

## **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SONUÇLARI**

### *ORGANIZATIONAL SILENCE AND ITS CONSEQUENCES*

Ayhan YALÇINSOY<sup>1</sup>

#### **ÖZET**

İşgörenlerin iş, iş yeri ve örgütle ilgili konulardaki bilgi, fikir ve görüşlerini mevcut durumu düzeltme kabiliyeti olan kişi ya da yöneticilerden çeşitli nedenlerle bilerek ve isteyerek saklamaları davranışına işgören sessizliği denmektedir. İşgören sessizliğinin örgüt içinde yaygın bir şekilde görülmesi durumunda ise örgütsel sessizlik söz konusu olmaktadır. Oysa ki örgüt ile ilgili bir sorunun çözümünde o işi yapan işgörenlerin fikirleri optimum çözümü sunabilmektedir. Araştırmada örgütsel sessizlik literatürü incelenmiş olup işgörenler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri irdelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin işgörenler ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalarda birbirine paralellik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik

#### **ABSTRACT**

It is called employee silence in the act of knowing and willingly keeping the information, idea and opinions related work, work place and organization from the person or managers capable of correcting the present situation for various reasons. Organizational silence is the case when employee silence is widespread in the organization. However, the ideas of those who work in the solution of a problem related to the organization can offer the optimum solution. In this study, the literature on organizational silence has been researched and the negative effects on employees and organizations have been examined. As a result of the research, the negative effects of organizational silence on employees and organizations are parallel to each other in studies in domestic and foreign literature. In addition, an evaluation was made about organizational silence.

**Keywords:** Organizational Silence, Acquiescent Silence, Defensive Silence, ProSocial

---

<sup>1</sup> Dicle Üniversitesi, İİBF, ayhanyalcinsoy@gmail.com

## **GİRİŞ**

Modern yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerinin, buldukları örgütlerdeki faaliyetlerin iyileştirilmesinde oldukça önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, işgörenlerin öz güvenlerine rağmen fikirlerini ifade etmekte tereddüt yaşadıklarını, ilgili konuda tartışmaya girmenin ya da fikirlerini açıkça söylemenin riskli bir konu olduğunu kanaatinde olduklarını ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2007; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003). Söz konusu durumlardan dolayı işgörenler sessizliği tercih etmektedirler. Daha önceleri uyum ve itaatin bir göstergesi olarak algılanan işgören sessizliği günümüzde tepki gösterme ve geri çekilme davranışı olarak kabul edilmektedir (Bildik, 2009; Gül ve Özcan, 2011).

Ayrıca, işgörenler kendilerini ifade edebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Ülker ve Kantan, 2009). Çünkü örgütsel sessizliğin olmadığı yerlerde hem işgörenler hem de yöneticiler yüksek motivasyon ve performansa sahiptirler (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012; Liu, Wu ve Ma, 2009).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, çoğulcu bir örgüt geliştirmeyi engelleyen bir fenomen ve örgütsel değişim ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel olarak görmektedir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Araştırmacılar çoğulcu bir örgütü ise, işgörenlerin farklı değer ve görüşlerinin kabul gördüğü, farklı bakış açılarının ve fikirlerin önemsendiği bir örgüt yapısı olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011).

Sözlü anlatım kullanıldığında sosyal ilişkilerdeki sessizlik, kaçınılmaz olarak karşılaşılabilecek sorun, zahmet veya sıkıntı ile yüz yüze gelmekten kaçınma davranışı olarak ifade edilebilir. Ancak bu durum toplumların kültürüne göre farklılık göstermektedir. Nitekim Nakane (2016) yapmış olduğu araştırma sonucunda Japon öğrencilerin genel olarak saygınlığını ve itibarını korumak için sessiz kaldığını, Avusturyalı öğrencilerin ise sıklıkla sesli stratejiler izlediklerini tespit etmiştir (Çakıcı, 2007: 148).

Sessizlik kavramı psikolojide içe dönüklük, içe kapanıklık davranışları ve sosyolojide eylemsizlik ve toplumun sindirilmesi dahil atfedilen olumsuz anlamlardır. Oysa etik ve felsefede sır tutma ve ara buluculuk gibi olumlu anlamlar taşımaktadır (Akın ve Ulusoy, 2016: 47).

Çalışanların, statükoya yapıcı bir şekilde karşı çıkan işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri veya sessiz kalmaları bireysel ve örgütsel performansı, örgütsel öğrenmeyi, örgütün başarısını etkileyecek hataların ve yanlış yapılanların tespitini, işgören refahını ve paydaşları etkileyecektir (Knoll ve Redman, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

### **1. Örgütsel Sessizlik**

Yazın incelendiğinde işgören sessizliği ile örgütsel sessizlik kavramının bir birinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Günümüzdeki anlamıyla sessizlik kavramı ilk olarak 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından ele alınmıştır. İzleyen yıllarda konu ile ilgili olarak ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Çakıcı (2007) örgütsel sessizliği, işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına teknik veya davranışsal konularla ilgili fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi

olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007, 2010; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Bagheri, Zarei ve Aeen (2012)'e göre ise örgütsel sessizlik işgörenlerin örgüt faydasına olabilecek bilgilerini gönüllü ya da gönülsüz olarak sakladıkları bir durumdur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 50).

Yapılan yazın taramasında birçok araştırmacı tarafından (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) örgütsel sessizlik kavramının, kişilerin örgütün durumuyla ilgili zihinsel, davranışsal ve duygusal ifadelerini söz konusu problem ya da durumu düzeltebilecek yetenekteki kişi ya da kişilerden bilinçli olarak saklaması olarak tanımlandığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramını geliştiren Morrison ve Milliken (2000) sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almışlardır (Çakıcı, 2007; Liu, Wu ve Ma, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Araştırmacılar çalışanların örgütsel problemler ile ilgili fikir, görüş ve endişelerini ifade etmekten kaçınma davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Sessizliği Pinder ve Harlos (2001) ise haksızlığa karşı bir tepki olarak değerlendirmiş ve bireyin örgütsel sorunlarla ilgili davranışsal, duygusal ve bilişsel samimi değerlendirmelerini değişimi etkileme/düzeltilme yeteneğine sahip insanlardan esirgemesi (Pinder ve Harlos, 2001: 334) olarak tanımlamışlardır.

