



## Araştırma Makalesi

# Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma<sup>\*</sup>

## A Qualitative Study on the Causes of Organizational Silence

Dilek Üçok<sup>†</sup>  
İstanbul Kavram MYO

Alev Torun  
Marmara Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Örgütsel Sessizlik, Nedenlere Dayalı Sessizlik Türleri, Faydacı Sessizlik.

*Tarihler :*  
Geliş 18 Ocak 2015  
Düzeltilme geliş 01 Mart 2015  
Kabul 04 Mart 2015

### ÖZ

Bu güne kadar yapılan çalışmalarda sessizlik; kişilerin çalıştıkları kurumlar ve sorumlu oldukları işle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini çok çeşitli nedenlerle dile getirmekten kaçınmaları olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu çalışmada; kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilerek, katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda kabullenici, korumacı, korumacı ve faydacı sessizlik olarak adlandırılan sessizlik türleri ortaya çıkmıştır. Katılımcılar; sıklıkla, fikirlerinin yöneticiler tarafından önemli/değerli bulunmayacağına yönelik düşünceleri doğrultusunda rıza temelli sessiz kalmakta (Kabullenici Sessizlik); açıkça konuşmanın olası bireysel sonuçlarından korkmalarından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmaya yönelmekte (Korumacı Sessizlik); diğer kişilerin/kurumun yararını gözetmek amacıyla işbirliği temelinde sessiz kalmayı seçmekte (Korumacı Sessizlik) ve kurumdaki gelişmeler karşısında sessiz kalmanın kendilerine ilerleyen zamanlarda yararının dokunabileceği inancıyla başkalarına zarar vermesine rağmen stratejik olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Faydacı Sessizlik).

### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Organizational Silence, Motives of Silence, Opportunistic Silence.

*Article history:*  
Received 18 January 2015  
Received in revised form 01 March 2015  
Accepted 04 March 2015

### ABSTRACT

Organizational silence is conceptualized in the extant literature as the intentional withholding of work-related information based on a variety of different underlying motives. In this article, qualitative research methodology is preferred and in-depth interviews are performed with the participants to identify individual/organizational causes of employee silence which can lead employees to remain silent in organizations. The interviews elicited acquiescent, quiescent, prosocial, and opportunistic forms of silence. Results of the interviews indicate that employees often do not speak up due to beliefs that their opinion is neither wanted nor valued by their supervisors (Acquiescent Silence); withhold some information in order to protect oneself, based on the fear that the consequences of speaking up could be personally unpleasant (Quiescent Silence); preserve ideas with the goal of benefiting other people or the organization based on cooperative motives (Prosocial Silence), and disguise work-related ideas or opinions strategically with the purpose of achieving an advantage for oneself despite causing harm for others (Opportunistic Silence).

<sup>\*</sup> Bu makale, 07-08 Kasım 2014 tarihlerinde Kayseri'de yapılan 2. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>†</sup> İletişim kurulacak yazar: Dilek Üçok, Öğretim Görevlisi, İstanbul Kavram MYO, İstanbul, Türkiye. E-posta: diucok@kavram.edu.tr

## 1. GİRİŞ

Günümüzün rekabete dayalı iş ortamında örgütlerin rakipleri karşısında fark yaratmaları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini iş süreçlerine katmalarıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarının daha çok inisiyatif almalarına; bilgi, görüş ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerine ve sahip oldukları bilgileri paylaşmalarına ihtiyaç duymaktadır. Buna rağmen çalışanların örgüt içindeki belirli sorunları bildikleri halde üstleriyle açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirmeleri, örgütsel hiyerarşinin üst kademelerindeki kişiler tarafından “şikâyetçi biri” olarak görülmeğe kaçınmaları, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını desteklemeyen bir yapıda olması, taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin zedeleneceğine dair yaşanan korkular, çalışanların örgütle ilgili fikirlerini paylaşmak konusunda “sessiz kalma”yı tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Milliken & Morrison, 2003; Morrison & Milliken, 2000; Premeaux & Bedeian, 2003; Roberts & O’Reilly, 1974; Ryan & Oestreich, 1991). Bunun yanında çalışanların önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını anlamak her zaman mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, bir çalışanın sessiz kalması, “söyleyecek bir şeyinin olmaması” ya da statükoyla “fikir birliği”nde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak yorumlanabilmektedir. Hatta çalışanların çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan etmeleri halinde bile kişisel olarak karşı görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak oldukça zordur (Tangirala & Ramanujam, 2008). Son yıllarda konuyla ilgili geliştirilen teoriler, bu olguları göz önüne alarak çalışanların örgütlerde neden ve hangi durumlarda sessiz kalmayı tercih ettikleri sorularını yanıtlama çabası ile “sessiz kalma” davranışını açıklamaya çalışmaktadır. Sessizlik kavramı, içinde birçok duyguyu, düşünceyi ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi barındıran karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin doğru anlaşılması, gelecekteki yönetim uygulamalarına ışık tutma potansiyeli açısından önemli görülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bugünün örgütlerinde beklentinin açık, kendini ifade edebilen, sorunlara çözüm bulabilen, takım çalışmasına yatkın yaratıcı bireylerden oluşmuş bir işgücü yönünde olmasına ve bu özelliklerin geleceğin istihdam becerileri olarak belirlenmesine rağmen (ACCI/BCA, 2002) örgütsel sessizlik günümüzde sıklıkla karşılaşılan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000),

