

# Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Örgütlere Olan Etkisi: Kavramsal Bir Çerçeve

## Organizational Silence Phenomenon and Its Effects on Organizations: A Conceptual Framework

Can BIÇER<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Karabük, Türkiye.

**ÖZET:** Bu kavramsal araştırma makalesinin konusu örgütsel sessizliktir ve örgütlere olan etkilerine odaklanmaktadır. Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen alan yazında nedenleri, etkisi ve ana bileşenleri hakkında çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlik olgusunu irdelemek ve çalışanların örgütlerde neden sessiz kalmayı tercih ettikleri üzerine gelecekteki araştırmacılara rehberlik edebilecek bir başlangıç oluşturmaktır. Çalışanların hem örgütsel sorunlarla ilgili hem de karar alma süreçlerinde fikirlerini özellikle kasıtlı olarak dile getirmemeleri iş akışını bozmaktadır ve gerekli önlemler alınmaması halinde örgütsel seviyeye çıkabilir ve sonucunda çalışanların performansını ve motivasyonunun olumsuz yönde etkilemekle kalmaz, aynı zamanda beklenmedik büyük mali yüklerle yol açabilir. Ayrıca, çalışanı en değerli varlık olarak gören ve şimdilerde insan kaynağını merkeze alan güncel yönetim yaklaşımlarıyla da çelişmektedir. Sonuç olarak, bu çalışma örgütsel sessizlik olgusunu hakkında yapılmış olan çalışmalar ışığında kavramsal bir çerçeve sunmakta neden olabileceği etkileri hakkında bir bakış açısı ortaya koymakta ve örgütlerdeki olumsuz etkilerinin azaltılması konusunda çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Psikolojik Güvenlik.

**ABSTRACT:** The subject of this conceptual research study is organizational silence and focuses on its effects on organizations. Although silence is common in organizations, there is not much research in the literature about its causes, effects and main components. Therefore, the aim of this study is to examine the phenomenon of organizational silence and to create a beginning that can guide future researchers on why employees prefer to remain silent in organizations. Employees' deliberate reluctance to express their opinions both regarding organizational problems and through decision-making processes disrupts the workflow and, if required precautions are not taken, it may escalate to the organizational level and, as a result, it will not only negatively affect the performance and motivation of employees but also lead to unexpected huge financial burdens. In addition, it contradicts both current management approaches that consider employees as the most valuable asset and today's human resources view, which puts the employees right in the center. As a result, this study offers a conceptual framework in the light of studies on the phenomenon of organizational silence, reveals a perspective on the effects it may cause, and suggests solutions to reduce its negative effects in organizations.

**Keywords:** Silence, Organizational Silence, Psychological Safety.

## 1. Giriş

Bu çalışma örgütsel sessizliği irdelemekte ve örgütlere olan etkilerine odaklanmaktadır. Türk Dil Kurumunda sessizliğin tanımı "Ortalıkta gürültü olmama durumu; sükût" olarak yapılmıştır. Susmanın genellikle konuşmaktan daha iyi sonuç vereceğini vurgulayan bir atasözü olan "Söz gümüşse sükût altındır" ifadesi, toplumda yaygın olarak kabul edilen ve onaylanan bir söylemdir. Öte yandan, az konuşan kişilerin nadiren kınandığı ve toplumda itibarının daha çok olacağı düşünülür ve çok şakacı, alaycı ve boş konuşmanın iyi olmadığı kabul edilir ve bu kişilerin sorunlar yaşayacağı savunulur. Örneğin, bu kapsamda "Az söyle, çok dinle" atasözü bir kişinin az konuşursa hem çevresindekileri rahatsız etmektedir

hem de daha az yanılacağını açıklamaktadır. Bu nedenle, özellikle geçmişte, sessizlik genel olarak, uyum, bağlılık, nezaket, saygı, onay, rıza olarak görülse de zaman geçtikçe aslında sessizliğin, fikirlerini gerektiğinde açıkça söylememenin, sorunlara neden olabileceği ve özellikle işletmelerde, iş akışını bozduğu, ekip çalışmalarını sekteye uğrattığı ve örgütsel iletişimi engellediği gözlemlenmiştir.

İlk olarak, örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara karşılık olarak bazı çalışanların çok az şey söyleme veya çok az şey yapma olgusunu ifade eder. Literatürde örgütsel sessizliğin nedenleri hakkında sıklıkla psikolojik güven duygusu, önyargı ve statüko tuzağı olmak üzere bireysel faktörlere, sorumluluğun yayılma-