Brinsfield (2009) yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin yaygın, çok boyutlu, ölçülebilir ve diğer örgütsel olgularla önemli derecede ilgili olan bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Zehir ve Erdoğan, 2011). Ayrıca örgütsel sessizliğin toplantılarda toplu suskunluk, öneri sunmada isteksizlik, toplu konuşma düzeyinde azalma gibi çeşitli şekiller alabileceği (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012:276) bilinmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel gelişimi ve değişimi engelleyen bir tehdit ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye engel olan ortak bir olgu olarak incelemiş ve örgüt içindeki ortak değerler üzerinde durmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre işgörenler hangi konularda sessiz kalacaklarına dair yönetimden işaret alırlar ve konuşmanın riske değer olup olmadığına karar verirler. Genellikle örgütlerde çoğulcu düşüncelere tahammül edecek bir ortam yoktur. Bu ise yönetimin uyum (conformity) iyidir inancının sonucudur. (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000).

### **1.1. Örgütsel Sessizlik Türleri**

Sessizlik davranışı kasıtlı, amaçlı, aktif ve bilinçli olarak sergilenebilmektedir. Bu durum sessizlik davranışının boyutlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Dedahanov ve Rhee, 2015; Gül ve Özcan, 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014). Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kabullenici ve pasif olarak iki tür olarak tanımlamış ve bu iki biçimi sekiz boyutta kıyaslamıştır. Bunlar gönüllülük, bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı, ses çıkarmaya karşı eğilim, çıkmaya karşı eğilim ve baskın duygulardır (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Pinder ve Harlos, 2001).

Van Dyne, Ang, ve Botero (2003) sessizliği çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlar ve işgören sessizliğinin işgören sesliliğinin karşıtı olmadığını iddia etmişlerdir. Aynı çalışmada araştırmacılar motivasyonun sessizlik ile seslilik

arasında anahtar rol oynadığını vurgulamışlardır. Oluşturdukları kavramsal modelde işgören sessizlik davranışının korku, geri çekilme ya da işbirliği ile güdülendiğini ifade etmişlerdir (Bogossian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Dedahanov ve Rhee, 2015; Kumar, Alagappan ve Govindarajo, 2015; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Yine söz konusu çalışmada araştırmacılar işgören sessizliğini üç farklı güdü ile bağdaştırmış ve sessizliği aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362):

- a) Kabullenici Sessizlik,
- b) Korunma Amaçlı Sessizlik
- c) Koruma Amaçlı Sessizlik

### **1.1.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik çalışanların bilgi, görüş ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten saklamasıdır (Durak, 2012: 50). Bu sessizlik türünde işgörenler mevcut konumdan geri çekilirler ve durumu değiştirmek için konuşmaya, yardım etmeye ya da girişimde bulunmaya gönüllü değildirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Ülker ve Kantan, 2009; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Kabullenici sessizlik davranışında, işgörenler iş yerindeki mevcut şartlara veya sorunlara boyun eğmeye/kabullenmeye bağlı olarak sahip oldukları bilgi, fikir ve düşünceyi diğerleri ile paylaşmazlar ve pasif kalırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350). Bu bağlamda kabullenici sessizliğin edilgen bir davranış olduğu söylenebilir. İşgören bilinçli olarak pasif kalmayı tercih etmekte ve ilgisiz davranmaktadır (Çakıcı, 2008; Gül ve Özcan, 2011).

İşgörenin, fikrine değer verilmeyeceğini ve bu nedenle herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmesi, konu ile ilgili kendini yeteriz hissetmesi, hal ve hareketlerini alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre biçimlendirmesi ve bunları benimsemesi kabullenici sessizlik davranışı olarak ifade edilebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Kabullenici sessizlik davranışı sergileyen işgörenler örgüt içindeki koşulları olduğu gibi kabul etmenin yanında söz konusu koşulları düzeltmeye yönelik çözümlerinde pek farkında değildirler (Pinder ve Harlos, 2001; Tayfun ve Çatır, 2013).

Kabullenici sessizliği tercih eden işgörenler ümitsizliğe kapılmış, mevcut durumu kabullenmiş ve hoşnut olmadığı bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü işgören konuşmasının hiçbir şeyi değiştirmeyecek anlamsız bir girişim olacağını değerlendirmektedir (Brinsfield, 2009: 145).

Çalışan itaatinin olduğu durumlarda da kabullenici sessizlikten bahsedilebilir. Çalışan itaati, mevcut koşulları tamamen kabullenmeyi ve alternatiflerin yeteri kadar farkında olmamayı ifade etmektedir. İtaatkar işgörenler mevcut koşulları normal olarak kabul ederler ve içinde buldukları durumun pek de farkında olmadıkları için sessiz kalırlar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan itaatinin söz konusu olduğu durumlarda işgörenler yalnızca kendilerine verilen işi yaparlar ve sonrasında zaman doldururlar (Çakıcı, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013).

### **1.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik**

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğin temelinde motive edici olgunun korku olduğunu ve korunmaya dayalı sessizliğin korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı

ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak belirtmişlerdir (Erdoğan, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Tayfun ve Çatır, 2013).

Korunma amaçlı sessizlik, işgörenlerin örgüt içinde mevcut bir sorun, konu ya da durum ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıklaması halinde karşılaşılabilecekleri tepkilerden korkmaları sonucu kendilerini korumak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kendini koruma maksadıyla yapılan bu davranış, sorunların yok sayılmasına, kişisel hataların saklamasına ve yeni fikirlerin gizlenmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010; Durak, 2012; Gül ve Özcan, 2011).

