

Örgütlerde iletişim sorunları kapsamında örgütsel sessizlik davranışının incelenmesi

Dr.Ethem TOPÇUOĞLU^a

^aJandarma Genel Komutanlığı, e posta: ethemtopcuoglu@jandarma.gov.tr, Orcid: [0000-0003-3563-0566](https://orcid.org/0000-0003-3563-0566)

MAKALE BİLGİLERİ

Derleme
Geliş Tarihi 12 Aralık 2021
Revizyon 30 Aralık 2021
Kabul tarihi 30 Aralık 2021

Özet

Örgütlerde birçok iletişim sorunu bulunmaktadır. Çalışanlardan kaynaklanan kişisel nedenler, örgütün yapısından kaynaklanan örgütsel nedenler, fiziksel ve teknik eksikliklerden kaynaklanan nedenlerden dolayı iletişim sorunları oluşmaktadır. Örgütsel sessizlikte, örgütsel iletişim sorunlarından birini meydana getirmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların düşünce, deneyim ve görüşlerini bilerek, isteyerek örgütten saklamasını ifade etmektedir. Yapılan bu çalışmada örgütsel sessizliğin örgüte etkisi ve nedenleri ile örgütsel iletişim açısından önemi açıklanmıştır. Örgütsel sessizliğin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar arasında huzursuzlukların, işyerinde hataların arttığı ve bunun sonucunda örgütte etkinlik ve verimliliğin azaldığı değerlendirilmektedir. Yöneticilerin etkin formal ve informal iletişim kanalları oluşturması sonucunda örgütsel sessizliğin ortadan kalkması veya azalması mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, İletişim Sorunları, Örgütsel Sessizlik.

Investigation of organizational silence behavior within the context of communication problems in organizations

Abstract

There are many communication problems in organizations. Communication problems occur due to personal reasons arising from employees, organizational reasons arising from the organization's structure, and physical and technical deficiencies. Organizational silence creates one of the organizational communication problems. Organizational silence means that employees hide their thoughts, experiences, and opinions from the organization knowingly and willingly. This study explains the effect and reasons of organizational silence on the organization and its importance in terms of organizational communication. It is evaluated that in organizations where organizational silence exists, unrest among employees, mistakes in the workplace increase, and as a result, efficiency and productivity in the organization decrease. As a result of the managers creating effective formal and informal communication channels, it will be possible to eliminate or decrease organizational silence.

Keywords: Organizational Communication, Communication Problems, Organizational Silence.

ARTICLE INFO

Review
Received 12 December 2021
Received in revised form 30 December 2021
Accepted 30 December 2021

Giriş

Giderek öngörülemez rekabetçi küresel ve iç pazarlar, değişimi daha iyi yönetmeleri için tüm sektörlerdeki liderlere baskı yapmaktadır. Daha verimli ve daha etkili örgütlerin oluşması için liderler, örgütleri mekanik yapılara doğru yönlendirmektedir. Bu nedenle örgütlerde davranışsal ve zamansal kalıplar hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak gelişmektedir. Çalışma koşullarına uygun olarak çalışanların fazla mesai, planlanan zamanda işlerin yetiştirilmesi, belli zaman dilimleri ile işlerin sınırlanması gibi nedenler ile sosyo-zamansal normlarının oluştuğu görülmektedir. Örneğin örgütlerde iş harici iletişim amaçlı saatlerin mola ve yemek ile sınırlı olması çalışanların belli zamansal kalıplar ile sınırlandığını göstermektedir (Barrett, 2014).

Ancak örgütlerin başarılı olması için liderlerin çalışanlara görüşlerini iletmesi ve iletilen görüşlerin geri bildirimlerinin alınması gerekmektedir. Ayrıca formal iletişim ağlarının dışında liderlerin informal iletişim ağları üzerinde de etkisinin olması gerekmektedir. Liderlerin örgütlerdeki informal iletişim ağlarını güçlendirmelerine izin vererek, örgütlerin değişim stratejilerinin etkinliğini sürekli olarak değerlendirmesi örgütün geliştirilmesi ve ilerlemesi için lidere yardımcı olmaktadır (Eisenberg vd., 2015). Ancak çalışanlar örgütsel nedenlerden dolayı görüş ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaktadır.

Çalışanların düşünce, deneyim ve fikirlerini bilinçli olarak paylaşmaması, saklaması ve söylememesi örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütü geliştirmeyle ilgili düşüncelerini işini kaybetme, örgüt içerisinde sivrilme, bulunduğu pozisyonu koruma gibi nedenlerden dolayı isteyerek dile getirmemesi ve saklaması olarak isimlendirilir. Örgütsel sessizlik, örgütün öğrenmesini kısıtlaması, gelişimin sağlanamaması ve hataların tespit edilmesinin önünde duran önemli bir engeldir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu kapsamda değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik işletmeler için önemli gittikçe artan uzman ve deneyimli personelin kazanılmasını engellemektedir. Örgütsel iletişimin bir sorunu olarak örgütsel sessizliği değiştirmek ve örgütte bulunan çalışanların iletişim ağları sayesinde görüş ve önerilerini alarak verimliliği ve etkinliği artırmak mümkündür. Bu nedenle örgütsel iletişimin etkinliğinin artırılması için örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca çalışanların görüş ve düşüncelerinin dikkate alındığını hissettiği örgütlerde çalışanların işe adanma ve örgütsel bağlılık eğilimleri de artmaktadır (Bakker vd., 2014).

1. Örgütsel İletişim

İletişim kavramı, iki kişi veya canlı arasındaki anlamları ortak kılmayı ifade etmektedir. İletişim, duygu, düşünce ve bilgilerin iletişim araçları sayesinde paylaşılmasını ve ortak olarak anlamlandırılmasını sağlamaktır (Ertekin vd., 2018). İletişimin kökeni Latince "commun" kelimesine dayanmakta olup paylaşmak, ortak kılmak anlamlarına gelmektedir (Tiyek ve Sarıyıldız, 2018). Bir iletişimin gerçekleşebilmesi için Jakobson'un İletişim ve Dilin İşlevleri Kuramına göre altı öğeye ihtiyaç duyulmaktadır. Mesajı üreten bir kişi, mesajın iletileceği kanal, mesaj, mesajın konusu, mesajın iletilmesi için gerekli olan kod yani dil ve mesajı dinleyen veya anlamlandıran kişi olmak üzere altı öğe yer almaktadır (Sara, 2020). İletişim sistemleri için birden fazla tanımlama ve yöntem yer almaktadır. Örneğin algılanan organa göre görme, duyma, dokunma insanların iletişim için kullandığı yöntemler olabilmektedir. Görmeye dayalı olarak jest ve mimikler, duymaya uygun olarak konuşma, dokunma kapsamında el sıkışmak bir iletişim yöntemidir. Hayvanlar için koku da bir iletişim şekli olarak kullanılmaktadır (Öztürk, 1999).

