

## DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

### THE CONCEPTUAL INVESTIGATION OF RELATIONSHIP BETWEEN OSTRACISM, EMPLOYEE SILENCE AND EMPLOYEES' USAGE OF SILENCE

Öğr. Gör. Dr. Banu SARIBAY<sup>1</sup>

#### Özet

Dışlama kavramı, insanların buldukları ortamda görmezden gelinmesi ya da yok sayılmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bireyler, yaşamlarının her alanında dışlama ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Sessizlik ise insanın ya da insan gruplarının belli zaman ve nedenlerle hareketsiz ve suskun kaldıkları bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizlik farklı disiplinlerde kullanılabilen çok boyutlu bir kavramdır. Sessizlik, kendine ait özellikleriyle başka olguların nedeni olabildiği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift yönlü bir özelliğe sahip bir davranıştır. Bu bağlamda çalışmada, “dışlama bir sessizlik türü müdür? Sessizleşen her birey dışlanmış mıdır? İki kavram aynı özelliklere mi sahiptir yoksa iç içe geçmiş kavramlar mıdır?” gibi sorulara yanıt aranacak, kavramların birbirine benzeyen ve birbirinden farklılaşan yönleri kavramsal olarak irdelenecektir.

**Anahtar Sözcükler:** Dışlama (ostracism), Sessizlik, Çalışan Sessizliği, Sessizliğin Kullanılma Biçimleri

**JEL Kodları:** L20, M54

#### Abstract

The concept of ostracism is defined as the avoidance of people in their environment. Individuals are faced with exclusion in all areas of their lives. Silence emerges as a form of behavior in which people or groups of people are dormant and silent for a certain period of time and reasons. Silence is a multidimensional concept that can be used in different disciplines. Silence is a two way behavior that can either be the cause of other phenomena with its own characteristics or the result of other events. In this context, questions such as “is ostracism a kind of silence?”, “is any person who is silent ostracized?”, “do two concepts have the same characteristics or are they intertwined concepts”? will be asked and to answer such questions, the similarities and differentiating aspects of concepts will be discussed conceptually.

**Keywords:** Ostracism, Silence, Employee Silence, Usage of Silence

**JEL Codes:** L20, M54

<sup>1</sup>Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi, E-Posta: [bsaribay@thk.edu.tr](mailto:bsaribay@thk.edu.tr). Tel: 232 892 16 79 / 109

## 1.GİRİŞ

Örgütlerde, çalışanlar sık sık konuşma (ses-voice) ya da sessiz kalma (düşünce, görüş ve kaygılarını paylaşıp paylaşmama) hususunda karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Birçok durumda insanlar - başkalarının ifade etmek istediklerini ya da başkaları için değerli olabilecek düşünceleri kendilerine saklayarak- sessiz kalarak güvende olmayı tercih edebilirler. Temkinli olma ya da kendini güven altına alma davranışının bir göstergesi olan sessizliği, Morrison ve Milliken; Pinder ve Harlos gibi araştırmacılar “çalışan sessizliği” olarak adlandırmışlardır. Örgütlerde çalışanların sessiz kaldığı konular ve sessizliği tercih etme nedenleri hakkında çok sayıda farklı görüş vardır. Bir çalışan yaptığı gözlemler sonucu etik olmayan uygulamalar hakkında suskunluğunu, görüş bildirirse cezalandırılacağını düşünüp koruyabilir. Bir grubun üyeleri grup içi fikir birliği ve uyumu bozmamak ve dışlanmamak için görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir.

Morrison ve Milliken (2000:707) sessizliği, çalışanların işlerini ya da kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve önerilerini kasıtlı olarak esirgemeleri olarak ifade etmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001: ) da sessizliği hem bireysel hem de örgütsel boyutta ele almıştır. Değişimi ve gelişimi etkileyebilme gücünde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamıştır.

Van Dyne ve diğerleri (2003: 1361) ise sessizliği, çalışanların örgüt için yararlı olabilecek düşünce, bilgi ve önerilerini ifade etmeyi tercih etmedikleri bir durum olarak nitelendirilmiştir. Sessizliği ayrıca açıkça konuşma davranışının yokluğundan öte, iş iyileştirme ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesinin *kasıtlı ve bilinçli* olarak saklanması ya da *baskı altında tutulması* olarak değerlendirmişlerdir. Ellis ve Van Dyne (2009:39) da bu açıklamalarla tutarlı olarak, sessizliğin çalışanların iş arkadaşlarına olan olumsuz tepkilerini belirtmek amacıyla kullanabilecekleri bir sözsüz iletişim türü olduğunu belirtmişlerdir.

Brinsfield ve diğerleri (2009:4) sesi (voice), bilgi, görüş, düşünce ya da endişelerin ifade edilmesi olarak tanımlarlarken; sessizliği ise bunların saklanması, açığa vurulmaması olarak tanımlamışlardır. Sessizlik ilk bakışta bir iletişimsizlik durumu olarak görülse de, iletişimsizliğin her şekli sessizliği temsil etmemektedir. Robbins ve Judge (2007:354) sessizliği, felsefe yazınındaki Sherlock Holmes’un havlamayan köpek metaforu ile açıklamıştır. Sessizliği sadece sesin ve iletişimin yokluğu olarak görmemek gerektiğini, aslında sessizliğin

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

iletişimin güçlü şekillerinden biri olduğunu vurgulamışlardır. Robbins ve Judge'a göre sessizlik, grup düşüncesinin kritik bir unsuru, tatminsizliğin ya da çoğunlukla aynı fikirde olmanın bir göstergesi ve yöneticilerin çalışanları aşağılamak için kullandığı bir araçtır.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim bilimlerinde ses çıkarmanın (voice) ve sessizliğin zengin bir tarihçesi vardır. Briensfield ve diğerleri (2009:4) yönetim literatüründe sessizliğin tarihçesini üç ayrı akıma ayırarak incelemiştir. İlk akım, 1970'den 1980'in ortasına kadar ki araştırmaları; 2. akım, 1980'lerin ortalarından 2000'e kadar olan araştırmaları ve 3. akım ise 21. Yüzyıl içinde yapılan ve devam eden araştırmaları (günümüz akımı) içermektedir.

1970'lerden 1980'lerin ortalarına kadar, sosyal bilimciler örgütlerdeki sessizlik ve ses çıkarma ile ilgili birkaç farklı formu ele alarak incelemişlerdir. Bu ilk çalışmaların arasında; Hirschman'ın örgütsel tatminsizlik ile ilgili çalışması, MUM Etkisi ve Sessizlik Sarmalı adlı çalışmalar dikkat çekmektedir (Briensfield vd., 2009:8).

1980'lerin ortası ve 2000 yılları arasında muhbirlik (whistle-blowing), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), konu benimsetme (issue selling) ve şikayet etme (complaining) gibi ses çıkarma ile ilgili birkaç yeni kavram ortaya çıkmıştır. Bu periyotta ayrıca görüş bildirimi ile ilgili olarak "örgütsel adalet" kavramına odaklanılmıştır. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını araştıranlar çalışanların dıştan gözlenebilen/dışa vurulan davranışlarına göre çalışmalarını yürütmüşlerdir. 1990'ların sonunda sessizlik ile ilgili iki önemli çalışma kaydedilmiştir. Bu çalışmalar sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) ve dışlama (ostracism)'dir . Bu çalışmalar sessizliğin yapısal gelişiminde büyük bir öneme sahip olmuştur (Briensfield vd., 2009:12).