Kendini koruma ve korku temelli bu sessizlik davranışı işgörenlerin kendilerini dış tehditlerden korumak maksadıyla bilgi, fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek saklamaları olarak da tanımlanabilir (Alparlan ve Kayalar, 2012; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin yaptıkları yanlışlardan ya da hatalı davranışlardan dolayı utanmaktan, kendilerini yetersiz ya da savunmasız hissetmekten ve bu şekilde oluşabilecek tehditleri engellemek için astlar üzerinde korku oluşturduklarını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Böyle korku kültürünün mevcut olduğu örgütlerde ise astlar üstlerine bilgi aktarıırken olumsuz bilgileri mümkün olduğunca saklama ya da çarpıtma yolunu seçerek olumsuz sonuçlardan kaçınmaya çalışırlar (Durak, 2012: 57). Benzer şekilde iş arkadaşları tarafından dışlanma korkusu da işgörenleri sessizliğe itmektir (Alparlan ve Kayalar, 2012: 141).

Kariyerlerinde yükselme, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğini kazanma, değer verilen ilişkilerin korunması gibi kişisel kazanımları kaybetmek istemeyen işgörenler açıkça konuşmaktan korkarlar ve sessizliğe meyilli olurlar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

### **1.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik**

Koruma amaçlı sessizlikte işgörenler korunma amaçlı sessizliğin aksine konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan daha çok başkalarının olumsuzluklarla karşılaşmaması için sessiz kalmaktadır (Durak, 2012; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). O halde koruma amaçlı sessizlik, yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanmadan ve şikayetçi olmadan çalışmaya devam etmek başkaları ya da örgüt yararına sergilenecek bir davranış şeklidir denilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bu tür durumlarda ise işgörenler birlik ve beraberliğin devamı adına muhalif olabilecek görüşlerini açıklamaktan kaçınabilirler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012).

Van Dyne ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları çalışmada koruma amaçlı sessizliği örgütsel vatandaşlık davranışına dayandırmışlar ve işgörenlerin başkalarını düşünme ya da işbirlikçi nedenlerle, başkalarına ya da örgüte fayda sağlamak maksadıyla var olan bir durum ile ilgili bilgi, görüş ve önerilerini dile getirmemesi olarak tanımlamışlardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Özveri ile yapılan bu davranışta diğer bireylerin ve örgütün menfaatini bilerek ve isteyerek ön planda tutma düşüncesi vardır (Gül ve Özcan, 2011: 112).



Koruma amaçlı sessizlikte işgörenler örgüt ile ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini örgüt yararına olduğunu değerlendirdiği için bilerek ve isteyerek açıklamak istemezler (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368). İşgörenler bu şekilde davranarak örgüt sırlarının ya da örgüt içinde kalması gereken bilgilerin örgüt dışına çıkmasının da önüne geçmiş olurlar.

Koruma amaçlı sessizlik işgörenin örgütünü koruma güdüsü ve diğer çalışanları koruma güdüsü olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İşgörenler her iki durumda da kişisel çıkarlarından ziyade örgütün ya da diğer işgörenlerin yararını ön planda tutma eğilimi gösterirler. Dolayısıyla işgörenler korku temelli kendisini koruma davranışı yerine örgütün ya da diğer işgörenlerin faydasını önplanda tutarak bir fedakârlık sergilemektedirler (Acaray, Çekmecelioglu ve Akturan, 2015; Kumar, Alagappan ve Govindarajo, 2015; Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

## **1.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler**

Günümüzde işgörenler bilgi, fikir ve önerilerini rahat bir şekilde dile getirebilecekleri ve bundan dolayı herhangi bir şekilde olumsuz sonuçla karşılaşmayacakları örgütleri tercih etmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Ancak Hung ve arkadaşlarına (2011) göre işgörenin konuşması sonucunda olumlu neticeler alabilmesi için ne zaman, nerede, kiminle ve nasıl konuşacağını iyi bilmesi gerekmektedir (Durak, 2012: 59).

Yazında işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerini dile getirmelerini engelleyen veya sessiz kalmalarına neden olan kişisel ve ortamsal etkenler (Premeaux ve Bedeian, 2003), bununla birlikte hissedilen yönetici ve örgüt desteği (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), algılanan risk, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, yönetimin açıklığı ve işgören katılımı, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi örgütsel düzeydeki etkenler ele alınmıştır. Ancak Morrison ve Milliken söz konusu etkenlerin oluşmasına yöneticilerin neden olduğunu iddia etmişlerdir (Çakıcı, 2007: 154). Bu bağlamda Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada işgörenlerin yöneticileri tarafından cezalandırılmaktan korktukları için yöneticilerinin duymak istemeyecekleri konularda sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Benzer şekilde Vakola ve Bouradas (2005) yaptıkları çalışmada işgörenlerin doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin tutum ve davranışlarının o bölümde yani örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına ya da oluşmamasına neden olduğunu ifade etmişlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

İşgörenlerin sessiz kalmasındaki temel faktörler; konuşmanın herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği ve amirlerin konu ile ilgilenmeyeceği algısı, cezalandırılma endişesi, olumsuz değerlendirilme kaygısı, diğer kişileri ve örgütü koruma duygusu, sorun kaynağı ve şikayetçi durumuna düşme endişesi, ilişkilerin bozulacağı endişesi, iş ve terfi fırsatlarını kaybetmeme isteği, yöneticilerin ulaşılabilir olmaması ve astlarının desteklememesi (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), işe ve işletmeye karşı ilgisizlik, yöneticilerin farklı fikirlere açık olmaması, fikirlerinin kendilerine görev olarak dönmesi sonucu yüklerinin artıracacağı düşüncesi biçiminde sıralanabilir (Akgündüz, 2014: 186).

Beer ve Eisenstat (2000) ise bir hastalık olarak ifade ettiği örgütsel sessizliğin altı sebebi bulunduğunu ifade etmiştir (Beer ve Eisenstat, 2000: 31). Bunlar:

a. Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olmaması,

- b. Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,
- c. Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,
- ç. Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,
- d. Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- e. Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

İşgörenler iş yerindeki problemlerle ilgili konuştuklarında genellikle tehdit olarak görülmekten; sorun çıkaran, şikayetçi ya da dedikoducu olarak yaftalanmaktan korkmaktadırlar. Zira böyle bir durumda söz konusu kişinin dışlanma, sorunlu biri olarak algılanma, terfi edememe gibi durumlarla karşılaşma ihtimali bulunmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Ayrıca işgörenler sadece üstleri değil aynı zamanda iş arkadaşlarının gözündeki konumları için de kaygılanmaktadırlar (Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bu nedenle işgörenlerin iş arkadaşları ve özellikle de üstleri/amirleri tarafından olumsuz, sorun çıkaran biri olarak etiketlenme endişesi de örgütsel sessizliğe neden olmaktadır.