İnsanların ortak avlanma ve hayatta kalmak için gruplar halinde bulunduğu ilköğretilerden başlayarak bir örgütlenme yapısı söz konusudur. Örgütsel iletişim kavramının kökleri ilköğretilere dayansa da gerçek anlamda tanımlanması ve kavramlaştırılması, 1940'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde insanları iş ortamlarında etkili ve verimli bir şekilde organize etme endişelerine dayanmaktadır. Charles Redding, bir disiplin ve çalışma alanı olarak örgütsel iletişimin

kurucusu olarak tanımlanmaktadır. 1950'lerden 1970'lere kadar, örgütsel iletişim araştırmaları, örgütsel yaşamı ve örgütsel üretimi iyileştirmeye odaklanmıştır. Bu dönemde insanın rasyonel varlıklar olduğuna inanılmakta, iletişim mekanik bir süreç olarak ele alınmaktadır (Keyton, 2017).

Günümüzde gelişen teknoloji ve küreselleşen dünya düzeninde örgütsel iletişim daha da önemli bir hal almıştır. Bilgisayarın gelişimi ve internet ağlarının ülke sınırlarını ortadan kaldıran yapısı iletişimi sil baştan yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. İletişim alanında yaşanan bu değişim teorik olarak da kendini hissettirmiştir. 1980'lerde, örgütsel iletişim araştırmacıları, ast-üst ilişkileri, iletişim becerileri, örgüt kültürü, kültürler arası iletişim, iletişim ağları ve sosyal olarak inşa edilmiş güç üzerine araştırmaları tercih etmişlerdir (Allen vd., 1993).

1990'larda, örgütsel iletişim araştırmaları, iletişimin örgütsel üyeleri hem baskı altına almak hem de özgürleştirmek için nasıl kullanılabileceğini incelemek için eleştirel teoriler kullanmıştır. Örgütsel iletişimin eleştirel çalışmaları, örgütlerde iletişimdeki değişimin nasıl başarılabileceğini göstermeye çalışmıştır. Bu kapsamda bazı teoriler Lider Üye Etkileşimi Teorisi, Lider Üye Etkileşimi Teorisi, Mesaj Tasarımı Mantiği Teorisi, Yükleme Teorisi ve verim teorisi olarak çalışmada örneklense de verilen örneklerin dışında başka birçok teoride bulunmaktadır.

İletişim temelli bir liderlik teorisi olan Lider Üye Etkileşimi Teorisi, liderlerin astlarının her biri ile değişen kalitede ilişkiler geliştirdiğini (Dansereau vd., 1973) ve genellikle sadece grup içerisindeki az sayıda çalışanla özel bir ilişki kurduğunu ileri sürmektedir. Bu teoriye göre bazı kişiler lidere asistan, danışman olarak hizmet etmek ve yüksek kaliteli iletişimin geliştirilmesinde hem yöneticiye hem de takipçiyeye fayda sağlamaktadır. Üyelerin etkileşimlerinin bir öncülü ve sonucu olarak, rol müzakere süreci sırasında, lider üye etkileşiminin kalitesi, lider üye etkileşiminin kalitesi, lider üye etkileşiminin kalitesi ve güçlü konuşma katılımı ve güçlü konuşma ile gerçekleştirilmektedir. Grup dışında kalan astlar ile ilişkilerde ise daha formel iletişim yöntemleri kullanılmaktadır (Baker ve Omilion-Hodges, 2013).

Mesaj Tasarımı Mantiği Teorisi (Message Design Logics Theory) O'Keefe (1988) tarafından önerilen, yöneticiler ile astlar arasındaki destekleyici ilişkileri araştırmak için uygulanan bir mesaj üretim teorisidir. Mesaj tasarımı mantığı teorisi, iletişimsel hedeflere ulaşmak için ifade edici, geleneksel ve retorik tasarım mantığı olmak üzere üç görüş önermektedir. O'Keefe (1988), bu mantıkların doğal bir gelişimsel ilerleme oluşturduğunu savunmuştur. İfade edici tasarım mantığı, iletişimin basitçe düşünceleri ve duyguları ifade etme aracı olduğunu savunmaktadır. İletişimciler her şeyi olduğu gibi anlatmalıdır. İletişim, açık olduğu ölçüde başarılı olarak görülmekte ve mesajların anlam yükleme, derinlik ekleme veya bağlamsal bilgilere çok fazla yer vermemesi gerektiğini ifade etmektedir. Geleneksel tasarım mantığı, iletişimin sosyal olarak geleneksel kurallara ve prosedürlere göre işbirliği içinde oynanan bir oyun olduğunu varsaymaktadır. İletişim sadece kendini ifade etmenin bir yolu olarak görülmez, aynı zamanda ifadelerin de sosyal olaylar tarafından yönlendirildiğini ve belirlendiğini ileri sürmektedir. Geleneksel tasarım iletişim, bir duruma ilişkin toplumsal beklentilere uygun olarak yapılan iletişim sürecini ifade etmektedir. Geleneksel tasarım mantığı, roller ve normlar dâhil olmak üzere sosyal yapılarla herkese açık ve nispeten esnek olmayan bir iletişim sürecidir. Retorik tasarım mantığı, iletişimi toplumsal benliklerin ve durumların yaratılması ve müzakere edilmesi olarak görmektedir. Bir retorik tasarım mantığı, mesajların yeniden yorumlanabilir ve yeniden tanımlanabilir olduğunu ileri sürmektedir. İfade edici mantıkta bağlam alakasızken, geleneksel mantıkta bağlam sabittir, retorik görünümde mesajlar bağlam oluşturmaktadır. Bu kapsamda yönetici astlarına karşı örgüt içerisinde verilecek olan mesajın karmaşıklığına göre bir mesaj tasarımı mantığı seçerek veya bir bütün olarak tamamını aynı anda uygulayarak yönlendirmelidir (Barbour vd., 2013).

