

ÖRGÜTLERDE SESSİZLİK: SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ VE DİNAMİKLERİ

Yrd.Doç.Dr.Ayşehan ÇAKICI
Mersin Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
aysehana@yahoo.com

ÖZET

Örgütlerde sessizlik yaygın bir durum olmasına rağmen, yapısı, bileşenleri, etkileri konusunda çok az araştırma vardır. Çeşitli kaynaklar, iş görenlerin örgüt sorunlarıyla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmede isteksiz davrandıklarını göstermektedir. Bu durum insan kaynağını merkeze alan yeni yönetim paradigmaları ile çelişkili bulunmaktadır. Son yıllarda sessizlik konusunu örgütler ve çalışanlar açısından ele alan araştırmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye örgüt yazınında henüz yer almayan sessizleşme kavramına dikkat çekmek ve araştırılmasını sağlamak amacıyla, bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Geniş bir yazın taraması ve incelemesi yapılarak, örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer verilmiştir. Gelecekteki araştırmaların yönüne ilişkin önerilerle çalışma tamamlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, sessizlik.

SILENCE AT ORGANIZATIONS: THEORETICAL BACKGROUNDS OF SILENCE AND ITS DYNAMICS

ABSTRACT

Although the phenomenon of organizational silence is widely found at organizations, there is little research on its dimensions and effects. Different literature suggests that employees are unwilling to speak up about organizational issues and concerns. This situation shows a contradiction in new management paradigms in which human resource was taken as the core concept. In recent years, some studies concentrating on the silence issue from the point of organization and employees have been carried out. This study will present a framework for the issue for both paying attention and making contrition to further researches in Turkey where there have been little studies on the topic. Therefore, in the study, the concept of organizational silence, concepts related to different expression forms, theories which silence is based on, factors producing and developing the issue have been discussed by investigating a wide and diverse literature. Additionally, recommendations on the future directions have been offered at the end of the article.

Key words: Organization, silence.

Giriş

Gerek yönetim okulları gerekse uygulamacılar, iş gören bilgi, beceri ve kapasitesinin, işyeri faaliyetlerini iyileştirmede önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Ancak araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003 ; Milliken vd. 2003 ; Pinder ve Harlos 2001). Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmaktadır Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde iş görenler genellikle konuşmaya isteksizdir (Bowen ve Blackman, 2003, s.1394 ;Premeaux, 2001, s.1). Bu paradoksal duruma Morrison ve Milliken (2000, s.706) de işaret etmektedir. Yazarlara göre, bir yandan pek çok akademisyen, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, öte yandan birçok çalışan, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerinin, yetkilendirme ve açık iletişim hatları üzerinde yoğunlaştığı bir zamanda, bunların ortaya çıkması da başka bir paradoksu yaratmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000, s.707) örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görmektedir. Çoğulcu bir örgütü ise, iş görenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı ve çok yönlü bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadır. Merkezi Teksas-Houston'da bulunan Amerika'nın yedinci büyük şirketi ve dünyanın da en büyük enerji ticaret şirketlerinden olan Enron, 2001 yılında Enron Skandalı olarak basında uzun zaman yer almıştır. Bu olay çarpıcı bir örnektir. Medya pek çok Enron çalışanının şirket faaliyetleri hakkında endişeli olduğunu, ancak bu endişelerini patronlarıyla konuşmaktan korktuklarını yazdı. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'in tanıklığına göre, "şirketin zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron'da göz korkutma kültürü vardı. Bundan dolayı hiç kimse bu konuyu ortaya çıkarmak için kendini yeterince güvende hissetmedi." Bu vaka, çalışanların sorun ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda rahatsızlık duyduklarının canlı bir göstergesidir (Milliken vd. 2003, s.1454).

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, ciddi şekilde araştırılması gereken bir konudur. Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır (Vakola ve Bouradas, 2005, s.441). Sessizlik örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve her yeri kapladığı halde araştırmalarda hak ettiği yeri almamış yönetim yazınında yeterince incelenmemiştir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1411; Dyne vd. 2003, s.1363 ; Pinder ve Harlos, 2001, s.331 ; Milliken vd. 2003, s.1456) Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması, gösterilmektedir (Dyne vd. 2003, s.1364). Sessizlik çok

yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır (Milliken ve Morrison, 2003). Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak konuşmaya göre daha güçtür. Son yıllarda yabancı popüler basında sıkça yer almaya başlayan (Mornell 2001; Smith 2005; Ryan 2005; Hobbs 2005; Moore 2005) iş gören sessizliği konusu, bilimsel yazında da tartışılmaya başlanmıştır. “Journal of Management Studies” dergisinin bir sayısı, bu özel konuya ayrılmıştır. Odak noktası, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” sorusudur. Morrison ve Milliken (2003, s.1353) bu konuda yapılan mevcut en iyi çalışmalarını irdeleyerek iş görenlerin ses çıkartması ve sessizleşmesi olayını, daha iyi anlamaya ve bütünü göstermeye çalışmışlardır. Ancak konunun hala araştırılması gereken pek çok yönü bulunmaktadır.

