



ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ: KAMU BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Onur Can BENLİER*

Nazif YILDIRIM**

Öz

Örgüte ait çalışanların örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesine, aksaklıkların ortaya çıkarılmasına dönük düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemek örgüt için önemli bir problemdir. Bu sorunun örgüte birçok olumsuz etkisi olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı; örgüt içinde çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerinin ortaya konulmasıdır. İşgörenlerin bu tutumu kolektif bir hal alıp, örgütsel sessizlik iklimini meydana getirebilmektedir. Sessizlik ikliminin hiyerarşiden mi yoksa iletişim kanallarının yeterli düzeyde olmamasından mı kaynaklandığını araştırmak bu incelemenin amaçlarından biridir. Bu nedenle çalışmada örgütsel sessizliğin banka çalışanlarına/örgütlerine etkileri olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırma, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak ve banka çalışanlarından veriler toplanarak gerekli analizler yapılarak yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, banka çalışanı

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON WORKERS: A RESEARCH ON PUBLIC BANK WORKERS

Abstract

The workers in this organization can't express their thoughts, ideas or suggests which can make the organization's activities better or find out the hitches, so this is an important problem for organization. It is possible to say that this problem has many negative effects on the organization. The aim of this research is to reveal the reasons why the workers stay quiet in the organization. The employee's behaviour gets collective in time and bring about organizational silence climate. One of this research's aims is to investigate whether the organizational silence is derived from hierarchy or the communication channels being insufficient. That's why it was purposed to identify whether organizational silence has effects on bank workers/organizations or not. This research was commented by using face to face questionnaires and getting datas from bank workers and doing necessary analysis.

Keywords: Organization, organizational culture, organizational silence, bank worker

1.GİRİŞ

Örgütsel sessizlik; bir örgüte ait çalışanların örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesine, aksaklıkların ortaya çıkarılmasına dönük düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleridir. İşgörenlerin bu tutumu kolektif bir hal alıp, örgütsel sessizlik iklimini meydana getirecektir. Sessizlik ikliminin hiyerarşiden mi yoksa iletişim kanallarının yeterli düzeyde olmamasından mı kaynaklandığını araştırmak bu incelemenin amaçlarından biridir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci bölümünde örgütsel sessizliğin tanımı yapılmış, sessizliğin türlerinden ve hangi yönden örgütsel sessizliğin var olduğundan bahsedilmiştir. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili temel konulardan bahsedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde işgörenlerin sessizlik davranışları detaylı açıklanmıştır. Örgütsel sessizlik ikliminin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlarından bahsedilmiştir. Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasının, örgütlerin gelişmesine katkı bulunacağı bulgusuna varılmış ve örgütsel sessizliğin önlenmesine yönelik faaliyetlerin geliştirilmesinden ve çözüm

* Onur Can BENLİER, Bilim Uzmanı, Onurcanbenlier.62@gmail.com

** Nazif YILDIRIM, Tunceli İl Özel İdaresi Genel Sekreteri, nazifyildirim62@gmail.com



yollarına değinilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise, örgütsel sessizlik iklimi ve demografik özellikler ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı yapılan istatistikî analizler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma bir kamu bankası bölge müdürlüğüne bağlı bulunan şubelerde müdür ve müdür yardımcıları dışındaki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TANIMI

