

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖNLENMESİNDEKİ ROLÜ

Şenay Yürür

Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüsenyurur@gmail.com

Yücel Sayılar

Doç. Dr. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümüysayilar@uludag.edu.tr

Hakkı Okan Yeloğlu

Doç. Dr. Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi Bölümü
okany@baskent.edu.tr

Cenk Sözen

Prof. Dr. Başkent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Teknoloji ve Bilgi Yönetimi
Bölümücsozen@baskent.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütlerine ilişkin destek algısının sessizlik davranışları üzerindeki etkisini analiz etmektir. Örgütsel Destek Kuramı, Örgütsel Sessizlik Modelleri ve literatürde yer alan araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla, Ankara'da farklı sektörlerde çalışan ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 337 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarca algılanan örgütsel destek, kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Buna karşın pro-sosyal destek üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Elde edilen sonuçların kuramsal açıdan yorumu ve ilgili yazına katkıları sonuç ve değerlendirme kısmında tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Pro-sosyal Sessizlik, Algılanan Örgütsel Destek

THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON PREVENTING ORGANIZATIONAL SILENCE

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse the effect of the perceived organizational support on the types of organizational silence. To test the hypotheses which were constructed by the perceived organizational support and models of organizational silence, a study was conducted with 337 employees which were selected by convenience sampling. Based on the results, it can be concluded that although the organizational support perceived by the employees decreases the acquiescent and defensive silence it doesn't have an effect on pro-social silence. The theoretical interpretation of the results and contributions to the literature are discussed at the results and conclusion part.

Keywords: Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, and Pro-Social Silence, Perceived Organizational Support.

1. GİRİŞ

Örgütlerin sağlıklı işleyebilmesi için pek çok bilim adamı çalışanların örgütsel kararlara katılımı ve örgütsel hiyerarşide yukarıya doğru bilgi akışının önemine dikkat çekmektedir (Wilson ve Peel, 1991; Dutton ve Ashford, 1993; Morrison ve Milliken, 2000; Liangve diğerleri, 2012). İşleriyle ilgili memnuniyetsizlik veren koşulları değiştirebilmek için kendilerine söz hakkı tanındığında, çalışanların örgütte kalma olasılıkları artmaktadır (Spencer, 1986). Hatta çalışanların örgüte zarar veren davranış ve uygulamalarla ilgili konuşması, yeni görüş ve öneri sunulmasından daha önemli bir işlev yerine getirmektedir. Bu ses sayesinde örgütsel sorunların ortaya çıkmasına ve çözümlenmek üzere yönetimin ajandasına girmesine neden olmaktadır (Liangve diğerleri, 2012). Çalışanların konuşmaktan kaçınması veya bilgi saklaması, örgütsel karar alma süreçlerini de zayıflatma potansiyeline sahiptir (Millikenve diğerleri, 2003). Çünkü farklı görüşlerin temsil edildiği karar alma süreçleri sonucu ortaya çıkan kararlar, doğrulukları ve çalışanların kabullenme düzeyleri açısından daha avantajlıdır.

Ancak örgütteki sessizliğin dezavantajları ya da sesin yaratacağı bütün bu örgütsel avantajlara rağmen, yapılan araştırmalarda çalışanların çeşitli sebeplerle konuşmaktan ya da üstlerine bilgi vermekten kaçındıkları ifade edilmektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974; Millikenve diğerleri, 2003). Oysaki belki de çalışanların konuşması (voice) ya da sessiz kalma davranışının altında yatan güdüler birbirinden tamamen farklıdır. Van Dyneve diğerleri (2003) çalışanların örgütsel konularla ilgili konuşması ile sessizliğin birbirinin zıttı iki kavram olmadığını, her birinin farklı, karmaşık ve çok boyutlu yapılar olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla da, çalışanların örgütsel konular ya da problemlerle ilgili konuşma güdüsü ile sessiz kalma güdüsü farklı dinamiklerle açıklanabilecek konular olabilir. Dahası, Van Dyne ve diğerleri (2003) sözsüz ipuçlarına dayalı olarak anlaşılmaya çalışıldığı için sessizliğin, konuşma davranışından daha zor açıklanabilen bir konu olduğunu ileri sürmekte ve bu kavramlarla ilgili çalışmalarda farklılaşan öncüller ve sonuçların ele alınması gereğine dikkat çekmektedir.

Neden bazı çalışanlar örgütsel sorunlar ya da konularla ilgili fikirlerini açıkça söylemekten çekinmezken, bazıları için durum bunun tersidir? Örgütsel sessizlik bireysel bir durum mudur, yoksa örgütsel bir olgu olarak mı

açıklanmalıdır? Bu sorular, örgütsel sessizliğin hangi koşullarda ortaya çıktığının ve hangi dinamiklerin bu durumu etkilediğinin anlaşılmasını gerektiren sorulardır. Örgütsel sessizliğin anlaşılması; neden ve nasıllarının açıklanabilmesi için konunun öncülleri ve sonuçları açısından görgül araştırmalarla incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın amacı örgütsel sessizliğin öncüllerinden biri olarak düşünülebilecek örgütsel destek algısının sessizlik olgusu üzerindeki etkisinin ne olduğunu analiz etmektir. Böylelikle bu iki olgu arasındaki sebep-sonuç ilişkisi analiz edilmiş olmasının yanı sıra örgütsel sessizlik türleri açısından bu etkinin farklılaşıp farklılaşmadığı da tespit edilmiş olacaktır. Bu amaçla, ilgili kuram ve araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen hipotezler görgül bir araştırma ile test edilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TÜRLERİ

Çalışanların örgütsel koşullar hakkındaki davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri ile ilgili gerçek görüşlerini, bu durumu düzeltebileceğine inandıkları kişilere söylememeleri şeklindeki örgütsel sessizlik tanımında (Pinder ve Harlos, 2001), kavramın daha çok kişisel boyutta ele alındığı görülmektedir. Buna karşılık Morrison ve Milliken (2000) kavramı örgütsel bir olgu olarak ele almakta ve çeşitli örgütsel ve yönetsel olguların yaratacağı sessizlik ikliminin, çalışanları kolektif olarak sessiz olmaya yönlendireceğini ifade etmektedir. Sosyoloji ve antropoloji gibi disiplinlerde gördüğü ilgiye karşılık, örgüt ve yönetim alanında önemli ölçüde görmezden gelinmesinin nedenini sessizliğin yanlış kavramsallaştırılmasına bağlayan Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin kabullenme nedeniyle konuşmama davranışından fazlası olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre çalışan sessizliği Hirschman'ın (1970) pasif ve yapıcı bir olgu olduğuna dair yaklaşımının tersine bilinçli ve kasıtlı bir davranıştır.