Bir örgütte iletişim fırsatlarının bulunması işgörenlere kendi görüşlerine destek bulma imkanı sağlar ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır ancak iletişim kanallarının yokluğu iş arkadaşlarından gelecek olan bu desteği engeller ve işgörenin sessiz kalmasıyla sonuçlanır (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015: 485).

Mayhew ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği besleyen üç önemli etken bahsetmektedir. Bunlar, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, bölüm yöneticisinin sessizliğe karşı tutumu ve örgüt içi iletişim fırsatlarıdır (Mayhew, Grunwald ve Dey, 2006; Megenci, 2015). Vakola ve Bauradas (2005) yapmış oldukları çalışmada işgören sessizliğini en fazla etkileyen faktörün üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu olduğunu ifade etmişlerdir (Megenci, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

Yazında örgütsel sessizliğe neden olan nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001) açıklanmaktadır (Bakınız Şekil 1). Ayrıca Çakıcı (2007) yaptığı çalışmada bireylerin bilinç altına işlenmiş kültürel kodların kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilediğini vurgulayarak ulusal kültürün de söz konusu faktörlere dahil edilebileceğini ifade etmiştir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011).

Çakıcı (2008) ise çalışmasında örgütsel sessizliği örgütsel ve bireysel faktörlerden oluşan beş nedene bağlamaktadır. Söz konusu çalışmada yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, örgütün hiyerarşik yapısı ve işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerine önem vermeyen bir örgüt kültürü *yönetsel ve örtüsel nedenler* olarak; işgörenin işini kaybetme, terfi fırsatlarını kaçırma ya da iş yükü ile ilgili korkuları *işle ilgili endişeleri*; deneyim yetersizliği ya da mevki açısından alt kademelerde çalışıyor olma *tecrübe eksikliği*; iş arkadaşları tarafından arabozucu olarak etiketlenme ya da yöneticileri tarafından olumsuz bir tutum ve davranışa maruz kalma *izolasyon korkusunu*; işgörenin ilişkilerinin bozulması ve bu nedenle iş arkadaşları ve yöneticilerinin desteğinden yoksun kalma durumu ise *ilişkilerin zedelenme korkusunu* nedenlerini oluşturmaktadır (Akın ve Ulusoy, 2016; Çakıcı, 2008; Yeşilaydın, Bayın ve Yılmaz, 2015).

Fikrini açıklamanın tehlikeli veya faydasız olacağı düşüncesi örgütsel sessizliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu bakış açısından hareketle örgütsel kararlar alınırken

yüksek derecede merkezileşmenin ve yukarı doğru iletişim kanallarının sınırlı olmasının, yöneticilerin çalışanların fikirlerine önem vermediği algısını ortaya çıkabileceği ifade edilebilir. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin fikirlerine direnç gösterdiklerinde ya da reddettiklerinde işgörenler yöneticileri ile konuşmanın riskli ya da gereksiz olduğunu değerlendirebilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

Perlow ve Repenning (2009) yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin sessizliği tercih etmelerinin iki nedeni bulunduğunu ifade etmiştir. Birinci neden ilişkilerin korunmasının gerekli görülmesidir. Yani işgörenler örgüt içindeki ilişkilerinin bozulmasından korktukları için sessiz kalabilirler. Dolayısıyla işgörenler örgüt içerisinde fikir birliği ve düzeni sağlamak amacıyla kendi fikirlerini söylememeyi tercih etmektedirler. İkinci neden ise işlerin olabildiğince hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir (Durak, 2012; Perlow ve Repenning, 2009).

Gül ve Özcan (2011) ise yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin nedenlerinin dört ana başlık altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir (Gül ve Özcan, 2011:112-113).

**1. İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi:** Yapılan çalışmalar bazı örgütlerde çalışanların teknik, idari ve politik konularda bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmelerinin engellendiğini ortaya koymaktadır. Morrison ve Milliken (2000), bazı yöneticilerin idari ve politik kararlarla ilgili olarak çalışanların kendi önerilerini sunmalarını ve örgütteki sorunları dillendirmelerini hoş karşılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu tür örgütlerde, çalışanlar sorunları dillendirdiklerinde yöneticilerin olumsuz tepkileriyle karşılaşabilmekte ve böylece sorunlar hakkında konuşma ve öneri sunmanın hiçbir fayda sağlamayacağına, aksine zararı olacağına inanmaktadırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Ülker ve Kantan, 2009). Ayrıca yapılan araştırmalar örgüt içerisinde alt kademelerde yer alan işgörenlerin daha fazla sessizlik davranışı sergilediğini göstermektedir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 137).

**2. Konuşmanın Riskli Görülmesi:** Yapılan çalışmalarda çalışanların yeterli özgüvene sahip olmalarına rağmen iş ya da iş yeriyle ilgili bazı konulardaki tartışmalara müdahil olmalarının tehlikeli olduğunu düşündükleri ortaya koyulmuştur (Çakıcı, 2007; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Oysa sürekli sertleşen rekabet koşulları, artan müşteri beklentileri, kalitenin ön plana çıkması gibi nedenlerle işletmelerde çalışanların fikir ve düşüncelerini ortaya koymaları ve sorumluluk almaları önem kazanmaktadır. Ancak dışlanma endişesi, terfi edememe ve örgüt içinde sevilmeyen biri konumuna düşme kaygısından dolayı işgörenler fikir, düşünce ve önerilerini açık bir biçimde dile getirememektedir (Bildik, 2009: 39).

**3. Dışlanma Korkusu:** Genellikle işgörenler olumsuz olarak değerlendirilebilecek bir bilgiyi paylaşmak istemezler. Paylaştıkları takdirde örgüt içinde olumsuz bir durum olarak değerlendirileceğinden ve bunun neticesinde işgörenlerin şikayetçi, sorun çıkarıcı ya da dedikoducu olarak yaftalanmaktan korktukları ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007; Kahveci, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların söz konusu korkulardan kurtularak örgüt içindeki sorunları ortaya koymaları, kendi bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade edebilmeleri performanslarını artıracaktır. İşgörenlerin söz konusu korkulardan kurtulabilmesi için yöneticilerin işgörenlerle açık ve kaliteli bir iletişim kurması, onların bilgi, fikir ve düşüncelerine değer vermesi (Kahveci, 2010: 15) ve gerektiğinde sorunların çözümünde, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde kullanması gerekmektedir.