örgütsel sessizliği; “çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları” olarak tanımlamakta ve bu davranışı örgütsel değişim ve örgütsel gelişimi tehdit eden potansiyel bir engel olarak görmektedirler. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele almışlardır. Yazarlara göre, işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme/düzenleyebilme yeteneğinde olduğu düşünülen insanlardan, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri kapsayan samimi düşüncelerin esirgenmesidir. Vakola ve Bouradas (2005) da örgütsel sessizliğin öncellerini ve sonuçlarını ele aldıkları makalelerinde benzer bir tanım kullanmışlardır. Araştırmacılar, günümüzde çalışan güçlendirmesi ve açık iletişim önem kazandığı halde sessizliğin; çalışanların örgütsel sorunlara dair görüş ve endişelerini saklamaları, bilgi paylaşma konusundaki isteksizlikleri, geri bildirim vermektan kaçınmaları ve örgütsel konularda konuşmamaları şeklinde açığa çıkabileceğini savunmuşlardır. Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla doğrudan ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001) iki ortak vurgunun yapıldığı görülmektedir: İlki, “bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi”, ikincisi, “örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olması” olarak ortaya koyulmuştur (Çakıcı, 2007).

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışı gösteren çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik; iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri, işyerinde karşılaşılan muamele ile ilgili yakınmalar, ücretlerle ilgili endişeler, hemfikir olunmayan iş yeri politikaları/süreçleri, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. ahlakî açıdan sorunlu davranışlar gibi konularda görülebilmektedir. Sessiz kalma davranışı, müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler gibi farklı kesimler tarafından ortaya koyulabilmektedir. Sessizliğin yönüyle ilgili yapılan araştırmalarda sessizliğin aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabileceği görülmüştür. Ancak yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Sessizliğin muhatabı olarak ise; çalışma arkadaşları, üstler, kurum dışındaki kural koyucu organlar gibi farklı hedefler ile karşılaşılabilmektedir. Yapılan çalışmalarda konuların, aktörlerin ve hedeflerin

farklılaşması nedeniyle sessizlik olgusunun çok yönlü niteliği göz önüne alınarak araştırılması önerilmektedir (Brinsfield, 2009; Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Sessizlik davranışını açıklamaya çalışan birçok teorinin vurguladığı üzere örgütsel sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sessizlik davranışının birey için bilişsel ve duygusal anlamından hareketle sessizlik türlerinin tanımlanmasını sağlamıştır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sessizliğinin arkasında yatan niyetlere göre üç temel türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizliktir. *Kabullenici sessizlik*; hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme anlayışına dayanmaktadır. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “Boş ver, çenenin yorma...” gibi söylemlerin içine gizlenmiştir. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, konuyla ilgili çok fazla konuşmak istememekte ve durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi kabullenici sessizliğin göstergeleri olarak kabul edilmektedir. *Korunmacı sessizlik*; bireyin kişisel olarak “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu sessizlik türünde çalışanlar, işleriyle ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmakta ve bunun sonucunda üstlerinin duymak istemediği herhangi bir bilgiyi kendilerinde tutabilmektedirler (Milliken & Morrison, 2003; Pinder & Harlos, 2001). *Korunmacı sessizlik* de; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgili olduğundan mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin paylaşılmaması durumunda meydana gelmektedir (Çakıcı, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Knoll ve Dick (2013) ise çalışanların işle ilgili gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının kendilerine yararı dokunabileceği

inancıyla sessiz kalmayı tercih etmeleri anlamına gelen  *faydacı sessizlik* türünü literatüre eklemişlerdir. Bireyin işle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini, kariyeri/geleceği ile ilgili bir amaca ulaşmak ya da konuşma durumunda üstlenmek zorunda kalabileceği iş yükünden korunmak adına stratejik bir şekilde saklaması, faydacı sessizliğin en önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Sessizliğe yola açan etkenler arasında çeşitli bireysel, yönetsel ve örgütsel özellikler sayılmaktadır. Çalışanın olumsuz duygu durumu, düşük pozisyonu, deneyim eksikliği bireyden kaynaklanan özelliklerdendir. Yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları, çalışanların bencil ve güvenilmez olduğuna, yönetenlerin daha bilgili olduğuna ve görüş ayrılıklarının önlenmesi gerektiğine ilişkin yönetici inanışları ve çalışan-yönetici ilişkisinin mesafeli oluşu yöneticilerden kaynaklanan etkenlerdendir. Hiyerarşik örgütsel yapı, merkeziyetçi karar alma mekanizmaları, çalışana destek sağlamayan kültürel ortam ve fikir birliğine zorlayan sosyal baskılar ise örgüt ile ilgili özellikler arasında yer almaktadır (Erenler, 2010).

Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve kalıcı sonuçlar doğurabileceği ve uzun vadede bakıldığında örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001; Tangirala & Ramanujam, 2008). Ayrıca örgütsel sessizlik; kalitesiz bir iletişim iklimi (Vakola & Boudaras, 2005), düşük performans (Aktaş & Şimşek, 2013), düşük motivasyon, etkisiz örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma oranı ve sabotaj davranışları (Morrison & Milliken, 2009), düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven (Nikolau, Vakola, & Bouradas, 2011), yetersiz iş tatmini (Aktaş & Şimşek, 2012; Barçın, 2012) gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir (Şimşek & Aktaş, 2014). Yapılan bu araştırmalar; örgütsel sessizliğin performansı düşürebileceğini, gelişimin/yeniliğin önünde potansiyel bir engel oluşturabileceğini ve bireysel/örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında, kurumlarda zaman zaman yöneticiler için yararlı olabilecek bilgiyi gizlemek olarak da açığa çıkabilen örgütsel sessizliğin, bazı durumlarda beklenilenden daha vahim sonuçlara neden olabileceği gözlemlenmiştir. Örneğin; 2003 yılındaki Columbia Uzay Mekiği faciasından sonra yapılan soruşturmada kazaya neden olan hatanın aslında zamanında mühendisler tarafından fark edildiği anlaşılmıştır. Kurumda yöneticilere “kötü haberleri iletmekten çekinmek” gibi bir kültürün hâkim olması ve zorlayıcı bütçe kısıtlamaları, çalışanların konuyla ilgili sessiz kalmalarına zemin

