

ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALINAN KONULAR, SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE ALGILANAN SONUÇLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd.Doç.Dr.Ayşehan ÇAKICI

Mersin Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
aysehana@yahoo.com

ÖZET

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütsel başarı için işgörenlerin en önemli kaynak olduklarını vurgulamaktadır. Ancak araştırmalar işgörenlerin örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgedikleri ve bu durumun yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu paradoksal durum, örgütlerde sessizlik çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bir yüksek eğitim kurumunda, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarına dair 2007 yılı Ocak ayında bir araştırma yapılmıştır. Anketin kolayda örnekleme yoluyla ağırlıklı olarak yüz yüze uygulandığı araştırmaya 327 akademik ve 181 idari personel katılmıştır. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde toplam varyansın %69'unu açıklayan beş faktör altında toplanmaktadır. Sessizleşmeye neden olan hususlar; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde toplam varyansın %62'sini açıklayan beş boyutta birleşmektedir. Sessizliğin algılanan sonuçları ise; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz kılan sonuçlar halinde toplam varyansın %61'ini açıklayan üç faktörde bir araya gelmektedir. Makale, tartışma ve çeşitli önerilerle son bulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Örgüt, işgören, sessizlik

A RESEARCH ON ISSUES, CAUSES AND PERCEPTIONAL RESULTS OF SILENCE AT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Management schools and directors have been emphasizing on the importance of employee input for the organizational success. However, researches have shown that the employees consciously withhold their knowledge and ideas about organizational issues and this is a widespreadly observed phenomenon. This paradoxical situation has been the starting point of the studies concerning the silence in organizations. A survey has been conducted in a higher educational institution in 2007 January concerning the issues employees remain silent, why they behave like that and how they perceive the results of the silence. The questionnaire was implemented by mainly face-to-face based on the convenience sampling including 327 academic and 181 administrative staff. The issues that the employees remain silent might be grouped under five factors explaining 69 % of the variance; ethical issues and responsibilities, management problem, the performance of employees, improvement efforts and work-place possibilities. The reasons why the employees remain silent might be collected under five factors

explaining 62 % of the variance; administrative and organizational reasons, fears related to work, lack of experience, fear of isolation and fear of damaging the relationships. The perceptual results of silence on the other hand, might be explained under three factors explaining 61 % of the variance; results blocking better performance and synergy, results limiting improvement and development, and results making the employees unhappy. The article ends with discussion and some suggestions.

Key words: Organization, employee, silence.

Giriş

Örgütlerde sessizlik* üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir ve az sayıdadır. Yönetim yazınında, örgütlerde sessizlik olgusu ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. İlk çalışmada, Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Araştırmacılar, “iş görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak iş görenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar. İkinci önemli çalışmada Pinder ve Harlos (2001), algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair iş görenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. İş gören sessizliği kavramını geliştirmişler ve iş gören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, iş gören sessizliğini “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamaktadırlar.

İş görenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001) iş görenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikayetçi biri olarak görülme, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon’a göre (2003: 1393) kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır.

* Örgütlerde sessizlik konusunda daha geniş bilgi için bakınız, Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Sessizliği Tetikleyen Dinamikler”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16 (1): 145-162.

İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formal ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı iş görenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kolektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir.

Sessiz kalmanın örgüt ve iş görenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720; Premeaux 2001: 1). Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, taktir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson 2005: 5; Milliken ve Morrison 2003: 22). Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir.

Yönetim yazınında sessizlik duvarının kırılmasına odaklanan çalışmalar (Huang, Vliert ve Veght, 2005; Pederit ve Ashford, 2003 ; Premeaux ve Bedeian 2003) bulunmakla beraber, sessiz kalınan konular ile sessizleşmenin yarattığı etkiler üzerine çok az ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Sessizliğin yapısı, boyutları, sonuçları ve nedenlerinin derinlemesine incelenmediği ve bu konuda araştırma gereği olduğu düşünülmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441; Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Detert ve Edmondson 2005: 1; Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu makalede, iş görenlerin sessizleşmesi sorunu; sessiz kalınan konular, sessizleşmenin nedenleri ve sessizleşmenin algılanan sonuçları çerçevesinde irdelenmeye çalışılmıştır.

II.Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

A.Araştırmanın Amacı

İş görenlerin fikri katkılarını ve işletme sorunlarına duyarlılıklarını, yöneticilerin arzu ettikleri bir durum olsa da iş görenler zarar göreceklere korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İş görenlerin iş ve süreçlerle ilgili konu ve sorunlarda sessizliğe bürünmesi örgütte yaygın bir durumsa fikri yoksulluk yaşanabileceği gibi, hatalar görmezden gelinebilecek, yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kalabileceklerdir. Dolayısıyla sessizliği, örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırmak, anlamak ve kırmaya çalışmak gerekmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, sessiz kalınan konular, sessizleşme nedenleri ve sessizleşmenin çalışan ve kurum açısından algılanan sonuçlarını ortaya koyarak anlaşılmasına ve kırılmasına katkıda bulunabilmektir. Bu kapsamda araştırmada yanıt aranan sorular şunlardır:

- 1) İş görenler, hangi konularda açıkça konuşmayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler?
- 2) İş görenler hangi nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler? İş görenler, iş süreçleri, kurumsal işleyiş ve işletme fonksiyonlarını iyileştirmek için neden fikir, bilgi ve görüşlerini ilgililerle açıkça konuşmayı bilinçli bir tercihle esirgemektedirler?
- 3) Sessiz kalma tercihi, iş görenler ve örgüt açısından ne gibi sonuçlar doğurabilir?

Araştırma ile örgüt yazınında az çalışılan ancak oldukça önemli olan bu konuya araştırmacı ve uygulamacıların dikkatini çekmek, uygulayıcıları bilgilendirici ve yönlendirici çözümlerin geliştirilmesine katkıda bulunmak hedeflenmektedir. Diğer taraftan, Türkiye’de iş görenlerin en çok hangi konularda konuşup hangi konularda sessiz kaldıklarının ve neden sessiz kaldıklarının ampirik araştırmalarla ortaya konması, yönetsel yaklaşımların etkinleştirilmesi ve örgütlerin performanslarının yükseltilmesi açısından da önem taşımaktadır.