**4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu:** Morrison ve Milliken (2000)'e göre işgörenler iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumu dile getirdiklerinde arkadaşları ile ilişkilerinin bozulacağı endişesini taşımaktadırlar (Çakıcı, 2010; Kahveci, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca işgörenler dile getirdikleri sorunlarla ilgili bir çözüm üretilmeyeceğine ve kendilerine bir cevap verilmeyeceğine inanmaktadırlar. Aynı zamanda konuştukları takdirde işlerini kaybedebileceklerini, terfi edemeyeceklerini veya bu konuda engellerle karşı karşıya geleceklerini değerlendirmektedirler. İletişim eksikliğinin bir sonucu olarak işgörenlerin bu korkuyu yaşadığı ifade edilebilir. Çünkü iyi bir iletişim ağının eksikliği nedeniyle işgörenlerin birbirini doğru bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam ve doğru bir şekilde ifade edememeleri beraberinde iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin bozulacağı kaygısını getirmektedir (Kahveci, 2010: 15).

Jahanbakhshian ve arkadaşları (2015) ise yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri yönetimin olumsuz dönüt korkusu, yönetimin işgören ve yönetimin doğası hakkındaki örtük inançları, örgütsel yapı, üst yönetim ekiplerinin özellikleri, örgütsel ve çevresel değişkenler, kamuoyuyla tutarlılık, liderlik tarzları ve örgütsel iklim olarak ifade etmişlerdir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015: 440).

Sonuç olarak örgütsel sessizlik yazınında örgütsel sessizlik yaygın olarak yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin işgörenler ve yönetim hakkındaki kapalı inançları ve örgütsel yapı, politika ve uygulamalar olmak üzere üç nedene bağlanmaktadır (Çakıcı, 2007; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

### **1.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu**

Kişiler olumsuz dönüt aldıklarında, söz konusu bildirim gözü ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi davranmayı ya da dönütün kaynağının güvenilirliğine saldırmayı tercih edebilirler. Bu korkunun yöneticiler arasında yaygın olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Yöneticiler astlarından olumsuz dönüt aldıklarında bilginin yeterli doğrulukta olmadığını ve geçerli olmayacağını değerlendirmekte ve üsttekilerin gücünü ve güvenilirliğini tehdit eden bir durum olarak yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154-155). Olumsuz dönütün astlardan geldiği durumlarda söz konusu bildirim reddedilme ve bilgi kaynağının güvenilirliğinin eleştirilme olasılığı çok daha yüksek olmaktadır (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

İşgörenlerin bir konu ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri sonucu yöneticileri tarafından görüşlerine karşı çıkıldığında veya reddedildiklerinde öz güvenlerinde bir azalma meydana gelebilir ve bunun sonucunda örgüt içindeki sorunlarla ilgili konuşmanın kendileri için tehlikeli olduğu ya da bir fayda sağlamayacağı kanaatine varabilirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56). Bu bağlamda yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusunun örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 52). Olumsuz gerim bildirim almadan korkan yöneticilerin öz güveni eksik ve yetersiz düzeydeki yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Durak, 2012; Toker Gökçe ve Alataş, 2015).

### **1.2.2. Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları**

Örgütsel sessizliğin diğer bir nedeni ise yöneticilerin işgörenlerle ve yönetimin doğasıyla ilgili örtük inançlarıdır (Aktaş ve Şimşek, 2015; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Bu inançlardan

birincisine göre yöneticiler, işgörenleri kendi çıkarlarını düşünen, bir şekilde teşvik veya yaptırım olmadan, örgüt yararına çalışmayı sevmeyen, tembel ve güvenilmez kişiler olarak kabul etmektedirler. McGregor'ın X teorisi ile benzerlik gösteren ve çalışanları ekonomik bir araç olarak gören bu inanç birçok yöneticinin düşünce yapısında bulunmaktadır (Çakıcı, 2007: 155). Bir başka ifadeyle bu inanca sahip yöneticiler işgörenleri bencil, çıkarıcı ve güvenilmeyen bireyler olarak görmektedirler (Durak, 2012: 67). Böyle bir durumda ise yöneticiler örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi engellemeye çalışacaklardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

Yöneticilerin ikinci örtük inancına göre örgüt faydasına en iyi olanı yönetim bilmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Çakıcı, 2007; Megenci, 2015). Bu inanca göre esasen bencil ve çalışmaktan kaçan işgörenler örgütün çıkarlarını düşünmeyecek ve bu nedenle örgüt için neyin iyi olacağına dair fikir sahibi olamayacaklardır (Durak, 2012: 68).

Yöneticilerin sahip olduğu üçüncü örtük inanca göre ise uzlaşma ve anlaşmanın bir örgütün sağlıklı olduğunun göstergesi olduğu, muhalefetin ve farklı düşüncelerin tehlikeli ve uzak durulması gerekli olduğudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Çakıcı, 2007; Durak, 2012). Bu düşünce yapısına sahip yöneticilere göre örgütte sessizlik hakimse işler yolunda ve örgüt içindeki bireyler her şeyden memnundur (Durak, 2012: 68). Oysa örgüt içinde tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen işgörenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak örgütsel sessizlik, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli bir muhalefeti yansıtmaktadır (Çakıcı, 2007; Pinder ve Harlos, 2001).