2000'li yılların başından bu yana da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ile ilgili çalışmaların popülerliği örgütsel alanda artmıştır.

Bu çalışmada, çalışan sessizliği ile sessiz literatüründe ikinci akımda incelenen dışlama kavramı ile ilişkisinin kavramsal olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca "dışlama bir sessizlik türü müdür? Sessizleşen her birey dışlanmış mıdır? Dışlama sessizliğin kullanılma biçimlerinden biri midir? İki kavram birbirinden farklı mıdır yoksa iç içe geçmiş kavramlar mıdır?" gibi sorulara yanıt aranacak, kavramların birbirine benzeyen ve birbirinden farklılaşan yönleri irdelenecektir. Çalışmanın, yönetim alanında sessizlik ile ilgili ele alınan değişkenlerden (örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü vb.) farklılık

## **DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

göstermesi ve çalışmada ilk kez sessizliğin kullanılma biçimlerine değinilmesinin yazın alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2.ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE TÜRLERİ**

Pinder ve Harlos 2001 yılında çalışan sessizliği kavramını ortaya koymuştur. Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin algılanan adaletsizliğe bir tepki olarak görüldüğü çalışmasında, sessizliğin ses yokluğundan daha fazlasını içerdiğini ifade etmiştir. Araştırmacılara göre sessizlik bir dizi bilişsel, duyuşsal ve istemli içeriğe sahip bir iletişim biçimidir. Sessizliğin ayrıca kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durum olduğu da belirtilmiştir.

Pinder ve Harlos (2001: 347) çalışan sessizliğinin, pasif (quiescence) ve kabullenici (acquiescence) nedenlere bağlı olarak farklı anlamlarının olduğunu ileri sürmüştür. Pinder ve Harlos'un çalışmasından sonra Van Dyne ve diğerleri bu kavramı ayrıntılarıyla incelemiş ve çalışan sessizliğinin altında bu faktörlerin yanı sıra pro-sosyal güdülerin de olduğunu ileri sürmüşlerdir (Van Dyne vd., 2003:1362).

Bu sessizlik türlerine kısaca baktığımızda, kabullenici sessizlik işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin, boyun eğme ya da geri çekilme duygularına dayalı olarak saklanmasıdır. Çalışanlar açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağını ve yararsız olduğunu düşünürler. Savunucu sessizlik ise açıkça konuşmanın sonuçlarından korkmaya dayalı kasti sessiz kalma durumudur. Savunucu sessizlik, özünde *korku ve kaygı* olan kendini savunma davranışından ortaya çıkmaktadır. Son olarak pro-sosyal sessizlik işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin örgüt ya da diğer insanların yararına saklı tutulmasını ifade etmektedir. Savunucu sessizliğin aksine pro-sosyal sessizlik, açıkça konuşma sonucu olumsuz bir sonuçla karşılaşma korkusundan daha çok diğerlerine odaklanan bir davranış biçimidir. (Van Dyne vd., 2003:1366-1367).

Çalışan sessizliği konusunda yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, sessizliğin farklı araştırmacılar tarafından değişik şekilde sınıflandırıldığı görülmüştür. Kish- Gephart ve diğerleri çalışan sessizliğini, bilinçli olmayan savunmacı sessizlik, bilinçli savunmacı sessizlik, planlı savunmacı sessizlik ve alışılmış sessizlik olarak dört farklı şekilde ele almışlardır (Kish-Gephart vd., 2009:171-173). Kostiuk da çalışan sessizliğini dört farklı şekilde ele alıp incelenmiştir. Kostiuk'a göre çalışanlar taktiksel ya da refleksif olarak, umursamadıkları ya da teknik ve çevresel nedenlerden dolayı (yapısal sessizlik) sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Kostiuk,2012). Knoll ve Dick ise yaptıkları çalışmada, Van Dyne ve diğerlerinin ortaya koyduğu çalışan sessizliği türlerine ek olarak fırsatçı sessizlik kavramını yazın alanına

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

kazandırmışlardır (Knoll ve Dick, 2013:350-352). Fırsatçı sessizlik ve yapısal sessizlik dışında bahsi geçen sessizlik türlerinin, söz konusu araştırmalarda çalışanlardan elde edilen ifadelerle göre oluşturulmuş olduğu ancak içerik olarak Van Dyne ve diğerlerinin (2003) ortaya koyduğu sessizlik türlerinin bir türevi olduğu görülmüştür. Fırsatçı sessizlikte çalışanların bir takım bilgi ve düşüncelerini ileride kendilerine avantaj yaratması için saklamaları ifade edilirken (Knoll ve Dick, 2013:352); yapısal sessizlikte ise çalışanların örgütsel kaynaklı bir takım nedenlerden dolayı (gerekli teknolojinin olmayışı ya da iletişim yetersizliği vb.) sessiz kalmak zorunda kaldıkları ifade edilmiştir (Kostuik, 2012:74).

Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından oluşturulan sessizlik davranışları, bazı Türkçe kaynaklarda kabullenici sessizlik, savunucu/savunmacı sessizlik ve pro-sosyal sessizlik olarak kullanılırken (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Erenler, 2010; Yeşilaydın ve Bayın, 2015; Sarıbay ve Kayalı, 2016; Yetim ve Erigüç 2018) bazı kaynaklarda ise kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik (Eroğlu vd. 2011; Acaray ve Şevik, 2016; Yalçınsoy, 2018 ) olarak kullanılmıştır.

### **2.1. Çalışanların Sessizliği Kullanma Biçimleri**

#### **2.1.1. Bilgi Toplama Amaçlı**

Sessizlik yöneticiler tarafından problemleri çözme ve öğrenmeyi artırma yolu olarak kullanılabilir. Bir kişi sessiz kaldığında; buradan kişinin karmaşık bir problemi çözmek için bilgi topladığı ve/veya bu verilerin içeriğini değerlendirdiği sonucu çıkartılabilir. Amerika Temsilciler Meclisi'nin eski sözcüsü Tip O'Neill personel toplantılarında ilk önce sorularını sorar, sonra da arkasından sessizleşirdi. Tip O'Neill'in sessizliği, personelini kanuni düzenlemeler, son söylentiler, şikayetler, dedikodular ve günün politik olayları ile ilgili değerlendirme yapma ve öneriler sunmalarını teşvik etmek içindi. Bies (2008) liderliğin can damarının bilgi olduğunu, O' Neill'in sessizliği ile de bilgiyi toplamak için dinlemenin önemini, yani sessiz kalabilmenin gerekliliğini öne sürmüştür (Bies,2009: 159).

Gereken sorular sorulduktan sonra sessizliği, dinleme ve öğrenme amaçlı kullanma sadece politik liderlerle ilgili değildir. Kurumsal liderler tarafından da sessizlik bu amaçla kullanılmaktadır. Örneğin büyük bir yapı firmasının üst düzey yöneticisi soru sormayı ve sessizliği, işleri oluşturan program doğrultusunda yürüyüp yürümediğini tespit etmek için kullandığını belirtmiştir. Yönetici günlük olarak, yapı içinde gezinirken çalışanlara iş esnasında sorular sorarak onlarla ufak sohbetler gerçekleştirdiğini ve sessizliği ise yöneltile soruları

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

yanıtlamak ve işle ilgili her şeyin uygun bir şekilde yerine getirilip getirilmediğini doğrulamak amacıyla kullandığını belirtmiştir (Bies,2009: 160).