B.Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veriler, yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile toplanmıştır. Anket, esas itibarıyla çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını ve sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemeye dönük sorulardan oluşmaktadır. Anketin geliştirilme sürecinde içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla yönetim ve organizasyon alanından on iki akademisyen “yargıcı” olarak görev yapmıştır. Yargıcıların öneri ve eleştirileri doğrultusunda anket soruları şekillenmiştir. Şekillenen anket, 2007 yılı Ocak ayında araştırmanın yapılmasının planlandığı üniversitede 10 akademik ve 10 idari personel üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Ön test sonunda ankete son hali verilmiştir. Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruda 25, neden sessiz kaldığına ilişkin soruda 31 ve sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin soruda ise 28 önerme bulunmaktadır. Bu soruların yanıt seçenekleri, beş kategoriye ayrılmıştır. Sessiz kalınan konularda sıklık kategorileri olarak “hiçbir zaman sessiz kalmam”, “çok nadir sessiz kalırım”, “bazen sessiz kalırım”, “genellikle sessiz kalırım” ve “her zaman sessiz kalırım” şeklindedir. Sessizliğin nedenlerine ilişkin sorunun etkililik kategorileri; “hiçbir etkisi yoktur”, “etkisiz” “ne etkili ne de etkisiz”, “etkili” ve “çok etkili” biçimindedir. Sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin kategoriler ise “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” biçiminde belirlenmiştir.

Son şeklini alan anket, en çok sessiz kalmaması gereken kesimin üniversiteler olması gerektiği inancıyla bir üniversitenin akademik ve idari personeline uygulanmıştır. Uygulama, kolayda örnekleme yöntemiyle çoğu zaman yüz yüze, bazen de posta yoluyla gerçekleşmiştir. Anketin uygulandığı dönemde, söz konusu üniversitede 1294 akademik ve 817 idari personel bulunmaktadır. Uygulama sonunda 508 adet kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Araştırmaya 327 akademik ve 181 de idari personel katılmıştır. Geri dönüş oranları akademik personelde %25,3 ve idari personelde ise %22,1’dir. Genel geri dönüş oranı ise %24,1’dir.

Anketler yolu ile elde edilen veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde betimsel istatistiklerin yanı sıra, t-testi, ANOVA ve faktör analizi teknikleri kullanılmıştır.

İş görenlerin hangi konularda sessiz kaldıkları, neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin algılanan sonuçlarına faktör analizi uygulanmıştır. Uygun faktör sayısının belirlenmesinde öz değeri birden büyük olanların seçilmesine ve bir önermenin bir faktöre boyutlanabilmesi için söz konusu faktör ile en az .400 düzeyinde korelasyona sahip olmasına karar verilmiştir. Çözümlemelerde .500'ün altında eş kökenliliğe sahip önermelerin analizden çıkarılması ve daha sonra da varimax dönüşümü uygulaması görüşü benimsenmiştir (Hair vd. 2006; Özdamar, 2004; Nakip, 2003).

III.Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya 508 kişi katılmıştır. Bunların 327'si akademisyen, 181'i idari personeldir. Katılanların %48'i kadın, %52'si ise erkektir. Yaş aralığı 22 ile 67 arasında değişmekte olup; ortalama yaş, 37 olarak tespit edilmiştir.

İş görenlerin %5'e yakını asla sessiz kalmadıklarını belirtmişlerdir. "Çok nadir" sessiz kaldığını söyleyenlerin oranı %25,6'dır. Bazen sessiz kalanların oranı %42,9'dur. %21,3'ü "genellikle" sessiz kalırken, %5,5'i de "her zaman" sessiz kaldığını ifade etmiştir. Gerçekte iş görenlerin sessiz kalma tercihini belirleyebilmek amacıyla, "işyeriyle ilgili endişeli olduğunuz bir sorunu yöneticinizle konuşmadığınız oldu mu" şeklinde sorulan soruya %70'i evet olarak yanıt vermiştir.

A. Sessiz Kalınan Konular

İş görenlerin hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye çalışan soruya uygulanan ilk faktör analizinde eş kökenliliği .500'ün altında olan iki önerme bulunmuştur. Bunlar; "taciz olayları" (.417) ve "kişisel kariyer konuları ve sorunları" (.463) önermeleridir. Daha önce alınan karar gereği bu önermeler analizden çıkarılmıştır. Analiz tekrarlandığında dört faktörün toplam varyansın %65,8'ini açıkladığı, ancak yapıyı yeterince iyi açıklayamadığı görülmüştür. Bu nedenle faktör sayısının tespitinde açıklanan varyans kriterine (açıklanan varyansın en az %67 olması) (Özdamar, 2004, s.248) geçilmesine karar verilmiştir. Yenelenen analizde, beş faktörün varyansın %69,4'ünü ve yapıyı daha iyi açıkladığı görülmüştür (Tablo 1).

Tablo 1'e göre; toplam varyansın %69,4'ünü açıklayan beş faktörden ilki, varyansın %16'sını açıklamaktadır. Bu faktörde kötü muamele, etik konular, kişisel çekişmeler, sorumluluklar, tembellikler, israf ve kayıplar bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktöre "etik konular ve sorumluluklar" adı verilmiştir. Faktördeki temel değişken kötü muameledir (.710). Faktörün ortalaması dikkate alındığı zaman, göreceli olarak diğer faktörlere kıyasla çalışanların en az sessiz kaldığı konular, etik ve sorumluluklarla ilgili olmaktadır. Bununla birlikte yöneticisi tarafından kötü muameleye maruz kalıp bunun üst yönetime iletilmesi konusunda bir fakülte sekreterinin yaşadığı deneyim düşündürücüdür. "Benden önceki yönetici zamanında huzursuzduk. Bölümde, ben de dahil, yöneticimizin en az bir kez kötü muamelesine maruz kalmıştık. Psikiyatrik tedavi görenler bile oldu. Ben şef konumunda olduğum ve güven verdiğim için olacak, herkes sorununu benimle paylaşıyordu. Hep birlikte üst yönetimle açıkça konuşmayı önerdim. Onayladılar. Randevu alıp gittik. Sonuç olarak, bana ilettikleri hiçbir sorunu üst yönetime iletmediler." Çalışanlar, uğradığı kötü muamele veya etik olmayan davranışlar, meslektaş veya diğer çalışanlar kaynaklı ise konuyu yöneticilerle konuşabilirken, yönetici kaynaklıysa genellikle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bunda yöneticisinin kendisine zarar vereceği korkusu etkili olmaktadır.

