireysel özelliklerden veya diğer unsurlardan etkilendiğini belirleyebilmenin oldukça değerli olacağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

- Blatt, R., M. K.Christianson, K. M. Sutcliffe ve M. M. Rosenthal, (2006). A Sensemaking Lens On Reliability, *Journal of Organizational Behaviour*, 27(7), 897–917.
- Botero, I. C., L. V. Dyne, (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia, *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F., K. Blackmon, (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), (September) 1393-1417.

- Breen, V., R. Fetzer, L., Howard ve R. Preziosi, (2005). Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.
- Brinsfield, C. T., (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Clapham, S. E., R. W. Cooper, (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance, *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287–313.
- Dyne, L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392, (September).
- Edmonson, A. C., (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ehtiyar, R., M., Yanardağ, (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Gephart, J. J. K., J. R. Detert, , L. K. E. Trevin ve C. Amy, (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-31.
- Glauser, M. J., (1984). Upward information flow in organization: Review and Conceptual Analysis, *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Grant, A. M., S. Parker, ve C. Collins, (2009) Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel, *Personnel Psychology*, 62, 31–55.
- Henricksen, K., E. Dayton (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Research and Educational Trust*, 41(4) 1539-1554.
- Kahn, W. A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 692–724.
- Maria, W. D.,(2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219– 234,.
- Mayhew, M. J., H. E. Grunwald ve E. L. Dey, (2006). Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective, *Research in Higher Education*, 47(1), 63-88.
- Milliken, F. J., E. W.Morrison, (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., E. W. Morrison ve P. F.Hewlin, (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(3), 1453-1476.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Nakane, I., (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Nikolaou, I., M. Vakola ve D. Bourantas, (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior, *Personnel Review*, 37(6), 666-679.
- Panteli, N., S. Fineman, (2005). The sound of silence: the case of virtual team organising, *Behaviour & Information Technology*, 24(5), (September), 347 – 352.
- Perlow, L. A., N. P. Repenning, (2009). The dynamics of silencing conflict, *Research in Organizational Behavior*, 20, 1-29.
- Perlow, L. A., S. Williams, (2003). Is Silence Killing Your Company, *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Pinder C. C., K. P. Harlos, (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach, (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Raub, S., (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179–186.
- Ruppel, C. P., S. J. Harrington, (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence, *Quarterly Journal of Speech*, 79(1) (Şubat), 1-18.
- Slade M. R., (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
- Tangirala, S., R. Ramanujam, (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Vakola, M., D. Bouradas, (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.