Yükleme Teorisine (Attribution Theory) göre, bir kişinin belirli bir davranışa neden olduğuna inandığı şey, davranışı yorumlamasını ve daha sonra tepkisini etkileyecektir. Yükleme teorisinin kabullenimi için, kişinin kendisinden kaynaklanan içsel nedenleri olacağı gibi, dışsal olarak çevresel etkilerden kaynaklanan nedenleri de bulunabilmektedir. Özellikle iş yerinde yaşanan zorbalık davranışlarını açıklamak için yükleme teorisinden faydalanılmaktadır. İşyerinde zorbalık, makul bir kişinin taciz edici bulacağı, tekrar tekrar veya sürekli olarak meydana gelen, kişiye zarar vermeyi amaçlayan, ekonomik, psikolojik veya fiziksel sonuçlara yol açan eylem ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Zorbalık, sözlü ve sözsüz iletişim yoluyla canlandırıldığı ve sürdürüldüğü için belirgin bir şekilde iletişimsel bir olgudur. Bu nedenle örgütün yükleme teorisine uygun olarak zorbalığa zemin hazırladığı anlayışını düzeltmek için zorbalığın önlenmesi konusunda tedbirler alınması gerekmektedir. İletişim araçlarının geliştirilmesi ve örgüt yapısı içerisinde şeffaflığın artırılması, zorbalık davranışını engelleyici önlemlerin başında gelmektedir (Cowan, 2013).

Darwin (1936)'in evrim teorisi, iletişimsel süreçleri, örgütsel özellikleri ve zaman içinde örgütün hayatta kalma ile ilgili çevresel olayların etkisini anlamak için uyarlanabilir yapıdadır. Evrim teorisine göre örgütlerin hayatta kalmak için belli davranışları tekrarladıkları görülmektedir. Genellikle örgütler dış çevre koşullarından etkilenerek, çevre koşullarına göre kendilerini düzenlemekte ve yeni bir oluşum yaratarak adeta evrim geçirmektedir. Bu evrim sırasında çalışanlar ve örgütsel çevrenin desteğini sağlamak için örgütsel iletişimin kullanılması ve paydaşlara dönüşümün sebeplerinin açıklanması gerekmektedir (Doerfel vd., 2013). Yapılan değişimler her ne kadar iyi planlanmış olsa da paydaşların desteği olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu nedenle değişim ancak etkili bir örgütsel iletişim altyapısı ile mümkündür.

Ancak günümüzde yapılan çalışmalar, örgütsel iletişimi daha çok teknoloji ve sosyal ağlar ile açıklanma eğilimindedir. İletişim yöntemlerinin teknoloji ile gelişimi birçok yeniliği de beraberinde getirmiştir. Gelişen iletişim teknolojileri toplumsal yapıları da etkileyerek, gelişmekte olan ülkelerde insan haklarının artması konusunda etkin rol oynamaktadır. Özellikle Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde (MENA) internet kullanımının artması kadınların sosyal hayatta daha fazla yer almasını, seslerini twitter ve diğer cep telefonu uygulamaları ile daha fazla duyurmasını sağlamıştır. Ayrıca cep telefonu ve internet kullanımı bu ülkelerde kadınların küreselleşen dünyaya entegrasyonunu hızlandırmıştır (Newsom vd., 2011). Gelişen teknoloji ve değişen iletişim tercihleri beraberinde sorunları da ortaya çıkarmaktadır.

2. Örgütsel İletişim Sorunları

Çokuluslu örgütlerde bulunan birden fazla ülkeye dağılmış fiziksel dağılım, bariz iletişim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ancak sadece büyük örgütler değil aynı zamanda tek bir binada bütün hizmetlerin yürütüldüğü küçük örgütlerde de iletişim sorunları yaşanabilmektedir. Çok sayıda insan ve birçok ayrı departmanın büyümesi, bölümlere ayrılmayı teşvik eder ve rekabet ortamı, serbest iletişim akışını engelleyen rekabetlere ve hatta kırılganlıklara yol açmaktadır (Baxter, 1975).

Uluslararası literatürde birçok çalışma farklı açılardan örgütsel iletişim ve sorunlarını ele almıştır. Bu çalışmalar incelendiğinde aktivizm ve sosyal adalet (Norander ve Galanes, 2014), anlamlandırma (McAllum, 2014), bilgi değişimi (Streeter vd., 2015), cinsel taciz (Keyton ve Menzie, 2007), cinsiyet (Newsom vd., 2011), çatışma yönetimi (Kramer, 2009), çok uluslu örgütler (Leonardi ve Rodriguez-Luesma, 2013), etki yönetimi (Erhardt ve Gibbs, 2014), grup etkileşimi (Keyton ve Beck, 2010), iletişim ağları (Eisenberg vd., 2015), iş arkadaşlığı ilişkileri (Baker ve Omilion-Hodges, 2013), iş memnuniyeti (McKinley ve Perino, 2013), işbirliği (Hansen ve Milburn, 2015), işyeri zorbalığı (Cowan, 2013), karar verme (Bonito vd., 2013), küreselleşme (Mitra, 2013), liderlik (Browning ve Boys, 2015), örgütsel asimilasyon (Kramer, 2011), örgütsel değişim (Barbour vd., 2013), örgütsel duygular (Rivera, 2015), özdeşleşme (Askay ve Gossett, 2015; Feldner ve Fyke, 2016), sivil toplum örgütleri (Shumate ve O'Connor, 2010), toplum uygulamaları (Doerfel vd., 2013) konusunda çalışmalar bulunmaktadır.