oluşturmuştur. Böylece, sorunun incelenmeden bir kenara bırakılması mekiğin patlamasıyla bir trajediye dönüşmüştür. Sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada ise; 1700 hemşire, doktor, klinik bakım personeli ve yönetici ile yapılan görüşmelerde, doktorların %88'inin klinik açıdan yanlış karar veren meslektaşlarıyla çalıştıkları belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının yarısından fazlası kuralların çiğnendiğini, yetersiz/zayıf performans ve takım çalışması gösterildiğini ifade etmişlerdir. Çalışanlar arasında bu konudaki kaygılarını dile getirenlerin oranının %10'un altında kalması, sağlık sektöründeki sessizliğin ciddi boyutunu göstermektedir (Aktaran Şimşek & Aktaş, 2014; VitalSmarts, 2013).

Örneklerde de görüldüğü üzere; gerek örgütler gerekse çalışanlar açısından artan önemine rağmen, örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmediği görülmektedir (Tangirala & Ramanujam, 2008). Son yıllarda sessizliğin, bireylerin konuyla ilgili fikirlerinin olmaması ya da söyleyecek bir şeylerinin bulunmaması ötesinde, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındıran bir olgu olabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Brinsfield, Edwards, & Greenberg, 2009). Eğer çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir mesaj veriyorlarsa, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir, çünkü bu mesajların arka planında çalışanların tutumlarını/davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek potansiyel riskler mevcuttur (Özdemir & Uğur, 2013). Çalışan sessizliğinin; katılımcı iklim ve şeffaf liderlik (Öztürk, 2014), algılanan örgütsel destek ve tepe yönetiminin açıklığı (Erenler, 2010) değişkenleri ile negatif ilişkisi de ses çıkarmama davranışının ortamsal ve yönetsel özellikler açısından önemine işaret etmektedir. Bu bulgular, araştırmacıların, sessizlik olgusunun ortaya çıkışı açısından sadece birey kaynaklı özelliklerin ele alınmasının ve yönetimin güç-merkezli rolünün göz ardı edilmesinin kavramın tanımlanmasında eksiklikler oluşturacağı görüşünü desteklemektedir (Donaghey, Cullinane, Dundon, & Wilkinson, 2011).

Örgütsel sessizliğin yabancı literatürde ortaya koyulan nedenlerinin Türk katılımcılar için de geçerli olup olmadığını ve varsa sessizliğe katkıda bulunan diğer faktörleri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada aşağıdaki sorular ele alınmaktadır:

1. Örgütsel sessizlik katılımcılar için nasıl bir anlam taşımaktadır?
2. Katılımcıların işyerinde sessiz kalmalarına neden olabilecek bireysel/örgütsel özellikler nelerdir?

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmada, çok yönlü ve oluşumunda birden fazla değişkenin rol aldığı düşünülen örgütsel sessizlik olgusunun nedenleri ile ilgili olarak katılımcıların algılamalarını, düşüncelerini ve deneyimlerini belirlemek amacıyla *nitel araştırma yöntemi* kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemleri kullanılmakta, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konması hedeflenmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2006). Literatüre bakıldığında, özellikle bireylere özgü deneyimlerin, algılamaların, düşüncelerin ve yorumların derinlemesine incelenmesi gerektiğinde nitel araştırma yönteminin önerildiği görülmektedir (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011). *Veri toplama aracı* olarak, katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek bilgi almaya olanak sağlayan derinlemesine mülakat tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma örnekleminin tespitinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler için katılımcılardan randevu alınmış, bu esnada görüşülecek konuya ilişkin katılımcılara herhangi bir açıklama yapılmamıştır. Böylece katılımcıların, araştırılan konuyla ilgili önceden hazırlık yapmaları önlenmiş, mevcut farkındalık düzeylerinin hazırlıksız olarak gerçek durumu yansıtması amaçlanmıştır. Görüşmeler, katılımcıların kendilerini daha rahat hissetmeleri açısından, çalışma ortamları dışındaki bir mekânda gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu ön çalışmada farklı sektörlerde hizmet veren 55 katılımcıya çalışanların işyerinde sessiz kalmalarına yol açabilecek durumların neler olabileceği sorulmuştur. Katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada *içerik analizi* yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerine ilişkin ifadelerin kodlanması ve temaların belirlenmesi sürecinde, çalışmayı yürüten araştırmacıların dışında sosyal bilimler alanında görev yapan yedi uzman akademisyenin görüşleri dikkate alınmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda, anlaşılır bulunmayan toplam 16 madde yeniden düzenlenmiş ve örgütsel sessizlik nedenleri olarak ifade edilebilecek 19 tema ve 4 ana kategori belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde (Bankacılık, Telekomünikasyon, Eğitim, Hizmet) hizmet veren 6 katılımcıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya

katılanların yaş ortalaması 32 yıl (Minimum 24, Maksimum 54); iş hayatındaki kıdemleri ortalama 6 yıl (Minimum 1 yıl, Maksimum 28 yıl); çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 6 yıldır (Minimum 1 yıl, Maksimum 25 yıl). Örneklem içinde kadın ve erkek katılımcılar yaklaşık olarak eşit bir biçimde temsil edilmiştir. Katılımcılara, araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formunda; ön çalışmada elde edilen 4 ana kategori doğrultusunda sorular yöneltilmiş ve kurumlarda çalışanların sessiz kalmalarına neden olabilecek örgütsel/bireysel nedenleri değerlendirmelerinin beklendiği söylenmiştir. Ayrıca, her katılımcıdan varsa yaşadıkları/şahit oldukları bir sessizlik olayını paylaşımları istenmiştir. Bu örneklerin istenmesinin nedeni, kişisel deneyimlerden/örnek olaylardan çıkarılabilecek ve şimdiye kadar literatürde farkına varılmamış bir ayrıntının örgütsel sessizlik kavramına ışık tutabileceğinin düşünülmesidir. Her katılımcıyla yaklaşık 15-20 dakika görüşülüp, görüşme sırasında not tutma yöntemiyle veriler kayıt altına alınmıştır. Bunun öncesinde her katılımcıya mülakata başlamadan önce, verecekleri bütün bilgilerin gizli tutulacağını ve sadece akademik amaçlı kullanılacağını belirten bir açıklama yapılmıştır. Bu amaçla, not tutulması esnasında katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kâğıtlarına isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harflerinden oluşan işaretler konulmuştur.

*Veri analizi* sürecinde, öncelikle görüşme kayıtları bilgisayar ortamında yazılı metin haline getirilip Excel programına aktarılmış ve düzenlenmiştir. Konuşma metninin kimin tarafından oluşturulduğunun belirlenmesi amacıyla her bir sütuna katılımcı isimlerini temsilen “A,B,C,D,E,F” harfleri konulmuştur. Konuşma metinleri öncelikle her satırda tek bir ana fikir olacak biçimde satırlara ayrılmış ve sonrasında filtreleme aracı kullanılarak aynı ana fikirdeki satırlar bir araya getirilerek isimlendirilmiş ve ön çalışmada elde edilen temalar altında gruplandırılarak betimsel ve içerik analizleri yapılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2006). Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknikte, görüşme formunda yer alan sorular dikkate alınarak katılımcıların görüşleri, yer yer doğrudan alıntılar verilerek sınıflandırılmıştır. Verilerin sunumunda, alıntı seçimi için çarpıcılık (farklı görüş), açıklayıcılık (temaya uygunluk), çeşitlilik ve uç örnekler ölçütleri dikkate alınmıştır (Ünver, Bümen, & Başbay, 2010). Araştırmanın iç geçerliliği, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi ve bulguların ilgili alan yazınla tutarlılığı yardımıyla

sağlanmıştır (Yurdakul, 2008). Verilerin kodlanma ve tema oluşturma aşamasında, katılımcılardan elde edilen bilgiler incelenip, anlamlı olacak şekilde bölümlere ayrılmış ve her bölümün ne anlam ifade ettiğini bulmaya yönelik kod isimler verilmiştir. Bu kapsamda bazı kodlamalar yapılırken konuyla ilgili daha önceden belirlenmiş kavramlar göz önüne alındığı gibi (örneğin; *kişisel çıkar, olumsuz yönetici özellikleri, güvensizlik, etiketlenme korkusu, ceza alma korkusu, değişen bir şey olmayacağına dair inanç, dikkatleri üzerine çekmemek*), verilerden çıkarılan kavramlara göre veya genel bir çerçeveden yola çıkarak da (örneğin; *kişilik yapısı, gelenek/aile/kültür etkisi, iş yükünün artışı, risk alma, sorumluluk altına girmekten kaçınmak*) kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen kodlar ve oluşturulan temalar uzman görüşüne sunulmuş ve gelen öneriler doğrultusunda (örneğin; *“bencil olmak” kodlamasının hem bir kişilik özelliği olabileceği hem de kişisel menfaat gibi de düşünülebileceği; “her işletmede olur böyle şeyler” kodunun hem kurumda değişen bir şey olmayacağına yönelik inancı hem de sorumluluk altına girmek istememe gibi bir durumu çağrıştırabileceği*) benzer çağrışımlar yapabilecek/aynı tema altında toplanabilecek farklı kodların yeniden tanımlanması yönünde gerekli düzenlemeler yapılmış (örneğin; *“bencil olmak” yerine sessizliğe yatkın kişilik yapısı tanımlamasının kullanılması ya da “her işletmede olur böyle şeyler inancı”nın konuya kayıtsız/ilgisiz kalmak olarak yeniden isimlendirilmesi*) ve temaların ait oldukları kategorilerle eşleştirilmeleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman’ın (1994) Güvenilirlik = Görüş Birliği/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) X 100 şeklinde önerdiği güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Yapılan hesaplama sonucunda kodlayıcılar arasındaki uyuma oranının .76 çıkması bu çalışma için güvenilir kabul edilmiştir (Arlı, 2013; Miles & Huberman, 1994).

#### 4. BULGULAR

Öncelikle, görüşme gerçekleştirilen katılımcılardan her biri sessizlik olgusunun örgütler için uzun vadede yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini, bu nedenle kavram üzerinde yapılan araştırmaların iş hayatına yönelik olumlu katkılarda bulunmasını beklediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, negatif bir olgu biçiminde kavramlaştırdıkları sessizliğin önlenmesi için gerek kurumsal gerekse bireysel girişimlerde bulunulması gereğine değinmişlerdir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin yöneltilen sorularda bireysel, yönetsel ve örgütsel konulara işaret eden yönde görüş bildirmişlerdir. İstisnasız bütün katılımcıların