\*İletişim Yazarı / Corresponding author. Eposta/Email: canbicer@karabuk.edu.tr

Geliş Tarihi / Received Date: 19.03.2024

Kabul Tarihi / Accepted Date: 15.04.2024



sı ve duyulan güvensizliğin yansımalarına dahil olmak üzere sosyal faktörlere ve son olarak da katılımcı yönetim ikliminin olmayışı ve şeffaf olmayan liderlik gibi örgütsel faktörlere değinilmektedir. Örneğin, Abdillah vd. (2018), örgütsel sessizlik olgusunun bireysel, sosyal ve örgütsel öncüllerinin olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel bağlamda sessiz kalma nedenlerinin örgütte bulunan baskı ve korku ortamının yüzünden olduğunu, sosyal bağlamda fikirlerini açıkça ifade etmeleri durumunda dışlanma korkusunun neden olduğunu ve bireysel bağlamda ise kendi görüş ve önerilerine değer verilmeyeceğini ve bu yüzden kötü muamele göreceklarının düşüncesi nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettiklerini açıklamışlardır. Van Dyne vd. (2003) örgütlerde çalışanların düşüncelerini dile getirmemelerinin ve örgütsel sessizliğin çeşitli nedenleri olduğunu belirtmişler, genellikle karışık gerekçelere dayandığını savunmuşlar ve bunların üç temel türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici, boyun eğici sessizlik (Acquiescent Silence), savunmacı, savunma amaçlı, sessizlik (Defensive Silence) ve korumacı, örgüt yararını gözetken (ProSocial Silence) sessizliktir. İşgörenler fikirlerini beyan etmenin bir fark yaratmayacağını düşünmeleri nedeniyle kabullenici sessizliği, kendilerini koruma düşüncesiyle savunma amaçlı sessizliği veya içinde buldukları örgütü koruma amacıyla koruma amaçlı sessizliği tercih edebilmektedir. Shojaie vd. (2011) örgütsel sessizliği örgütlerde finansal süreçleri sekteye uğratan, gösterilen çabaları ve harcanan emekleri boşa çıkaran bir olgu olduğunu belirtmişler ve yönetimin alacağı kararlarda düşük katılım gösterme eğilimi, oluşan hataların düzeltilmesinde ve örgütlerde birlik olunmasının önünde bir engel teşkil ettiğini vurgulamışlardır. Yine, özellikle kasıtlı sessizliğin, önemli bilgilerin üst yönetim kademelerine akışının sağlanamaması nedeniyle örgütlerin performansını doğrudan etkilediğini ve bunun da örgütsel değişim ve gelişim süreçlerini yavaşlattığını vurgulamışlardır. Bununla birlikte, Pacheco ve Caldeira (2015) çalışanların sessizliği tercih etmelerinin altında yatan nedenin psikolojik güvenlik algısı boyutunun da olduğunu vurgulamışlardır. Çünkü, psikolojik güvenlik bireylerin kendilerini, fikirlerini açıkça konuşabilmede, hata yapma konusunda ve statükoya direnmek için güvende hissetmelerini kapsamaktadır. Bu yüzden, çalışanlar fikirlerini dile getirme sırasında güvenlik bileşeninin eksikliğini algıarlarsa veya ciddi bir sorunu öne çıkardıklarında, örneğin bu durumun, başkalarının kendilerine olan saygısını ve desteğini kaybedecek şekilde sonuçlanırsa ve sorun çıkaran veya her şeyden şikayetçi olarak algılanabilecekleri düşüncesiyle birlikte, hatta işten kendilerini kovulma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir endişesiyle de seslerini duyurmaktan korkabilirler.

Kısaca, çalışanlar genellikle, örgütlerde iş ve işleyişle ilgili, yapıcı amaçlara yönelik fikir, bilgi ve görüşlere sahiptir ancak bazıları bu fikirlerini dile getirmekten kaçınır. Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini açıklamamaya karar vermesi, Morrison ve Milliken'in (2004) "örgütsel sessizlik" olarak adlandırdığı, örgütlerde çalışanların seslerinin duyulmasını engelleyen ve çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve kaygılarını gizle-

meyi tercih ettiği olguya yol açmaktadır. Kasıtlı sessizlik, örgütlerin değişimini, dönüşümünü ve yenilikçiliğini kısıtlayabilmektedir. Aynı zamanda, örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişmenin önünde potansiyel olarak tehlikeli bir olgudur ve gerçek anlamda katılımcı örgütlerin gelişmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada örgütsel sessizlik ele alınacak ve örgütsel bağlamda yarattığı etkiler daha önce yapılmış olan çalışmalar ışığında vurgulanacak ve olumsuz etkilerinin üstesinden gelmenin yollarıyla ilgili görüş ortaya koyacak ve çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

## 2. Örgütsel Sessizlik Olgusu

Örgütsel sessizlik, genel bağlamda, çalışanların örgütlerde görüşlerini açıkça ortaya koymaya tereddüt ettiklerinde, iş ortamlarında tartışmalara katılmanın ve fikirlerini açıkça konuşmanın kendileri için riskli sonuçlar doğurabileceğini düşündüklerinde ortaya çıkan bir olgudur. Örgütsel sessizlik genellikle, çalışanların kendilerine güvendikleri halde, örgütte yaşanan sorunları bilmelerine ve kendi aralarında eleştirmelerine rağmen, çalışanların yönetime bunları beyan etmekten kaçınmayla ilgili tutumlarını da kapsamaktadır. Bunun altında yatan nedenler ise genellikle fikirlerinin dikkate alınmayacağı düşüncesi veya yönetimin yanlış giden bir şeyleri düzeltmeyeceği inancıdır. Kısaca, örgütsel sorunlarla ilgili düşüncelerini ve görüşlerini beyan etmekten kaçınmayı kapsayan örgütsel sessizliği üst yönetimin yorumlayabilmesi ve açıklığa kavuşturabilmesi kolay değildir çünkü sözlü ifadeleri anlamak ve yorumlamak ne kadar kolaysa çalışanlar tarafından benimsenen sessizliğin nedenlerini anlayabilmek bir o kadar zordur. Çünkü örgütsel sessizlik, birçok farklı nedenlerle çalışanların olumsuz davranış örüntülerini de içeren, otoriteyi küçük görme ve mevcut uygulamaları mantıksız bulma gibi çalışan tutumlarını da kapsamaktadır. Örgütsel sessizlik olgusunu irdeleyen ve literatürde yerini almasını sağlayan Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte yaşanan sorunlarla ilgili fikir, görüş ve endişelerini dile getirmeme eğilimi veya kendilerine saklama tercihidir ve bunun nedenini ise genellikle çalışanların, görüşlerini açıkça ifade ettiklerinde, yöneticilerinden olumsuz davranışlar görebilme ihtimali (Örn. işten atılma korkusu, yöneticinin kendisine takacağı korkusu veya iş arkadaşları açısından geçimsiz birisi olarak algılanma korkusu gibi) olduğunu da vurgulamışlardır. Yine, Harlos (2001) bireylerin, örgütlerde çalışma şartlarını algılamalarında duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak, üç farklı boyutta değerlendirmeler yapmalarının etkili olduğunu ve örgütlerde yaşanan gelişmeleri farklılaştırabilecek veya değiştirebilecek kişilerden bazı bireylerin, işiyle ilgili olası risklerden kaçınmak için kendi bilgi, görüş ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek paylaşmamalarını örgütsel sessizlik tanımlanmışlardır.

Örgütsel sessizliğin en önemli özelliklerinden biri, herhangi bir zorlama olmaksızın, kendi hür iradesiyle aldığı karar neticesinde, bireyin örgüt içerisinde görüşünü, düşüncesini veya sahip olduğu bilgiyi dile getirmemesidir.