Bies ve Tripp (1999) sessizliğin, iş yerindeki zorba patronlarla başa çıkmak amaçlı da kullanılabilirliğini belirtmiştir (Bies,2009: 160). Van Dyne ve diğerleri 2003 yılındaki çalışmalarında sessizliği patron korkusunun yarattığına dikkati çekmişlerdir. Çalışanlar patronlarının kötü muameleleriyle başa çıkabilmek için kendilerini avantajlı kılacak sessizliği tercih etmektedir. Çalışanların zorbalıkla başa çıkabilmek için geliştirdikleri sessiz kalma tutumu, çalışanlarda patronlarının değişen tavırlarına odaklanmayı ve zorba davranışlarını gözlemlemeyi sağlayarak; onlar hakkında akıllıca bir bilgi edinmeyi içermektedir.

### **2.1.2. Farklı Görüşleri Teşvik Etme Amaçlı**

Morrison ve Milliken (2000) kişiler arası ve kurumsal boyutta sessizliğin nasıl yaratıldığına ve farklı görüşlerin bastırılması sonucu sessizliğin zaman içinde yaygınlaştığına dikkati çekmişlerdir. Bies (2008) de araştırmasında, liderlerin belli zamanlarda farklı/muhafiz görüşlerin açıklanmasını teşvik etmek için kasıtlı olarak sessizliği yarattıklarına ortaya koymuştur. Farklı görüşlerin açığa çıkmasını sağlamadaki amaç ise örgüt içi problemlerin çözümünü kolaylaştırmak ve karar alma mekanizmasının etkili çalışmasını sağlamaktır. Konuya ilişkin verilen bir örnekte, örgüt içinde yeni bir politika oluşturulmasında karar alınması gerektiği için kurul toplanmaktadır. Bu kurulun lideri fikir birliğinin sağlanabilmesi için kurul üyelerinin görüşlerini dinlerken, bu esnada bir üye ortaya çıkan ortak fikirden farklı bir görüşünü dile getirmiştir. Karar alma kurulundaki üyeler, kişinin görüşüne negatif bir tepki vermişlerdir. Liderin ise araya şu sözlerle girdiği belirtilmiştir: “Üyemizin görüşü farklı fakat aynı zamanda oldukça ilginç ve dikkat çekici. Sizden istediğim şimdi bu görüşü beş dakika sessiz kalarak düşünmeniz. Daha sonra bu görüşe ilişkin değerlendirmenizi duymak istiyorum ve bu görüşü tartışmaya açıyorum”. Verilen bu örnekte sadece liderin farklı bir görüşü desteklemesi değil aynı zamanda en doğru kararı alabilmesi için nasıl etkin bir şekilde dinlediği (sessiz kalması) ifade edilmiştir. Konuyla ilgili diğer bir örnek ise tarihe **Küba Füzeleri Bunalımı** olarak geçen olayda, Amerika Eski Başkanı John F. Kennedy'nin oynadığı roldür. Kennedy konuyla ilgili oluşturulan komitenin yaptığı toplantılara katılmayarak komiteyi karar almada özgür bırakmıştır. Bunun nedeni, Kennedy'nin toplantılara bir başkanın eşlik etmesi sonucu bireylerin başkanın duymak istedikleri yönde fikirler ve öneriler sunduklarına ilişkin görüşüydü. Yapılan toplantılara katılan Robert Kennedy, Kennedy'nin yokluğunda yani sessizliğinde komitedeki herkesin eşit bir şekilde söz aldığı, kısıtlanmadıklarını ve kendilerini

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

tamamıyla özgür hissettiklerini belirtmişlerdir. Böylece Başkan Kennedy'nin sessizliği (yokluğu) farklı görüşlerin açığa çıkmasıyla sağlıklı bir tartışma ortamının oluşmasını ve on üç gün süren toplantıların sonunda da olası bir üçüncü dünya savaşının çıkmasını engellemiştir. Bu örnekte dikkat edilmesi gereken her ne kadar Başkan Kennedy toplantılara katılmasa da müttefiklerinin orda olduğu, özellikle de erkek kardeşi Bobby'in Kennedy'nin o toplantıdaki gözü ve kulağı olarak bulunduğu gerçeğidir. Bu örneğe benzer diğer bir örnek ise **Lehman Brothers Yatırım Bankası**'na aittir. Lehman Brothers'ın CEO'su Lew Glucksman kurumun geleceği hakkında yapıcı kararlar alması için ortaklarından oluşan bir grubun toplantılar düzenlemesine izin vermiştir. Glucksman da ortaklarının görüşlerini daha rahat açıklamaları için düzenlenen toplantılara katılmama kararı almıştır. Bu olay, bir öncekinden farklı olarak Gluckman'a bu toplantılar hakkında bilgi verecek her hangi bir yakın arkadaşının (gözcünün) o toplantılarda yer almamasıdır. Glucksman ve müttefiklerinden ayrı yapılan bu toplantılar yapıcı olmakta öte kurumun satılması yönünde bir görüş birliğinin oluşmasına sebep olmuştur. Bu toplantılardaki Gluckman'ın teşvik amaçlı sessizliği ne yazık ki kurumun geleceğini tehlikeye atmıştır (Bies,2009:161-162).

### **2.1.3. Düşünme Odaklı Kullanım**

Farklı endüstrilerde liderlik üzerine yapmış olduğu araştırmalarda liderlerin sessizliği, bir konuyu derinlemesine düşünme ve öğrenme amaçlı kullandıklarını ortaya çıkmıştır. Bies (2008) yapmış olduğu bir araştırmada, ofisinde 15 dakika boyunca sessizce oturan ve düşünceli bir şekilde camdan dışarı bakan bir proje yöneticisinin tavrını gözlemlemiştir. Proje yöneticisi ayağa kalktığı anda, Bies yöneticinin odasına girerek ne yaptığını sormuştur. Proje yöneticisi her günün sonunda neleri iyi yaptığını, neleri daha farklı yapması gerektiğini ve yarın ne yapacağını düşünmek için kendisine 15 dakikalık bir düşünme/değerlendirme süreci tanıdığını ifade etmiştir. Araştırmanın izleyen bölümlerinde proje bittiğinde ya da projenin büyük bir kısmı tamamlandığında proje yöneticisi, gerçekleştirilen projeden alınan derslerin tartışıldığı ve gelecek projelerin hazırlanmasında faydalı olacak "işlem sonrası inceleme" (post-mortem) olarak adlandırılan bir toplantı düzenler. Bu toplantıda liderler takımın farklı üyeleri bir araya gelerek; birbirlerini sessizlik içinde dinlerken projeden çıkardıkları dersler üzerinde konuşurlar. Bu toplantılarda sessizlik, açıkça konuşmanın ve projeye ilgili hususların anlaşılmasının başlangıcı olmaktadır. Sessizlik burada ayrı bir disiplin gerektiren ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir faaliyet olarak kullanılmıştır (Bies,2009:162).