**Tablo 1:** Örgütsel Sessizliğin Nedenleriyle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler

| Kategoriler                       | Temalar  |
|-----------------------------------|--|
| Savunmacı /Korunmacı Sessizlik    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kişisel Zarar Korkusu</li> <li>✓ Başkalarının Olumsuz Düşüncelerine Hedef Olmaktan Çekinmek</li> <li>✓ Ses Çıkarmaktan Alkoyan Olumsuz Yönetim/Yönetici Özellikleri</li> <li>✓ Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkileri Bozmamak/Çatışma Yaşamamak</li> <li>✓ Olumsuz Duyguları Yaşamaktan Kaçınmak</li> <li>✓ Açıkça Konuşan Kişilerin Haksızlığa/Kötü Muameleye Maruz Kalarak Emsal Teşkil Etmeleri</li> </ul> |
| Boyun Eğici/Kabullenici Sessizlik | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Açıkça Konuşmanın Faydasız Olduğu İnancı</li> <li>✓ Konuya Kayıtsız/İlgisiz Kalmak</li> <li>✓ Gelenek/Aile/Kültür'ün Sessizliği Pekiştirilmesi</li> <li>✓ Sessizliğe Yatkın Kişilik Yapısı</li> <li>✓ Başka Birinin Konuşacağına Dair İnanç</li> <li>✓ Bir şeyleri Değiştirme Gücüne/Yetkiye Sahip Olmamak</li> </ul>   |
| Korunmacı/Olumlu sosyal Sessizlik | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurumun İtibarını Korumak</li> <li>✓ Kurumda Çalışan Kişileri Korumak</li> </ul>  |
| Faydacı/Çıkarıcı Sessizlik        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Kurumdaki Gücü/Pozisyonu Devam Ettirmek</li> <li>✓ Bilgiyi Saklamanın Kişinin Kariyerine Fayda Sağlayacağı Yönündeki İnanç</li> <li>✓ Sessiz Kalmanın Kurumun Başkalarına Karşı Koz Olarak Kullanılabileceği Yönündeki İnanç</li> <li>✓ Konuşulması Durumunda Mevcut İş Yükünün Artacağına Dair İnanç</li> <li>✓ Sorumluluk Altına Girmek İstememek</li> </ul>  |

sessiz kalma nedenlerine dair cezalandırılma/izole edilme/etiketlenme korkusu, kariyere yönelik endişeler, bir şeylerin değişmeyeceğine ilişkin inanç ve kurum yöneticilerinin otoriter özellikleri gibi konuları sıklıkla vurguladıkları ve fikir birliğinde oldukları gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde; derinlemesine mülakatlar sırasında katılımcılara yönlendirilecek soruları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ön çalışmada katılımcılardan elde edilen veriler ilk aşamada içerik analizi yöntemi kullanılarak ifade kalıplarına dönüştürülmüş ve bu ifadeleri belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir (Bakınız Tablo 1). Diğer bir ifadeyle; tamamlanan 55 görüşme sonrasında sessizlik nedeni olarak kabul edilebilecek 114 ifadeye ulaşılmış, tekrarlanan 38 ve anlamlandırılmayan 13 ifade (*canım istemediği için, yöneticimi sevmiyorum, herkes mutluya söylemeye ne gerek var, her şeyi ben mi düzelteceğim, ne gerek var, yalandan kim ölmüş, susmak her zaman iyidir, ben işten ayrılacağım zaten, ben rahatsız olmuyorum, zamanı gelince öğrenilir, görmezden gelinmesi lazım bazı şeylerin, büyümeye gerek yok, düzelse ne olur*) çıkarıldığında ise örgütsel sessizlik nedeni olarak kabul edilebilecek 63 ifade kalıbı ortaya çıkmıştır. Elde edilen ifade kalıpları, içerik analizi ve uzman görüşü yardımıyla 19 tema altında toplanmış ve literatürdeki örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin 4 kategoriyle eşleştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; farklı sektörlerde

hizmet veren 6 katılımcıyla ön çalışmada elde edilen temalar doğrultusunda yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler sırasında katılımcılara daha önce örgütsel sessizlik olgusunu yaşayıp yaşamadıkları ve çalışanların sessiz kalmalarına yol açabilecek örgütsel/bireysel nedenlerin neler olabileceği sorulmuş; ardından yaşadıkları/şahit oldukları kişisel deneyimlerini paylaşmaları istenmiştir. Katılımcılar, çalışanların olası sessiz kalma nedenlerini ortaya koyarken, ağırlıklı olarak işle ilgili duyulan korkuların, otoriter yönetici özelliklerinin, korku kültürünün hâkim olduğu/sağlıklı iletişimin olmadığı örgütsel yapıların ve sosyal ortamda izole edilme tedirginliğinin sessiz kalma davranışını pekiştirebileceğinin altını çizmişlerdir. Katılımcıların kendi deneyimlerini anlattıkları bölümde; çalışanların aslında örgütte var olan olumsuzluklara karşı duyarlı oldukları, çevrelerinde olup bitenleri fark edebildikleri ve değerlendirme yapabildikleri ancak çalışma arkadaşlarından gerekli destek ve güveni hissetmedikleri durumlarda da sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilmiştir. Bu noktada, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanların örgütteki olumsuzlukların dile getirilmesi konusunda birleşmelerinin ve birbirlerine destek olmalarının, üst yönetimin bu konularda daha yapıcı adımlar atmasını sağlayacağı düşünülmektedir. A,B,D,F kod adlı katılımcılar örgütsel sessizlik deneyimini birebir yaşadıklarını; E kod adlı katılımcı işyerinde sessizlik yaşayan bir arkadaşına tanık olduğunu; C kod adlı katılımcı ise örgütsel sessizliği yaşamadığını fakat olası