Düşüncelerin ve fikirlerin bilinçli olarak saklı tutulması ve söylenilmemesi sessizlik olarak tanımlanır. Örgütsel sessizlik, işgörenlerin yaptıkları işleri ve çalıştıkları örgütü geliştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini isteyerek esirgemesi olarak tanımlanır. Bu nedenle örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesinin önünde önemli bir engeldir (Morrison and Milliken, 2000:706-707). Örgütsel yapının katılaşıp kuralarıyla işgörenler, birbirleriyle çatışmaktan, horlanmaktan, ilgisiz ve yalnız kalma durumundan ve işlerini kaybetme riskinden dolayı sessiz kalırlar (Perlow ve Williams, 2003:3). Bazı araştırma sonuçlarında; genellikle örgüt yöneticilerinin aykırı seslere tahammülü olmadığı ortaya çıkmaktadır. Korkunun olduğu bir örgütte işgörenler sessiz kalmaya mecbur kalırlar ve örgütün iş süreçlerine müdahale etmemeye özen gösterirler. Özellikle kamu kurumlarındaki işler, fikirler her zaman üst yönetimin tekelindedir. Örgütün sürekliliği açısından hiyerarşik yapıda aşağı tabanından gelen bilgi ve fikirlerin önemi yapılan araştırmalarla görülmüştür (Morrison ve Milliken, 2000:707). Örgüt içerisinde doğru verilerin ve bilgilerin en önemli kaynağını çalışanların oluşturduğu da bilinen bir gerçektir.

Modern ve dinamik yönetim yapısında olan işletmeler, artan rekabet koşulları, kalitenin ve müşterilerin beklentilerinin sürekli artması, çalışanlarından daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını, konuşmalarını, bilgiyi örgüt içerisinde daha çok paylaşmalarını istemektedirler. Örgütsel sesin artması ve olumlu sonuçlar doğurması için üst yönetimin işgörenlerin düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, yaşadıkları sorunları ifade etmeleri için onları teşvik etmesi gerekmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1394).

2.1.Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Örgütsel sessizlik iki temel boyut ile sınıflandırılmıştır. Birincisi çalışanların sessiz kalması, ikincisi ise işgörenlerin sessiz bırakılması şeklindedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

2.1.1.Sessiz Bırakılma: Çalışanlar, kendi istekleri dışında zorlada olsa sessiz kalmak durumunda bırakılabilirler (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

2.1.2.Sessiz Kalma: İşgörenlerin, bilerek ve isteyerek sessiz kalma halidir. Kendiliğinden sessiz kalınır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009:571-572).

2.2.Örgütsel Sessizliğin Yönü

Bir kurumdaki sessizliğin yönü; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki işgörenler arasında olur. En bilinen ve sıklıkla karşılaşılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma durumudur. Sessiz kalma, örgütün en üstündeki tepe yöneticisine karşı olabileceği gibi, hemen bir üst düzeydeki yöneticiye (şef, birim/bölüm başkanı) karşıda



olabilir. Yapılan araştırmalarda; işgörenlerin sessiz kalmasında etkili olan yönetim, en üst yönetimin aksine daha çok bir üst yönetim olduğu ortaya çıkmıştır. Sessizlik davranışının yönü ayrıca alt/eş düzeylere ve hatta örgüt dışı kesimlere karşıda gelişip ortaya çıkabilir (Brinsfield, 2009: 70-71).

2.3.Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Örgütsel ve Çevresel Faktörler

2.3.1.Kültür: Bir işletme için kültür, kurumun çalışma şeklini ve çalışma şeklinin sonuçlarını etkileyen, belirli insan topluluklarının bir araya geldiği, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının bütünüdür (Erdoğan, 1997:120).

Toplumsal kültürel normların sessizlik üzerindeki etkisi bir gerçektir. Ancak burada sadece yönetsel inançları besleyen güç mesafesi kültürünün sessizlik üzerindeki etkisine değinilmiştir. Güç mesafesi; toplum üyelerinin, kurum ve örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir biçimde dağıldığını kabullenme göstergesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, işgörenlerin, yöneticileri ve meslektaşlarına görüşlerini açıkça dile getirmeleri olasılığı oldukça düşüktür. Çünkü insanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emri eleştirmeden kabul etmek üzere sosyalleşmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ve kültürlerde, işgörenler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanmaktadırlar. Bu kültürlerde, en iyisini üstler bilir ve üstler her zaman haklıdır. Bu durum, güç mesafesinin düşük olduğu ABD toplumu ve gibi güç mesafesinin yüksek olduğu Japonya toplumu karşılaştırıldığında kendini göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki gelen iş görenlere, kararlara katılma imkânı verildiğinde, fikir belirtme konusunda daha cesaretli ve üretken olmadıkları görülmüştür (Huang, 2005:459-461).