İş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok sesini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken vd. 2003, s.1454). Bir yandan gelişme ve yenilik gereği, öte yandan sessizleşmek paradoksunu çözümlenebilmek için konunun nedenleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir. Türkiye örgütlerinde var olan sessizlik sorunu üzerinde durulmadığını, gerek araştırmacıların gerek uygulamacıların sessizlik konusunda sessiz kaldıklarını söylemek mümkündür. Yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğünde iş gören sessizliği terimi henüz yer almamaktadır (Güney 2004). Gündelik ve örgütsel yaşamda sessizlik fenomeni, sadece deyiş ve atasözlerinde gömülü olup informal ilişkilerde ağızdan ağıza dolaşan bir öğüt olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde ”Etliye sütlüye karışmayacaksın işini yapacaksın”, “Söz gümüşse sukut altındır”, “Erken öten horozun başını keserler” gibi ifadeler açıkça konuşmanın sıkıntı yaratacağına ilişkin inancın açık bir göstergesidir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde sessiz kalma üzerine gelecekteki araştırmacılara rehberlik edebilecek bir başlangıç oluşturmaktır. Bunun için, değişik disiplinlerden geniş bir yazın taraması ve incelemesi yöntemiyle konu irdelenmiştir. Çalışma, sessizliğin yabancı yazında hangi boyutlarda ele alındığını göstermesi bakımından da fikir vericidir. Bu çalışmada, daha çok örgütlerde sessizlik kavramı, dayandırıldığı teorik temeller ve sessizliği tetikleyen dinamikler incelenmeye çalışıldı. En iyi çözümlere ve yeniliklere ehil insanların fikrinsel katkılarıyla ulaşılabileceği inancıyla, konuya dikkat çekmek, tartışılmasını sağlamak ve incelenmesi gereken bu konuya araştırmacıları davet etmek çalışmadan beklenen sonuçlardır.

1. Örgütlerde Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin anlamı, sessiz olma durumudur. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur. Çalışmada iş gören sessizliği, sessizleşme ve sessiz kalma, eş anlamlı kullanılmıştır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün

olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizleşme, aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutmama, korku, sadakat gibi bir çok duygunun dilidir aynı zamanda.

Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Farklı disiplinlerde sessizlik kavramına yüklenen anlama kısaca değinilecek olursa, bu durum daha net ortaya çıkar. Etik ve felsefe yazınında sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu vardır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sır saklama (secrets) yani ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilendirir. Örneğin ticari sırlar, mesleki sırlar, işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler olabilir. Öte yandan tüketicilere sahtekarlık, kasıtlı aldatmalar, yalan-yanlış reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımında günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, “kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusu işlenmektedir. İletişim yazınında, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik görüntüsüne olumlu bakış açısının da gereği belirtilmektedir. Sessizlik ve konuşma, iletişimin iki önemli diyalektik elemanı olarak ele alınır. Etkili iletişim, biri dinlemediğinde olanaklı değildir. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir (Dyne vd. 2003, s.1365-1366). Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket (politeness) araştırmalarında kısmen, sessizlik konusu yer almaktadır. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Nakane 2006: 2). Nezaket teorileri, sosyal uyumu korumak ve ilerletmek için iletişim stratejilerinin nasıl kullanılacağına odaklanır (Culpeper 1996: 349). Sessizlik, Brown ve Levinson (1987) tarafından geliştirilen nezaket stratejilerinin uygulanmasında kullanılabilir. Örneğin; olumlu nezaket stratejisinde sessizlik dayanışma ve karşılıklı anlayış anlamına gelirken, olumsuz nezaket stratejisinde ise mesafe koyma taktiği olarak kullanılmaktadır. Nezaket stratejisi olarak kullanılan konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler söz konusudur. Örneğin yapılan bir araştırmada (Nakane 2006) sessiz kalmayı, Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabilir gibi, aşırı endişe mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalıyorlarken, öğretim görevlileri onların bu davranışını negatif olarak değerlendirmişlerdir. Anlaşılabilirliği gibi sessizliğin doğasının muğlak ve çapraşık olmasına bağlı olarak sessiz kalmadaki manayı ayırt etmek zordur. Anlaşılması ve yorumlanmasının zorluğu yönetim yazınında da kabul edilmektedir.

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.338): (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltilebilir (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir, (4) Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır, (5) Sessizlik hem onay/kabulün hem de

muhalefetin bir göstergesi olabilir. İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

Yönetim yazınında iş gören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin iyi muamele görmeyen fakat şikayetlerini rapor etmeyen iş görenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. İş gören sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen, sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen iş görenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır (Pinder ve Harlos 2001, s.332). Sessizleşmenin, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004, s.588). Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, 'bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi' ikincisi, 'örgütsel konu ve sorunlarla' sınırlı olmasıdır.

Morrison ve Milliken (2000, s.707) sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almış ve örgütsel sessizlik kavramını geliştirmişlerdir. İş görenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihine örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001, s.334) ise, iş gören sessizliğini, değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir.

2. İş Görenlerin Konuşma Formları

Yönetim yazınında sessiz kalmanın karşıtı olarak, konu ve sorunları seslendirmeye ilgili aşağıda bahsi geçen araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma formlarıyla (biçimleriyle) ilgili bazı kavramlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk almadır. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma formlarının (biçimlerinin) olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizlik saltanatı sürmekte denebilir.

Üstleri Etkileme (Upward Influence): Daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Premeaux, 2001, s. 8).

Açıkça Konuşma (Speaking Up): Bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını aleni bir şekilde beyan etmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır (Premeaux, 2001, s.6; Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1538). İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. İş görenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda çok yararlı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Yine de bir işe sahip herkesin bildiği gibi bu kolay değildir. (Edmondson ve Detert, 2005, s.402). Popüler basın açıkça konuşmanın iflası neticesinde meydana gelen hikayelerle doludur (Detert ve Edmondson, 2005, s.1). Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslar arası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada, (Detert ve Edmondson, 2005) popüler olmayan/rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür. Araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000) işyerinde iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak işgörenlerin riskle ilgili duygu ve düşüncelerine odaklanmışlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında işgörenlerin ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar.