Tablo 2: Katılımcıların Örgütsel Sessizlikle İlgili Verdikleri Olay Örnekleri

| Kişiler | İfadeler  |
|---------|---|
| A       | “Bankada terfi mekanizmasının performans değerlendirme yöntemleri kullanılarak yürütülmesine rağmen, bazı çalışanların yöneticileriyle kurmuş oldukları yakın ilişkilerin onların terfi etmesini kolaylaştırması ve bu durumun bütün bölüm çalışanları tarafından bilinmesine rağmen sessiz kalınması söz konusu. Çünkü böyle bir durumun açıkça ifade edilmesi hem bütün şimşekleri üzerime çekerek kariyerimin olumsuz etkilenmesine hem de asla değişmeyecek bir yapı için boşa çaba göstermeme neden olacak” (Savunmacı ve Boyun Eğici Sessizlik) |
| B       | “Okulda X Bölüm Başkanının ders atamalarını gerçekleştirirken adaletsiz davrandığını fark edip Müdür Bey ile görüşmem okul çalışanları tarafından şikâyetçi biri olarak yaftalanmama sebep oldu. Durum değişmediği gibi bölüm başkanıyla olan ilişkim zayıfladı. Kurumun yapısı ve yöneticiler bu tür eleştirileri kaldıracak düzeyde değil, bu sebeple bir daha ses çıkarmayı düşünmüyorum” (Savunmacı ve Boyun Eğici Sessizlik)   |
| C       | “Örgütsel sessizliği birebir yaşamış olmamama rağmen sanıyorum arkasındaki en büyük etken, kişinin konuşulması halinde bir şeylerin değişeceğine dair bir inancının olmamasıdır. Bu nedenle suya sabuna dokunmadan iş hayatını sürdürmek bence en mantıklısı” (Boyun Eğici Sessizlik)   |
| D       | “Çalıştığım kurum müşterilere bazı mal/hizmetleriyle ilgili doğru bilgi vermiyor ve bu durum bir kurum politikası olmuş durumda. Kurumda bu durumu aktarabileceğim bir merci yok zaten olsa da güvenmem. Tek yol basını haberdar etmek, fakat bu da kurumun itibarını zedeleyecek ve hatta kapanmasına bile neden olabilecek. Bende bu durumdan kötü etkilenebilirim. Bu nedenle susuyorum” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)   |
| E       | “Bir ilçenin belediye görevlileri tarafından imar planının değiştirilerek SİT alanına akaryakıt istasyonu ruhsatı verilmesi ve yargı kararıyla iptal edilmesine rağmen ilçe belediye başkanı tarafından istasyonun faaliyetlerine göz yumulması” (Faydacı Sessizlik)  |
| F       | “Aynı pozisyonda çalıştığım çok yakın bir iş arkadaşım, müşterilere ait gizli bilgileri yakın çevresiyle paylaşıyordu. Bu durumu fark edip kendisine söylemeyi çok düşündüm fakat bu durum onunla olan yakın ilişkiyi zedeleyecekti. Bu durumu ondan habersiz yöneticime söylemeyi düşündüm fakat yöneticim onunla yüzleşmemizi isteyebilirdi ve belki de arkadaşımın işine son verilebilirdi” (Savunmacı ve Korumacı Sessizlik)  |

nedenlerini ifade edebileceğini vurgulamıştır. Katılımcılardan derlenen sessizlik örneklerinin özetleri Tablo 2’de sunulmuştur.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçları, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bağlı olarak aşağıdaki sessizlik türlerini ortaya koymuştur:

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında; kurumlardaki *yönetimsel ve örgütsel yapının* etkin rol oynadığı görülmektedir. Birçok araştırmada (Dutton, Ashford, O’Neil, Hayes, & Wierba, 1997; Premeaux, 2001) olduğu gibi, bu çalışmada da “yüzleşme korkusu” önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/bırakılma korkusu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır. Katılımcılar, işle ilgili konularda yöneticileriyle konuşmaktan çoğunlukla çekince duyduklarını; bu çekincelerini de kurumda hâkim olan katı hiyerarşik yapıya ve konuşmayı desteklemeyen örgüt kültürüne bağladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar ayrıca kurumda fark ettikleri olumsuz bir durumu yöneticileriyle paylaşmayı çoğu zaman “riskli” gördüklerini de ifade etmişlerdir. Literatürde, bireyin “açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından” dolayı kasıtlı biçimde sessiz kalmayı tercih etmesi

olarak ifade edilen *savunmacı/korumacı sessizlik* (Pinder & Harlos, 2001) özellikleri araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir. Aynı zamanda, çalışanların yöneticilerin olumsuz geribildirimden hoşlanmamalarından kaynaklanan sessizlik davranışlarını açıklamada etkili olan ve MUM etkisi olarak bilinen kavramı tanımlamak faydalı olacaktır. MUM etkisi (The MUM Effect - istenmeyen haber veya mesajlar hakkında sessiz kalma), Rosen ve Tesser (1970) tarafından yapılan bir araştırma ile ortaya atılmıştır. Bu araştırmada temel varsayım; kişilerin genel olarak kötü haberleri diğer insanlara iletme konusunda gönülsüz oldukları, bu duruma ise kötü haber vermek ile ilgili duydukları rahatsızlıkların ve oluşabilecek olumsuz durumlardan kaçınma eğiliminin yol açtığıdır (Brinsfield, 2009; Conlee & Tesser, 1973). Yapılan birçok çalışma göstermektedir ki çalışanlar mevcut problemler ve yanlış giden faaliyetler konusunda bölüm yöneticilerine rapor verecekleri zaman kendilerini rahatsız hissetmektedirler (Rosen & Tesser, 1970).