Sessizlik pasif bir davranış mıdır yoksa bir tepki midir? sorusunun cevabının, sessizliğin altında yatan nedenlerle ya da sessiz kalan çalışanın güdüleriyle ilgili olması mümkündür. Şüphesiz ki çalışanların örgütlerindeki meselelerle ilgili sessiz kalma davranışının altında yatan pek çok sebep vardır ve çalışanlar farklı güdülerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison ve Milliken, 2003). Van Dyne ve diğerleri(2003) sonuçta üç tür sessizlik davranışına yol açan üç çalışan güdüsünü: Bağlanmama, kendini koruma ve diğerlerini koruma şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu güdülerin sonucu ortaya çıkan sessizlik

davranışları da kabullenici (tevekkül etme, boyun eğme güdüsüne dayalı), savunmacı (korkuya dayalı olarak kendini koruma güdüsüne dayalı) ve pro-sosyal (fedakarlık başkalarını koruma güdüsüne dayalı) sessizlik olmak üzere genellikle üç boyutta ele alınmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003).

Kabullenici sessizlik, örgütsel koşulların alternatifinin olduğuna dair kısıtlı farkındalık nedeniyle durumun kabulü olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Yani buna göre birey mevcut koşulların dışında herhangi bir seçeneğin varlığından yeterince haberdar olmadığından, koşulları kabullenerek konuşmamaktadır. Bunlar durumu değiştirmek için çaba harcamaktan kaçınırlar çünkü konuşmanın anlamsız olduğunu düşünüp, konuşmaları durumunda herhangi bir şeyin değişeceğine inanmazlar ya da durumu etkileme konusunda kişisel yeteneklerine güvenmiyor olabilirler. Sessizlik türleri içinde sadece kabullenici sessizlik pasif bir karakter taşımaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003).

Savunmacı sessizlik, konuşmasının sonuçlarından korktuğu için çalışanın bilinçli olarak sessiz kalmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Savunmacı sessizlik bireyin kendisini korumak amacıyla yapıldığı için bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Çalışan, durumun alternatiflerinin farkındadır ancak şu anda bilgisini, görüş ve düşüncesini saklamanın kendisi için en iyi strateji olduğunu düşünmektedir (Van Dyne v.d., 2003).

Van Dyne v.d. (2003), sessizlik kavramını genişleterek ilgili yazında daha önce tanımlanmamış üçüncü bir tür olarak *pro-sosyal sessizliği* eklemektedirler. Çalışanın işle ilgili görüş, bilgi ve düşüncelerini örgütün ya da diğer çalışanların menfaati için söylememesi olarak tanımlanan bu sessizlik türü örgüt tarafından yönetilemeyen isteğe bağlı bir davranıştır. Tıpkı savunmacı sessizlikte olduğu gibi birey burada da durumun alternatifleri olduğunun farkındadır ancak ondan farklı olarak kendi başına gelebilecek olumsuzluklardan korunmak için değil, başkaları için susmaktadır (Van Dyne ve diğerleri, 2003).

Genel olarak örgüt için faydasız hatta zararlı olarak görülebilecek örgütsel sessizlik olgusuna çok boyutlu olarak bakıldığında üç sessizlik türünden sadece pro-sosyal sessizliğin örgüt için fonksiyonel olduğu düşünülebilir. Kabullenici ya da savunmacı sessizlik davranışının altında yatan güdüler düşünüldüğünde örgütsel değişim (Morrison ve Milliken, 2000) ya da örgüt performansının (Van Dyne v.d., 2003) önünde bir engel olması şaşırtıcı değildir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖNCÜLLERİ

Örgütsel sessizlik ile ilgili yazın incelendiğinde özellikle sessizliğin nedenlerini anlama çabalarının yoğun olduğu görülmektedir (Örn., Milliken, ve diğerleri, 2003). Çalışanlar hangi örgütsel ve yönetsel koşullarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler? Bu koşulların sessizlik davranışı oluşturma süreci nasıldır? Hangi mekanizmalar buna aracılık etmektedir gibi soruların yanıtlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Konuyu örgütsel bir olgu olarak ele alan Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütte sessizlik iklimini destekleyen faktörler: (1)Yöneticilerin astlarından negatif geribildirim almaktan korkuyor olmaları ve (2) Yöneticilerin üstü kapalı inançlarıdır. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin dinamiklerini açıklamaya çalıştıkları modelde sessizliği artıran üç yönetici inanisinden bahsetmektedirler: Yöneticilerin çalışanların kişisel çıkarlarını düşünen ve güvenilmez varlıklar olduğuna dair inançları. Örgüt için önemli olan bir şeyle ilgili olarak en iyisini yönetimin bildiğine dair inanış. Yöneticilerin, uzlaşma, birlik ve anlaşma ortamının sağlıklı bir örgüt yapısının unsurları olduğuna inanırken, anlaşmazlık ve muhalefetin kaçınılması gereken durumlar olduğunu düşünmeleri. Bu inanışa sahip bir yönetimin oluşturacağı örgüt de, merkeziyetçi ve formel geri bildirim mekanizmalarından yoksun bir örgütsel yapı ve politikaya sahip olacaktır. Diğer taraftan yönetimdeki bu inanış örgütte muhalefeti geri çeviren ya da negatif tepki veren bir yönetsel uygulamaya neden olacaktır. Tüm bunlar, örgütsel problemler ya da konularla ilgili konuşmanın boşuna ve/veya tehlikeli olduğunun düşünüldüğü bir sessizlik iklimine yol açmakta, bu da sonuçta örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Park ve Keil, 2009).

Pinder ve Harlos (2001) sessizlik nedeni olan örgütsel bağlama ilişkin faktörleri adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olmak üzere üç grupta toplamaktadır. Adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu farklı vurgularına rağmen sistemli bir şekilde adaletsizlik yaratarak, adaletsizliğe maruz kalan bireylerin konuşma cesaretini kırmaktadır.Yöneticilerin sahip olduğu kültürel değerlerin de örgütte sessizlik ortamı yaratma ya da çalışanları konuşmaya cesaretlendirmeye katkısı olduğu ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Buna göre güç mesafesi yüksek ve ortaklaşa davranışçı kültürden gelen yöneticilerin bulunduğu örgütlerde sessizlik eğilimi yüksektir. Çünkü bu yöneticiler en iyisini kendilerinin bildiklerine inandıkları gibi böyle bir kültürde çalışanlar da en iyiyi

yöneticinin bildiğine inanmaktadırlar. Ayrıca uyum, ortaklaşa davranışçı kültürlerin en önemli özelliklerinden biri olduğu için bu kültürlerde birlik ve beraberlik güçlü bir şekilde vurgulanır. Bu nedenlerle de bu tür kültürlerde çalışanlar grup uyumunu bozmamak için sessiz kalmayı yeğlemektedirler.