Konu Benimsetme (Issue Selling): Açıkça konuşma gibi işgörenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve trendlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu/sorun namına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Örneğin bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırması gibi (Piderit ve Ashford, 2003, s.1479). Yapılan bir araştırmaya (Dutton vd. 1997, s.407) göre, üst yönetime stratejik konuları gündeme getirip getirmemek 'şartların elverişliliğine' ilişkin ip uçlarını değerlendirdikten sonra karara bağlanmaktadır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye ve bir destekleme kültürüne gönüllü olmasını elverişli şartlar olarak belirtmiştir. Negatif sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir. Şartların elverişli olmadığı sonucuna varıldığı takdirde, stratejik önem arz eden bir konuda bile sessiz kalılabilmektedir.

Sorumluluk Alma (Taking Charge): Yeni bir kavram olup açıkça konuşmaya benzer. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istençli ve yapıcı çabaları içerir ve informel bir liderlik

biçimi olarak görülebilir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar. Ancak açıkça konuşma fikir beyan etmeyle ilgiliyen, sorumluluk alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Premeaux, 2001, s.7-8).

Ses Çıkartma (Voice): Ses çıkartma kavramı, Hirschman'ın 1970'de yayımlanan kitabında tatminsizliğe tepki olarak tanımlanmış, çıkma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapılmıştır. Haksız muamele ve tatminsizliklere karşı tepkiyi Hoffmann (2006, s.2313) işte kalarak sesini çıkartma veya işten çıkma şeklinde incelerken, Kolarska ve Aldrich (1980, s.44), işte kalarak sessizleşme veya işten çıkma biçiminde ele almaktadır. Sesini çıkartmak, işgörenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Dyne vd. 2003, s.1369), örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1394), yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997, s.50) gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir. Yazında işgörenlerin sesi olarak da yer alabilen bu terim, çalışanların karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran ve adil uygulama süreçlerinin varlığını betimlemek için de kullanılır (Premeaux, 2001, s.6). Ses çıkartmak, işten çıkmak (Luchak, 2003, s.115) veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi (Keeley ve Graham, 1991, s.349) olarak tanımlanmaktadır. Birincil amacı kişisel memnuniyetsizlikleri elimine etmektir. Ses çıkartmak, içsel veya dışsal kanalların kullanımını içerebilir. Örneğin işgörenler eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu seferber edebilir (Premeaux, 2001, s.6) veya daha üst makamlara, doğrudan talepler, protestolar ve ricalar şeklinde iletilerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001, s.336).

Sesini çıkartmak ve çıkıp gitmek ile bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Luchak, 2003, s.115-134; Boroff ve Lewin, 1997, s.50-63). Örneğin Amerika uluslar arası tele-komünikasyon şirketinde yönetici olmayan işgörelere yapılan anket verileri sonucunda, bağlılığın hem ses çıkartma hem de çıkma niyeti ile güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada işyerinde haksız davranışa maruz kalmış örgüte bağlı işgörelerin tepkilerini sessizliğe bürünerek verdiklerini ortaya koymuştur. Kanada'da bir kamu hizmeti kuruluşunda yapılan bir araştırmaya göre de (Luchak, 2003, s.115) duygusal bir bağlılık hisseden işgörelenler çok az temsilci kullanmakta, daha çok direkt olarak görüşlerini dile getirmektedirler. Rasyonel nedenlerle bağlı olanlar ise, temsilci aracılığıyla ses çıkartmaktadırlar. Her iki sebeple bağlılık hisseden işgörelenler daha düşük olasılıkla işten çıkmaktadırlar.

Muhbirlik (Whistleblowing): Muhbirlik örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesidir. Muhbirlik mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki olmadığına ve yasal olmadığına inanan iş görenler tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapılır (Premeaux, 2001, s.6). Vicdani sorumluluk bu gayenin başında gelir.

İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent): İlkeli örgütsel muhalefet işgörenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001, s.4). Bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd. 2003, s.1455). İnsanlar muhalefet ettikleri taktirde cezalandırılacaklarına inanmaktalar. Deneysel araştırmalar azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken hedefler haline geldiğini göstermekte, bu başarılmadığı taktirde, bu kişiler reddedilmekte ve dışlanmaktadır. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise, bu durumun daha şiddetli yaşanacağı söylenebilir. Örgütsel ortamlarda, belirtilen farklı görüşlerin, ya nafile ya da tehlikeli olduğu paylaşılan bir anlayıştır. Bu durum örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003, s.65-66). Ülkemizde siyasi parti yönetimlerinde kolay kolay muhalif görüş ortaya konulmadığı basında geçen haberler arasındadır. Ayrıca, üniversite kurullarında da benzer durumlarla karşılaşıldığı duyulmaktadır.

3. Sessiz Kalma Kararının Teorik Temelleri

Gerek sessizleşme kararı gerekse yukarıda belirtilen iş görenlerin ifade/konuşma (expression) formlarına ilişkin kararlar, yazında bilinen ortak bir teorik temele oturtulabilmektedir. Bunlar, Vroom'un Bekleyiş Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisidir. Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, öyle davranma olasılığını arttıracaktır. Farklı bir anlatımla, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux, 2001, s.9-14).

Bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine de dayandırılabilir. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. İndirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı (Dutton vd. 1997), görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001, s.11). Yükseltim kaybı ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır.

Yapılan bir araştırmada (Edmondson ve Detert, 2005) bireylerin neyi söyleyip neyi söylemeyeceğine ve neyi yapıp, neyi yapmayacağına ilişkin karar vermeden önce, hızla riski değerlendirme eğiliminde olduğu görülmüştür. “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım” diye sorarak eylemin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki

deneyimlerinden hareketle yaparlar. Ses çıkartma (voice) veya açıkça konuşmanın (speaking up) riski hem fayda/maliyet değerlendirmesine (Milliken ve Morrison 2003; Dutton vd. 1997), hem de duygusal yönden değerlendirmeye (Detert ve Edmondson, 2005, s.406) bağlıdır. İnsan duygu sistemi, her şeyin üzerinde otomatik olarak yaşamını sürdürme dürtüsüyle biçimlenir. Sessizleşme veya ses çıkartma kararını Kolarska ve Aldrich (1980, s.43) de akılcı modele dayandırmaktadır. Araştırmacılara göre, kişiler çeşitli sıkıntıları hesaba katmakta ve çeşitli seçenekleri fayda/maliyet açısından tartmaktadırlar.