Yapılan çalışmalardan hareket ile örgütsel iletişim konusunda yaşanan sorunların örgütsel, kişisel, fiziksel ve teknik olmak üzere üç farklı kaynağı bulunmaktadır. Örgütsel olarak çalışanların bulunduğu makam ve mevkilerin sorunları çözmek için yeterli özeni göstermemesi, yöneticilerin çalışanlara gereken önemi vermemesi sayılabilir. Kişisel olarak kişilerin özel hayatında yaşadığı bunalımlar ve psikolojik gelişmeler sorunlara neden olmaktadır. Fiziksel ve teknik sorunlar ise örgüt içerisinde iletişim için gereken bilgisayar ve internet bağlantılarının bulunmaması şeklinde yorumlanabilmektedir. Ancak daha sistematik olarak ortaya çıkan sorunlar sıralandığında şu hususlar önem kazanmaktadır (Çakır, 2021).

a. Mesajın yeterince net olmaması, kişilerarası iletişimde olduğu gibi örgütsel bağlamda da örgütün çalışanlara verdiği mesajın net olması gerekmektedir. Bu kapsamda örgüt tarafından iş ettülerinin yapılması, çalışanların görevlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların psikolojik sözleşmeye uygun olarak beklentilerinin de karşılanması önemlidir (Yağcı ve Uçar, 2018).

b. Dil ile ilgili engeller, mesajın verildiği kişinin anlayacağı şekilde yapılacak işin anlatılması gerekmektedir. Herkesin anlayamayacağı şekilde teknik bir dilin kullanılması işin anlaşılmasını ve karşılıklı iletişimde kopukluklara sebebiyet verecektir (Çakır, 2021).

c. Anlamsal engeller, bazı kelimelerin birden fazla anlamı bulunmaktadır. Bu nedenle anlatılmak istenen anlamın net bir şekilde karşı tarafta iletilmesi gerekmektedir. Özellikle günümüz koşullarında yılın sadece belli bir günü yapılan anlaşıldır, yurtdışından alındığı gibi Kara Cuma olarak anılması yerine Muhteşem Cuma, Şahane Cuma, Efsane Cuma gibi çevirilerin kültürel açıdan daha anlamlı ve etkin olduğu görülmektedir (Kılıç vd., 2020).

d. Fiziksel ve teknik engeller, örgüt içerisinde yer alan internet altyapısının ve bilgisayar, telsiz, telefon gibi gerekli teknik ekipmanların yetersizliği iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca çalışan ortamında bulunan gürültüde kişiler arası iletişimde olumsuzluklara neden olacaktır. Örneğin helikopter çok

gürültülü bir ulaşım aracı olup uygun kask ve iletişim araçları olmadan uçuş yapılması pilotun sağlığına zarar vereceği gibi, pilotlar arasındaki iletişimi de imkânsiz hale getirecektir.

e. Aşırı bilgi yüklemesi, mesajı ileteceğimiz kişiye gereğinden fazla bir şekilde bilgi iletilmesi, anlam karmaşalarına ve zaman kaybına neden olacaktır. Ayrıca çok fazla bilgi yüklemesi yapılan kişi, verilen mesajların anlamsız ve gereksiz olduğunu düşüneneğinden, aşırı bilgi yüklemesi hatalara neden olmaktadır (Ersöz ve Kahraman, 2020).

f. Seçici algılama, çalışanların ruh hali ve iletişim gerçekleştiği andaki düşünce yapılarına uygun olarak bazı unsurları algıladıkları, bazılarını anlamadığı veya yanlış anladığı görülmektedir. Özellikle çalışanların aleyhine olan durumlarda algılamalarının daha zayıf ve az olduğu söylenebilir. Çalışanların önyargı ve varsayımları da algıda seçiciliği artıran bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcı ve Gündüz, 2010).

g. Zaman baskısı, çalışanların işi yapması için belli bir zaman dilimi verilmesi, bu zaman içerisinde işin yapılmaması durumunda cezalandırılması ve sonunda işten çıkarılması ile sonuçlanmaktadır. Zaman baskısı hatayı artırmakta, çalışanların işi hakkında bilgi almasını sınırlandırmakta, çevresinde oluşan olayları ve gelişmeleri sınırlı şekilde kavramasına neden olmaktadır. Günümüzde yemek dağıtımında kullanılan motosikletli kurye hizmetlerinin saat ile sınırlandırılması, yaşanan kazalar ve trafikte oluşan olaylar ile zaman baskısının sakıncalarını örnek oluşturmaktadır.

h. Savunucu iletişim, çalışanların olayları kişileştirerek sürekli bir savunma durumunda bulunması ve bunun sonucunda iletilmek istenen mesajı anlamamakta ısrarcı olmasıdır (Çakır, 2021).

i. Statü farklılıkları, iletişimde bulunacak kişiler arasında statü farklılıklarının bulunması kişilerin daha dikkatli ve özenli bir iletişim sağlamasını ile beraber, statüsü yüksek olan kişiye durumun ifade edilmesinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Ayrıca üst konumda bulunan kişi tarafından astların söylediği sözler dikkate alınmayabilmektedir (Çetintaş, 2013).

j. Dürüstlük ve güvensizlik, iletişim sırasında kişiler açık ve net bir şekilde isteklerini belirtmelidir. İletişim sırasında kişilerin hallederiz, yaparız, bakarız şeklinde ifadeleri kullananlar yapmayacağı işler için vaat vermek yerine dürüstlükten ödün vermeden olanı ve olması gerekeni söylemesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde güvensizliğin bulunması iletişim açısından iletilen her mesajın sorgulanmasına ve kuşku duyulmasına neden olmaktadır.

k. Örgütten kaynaklanan engeller, çalışanların üstlerine mesajlarını iletmesi için birçok hiyerarşik yapının bulunmasıdır. Ayrıca çalışanlar ile yöneticiler arasındaki formel iletişimi arttıracak bazı uygulamalar örgütlerde yer almaktadır. Çalışanların giriş kartlarının sadece belli noktalara erişim ile sınırlandırılması, internet ve telefon hatlarında ulaşım sınırlarının bulunması örgütten kaynaklanan iletişim engellerinden bazılarıdır. Örgütsel sessizlikte örgütten kaynaklanan iletişim sorunlarından birini oluşturmaktadır.

3. Örgütsel Sessizlik

Çalışanların seslerini duyurması ve işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesi üzerine çalışmalar Hirschman (1970)'in çalışmalarına dayanmaktadır. Hirschman (1970)'a göre çalışanlar kendi düşüncelerini dile getiremediği iş yerlerini ya terk ederler ya da işletmeye sadık kalarak var olan durumun düzelmesi için beklerler. İlk başlarda yönetim bilimleri tarafından sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarmama olarak değerlendirilse de daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in etkisinin yoğun olduğu ve bu çalışmalardan sonra yapılan araştırmalarda da örgütsel sessizliğin iki önemli kavram ile özleştiği görülmektedir. İlk kavram iş görenin bilgi ve fikrini kaştan örgütten esirgenmesi, ikincisi ise sessizlik kavramının örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olmasıdır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019).