Her konuda olduğu gibi çalışanların konuşma ya da sessizlik davranışlarında da yöneticilerinin tutum ve davranışları belirleyicidir (Vakola ve Bouradas, 2005; Detert ve Burris, 2007; Burris ve diğerleri, 2008; Tangirala ve Ramanujam, 2012). Çünkü çalışanlar konuştukları takdirde bunun etkili olacağına inanmaktadırlar. Etkili olmasının anlamı ise yöneticilerin onları dinlemesi ve gerekeni yapması ile ilgilidir (Morrison, 2011). Karar verirken astlarına danışan yöneticilerin, çalışanları bir şeyleri değiştirebilecekleri konusunda cesaretlendirerek sessizliği azalttığı ifade edilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2012). Buna göre çalışanlarından işle ilgili öneriler bekleyen ve bu önerileri dikkate alan yöneticiler, onları örgütsel meselelerle ilgili üstleriyle konuşmaya teşvik etmektedir. Benzer şekilde sessizlik davranışının en güçlü belirleyicisinin ilk amirin tutumu olduğu ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanlar bu konuda tepe yönetim tarafından oluşturulmaya çalışılan makro düzeydeki örgütsel sessizlik ikliminden daha çok mikro düzeydeki iklimden etkilenmektedirler. Çalışanlar ilk amirlerinin bu konudaki tutumunu nasıl algılıyorlar ise ona göre konuşmak ya da sessiz kalma davranışı arasında tercih yapmaktadırlar. Kendilerini ifade etmelerine izin veren bir yönetici çalışanların fikirlerini rahatça söyleme davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacaktır çünkü böyle bir yönetici ile çalışanları hem doğrudan, hem de sıklıkla iletişim içinde olabileceklerdir. Astlarıyla iki yönlü iletişim içinde olan, onları dinleyen, destekleyen, teşvik eden, karar verme süreçlerine dâhil eden bir yönetici çalışanların gözünde etkili bir rol model olarak konuşma davranışının yaygınlaşmasına neden olacaktır.

Örgütsel faktörlerin yanı sıra çalışan sessizliğinin nedeni bireysel değişkenler de olabilir. Pinder ve Harlos(2001)düşük özsaygı, yüksek iletişim kaygısı ve dış kontrol odaklı bireylerin daha fazla sessizlik davranışı gösterdiğini ileri sürmektedir. Milliken vd. (2003) yaptıkları araştırmada sessiz kalma nedeni olarak çalışanların en çok olumsuz ve sorun yaratan biri olarak etiketlenmekten ve bunun sonucunda da çalışma ortamındaki ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ifade ettiklerini bildirmektedir. Buna karşılık ekiple özdeşleşen,

mesleki bağlılığı yüksek ve örgütsel prosedürleri adil algılayan bireylerin daha az sessiz kaldıkları görülmektedir(Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu çalışanlar ekibin iyiliği ve mesleki bağlılığın getirdiği sorumluluk duygusuyla konuşmaktan çekinmemektedirler.

4. SESSİZLİĞİN BİR ÖNCÜLÜ OLARAK ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Çalışanların örgütsel yapı ve uygulamalara ilişkin algılarının, pek çok tutum ve davranışlarını yönlendirdiği bilinmektedir (Örn. Henemanve diğerleri, 1988; Greenberg, 1990; Moormanve diğerleri, 1998; Turker, 2009).‘Çalışanların, örgüte olan katkılarına değer verildiği ve mutluluklarının önemsendiğine ilişkin genel inancı’ olarak tanımlanan algılanan örgütsel destek de(Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986;Rhoades ve Eisenberger, 2002) çalışanların sessizlik davranışlarını şekillendiren bir öncül olabilir. Sosyal Mübadele Kuramının (Blau, 1964) çalışan ve örgüt ilişkilerindeki karşılıklılık vurgusuna dayalı olarak,Eisenberger, ve diğerlerinin (1986) geliştirdikleri *Örgütsel Destek Kuramı* bu düşüncenin kuramsal altyapısını oluşturmaktadır. Kuram örgütsel destek algısının nasıl oluştuğunu ve sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçlerin neler olduğuna açıklık getirmektedir. İlk olarak karşılıklılık norm temelinde (Gouldner, 1960) algılanan örgütsel destek çalışanlarda örgütün başarısı ve amaçlarına ulaşması için yardımcı olma sorumluluğu yaratacaktır. İkinci olarak çalışanlar açısından önemsenme, onaylanma ve saygı görme anlamına gelen örgütsel destek, bireyin örgüt üyeliğini ve sosyal kimliğindeki rol tanımını güçlendiren sosyo-duygusal ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. Üçüncü olarak da, algılanan örgütsel destek örgütün yüksek performansı takdir edeceği ve ödüllendireceğine ilişkin çalışan inancını güçlendirecektir. Bu aynı zamanda önemli motivasyon kuramlarından biri olan Bekleyiş Kuramındaki (Vroom, 1964) performans-ödül ilişkisinin de çalışan açısından açık ve net olması anlamına gelmektedir. Sonuç olarak bu süreçler hem çalışan açısından hem de duygusal bağlılığın artması, yüksek performans ya da azalan personel devri nedeniyle örgütsel açıdan istenilen çıktılar yaratacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Dahası karşılıklılık bakış açısına göre (Gouldner, 1960), taraflardan birinin diğerine sunduğu şey bir zorunluluktan değil de tamamen kendi isteğine bağlı olarak verildiğinde alan taraf için çok daha değerli olmaktadır. Bu noktadan bakıldığında örgütün çalışanlarına sunduğu çalışma olanakları ve diğer

kazanımlar da bir takım yasal düzenlemeler ya da sendikal gereklilikler için değil, örgütün kontrolünde gerçekleşen uygulamalar olduğu zaman çok daha değerlidir. Bu nedenle de çalışanlar için önemsenme, onaylanma ve saygı görme anlamına gelen algılanan örgütsel destek bir zorunluluk olmaktan öte, örgütsel yapı ve yönetim süreçleri ile ilgili tercihlerin sonucudur. Bu nedenle de çalışanlar için örgütten elde ettikleri yasal kazanımlardan çok daha değerlidir ve bunun karşılığında örgütün yararına olacak şekilde davranmak isteyeceklerdir. Eisenberger vd., (1997) çalışanların bir takım dışsal zorunluluklar yerine, örgütlerinin isteğine bağlı olarak ortaya çıkan iş koşullarını çok daha makbul sayarak daha fazla destek algıladıklarını ifade etmektedir. Bunun yerine çalışanlar örgütün uymak zorunda olduğu bazı kısıtlar nedeniyle bu koşulları yarattığına inandıklarında algıladıkları destek çok daha az olmaktadır.