Tablo 1: İş Görenlerin Sessiz Kaldığı Konulara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yük	Öz değer	Varyans %	Ort.	Güve- nirlik	F-değeri	p-değeri
I.ETİK VE SORUMLULUKLAR (7 madde.)		3,806	16,547	2,2531	.8767	41,2613	.0000
Kötü muamele (küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme,yıldırma gibi)	.710						
Etik konular (görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık, dürüst olmayan davranışlar gibi)	.665						
İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmalar	.647						
Çevreye karşı sorumluluklar (çevre, topluma ve öğrencilere karşı yanlış uygulamalar)	.638						
İşten kaytarmalar ve tembellikler	.607						
İşyerinizdeki israf ve kayıplar	.518						
Kişisel çıkarların kurum çıkarlarının önünde yer alması	.477						
II.YÖNETİM SORUNU (6 madde)		3,519	15,300	2,7857	.8836	43,5108	.0000
Yöneticilerinizin yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	.801						
Yöneticilerinizin düşük performans göstermesi	.787						
Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları	.760						
Adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb)	.515						
Amaca hizmet etmeyen kurallar	.505						
Hemfikir olmadığınız işyeri politikaları veya kararları	.436						
III.ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI (3 madde)		3,059	13,301	2,9350	.8572	3,0276	.0489
Diğer mesai arkadaşlarınızın yetersizliği	.828						
Meslektaşlarınızın düşük performansı	.814						
Meslektaşlarınızın yetersizliği (bilgi, beceri ve yetenek)	.770						
IV.İYİLEŞTİRME ÇABALARI (4 madde)		3,028	13,164	2,5000	.8041	14,8493	.0000
Çalıştığımız birimi/bölümü iyileştirmeye dönük öneriler	.813						
İşinizle ilgili iyileştirmeye dönük öneriler	.727						
İşyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksama ve hatalar	.604						
Çalıştığınız birim/bölümün performans düşüklüğü	.583						
V. ÇALIŞMA OLANAKLARI (3 madde)		2,557	11,117	2,5394	.8112	35,0651	.0000
Alt ve üst yapı sorunları	.765						
Araç-gereç ve donanım yetersizliği	.754						
Kişisel gelişiminin önündeki engeller	.655						

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 69,430.

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %94,2; Bartlett küresellik testi: X^2 : 7909,633, s.d.: 300, $p < 0.001$;

Genel ortalama: 2,5621; Ölçeğin tamamı için Alpha: .9401;

Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

İkinci faktörde yönetimle ilgili konular bir araya gelmiş ve toplam varyansın %15'ini açıklamıştır. Bu faktörde; yöneticilerin yetersizliği, düşük performansı, yanlış tutumları, adil olmayan uygulamalar vb. bir araya gelmiştir. Faktör içinde yöneticilerin

yetersizliği (.801), düşük performansı (.787) ve yanlış tutum ve davranışları (.760) temel etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Ortalama dikkate alındığında çalışanların göreceli olarak en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri ikinci konu olmaktadır. Yönetim kaynaklı sorunlar, genellikle kapalı kapılar arkasında konuşulan bir konu olmaktadır.

Üçüncü faktörde, iş görenlerin performansı ve yetersizlikleri bir araya gelmiş ve varyansın %13'ünü açıklamıştır. Faktördeki üç maddenin üçü de temel etken (.700'ün üstünde korelasyona sahip olması) durumundadır. Ayrıca bu faktör, iş görenlerin göreceli olarak en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında gelmektedir. Kuşkusuz bu konularda üstlerle konuşmamak, sosyal izolasyon endişesi nedeniyle olabileceği gibi, arkadaş gruplarına bağlılık nedeniyle de olabilir.

Dördüncü faktör, “kurumu iyileştirme çabaları” olarak adlandırılabilir. Bu faktör de değişimin %13'ünü açıklamıştır. Faktörde; bölümü ve işi iyileştirmeye dönük öneriler, işleyiş ve süreçlere dönük öneriler ve bölümün performans düşüklüğü bir araya gelmiştir. Temel etkenler, bölümün iyileştirilmesine dönük öneriler (.813) ile işi iyileştirmeye dönük önerilerdir (.727). Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yeni fikir ve önerilerde bulunan iş gören sayısının çok az olduğu, daha çok bireysel sorunlar için (izin talebi, kariyer, görev yeri değişikliği, bölüm içi anlaşmazlıklar ve çatışmalar gibi) kendilerine gelindiği belirtilmiştir.

Son faktör, çalışma koşulları ve olanakları ile ilgilidir ve varyansın %11'ini açıklamaktadır. Bu faktörde alt ve üst yapı (.765) ile araç-gereç ve donanım eksikliği (.754) temel belirleyiciler olarak dikkat çekmektedir.