Sessizlik, sesin olmama durumu, huzurlu, sıkıntısız ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Bu manada sessizlik çoğu zaman herhangi bir sorunun bulunmaması, her şeyin istendiği gibi olması ve uyumluluk ile eş anlamlı düşünülür (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019). Sessizlik sadece konuşmakla ilişkili olmayıp, aynı zamanda el ve vücut hareketleri ile ifade etmemek, yazmamak, sunmamak, duymamak ve önemsememek anlamına da gelmektedir (Altınöz vd., 2020)

Sessiz kalma konusu, sadece bireyin içine kapanması ya da toplumsal suskunluk, eylemsizlik gibi pasif bir davranış olarak algılanmamalıdır. Sessizlik davranışı kasıtlı olduğunda aktif bir yanı da devreye girmektedir. Görüş ve fikirlerin saklanması tutumu bireysel, kültürel, sosyal ve bazen de biyolojik faktörler nedeni ile olabilmektedir. Örgütsel alanda sessiz kalma davranışı, örgütsel bir sorun ya da durum karşısında tercihen veya zorunlu bir şekilde fikir veya görüşlerin saklanmasıdır (Halis ve Ay, 2017).

Örgütsel düzeyde sessizlik, örgütte bir kültür, iklim veya davranış düzlemi haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelmektedir. Bu nedenle çalışanlar fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilmektedir. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Tokmak (2018)'a göre; örgütsel sessizlik bildiği halde bazı sebeplerden dolayı bilerek konuşmamaktır. Bu nedenle örgütsel sessizlik, bilinçli olarak sessiz kalarak örgütsel bir fayda yaratabilecek veya bir problemi ortadan kaldıracak görüş, fikir ve öneriler sunmaktan kaçınmaktır. Örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılabilmesi için teorik bir çerçeveye etrafında şekillenmesi yarar bulunmaktadır.

Örgütsel sessizliğe zemin hazırlayan üç temel unsur ön plana çıkmaktadır. Bunlar MUM etkisi, öğrenilmiş çaresizlik teorisi ve sessizlik sarmalı teorisidir.

Rosen ve Tesser (1970) kötü haberlerin iletimi üzerine yaptıkları bir deneyde tüketici tercihi çalışmasının ortasında, bir kişi yakında gelecek olan bir arkadaşına yönelik kötü bir haber duymaktadır. İki kişi yan yana geldiğinde duyulan kötü haberi, sadece birkaçını söylerken diğerleri haberi vermek yerine kişinin evini araması gerektiği konusunda telkinlerde bulunduğuna belirlenmiştir. Kişiler kötü haberleri iletme konusunda isteksizdir. Tesser vd. (1973) haber aktarımındaki rahatsızlıkların rolünü incelemiştir. Yapılan incelemede, deneysel bir ortamda, denekler daha sonra ortama dâhil olacak bir kişi hakkında bazı kötü ve üzücü bilgilere kulak misafiri olmuştur. Daha sonra kişi ortama dâhil olduğunda, deneklerin bu konuda haberi kişiye bildirme konusunda isteksiz görüldüğü belirlenmiştir. Bu kapsamda yapılan incelemelerde kötü haberi iletirken deneklerin kendilerini kötü hissettikleri belirlenmiştir. Yapılan daha çok deney ile bu bulgular çoğaltılmıştır. Yapılan bu iki çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular ışığında kişilerin kötü haber vermek istememesi, bundan kaçınması ve kendini kötü hissetmesi MUM Etkisi olarak adlandırılmıştır (Uçar, 2016). Örgütsel sessizliğin açıklanması konusunda MUM etkisinin büyük önemi bulunmaktadır. Kötü haber vermenin bir kötülük olarak algılandığı toplumlarda özellikle bu teori daha fazla etkin hale gelmektedir.

Seligman ve Maier (1967) tarafından yapılan bir deney ile geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik teorisine göre, kişilerin pasif olması, bu nedenle harekete geçememesi ve yaşamını kontrol edememe duygusu, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşantı ve travmalar sonucu gelişmektedir. Bireylerin örgütle ilgili sorunlarını, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisi ile ilişkili olabilmektedir (Üçok ve Torun, 2015).

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı başka bir teori de Noelle-Neumann, (1974)'in geliştirdiği sessizlik sarmalı teorisidir. Kişiler yalnız kalmamak ve toplum tarafından kabul görmek amacıyla yanlış olsa dahi çoğunluğun fikrine uymaktadır. Fikirlerine uygun davranmazlarsa bireyler kendilerinin toplumdan dışlanacağı ve yalnız kalacağına inanmaktadır. Bu teoride hata yapmak veya yanlış harekette bulunmaktan ziyade ana belirleyici unsur kişinin toplum tarafından kabul edilmemesi ve izole edilmesidir. Bu nedenle kişiler aynı fikirde olmasa da bu fikirleri sessiz kalarak bir şekilde onaylamakta ve savunmaktadır (Göven ve Şentürk, 2019). Teorilerin dışında örgütsel sessizliğe neden olan bazı faktörler bulunmaktadır.

4. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel sessizliğin neden olan faktörler (Çavuşoğlu ve Köse, 2019; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Uçar, 2016; Üçok ve Torun, 2015) tarafından yapılan araştırmalar sonucu 4 unsur altında toplanmıştır.

a. Çalışanların yöneticilere güvenmemesi, bazı örgütlerde çalışanları işyeri içinde ve dışında teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının yasaklandığı ve tespiti halinde iş akitlerine son verildiği görülmektedir. Argyris (1977), bazı yöneticilerin idari ve politik kararlara ilişkin çalışanların karşı çıkışlarını ve örgütteki problemleri açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda birçok yönetici McGregor (1957)'un X teorisine göre çalışanları değerlendirmekte olup bu nedenle çalışanlar güvenilmez iş yapmayı sevmeyen, işten kaçan, hırslı olmayan ama bencil kişilik özelliklere sahip olarak nitelenmektedir. Bu tip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde, çalışanlar sorunları dile getirdikleri için yöneticilerin olumsuz tepkileri ile karşılaşabilmekte ve

konuşmanın hiçbir fayda getirmedeği gibi yöneticiler tarafından çalışanların söylediklerinin sadece işten kaçmak için söylenen yalanlar olduğuna inanılmaktadır (Erer, 2020).