Örgütsel sessizlik iklimini karakterize eden iki koşul: (1) örgütsel problemlerle ilgili çalışanların 'konuşmaya değmez, çünkü bir şey değişmez' düşüncesi, (2) konuşmanın tehlikeli olduğuna dair inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu koşullar bireyin örgütsel destek algısı ile yakından ilişkilidir. Örgütsel bir sorun ya da konuyla ilgili konuşması halinde örgütünün kendisini destekleyeceğine inanan bir çalışan, hem konuyla ilgili bir şeylerin değişeceğine inanıyor, hem de kendisi aleyhine bir durum gelişmeyeceğine güveniyordur denilebilir. Zaten güven de sessizliği etkileyen bir başka değişkendir (Roberts ve O'reilly, 1974; Nikolaouve diğerleri, 2011). Roberts ve O'reilly (1974) yöneticiye duyulan güvenin çalışanların üstleriyle iletişimlerinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Bir çalışanın gözünde yöneticisi, onun performansını yönetme ve değerlendirme yetkisi ve sorumluluğuna sahip olduğu için örgütün vekilidir. Bu nedenle de yöneticisinin astı menfaatine ya da zararına yaptığı her şeyi örgütsel destekle bağdaştırmaktadır. Hatta yöneticinin örgüt içindeki pozisyonu yükseldikçe, çalışanlar nezdinde davranışları daha da fazla örgütle özdeşleşmekte ve yönetici desteği daha fazla örgütsel destek olarak algılanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2002). Bu nedenle yönetici desteği özellikle de yüksek düzeydeki yöneticilerin desteğine ilişkin çalışan algısı ile örgütsel destek algısı benzer yapılar olarak görülebilir.

Konuya ilişkin yapılan görgül araştırmalarda çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin sessizliğin çeşitli şekilleri (örn; ihbar etmeme) üzerindeki

etkisi doğrulanmaktadır (Tucker, ve diğerleri, 2008; Micelive diğerleri, 2012; Wang ve Hsieh, 2013). Örgütleri tarafından konuşmaya teşvik edildiklerini, dinlendiklerini ve fikirlerinin dikkate alınıp gerekli düzenlemelerin yapıldığını gören ve örgütlerinin desteğini algılayan çalışanlar daha fazla konuşma davranışı sergilemektedirler. Benzer şekilde yönetici desteğinin de işgörenlerin sessizlik davranışlarını azalttığı ifade edilmektedir (Li ve Ling, 2010). Buna göre desteğini algılaması durumunda çalışanın yöneticisine duyduğu güven artmakta ve bu da sessizlik davranışını azaltmaktadır.

Çalışanlar ayrıca görüşlerinin örgüt içinde destek bulacağına inandıklarında sessiz kalmak yerine konuşmaya gönüllü olmaktadır (Glynn, Hayes ve Shanahan, 1997; Hayes ve diğerleri, 2001). *Sessizlik Sarmalı Kuramı'nın* (Spirals of Silence Theory) (Noelle-Neumann, 1974) açıklamaya çalıştığı bu duruma görebireyler içinde buldukları toplulukça yaygın olarak paylaşılan görüşleri daha fazla ifade etme eğilimindedirler. Çünkü yaygın olarak paylaşılan bir görüşün ifade edilmesi bu görüşün desteklenmesi anlamına gelecektir. Bireyin desteklenmesi de içinde bulunduğu toplulukta daha fazla kabul görmesi ve meşruiyet elde etmesi anlamına gelecektir. Aksi takdirde azınlık tarafından paylaşılan bir görüşü ifade etmek, dışlanma riskini taşımaktadır ve dışlanmamak, birey için kendi görüşlerini ifade edebilmekten daha önemlidir. Gerçi burada konu edilen 'destek', bireyin içinde bulunduğu toplulukça benimsenen görüşleri ifade etmesi sonucunda kabul görmesi ve o gruba uygun düşüncesi nedeniyle gruba dahil olması anlamına gelmektedir. Oysaki bu araştırmanın konusu olan örgütsel destek yaygın olarak kabullenilen fikre uygun olma nedeniyle destek görmekten daha farklı bir anlam taşımaktadır. Çalışanların, örgüte olan katkılarına ve birey olarak kendilerine değer verildiğine inanmasıdır. Örgütsel destek hisseden birey azınlıkça paylaşılan bir görüşünün dahi örgütü tarafından bir katkı olarak değerlendirileceğine inanacak ve muhalefet sayılabilecek görüşlerini ifade etmekten çekinmeyecektir (Tucker ve diğerleri, 2008). Yani örgütsel destek sadece çalışanın fikirlerinin kabul görmesine ilişkin beklentisi ya da değerlendirmesi ile ilgili değildir. Hatta daha da ötesinde zıt görüşlerinin de destek görüp teşvik edileceğine olan inancıdır. Ancak kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde (Huang ve diğerleri, 2005; Rhee ve diğerleri, 2014) ortaklaşa davranışçı bir kültüre sahip olduğu ifade edilen Türkiye'deki (Sargut, 2015) çalışanlar için Sessizlik Sarmalı Kuramında ifade

edilen desteğin örgütsel destek kavramından çok da ayrı düşünülmeceğini söyleyebiliriz. Yani bu kültürde çalışanlar için görüşlerinin çoğunluk tarafından kabul görmesi ile örgütsel destek çok da farklı değildir. Özellikle üst düzeydeki yöneticilerle aynı fikirde olmama nedeniyle sessiz kalma, kültürel olarak yüksek güç mesafesi nedeniyle (Sargut, 2015) anlamlı görülebilir. Zaten üst yöneticilerden gelen takdir ve onaylanmanın örgütsel destek algısını güçlendirdiği de bilinmektedir (Wayne ve diğerleri, 2002).

Örgütsel sessizlik konusunun Türkiye’de çok daha yakın tarihlerde ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Tarafımızca yapılan yazın taramasında ulaşılabilen en eski görgül çalışma 2009 yılına aittir (Sözen ve diğerleri, 2009). Genellikle sessizliğin öncüllerinin ele alındığı bu çalışmalarda en çok ele alınan konulardan birinin örgütsel adalet olduğu görülmektedir (Tulubaş ve Celep, 2012; Aküzüm, 2014; Ateşve diğerleri, 2014; Özçınarve diğerleri, 2015; Ünlüve diğerleri, 2015; Naktiyokve diğerleri, 2015; Meydanve diğerleri, 2016). Bu araştırmalarda genel olarak vurgulanan sonuç yüksek adalet algısının sessizliği azalttığı yönündedir. Bununla birlikte sessizlik türleri açısından bakıldığında yüksek adalet algısı çalışanların pro-sosyal sessizlik davranışlarını artırmakta, savunmacı sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