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

Ayrıca örgütsel öğrenmede sessizliğin önemi oldukça açıktır. Senge (1990)'in öğrenen organizasyonlar çalışmasında “takım bazında öğrenme disiplini” olarak adlandırılan diyalogların kritik unsurlarından biri sessizliktir. Takım üyeleri, öneriler ileri sürebilmek ve konuları anlayabilmek için birbirlerini dinlemeye ihtiyaçları vardır. Sessizliğin dinleme eyleminin bir parçası olduğu açıktır. Bireyler çalışırken, bir durumu değerlendirirken ya da karşısındaki kişiyi dinlerken sessiz kalmaya ihtiyaç duyarlar. Senge (1990) de öğrenme sürecinin merkezinde sessizliğin olduğunu ve takım üyelerinin birbirlerini dinlemeleri gerektiğini özellikle vurgulamıştır (Bies,2009:163).

### **2.1.4. Gerçek Duygu ve Düşünceleri Saklama Amaçlı Kullanılması: Maskeci Sessizlik**

Bu sessizlik türü, insanların açık yüreklilikle konuşamamalarından kaynaklanan, kendini gizleme davranışının sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsanların sosyal yaşamdaki yüzleriyle özel yaşamlarındaki yüzleri birbirinden farklı olabilmektedir. İnsanlar bu sessizliği gerçeği ya da gerçek duygularını, politik güdüler nedeniyle saklamayı tercih etmektedirler. Kendini saklama, sessizliğin birçok biçimini alabilir. Sessizlik, zorba davranışlarda bulunan ve büyük bir kesimce kabul görmüş bir yönetici ile başa çıkmak için stratejik olarak kullanılabilir. Bu duruma Ütopya adlı eserin yazarı Thomas More'un Kral 8. Henry ile yaşadığı anlaşmazlık örnek olarak gösterilebilir. Kral 8. Henry'nin kendinden önce tahta bulunan ağabeyinin ani ölümü üzerine ağabeyinin eşi ile evlenmişti. Daha sonra Anne Boleyn'a aşık olan Kral 8. Henry boşanmak istiyordu. Ancak Katolikler'de Papa nikâhı bozmadan boşanma gerçekleşmiyordu. Buna çok sinirlenen 8. Henry önce Oxford ve Cambridge gibi üniversitelerin de aralarında bulunduğu üniversitelerden, boşanmasının dinsel yasalara sözde uygun olduğunu belirten bir ferman kopardı. Sonra da bir yasa çıkararak kendini İngiliz Kilisesinin başı ilan etti. Parlamentoya baskı yaparak bu kanunu çıkararak 8. Henry ayrıca ülkenin ileri gelenlerinin bu yasaya boyun eğeceklerine dair yemin etmelerini istemişti. Ülkenin ileri gelenlerinden biri de Thomas More'du. Kral, More'un desteğini almanın kendisini çok güçlendireceğini biliyordu. Ancak bu andı içmek Thomas More'un vicdanına aykırıydı, More kralı kilisenin başı saymaya yanaşmadı ve olanlara karşı sessiz kalmaya yeğledi. Bunun üzerine kral, 1534 yılında More'u tutuklattı. More çıkarıldığı mahkemede, sessizliğini bozup yemin etmesi için ikna edilmeye çalışıldı. Ancak More inanmadığı bir şey üzerine yalan yemin etmeyi redderek idamı tercih etmişti (Bies,2009:167).

Kendini gizleme amaçlı sessizliğin diğer bir biçimi, dikkat çekmeme davranışını (low profile) içeren pasif ses çıkarmadır. Kendini tamamen iletişime kapatmaktan öte herhangi bir konunun



## **DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

doğruluğunu tartışmamayı, eleştiri yapmamayı, patron/yönetici ile mümkün olduğunca az iletişim kurarak göze batmaktan kaçınmayı ifade etmektedir. Sessizlik sadece pasif olarak değil bazen aktif olarak da kullanılabilir. Örneğin Bies ve Tripp'in 1999 yılında yapmış olduğu araştırmaya katılanlar, zorba davranışlarda bulunan yöneticileri ile başa çıkmak için, aslında onlarla aynı fikirde olmasalar bile katılıyormuş gibi davrandıklarını (aktif/bilinçli) ifade etmişlerdir (Bies,2009:167).

Hewlin (2003)'in "görünüşte uyumluluk" üzerine yaptığı araştırmadaki davranış ile kendini gizleme amaçlı sessizlik kullanımı benzerlik göstermektedir. Hewlin görünüşte uyumluluğu, örgütün değerlerinin çalışanlar tarafından kabul ediliyormuş gibi gösterilerek; sahte bir görüntü yaratılması olarak tanımlamıştır. Çalışanlar sessiz kalarak zorba davranan yöneticilerinin kendileri hakkında uyumlu ve katılımcı çalışanlar olduklarına inanmalarını sağlamaktadırlar. Gizlenme amaçlı sessizlikte, yönetici çalışanları gerçekte olduklarından farklı olarak kurumuna bağlı ve işine sadık çalışanlar olarak gözlemlemekte bu da yöneticilerin kendi yöneticilik anlayışını yanlış değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Çalışanların gerçeği ya da kendilerini saklamaları zaman içinde duygusal ve ahlaki olarak kendilerine sıkıntı verebilecektir (Bies,2009:167).

Hewlin (2003:637) ve Bies ve Tripp (1999)'in baskıcı/zorba yönetici ile başa çıkmak için, çalışanın gerçek kişiliğini saklaması ya da maskeleymesi üzerine olan araştırmaları ile Scott (1990)'ın baskıcı rejimlerle halkın başa çıkmak için *sessizlik dilini* kullandıklarını belirttiği çalışması arasında benzerlik olduğu tespit edilmiştir.

### **2.1.5. Politik Bir Araç Olarak Kullanım: Baskı Kurma, Öç Alma ve Suçlama Yönetimi**

Örgütlerdeki sessizliğin merkezinde her zaman güç dinamikleri yer almıştır (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne ve diğerleri, 2003). Bies (2009:163) sessizliği güçlü ya da güçsüz olmayla ilişkili olarak kullanılan politik bir araç olarak değerlendirmiştir. Sessizlik ayrıca politik yeteneğin bir anahtarı olarak stratejik kullanıma da sahiptir. Sessizliğin politik bir araç olarak kullanılmasına neden olan faktörler ise biri üzerinde baskı kurma, birinden öç almayı isteği ve suçlandığı zaman bununla başa çıkabilme yolunun sessizlik olarak tercih edilmesidir (Bies,2009: 163)

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

### **2.1.5.1. Baskı Kurma**

Sessizlik sıklıkla hesaplaşma stratejisi olarak kullanılmaktadır. Bu stratejiye sessiz muamele (silent treatment) adı verilmektedir. Birey karşısındaki kişiye tepkisiz kalarak tepkisini göstermektedir. Sessiz muamele, hoşnutsuzluğu ifade etmek için; karşıdaki kişiyi görmezden gelmeyi ve o kişiyle konuşmamayı içermektedir. Sessiz muamele sadece işyerindeki ilişkilerde değil, diğer kişiler arası ilişkilerde (evlilik ya da arkadaşlık gibi) de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Bies,2009: 164).

Sessizlik politik bir araç olarak diğerlerinin üzerinde otorite kurmak için kullanılabilir. Yöneticiler ve liderler aslında kasıtlı olarak, endişe içindeki insanları kontrol altında tutmak ve insanlara korku vermek için sessizliği kullanabilmektedir. Sessizliğin insanlar üzerinde baskı aracı olarak kullanılması, örgütsel politikaların karanlık tarafına örnek olmaktadır. Örnek olarak bir yöneticinin bu kullanım biçimi ile ilgili ifadesi şöyledir: “Ben sessizliği insanları kontrolüm altında tutmak için kullanıyorum. Onları bu belirsizliğin içinde tuttuğça; onlardaki korku ve endişe duygusu artıyor. İnsanlar asla benim ne beklediğimi ve onlardan ne istediğimi bilemiyorlar bu onları şaşırtıyor, dengelerini bozuyor. Bundan hoşlanmıyorlar ama ne fark eder çünkü ben bundan hoşlanıyorum.” (Bies,2009: 163).