Tablo 2: Akademik ve İdari Personele Göre Sessiz Kalınan Konuların Karşılaştırılması

Faktörler	Personel	N	Ort.	Std.Sapma	t-değeri	p-değeri
Etik konular ve sorumluluklar	Akademik	327	2.35	.95	3,189	.002
	İdari	181	2.07	.95		
Yönetimle ilgili konular	Akademik	326	2.82	.99	1,026	.100
	İdari	181	2.72	1.09		
Çalışanların performansı	Akademik	327	3.07	1.05	3,885	.390
	İdari	181	2.69	1.11		
İyileştirme çabaları	Akademik	327	2.47	.98	-0,962	.336
	İdari	181	2.56	.99		
Çalışma koşulları ve olanaklar	Akademik	327	2.45	1.07	-2,378	.018
	İdari	181	2.69	1.09		

Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

Yapılan t-testine göre (Tablo 2); etik konular ve sorumluluklar ile yönetimle ilgili konularda akademik personel, idari personele kıyasla daha sessiz kalmaktadır. Özellikle sessiz kalmaması, konuşması beklenen akademik topluluğun daha suskun olması, ilginçtir. Bu durum, konunun sosyolojik açıdan araştırılmaya değer bir yanını ortaya koymaktadır. Ancak akademik personelin bu konularda daha suskun olması, profesör ve doçent dışındaki akademisyenlerin atamalarının süreli olması ve akademik unvanını almış akademisyenlerin atanmalarının, bölüm başkanı ve dekanının yetkisine bağlı olması nedenleriyle ilişkilendirilebilir. Öte yandan, çalışma koşulları ve olanakları

konusunda ise aksi bir durum söz konusudur. Bu konuda, idari personel daha çok suskun kalmaktadır. Akademik personelin performansı; laboratuvar, kütüphane, teknolojik donanımlı sınıf, bilgisayar, tek kişilik oda gibi çalışma koşullarıyla ve kendini geliştirme olanaklarıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle akademisyenler bu konuları daha çok dile getirmektedirler.

Diğer taraftan öğretim elemanları, öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları olarak iki gruba ayrılarak, t-testi ile karşılaştırılmıştır (Tablo 3). Yapılan karşılaştırma, beklenebileceği gibi, tüm boyutlarda öğretim yardımcılarının daha suskun olduklarını ortaya koymuştur. Üniversitelerdeki akademik kadro içinde küçümsenemeyecek oranda bulunan öğretim yardımcılarının belirli konularda sessiz kalmaları, gelişmeyi ve iyileşmeyi engelleyen bir durumu ortaya çıkarabilir. Başka bir ifade ile bu durum, genellikle genç yeteneklerden yeterince yararlanamama anlamına da gelebilir.

Tablo 3: Öğretim Üyesi veya Yardımcısı Olma Durumuna Göre Sessiz Kalınan Konuların Karşılaştırılması

Faktörler		N	Ort.	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Etik konular ve sorumluluklar	Öğretim üyeleri	144	2.17	.86	-3,258	.001
	Öğretim yardımcıları	183	2.50	1.00		
Yönetimle ilgili konular	Öğretim üyeleri	143	2.57	.89	-4,218	.000
	Öğretim yardımcıları	183	3.02	1.03		
Çalışanların performansı	Öğretim üyeleri	144	2.91	.98	-2,540	.012
	Öğretim yardımcıları	183	3.20	1.09		
İyileştirme çabaları	Öğretim üyeleri	144	2.34	.98	-2,045	.042
	Öğretim yardımcıları	183	2.57	.98		
Çalışma koşulları ve olanaklar	Öğretim üyeleri	144	2.31	1.06	-2,137	.033
	Öğretim yardımcıları	183	2.57	1.07		

Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

B. Sessiz Kalma Nedenleri

İş görenlerin neden sessiz kaldıklarını belirlemeye dönük soruda 31 önerme bulunmaktadır. Yapılan ilk faktör analizinde .500'ün altında eş kökenliliğe sahip olan bir önerme tespit edilmiş ve analizden çıkarılmıştır. Bu madde, “yöneticinin her şeyi bilmesi gerektiği inancı”dır (.463). Tekrarlanan analiz sonunda, beş faktörün toplam varyansın %62,8’ini açıkladığı ve çalışanların neden sessizleştikleri yapısını iyi şekilde ortaya koyduğu görülmüştür (Tablo 4).

Tablo 2’deki bilgilere göre, 13 önerme bir araya gelerek birinci faktörü oluşturmuş ve bu faktör toplam varyansın %25’ini açıklamıştır. Bu önemli bir orandır. Başka bir ifade ile, iş görenlerin sessiz kalmalarında “yönetimsel ve örgütsel nedenler” anahtar roledir. Faktörün yapısı incelendiğinde önermelerdeki nedenlerin çoğunluğu

Tablo 4: İş Görenlerin Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Yük	Öz değer	Varyans %	Ort.	Güve- nirlik	F- değeri	p- değeri
I.YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL NEDENLER (13 madde)		7,697	24,656	3,1831	.9343	12,3488	.0000
Yöneticilere güvensizlik	.800						
Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi	.791						
Yöneticilerin verdikleri sözleri tutmadıkları inancı	.785						
İşyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı	.767						
Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyici olmamaları	.729						
Yöneticilerin "en iyiyi ben bilirim" tavrı	.728						
Açıkça konuşulabilecek formel bir mekanizmanın olmaması	.724						
Yöneticilerin kulak vermeyeceği düşüncesi	.721						
İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğu kanısı	.619						
Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı	.572						
Hiyerarşik (emir-komuta zinciri) yapının katılığı	.568						
İlişkilerin mesafeli olması	.561						
Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri	.532						
II. İŞLE İLGİLİ KORKULAR (6 madde)		3,355	11,184	2,4107	.8641	32,7090	.0000
İşini kaybetme korkusu	.786						
Görev yerinin veya pozisyonunun değiştirilmesi korkusu	.765						
Sorun bildirenlere iyi davranılmadığı kanısı	.611						
Terfi edememe korkusu	.520						
Yönetici ve meslektaşların misillemede bulunacakları korkusu	.475						
İş yükünün artacağı düşüncesi	.416						
III. TECRÜBE EKSİKLİĞİ (4 madde)		2,803	9,342	2,2356	.7201	34,8373	.0000
Açıkça konuşma konusunda tecrübe eksikliği	.747						
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunların tarafımı ilgilendirmede, bunun yönetimi ilgilendirdiği düşüncesi	.691						
Bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi	.679						
Alt pozisyonda olma (mevki eksikliği)	.625						
IV. İZOLASYON KORKUSU (4 madde)		2,750	9,167	2,9651	.8123	50,9651	.0000
Sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilme korkusu	.757						
Güven ve saygı kaybına uğrama korkusu	.700						
Yöneticilerin negatif geri bildirimde olumsuz tepki vermesi	.619						
Ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak değerlendirilme korkusu	.552						
V. İLİŞKİLERİ ZEDELEME KORKUSU (3 madde)		2,537	8,455	2,8512	.7837	15,9109	.0000
İlişkilere zarar verme korkusu	.722						
Destek kaybına uğrama korkusu	.508						
Yöneticilerin hoşuna gitmeyeceği düşüncesi	.438						