Bunun nedeni ise genellikle bireyin, çalışma ortamında kendisini daha güvende olacağını düşünüp kendisini olası işiyle ilgili risklerden korumak amacıyla, fikir, bilgi ve görüşlerini örgütte bu şekilde daha konforlu olacağı düşüncesiyle kasıtlı olarak saklanmasıdır. Buna ek olarak, örgütsel sessizliğin temelinde itiraz, protesto çabaları da bulunur ve örgütte sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar genellikle konuşma fırsatlarının olmamasından veya kendilerince görüşlerinin açıkça ifade etmelerinin sorunu gidermeyeceği inancından dolayı da suskun kalırlar. Bunun sonucunda çalışanlar sessiz kalmayı yeğlediğinde amaçlı ve bilinçli olarak sessizliğe bürünürler ve bu türde sessizliğe ait yaygın tanımlamalar pasif-agresif davranışlara da vurgu yapmaktadır. Yani sessiz kalmayı tercih eden bir çalışan bu yolla kendince gözlemlediği örgütsel adaletsizlik ve haksız uygulamalara karşı öfkesini de pasif bir şekilde, sessiz kalarak ortaya koymaktadır. Örneğin Castrillon (2023), Amerikalı çalışanların neredeyse yüzde yetmişinin iş yerinde benzeri görülmemiş düzeyde pasif-agresif davranışlarla karşı karşıya olduğunu vurgulamıştır ve bu bilgiye, Go1 tarafından yaptırılan ve One-Poll tarafından yürütülmüş ve 2.000 çalışan yetişkinle yapılmış olan anketle elde edilen verilerin ele alındığı bir araştırmanın sonucunda ulaşıldığını belirtmiştir. Bu araştırma sonucunda, katılımcıların yüzde altmış dokuzunun pasif-agresif davranışların bir işyeri sorunu haline geldiği konusunda hemfikir olduğu ortaya çıkmıştır ve en yaygın pasif-agresif davranışlardan bazılarının iş arkadaşlarının arkasından konuşmak, saldırganlık, kasti gerekçelerle benimsenen sessizlik, alaycılık ve sahtekârlık olduğunu vurgulanmıştır.

Kısaca, özünde öfke de barındırabilen örgütsel sessizlik olgusunda, çalışanlar sessiz kalmayı tercih ederek, ör-

güt içindeki koşulların daha iyi olmasını sağlayacak veya sorunları çözebilecek kişilerle iletişim kurup, bilgi paylaşımında bulunmak yerine bilerek ve isteyerek iletişim kurmaktan kaçınırlar. Yine, bunlara ek olarak, her bir çalışan kendisini iyi ve güvende hissettiği psikolojik bir alan olan konfor alanından çıkmamak adına da örgütsel sessizliği tercih edebilir. Çünkü bu alanda kendince her şeyi kolayca kontrol edebildiğini düşünür, kimseyle çatışmak istemez ve kendini daha rahat hissettiği bu psikolojik alanda sessiz kalmayı tercih eder. Ayrıca bir tür savunma taktiği olan örgütsel sessizlik, aşırı iş yükü ve çatışmayı da beraberinde getiren örgütte etkin olmayan bir üst yönetimin olmaması, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi durumlardan kaçınmanın da bir yöntemidir.

Öte yandan, örgütsel sessizliğin örgüte olumlu ve olumsuz yansımaları olacaktır. Örneğin sessizlik örgüt içinde bazı gereksiz tartışmaların önüne geçebileceği gibi, bununla birlikte eksik bilgi paylaşımına da neden olacağından olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu da örgüt içinde yeterli bilgi ve tecrübe paylaşımının olmayacağı anlamına gelmektedir ve yöneticiler için aşılması gereken zorluklara neden olacaktır. Jensen (1973) "İletişimin İşlevleri" adlı makalesinde, sessizliğin sonuçlarının olumlu ve olumsuz bağlamda ele alınabileceğinin altını çizmiş ve tamamen sessizliği seçen insanların toplumdan kopacağını ve soyutlanacağını belirtmiş, öte yandan, etkili iletişim yöntemlerini bilen ve kullanabilenlerin, toplumda önemli bir etki bırakabileceğini ve böylelikle daha fazla kişisel kazanımlara sahip olacağını vurgulamıştır. Bunlara ek olarak, Şekil 1'de örgütsel sessizliğin örgütlerde yaygın olarak gözlemlenen ikili etkileri gösterilmektedir: (Burgess & Connell, 2004: 2-3).

#### Sessizliğin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları



Şekil 1. Sessizliğin olumlu ve olumsuz etkileri (Jensen, 1973: 249-250)

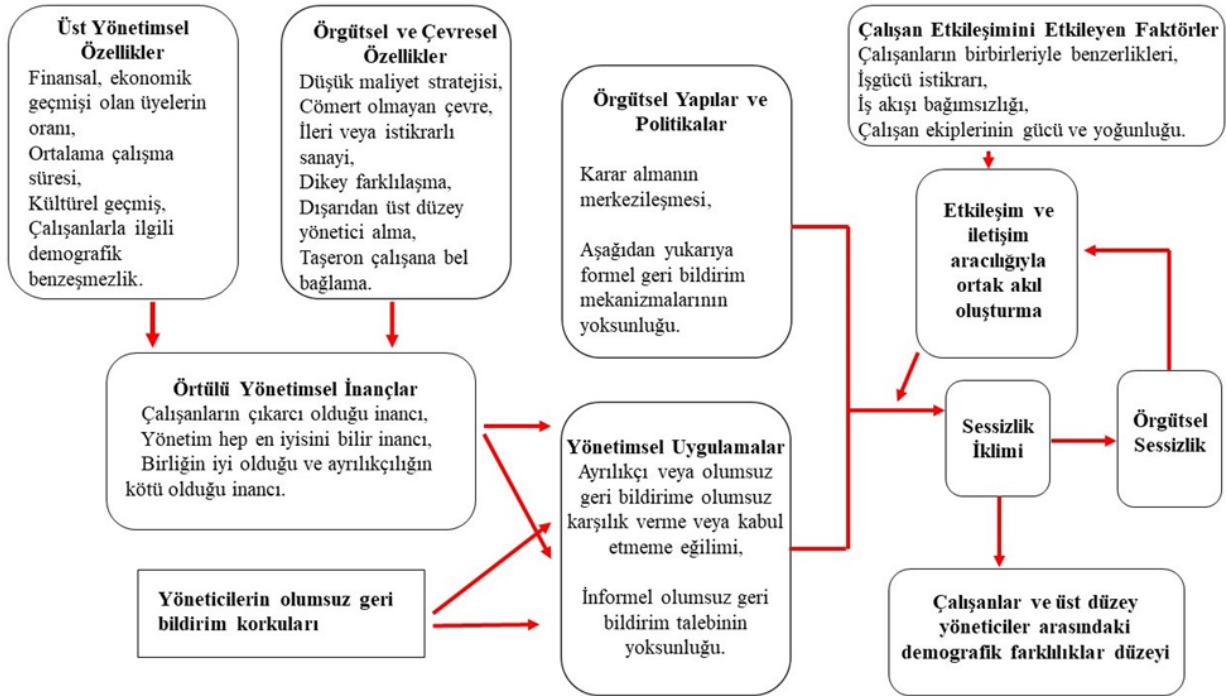
Açıkçası, çalışanlar işyerlerinde bazen fikirlerini istedikleri zaman ifade etmeyi, bazen de sessizliği seçerler ve bu tercihlerinin altında birçok neden yatmaktadır. Çalışma ortamlarındaki fiziki koşulların elverişli olması ve kendilerinin yönetim tarafından değerli görüldükleri hissi, çalışanların düşünce ve endişelerini açıkça paylaşmalarında önemli etkenlerdir. İşletmelerde çalışanların güçlendirilmesi, yani işletmelerdeki yöneticilerin yardımlaşma, paylaşma gibi olguların önemini kavrayıp, çalışanlar arasında ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme süreçlerine dahil edilmesi, yine çalışanların birlik olma ve aidiyet duygularının geliştirilmesi, çalışanların