Hiyerarşik gücün toplum tarafından eşit olmayan şekilde dağılımının kabullenme derecesi olarak tanımlanan güç mesafesi (Çakıcı, 2007: 155) yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inançlarını etkilemektedir. Örgüt içinde hiyerarşik gücün eşit olduğu veya olması beklendiği durumlarda düşük güç mesafesinden bahsedilebilir. Ancak yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde bireyler arasında belirli bir farkın olması gerekliliğine dair bir inanç vardır (Durak, 2012: 69). Dolayısıyla ülkemiz gibi yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde yetişen yöneticiler her konuda en iyi kendileri bildiklerini düşüneceklerdir. Benzer şekilde yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde işgörenler de yöneticilerinin en iyi olanı bildiklerini düşüneceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

### **1.2.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar**

Çalışanların çıkarıcı ve bencil, yöneticilerin örgüt için en iyiyi bildiği ve farklı görüşlerin olumsuz olarak kabul edildiği örgüt yapılarında yöneticiler aşağıdan yukarıya olan bilgi akışını kontrol altında tutmaya çalışacaklardır. Bu düşünce yapısındaki yöneticiler ise tehdit olarak kabul ettikleri olumsuz dönütlerden kaçınacaklardır (Durak, 2012: 70).

Üst düzey yönetim ekibinin demografik profilinin örgüt hiyerarşisinde daha düşük seviyede çalışanlara kıyasla benzerliği veya farklılığı, sessizliğin yaygınlığını da etkileyebilir. Yapılan farklılık araştırmaları kişilerin kendilerine benzeyen bireylere güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55). Bu bağlamda üst yönetimin eğitim ve tecrübe olarak benzerliği örgüt yönetimi açısından kaynaştırıcı ve muhalefetten uzak bir yönetim anlayışı sunacağı anlamına gelebilir. Sürekli aynı kişilerden oluşan üst yönetimde varsayımlar sağlanmaması sonucu daha az sorgulanacaktır (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000). Böyle bir örgüt yapısında ise hiyerarşinin yüksek düzeyde olacağını ve buna

bağlı olarak da örgütsel sessizliğin olumlu olarak kabul edilip desteklenme olasılığının yüksek olacağı söylenebilir (Durak, 2012: 70).

Örgütsel ve çevresel değişkenler de örgütsel sessizliğin gelişmesine etki etmektedir. Yöneticiler olumsuz dönütlerde yönetim ile ilgili stratejik vurgular bulunması halinde olumsuz dönütleri daha yıkıcı, daha tehditkâr ve muhalefet olarak algılayacaktır. Bu düşünce yapısı ise düşük maliyetli bir strateji izleyen örgütlerde ve giderek azalan kaynak tabanı ile özdeşleşmiş yüksek rekabet ortamında sessizliğin ortaya çıkma ihtimalini artırmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, kişiler diğer bireylerle çatışmaktan kaçınma ve üstlerinden aldıkları emirleri sorgulamadan yerine getirme alışkanlığına sahip olduklarından kendi meslektaşlarına bile fikir ve düşüncelerini açıklamaları düşük ihtimaldir. Bu tür örgütlerde kişinin haklı olması için yönetici olması yeterlidir. Bu düşünce yapısının egemen olduğu örgütlerde “üstler en iyi olanı bilir”, “üstler haklıdır” inancı hakimdir (Çakıcı, 2007; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Yüksek düzeyde farklılaşmanın veya örgüt hiyerarşisinde birçok seviyenin varlığı da sessizliği pekiştirmektedir. Uzun örgütsel yapılarda üst yönetimin düşük düzeydeki işgörenlerle etkileşimde bulunma, bağlantı kurma ve dolayısıyla güvenme ihtimali düşüktür. Ayrıca kendi içinden terfi eden yöneticiler yerine dış kaynaktan yönetici temin eden örgütlerde üst yönetim ile örgütün geri kalanı arasında bir boşluk oluşma ihtimali yüksektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

### **1.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Yazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin işgörenlerin örgütsel bağlılığını, moralini, güvenini, iş doyumunu ve örgütsel süreçleri olumsuz olarak etkilediği (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003), örgütsel sosyalleşmeyi ve uyumu engellediği, işgörenlerin stres düzeyini artırdığı ve sabotaj gibi tehlikeli girişimlere yol açabildiği (Çakıcı, 2008; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008) belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik bulunduğu örgütte sorunların çözümünü, alternatif yöntemleri, doğru bilgileri bilen lakin bunları dillendirmeyen insanlar topluluğu oluşmasına neden olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Buna bağlı olarak örgütsel sessizlik, örgütlerde hataların tespitini, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesini, sorunlar büyümeden üst yönetimin bilgi sahibi olmasını ve bunlarla ilgili önleyici tedbirler almasını engelleyecektir (Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson, 2011; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgüt içerisinde oluşan konuşmama isteği, örgütle ilgili yanlış kararların alınmasına sebep olabilmekte, bununla birlikte işgörenlerin moralini, güvenini, iş tatmini, örgütsel bağlılığını ve işleriyle ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan hataların ve ihtiyaçların tespit edilmesinde ve düzeltilmesinde kullanılacak olan dönütleri olumsuz olarak etkileyecektir. Geri bildirim sisteminin olmadığı örgütlerde meydana gelen hatalar kalıcı hale gelir ve gittikçe yoğunlaşır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011). Ayrıca bilgi akışındaki gecikmeler, bilginin filtrelenmesi, bilginin anlaşılır olmaması, yanlış anlamalar, özellikle çalışanların üstleri ile konuşamaları veya konuşmak istememeleri gibi

nedenler örgütte çeşitli çatışmaların çıkmasına da neden olabilmektedir (Koçel, 2014: 645-652).

Vakola ve Bouradas, (2005) yapmış oldukları çalışmada örgüt içi iletişim fırsatlarının örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisi olduğunu ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir (Ülker ve Kanten, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005). Özellikle bilerek işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili görüşlerini yasaklayan yöneticiler bilgi aktarımının uygulama aşamasında aşırı engellemelere neden olabilirler (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 13).

Eğer örgüt içerisinde konuşmanın maliyeti çok yüksekse ya da yukarı doğru iletişim mekanizması yoksa örgütsel problemler hakkında sessiz kalmak işten ayrılma kararı ile ya da sessiz kalma kararı ile sonuçlanabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca örgütsel sessizlik, kararları ve problem çözme ve yenilik süreçlerini etkileyebilecek bilgi akışını ve miktarını kısıtlayarak örgütsel öğrenmeyi baskı altına alabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 8). Kısaca işgören sessizliği ortaya çıktığında iletişim problemleri baş gösterecek ve bundan dolayı örgütün tüm işleyişi zarar görebilecektir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 280).