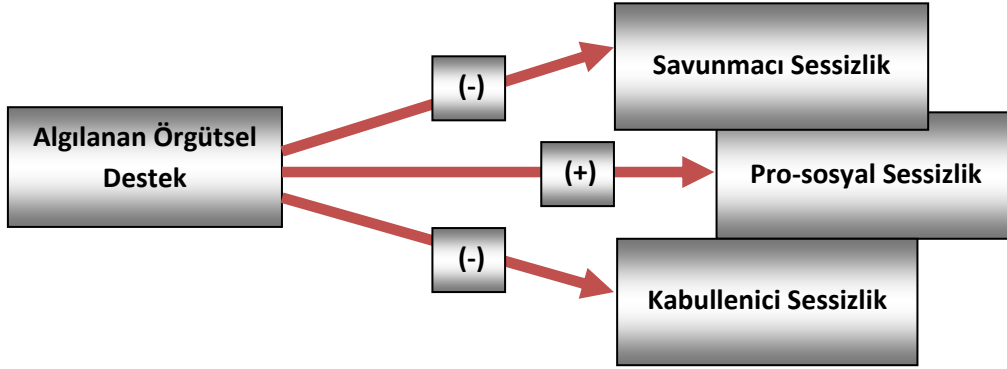
Türkiye’de örgütsel sessizliğin bir öncülü olarak ele alınan bir diğer değişken de güvendir (Akgündüz, 2014; Çakınberkve diğerleri, 2014). Genel olarak örgütsel güvenin sessizliği azalttığı vurgulanmakla birlikte Çakınberk, Dede ve Yılmaz (2014) örgüte güven ile özellikle ‘çalışanların konuşmalarının yaratacağı olumsuz sonuçlardan kaçınmak için susmaları’ (Pinder ve Harlos, 2001) şeklinde tanımlanan savunmacı sessizlik arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır.

Bu araştırmanın temel konusu olan; algılanan örgütsel desteğin sessizlik davranışı üzerindeki etkisine yönelik araştırmalara bakıldığında bu etkinin doğrulandığı görülmektedir. Kulualp ve Çakmak (2016) algılanan örgütsel destek arttıkça çalışanların savunmacı ve kabullenici sessizlik davranışlarının azaldığını ifade etmektedir. Yukarıda yapılan kuramsal açıklamalar ışığında çalışanların destek algılaması durumunda, örgütsel açıdan zararlı görülebilecek bu iki tür sessizlik davranışından kaçınmaları mantıklıdır. Ancak Kulualp ve Çakmak (2016) araştırmalarında pro-sosyal sessizlik ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu ifade etmektedir. Yani destek

algılamaları ile bireyin örgütün ya da çalışma arkadaşlarının menfaati için susması anlamına gelen pro-sosyal sessizlik arasında bir ilişki yoktur.

Hemşirelerin örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemeye yönelik iki araştırmada en önemli ikinci nedenin “açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı” ve “işyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültürün varlığı” olduğu vurgulanmaktadır (Bayın, ve diğerleri, 2015; Yeşilaydın ve diğerleri, 2015). Bir anlamda birey örgütte görüşlerine değer verilmediğine inanmaktadır denilebilir. Bu da örgütsel destek içinde değerlendirilebilecek bir durumdur. Candan ve Kaya (2015) farklı bir konuşma davranışı olan ‘ihbar’ davranışı ile ilgili yaptıkları araştırmada, yönetimin desteği arttıkça çalışanların yasal, meşru ya da ahlaki olmayan uygulamaları üst düzey yeticilerine ihbar eğilimlerinin arttığını tespit etmiştir.

Tüm bunların yanı sıra daha önce de bahsedildiği gibi örgütsel sessizlik, çalışanın sessiz kalmasının altında yatan güdüsüne göre farklılaşabilmektedir. Buna göre kabullenici sessizlik geri çekilmeye dayalı ve çalışanın konuşarak fark yaratamayacağı duygusu ile sessiz kalmasıdır. Savunmacı sessizlik ise korkuya dayalı ve çalışanın kişisel olarak kendini risk altında hissettiği ve korktuğu için sessiz kalmasıdır. Son olarak pro-sosyal sessizlik işbirliğine dayalı, yardımlaşma ve dayanışma duygularıyla susmaktır (Van Dyne ve diğerleri, 2003). Bu açıdan bakıldığında da, üç sessizlik türünün de farklı dinamiklere sahip olması beklenebilir. Diğer bir ifadeyle üç sessizlik türünün de örgütsel öncülleri ya da sonuçları birbirinden farklı olabilecektir. Çünkü bireyin kendisi için susması ile başkalarının menfaatleri için susması ya da durumu değiştiremeyeceğine inandığı için susması durumları, aynı kişisel süreç ve sonuçlarla açıklanamaz. Bu nedenle de algılanan örgütsel desteğin sessizlik türleri üzerindeki etkisinin de farklılaşması beklenmelidir. Görgül araştırmalar da bu beklentiyi desteklemektedir (Wang ve Hsieh, 2013; Kulualp ve Çakmak, 2016). Algılanan örgütsel desteğin bir pro-sosyal davranış olarak tanımlanan pro-sosyal sessizlik üzerindeki etkisinin pozitif, diğer sessizlik türleri üzerindeki etkisinin ise negatif olması beklenebilir. Bütün yapılan kuramsal açıklamalar ve ulaşılabilen görgül araştırma sonuçlarına dayanarak araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Hipotezler:

H1. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça örgütteki savunmacı sessizlik azalacaktır.

H2. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça örgütteki pro-sosyal sessizlik artacaktır.

H3. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça örgütteki kabullenici sessizlik azalacaktır.

5. YÖNTEM

Örneklem

Çalışma, Ankara'da farklı sektörlerde çalışan ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 337 kişiyle yapılmıştır. Çalışmada örneklem olarak özellikle çalışanların seçimi verilecek cevapların doğruluğunu ve yansızlığını etkileyeceğinden çalışmayanlar üzerinden herhangi bir veri toplamına gidilmemiştir. Hazırlanan soru formu çalışanlara dağıtılmış ve belirli bir süre sonra tekrar toplanmıştır.

Çalışmaya katılan 337 kişinin bitirdikleri yaş dağılımına bakıldığında; %37,1'i 21-30; %28,5'i 31-40; %13,9'u 41-50; %8'i 51-60 ve %12,5'u 61 ve üzeri arasında yer almaktadır. Cevaplayanların cinsiyet dağılımına bakıldığında ise %59,3'ü erkek ve %40,7'si kadın olduğu tespit edilmiştir. Yine, eğitim durumları

incelendiğinde ise %10,4'ünün lise; %37,4'ünün lisans; %46 sınıfın yüksek lisans ve %6,2'sinin doktora eğitiminden mezun olduğu görülmüştür.

6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada, örgütsel sessizlik için Van Dyne ve diğerleri(2003) tarafından geliştirilen sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte, Savunmacı Sessizlik 5, Pro-sosyal Sessizlik 5 ve Kabullenici Sessizlik 5 soru ile ölçülmektedir. Algılanan örgütsel destek değişkeni içinse Eisenberger ve Huntington'un (1986) çalışmasında kullanmış oldukları ölçekten yararlanılmıştır. 36 sorudan oluşan ölçekte alt boyut bulunmadığından ölçeğin bütünü çalışma kapsamına alınmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert ölçek türü olarak belirlenmiş ve "Kesinlikle Katılmıyorum"dan "Kesinlikle Katılıyorum"a kadar sıralanmıştır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde kayıp gözlemlere yönelik bir takım çalışmalar yapılmış ve kayıp gözlem değeri sayısı en az sayıya indirilmiştir. Daha sonra tüm analizler temizlenen veri seti üzerinden yürütülmüştür.