görüşlerini açıkça ortaya koymalarında kolaylaştırıcı olacaktır. Öte yandan, emir verici ve cezalandırıcı bir yönetim anlayışı, dışlanma korkusu, adaletsiz ücret ve kariyer fırsatları, işyeri zorbalığı ve iş güvenliği eksikliği gibi etkenler de çalışanların sessiz kalmalarında önemlidir. Bunu doğrular bir nitelikte ise, Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmalarında, sessizliği tercih eden çalışanların, yaptıkları işlerden tatmin olmayan, iyi muamele görmeyen ve ihmal edilenlerin bir tepkisi olduğunu vurgulamışlardır.

Ancak, çalışma koşulları ne olursa olsun, çalışanın bir iş-

letmede bilerek sessizliğe bürünmeyi veya çalışma saatlerinde sessiz kalmayı tercih etmesi örgütsel iletişimi de etkileyecektir. Çünkü, örgütte bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih eden bir çalışan, günlük örgütsel operasyonlarda üzerine düşen iletişim boyutunu sekteye uğratmış olacak ve iletişim kanallarının da verimliliğini düşürerek olumsuz sonuçlara neden olabilecektir. Zira, örgütte sessiz kalmayı tercih eden bir çalışan aslında örgüt sorunlarıyla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmede isteksiz davranarak, iş arkadaşları arasında olması gereken iletişim seviyesini de azaltmış olacak, öncelikle biçimsel iletişimde bozulmalar olacak ve bu durum örgütsel hedeflere ulaşılmasında engeller oluşturabilecektir. Zira, Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki fark edilmesi gereken bir engel olduğunu ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını sekteye uğratabilecek bir olgu olduğunu vurgulamışlardır.

Örgütsel ve bireysel nedenlerle ortaya çıkan, örgütlerde



Şekil 2. Örgütsel sessizliğin artmasına neden olan etkenler (Morrison ve Milliken, 2000: 709)

Kısaca, Leslie A. Perlow ve Stephanie Williams'ın 2003 yılında Harvard Business Review isimli dergide yayınlanan makalelerinde belirttikleri gibi, örgütsel sessizlik olgusunun örgütlerde oldukça yaygın ve beklenen bir durum olduğunu ifade etmişler ancak bunun hem bireysel hem de örgütsel olumsuz sonuçlara yol açabileceğinin altını çizmişlerdir. Yine bunu doğrular nitelikte, Fortune 500 şirketlerinde ve büyük çaptaki kamu kurumlarında yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, örgütsel sessizliğin bireylerde kendilerini değersiz hissetmelerine, kin beslemelerine ve yalnızlaşmalarına neden olduğunu tespit etmişler ve örgütsel verimliliği azalttığını bulmuşlardır. Literatürde çok da eski olmayan örgütsel sessizlik olgusu, ilk olarak Albert O. Hirschman'ın 1970 yılında yayınlanan "Exit, Voice, and Loyalty" (Ayrılma, Ses Çı-

bir tepki göstergesi olarak kabul edilen örgütsel sessizlik birçok duyguyu barındırmaktadır ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde örgütte yaygın bir duruma gelebilir ve hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde birçok olumsuz etkiye neden olabilir. Çünkü örgütsel sessizlik çalışanların örgüte katkı sağlamasına engel olacak, örgütsel hedeflere ulaşılmasını sekteye uğratacak, örgütsel öğrenme, sürekli iyileştirme süreçleri olumsuz etkilenecek ve örgüt içsel ve dışsal risklere ve tehditlere karşı esnekliğini yitirebilecektir. Bu yüzden, örgütlerde yöneticiler örgütsel sessizliğin nedenlerini araştırmalı ve nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Böylelikle, bireylerin bilgi, duygu ve düşüncelerini çekinmeden ifade edebilecekleri bir örgüt ortamı oluşturmaları, örgütsel sessizliğin örgütte yaygın bir davranış biçimi haline gelmesinin önlenmesinde oldukça etkili olacaktır. Bunlara ek olarak, Şekil 2'de, örgütsel sessizliğin artmasına neden olan etkenler gösterilmektedir:

karma ve Sadakat) başlıklı kitabında detaylı olarak değinilmiş ve yine örgütsel sessizlik kavramı Sidney Rosen ve Abraham Tesser'in birlikte yayınladıkları "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect" başlıklı makalede irdelenmiştir. (Buradaki The MUM Effect, MUM etkisi, mum about undesirable message /istenilmeyen mesajlar hakkında sessizlik, anlamına gelmektedir). Literatürde sessizlik etkisi teorisi olarak da adlandırılan sessizlik etkisi, örgütlerde bireylerin diğer bireylere olumsuz haberleri iletmek durumlarında kaldıklarında yaşayabilecekleri isteksizlik durumunu açıklamaktadır. Bu bilgilere ek olarak, daha önce yapılmış olan çalışmalar ışığında çalışanların örgütlerde sessiz kalma kararlarının bazı teorik temelleri olduğu da vurgulanması gerekmektedir. Bu teoriler, Vroom'un