b. Konuşmanın riskli görülmesi, örgüt içerisinde yaşanan sorunların sadece kapalı kapıların arkasında ve samimi olunan kişiler ile paylaşıldığı durumlar bulunmaktadır. Genellikle bu davranış başkaları tarafından örgütte sevilme, sıvrılma ve alay edilme korkusu ile terfi ettirilmeme kaygısından dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler (Gül ve Özcan, 2011). Küresel ve teknolojik değişimin her geçen gün arttığı iş dünyasında, artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde çalışanların işe ve işletmeye katkı sağlayacak yada bir eksikliği gidermeye de görüşünü açıkça konuşma ve sorumluluk alma isteğinde bulunacakları uygulamaların geliştirilmesi zorunluluktur. Örgütsel sessizliğin bulunduğu alanlarda verimlilik artışının sağlanması ve işletmelerin hayatlarına devam etmesi zor olacaktır.

c. Dışlanma korkusu, çalışanların MUM etkisinde belirtildiği üzere kötü şeyleri söylemesi ve bu konuda ki bilgilerini paylaşmakta ki çekingenliklerinin altında yatan sebeplerden biri gerçekleri söylemeleri durumun örgüt veya çalıştığı grubun içinden dışlanma korkusu yatmaktadır. Ayrıca olumsuzlukları söyleyen kişiler yönetim kademesi tarafından sevilmemekle beraber çalışanlar arasında da insanların açığını arayan, sorun çıkarıcı, muhbir, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak tanımlanmaktan korkutılmaktadırlar. Dışlanma korkusu nedeniyle çalışanlar örgüt içerisinde sorunları dile getirememekte ve bu sebepten dolayı yüksek performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir (Üçok ve Torun, 2015).

d. İlişkilerin bozulacağı korkusu, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadır. Çalışanların yaşadıkları bu gereksiz korkular iletişim eksikliğinin bir sonucudur. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir. Kişilerin bir konu hakkında tartışmadan kaçınıp sessizleştiklerinde, yaratıcı ve yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaz ve birey ya da grup düşüncesi norm haline alır. Dolayısıyla örgütün hatalarını belirleme ve bunları düzeltme olasılığı azalır, performans da bundan olumsuz bir şekilde etkilenir. Öte yandan örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de söz konusudur (Uçar, 2016).

Bu unsurların dışında örgütsel sessizliği etkileyen kültür, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik iklimi kavramları da bulunmaktadır.

Bir işletme için kültür, belirli insan gruplarının bir araya geldiği ve kuruluşun çalışma şeklini etkileyen inançların, değerlerin, geleneklerin ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının toplamıdır (Brown vd., 2005). Sosyal kültürel normların sessizlik üzerindeki etkisi bulunmaktadır. Yönetel inançları besleyen güç mesafesi kültürün sessizlik üzerindeki etkisine de yansımaktadır. Güç mesafesi, kurum ve kuruluşlardaki eşit olmayan güç dağılımının toplum üyeleri tarafından kabul edildiğinin bir göstergesidir (Dyne vd., 2003). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların görüşlerini yöneticilerine ve meslektaşlarına açıkça ifade etme olasılıkları daha düşüktür. Çünkü insanlarla çatışmaktan kaçınmak ve yöneticilerin emirlerini eleştirmeden kabul etmek güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yaygındır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ve kültürlerde yönetici, sadece yönetici olduğu için çalışanlara karşı her konuda haklı olduğuna inanılmaktadır. Bu kültürlerde üstler en iyisini bilir ve üstler her zaman haklıdır. Bu durum güç mesafesi düşük olan ABD toplumu ile yüksek güç mesafesi olan Japonya toplumu karşılaştırıldığında kendini göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki çalışanlara kararlara katılma fırsatı verildiğinde, fikirlerini ifade etmede daha cesur ve üretken olmadıkları gözlemlenmiştir (Huang vd., 2005).

Örgüt kültürü, sosyal kültüre göre daha değişken ve yönetilebilirdir (Argyris, 1977). Çalışanların kurumsal kimliğinin paylaşılması ortak bilince katkı sağlar. Örgüt içindeki işleyiş, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, iş ilişkileri, çalışanlar arasındaki iletişim tercihleri ve fırsatlar zamanla örgüt kültürünü oluşturur (Alper ve Erdem, 2021). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların nasıl davranması gerektiğini belirleyen davranışsal komiteler kurulur. Örgütsel değerlerin örgüt üyeleri tarafından algılanması ve paylaşılması, güçlü bir kültürün varlığına işaret etmektedir. Değişim ve gelişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikir ve düşünceler, örgüt kültürü ile bağdaşmadığı düşünüldüğünden gizli tutulmayacak ve açığa çıkarılmayacaktır (Kramer, 2011). Bu, örgütsel sessizliğin oluşmasına ve sürdürülmesine yol açmaktadır.