İşgören sessizliği, yenilik ve araştırmayı olumsuz yönde etkileyen, çeşitli görüşlerden elde edilebilecek faydaları, çalışan motivasyonunu ve güvenini azaltan, yolsuzluğa neden olabilen olumsuz sonuçlarından dolayı örgütsel yönetime zarar verebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu nedenle istenmeyen sonuçlarından kaçınmak için örgütsel sessizliğin öncüllerini araştırmak önemlidir (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015: 481).

Birçok insan örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiğini varsaymaktadır ancak gerçekte örgütsel sessizlik hem örgüte hem de işgörelere zarar vermektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Karaca, 2013; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014).

### **1.3.1. Örgütsel Sessizliğin İşgörelere Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Örgütsel sessizlik örgütleri etkilediği kadar bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile iletişim kurarak sosyalleşebilmektedir. Ancak iletişim yollarının kapalı olduğu örgütlerde işgörelere konuşmaları kendileri açısından risk oluşturmakla birlikte konuşmamaları bazı sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, işgörelere arasında devamsızlık, işten ayrılma ve belkide diğer istenmeyen davranışları tetikleyen hoşnutsuzluk düzeyinin artmasına neden olan son derece zararlı bir olgudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012).

İşgörelere fikir ve geri bildirimlerini engelleme eğilimi örgütsel karar alma ve değişimi etkilemekle birlikte işgörelere istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizliğin işgörelere üzerindeki etkilerini üç grup halinde ele almak mümkündür.

Örgütsel sessizliğin işgörelere üzerindeki önemli etkilerinden biri işgörelere kendilerini değersiz hissetmeleridir. Örgütsel sessizlik ortamının bulunduğu örgütlerde işgörelere üstleri ve yöneticileri kendilerini dinlemediğinde kendilerine değer verilmediğini düşünürler (Durak, 2012: 76). Buna bağlı olarak örgütün kendilerine

değer vermediğini düşünen işgörenlerin de örgüte verdiği değer azalacak ve güvenini kaybedecektir. İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve güvenlerinin azalması sonucu işgörenlerin motivasyon ve tatmin düzeyi düşecek ve psikolojik çekilme ya da işten ayrılmaya ile neticelenecektir (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Ayrıca örgütsel sessizlik kişilerde kırılma ve kendini değersiz hissetme duygularını da tetiklemektedir (Çakıcı, 2007; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizlik nedeniyle işgörenler iş ya da iş yeriyle ilgili sorunlar ve kaygılarını açıkça konuşmakta kendilerini güçsüz hissettiklerinde, aidiyet, örgüte bağlılık, takdir, destek ve güven duygusunda eksilme, iş tatmini sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi duygular yaşarlar. Bununla birlikte iyi bildiği konularda sessiz kalmak işgörelere acı verebilmekte, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Megenci, 2015; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Örgütsel sessizlik işgörenlerin tükenmişlik (Şimşek ve Aktaş, 2014), stres ve motivasyon kaybı yaşamalarına da neden olmaktadır (Çakıcı, 2008; Shojaie, Matin ve Barani, 2011).

İşgörenlerin yaşamış olduğu motivasyon kaybı ve stres onlarda suçluluk duygusu uyandırabilir ve bunun neticesinde farklı psikolojik problemler yaşayabilirler (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012). Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin etkileri sonucu bazı işgörenlerde depresyon ve diğer sağlık problemlerinin geliştiği görülmüştür. Bazı zamanlarda işgörenler iş yerinde yaşadıkları sorunlara çözüm olarak hap ve alkol kullanmaktadırlar ancak bu yöntem ise problemlerin daha da kötüye gitmesine neden olmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012:51; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki diğer olumsuz etkisi ise işgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliğidir. İnsanlar etkilendikleri yakın çevreyi kontrol altına alma iç güdüsüne sahiptirler ancak her zaman çevrelerini kontrol altında tutamayabilirler (Durak, 2012: 77). Çevresini kontrol etme konusunda eksiklik hisseden bireyde stres ve huzursuzluk başlar ve içine düştüğü bu çelişkili ortam bireyde gerginlik hissi uyandırabilmektedir (Alparlan ve Kayalar, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Şimşek ve Aktaş, 2014). Kendilerine konuşma fırsatı verilmeyen işgörenlerin kontrol etme ihtiyacı karşılanmamış olduğundan çevrelerini ve yaptıkları işleri etkileme konusunda kendilerini güçsüz hissedebilmektedirler.

İşgörenler fikirlerini ve tercihlerini ifade ettiklerinde çevrelerini kontrol hissi elde ederler. İşgörenler konuşma fırsatlarını yok saydıklarında kontrol ihtiyaçları karşılanmamış olur. Kontrol hissi eksikliğinin motivasyon kaybı, hoşnutsuzluk, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme, sabotaj veya diğer tehlikeli girişimleri kapsayan zararlı etkileri vardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

İşgörenlerin yaşadığı bir başka olumsuz etki ise bilişsel uyumsuzluktur. Bilişsel uyumsuzluk kişilerin yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olduğunda duydukları rahatsızlıktır. Bilişsel uyumsuzluğu artıran nedenlerden biri de örgütsel sessizliktir. Çünkü örgüt içindeki yanlışlara karşı sessiz kalan işgörenler kendi değer yargıları ile çelişki yaşayacak ve buna bağlı olarak da sıkıntı yaşayacaktır (Durak, 2012: 78).

Örgütsel sessizlik nedeniyle kendi değer yargılarıyla davranışları arasında paradoks yaşayan işgörenler korku ve strese bağlı olarak kendilerini iş yerinde uyumsuzluğa neden olan çaresizliğin içinde bulacaklardır. Bu duygusal baskı altında işgörenler görev



yerini veya iş yerini değiştirmeyi düşünebilir. Bununla birlikte işgörenler iş arkadaşlarından güvendikleri ile dertleşip uyumsuzluğu azaltsa da tamamen ortadan kaldıramamaktadırlar (Çakıcı, 2010: 36).