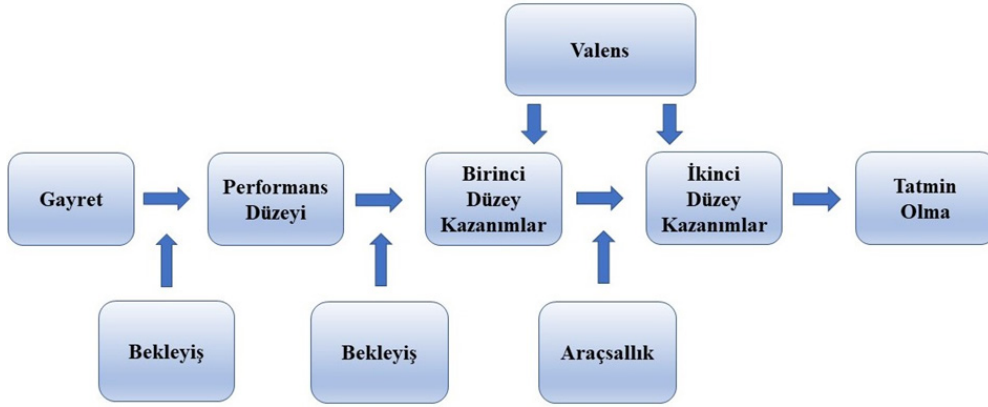
Beklenti Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ve Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği "sessizlik sarmalı (spirals of silence)" teorisidir.

### 3. Örgütsel Sessizlikle İlgili Önemli Teoriler

Credle Jr.'ye göre (2022) örgütsel sessizlik, örgütte değişimi etkileme kapasitesine sahip bireylerin fikir ve önerilerini bilişsel ve davranışsal olarak saklamalarıdır. Örgütsel ortamda bireyler genellikle kendilerinin özellikle psikolojik güvenden yoksun olduğunu hissettiklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yine örgütsel sessizlik, açık ve güvenli iletişim fırsatlarının sınırlandırıldığı veya çalışanların görüşlerini açıkça belirtmeleri durumunda olumsuz tepkilerin ortaya çıkması durumlarında, çalışanlardan lidere veya liderden lidere fikirlerin, görüşlerin ve önerilerin kasıtlı olarak bastırılmasıdır. Bunlara ek olarak, örgütsel sessizliğin dört ana boyutu olduğunu vurgulanmış ve bunların sırasıyla kabullenici sessizlik, açıkça konuşmanın anlamsız olduğu düşüncesine dayanan fikirlerin saklanmasıdır, savunmacı sessizlik, bir korkuya veya kişinin kendisini veya bir başkasını koruma arzusuna dayanan fikirlerin saklanması, toplum veya örgüt yanlısı sessizlik, düşüncelerin açıkça ifade edilmesinin anlamsız olduğu düşüncesiyle sessiz kalmanın başkalarına fayda sağlayacağı düşüncesiyle fikirlerin saklanması ve son olarak fırsatçı sessizlik, birisine karşı avantaj elde etmek veya tamamen başkasının zararına olmak üzere fikirlerin kasıtlı olarak saklanması olduğunu belirtilmiştir. Bu bilgilere ek olarak, bu bölümde örgütsel sessizlikle ilgili önemli teorilere değinilmiştir.

#### 3.1. Beklenti Teorisi

Bu teori, Victor Harold Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Bireyin nihayetinde elde edeceği sonucu arzu etme düzeyi ile, belirli davranışlardan belirli bir sonucu elde ederek, ödüllendirileceğine dair olan düşüncesinin çarpımı bireyin motivasyon düzeyini gösterir. Bu teori kapsamında, bir çalışanın motivasyonunun yüksek olmasının, gösterdiği çabanın yüksek olması gerektiğine ve bunun da altında yatan nedenin ise elde etmek istediği sonuçlara ulaşabileceğindeki yüksek inanış olduğu vurgulanmaktadır. Aslında, çalışan bu bağlamda, ne kadar çok çaba harcayacağına karar verirken hedonik bir düşünceye sahiptir. Ayrıca bireylerin benimsedikleri davranışları etkileyen psikolojik unsurları beklenti, sonuç/çıktı, valens, araçsallık, çaba ve bu unsurların arasındaki ilişki olduğu vurgulanmıştır. (Vroom, 1964). Örgütsel sessizlik kapsamında ise, bireyin bir konuda arzulama derecesi (valens) ile beklentisi arasındaki denge bireyin o konuda ortaya koyacağı eylemlerinin belirleyicisi olduğundan, eğer çalışanlar açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayacağını bekler ve düşünürse, bu şekilde davranmayı daha az önemli olarak düşünür ve böylece örgütte giderek sessizleşebilecektir Çakıcı, (2007). Vroom, teorisinde beklenti, eylem (action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkilerin bir bütünü olarak vurgulamaktadır. Bu teoride, beklenti (bekleyiş), araçsallık ve değer olmak üzere üç ana faktör öne çıkmaktadır ve valens ise bireyin elde ettiği ödüllerin değerinin kendisine yeterli düzeyde yarar sağladığını düşünür motive olmasıdır. Şekil 3 Vroom'un Beklenti Teorisi Modeli'ni ortaya koymaktadır:



Şekil 3. Vroom'un beklenti teorisi modeli (Lee, 2007: 790-791)