2.3.2.Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, toplumsal kültüre göre daha değişken ve yönetilebilir durumdadır. Ayrıca daha özeldir (Erdem, 2007:97). İşgörenlerin örgüt kimliğini paylaşmaları, ortak bilince katkı sağlar. Örgüt içindeki işleyiş, yönetim ve insan kaynakları uygulamaları, iş ilişkileri, çalışanlar arası iletişim tercihleri ve fırsatları, zamanla örgüt kültürünü meydana getirir (Erdem, 2007: 92). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal kurullar oluşur (Eren, 2008: 167). Örgüt üyelerince örgütsel değerlerin algılanması ve paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını göstermektedir (Erdem, 2007: 92). Değişim ve gelişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikir ve düşünceler, örgüt kültürüne uymayacağı düşünülmesi sebebiyle gizli tutulup ortaya çıkmayacaktır. Bu durum, örgütsel sessizliğin oluşmasına ve sürdürülmesine neden olacaktır.

2.3.3.Örgütsel Sessizlik İklimi: Araştırmacıların birçoğu sessizlik davranışına bireysel açıdan bakarken, birçoğu da örgütsel düzeyde, yani işgörenlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri düzeyde bakmışlardır. Sessizlik, işgörenlerin kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak düşünüldüğü durumda örgütsel iklim haline almıştır (Morrison ve Milliken, 2000:706-725). Bir örgütte örgütsel sessizlik; kültür haline geldikçe, işgörenler bu iklimden etkilenecek düşüncelerini ifade etmezler, değersiz olduklarını düşünerek gerçekleri söylemezler. Çalışanlar örgütsel sessizlik iklimin hâkim olduğu örgütte konuşurlarsa tehlikeli



durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek sessiz kalırlar. Örgütsel kültür, sahip olunan kültür ile de yakından ilgilidir. Doğu kültürleri, sessizliği saygı ve itaat duygularını güçlendirmek için kullanırken, batı toplumlarında daha çok tersi bir durum vardır. Bu anlamda sessizlik onlar için arzulanan bir durum olabilir (Bowen ve Blackmon, 2003:1400). Örgütsel sessizlik, kişisel, ilişkisel ve örgütsel sebeplere dayanmaktadır. Kişisel sebeplere; tecrübe eksikliği ve alt kademede bulunmak, örgütsel sebeplere ise; hiyerarşik yapılanma, örgüt kültürü ve ilişkisel özelliklere de ast-üst arası ilişki ve astı konuşmaması için baskı kurmak örnekleri verilebilir. Yapılan araştırmalarda; çalışanlar, fişlenmemek ve düzen bozucu görünmemek, ceza alamamak, ilişkileri bozan olmamak gibi olumsuz etkilerden zarar görmemek için sessiz kaldıkları ortaya çıkmıştır (Morrison ve Milliken, 2003:1468)