### **2.1.5.2. Öç Alma**

Öç alma amaçlı sessizliğe, yaşanan küçük zorbalıkların (petty tyrant) neden olduğu söylenebilir. Öç alma amaçlı sessiz kalan kişilerin zihninde, yaşadıkları deneyim sonucu; ilahi adaletin (poetic justice) yerini bulacağına ilişkin bir algı oluşmaktadır. Danışmanlık firmasında yöneticilik yapan bir kadının yaşadığı olay bu duruma örnek oluşturmaktadır (Bies,2009:165):

“Üst düzey yöneticimizle her zaman, gündemimizde olan konuların tartışıldığı toplantılar yapardık. Patronum benden rapor hazırlamamı ister ve daha sonra raporun kapağını kendi adını taşıyan bir kapakla değiştirerek kendisininmiş gibi sunardı. Üst düzey yöneticinin yönelttiği soruları da hazırlamış olduğum rapordan yanıtlardı. Sonra bir gün üst düzey yöneticiye sunumun olduğu bir zaman benim tatile çıktığım döneme rastladı. Toplantıda üst düzey yönetici her zamanki gibi patrona sorular yönelttiği zaman, hiçbirine yanıt alamaması beklenmedik bir durum yarattı. Bu durumu araştıran üst düzey yönetici üstümün işine son verdi ve beni onun yerine getirdi. Firmadaki herkes bunun ilahi adaletin bir göstergesi olduğunu düşündü. Bu durumla ilgili savaşta sessizliğim beni galip getirdi.”

## **DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

Sessizlik, karşısındaki kişiye misilleme yapma ve ondan öğ alma amaçlı ve insanları bulunduğu çevreden izole etme niyetiyle de kullanılmaktadır. Bies'in liderlik üzerine yaptığı araştırmalarda bir fabrika üst yöneticisiyle yaptığı görüşmedeki yöneticinin şu sözleri bu konuya örnek olmaktadır: "Ben karar verirken herkesin masada olmasını isterim. Biz konular üzerinde düşünür ve tartışırız. Bir karar için tartışma yapılırken, görüş bildirme en uygun zamandır. Fakat yöneticilerimden biri, fikir beyan ederken kendini kimsenin olmadığı bir yerdeki peygamber gibi görüyordu. Bu da toplantıda oluşması gereken fikir birliğini bozuyordu. Bu yöneticinin kendi işlerini, grubun işlerinin üstünde görmesinden sağlıklı bir tartışma ortamı da oluşmuyordu. Bu nedenle bu kişiyi toplantı dışında bırakma kararı aldım. Başka toplantılara davet etmedim ve toplantı sonrasında da kendisine herhangi bir bilgilendirmede bulunmadım. Daha sonra diğer kurul üyelerinden de kendisini takım dışı bırakmasını talep ettim. Yaptığım bu muameleden bir hafta sonra kendisi bu durumu ve nedenlerini anladı. Yöneticim şimdi bir takım oyuncusundan daha fazlası..." Sessiz kalarak tepki vermek, Kip Williams'ın yapmış olduğu toplumdaki uzaklaştırma/dışlama (ostracism) çalışmaları ile de tutarlılık göstermektedir. Williams'ın yapmış olduğu bir araştırmaya katılan Amerikalıların üçte ikisi sevdikleri birine sessiz muameleyi uyguladıklarını bildirmişlerdir. Sessiz muamele, bu davranışa maruz kalanlar üzerinde olumsuz etkilere sahip olan bir davranış şeklidir (Bies,2009:165).

### **2.1.5.3. Suçlama Yönetiminde Kullanılması**

Kötü haberleri iletme konusundaki isteksizlik yaygın olarak görülen bir sessizlik davranışıdır. Bu isteksizlik ya da sessizlik Tesser ve Rosen (1975) tarafından "Mum Etkisi" olarak adlandırılmıştır. Suçlama yönetimindeki sessizlik ise stratejik olarak kişileri kötü haberlerden ya da suçlamalardan koruma amaçlıdır. Bu sessizlik türü liderler ve güç otoritelerince kasıtlı olarak yaratılmaktadır. Buna inandırıcı reddedilebilirlik (plausible deniability) denmektedir. Kurumsal uygulamada inandırıcı reddedilebilirlik, hesap verme ve suçlamadan korunma için kullanılmaktadır. Örneğin, 2003 yılında Beyaz Saray Eski Danışmanlarından Lewis Libby hakkında Amerikan yasalarını ihlal edecek şekilde CIA ajanının kimliğini basına sızdırmasının ortaya çıkmasının ardından görülen mahkemede, Libby'in suçsuz olduğunu ve konuyla ilgili bir bilgisinin olmadığını söylemesi (gerçekçi inkar - inandırıcı reddedilebilirlik) üzerine mahkeme Libby hakkında görevini kötüye kullanma, yeminli yalan ifade verme ve mahkemede heyeti yanıltarak soruşturmanın işleyişini engellemeye çalışmaktan yeniden dava açmıştı. Duruşma salonunda, kararın açıklanması ardından Lewis Libby bir tepki göstermemişti. Görülen davalarda Libby'nin tepkisiz kalması, suçlama yönetiminde kişinin

## **DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

kendisini korumak için sessiz kalmasına bir örnektir (Bies,2009:166;[http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307\\_libby\\_verdict.shtm](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307_libby_verdict.shtm)), 17.12.2017).

### **3. DIŞLAMA (OSTRACISM)**

Dışlamanın örneklerine medyada, örgütsel ortamlarda ve bireylerin kişisel deneyimlerinde sıkça rastlanmaktadır. Örneğin 1997’de Avusturalya Brisbane’deki bir gazetenin başlığında yöneticinin çalışanına sessiz muamele (silent treatment) yaptığı, bir yılı aşkın süredir yöneticinin çalışanı ile konuşmadığı ya da ona bakmadığı iddiası ile açılan davaya yer verilmiştir. Bir başka örnek, Amerika Kentucky’de iki çalışan arasında meydana gelen kavga sonucu çalışanlardan biri diğerine birkaç ay boyunca sessiz muamele uygulaması ile ilgilidir. Williams’ın çalışanlarla yaptığı görüşmeler sonucu, dışlanmaya maruz kalan çalışanın kendini çok kötü hissettiği, hasta olmasa bile hastayım deyip izin almayı ??düşündüğü ve işten ayrılmanın bile aklına geldiğini ortaya çıkmıştır (Lustenberger ve Williams, 2009:245-246).