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974, s.43-51) geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi ilk olarak kamuoyu çalışmalarında gelişmiştir. Teorinin özü şudur: Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Bundan dolayı bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek bir farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli olarak kamuoyundaki ‘egemen görüşü’ (climate of opinion) değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme veya kendini sansürleme yönünde karar alır. Sessizlik sarmalı teorisi, egemen fikri/düşünceyi belirlemek için insanların çevrelerini inceden inceye gözden geçirdiklerini, çoğunluğun desteklediği fikrin azınlığından daha kolayca ifade edildiğini tartışır. Eğer birey, çoğunluğunki ile aynı fikri taşımıyorsa veya kamu desteğinin zayıf olduğu anlaşılıyorsa, görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir. Sosyal izolasyondan kaçınmak için bireyler hem çoğunluğun görüşünün ne olduğunu hem de hangi görüşlerin popülerliğinin arttığını veya azaldığını keşfetmeye çalışırlar. Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin kamu desteği düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için zayıf kamu desteğinin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir. Sessizlik sarmalı varsayımları bir çok araştırmaya konu olmuştur ve tartışmalıdır (Moreno-Riano, 2002, s.67; Moy vd. 2001; Willnat vd. 2002).

Bowen ve Blackmon (2003, s.1394) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşımıyorsa veya ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorsa, muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı veya sessizliği seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir.

İnsanlar, hatalı bile olsalar genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. İlki, biri kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bazı

araştırmacılar, Amerikan işletmelerinde 10 kişiden 7'sinin, üstleri ile görüşleri farklı olduğunda sessiz kaldıkları yönünde bir değerlendirmede bulunmaktadır. Hatta daha iyi bildikleri konuda dahi sessiz kalarak patronlarının hata yapmasına izin verebilmekteler. Bireyler üst düzey güce sahip olsalar dahi, azınlık olmaya isteksiz olabilmektedir (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003, s.66). Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarlama, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003, s.90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırlarına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkarak konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541). Çünkü kendini uyarlama düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte ve gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler (Araz, 2005, s.100). Ülkemizde çoğu insanın davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı söylenebilir. Dostlara verilen tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme” deyimini vardır. Bu davranış, kazanmanın yollarından biri olarak görülür.

4. Sessizliği Üreten ve Geliştiren Dinamikler

İşgörenlerin, iş süreçleri, kurumsal işleyiş ve işletme fonksiyonlarını iyileştirmek için fikir ve bilgilerini bilinçli olarak kendilerine saklamaları ve sessizliğe bürünmelerini yaratan ve geliştiren örgütsel koşulları irdelemek gerekir. Sessiz kalmayı ve konuşmaya isteksizliği anlamak için köklerine bakmak anlamlı olacaktır. Yazında işgörenlerin açıkça konuşma kararını etkileyen veya sessizliği tetikleyen, bireysel ve ortamsal faktörlerden (Premeaux ve Bedeian, 2003), bunun yanı sıra algılanan örgütsel ve yönetsel destek (Dyne vd. 2003), algılanan risk (Piderit ve Ashford, 2003), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), kültürel güç mesafesi (Huang vd. 2005), yönetimin açıklığı ve işgören katılımı (Huang vd. 2003) işyerindeki kişiler arası iklim (Edmondson ve Detert, 2005) işyerindeki sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi örgütsel düzeydeki faktörlerden söz edilmektedir. Ancak, Morrison ve Milliken politikaları oluşturanların yöneticiler olduğu iddiasıyla, örgütsel sessizliğin derin temellerine inmişlerdir. Bu nedenle diğer bazı çalışmalardan da söz edecek olmakla beraber, bu akademisyenlerin sessizliği geliştiren faktörlerine daha geniş yer verilecektir.

Morrison ve Milliken (2000, s.708-714) örgütsel sessizliğin iki orijine bağlı bir sonuç olduğunu düşünmekte ve bunların da sessizlik iklimini beslediğini tartışmaktadırlar. Bunlar, aşağıda açıklanmıştır.

1) Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu: İnsanlar negatif geribildirim almaktan kaçınırlar ve böyle bir mesaj aldıklarında, mesajı göz ardı etmeyi, doğru

değilmiş gibi bertaraf etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Yöneticiler arasında bu korkunun güçlü olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Üstlerden ziyade, astlardan negatif geri bildirim alındığı zaman, bilginin az doğru ve meşru olmadığı düşünülmekte ve yukarıdakinin gücü ve inanılabilirliğini tehdit eden bir durum olarak gösterilmektedir.

2) Yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları zımnî/kapalı inançlar (implicit beliefs): Bu inançlardan biri, işgörenlerin kendi çıkarlarını düşündükleri, herhangi teşvik veya yaptırım olmaksızın, örgüt yararına davranış göstermede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacaklardır. McGregor'ın (1970, s.30) X Teorisini anımsatan bu inanç, işgöreni ekonomik açıdan görür ve bir çok yöneticinin zihninde egemendir. Diğer inanç, yönetimin örgüt lehine en iyi olanı bileceği inancıdır. Üçüncü inanç ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır.