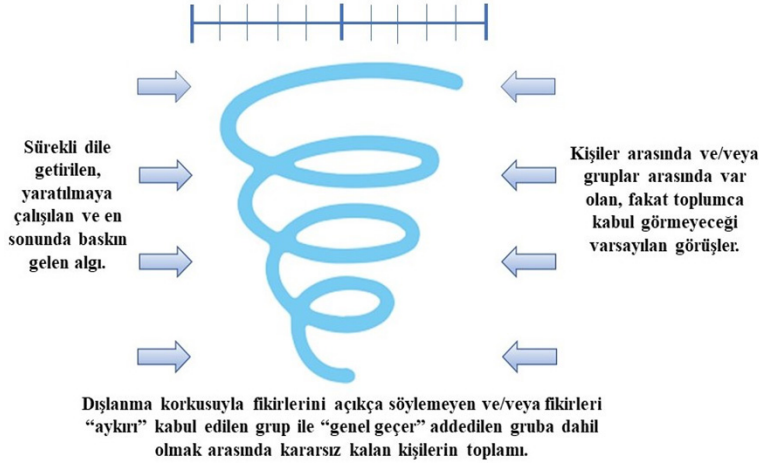
Vroom'un beklenti teorisinde iki önemli unsur olan beklenti ve valens ön plana çıkmaktadır ve bu unsurlar, çalışanın örgütsel sessizlik bağlamında sessiz kalma eğilimlerini de açıklamaktadır. Burada beklenti, çalışanın gösterdiği çabanın sonucunda ulaşacağı hedefe veya ödüle dair sezgisini, valens ise çalışanın ödüle gösterdiği önemi ifade etmektedir. Zira, çalışanlar örgütte, beklenti duyduğu konularda kazanım elde edemeyeceğini değerlendirdiğinde veya örgütsel bazı sorunların çözülemeyeceğini düşündüğünde duygu, düşünce ve fikirlerini açık ve net bir şekilde dile getirmeyip, sessiz kalmayı tercih edecektir.

#### 3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bir siyaset bilimi ve kitle iletişim teorisi olarak ortaya çıkan Sessizlik Sarmalı (Susunluk Sarmalı) Teorisi ilk kez Elisabeth Noelle-Neumann tarafından 1974 yılında geliştirilmiştir. Sessizlik sarmalı genel olarak bireylerin içinde buldukları herhangi bir toplulukta kabul gören fikirlerin ve değerlerin kendi fikir ve değerleriyle uyum sağlamadığını fark ettiğinde, dışlanma korkusu ve yalnızlaşma endişesi nedeniyle, görüşlerini açıklarken kendini kısıtlar veya fikrini söylemekten vazgeçer. Bunun ana nedenleri ise bireylerin içinde bulunduğu grupta veya toplulukta yalnızlaşmaktan kaçınma ve çoğunlukla beraber

hareket etme ihtiyacı ve kabul görme ihtiyacı duyarlar. Aksi halde, bu toplulukta dışlanabilecek ve bu yüzden de kendisini değersiz hissedebilecektir. Öz olarak, bireyler kendilerini bir toplulukta, düşüncelerini ve gelişen olaylara karşı görüşlerini, özellikle kendilerini azınlık olarak gördüklerinde, fikir ve düşüncelerini saklama ihtiyacı hissederler. Ancak aynı bireyler, fikirlerinin veya kendi fikrine yakın görüşlerin bir toplulukta yaygınlaşmaya başladığını sezerse veya yaygın olduğunu düşündüğünde bu defa görüşlerini, rahatça, yüksek sesle söylemeye başlarlar. Kısaca, sessizlik Sarmalı teorisi, bazı konularla

ilgili olarak, içinde bulunduğu toplulukta bir kesimin çekinmeden fikirleri açıkça ifade ederken, başka bir kesimin neden suskun kalmayı tercih ettiği sorusu üzerine dayanmaktadır (Hong ve Li, 2021: 195). Şekil 4. Sessizlik sarmalının nasıl geliştiğini ortaya koymaktadır. Burada ki spiral ise, bireylerin bir toplulukta egemen düşünceye karşı görüşlerini açıkça beyan etmemekte ve aykırı bir durumu engellemek için sessiz kalmayı tercih ettikçe, egemen düşünce daha da güçlenirken azınlıktaki görüşleri savunanların sayısında hızlı bir azalma gözlemleneceğini göstermektedir.



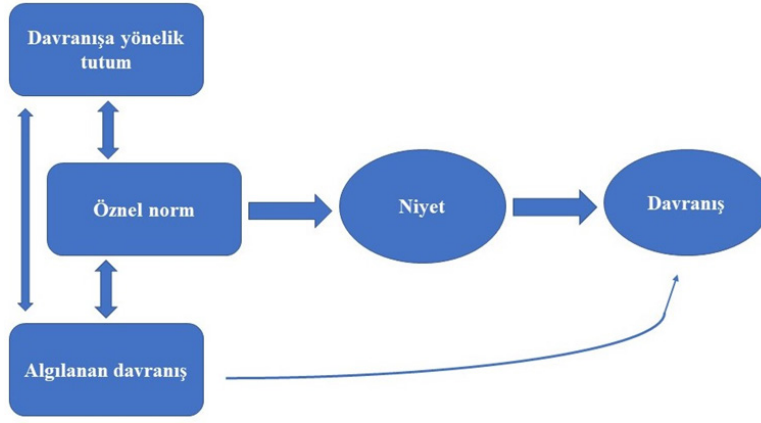
Şekil 4. Sessizlik sarmalı (Bandrowsky, 2020: 82)

Sessizlik sarmalı teorisi, örgütlerdeki bireylerin, kendi görüşlerini veya düşüncelerini açıkça beyan etmeden önce, çevresinde bu görüşlerin nasıl bir etki bırakacağı üzerine durarak bunu modelleyen bir teori olarak da uyarlanmaktadır. Örgütsel sessizlik bağlamında ise, eğer örgütte bir bireyin görüşünü sesli olarak dile getiren başka birileri varsa, bu onun için bir tetik etkisi yaratır ve bu birey böylelikle kendi görüş ve düşüncelerini daha öz güvenli ve dışlanma korkusu olmadan dile getirir. Öte yandan, birey örgütte kendi düşüncelerini paylaşan veya savunan diğer bireylerin sayısının az olduğunu veya azaldığını düşündüğünde ise kendi görüşlerini açıkça daha az beyan etmeye meyilli oluyor veya sessizliği tercih ediyor. Bu durumda sessizlik sarmalı teorisinde, sürekli bir değişimi ve gelişimi ifade eden sarmalla açıklanmaktadır. Bowen ve Blackmon (2003) 'a göre bireylerin genellikle topluluklarda baskın görüşü belirlemek için çevrelerini gözlemlediklerini ve çoğunluğun görüşünü azınlık görüşünden daha kolay ifade ettiklerini savunmaktadırlar ve gruplar içindeki sessizlik sarmalları, örgütsel gelişim için gerekli olan açık ve dürüst tartışmaları kısıtlayabilir. Yine Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisinde, bireylerde izolasyon tehdidinin ve buna karşılık gelen izolasyon korkusunun, örgütlerde bireylerin fikirlerini ortaya koymada açık ve dürüst olmaktan alıkoymak için uyguladığı yatay baskılar vurguladığı belirtilmiştir. Sohn (2022)'da sessizlik sarmalı teorisini, bireylerin çoğunluğun fikirlerine sahip olmadıklarında, kendi kendini güçlendiren bir sessizlik sarmalına girmelerindeki nedenin