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 62,803
 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %95,5; Bartlett küresellik testi: X^2 : 8544,224, s.d.: 435, $p < 0.001$;
 Genel ortalama: 2,8380; Ölçeğin tamamı için Alpha: .9495;
 Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir etkisi yoktur, 2: Etkisiz, 3: Ne etkili ne de etkisiz, 4: Etkili, 5: Çok etkili

yöneticilerin davranışları ile ilgilidir. Örneğin, astın üstüne güvenememesi (.800), yöneticilerin ilgileniyor görünmesi (.791), sözünde durmaması (.785), “en iyiyi ben bilirim” (.728) tavrını sergilemeleri gibi nedenler önemli bir belirleyiciliğe sahiptir. Bu önermelerin yükleri oldukça yüksektir. Ayrıca işyerinde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir ortamın bulunması (.729), formel bir mekanizmanın olmayışı (.724), ilişkilerin mesafeli olması, açıkça konuşmanın beyhude olduğu inancı gibi yönetim tarzına ilişkin önermeler de dikkat çekmektedir. Beş faktörün ortalamaları dikkate alındığında göreceli olarak yönetsel ve örgütsel nedenler, açıkça konuşmama konusunda en etkili faktörü (3,1831) oluşturmaktadır.

İkinci faktör, işle ilgili korkulardan oluşmakta ve varyansın %11’ini açıklamaktadır. Bu faktörde, işi kaybetme (.786) ile görev yerinin veya pozisyonun değiştirilmesi korkusu (.765) temel belirleyicidir. Bu faktör üzerinde, özellikle sözleşmeli olarak çalışan akademik personelin tedirginliğini anlamak mümkündür (iş kaybetme korkusu akademik personel için ortalaması: 2,30, idari personel için 2,23). Görev yerinin değiştirilmesi korkusunun (akademik personel için ortalaması: 2,25, idari personel için 2,50) idari personelde daha etkili olduğu görülmektedir. Bu hususlara, terfi edememe korkusu da eklenmektedir.

Üçüncü faktör; açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği ve bilgisizliği, alt pozisyonda yer alma gibi hususları kapsamakta ve varyansın %9’unu açıklamaktadır. Faktörün temel belirleyicisi deneyimsizliktir (.747). Bu deneyimsizlik, işe yeni başlamış olma, genç olma, mevki eksikliği gibi hususlardan kaynaklanabilir. Ayrıca, bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılacağı endişesi ile sosyolojik olarak “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” düşüncesinin de etkili olduğu görülmektedir.

Dördüncü faktörde dört madde bir araya gelmiş ve “izolasyon korkusu” adını almıştır. Bu faktör de varyansın %9’unu açıklamaktadır. Faktördeki temel etkenler, sorun yaratan birisi olarak etiketlenme (.757) ve güven-saygı kaybına uğrama korkusudur (700). Ayrıca yöneticilerin olumsuz tepkilerinden korkma ve arabozucu olarak damgalanma korkusu da etkilidir. İzolasyon korkusu nedeniyle sessizliğin yaşandığı örgütlerde, astlar ve üstler arasındaki iletişim sürecini daha sağlıklı hale getirecek çözümler üzerinde durulması gerekmektedir. Son faktör, dördüncü faktöre benzemekte ve esas itibarıyla ilişkileri zedeleme korkusundan oluşmaktadır. Bu faktörde “ilişkilere zarar verme korkusu” (.722) temel etkindir. İlişkilere zarar verileceği, böylece yöneticinin desteğinin azalacağı korkusu, çalışanları yöneticilerin duymaktan hoşlanacağı konularda konuşmaya, aksi durumlarda ise sessizliğe itebilmektedir.

Sessizleşmenin nedenlerine ilişkin belirlenen beş faktörün akademik ve idari personel bakımından farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Yapılan t-testi, beş faktörün hiç birinde anlamlı bir farklılığı ortaya koymamıştır. Başka bir ifade ile, söz konusu boyutlar konuşma veya konuşmama üzerinde benzer etkilere sahiptir. Diğer taraftan, akademik personel arasında herhangi bir farklılık olup olmadığına da bakılmıştır. Yönetsel ve örgütsel nedenlerin etkisi açısından herhangi bir farklılık yoktur. Başka bir anlatımla, yönetsel ve örgütsel nedenler, öğretim üyeleri ve yardımcıları sessizleşme konusunda benzer düzeyde etkilemektedir.

Öte yandan, yapılan t-testi sonuçlarına göre (Tablo 5); sessizleşmenin beş faktöründen dördünde öğretim üyeleri ile yardımcıları arasında ilgili faktörün etkisi bakımından istatistik açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme

korkusu, öğretim yardımcılarını öğretim üyelerine kıyasla daha fazla etkilemektedir. Bu da anlaşılabilir bir durumdur.