Örgütsel sessizlik iklimi, örgütsel konular veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğu temel görüşüne dayanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik iklimi iş görenlerin kendi sorumluluk alanlarında karşılaştıkları problemleri diğer kişilerle etkileşime girmeden kendi çabalarıyla çözme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, iş görenler fikir ve düşüncelerini konuşarak veya karşı çıkarak açığa vurmayı ya da ilgisiz ve sessiz kalarak gizlemeyi tercih ederler. Bununla birlikte, iş görenler sadece kendi fikir ve düşüncelerini değil örgütte ilgili konular hakkındaki düşüncelerini de baskı altında tutarak sessiz kalırlar (Shojaie vd., 2011). İş görenlerin düşünce ve fikirlerini ifade etme istekleri örgüt içerisindeki diğer kişilerle birlikte buldukları sosyal çevrenin de etkisiyle şekillenir (Bowen ve Blackmon, 2003). Literatürdeki çalışmalarda, sessizlik ikliminin sosyal bir olgu olduğu vurgulanmakta ve örgütsel dinamiklerin de işgörenleri sessiz kalmaları konusunda desteklediği belirtilmektedir (Milliken vd., 2003). Artan rekabet ortamı ve günümüz ekonomisinin olumsuz koşulları, iş görenlerin işlerini kaybetme korkusuyla birlikte örgüt içerisinde daha büyük sorunlar yaşama kaygısıyla da sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel iletişim, örgütte bulunan bütün birimleri birbirine bağlayan bir köprü görevi görmektedir. Örgütsel iletişimde yaşanan bir sorun kartopu şeklinde bir anda örgütün tamamını etkileme potansiyeline sahiptir. Bu kapsamda örgütsel sessizlikte, önemli bir iletişim sorunu oluşturmaktadır (Cihan & Alkaya, 2021). Örgütün makine parkında yer alan bazı cihazlarda yaşanması muhtemel arızalar konusunda deneyimli olan çalışanların sessiz kalmasının, işletmelere maliyeti aylarca makinelerin üretimden uzak kalması, makinelerin elden çıkması veya yüksek bakım masrafları olarak kendini gösterecektir. Aynı zamanda örgüt içerisinde yaşanan sorunların başlangıç aşamasında önlenmesi daha kolay iken sonrasında birden fazla birimi etkileyen sorunların önlenmesi daha maliyetli ve çaba gerektiren bir hal almasına sebep olacaktır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların fikirlerini, bilgilerini ve tecrübelerini çeşitli nedenlerden dolayı işletmeye bilinçli bir şekilde aktarmaması durumunu ifade ettiği için önem arz etmekte ve araştırmalara konu olmaktadır. Örgütsel sessizlik aslında çalışanların sessiz kalarak, sessizliği ortaya çıkaran tutum ve davranışlar sergileyerek işletmelerine karşı verdiği bir cevaptır. Elbette bu durum günümüzde en önemli kaynağın insan olması ve bilgi işleyen faktör olması nedeniyle çözüm bulunması gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışanların, işletmelerinin/kurumlarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde (edememesinde)/etkin (siz)liğin önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Yöneticiler bu ortamda (örgütsel sessizliğin olduğu bir ortamda) sorun olmadığı veya çalışanların birbiriyle ve işletmeleriyle uyumlu olduklarını düşünmek gibi bir yanıla düşmemesi gerekmektedir. Nitekim sessizlik işletmenin durumunu/başarısını/başarısızlığını önemsememek anlamı taşımaktadır. Ayrıca sessizlik pasiflik değil kasıtlı ve bilinçli yapılan bir davranıştır. Tercihen veya zorunlu ortaya çıkan bu davranış yaratıcılığı ortadan kaldırmakta ve çalışanların işlerine karşı yabancılaşmalarına hatta işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara işletmede güven ortamı tesis edilmeli, düşünce ve fikirlerini çekinmeden aktarabilecekleri bir ortam hazırlanmalıdır. Bu sayede çalışan dışlanma korkusu yaşamayacak, iş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkilerinin bozulacağından endişelenmeyecek, terfi veya diğer konuların sıkıntı olacağını düşünecektir.

Örgütsel davranış alanında kendine yer bulan bu konu son zamanlarda adından sıkça söz ettiren ve işletmelerde karşılaşılabilen bir durumdur. İnsan oğlunun karmaşık bir yapıya sahip olması, tutum ve davranışlarında değişiklikler görülebilmesi nedeniyle bu konunun gündemde kalacağı ve üzerinde durulması gereken hususlar arasında yer alacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Allen, M.W., Gotcher, J.M., & Seibert, J.H. (1993). A decade of organizational communication research: Journal articles 1980–1991. *Annals of the International Communication Association*, 16(1), 252-330. <https://doi.org/10.1080/23808985.1993.11678856>
- Alper, M., & Erdem, İ. (2021). Whistleblowing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye örgüt kültürünün etkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(2), 550-567. <https://doi.org/10.24315/tred.602518>
- Altınöz, M., Başpınar, N.Ö., & Şen, O. (2020). Örgütsel sessizlik ve toplantılara yansımaları üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 785-804.

- Argyris, C. (1977). Organizational learning and management information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 2(2), 113-123. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9)
- Askay, D.A., & Gossett, L. (2015). Concealing communities within the crowd: Hiding organizational identities and brokering member identifications of the yelp elite squad. *Management Communication Quarterly*, 29(4), 616-641. <https://doi.org/10.1177/0893318915597301>
- Baker, C.R., & Omilion-Hodges, L.M. (2013). The Effect of Leader-Member Exchange Differentiation Within Work Units on Coworker Exchange and Organizational Citizenship Behaviors. *Communication Research Reports*, 30(4), 313-322. <https://doi.org/10.1080/08824096.2013.837387>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barbour, J.B., Jacobs, C.W., & Wesner, K.J. (2013). The message design logics of organizational change. *Communication Monographs*, 80(3), 354-378. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.788251>
- Barrett, A.K. (2014). Breaking boundaries: Temporality and work-life practices in hospital organizations. *Western Journal of Communication*, 78(4), 441-461. <https://doi.org/10.1080/10570314.2014.926390>
- Baxter, J.E. (1975). Communication problems in large organizations. *Journal of Technical Writing and Communication*, 5(4), 301-304. <https://doi.org/10.2190/5ULB-CBAJ-DWQ3-7UYA>
- Bonito, J.A., Ruppel, E.K., Saul, J.E., & Leischow, S.J. (2013). Assessing the preconditions for communication influence on decision making: The North American Quitline Consortium. *Health Communication*, 28(3), 248-259. <https://doi.org/10.1080/10410236.2012.673245>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Browning, B., & Boys, S. (2015). An organization on hold and interim leadership in demand: A case study of individual and organizational identity. *Communication Studies*, 66(2), 165-185. <https://doi.org/10.1080/10510974.2014.904810>
- Cihan, C., & Alkaya, A. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Kırıkkale Organize Sanayi Bölgesi alan çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 64-85. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.662122>
- Cowan, R.L. (2013). "****it Rolls Downhill" and other attributions for why adult bullying happens in organizations from the human resource professional's perspective. *Qualitative Research Reports in Communication*, 14(1), 97-104. <https://doi.org/10.1080/17459435.2013.835347>
- Çakır, M. (2021). Örgütlerde iletişim sorunlarının saptanması ve çözümü için kullanılabilecek teknikler üzerine bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.888>
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387. <https://doi.org/10.11616/basbed.v19i47045.485266>
- Çetintaş, H.B. (2013). Kurumsal bilgi iletişimde karşılaşılan engeller ve engellere yönelik çözümler. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(2), 182-204.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Darwin, C. (1936). *The origin of the species and the descent of man*. Minneapolis: The Modern Library.
- Doerfel, M.L., Chewing, L.V., & Lai, C.H. (2013). The evolution of networks and the resilience of interorganizational relationships after disaster. *Communication Monographs*, 80(4), 533-559. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828157>
- Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Eisenberg, E.M., Johnson, Z., & Pieterston, W. (2015). Leveraging social networks for strategic success. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 143-154. <https://doi.org/10.1177/2329488414560283>
- Erer, B. (2020). Örgütsel sessizlik davranışının X, Y ve Z Kuşağı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 577-589. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.629203>
- Erhardt, N., & Gibbs, J.L. (2014). The dialectical nature of impression management in knowledge work: Unpacking tensions in media use between managers and subordinates. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 155-186. <https://doi.org/10.1177/0893318913520508>
- Ersöz, B., & Kahraman, Ü.G. (2020). Bilişim çağında bilginin değişen yüzü: İnfobezite üzerine kavramsal bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 4(2), 431-444. <https://doi.org/10.31200/makuubd.779273>
- Ertekin, İ., Ilgin, H.Ö., & Yengin, D.A. (2018). Örgütsel iletişim kuramları. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(2), 297-311.
- Feldner, S.B., & Fyke, J.P. (2016). Rhetorically constructing an identity at multiple levels: A case study of social entrepreneurship umbrella organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 10(2), 101-114. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1144188>
- Göven, E.K., & Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir İl Merkezindeki ilkokullarda bir çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.555471>
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Halis, M., & Ay, D.A. (2017). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Hansen, A., & Milburn, T. (2015). Enacting cultural identities in conversation: Managing collaboration in two nonprofit organizations. *Journal of International and Intercultural Communication*, 8(3), 224-236. <https://doi.org/10.1080/17513057.2015.1057906>
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Huang, X., Vliert, E.V. De, & Vegt, G.V. Der. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Keyton, J., & Beck, S.J. (2010). Examining laughter functionality in jury deliberations. *Small Group Research*, 41(4), 386-407. <https://doi.org/10.1177/1046496410366311>
- Keyton, J., & Menzie, K. (2007). Sexually harassing messages: Decoding workplace conversation. *Communication Studies*, 58(1), 87-103. <https://doi.org/10.1080/10510970601168756>
- Kılıç, G., Budak, İ., & Kılıç, B.S. (2020). Kara Cuma etiketlerinin tweet istatistikleri ve duygu analizi ile sıralanması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 131-140. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.638064>
- Kramer, M.W. (2009). Role negotiations in a temporary organization: Making sense during role development in an educational theater production. *Management Communication Quarterly*, 23(2), 188-217. <https://doi.org/10.1177/0893318909341410>
- Kramer, M.W. (2011). A study of voluntary organizational membership: The assimilation process in a community choir. *Western Journal of Communication*, 75(1), 52-74. <https://doi.org/10.1080/10570314.2010.536962>
- Leonardi, P.M., & Rodriguez-Lluesma, C. (2013). Occupational stereotypes, perceived status differences, and intercultural communication in global organizations. *Communication Monographs*, 80(4), 478-502. <https://doi.org/10.1080/03637751.2013.828155>