İşgörenler iş arkadaşları tarafından olumsuz biri olarak algılanırsa, güven kaybı, başkalarıyla işbirliği yapma zorluğu, sosyal bağların zayıflaması, terfisinin olumsuz etkilenmesi (Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) gibi sonuçlarla karşılaşabilecektir.

### **1.3.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri**

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi örgütler üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları işgörenlerin fikri katkıları faydalanamama, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin filtreden geçirilmesi ve problemler karşısında tepkisiz kalınması biçiminde kendini gösterebilmektedir. Örgütsel sessizliğin bu olumsuz sonuçları ilerlemeyi/gelişmeyi, performans artışı ve sağlıklı karar almayı engelleyebilmektedir (Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Bu bağlamda birçok başarısız süreçlerin, hatalı kararların ve üretim başarısızlıklarının arkasında kendi bilgi, fikir ve önerilerini dile getirmeyen işgörenler vardır diyebiliriz.

Örgüt kültürü örgütsel sessizliği destekliyorsa işgörenlerin farklı bakış açıları, fikirleri, tercihleri ve amaçları büyük olasılıkla dillendirilemeyecektir. Buna bağlı olarak da işgörenlerin örgüt ile ilgili farklı bakış açıları, fikirleri ve yaklaşımları örgüt süreçlerine dahil edilemeyecektir (Morrison ve Milliken, 2000; Toker Gökçe ve Alataş, 2015). Aynı zamanda işgörenlerin sessiz kalmaları ile örgütte yeni fikirlerin, yaklaşımların ve sinerjinin ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar, 2015).

Bir örgüte örgütsel sessizlik hakim olmaya başladığında, depresyon örgütün fiziksel ve sosyal ağlarına nüfuz eder ve bu örgüt için rekabet avantajı anlamsız hale gelir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Karaca, 2013).

Örgütsel sessizlik ile birlikte kalitesiz bir iletişim iklimi (Vakola ve Bouradas, 2005: 446), düşük performans (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31), düşük motivasyon, düşük örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları (Morrison ve Milliken, 2000), düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011) yetersiz iş doyumu gibi belirtiler ortaya çıkmaya başlar.

## **SONUÇ**

Örgütsel sessizlik ile ilgili yazın incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının günümüzdeki anlamı ile 2000’li yıllarda literatüre girdiği görülmektedir. Çok geçmeden yerli yazında da yerini alan örgütsel sessizliğin hem işgörenler hem de örgütler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır.

Örgütsel sessizlik işgörenler üzerinde kendini değersiz hissetme, aidiyet, takdir, destek ve güven duygusunda azalma, stress, tükenmişlik, depresyon, bilişsel uyumsuzluk, hap ve alkol kullanımı, motivasyon kaybı, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz etkilere neden olmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012; Çakıcı, 2008; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Karaca, 2013;

Kılıç ve diğ., 2013; Megenci, 2015; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizliğin örgütler üzerindeki etkileri ise işgörenlerin fikri katkıları faydalanamama, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin filtreden geçirilmesi, problemler karşısında tepkisiz kalınması, kalitesiz bir iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, düşük örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları, düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven, yetersiz iş doyumu şeklinde sıralanabilir. Tüm bunlar ise örgütte yeni fikirlerin, yaklaşımların ve sinerjinin ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014; Gül ve Özcan, 2011; Köylüoğlu ve diğ., 2015; Morrison ve Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011; Premeaux, 2001; Shojaie, Matin ve Barani, 2011; Toker Gökçe ve Alataş, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

Yapılan çalışmalarla olumsuz etkileri ortaya konmuş olan örgütsel sessizlik ile etkili bir mücadele edilmesi hem işgörenler için hem de örgütler için büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması ile işgörenlerin yaşadığı olumsuzluklar ortadan kalkacak buna bağlı olarak işgörenler sorunların çözümü ya da süreçlerin iyileştirilmesi gibi konularda bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmasıyla optimum çözümler geliştirilecektir. Bu bağlamda yöneticiler;

- Astları ile aralarındaki katı statü bariyerlerini kaldırmalı,
- Güvenli bir ortam oluşturmalı ve işgörenlerin konuşmalarını sağlamalı,
- Somut yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim yapısı oluşturmalı,
- Konuşmak isteyen işgörenler “şikayetçi, sorun çıkarıcı” yerine “cesur, yürekli” olarak göstermeli,
- Sorunların çözümünde ya da süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılan fikirler ödüllendirmelidir.

#### **KAYNAKÇA**

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32), 139–157.

Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarını Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184–199.

Akın, U. ve Ulusoy, T. (2016). The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46–58.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 24–52.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205–230.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve

- Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136–147.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers Of Strategy Implementation And Learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275–282.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer (ss. 1–21). Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, sunulmuş bildiri, Knowledge and Capabilities.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The Ohio State University, USA.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117–134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015). Centralization And Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent Or Prosocial Silence. *Social Behavior And Personality*, 43(3), 481–492.
- Dedahanov, A. T. ve Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843–1857.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment And Society*, 25(1), 51–67.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51–68.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Özü. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97–124.

- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107–134.
- Jahanbakhshian, P., Assadi, R. ve Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior Based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, 4(2), 438–448.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50–64.
- Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127–143.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38–50.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17–32.
- Knoll, M. ve Redman, T. (2015). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management*, Doi: 10.1002/hrm.21744.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (9. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 536–545. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.124
- Kumar, D., Alagappar, P. N. ve Govindarajo, N. (2015). Australian Journal of Basic and Applied Sciences The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(29), 1–8.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *In Computers & Industrial Engineering*, 2009 içinde (ss. 1647–1651). International Conference on IEEE, sunulmuş bildiri, Troyes, France.
- Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. ve Dey, E. L. (2006). Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, 47(1), 63–88.
- Megenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey. *International Business Research*, 8(5), 223–229.

- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40(6), 723–741.
- Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in organizational behavior*, 29, 195–223.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Louisiana State University, Baton Rouge.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42(5), 705–720.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), 1731–1735.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87–110.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121–136.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114–134.
- Toker Gökçe, A. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı? *Journal of Computer and Education Research*, 3(6), 99–116.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111–126.



Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458.

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

Yeşilaydın, G., Bayın, G. ve Yılmaz, G. (2015). Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 629–645.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.