#### **3.1. Dışlama Tanımı ve Ayrımı**

Dışlama diğer adıyla ostracism; Yunan dilinde ostrakismos adı verilen vatandaşlara sunulan tercihli bir uygulamadan gelmektedir. Ostracism, Antik Yunanda demokrasiyi koruyucu güç anlamına geliyordu. Seçmenler, liderliği tehdit eden birini sıklıkla da bir önceki lideri, Atina’dan on yıllığına uzaklaştırıyorlardı. Uygulama, vatandaşların ostraka (Ostraka Yunanca’da zamanla ostrakon, ostrakismos ve ostracism olarak türemiştir), adı verilen kırık çömlek parçalarına uzaklaştırmak istedikleri kişinin adını yazmaları ile yapıyordu. Uzaklaştırma, devlete veya potansiyel lidere tehdit oluşturduğu düşünülen bir kişiye karşı alınan bir önlem olarak değerlendiriliyordu. Uzaklaştırma ile Atina dışına gönderilen birey, on yıllığına sessizliğe ve yalnızlığa mahkum ediliyordu (Lustenberger ve Williams, 2009:248).

Dışlamanın kökeni Antik Yunan’a dayansa da Williams (2007:427), tüm sosyal hayvanların, kabilelerin, okul bahçesindeki çocukların ve çiftlerin arasında, modern hukuk ve de örgütlerde de dışlamanın yaşandığına dikkati çekmiştir. Williams (2007:429) dışlamayı, bir kişinin ya da grubun diğer kişi ya da grubu görmezden gelmesi ya da dışarıda bırakması olarak tanımlamıştır. Dışlamada, dışlama eylemini yürütenden kaynak (source) ya da fail (perpetrator) olarak bahsedilirken; dışlama eylemine maruz kalanlardan ise hedeftekiler (targets) ya da kurbanlar (victims) olarak bahsedilmektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar çalışmalarında sosyal dışlanma (social exclusion) ve reddedilme (rejection) gibi dışlama ile benzerlik gösteren alternatif

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

kavramları da çalışmalarında kullanmaktadırlar (Williams 2007:427; Lustenberger ve Williams, 2009:249). Sosyal dışlanma genellikle hedefi yalnız bırakma ve diğerlerinden izole etme ile gerçekleşirken bazen ise kaynak tarafından resmi bir açıklama sonrasında gerçekleşmektedir. Reddedilme ise bir etkileşim periyodu sonrasında bir kişi ya da grubun istenmediğinin açıkça bildirilmesidir. Williams kavramların benzer oluşumlar gösterme eğiliminde olduğunu ve literatürde hangi kavramın ne zaman kullanılacağına ilişkin bir görüş birliğinin olmadığını belirtmiştir. Buna ilaveten dışlama, sosyal dışlanma ve reddedilme arasında ne deneye dayanan bir ayırım ne de kuramcılarının kullanmayı tercih ettikleri özel bir ifade ayırımı bulunmaktadır. Bu bilgiler ışığında bu kavramların birbirleriyle değiş tokuş yapılarak kullanılabileceğini söylemek mümkündür.

Lustenberger ve Williams (2009:249) dışlamanın ne olduğunu açıklamak için dışlamanın ne olmadığına açıklık getirmenin önemine değinmişlerdir. Sözlü anlaşmazlık, göze çarpan öfke, sataşma, aşağılama, zorbalık ve saldırganlık gibi diğer istenmeyen davranışlar ile dışlama arasında önemli kavramsal bir ayırım olduğuna dikkati çekmişlerdir. Bu davranışlar ile dışlama arasındaki temel farklılık, dışlamada olduğu gibi diğer davranışlarda kaynağın hedeftekini görmezden gelmesi ya da dışarıda bırakmak zorunda olmamasıdır. Dışlama doğası gereği, hedefteki birey ile muhatap olma ya da etkileşimdeki ilgi azalmasıyla başlayan bir davranıştır. Dışlama her ne kadar resmi bir ifade olmadan önce gerçekleşebilmesine rağmen hedefteki birey dışarıda bırakılmış ve üstelik dışlanan birey, diğerlerinin ilgi odağıyken toplum dışına itilmiş olabilir. Bu kavramsal ayırım bazı deneysel çalışmalarda da kabul görmüştür. Zadro, Williams ve Richardson (2005:140)'ın yapmış olduğu deneyde, dışlamayı tecrübe etmişler ile sözlü tartışmaya maruz kalanlar üzerindeki etki araştırılmıştır. Deneyin sonucuna göre dışlamaya maruz kalan bireylerin, sözlü tartışma yaşamış bireylere göre daha çok sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırmacılar dışlamaya maruz kalan bireylerin tepkileri ile sözlü tartışma gibi diğer istenmeyen sosyal davranışlara maruz kalanların tepkilerinin ve yaşadıkları süreçlerin aynı olmadığına da dikkati çekmişlerdir.

### **3.2. Dışlama ve Sessizlik Arasındaki İlişki**

Williams (2007:427) dışlamanın, tipik olarak insanları dışta bırakma ya da yok sayma olduğunu belirtmiş; yok sayma ve dışta bırakma boyunca ortaya çıkan bir dizi tepkimelerin nitelik kattığı bir süreç olduğuna dikkati çekmiştir. Sommer ve diğerlerine (2001: 232) göre bireylerin dışlama yapmasının altında, karşı tarafı cezalandırma ya da incitme; çatışma süresince

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

düzensizlikten, suçluluk duygusundan kaçınma ve tartışmayı yatıştırmak için mola verme gibi nedenler yatmaktadır.

Örgütlerde dışlama, sessizliğin bir başka yaygın bir biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizlik, birini dışlama ya da görmezden gelmede anahtar rol oynasa da dışlama eylemi çoğunlukla sözlü iletişim yetersizliğinden daha fazlasıdır. Dışlama bireyin başka bir bireye sadece sessiz tutumunu değil, o bireyin tamamıyla görmezden gelinmesi ile ilgilidir. Dışlama ayrıca bireyi kendinden uzaklaştırmayı ya da bireyin fiziksel varlığından kendini gizlice sakınmayı da içeren bir kavramdır (Lustenberger ve Williams, 2009:246).

Van Dyne ve diğerleri (2003) yapmış oldukları çalışmalarında sessizliği kabullenici, savunucu ve pro-sosyal sessizlik olmak üzere üçe ayırmışlardır. Sessizliğin tüm biçimlerinde, farklı nedenlerle kasıtlı olarak hedeften bilgiyi saklı tutma vardır. Aslında dışlama ve örgütsel sessizlik aynı duyu üzerine odaklanmaktadır. Araştırmacılara göre iki kavram arasındaki majör farklılık, dışlamayı araştıranların sessizliği, bireyi sosyal olarak dışlama ya da görmezden gelme olarak değerlendirmeleridir. İkinci farklılık ise sessizlik davranışı türlerinin hiçbirinde, sessizlik nedeni olarak hedefin dışlanmasına ilişkin bir ibarenin ya da yer almamasıdır. Aslında örgütlerdeki dışlama eyleminde çalışanların sessizliği kullanma biçimlerine (öç alma, misillme yapma) paralel olarak sessizliğin çalışanları istenmeyen bir davranıştan vazgeçirme ya da öç alma amaçlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda Van Dyne ve diğerlerinin çalışmaları kapsamında dışlamanın, iş süreçlerini etkileyen diğer potansiyel bir sessizlik nedeni olduğu ileri sürülebilir (Lustenberger ve Williams, 2009:252).