7. ANALİZLER VE BULGULAR

Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışma kapsamında ele alınan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçları Tablo 1'de yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, savunmacı ve kabullenici sessizlik güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek (sırasıyla $\alpha = 0,89$ ve $\alpha = 0,86$) ancak pro-sosyal sessizlik değişkeninin güvenilirlik düzeyinin oldukça düşük olduğu ($\alpha = 0,44$) tespit edilmiştir. Pro-sosyal sessizlik soruları ayrı ayrı incelendiğinde ise herhangi bir sorunun ölçekten çıkarılmasının güvenilirlik düzeyine bir katkısının olmadığı analiz edilmiştir. Algılanan örgütsel destek değişkeninin ise güvenilirlik düzeyinin yüksek ancak geçerlilik düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizine Yönelik Bulgular

Ölçek	Soru	Chronbach	CFI	GFI	RMSEA
	Sayısı	Alpha Düzeyi			
Savunmacı Sessizlik	5	0,89	0,94	0,93	0,183
Pro-Sosyal Sessizlik	5	0,44	0,644	0,96	0,139
Kabullenici Sessizlik	5	0,86	0,98	0,98	0,076
Algılanan Örgütsel Destek	36	0,84	0,53	0,5	0,118

Betimsel İstatistikler

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma korelasyon değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Değerleri

	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Pro-Sosyal Sessizlik	Algılanan Örgütsel Destek
Kabullenici Sessizlik	1			
Savunmacı Sessizlik	,738 **	1		
Pro-Sosyal Sessizlik	,208 **	,332 **	1	
Algılanan Örgütsel Destek	-,325 **	-,218 **	-0,026	1

**Korelasyon %99 Güven Düzeyinde Anlamlıdır.

Tablo 2 incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlikle negatif ve anlamlı; pro-sosyal sessizlik ile anlamsız; kabullenici sessizlik ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Algılanan örgütsel destek ile sessizlik türleri arasında en yüksek ilişkiye sahip olanının

kabullenici sessizlik olduğu görülmektedir ($r = -,325$). Bununla birlikte kabullenici ve savunmacı sessizlik arasındaki yüksek korelasyon değeri de ($r = ,738$) dikkat çekicidir.

Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucu elde edilen bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Algılanan Örgütsel Destek ve Savunmacı Sessizlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken : Savunmacı Sessizlik

Sabit	3,292** (0,316)
Algılanan Örgütsel Destek	-0,299** (0,099)
F	9,040**
R ²	0,026

Standart Hatalar parantez içinde gösterilmiştir.

** $p < 0.01$

Tablo 3'deki değerlere bakıldığında Modelin genel olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($F = 9,04$; $p < 0,01$). Modele göre algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($-0,299$; $p < 0,01$). Bu sonuca göre araştırma kapsamındaki çalışanların örgütsel destek algılarındaki bir birimlik artış, sessizlik düzeylerinde yaklaşık%30'luk bir azalışa neden olmaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkılarak Hipotez 1'in desteklendiğini söylemek mümkündür.

Araştırmanın "Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça örgütteki pro-sosyal sessizlik artacaktır" şeklinde ifade edilen 2. Hipotezini test etmek amacıyla, algılanan desteğin bağımsız, pro-sosyal sessizliğin bağımlı

değişken olarak alındığı basit regresyon analizi yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Algılanan Örgütsel Destek ve Pro-Sosyal Sessizlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken : Pro-sosyal Sessizlik

Sabit	2,838** (0,212)
Algılanan Örgütsel Destek	0,022 (0,067)
F	0,109
R ²	0,018

Standart Hatalar parantez içinde gösterilmiştir.

**p<0.01

Tablo 4'deki analiz sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin pro-sosyal sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsızdır (F=0,109; p>0,05). Dolayısıyla araştırmadaki Hipotez 2 reddedilmektedir.

Son olarak Tablo 5'de, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin analizi için yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tabloya göre F değeri (17,612) ve buna karşılık gelen p değeri (p<0.001) modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna göre algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle algılanan örgütsel destek düzeyindeki bir birimlik artış çalışanların kabullenici sessizliklerinde %40'lık bir azalışa neden olmaktadır. Bundan yola çıkılarak araştırmanın 3. Hipotezinin de desteklendiği söylenebilir.

Tablo 5. Algılanan Örgütsel Destek ve Kabullenici Sessizlik İlişkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken : Kabullenici Sessizlik

Sabit	3,504*** (0,308)
Algılanan Örgütsel Destek	-0,407*** (0,097)
F	17,612***
R ²	0,223

Standart Hatalar parantez içinde gösterilmiştir.

***p<0.001

Genel olarak araştırmada geliştirilen iki hipotez kabul edilmiş, bir hipotez ise reddedilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin sessizlik türleri üzerindeki farklılaşan etkileri de böylelikle onaylanmış olmaktadır. Ayrıca son olarak regresyon analizlerindeki Beta katsayılarına bakılarak, algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır.

8. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma çalışanlarca algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla yürütülmüştür. İlgili yazında örgütsel sorunların dile getirilerek çözümlenmesine yardımcı olmak (Liangve diğerleri, 2012), karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmak (Millikenve diğerleri, 2003) ve yüksek performanslı çalışanların örgütte kalmasını sağlamak (Spencer, 1986) gibi örgütsel avantajlar yarattığı için çalışan sesinin ve katılımının teşvik edilmesi gereğine dikkat çekilmektedir. Ancak pek çok örgütsel ya da bireysel nedenle çalışanların bazen sessiz kalmayı tercih ettikleri hatta bunun örgütte yaygınlaşarak bir örgütsel davranış biçimine dönüştüğü görülmektedir. Bireyin örgütsel problemlerle ilgili öneri, endişe ya da bilgisini üst yöneticileriyle paylaşmaması ve örgüt potansiyel bir faydadan yoksun bırakması sessizlik sergilediği anlamına

gelmektedir (Morrison, 2014). Örgütsel sessizliği ortaya çıkaran örgütsel ve bireysel faktörlerin neler olduğu, bu sürecin nasıl işlediği sorularına açıklık getirilmesi konunun etrafıca anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bu çalışmada konu, örgütsel destek algısı açısından ele alınmıştır. Acaba örgütsel destek algısının çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki belirleyici etkisi nedir ve farklı nedenlerle ortaya çıkan sessizlik türleri üzerinde farklılaşan etkilere sahip midir? Bu sorulardan yola çıkılarak tasarlanan bu araştırma sonucunda elde edilen genel sonuç, çalışanların örgütsel destek algıladıklarında daha az sessizlik davranışı sergiledikleri yönündedir. Bu bulgu gerek örgütsel gerekse yönetici desteğinin sessizlik ya da çeşitli sessizlik şekilleri (örn., ihbar etmeme) üzerindeki belirleyiciliğini doğrulayan diğer araştırma bulgularıyla tutarlılık göstermektedir (Tuckerve diğerleri, 2008; Li ve Ling, 2010; Miceli, ve diğerleri2012; Wang ve Hsieh, 2013; Candan ve Kaya, 2015; Kulualp ve Çakmak, 2016)