Yukarıda bahsedilen yönetsel inançlar, Morrison ve Milliken'e (2000, s.716) göre örgütsel yapı, politikalar ve uygulamaları şekillendirebilmektedir. Örneğin sıkı kontrol mekanizması, yüksek düzeyde merkezi karar alma, yukarı doğru formel geribildirim mekanizmalarının eksikliği, dikey hiyerarşik yapı gibi. Bu yönetsel inançları taşıyan yöneticiler astlardan gelen bilgi ve görüşleri daha fazla reddedecek veya negatif tepki verecek ve astlardan daha az geribildirim alma çabasında olacaktır.

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşullardan da söz etmek gerekir kuşkusuz. Bu koşulların beklisi de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır. Toplumsal kültürel normların sessizlik üzerindeki etkisini kabul etmekle birlikte, bunun ayrı bir çalışma konusu olacak kadar geniş olduğu kanısındayım. Bu çalışmada, sadece yönetsel inançları besleyen "güç mesafesi" kültürüne değinilmiştir.

Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticileri yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar (Arrindell, 2003, s.861). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaşlıya saygı vardır ve statü önemli bir güç göstergesidir (Mooij ve Hofstede, 2002, s.63). Bu kültürlerde "üstler en iyisini bilir", "üstler haklıdır" inancı daha hakimdir. Bu durum ABD gibi güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanlar ile Japonya gibi güç mesafesi yüksek olan ülkelerin insanları karşılaştırıldığında ortaya çıkmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanlar kızgınlıklarını eksik ifade etme eğilimindedirler. Düş kırıklıklarını direkt göstermemekte ve patronları hakkındaki olumsuz duygularını gizlemektedirler. (Huang vd. 2005, s.461) Aynı zamanda iş görenler, yetkililerin emirlerine eleştirmeksizin itaat etme eğilimindedirler.

Kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalarda, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yönetimin açıklığı ve iş gören katılımının mutlaka daha pozitif bir davranış üretmediği görülmüştür (Huang vd. 2003). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanların tersine, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere gelen iş görenlere kararlara katılma fırsatı verildiğinde, görüş belirtme konusunda daha cesaretli ve üretken olmadıkları bulgulanmıştır (Huang vd. 2005, s.459). Bu ülkelerde henüz açıklık ikliminin iş görenleri daha fazla ses çıkartmalarını sağlamada yeterli olmadığı söylenebilir. Bu bulgular örgütsel sessizliği kırmayı amaçlayan yönetsel uygulamaların her ulusta iş görenleri benzer ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Huang vd. 2003). Çünkü güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde daha az bağımsızlık gereksinimi ile daha yüksek dışsal kontrol güçlü bir şekilde tutarlılık göstermektedir. Hiyerarşik açıdan güçlü ve güçsüz arasındaki ayrılık kabul edilir (Arrindell, 2003, s.862) Benzer şekilde üst yönetim ekibi, güç mesafesi yüksek kültürden gelen kişiler tarafından oluşmuşsa, en iyisini bildiklerine inanacaklardır. Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır. Çoğu zaman kurumlarımızda haklılığın, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklandığı gözlemlenebilir.

Yönetsel inançları besleyen diğer koşul, yönetim ekibinin homojenliğidir. Üst yönetim eğitim ve tecrübe olarak ne kadar homojen ise, o kadar kaynaştırıcı olurlar ve muhalefet fikrinden o kadar çok tehdit algılarlar. Üst yönetim sürekli aynı kişilerden oluştuğu zaman paylaşılan varsayımlar sağlamlasacak ve az sorgulanacaktır. Ayrıca kaynağın sınırlı olduğu ortamlarda kontrol üzerinde daha çok durulmakta, karşı fikirlere daha az açık olunmaktadır. Yeni ve esnek endüstrilere kıyasla olgunluk döneminde olan ve durağan endüstrilerde de durum benzerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.711).

Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu ve zımnî inançları ve bunun sonucunda oluşan yapı ve politikalar sessizlik ikliminin hammaddesini oluşturmaktadır. Morrison ve Milliken (2000, s.714) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi kavramı şu iki paylaşılan inançla karakterize edilmektedir: (1) Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak boşunadır (2) Fikir ve kaygıları seslendirmek tehlikelidir. Toplu niyet oluşturma süreci ve iletişim, sessizlik iklimini hızlandırmaktadır. Şöyle ki, iş görenler, sosyal etkileşim yoluyla algılamaları ve deneyimleri paylaşırlar ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir anlayış türetirler. Örneğin yöneticiler astlardan gelen fikirleri hasır altı ettiklerinde veya muhalefet olduğu için astlar terfi ettirilmediğinde iş görenler konuşmanın riskli olduğu veya boşuna olduğu yorumunda birbirine yakınlaşırlar. Buna benzer yönetsel davranışlar ne kadar yaygın ve belirginse, sessizleşme konusunda ortak niyet oluşturma o kadar hızla yol alır.

Sessizlik ikliminin örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkilediğine dair ampirik araştırmalar vardır. Vakola ve Bouradas (2005, s.441) 677 iş gören üzerinde yaptığı bir araştırmada, gözetimcilerin sessizliğe dair tutumu, üst yönetimin sessizliğe dair tutumu ve iletişim fırsatları ile iş görenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır. Sessizlik ikliminin bu üç boyutu örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile de ilişkili bulunmuştur. Sessizlik ikliminin, örgütün hatalarını ortaya çıkarma ve öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilediğini bulgulanmıştır.

Belli örgütsel yapılanmalar sessizlik iklimi kavramı yanı sıra ilişkili iki kavramı daha üretir ve geliştirir. Bunlar, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu kavramlarıdır. Haksızlık kültürünün yeşerdiği işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir. Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, iş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar (Pinder ve Harlos, 2001, s.345-346). Böyle ortamlarda, 'duymadım', 'görmedim', 'bilmiyorum' en kestirme yanıt olur.