Tablo 5: Öğretim Üyesi veya Yardımcısı Olma Durumuna Göre Sessizleşme Nedenlerinin Karşılaştırılması

Faktörler		N	Ort.	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
Yönetmel - örgütsel Nedenler	Öğr.üyereli	143	3.22	.97	0,208	.835
	Öğr.yardımcıları	177	3.19	.99		
İşle ilgili korkular	Öğr.üyereli	143	2.17	.85	-3,802	.000
	Öğr.yardımcıları	177	2.57	1.03		
Tecrübe eksikliği	Öğr.üyereli	143	2.02	.87	-3,402	.001
	Öğr.yardımcıları	177	2.35	.88		
İzolasyon Korkusu	Öğr.üyereli	143	2.75	.98	-3,167	.002
	Öğr.yardımcıları	177	3.09	.97		
İlişkileri zedeleme Korkusu	Öğr.üyereli	142	2.67	1.01	-2,737	.007
	Öğr.yardımcıları	177	2.98	1.02		

Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

Tablo 6: Yaş Gruplarına Göre Sessizleşme Nedenlerinin Karşılaştırılması

Faktörler	Grup	N	Ort.	Std.Sapma	F-değeri	p-değeri
Yönetmel ve Örgütsel nedenler	22-34 yaş	179	3.24	1.01	0,573	.564
	35-49 yaş	275	3.14	1.00		
	50-67 yaş	33	3.24	1.02		
	Toplam	487	3.18	1.01		
İşle ilgili korkular	22-34 yaş	179	2.57	1.03	7,272	.001
	35-49 yaş	275	2.37	.96		
	50-67 yaş	33	1.90	.75		
	Toplam	487	2.41	.99		
Tecrübe eksikliği	22-34 yaş	179	2.48	.87	12,612	.000
	35-49 yaş	275	2.12	.90		
	50-67 yaş	33	1.83	.86		
	Toplam	487	2.24	.91		
İzolasyon korkusu	22-34 yaş	179	3.20	.99	8,572	.000
	35-49 yaş	275	2.86	1.02		
	50-67 yaş	33	2.57	1.06		
	Toplam	487	2.97	1.03		
İlişkileri zedeleme Korkusu	22-34 yaş	179	3.06	.99	6,009	.003
	35-49 yaş	274	2.75	1.07		
	50-67 yaş	33	2.59	1.17		
	Toplam	486	2.85	1.06		

Yanıt kategorileri: 1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım

Yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizine göre (Tablo 6); katılımcılar “gençler”, “orta yaşlılar” ve “yaşlılar” olarak kategorilere ayrıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler boyutuyla herhangi bir farklılık bulunmazken, arta kalan dört faktörün tamamında da istatistik açıdan anlamlı farklılıklar tespit edilmektedir. Söz konusu bu dört faktörün tamamında gençlerle orta yaş ve yaşlılar arasında farklılıklar görülmektedir. Daha açık ifade etmek gerekirse yaş ilerledikçe bu faktörlerin etkisi azalmakta ve kişiler suskunluk yerine konuşmayı yeğlemektedir. Yani yaş grubu ile faktörlerin sessizleşme üzerindeki etkisi ters orantılıdır, yaş ilerledikçe faktörlerin etkisi azalmaktadır.

C. Sessizliğin Algılanan Sonuçları

Sessizleşmenin algılanan sonuçlarına ilişkin soruda 28 önerme bulunmaktadır. İlk yapılan faktör analizinde, iki maddenin eş kökenliliğinin .500’ün altında olduğu anlaşılmıştır. Bunlar “iş gören konuşamadığı için ızdırap duyar, acizlik duygusu yaşar” (.426) ve “kurumda statüko korunmuş olur” (.414) maddeleridir. Bu iki madde atılmış ve analize 26 önerme alınarak tekrarlanmıştır. Yapılan analiz, 26 maddenin üç faktör altında toplandığını ve toplam varyansın %61’ini açıkladığını ortaya koymuştur (Tablo 7).

Tablo 7’ye göre ilk faktörde 15 madde bir araya gelmiş olup; “sinerjiyi engelleyen sonuçlar” adını almıştır. Bu faktör, varyansın %31’ini (açıklanan toplam varyansın yarısını) açıklamaktadır. Faktörün yapısı incelendiğinde “bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz” (.776), “çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır” (.755), “iş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır” (.736), “işyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller” (.724), “iş görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır” (.720), “kurumda fikrîsel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır” (.705) ve “kurumda ‘hiçbir şeye karışma, işini yap’ anlayışı yerleşir” (.701), maddeleri temel etkenler olarak dikkat çekmektedir. Bu önermelerin bir araya gelmesi, sessizliğin, kurumda sinerji yaratılmasının ve örgütsel performansın artırılmasının önünde bir engel oluşturabileceği şeklinde algılandığını çağırıştırılmaktadır. Yöneticilerin görevi, sürekli iyileşmenin sağlanabilmesi yolunda iş görenleri açıkça konuşmaya cesaretlendirmeleri ve ortak akıldan yararlanmalarınıdır. Niteliksel gelişmenin ve iyileşmenin fikri zenginlikten yararlanabilme kapasitesiyle ilgili olduğu kabul edilmektedir.

İkinci faktör, yedi maddeden oluşmakta ve varyansın %17’sini açıklamaktadır. Faktöre “iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar” adı verilmiştir. Bir önceki faktörle büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Faktörün temel değişkenleri, “kurum olarak eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller” (.755), “yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır” (.740), “kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar” (.715) ve “kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar” (.698) maddeleridir. İş görenlerin görüşlerinin alınmaması, toplantılarda veya yöneticinin yanında gerçek duygu ve düşüncelerin çoğu zaman ihmal edilerek duyulmak istenenin söylenmesi, yöneticilerin önemli bir potansiyeli göz ardı etmelerine sebep olabilmektedir. Böyle bir durumda ise gelişme ve iyileşme, yöneticinin vizyonu kadar olabilmektedir. Ayrıca amaç ve hedefler konusunda paylaşım azalmakta ve bu ise doğrudan veya dolaylı kaynak kullanımını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 7: Üniversite Çalışanlarınca Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Faktör Analizi