Dışlama ve sessizlik arasındaki diğer bir fark ise kavramların iş süreçleri ile ilgili bağlantılarıdır. Yönetim alanında sessizlik ile ilgili yapılan tüm çalışmalar, iş ile ilgili durumlardaki çalışanların sessizleşmesini içermektedir. Ancak örgütsel dışlama, örgütsel sessizlik gibi sadece iş süreçleri ile ilgili olmak durumunda değildir. Örgüt içi dışlama, örgütlerdeki profesyonel ya da bireysel tüm sosyal etkileşimleri içermektedir. Dışlama, şirket pikniğinde başlayıp, öğleden sonraki bütçe toplantısında sürüyor olabilir. Sabahleyin günaydın dememek, sorulara cevap vermemek ve e-mailleri yanıtlamamak gibi davranışların iş süreçleriyle birebir ilgisi bulunmayabilir, kişisel ya da algısal bir durumdan kaynaklanabilir.

Sessizlik ve dışlama arasındaki son ayırım ise bireylerin yaşanan durum hakkındaki algılamalarıdır. Ferris ve diğerleri (2008:1348) dışlama konusunda, bireyin dışlamaya ilişkin zihinde oluşan algının önemine dikkat çekmişlerdir. Dışlama, diğerlerini görmezden gelmek ya

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

da dışarıda bırakmak için katı bir şekilde sessizliği kullanır. Dışlama davranışında dikkat edilecek nokta, kaynak tarafından gerçekleştirilen ve hedef tarafından algılanan davranışının aslında ne olduğudur. Örneğin bir yönetici, çalışan ya da çalışanlarını dışlamaya karar verebilir. Bu durumu, dışlama olarak çalışanların (hedeftekiler) fark etmemesi oldukça mümkündür. Bununla beraber yönetici dışlama davranışını göze batar şekilde gerçekleştirirse dahi çalışanlar bu davranışı dışlama olarak algılamayabilir. Aksi durumda, çalışanlar dışlandıklarını hissettikleri zamanda aslında kimse onları kasıtlı olarak dışlamamış olması da mümkündür. Örneğin aynı çalışanlar yöneticilerinin bir iş günü süresince kendilerini görmezden geldiğini düşünebilir ama yönetici aslında üzerinde çalıştığı dosyalar, yaptığı toplantılar ve konferans bağlantılarından boğulmuş ve etrafındakilere dikkatini verememiş olabilir. Dışlama davranışında, bireylerin kişilik yapısı (alınan olma, hassasiyet, şüphencilik, paranoya vb.), olayları değerlendirme ve konulara yaklaşımları önem taşımaktadır. Bu bağlamda dışlama olarak algılanan kasti olmayan bir sessizlik davranışının, aslında kasıt içeren bazı davranışların üzerini örtebildiğini söylemek mümkündür (Lustenberger ve Williams, 2009:250,252).

Dışlama ile ilgili deneysel çalışmalardan biri, Williams ve diğerleri (1998:125-127) tarafından yapılmıştır ve araştırmalarında katılımcılara sessiz tepki davranışına maruz kaldıklarında ne hissettiklerini anlatmaları ve sessiz tepki gören ya da gösterenlerden bu davranışı tarif etmeleri istenmiştir. Bu araştırmaya katılan 48 katılımcı bu sorularla ilgili toplamda 152 ayrı davranış listelemişlerdir. En sık belirtilen ifadeler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- % 73 göz temasından kaçınma
- % 54 konuşmama (sessizlik)
- % 42 bilinçli olarak görmezden gelme
- % 40 tüm iletişimi kapama
- % 40 herhangi bir soruya ya da tartışmaya yanıt vermemedir.

Günümüzdeki araştırmalara göre dışlama, örgütlerde görülen sessizlik örneklerinden biri (örneğin işte birine sessiz tepki göstermek) ya da sessizliğe neden olan olası davranışlardan biridir. Örneğin bireyler konuştuklarında dışlanacakları korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilirler. Morrison ve diğerlerinin (2003:13) yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre sessizliğin nedeni olarak gösterilen ikinci en yaygın faktör, ilişkileri zedeleme/yıpratma korkusudur. Çok sayıdaki katılımcı (%27,5) işle ilgili konu ya da problemler hakkında

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

konuşmayı, işle ilgili bilgilerini paylaştığı veya iş yapmakta güvendiği insanlarla olan ilişkilerini zedeleyebilme ihtimalinden, tehlikeli olarak nitelendirmektedir. Eğer belli bir konu ya da kişi (yöneticiler ya da meslektaşlar) hakkında konuşurlarsa insanların güvenini kaybedeceklerini, uzun süreli ilişkiler geliştiremeyeceklerini ya da grup/toplum dışına itileceklerini düşünmektedirler. Bu nedenle bireyler, çalıştıkları işyerindeki arkadaşları tarafından dışlamamak için çoğu kez insanların duymak istedikleri şekilde konuşmakta, kendi gerçek düşüncelerini ifade edememekte ve çoğu kez de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003; Edwards, Ashkanasy ve Gardner, 2009:100).

### **4. SONUÇ**

Dışlama, insan yaşamının her adımında açıkça, çok sayıda ve devamlı olarak karşılaştığı bir olgudur (Jang ve Treadway,2016:1). Örneğin Williams (2007:429)'a göre yolda yürürken birini görmemiz ya da görmezlikten gelmemiz, hatta asansörde karşılaştığımız insanlara selam verip vermemiz bile dışlamadır. Dışlama aynı zamanda işyerlerinde, bir çalışanın yanında onun davetli olmadığı bir buluşmadan söz etme, bir toplantı esnasında bir ya da birkaç birey dışındakinin aralarında mesajlaşmaları ya da şakalaşmaları, bir mailin (bireyin ilgili olması durumunda) diğer çalışanlardan hariç tutularak bireye gönderilmemesi, bir odaya girildiğinde konunun değiştirilmesi ya da aniden sessizleşilmesi gibi şekillerde yaşanmaktadır. Dışlama bireyin olumlu ilişkiler geliştirmesini, işte başarılı olmasını, iş yerinde olumlu itibar yaratma ve sürdürme yeteneğini negatif yönde etkilemektedir ve bireye fiziksel acı niteliğinde bir psikolojik acı vermektedir (Williams, 2007: 432).

Sessizlik de dışlama olgusu gibi insan yaşamında var olan ve insan iletişiminin vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir. Sessizlik farklı disiplinlerde inceleme konusu olmuş ve sessiz kalmanın bazı durumda iyi, bazı durumlarda ise bireyin hem kendisine ve hem de çevresine zarar verdiği görülmüştür. Sessizlik, bir davranışsızlık durumu olduğu için dışarıdan anlaşılması oldukça güçtür. Bir çalışan sessiz kaldığında; çalışanın söyleyecek bir şeyinin olmamasından mı, diğerleri ile fikir birliğinde olduğundan mı yoksa aynı fikirde olmadığından mı, güvenli hareket etmek istediğinden mi yoksa korkudan (işten atılırim, yanlış anlaşılırim, bilgisizliğim anlaşılır, ceza alırım, dışlanırım vb.) mı konuşamadığını anlamak ve değerlendirmek oldukça zordur. Sessizlik ayrıca doğası gereği başka olguların nedeni olabildiği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift yönlü bir özelliğe sahip bir davranıştır. Bu bağlamda örgütlerde yaşanan dışlama ve sessizliğin arasındaki ilişki kavramsal



## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

olarak incelenmiştir. Dışlama ve sessizlik davranışlarının özelliklerine bakıldığında kavramların birbiriyle benzeyen ve ayrılan yönlerinin olduğu görülmüştür.