Örgütler demokratik ilkeler etrafında düzenlense bile bu, örgüt elemanlarının konuşması gerektiği zamanlarda konuşacağı garantisini verir mi? Araştırmalar demokratik kooperatif üyelerinin, eleştirileri yumuşatma ve farklı görüşleri en aza indirme eğiliminde olduğunu göstermiştir. Demokratik çevrelerdeki iletişim kalıpları, konsensüs arama, çatışmadan kaçınma, çok az düzeltici geri bildirim ve zor ve can sıkıcı durumlardan uzak durmaya yöneliktir (Premeaux, 2001, s.3). Dolayısıyla nasıl yetiştirildiğimiz ve eğitildiğimiz, kültürel özelliklerimiz, kişiliğimiz hatta cinsiyetimiz gibi daha derin kökleri olabilir sessizleşmenin. Nitekim yukarıda bahsedildiği gibi yönetimin cesaretlendirici duruşu ve formel katılım mekanizmaları olsa dahi, bizim gibi güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde iş görenler açıkça konuşmada isteksiz davranabilmektedir.

5. Gelecekteki Araştırmaların Yönü

Sessizlik konusu her ne kadar anlaşılması ve yorumlanması zor bir davranış olsa da, iş gören ve örgütsel performans üzerinde etkiye sahip önemli bir davranış olarak incelenmeli ve kavramlaştırılmalıdır. Haksızlıklara karşı iş gören sessizliği ve kolektif bir fenomen olarak örgütsel sessizliği direkt ele alan iki temel kavramsal araştırma olup, örgütlerde sessizlik duvarını kırmaya dönük araştırmalar ağırlıktadır. Sessizlik konusunun hala araştırılması gereken bir çok yönü bulunmaktadır. Bu çalışma, başta da belirtildiği gibi, sessizlik konusunda sadece genel bir çerçeve oluşturabilir. Gelecekte sessizlik ile ilgili olarak araştırılması önerebilecek konular şunlar olabilir:

1) Bu çalışmada sessiz kalma tercihini etkileyen, bireysel, örgütsel ve üstlerle ilgili bazı faktörlerden bahsedildi. Gelecek araştırmalar ilave değişkenleri ortaya koyabilir veya bu faktörler farklı örgütlerde, farklı sektörlerde sınanabilir. Örneğin duyarsızlık ve umarsızlık gibi bireysel özelliklerin sessiz kalmadaki etkisine bakılabilir. Pinder ve Harlos (2001) iş gören sessizliğini haksızlık kültürüne bir tepki olarak incelemişlerdir. Hiyerarşik yapı, merkezileşme, bürokrasi gibi diğer örgütsel özelliklerin bir nedeni olarak da ele alınabilir.

2) Ulusal kültürel normlar iş görenlerin örgütleri hakkındaki görüş ve fikirlerini dile getirmelerini etkileyebilir. Örneğin güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, hiyerarşik eşitsizlik söz konusu olduğundan, çatışmadan kaçınmak için sorun ve

endişeler açıkça dile getirilmeyebilir. Bu varsayım ampirik araştırmalarla test edilebilir. Bireyler yaşadıkları toplumun bir ürünüdür. Dolayısıyla ulusal kültürel normlar ile örgütlerde sessizleşme arasındaki ilişki araştırılabilir. Sessizliği kırmada bize özgü yönetsel uygulamalar için öneri geliştirilebilir.

3) Bu çalışmada, çalışanlara konuştukları için güvende olmadıklarını hissettiren örgütsel veya ortamsal koşullardan bahsedildi. Ancak örgütsel koşulları daha detaylı araştırmak, bu koşulları anlamaya çalışmak ve nasıl değiştirilebileceğine ilişkin öneri geliştirmek gerekir.

İnsanların özgürce konuşabildikleri iş ortamı nasıl yaratılabilir? Önemli olduğu kadar gerçekleşmesi düş gibi bir soru. Bununla birlikte, iş görenlere önemli sorun ve konularda rahatlıkla konuşabileceklerini hissettikleri bir iş ortamının nasıl yaratılabileceği sorusuyla ilgilenen araştırmacılar bulunmaktadır. Edmonsson ve Detert (2005) insanların konuşmak için kendilerini güvende hissettikleri bir iklim yaratmada, takım liderlerinin koçluğunun gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Piderit ve Ashford (2003) ise, cinsiyet eşitliği konularında açık diyalogu cesaretlendirmek için yöneticilerin, üyelerini imaj riskine karşı koruyacak yolları bulmasını öneriyorlar.

4) Bir örgütte sessizlik iklimi nasıl oluşur ve nasıl gelişir? Sessizlik iklimini değiştirmek için gereken süreç nasıldır? Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin sessizlik iklimi üzerinde etkisi var mıdır? Derinlemesine araştırılmayı beklemektedir.

5) Sessiz kalmanın sonuçları hakkında ampirik araştırmalar yok denecek kadar azdır. Sessizliğin işletmelere etkisi, derinlemesine incelenmesi gereken konular arasındadır.

6) İş görenlerin fikir, görüş ve düşüncelerini rahatlıkla dile getirebildikleri ve en iyi fikirlerin uygulandığı birimlerde/örgütlerde başarının artması beklenir. Bu ortamın, bireylerde yaratacağı psikolojik, davranışsal ve düşünsel sonuçları nelerdir? Bunun örgütsel performans ile ilişkisinin ne olduğu araştırılabilir.

7) Yöneticinin “her türlü görüşe açığım” veya “arkadaşlar kurumumuzla ilgili pozitif değil negatif görüşlerinize ihtiyacım var” söylemleri, işgörenlerin bıyık altından gülmesi ile sonuçlanabilir. İnsanlar bir kez sisteme güvenmemeye başlarsa, güvenlerini yeniden kazanmak oldukça zordur. İnsanlar geçmişte konuşmanın riskli olduğunu düşündüğünde bugün güvende olduğunu nasıl öğrenir? Güven yeniden nasıl kazanılır? Güven ortamı nasıl oluşturulur? Araştırılmaya değer diğer konulardır.