	Yükü	Öz değeri	A. varyans	Orta-lama	Güve-nirlik	F değeri	p-değeri
I-PERFORMANSI VE SİNERJİYİ ENGELLEYEN SONUÇLAR (15 madde)		8,257	31,759	4,0707	.9499	12,4782	.0000
Bilgi ve deneyimlerin paylaşılması söz konusu olmaz	.776						
Çok yönlü perspektif ve seçeneklerden mahrum kalınır	.755						
İş süreçleri ve faaliyetlerinin etkinleştirilmesi ve iyileştirilmesine kayıtsız kalınır	.736						
İşyerinde açık iletişimi ve yapıcı diyalogları engeller	.724						
İş görenlerin bölümü/kurumu sahiplenme/benimseme duygusu azalır	.720						
Kurumda fikinsel yoksulluk ve farklılık yoksunluğu yaşanır	.705						
Kurumda "hiçbir şeye karışma, işini yap" anlayışı yerleşir	.701						
Duyarsızlık ve umarsızlık kabul gören bir davranış haline gelir	.697						
İş gören işi konusunda kendini geliştirme çabası göstermez	.693						
İş gören işe ve işyerine karşı motivasyonunu yitirir	.684						
Sorunlar zamanında çözülemez, büyür	.679						
Olumsuzluklar görmezlikten gelinir	.667						
İş görenler sadece verilen işleri yapan, kuruma katkı sağlamayan bireyler haline dönüşür	.665						
İş görenler yöneticilerine saygılarını kaybederler	.625						
Sorun çözme konusunda pratik çözümler üretilemez	.567						
II- İYİLEŞMEYİ ve GELİŞMEYİ KISITLAYAN SONUÇLAR (7 madde)		4,413	16,973	4,0238	.8751	4,4414	.0002
Kurum olarak, eldeki kaynaklarla daha etkin ve verimli sonuçlara ulaşılmasını engeller	.755						
Yöneticiler karar verirken bazı önemli bilgi ve verilerden mahrum kalır	.740						
Kurumda istenen değişimlerin hızı yavaşlar	.715						
Kurumun iyileşme ve gelişme hızı yavaşlar	.698						
Kurumda hatalar/aksamalar/sorunlar hasır altı edilir	.518						
İlgili fikir ve görüşler sadece kapalı kapılar arkasında kalır, ilgiliye aktarılamaz	.514						
Hatalardan ders çıkarma yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşemez	.504						
III- İŞ GÖRENİ MUTSUZ KILAN SONUÇLAR (4 madde)		3,147	12,106	3,7695	.7903	58,7702	.0000
İş gören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür	.828						
İş gören işyerini değiştirmeyi düşünür	.805						
İş gören strese girer	.554						
İş görenler yöneticilerine güvenlerini kaybederler	.484						

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 60,838
 Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği: %95,5; Bartlett küresellik testi: X^2 : 8475,243, s.d.: 325, $p < 0.001$;
 Genel ortalama: 4,0121; Ölçeğin tamamı için Alpha: .9570;
 Yanıt kategorileri: 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Üçüncü ve son faktör dört önermeden oluşmakta olup faktöre “iş göreni mutsuz kılan sonuçlar” adı verilmiştir. Bu faktör, varyansın %12’sini (açıklanan varyansın %20’sini) açıklamaktadır. Faktörün temel değişkenleri, “iş gören birimini/bölümünü değiştirmeyi düşünür” (.828) ve “iş gören işyerini değiştirmeyi düşünür” (.805) önermeleridir. İş görenlerin birimini/bölümünü veya işyerini değiştirme duygusunu yaşaması, sessizliğin ne denli boyutlara ulaşabileceğini çağrıştırmaktadır. Özellikle öğretim elemanları arasında bu değiştirme duygusunun yaşanması, eğitimin kalitesini doğrudan ilgilendirmektedir. Dolayısıyla böyle bir durum, yöneticileri önemli bir sorun ile karşı karşıya bırakabilmektedir.

Sessizliğin algılanan sonuçları, t-testi kullanılarak cinsiyet bakımından karşılaştırıldığında, üç faktör itibarıyla anlamlı bir farklılık tespit edilmektedir. Her üç boyutta da kadınlar, erkeklere kıyasla sessizliğin performansın ve sinerjinin önünde bir engel olabileceği, iyileşmeyi kısıtlayabileceği ve çalışanı mutsuz kılabileceğini daha çok düşünmektedirler. Akademik ve idari personel kıyaslaması yapıldığında sadece sessizliğin iyileşmenin önünü tıkayabileceği algısı bakımından akademik personel daha tedirgindir. Aynı faktör, öğretim üyesi ve öğretim yardımcıları bakımından da istatistik açıdan anlamlı farklılığa sahiptir. Öğretim üyeleri, sessizliğin iyileşmeyi sınırlayan bir faktör olabileceği görüşüne daha çok katılmaktadır.

IV. Tartışma ve Sonuç

En çok konuşması, sessiz kalmaması gereken kesim üniversitelerdir inancıyla iş gören sessizliği ile ilgili bu alan araştırması, bir üniversitede uygulanmıştır. Amaç, sessiz kalınan konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizleşmenin kuruma yansımalarına ilişkin bir saptama yapmak ve kendimize ayna tutmaktır. Böylelikle sessizlik davranışını anlamak ve kırmak yönünde örgüt yazınına küçük bir katkıda bulunmak, başka araştırmalara vesile olmak ve uygulamacılara önerilerde bulunmak hedeflenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre üniversite personelinin % 70’i sessiz kalmayı tercih ederken, %30’u açıkça konuşmayı tercih etmektedir. Sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları şeklinde belirlenmiştir. Bu beş faktörün üçünde akademik ve idari personel arasında farklılık tespit edilmektedir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konusunda akademik personel daha sessizdir. Çalışma olanakları konusunda ise idari personel daha sessiz kalmaktadır. Öğretim üyeleri ile öğretim yardımcıları arasında sessiz kalınan konuların tamamında bir farklılık bulunmaktadır. Öğretim yardımcıları; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha çok sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessiz kalınan konuların, performansı etkileyebilecek konular olduğu görülmektedir. ABD’de yapılan araştırmada ise (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) yöneticilerin ve meslektaşların yetenek ve performansları, örgütsel süreç ve performansla ilgili sorunlar ile ücret konusu açıkça konuşulamayan konular olarak belirlenmiştir.

Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında “yönetimsel ve örgütsel nedenler” gelmektedir. Bir çok araştırmada (Premeaux 2001; Dutton vd. 1997) olduğu gibi, bu araştırmada da “korku” yine etken faktör olarak ortaya çıkmıştır. İşle ilgili

korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu etkili faktörlerdir. Sessizliğe neden olan faktörlerin etkisi, akademik ve idari personel bakımından farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla akademik ve idari personel benzer nedenlerle konuşmakta veya sessiz kalmaktadır. Akademik personel, kendi içinde öğretim üyeleri ve öğretim yardımcıları şeklinde ikiye ayrıldığında işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu öğretim yardımcılarını öğretim üyelerine kıyasla daha fazla etkilemektedir.

Sessizliğin algılanan sonuçları; performans ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ve iş göreni mutsuz kılan sonuçlar şeklinde üç boyutta toplanmıştır. Sessizliğin algılanan sonuçları, cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre, sessizliğin performans ve sinerjiyi engelleyebileceğine, iyileşmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine daha fazla katılmaktadırlar. Akademik personel idari personele kıyasla sessizliğin iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayabileceği algısı bakımından daha kaygılıdır. Öğretim üyeleri de öğretim yardımcılarına kıyasla, sessizliğin iyileşmeyi kısıtlayabileceği görüşüne daha fazla katılmaktadırlar.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar, tek bir kurumda 327 akademik ve 181 idari personelle ilgilidir. Bu nedenle bulguları üniversitelere genellenemezse de temel sessizlik konularının ve nedenlerinin değişmeyeceği düşünülmektedir. Sadece, görece farklılıklar olabilir.

Demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı, şeffaf yönetim ve örgütsel ortam tüm çalışanlarca ve hatta yöneticilerce arzu edilen ve onaylanan sonuçlar olmakla birlikte, bu konuda sineye çeken ve kabullenen bir sessizliğe gömülü olmak, sessizliğimize ses olacak “kahraman tetikçiler” aramak genel davranışımız olmaktadır. 26 yıldır üniversitede çalışan bir akademisyen “...Üniversite ortamında bile sessiz-tepkisiz kalma, bir biçimde onay görüyor. Toplantılarda konuşmaya kalkışırsanız, yöneticiyi onaylayan sözleriniz varsa kabul görüyorsunuz. Farklı bir yorum, düşünce ya da seçenek sunduğunuzda, bir biçimde dışlanıyorsunuz...” sözleriyle yönetsel ve örgütsel ortama dikkat çekerken, “...diğer yandan, sizi onaylayan ama yöneticilerin yanında konuşmayan meslektaşlarınız sizi ‘sessizlerin sesi’ olarak seçiyorlar, riski almanızı ve onlar adına konuşmanızı bekliyorlar. Bu da işin acıklı yanı...” sözleriyle de sessizleşmenin kişilik boyutuna işaret etmektedir. Açıkça konuşmanın zararı bireye, yararı toplumdur. Bu nedenle, riski göze alan sessizlerin sesine ihtiyaç duyulur. İş görenlerin kendi aralarında konuşup sorunu yöneticiye götürmemelerinin arkasında zarar görebileceği korkusu vardır.

Kararları ve politikaları belirleyen yöneticiler olduğu için sessizleşmede kilit rol onlarındır. Sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerini ortadan kaldırmak ve iş görenlerin açıkça konuşabilecekleri resmi bir birim veya mekanizma oluşturmak onların elindedir. Araştırmada, yöneticileriyle rahatlıkla her konuyu konuşabildiklerini belirten %5’lik kesim, bunu birim yöneticilerinin açık iletişime yatkınlığıyla açıklamaktadır. Yöneticileriyle hiçbir sorunu konuşamadıklarını, her zaman sessiz kaldığını belirten %5’lik diğer uç ise bunu yöneticilerinin baskılama ve aynılaştırma tutumuyla ilişkilendirmektedirler. Yöneticiye güven, açıkça konuşup konuşmama kararında çok etkili olmaktadır. Bir eleman, “kendinizi güvende hissetmediğiniz zaman suyun akışı yönünde gidersiniz” diyerek pek çok iş görenin görüşüne tercüman olmuştur. Sorunun, önemli ölçüde yöneticilerde düğümlendiği görülmektedir. Yöneticiler, işe, çalışanlarıyla

ilgili önyargılarını değiştirerek ve sessizliğin her zaman onay ve memnuniyetin işareti olmayabileceğini düşünerek başlayabilirler.

Sonuç olarak bu çalışma sessizlik konusunda genel bir görüntü verse de sorunun teşhisinin ve çözümünün kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma daha çok örgütsel ve yönetsel boyutları ortaya koymaktadır. Yaygın, ancak ihmal edilmiş bir konu olan sessizlik konusunda, daha fazla araştırma yapmak gerektiği açıktır. İş gören sessizliğin nasıl anlaşılacağı, kırılacağı ve yönetileceği önemli bir sorudur. Sessizliğin köklerine inebilmek için kültürel ve kişilik boyutunun araştırılması gerekmektedir. Geliştiren ve besleyen faktörleri daha iyi anlayabilmek için de sessizliğin örgütsel ve yönetsel boyutlarının daha spesifik olarak değişik sektörler açısından ele alınıp araştırılmasında fayda vardır.

KAYNAKÇA

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.

Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", **Academy of Management Proceedings**, 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.

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.

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.

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.

Nakip, M. (2003). **Pazarlama Araştırmaları**. Birinci baskı, Seçkin, Ankara.

Özdamar, K. (2004), **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1 ve 2**, Genişletilmiş 5.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

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.

Vokola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation”, **Employee Relations**, 27 (5): 441-458.