Araştırmada elde edilen ilk bulgulardan biri, yukarıda da ifade edildiği gibi örgütsel destek algısı arttıkça çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının azaldığıdır. Pasif bir özellik taşıyan kabullenici sessizlik çalışanların konuşmaları halinde örgütlerinde herhangi bir şeyi değiştiremeyeceklerine inandıkları ya da kendilerine güvenmedikleri için sessiz kalmalarıdır (Van Dyne v.d., 2003). Örgütlerinin kendisini, düşüncelerini ve iyilik halini önemsiyor olduğuna ilişkin inancı anlamına gelen örgütsel destek algısının bu tür sessizliği azaltması Örgütsel Destek Kuramı'nı(Eisenbergerve diğerleri, 1986) doğrulamaktadır. Kuramda örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçlerden biri; bireyde önemsenme, onaylanma ve saygı duygusu yaratmasıolarak tanımlanmaktadır. Bu da bireyde bir şeyleri değiştirebilme gücü ve kendine güven hissi yaratarak kabullenici sessizlik davranışını azaltacaktır.Kulualp ve Çakmak (2016) destek algısı ve sessizlik ilişkisine dair araştırmalarında elde ettikleri sonuç bu araştırma sonucunu desteklemektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki anlamlı ve negatif etkisidir. Hatırlanacağı gibi savunmacı sessizlik bireyin konuşması durumunda ortaya çıkacak sonuçlardan korktuğu için sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Burada sessiz kalma davranışının arkasında yatan güdü bireyin kendisini korumaktır, yani aslında birey durumun alternatiflerinin farkındadır ancak şuan

konuşmamanın kendisi için en doğru davranış olduğunu düşünmektedir. Kabullenici sessizliğin aksine birey burada aktif bir strateji izlemektedir. Bu sonuç da Örgütsel Destek Kuramını doğrular niteliktedir. Çünkü Kuram aynı zamanda yüksek düzeyde örgütsel desteğin bireyde, yüksek performansın ödüllendirileceğine dair inanç geliştirmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. O halde birey destek algılamıyor ise bu durumda cezalandırılacağına ilişkin bir inanca sahip olmakta ve bu durumda da bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Türkiye’de üniversitede görev yapan akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırmada örgütsel destek algısı arttıkça bunun savunmacı sessizliği azalttığı ifade edilmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Araştırmanın beklenmeyen sonucu ise algılanan destek algısının pro-sosyal sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin anlamsız olmasıdır. Örgütün ya da çalışma arkadaşlarının çıkarları için susma olarak tanımlanan (Van Dyne v.d., 2003) pro-sosyal sessizlik algılanan desteğin artması ya da azalmasından etkilenmemektedir. Bu beklenmeyen sonucun Kulualp ve Çakmak’ın (2016) çalışmasında da aynı şekilde elde edilmesi ilgi çekicidir. Bu durumun sessizliğin hedefi yani bireyin ‘kimin için’ sessiz kaldığı ile ilgili olduğu düşünülebilir. Brinsfield (2003) tepe yönetim, ilk amir, çalışma arkadaşları, ekip arkadaşları gibi pek çok sessizlik hedefinden söz etmektedir. Pro-sosyal sessizliğin tanımında, ayırım yapılmaksızın bu tür sessizliğin iki hedefinden bahsedilmektedir: Örgüt veya çalışma arkadaşları (Van Dyne ve diğerleri 2003). Yani bireyin kimin için sessiz kaldığı sorusu, savunmacı sessizlik olduğu gibi (bireyin kendisi) tek bir kişiye yönelik değil, çalışma arkadaşları ya da örgüt olmak üzere iki odaklı olarak açıklanmaktadır. Belki de pro-sosyal sessizlik örgütsel davranış yazınında örgütsel adalet, güven gibi konularda da olduğu gibi (Cropanzano ve Rupp, 2008; Cropanzano ve diğerleri, 2001) çok odaklı bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu yaklaşıma göre bireyin tepkileri, bu tepkiye neden olan kaynağa yönelmektedir. Bu açıdan bakıldığında belki de çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalmak ile örgütün menfaatleri için sessiz kalmak aynı davranışsal tepkiler olarak değerlendirmemelidir. Özellikle bu araştırmada ele alınan sessizlik öncülünün örgütsel destek olduğu düşünüldüğünde belki de bu anlayışa göre bu algı sadece örgüte yönelik bir davranışsal tepkiyi yönlendirecektir. Çalışma arkadaşları için susmak, çalışma arkadaşları ile ilgili algıların bir sonucu olarak ortaya çıkabilecektir. Bu nedenle

bundan sonra yapılacak araştırmalarda pro-sosyal sessizliğin, bu iki odak dikkate alınarak farklı boyutlarda ele alınması önerilebilir.

Sessizlik yazınında genel olarak kabullenici ve savunmacı sessizliğin örgüt için işlevsiz/zararlı (Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008) buna karşılık pro-sosyal sessizliğin işlevsel olduğu ifade edilmektedir (Wang ve Hsieh, 2013). Esasen pro-sosyal sessizliğin iki farklı şekilde ele alınması örgüt açısından işlevsel olması ya da olmaması konusuna da netlik getirebilecektir. Örgütün menfaatleri için sessiz kalmaktan farklı olarak çalışma arkadaşlarının çıkarları için bireyin sessiz kalması her zaman örgütsel yarar sağlayabilecek bir davranış olmayabilir. Özellikle de informel ilişkilerin ve gruba aidiyetin önemli olduğu ortaklaşa davranışçı kültürlerde bir çalışan için arkadaşının menfaati örgütün menfaatinden baskın olabilir ve böyle bir durumda sessiz kalması örgütün menfaatleriyle tezatlık gösterebilir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, örgütsel sessizliğin öncülü olarak tek bir değişkenin ele alınmış olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı öncüllerin de modele dahil edilmesiyle burada elde edilen sonuçların test edilmesi konunun daha farklı açılardan ele alınmasını sağlayacaktır.