8) İşgörenler hangi konularda konuşuyor, hangi konularda sessiz kalıyorlar? Kimler konuşuyor, kimler sessiz kalıyor? Kimlere konuşup, kimlere sessizleşiyorlar? Az araştırılan konulardır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003, s.1461) yaptıkları araştırmada, görüşmeye katılanlara sessiz kaldıkları konuları da sormuşlardır. Yanıtlayıcılar, iş arkadaşlarının performans/becerileri hakkındaki endişelerinden, işlerinin bir bölümünü iyileştirmek için önerilerine kadar kapsamlı bir dizi konudan bahsetmişlerdir. Biz en çok hangi konuları konuşuyor, hangi konularda sessiz kalıyoruz? Ülkemizde bu konuda yapılacak ampirik araştırmalar anlamlı olabilir.

9) Seligman'ın öğrenilmiş çaresizlik teorisi ile işgören sessizliği arasındaki ilişki araştırılabilir. Hiç bir şeyin işe yaramayacağı, bir şeyin değişmeyeceği inancının yüksek olduğunu düşündüğüm ülkemiz insanlarını anlamada, yararlı olabilecek bir araştırma olabilir.

Sonuç

Sosyoloji, antropoloji, felsefe ve dilbilim gibi disiplinlerde dikkati çeken sessizlik fenomeni, örgütsel araştırmalarda, son yıllara kadar onayı-kabulü çağrıştıran bir davranış olarak görüldüğü için ihmal edilmiş, sorun olarak ele alınmamıştır. Sessizlik bu kadar sıkılaşmaması kadar, içinde pek çok duyguyu, düşüncüyü ve eylemi barındıran karmaşık ve kaygan bir kavramdır. Sessizleşmeyi bir sorun olarak gören ve kavramlaştırmaya çalışan araştırmalarda, örgütlerde sessizleşmenin kilit taşı, “fikir görüş ve düşüncelerin kasten esirgenmesi” olarak ortaya çıkmaktadır. Herkesin her şeyi rahatlıkla açıklayabileceği hissi, bir kaos ortamı yaratabilir hiç kuşkusuz. Ancak, emir'in demiri kestiği ortamlarda da, fikir üretimi söz konusu olamayacağı açıktır. Bu nedenle sessizliğin optimal düzeyde olması kabul gören bir anlayıştır. Sessizleşme, işlevsellik kazandıysa ve zararlıysa, örgütler için önem kazanmakta ve sorun haline gelmektedir. Sessizlik gölgesi işletmenin her yanını sarmışsa, iş görenler genel olarak örgütün sorun ve konularına ilişkin görüşlerini kendinde tutmayı, yani sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ediyorlar ise, sessizlik bir iç tehdit unsuru olarak duruyordur. Fark edilmesi ve çözümlenmesi gerekir. Özellikle bizim gibi toplumlarda, sessizleştirmek kolay, sessizliği kırmak çok kolay değildir. Bu sorunu kısa zamanda çözebilecek önerilerde bulunmak da kolay olmayacaktır.

“İnsan, farklı konularda potansiyeli olan, gizil güçleri bulunan en önemli değerdir” vurgusu günümüz yöneticilerinin vazgeçilmez sloganıdır. Örgütsel öğrenme, yetkilendirme, katılımcı yönetim, yetki göçerimi, açık iletişim, şeffaf yönetim, beşeri sermaye, ekip çalışması, toplam kalite yönetimi son yılların yıldız paradigmaları haline gelmiştir. Ne var ki araştırmalar ve gözlemler, iş görenlerin konuşmadıkları ve sessizleştiklerini gösteren bulgularla doludur. Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş/öğretilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış bizim gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarlama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır. Genellikle örgütlerimizde sesini çıkartmayan veya sesi çıkartılmayan iş görenlerle ve alışıldık yöntemlerle iş yaşamı devam etmektedir. Dolayısıyla ülkemizdeki birçok örgütte kalite, verimlilik ve performans artışının araçları olarak görülen yeni yönetim teknik ve yaklaşımları başarılı bir şekilde uygulanamamaktadır. Katılımcı, demokratik ve açık iletişime dayalı yönetim uygulamaları arzu edilen, ancak hayata geçirilemeyen birer düş olarak kalmaktadır. İş gören sessizliğinin kırılması, kurumlarımızın kıt kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi daha verimli ve üretken olabilmesi için önemli olduğu kadar, iş görenlerin özgüvenlerinin artması, kendilerini önemsenmiş hissetmesi ve kuruma aidiyet duygusu açısından da önemsenmesi gereken bir konudur. İlerleme ve gelişme ortak aklı kullanabilme becerisini gerektirmektedir.