dışlanma korkusunun olduğunu ve bu nedenle de herkesin içinde azınlığın da düşüncelerini kapsayan fikirlerini açıkça dile getirmekten kaçınma eğilimi olduğunu vurgulamıştır. Sonuç olarak, Güler (2022)'de bireyin topluluklar içinde dışlanma korkusu veya sosyal dışlama (social ostracism) sebebiyle, benimsemiş olduğu fikirlerini veya inançlarını etrafındaki insanların çoğunluğunun düşüncelerinden farklı olduğunu gördüğü için açıkça ifade etmekten kaçınarak kendini çoğunluğun düşüncelerine göre uyumlaması yolunu tercih etmesi ya da tercih etmek zorunda kalması olarak vurgulamıştır.

### 3.3. Planlı davranış teorisi

Örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer teori de planlı davranış teorisidir. Planlı davranış teorisi, (The theory of planned behavior), (TPB), ilk olarak Icek Ajzen tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Bilişsel merkezli bu teoriye göre bireylerin davranışlarının altında yatan etkenleri açıklamaya odaklanmaktadır ve bu teoride bireylerin niyetlerinin yapmak istediği veya kaçındığı bazı davranışlar üzerinde güçlü etkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Ajzen'in (1985) geliştirdiği bu teoride, bireyin benimseyeceği bir davranışı yapıp yapmayacağını, o davranışa yönelik bireyin sahip olduğu niyetin belirleyeceğini vurgulamaktadır. Burada bahsedilen niyet ise bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğer bireylerin davranışla ilgili düşüncelerinin, yani öznel normların etkisi altındadır. Şekil 5'te Ajzen tarafından 1991 yılında geliştirilmiş olan planlı davranış teorisi açıklanmaktadır:



Şekil 5. Planlı davranış teorisi (Schröder vd., 2014: 854)

Özetlemek gerekirse, örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişelerini ve fikirlerini bilinçli olarak yönetimle paylaşmamları ve kendilerine saklamaları olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram çoğu zaman çalışanların örgütsel sorunlar ya da kendilerini ilgilendiren konularla ilgili düşünce, endişe ve önerilerini dile getirmemeleri olarak bilinmektedir. Yani, bazı çalışanlar, işleriyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaştıklarında, bilgilerini çeşitli nedenlerle, çoğu zaman başkalarıyla, özellikle de üst düzey yöneticilerle paylaşmak istemezler. Çalışanlar bazen fayda-zarar açısından düşünür ve konuşmak yerine susmayı tercih edebilir. Buna ek olarak, çalışanların, psikolojik güvenliğe ilişkin algılarının, fikirlerini açıkça söyleme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Zira, çalışanlar görüşlerini açıkça ortaya koymaları durumunda olası handikapların ortaya çıkabileceğinin farkına varırlarsa, kişisel ve iş ortamında olumsuz sonuçlara maruz kalma korkusu nedeniyle, işlerinde yapıcı bakış açılarını benimseme konusunda isteksiz olacaktırlar.

Gallo (2023) bu konuyu destekler nitelikte psikolojik güvenliği, olumsuz sonuçlardan korkmadan fikirlerini ve endişelerini ifade etmenin, sorularla açıkça konuşmanın ve hataları kabul etmenin sorun olmayacağı konusunda örgüt üyeleri tarafından benimsenen ortak bir inanç olduğunu vurgulamış ve bunun üç ana unsuru belirtmiştir. Bunlardan birincisi, psikolojik güvenlik, örgüt üyelerinin kendilerini daha ilgili ve motive hissetmelerine yol açar çünkü katkılarının önemli olduğunu ve cezalandırılma korkusu olmadan konuşabileceklerini hissederler. İkincisi, bireyler fikirlerini ve endişelerini dile getirirken kendilerini daha rahat hissettiklerinden, daha iyi kararlar almaya yol açabilir; bu da genellikle daha çeşitli perspektiflerin duyulmasına ve dikkate alınmasına destek verir ve son olarak üçüncüsü, örgütteki çalışanların hatalarını paylaşma ve onlardan öğrenme konusunda kendilerini rahat hissetmeleri nedeniyle örgütte sürekli öğrenme ve iyileştirme kültürünü teşvik edebilir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma örgütsel sessizlik ile ilgili daha önce yapılmış

olan çalışmalardan elde edilen verilerle kavramsal bir çerçeve sunmayı hedeflemiştir. Ayrıca, örgütsel sessizlik konusunun alan yazında gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemi göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel davranış ve yönetim literatür bağlamında, örgütsel sessizlik ile ilgili gelecekteki çalışmalara da katkı sağlayabileceği düşüncesiyle, teorik bilgiler vermeyi amaçlamıştır. Öncelikle, çalışanlar sessiz kalmayı tercih edip, örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj vermeye çalışıyorlarsa, bu mesajların anlamlandırılması gerekmektedir, çünkü bu mesajların arka planında çalışanların örgütteki davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek potansiyel riskler mevcuttur. Sessizliğin birçok nedeni olabilir. Örneğin, sessizlik çoğu zaman alçakgönüllülük, başkalarına saygı, sağduyu, görgü gibi birçok erdemle ilişkilendirilir. Öte yandan, bilinç altına yerleşmiş görgü kuralları nedeniyle insanlar utançtan, diğerleriyle karşı karşıya gelmeden ve algılanan tehlikeler ve diğer öngörülemez risklerden kaçınmak için suskunluğa bürünürler. Aslında sessizlik çoğu zaman bir stresle yüzleşmemeyi tercih ettiğimizde başlar. Mizaçlarımızdaki farklılıklar göz önüne alındığında, gerçekte farklı görüşlere, inançlara ve zevklere sahip olduğumuzdan geçmişteki deneyimlerimiz ve psikolojik güvenlik nedeniyle bunu yapmamız olağandır.