Katılımcıların sessizlikle ilgili ifade ettikleri bir diğer konu da; çalışanların kurumda yaşanan olumsuz bir duruma ses çıkarmaları durumunda *kurumda hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inançlarıdır*. Bu inanca sahip olan katılımcılar kurumun/şartların düzelmesinden ümitlerini kestiklerini ve “böyle gelmiş böyle gider” vb. düşünce kalıplarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Literatüre bakıldığında, çalışanın,

fikrinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir fark yaratamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendisini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunlara boyun eğmesi *kabullenici/boyun eğici sessizliğin* göstergeleri olarak kabul edilmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Bu noktada öğrenilmiş çaresizlik teorisine değinmek faydalı olacaktır. Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik teorisine göre; bireyin pasifliği, eyleme geçmemesi ve yaşamını kontrol edememe duygusu, bireyin daha önceden kontrol etmeye çalıştığı ama başarılı olamadığı yaşantı ve travmalar sonucu gelişmektedir. Bireylerin örgütle ilgili sorunları, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmeye yerine sessiz kalmayı tercih etmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisine dayandırılabilir. Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış oldukları araştırmada ortaya koymuş oldukları razı olucu/kabullenici sessizlik boyutu, öğrenilmiş çaresizlik olgusu ile örtüşmektedir. Buna göre, bireyler, daha önce edindikleri tecrübeler sonucunda sorunlarını, fikirlerini ve düşüncelerini örgüt ile paylaştıklarında durumun değişmediğini görerek mevcut durumu düzeltmek için çaba harcamaktan vazgeçmekte, değişimden ümitlerini kesmekte, teslim olarak mevcut duruma rıza göstermekte ve sonuçta sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Katılımcılar aynı zamanda çekingenlik gibi kişilik özelliklerinin, içinde bulunulan aile/kültür dinamiklerinin “ses” çıkarmaya atfettiği önemin, kurumda açıkça eleştirilerde bulunan/başkaldıran kişilerin yaşamış oldukları haksızlık ve kötü muamelenin de kabullenici/boyun eğici sessizlik üzerinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Huang, Van De Vliert ve Van Der Vegt (2005) yapmış oldukları araştırmada, farklı seviyelerde görev alan çalışanların düşüncelerini saklama davranışlarının güç mesafesi ile bağlantılı olduğunu ve bu konuda kültürler arası bir fark bulunduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde, çalışanların üst yönetime görüşlerini iletme ve yetkililere karşı çıkma eğilimlerinin daha düşük olduğunu ve dolayısıyla çalışanların sessizlik davranışına daha çok yöneldiklerini söylemek mümkündür.

Örgütsel sessizlik nedenlerine dair altı çizilen bir diğer nokta da; katılımcıların gerek çalıştıkları kurumu gerekse iş arkadaşlarını basına/müşterilere karşı “*kol kırılır yen içinde kalır*” inancıyla koruyabileceklerini ifade etmeleridir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları giderme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediklerinde, bu girişimlerinin kurumun imajını zedeleyeceğini düşünerek konuşmaktan vazgeçebilirler. Örneğin;

çalışanlar bazı durumlarda grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilmektedir. Ya da çalışan, arkadaşını koruma adına, bu kişinin işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı düşünebilmektedir. Literatürde, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanan (Van Dyne vd., 2003) *korumacı/olumlu sosyal sessizlik* katılımcılarımızın ifadelerini destekler niteliktedir. Ayrıca, çalışanlar arasında “konuşma”nın grubun/örgütün birliğini bozucu bir faktör olarak algılanması; örgütlerde farklı fikirleri “tartışmak” yerine tek bir fikir üzerinde anlaşmanın daha iyi bir yol olabileceği noktasında görüş birliği oluşturabilir. Bu bağlamda, çalışanların farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançlarının, korumacı/olumlu sosyal sessizlik davranışına zemin oluşturacağı düşünülmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Katılımcıların konuyla ilgili son olarak değindikleri nokta ise; bugüne kadar ulusal basında üzerinde durulmamış olan bir sessizlik türünü fark etmemizi sağlamış olması açısından önemli görülmektedir. Katılımcıların görüşleri, çalışanların bazı durumlarda başkalarının (kurum/ diğer çalışanlar) zarar göreceği aşikâr olsa bile sadece *kendi çıkarlarını/faydalarını düşünerek* sessiz kalma tercihinin yapabilecekleri yönündedir. Örneğin, bir yönetici kamu yararına aykırı olmasına rağmen var olan pozisyonunu/gücünü kaybetmemek için kanun dışı bir olay karşısında sessiz kalabilir ve tepki göstermeyebilir. Bunun yanında, çalışanın kurumdaki bazı bilgilere tek başına ulaşabilir olması, bu bilgileri paylaşması durumunda elindeki avantajı kaybedeceğini bilmesi ve bu amaçla kurumun iyiliği için bile olsa sessiz kalmayı tercih etmesi verilebilecek bir diğer örnektir. Literatürde bireyin işle ilgili fikir, düşünce ve önerilerini, kariyeri/geleceği ile ilgili bir amaca ulaşmak adına stratejik bir şekilde saklaması olarak tanımlanan (Knoll & Dick, 2013) *faydacı/çıkarıcı sessizlik* katılımcılarımızın bu ifadelerini doğrular niteliktedir. Bu noktada, örneğin, üst düzeyde başarıya ihtiyacı gösteren ve yüksek düzeyde makyavelist özellikler taşıyan bir kişilik yapısına sahip olan çalışanların, kurumun/ diğer çalışanların zarara uğraması kesin görünen durumlarda bile stratejik olarak kendi iyilikleri doğrultusunda karar verebilecekleri ve faydacı/çıkarıcı sessizlik davranışı içine girebilecekleri düşünülebilir.