Sessizlik, çalışanların tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli ve kasıtlı olarak gösterilen bir davranış olabildiği gibi, örgüt içerisindeki yönetim şekli, örgüt kültürü ve yöneticilerin tutumları gibi nedenlerle çalışanların sessizliğe zorlandığı bir durum da olabilirken; dışlama sessizliğe göre daha bireysel ve özellikle de bireyin algılamasına bağlı bir durumdur.

Sessizlik bireylerin, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal yorumlarının bir bölümünü ya da tamamını bir takım nedenlerle kendilerine saklamaları iken; dışlama yapılmasındaki amaç bir fikrin saklanması olmayabilir. Başka bir deyişle dışlama, örgütsel sessizlik gibi sadece iş ile ilgili konularda olmak durumunda değildir. Kişisel olarak birinden hoşlanmama, kendisinden ya da gruptan farklı olma, bireyin yalnızlıktan hoşlanması, tehdit oluşturuyor olması gibi faktörler hedefi dışlamada etkin olabilir.

Sessizlik işyerinde aşırı bilgi yığılmasını, çatışmaları engellemesi ve örgütsel öğrenmeyi sağlaması açısından faydalı olabilirken; çoğu zaman farklı görüşlerin ifade edilememesi nedeniyle gelişimi engellediği ve sorunların bastırılıp büyümesine neden olmasıyla da zararlı bir hal alabilen bir kavramdır. Dışlama ise örgütlerde istenmeyen, çalışanı fiziki ve ruhsal olarak olumsuz etkileyen, örgüt içi istenmeyen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Dışlama ile çalışanın kendisine ve çevresine olan güveni azalır, duygusal tükenmişlik, yüksek düzeyde kaygı ve stres yaşar, verimliliği düşer ve de kuruma bağlılığı zarar görür.

Jensen (1973)'in sessizlik ile ilgili oluşturduğu fonksiyonlar açısından iki olguyu incelediğimizde (Aktaran: Pinder ve Harlos, 2001:338) şu çıkarımlarda bulunabiliriz. Sessizlik, insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirlerinden uzaklaştırabilir ama dışlama insanları sadece birbirinden uzaklaştırır. Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzeltebilir hem de iletişimsizlik nedeniyle zarar verebilir. Dışlama ise insan ilişkilerine zarar veren bir olgudur. Sessizlik bilgi sağlayabildiği gibi aynı zamanda bilgiyi gizleyebilir. Dışlama ile iletişim kesildiği için sadece bilgi gizlenmiş olur. Sessizlik kabul etmenin, boyun eğmenin bir göstergesi olabileceği gibi aynı zamanda isteksizliğin bir dışa vurumu ya da muhalif bir yaklaşım tarzı olabilir. Dışlama ise kabul etmeyi gösteren bir olgu değildir, muhalif ya da istenmeyen kişileri çevreden uzaklaştırmanın bir yoludur.

Çalışan sessizliği ve dışlama arasındaki ilişkiye bakıldığında ikisinin de temel özelliği sözlü iletişimden mahrumiyettir. Dışlama, çalışan sessizliği içinde özel olarak sınıflandırılmamıştır

## ***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

ama özelliği gereği diğer sessizlik davranışları (kabullenici ve pro-sosyal) ile ilgili olmadığını, savunucu sessizlik davranışı ile (arkadaşlarının ya da yöneticisinin desteğini kaybetme ya da dışlanma korkusu) ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların sessizliği kullanma biçimlerine baktığımızda ise çalışanların karşısındaki bireye misilleme yapma veya ondan öğ alma, ona acı çektirme amaçlı sessizliği politik bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda Lustenberger ve Williams (2009)'un ileri sürdüğü gibi dışlamanın, iş süreçlerini etkileyen, potansiyel olarak diğer bir sessizlik nedeni olduğunu ve örgütlerde dışlamanın, sessizliğin bir başka yaygın biçimi olduğunu söylemek mümkündür.

Son olarak, sessizliğin dışlama yoluyla nasıl bir güç aracı olarak kullanılabilceği ve sosyal olarak kabul edilmemenin bireylerde yaratacağı sıkıntıların daha iyi anlaşılması için bu konuda daha fazla ve özellikle alan araştırmasına dayalı çalışmaların yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **5. KAYNAKÇA**

Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4) 1-18.

Bies, R. J. (2009). Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (157-172), United Kingdom: Emerald Group Publishing.

Brinsfield, C.T., Edwards M.S. ve Greenberg J.(2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizatio, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (3-33), United Kingdom: Emerald Group Publishing.

Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Ankara, Detay Yayıncılık.

Detert J.R. ve Burris E.R. (2007). Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?, Academy of Management Journal, 50(4), 869-884.

Edwards, M., S., Ashkanasy, N., M., ve Gardner, J. (2009), Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory, Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (83-111), United Kingdom: Emerald Group Publishing.

**DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

Ellis, J., B. ve Van Dyne, L. (2009). Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (37-61), United Kingdom: Emerald Group Publishing.

Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C., (2011). Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İş Gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 16(2), 97-124.

Ferris, D.L., Brown, D. J., Berry, J. W. Ve Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale”, The Journal of Applied Psychology, 39, 1348-1366.

Hewlin, P. F. (2003). And the Award For Best Actor Goes to ...: Facades of Conformity in Organizational Settings, Academy of Management Review, 28(4),633-642.

[http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307\\_libby\\_verdict.shtml](http://www.bbc.co.uk/turkish/news/story/2007/03/070307_libby_verdict.shtml), 17.12.2017.

105

Jang,J. ve Treadway, D.C. (2016). A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior, Journal of Business Ethics, Netherlands: Springer, 1-13.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources and consequence of fear at work. Research in Organizational Behavior, 29, 163-193.

Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. Journal of Business Ethics, 113(2), 349–362.

Lustenberger, D. E.. ve Williams, K.D. (2009), Ostracisim in Organization, Greenberg ve Edwards (Editör), Voice and Silence in Organizations, (245-272), United Kingdom: Emerald Group Publishing.

Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World, Academy of Management Review, 25(4), 706-725.

**DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ**

Morrison, E.W., Milliken, F.J. ve Hewlin, P.E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*,40(6), 1-35.

Perlow, L. ve Williams S. (2003). Is Silence Killing Your Company? Çevrimiçi, <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company>

Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.

Robbins, S., P. ve Judge, T., A.(2007). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Sarıbay, B. ve Kayalı, C. A. (2016). Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16(3): 531-540.

Sommer, K.L., Williams, K.D., Ciarocco, N. J. ve Near, J.P. (2001), When Silence Speaks Louder than Words: Explorations into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 2, 225-243.

Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.

Van, Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6),1359-1392.

Williams, K.D. (2007). Ostracism, *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452.

Williams, K.D., Shore W. J. ve Grace, J. E. (1998). The Silent Treatment: Perceptions of its Behaviors and Associated Feelings. *Group Processes and Intergrup Relations*, 1, 117-141.

Yalçınsoy, A. (2018). Algılanan Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği Davranışının İşgören Performansına Etkisinin Analizi, *The Journal of Social Science*, 2(3),1-11.

***DIŞLAMA (OSTRACISM) İLE ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÇALIŞANLARIN SESSİZLİĞİ KULLANMA BİÇİMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ***

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4),103-120.

Yetim, B.ve Eriğüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme, İş ve İnsan Dergisi, 5(1), 19-32.

Zadro, L., Williams, K.D. ve Richardson, R. (2005). Riding the “o” Train: Comparing The Effects of Ostracism and Verbal Dispute on targets and Sources. Group Processes and Intergrup Relations, 8, 125-143.