Çoğu örgütte sessizliğin sürmesini sağlayan koşulları kırmanın ve bu kurumların içerisinde güveni yaratmanın, yönetimin sorumluluğu olduğu ve yöneticilerin işe, kendi örtülü inançlarını değiştirmeye başlamaları gerektiği düşünülmektedir. Sessizlik sorununun çözümünde, yönetici/liderler dominant rol oynamaktadır. Örgütsel öğrenme, yukarı doğru iletişim, katılımcı yönetim gibi uygulamaları gerçekleştirmede ciddi olan yöneticiler, karşılaştıkları sorunları ve kaygılarını açıkça konuşmalara kulak verebilir, onları içtenlikle dinleyebilir, destekleyici ve yetiştirici olabilir, kendilerini güvende hissedecekleri işyeri ortamını yaratabilirler. Daha önce de belirtildiği gibi, yönetim demokratik ortam yaratmaya çalışsa dahi, negatif geribildirimde bulunma veya farklı görüşlerini belirtme konusunda insanlar sessiz kalabilmektedir. Bireylerin kişisel özellik ve yargılarını değiştirmenin zor olduğunu kabul etmekle beraber, yöneticiler, sesini çıkarma davranışının sonuçları hakkında iş görenlerin inançlarını etkileyen faktörleri değiştirmek için çaba gösterebilirler. Çalışanları aktif olarak dahil eden resmi iletişim kanallarını oluşturabilirler. Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikayetçi” ,”sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak gösterilebilir. Konuşmayı destekleyen formel bir sistem kurulabilir. Konuşmaya yüreklendirecek görevliler olabilir. Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır.

Örgütlerimizde pek çok yöneticinin, sessizliği, onay-rıza ve memnuniyet olarak algıladığını oysa, örgütle ilgili gerçeklerin çoğu zaman sessizlikle örtüldüğünü söylemek mümkündür. Sessizliğin nasıl kırılabileceği konusunda, öncelikle örgütlerde yaygın olmakla beraber az araştırılmış bu konuda, araştırmacıların daha detaylı araştırmalar yaparak, uygulayıcıları bilgilendirici ve çözümler konusunda yönlendirici olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Araz, A. (2005) **Kişilerarası İlişkilerde Benlik Sunumu** Varlık Yayınları, İstanbul
- Arrindell, W.A. (2003). “Culture’s consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations”, kitap incelemesi, (Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), **Behaviour Research Therapy**, 41:861-862
- Boroff, K.E. ve Lewin, D. (1997).“Loyalty, Voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis“, **Industrial and Labor Relations Review**, 51 (1): 50-63.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1393-1417.
- Brown, P. ve Levinson, S.C. (1987). Politeness model. <http://www.ic.arizona.edu/~comm300/marty/interpersonal/politeness/sld001.htm> (1.2.2006)
- Bryant, M. ve Cox, J.W. (2004). “Conversion stories as shifting narratives of organizational change”, **Journal of Organizational Change Management**, 17 (6): 578-592.

- Culpaper, J. (1996). "Towards an anatomy of impoliteness", **Journal of Pragmatics**, 25: 349-367
- Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", **Academy of Management Proceedings** 2005: 1-6.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M., Hayes, E. ve Wierba, E.E. (1997). "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers", **Strategic management journal**, 18 (5): 407-425.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, 1359-1392.
- Edmondson, A.C. ve Detert, J.R. (2005). "The Role of Speaking Up in Work-life Balancing", **Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives** kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Güney S. (2004) **Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü** Siyasal Kitabevi, Ankara
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (2003). **Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work**, 8.baskı, Prentice Hall, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Hobbs, N. (2005). "Silence can be golden", **People Management**, 11 (5): 48.
- Hoffmann, E.A. (2006). "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies", **Social Forces**, 84 (4): 2313-2330.
- Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V. (2003). "Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", **Academy of Management Proceedings** 2003, IM: K1-K5.
- Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", **Management and Organization Review**, 1 (3): 459-482.
- Keeley, M. ve Graham, J.W. (1991). "Exit, Voice and Ethics", **Journal of Business Ethics**, 10 (5): 349-355.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", **Organization Studies**, 1 (1): 41-58
- Luchak, A.A. (2003). "What Kind of Voice do Loyal Employees Use?", **British Journal of Industrial relations**, 41 (1): 115-1134.
- McGregor, D. (1970). **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çeviren: Doğan Energin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi yayını, no: 16, Ankara.
- Milliken F.J., Morrison E.W. ve Hewlin P.F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1453-1476.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1564-1568.
- Moreno-Riano, G. (2002). "Experimental implications for the Spiral of Silence", **The Social Science Journal**, 39: 65-81.

- Mooji, M.D. ve Hofstede, G. (2002). "Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for international firms", **Journal of Retailing**, 78: 61-69.
- Moore, K. (2005). "Become a Better Communicator by keeping Your Mouth Shut", **The Journal for Quality & Participation**, Summer 2005: 8-10.
- Mornell, P. (2001). "The sounds of silence", **Managing People**, February 2001:117-118.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **The Academy of Management Review**, 25 (4): 706-725.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1353-1358.
- Moy, P., Domke, D. ve Stamm, K. (2001). "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action", **Journalism and Mass Communication Quarterly**, 78 (1): 7-25.
- Nakane, I. (2006). "Silence and politeness in intercultural communication in university seminars", **Journal of Pragmatics**, (basılmakta olan makale).
- Nemeth, C.J. ve Nemeth-Brown, B. (2003). "Better than Individuals? The Potential Benefits of Dissent and Diversity for Group Creativity", **Group Creativity: Innovation through Collaboration** kitabı içinde. Editör: Paul Paulus, Oxford University Press, Incorporated, Cry, NC, USA.
- Noelle-Neumann, E. (1974). "The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion", **Journal of Communication**, 24 (2): 43-51.
- Pederit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). "Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1477-1502.
- 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.
- Premeaux, S.F. (2001). **Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace**, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", **Journal of Management Studies**, 40 (6): 1539-1562.
- Ryan, L. (2005). "When Silence Isn't Golden", **Business Week Online**, 13 Mayıs 2005.
- Simpson, R. ve Lewis, P. (2005). "An investigation of silence and scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility", **Human Relations**, 58 (10): 1253-1275.
- Smith, A. (2005). "The Sums of Silence", **Government Executive**, 37 (12): 90-91.
- Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation", **Employee Relations**, 27 (5): 441-458.
- Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B.H. (2002). "Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore", **International Journal of Public Opinion Research**, 14 (4): 391-412.