- McAllum, K. (2014). Meanings of organizational volunteering: Diverse volunteer pathways. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 84-110. <https://doi.org/10.1177/0893318913517237>
- McGregor, D.M. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, November 1957, 41-49.
- McKinley, C.J., & Perino, C. (2013). Examining communication competence as a contributing factor in health care workers' job satisfaction and tendency to report errors. *Journal of Communication in Healthcare*, 6(3), 158-165. <https://doi.org/10.1179/1753807613Y.0000000039>
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., & 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mitra, R. (2013). The neo-capitalist firm in emerging India: Organization-state-media linkages. *The Journal of Business Communication* (1973), 50(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0021943612465179>
- Morrison, E.W., & 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. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Newsom, V., Cassara, C., & Lengel, L. (2011). Discourses on technology policy in the middle east and north africa: Gender mainstreaming vs. local knowledge. *Communication Studies*, 62, 74-89. <https://doi.org/10.1080/10510974.2011.534973>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Norander, S., & Galanes, G. (2014). "Bridging the Gap": Difference, dialogue, and community organizing. *Journal of Applied Communication Research*, 42(4), 345-365. <https://doi.org/10.1080/00909882.2014.911939>
- O'Keefe, B.J. (1988). The logic of message design: Individual differences in reasoning about communication. *Communication Monographs*, 55(1), 80-103. <https://doi.org/10.1080/03637758809376159>
- Öztürk, A. (1999). İletişim sistemleri ve iletişim teorisi. *Selçuk İletişim*, 1(1), 58-69. <https://doi.org/10.18094/si.73282>
- Pinder, C.C., & Harlos, K.P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. İçinde *Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 20, ss. 331-369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Rivera, K.D. (2015). Emotional taint: Making sense of emotional dirty work at the U.S. Border Patrol. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 198-228. <https://doi.org/10.1177/0893318914554090>
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263. <https://doi.org/10.2307/2786156>
- Saral, E. (2020). Jakobson, Peirce ve Gestalt yaklaşımı üçgeninde müziğin iletişimsel yönü üzerine bir deneme. *The Journal of Social Sciences*, 44, 533-546. <https://doi.org/10.29228/SOBIDER.41510>
- Shojaie, S., Matin, H.Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Shumate, M., & O'Connor, A. (2010). The symbiotic sustainability model: Conceptualizing ngo-corporate alliance communication. *Journal of Communication*, 60(3), 577-609. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2010.01498.x>
- Streeter, A.R., Harrington, N.G., & Lane, D.R. (2015). Communication behaviors associated with the competent nursing handoff. *Journal of Applied Communication Research*, 43(3), 294-314. <https://doi.org/10.1080/00909882.2015.1052828>
- Tesser, A., Rosen, S., & Waranch, E. (1973). Communicator mood and the reluctance to transmit undesirable messages: The MUM effect. *Journal of Communication*, 23(3), 266-283. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1973.tb00948.x>
- Timuroğlu, M.K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Erzurum ili araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 243-264.
- Tiyek, R., & Sarıyıldız, A.Y. (2018). Performans yönetiminde başarının sırrı: İletişim. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-86.
- Tokmak, M. (2018). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma: Banka çalışanları örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 2219-2233. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.427459>
- Uçar, Z. (2016). İşgören sessizliği: Teorik yaklaşımlar temelinde betimsel bir analiz. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 67-86.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2, 27-37. <https://doi.org/10.18394/iid.95591>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Yağcı, T., & Uçar, M. (2018). İletişimde engeller ve etkinlik. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3 Ek), 142-160.
- Yazıcı, Ö., & Gündüz, Y. (2010). Communication barriers in effective educational supervision and strategies to overcome these barriers. *Journal of Theoretical Educational Science*, 3(2), 37-52.