Bir diğer kısıt ise sessizlik türleri olarak ele alınan kabullenici, savunmacı ve pro-sosyal sessizlik türlerinin belki de Türkiye'deki sessizlik davranışını yönlendiren güdülerin tamamını içermiyor olmasıdır. Birey örgüte, yöneticilerine ya da çalışma arkadaşlarına bilinçli olarak zarar vermek için sessiz kalabilir. Brinsfield (2013) bunu "sapkınsessizlik" (deviant silence) olarak tanımlamaktadır. Buna göre birey birilerine zarar vermek için bilinçli olarak gerekli bilgileri vermemekte ya da yanlışlıkla eksik ya da hatalı vermiş gibi yapabilmektedir. Her ne kadar Türkiye'de yakın zamanda yapılmış olan bir ölçek geliştirme çalışmasında hemşirelerin sessizlik nedenleri arasında "başkalarına zarar verme niyetiyle kasti olarak" sessiz kalmak gibi bir neden olmadığı görülse de (Alparslanve diğerleri, 2015), gelecekteki araştırmalarda böyle bir niyetin olabileceği düşünülerek araştırmanın tasarlanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M.; Can, A. & Erdem, R. (2015). Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 183-204
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 6, S. 1, 184-199.
- Aküzüm, C. (2014). The Effect of Perceived Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions. *International Journal of Social Science and Education*, 5(1), 96-107.
- Ateş, M. F., Sözen, H. C., & Yeloğlu, H. O. (2014). Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/2, 106-124.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, c.7, S.1, ss.248-266.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation Of Dimensionality And Development Of Measures. *Journal Of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Burris, E.R., Detert, J.R., & Chiaburu, D.S. (2008). Quitting Before Leaving: The Mediating Effects Of Psychological Attachment And Detachment On Voice. *Journal Of Applied Psychology*, 93, 912-922.
- Candan, H. & Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 5, S. 2, 305-330.
- Cropanzano, R., Byrne Z. S., Bobocel R. D., & Rupp D. E. (2001). Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, 164-209.
- Cropanzano, R., & D. E. Rupp. (2008). Social Exchange Theory And Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, And A Historical İntegration Of Two Literatures. İçin: *Justice, Morality, And Social Responsibility, A Volume Of Research In Social Issues In Management*, Editörler: S. W. Gilliland, D. D. Steiner, And D. P. Skarlicki. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Çakınberk, A.K., Dede, N.P., & Yılmaz, G. (2014). Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University. *Journal Of Economics Finance And Accounting*, 1(2), 91-105.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?. *Academy Of Management Journal*, 50, 869-884.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling Issues To Top Management. *Academy Of Management Review*, 18(3), 397-428.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, And Job Satisfaction. *Journal Of Applied Psychology*, 82, 812-820.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 565–573
- Glynn, C. J., Hayes, A. F., & Shanahan, J. (1997). Perceived Support For One's Opinions and Willingness To Speak Out: A Meta-Analysis Of Survey Studies On The Spiral Of Silence. *The Public Opinion Quarterly*, 61, 452–463.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost Of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Hayes, A. F., Shanahan, J., & Glynn, C. J. (2001). Willingness To Express One's Opinion In A Realistic Situation As A Function Of Perceived Support For That Opinion. *International Journal Of Public Opinion Research*, 13, 45–58.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The Relationships Between Pay-For-Performance Perceptions And Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41, 745-759.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice And Loyalty*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Huang, X., Vliert, E.V., & 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.
- Kulualp, Göktepe, H., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 1, Ss.123-146.
- Li, R., & Ling, W. (2010). The Impact Of Perceived Supervisor Support On Employees' Work-Related Attitudes And Silence Behavior. *Journal of Business Economics*, 5, 007.
- Liang, J., C. Farh., & J. Farh. (2012). Psychological Antecedents Of Promotive And Prohibitive Voice: A Two-Wave Examination. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 72–92.
- Meydan, C. H., Köksal, K., & Uğurlu Kara, A. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 3, 142-159.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Rehg, M. T., & Scotter, J. R. V. (2012). Predicting Employee Reactions To Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality, And Whistle-Blowing. *Human Relations*, 65, 923-954.
- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, 1453-76.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy Of Management Journal*, 41, 351–357.

- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behaviour: Integration And Directions For Future Research. *Academy Of Management Annals*, 5, 373–412.
- Morrison, E.W. (2014). Employee Voice And Silence. *Annualreview Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational Silence: A Barrier To Change And Development İn Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, Vol. 25 No. 4, 706-25.
- Morrison E. W. & Milliken F. J. (2003). Guest Editors' Introduction: Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice And Silence İn Organizations. *Journal Of Management Studies*, 40, 1353–1358.
- Naktiyok, A., Kızıl, S., & Timuroğlu, M. K. (2015). Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler Mi? ÖYP Ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.20, S.4, Ss.197-219.
- Nikolaou, I., M. Vakola & D.C Bourantas. (2011). The Role Of Silence On Employees Attitudes "The Day After" A Merger. *Personnel Review*, 40(6): 723-741.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral Of Silence, A Theory Of Public Opinion. *Journal Of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Özçınar, M. F., Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 7, S. 13, 150-171.
- Park C., & Keil M (2009). Organizational Silence And Whistle-Blowing On IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences* 40(4), 901–918.
- Pinder, C. C., & Harlos, H. P (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice. *Research İn Personnel And Human Resource Management*, 20, 331-69.
- Rhee J., Dedahanov A. & Lee D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, And Acquiescent, Defensive, Or Prosocial Silence. *Social Behavior And Personality*, 42(5), 705-720.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Roberts, K., & O'Reilly, C. (1974). Failures İn Upward Communication İn Organizations: Three Possible Culprits. *Academy Of Management Journal*, 17, Pp 205–215.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma Ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Sözen C., Yeloğlu, H. O. & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Spencer, D. (1986). Employee Voice And Employee Retention. *Academy Of Management Journal*, 29, 488-502.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask And You Shall Hear (But Not Always): Examining The Relationship Between Manager Consultation And Employee Voice. *Personnel Psychology*, 65, 251–282
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work İssues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personal Psychology*, 61, 37–68.

- Tucker, S., Chmiel, N., Turner, N., Hershcovis, M.S., & Stride, C.B., (2008). Perceived Organizational Support For Safety And Employee Safety Voice: The Mediating Role Of Coworker Support For Safety. *Journal Of Occupational Health Psychology*, (13), 319-330.
- Tulubas, T, & Celep, C. (2012). Effect Of Perceived Procedural Justice On Faculty Members' Silence: The Mediating Role Of Trust In Supervisor. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal Of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal Of Education*, 5/2, 140-157.
- Vakola M. & Bouradas D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, 1359-92.
- Vroom, V. H. (1964), *Work And Motivation*. New York: Wiley.
- Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66, 783-802.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role Of Fair Treatment And Rewards In Perceptions Of Organizational Support And Leader-Member Exchange. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wilson, N. & Peel, M.J. (1991). The Impact On Absenteeism And Quits Of Pro. T-Sharing And Other Forms Of Employee Participation. *Industrial And Labor Relations Review*, 44, 454-68.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., & Yılmaz, G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 8, Sayı 2, 629-646