Öte yandan, çalışanlar, örgütün başarısı ve örgütsel hedeflere ulaşılması için değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikler gibi unsurların ana bileşeni olarak kabul edilmektedir. Ancak birçok çalışan, örgütlerindeki gelişen durumlar ve sorunlar hakkında görüş ve endişelerini dile getirmemeyi tercih ediyor. Bu kapsamda, sessizlik, onay ve paylaşım ya da hoşnutsuzluk ve muhalefet anlamına gelebilir, dolayısıyla hem bireyler hem de kuruluşlar için bir baskı mekanizması haline gelebilir. Kısaca, örgüt üyeleri sessiz kalmayı tercih ederek, zor ya da rahatsız edici kişisel ve örgütsel konularla ilgili endişeleri bastırır ve açığa çıkmasına engel olur. Sonuç olarak, örgütsel sessizliğin oluşumuna engel olmak ve olası olumsuz sonuçlarının etkilerinin azaltılmasıyla ilgili öneriler şunlardır (Zohra ve Sabrina, 2022: 44-45; Otsupius, 2019:60):

- Örgütte çalışanların görüşlerini açık ve özgür bir şe-

kilde ifade edebilecekleri iletişim kanalları oluşturmalıdır.

- Fikir ve düşüncelerini özgürce paylaşan çalışanlar hem daha fazla işlerine bağlılık davranışı gösterecek hem de daha az işten ayrılma niyetine sahip olacaklardır.
- Yönetim işleyişle ilgili kararlar alırken çalışanların görüşlerini dikkate almalı ve tavsiyelerine saygı duymalıdır.
- Örgüt bünyesindeki birimler arası örgütsel iletişim ve iş birliği artırılmalı ve sosyal faaliyetler düzenlenmelidir.
- Örgütlerde çalışanların düşüncelerine öncelik veren bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler çalışanların fikirlerini, önerilerini ve şikâyetlerini dinlemeli ve bunlara karşı önyargılı olmamalıdır.
- Yöneticiler örgütsel sessizlik iklimini oluşturan baskıcı ve alaycı tavırlar göstermemeli ve yaratıcı fikirlere uygun bir ödüllendirme sistemi sunularak çalışanların fikirlerini açıkça beyan etmeleri teşvik edilmelidir.
- Yöneticiler örgüt içi iletişimi ve etkileşimi gözlemlemeli ve çalışanların sahip oldukları önyargılı veya olumsuz fikirlerin olumlu düşüncelerle değiştirilmesine yönelik program geliştirilmeli ve etkinlikler uygulanmalıdır.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik bireyin veya bireylerin bilinçli, amaçlı, kasıtlı şekilde benimsediği bir tutumdur ve bu konuda daha önceden yapılmış çalışmalarda olumsuz sonuçlarının olduğu vurgulanmıştır. Sessizliğin tercih edilmesinde farklı etkenler rol oynamaktadır ve genellikle çalışanın görüşlerini ifade etse de dikkate alınmayacağını düşünmesi veya çeşitli tehdit algısı ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışıdır. Kısaca, örgütsel sessizlik, çalışanların, kişisel, yönetimsel veya örgütsel nedenlerle, örgütteki sorunların çözümü aşamasında veya örgütü bulunduğu konumdan daha iyi bir noktaya gelmesi için ihtiyaç duyulan görüş, fikir ve bilgileri kasıtlı olarak iş arkadaşlarıyla veya yönetimle paylaşmak istemeyip, sessizliği kalmayı tercih etmesidir. Bununla birlikte, her bir örgüt için örgütsel sessizliğin sebeplerini anlamak örgütün gelişimi için çok önemlidir, aksi halde örgütsel sessizlik yaygınlaştığında, örgütsel iletişimi bozacak, örgütsel verimliliği düşürerek, örgütsel hedeflere ulaşmayı sektete uğratacaktır.

#### ORCID

Can Biçer (0000-0001-7270-7417)

#### Kaynakça

- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. B. (2018). Organizational trust and organizational silence: The factors predicting organizational commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In J. Kuhi & J. Beckmann (Eds.), *Actionócontrol: From cognition to behavior* (pp. 11639). Heidelberg:Springer. (9) (PDF) *The Theory of Planned Behavior*.
- Bandrovskiy, H. (2020). «Spiral of Silence» by Elisabeth Noelle-Neumann as a Technology of Information Influence in Social Networks. *State and Regions. Series: Social Communications*, 3 (35), 80-85.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Burgess, J., & Connell, J. (2004). Emerging developments in call centre research. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 14(3), 1-13.
- Castrillon, C. (2023). 5 Ways To Deal With Passive-Aggressive Behavior At Work. *Forbes*.<https://www.forbes.com/sites/caroline-castrillon/2023/10/22/5-ways-to-deal-with-passive-aggressive-behavior-at-work/?sh=331cc9532105>
- Credle Jr, W. E. (2022). Organizationally mute: A metaphorical descriptor of silence in organizational life. In *5th International Conference on Research in Business, Management and Economics*, Paris.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 152.
- 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.
- Gallo, A. (2023). What is psychological safety?. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>.
- Güler, B. Y. (2022). Suskunluk sarmalı kuramı bağlamında insan doğasına yaklaşım. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 162-175.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The journal of applied behavioral science*, 37(3), 324-342.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. (25). *Harvard university press*.
- Hong, C., & Li, C. (2021). Will consumers silence themselves when brands speak up about sociopolitical issues? Applying the spiral of silence theory to consumer boycott and buycott behaviors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 33(2), 193-211.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 249-257.
- Lee, S. (2007). Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 56(9), 788-796.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25(6), 31-35.
- 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.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Otsupius, A. I. (2019). Employee silence and its effects on organizational effectiveness. *International Journal of Indian Economic*



- Light (JIEL), 7, 56-61.
- Pacheco, D. C., Moniz, A. I. A., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in organizations and psychological safety: a literature review. *European Scientific Journal, (Special Edition)*, 293-308.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *IEEE Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- 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, 331-369.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 253-263.
- Schröder, T., Stewart, T. C., & Thagard, P. (2014). Intention, emotion, and action: A neural theory based on semantic pointers. *Cognitive Science*, 38(5), 851-880.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sohn, D. (2022). Spiral of silence in the social media era: A simulation approach to the interplay between social networks and mass media. *Communication Research*, 49(1), 139-166.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Zohra, B. and Sabrina, K. Organizational silence (Basic concepts and its effects). *International Journal of Economic Performance*. 5(2), <https://www.asjp.cerist.dz/en/article /2 06510. hal-03904943>.