Yukarıda belirtilen dört farklı şekilde ortaya çıkabilen çalışan sessizliği; kurumsallaşma düzeyi, kültür, adalet algısı, kuruma güven, olumsuz geribildirim, kurum yapısı, iletişim ağı gibi örgütsel; amirle ilişkiler, lider-üye etkileşimi gibi



ilişkisel ve kişilik, inanç kalıpları, deneyim, yaş gibi bireysel öncelleri bulunan karmaşık bir olgudur. Sonuçları ise stres, devamsızlık, işten ayrılma, düşük tatmin ve motivasyon, üretkenlik karşıtı davranış, başarısız örgütsel değişim gibi geniş bir yelpazeye yayılmaktadır (Milliken vd., 2003; Morrison & Milliken, 2000). Örgütlerin, kurum için önemli sonuçları bulunan sessizlik olgusu ile mücadele edebilmeleri için çalışanları iyi tanımaları, nelere değer verdiklerini bilmeleri ve işletme içinde gelecekte üstlenmek istedikleri konuları anlamaları etkili birer araç olacaktır. Bir diğer yol ise; iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması; ilgili konular hakkında örgüt içi isimsiz anketler/görüşmeler/forumlar yapılması gibi geri bildirim yöntemlerini kullanabilmeleridir (Metz & Simon, 2008). Bunun yanında, yöneticiler, çalışanların hangi konularda/neden sessiz kaldıklarını net bir biçimde tespit etmeli, özellikle farklı fikir ve düşünceleri örgüt yararına bir araya getirebilmek için çalışan yelpazesini iyi değerlendirebilmelidirler (Milliken vd., 2003). Kurum içerisinde yaşanabilecek olumlu örnek olayların artmasıyla (sessiz kalınmama davranışının ödüllendirilmesi vb.), çalışanlara etik, örgüt kültürü, iletişim vb. konularda verilecek olan eğitimlerle, uyulması gereken etik ilkelerin belirlenip, yazılı hale getirilmesiyle ve kurumlarda faaliyet gösterecek etik birimlerin oluşturulması ile de örgütsel sessizliğin önüne geçilebilir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçların, örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bir yenisinin eklenmesine (faydacı sessizlik) zemin oluşturarak ulusal yazına katkıda bulunacağına ve bu durumun örgütsel sessizliğin anlaşılmasına/ölçülmesine dair yeni bir bakış açısı kazandıracağına inanılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, faydacı sessizlik ve diğer sessizlik türlerinin başarı ihtiyacı, makyavelist kişilik, sorumluluk ve uyumluluk gibi kişilik özellikleriyle etkileşimi incelenerek bu etkileşimin ses çıkarmama davranışının ortaya koyduğu örgütsel sonuçları nasıl etkilediği ele alınabilir. Konuyla ilgili araştırmalarda, sessizliğin kurum itibarını korumak ve çalışan dayanışmasını güçlendirmek açısından yaratabileceği olumlu sonuçlar üzerinde durulabilir. Kavramın tanımı ile ilgili incelemelerde, çalışanların takdir ve teşvikinden kaçınılması gibi davranışların sessizlik olgusunun kapsamı içindeki yeri değerlendirilebilir. Uygulamalar açısından ise, çalışanların sessiz kalma nedenlerinin belirlenmesine dönük araştırmaların sayısındaki artışın örgütlerde demokratik, katılımcı, açık iletişime dayalı, şeffaf yönetim anlayışlarının yaygınlaşması yönünde yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamına sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletme çalışanlarının dâhil edilmiş olması

araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışmanın ikinci aşamasında yapılan mülakatlardan elde edilen verilerin genellenebilmesi açısından görüşmelerin daha fazla sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmesi gerekli görülmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, sessiz kalma davranışının araştırmacıların gözlemine değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine dayandırılmış olmasıdır. Bireysel ve örgütsel bağlamda olumsuz anlamlar yüklenen sessizlik davranışının açıklanması konusunda katılımcıların tereddüt yaşaması söz konusu olabileceğinden, ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenilirlik etkisinin bulunabileceği göz önüne alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

- ACCI, BCA. (2002). Employability Skills for the Future. [http://www.dest.gov.au/sectors/training\\_skills/publications\\_resources/other\\_publications](http://www.dest.gov.au/sectors/training_skills/publications_resources/other_publications). Erişim Tarihi: 25.09.2014.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2012). Sükût İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim. 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, İzmir.
- Aktaş, H. & Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz. 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya.
- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 69-84.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies*, 48 (8), 1866-1891.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors* (Unpublished Doctoral Dissertation). The Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36 (4), 588-599.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Re-conceptualizing Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment, and Society*, 25 (1), 51-67.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Knoll, M. & Dick, R.V. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Metz, I. & Simon, A. (2008). A focus on gender similarities in work experiences in senior management: A study of an Australian bank builds the case. *Equal Opportunities International*, 27( 5), 433-454.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. USA: Sage Publications.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate upward and Why?. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Morrison, W. & Milliken, F. J. (2009). Sounds of Silence. <http://www.business.unr.edu/faculty/simmons/badm720/orgsilence.pdf>. Erişim Tarihi: 20.08.2013.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bouradas, D. (2008). Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behaviour. *Personnel Review*, 37 (6), 666-679.
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bouradas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.
- Özdemir, L. & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve

- Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Öztürk, Y. (2014). *The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate with Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace* (Unpublished Doctoral Dissertation). Louisiana State University, USA.
- Premeaux, S. F. & 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.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring Organizational Communication. *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 321-326.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33 (3), 253-263.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Seligman, M. E. P. & Maier, S. F. (1967). Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74 (1), 1-9.
- Şimşek, E. & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross-level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Araştırma Tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 24, 543-559.
- Ünver, G., Bümen, N. T. & Başbay, M. (2010). Ortaöğretim Alan Öğretmenliği Tezsiz Yüksek Lisans Derslerine Öğretim Elemanı Bakışı: Ege Üniversitesi Örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155 (35), 63-77.
- 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. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- VitalSmarts (2013). Eliminating Cultures of Silence. Position Paper. <http://cms.vitalismarts.com>. Erişim Tarihi: 28.9.2014.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yurdakul, B. (2008). Yapılandırmacı Öğrenme Yaklaşımının Sosyal-Bilişsel Bağlamda Bilgiyi Oluşturmaya Katkısı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 39-67.