Örgütlerde sessizlik iklimini olgunlaştıran bazı faktörler vardır. Bunlardan birincisi; uzun zamandır, aynı pozisyonda aynı kişilerin üst yönetimce bulundurulmasıdır. Bu uzun süreli aynı pozisyonlarda bulunmak; fikirleri, düşünceleri ve yaklaşım biçimlerini birbirine yaklaştıracak, değişime uğrayan veya uğrayacak olan kademelerde bu ilişkilere ve yönetime tepki olarak sessizlik oluşacaktır. İkincisi; üst yönetim ile çalışanların demografik özellikleri açısından birbirleri ile benzerlik göstermesi veya göstermemesi ile alakalıdır. Bu özelliklerin farklı olduğu noktada örgütsel hiyerarşi de artacak, sessizlik ortamına zemin hazırlanmış olacaktır. Üçüncü unsur olarak kültürel geçmiş gösterilmiştir. Güç mesafesini yüksek tutma kültürü, örgüt içerisinde açık iletişimi ve olumsuz geri bildirim tehlkeye atacak, çalışanların otorite algısını kuvvetlendirecektir. Dördüncü unsur ise örgütsel yapı içerisindeki katı bir hiyerarşi anlayışı, yönetimin çalışana mesafe koyması, fiziksel iletişimin kurulamaması çalışanların etkinliğini olumsuz etkileyecektir. Beşinci unsur olarak örgütün, atamalarını ve terfilerini dışarıdan yapması çalışanın güvenini ve örgüte bağlılığını derinden etkileyecektir (Morrison ve Milliken, 2004: 34). Çalışanlar fikirlerini ifade ettikleri zaman olumsuz tepki almaktan korkmakta veya ifadelerinin örgüt içerisinde bir fark yaratmayacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000:708).

3.İŞGÖREN SESSİZLİĞİ ve İŞGÖRENLERİN SESSİZLİK DAVRANIŞLARI

3.1.İşgören Sessizliği: İş gören sessizliği, durumu değiştirebilecek kapasiteye sahip olan işgörenlerin örgütsel şartların gelişimine ilişkin fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmemesi aksine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2003:1453-1476). Bazı araştırma sonuçlarına göre; işgörenlerin sessiz kalmaz ise başlarına gelecek olumsuzluklardan bahsedilmiştir. Bu olumsuzluklar; şikâyetçi olarak tanınmaları, güvenilirliklerini ve saygınlıklarını yitirmeleri, etiketlenmeleri, örgüt içi ilişkilerinin zarar görmesi, konuşmanın gereksiz olduğuna inanması, dışlanma ve cezalandırılma olasılığı, işini ve kariyerin kaybetmesi şeklide ortaya çıkmıştır. Bu sonuçları doğuracak olan sebepler ise; örgütsel yapı, tecrübe ve düşük pozisyon, destek vermeyen ve teşvik etmeyen yönetici, geribildirim yapılmaması, sessizlik iklimi ve yetki eksikliği, örgütsel yapı, kültür, destek vermeyen yönetici, olumsuz geri bildirim yapılmaması ve oluşan sessizlik iklimi ve kurulamayan iletişimdir (Morrison ve Milliken, 2000:709-718). Oysa örgütlerin fikirlerini ifade eden ve sessizlik iklimini kıran çalışanlarla büyüüm gelişecek ve kendisini yenileyecektir.



3.2.İşgören Sessizlik Davranışları: İşgören konuşmak istese bile kendini korumak bilerek ve isteyerek sessiz kalmayı tercih edebilir. Ancak sessiz kaldığı veya düşünce ve fikirlerini ifade edemediği için mutsuz bir ruh hali içinde olur. Bu durum işgöreni rahatsız edecek ve motivasyonunu ve performansını büyük ölçüde olumsuz etkileyerek verim düşüklüğüne neden olacaktır. İşgörenlerin cinsiyet farklılıkları da sessizliklerini etkilemede farklı sonuçlar doğuracaktır. Kadınlar erkeklere göre daha sessiz kalma durumunda olabilirler. Öz güven de bireyin sessizliğine etki edecektir. İşgörenin kendisine az güvenmesi konuşmasına veya sessiz kalmasına etki edecektir. Çalışanın konuşması durumunda kendine söyleyeceği sözlerin maliyetinin ve faydasının neler olacağını düşünebilir (Brinsfield, 2009: 73).

Bireyin bulunduğu ortamın stresli, gergin ve endişeli bir yapıya sahip olması, bireyin uzlaşmacı bir yapıya sahip olması, sessiz kalmalarına neden olarak işletmelerde örgütsel sessizliği artıracak etkiye sebep olur (Morrison ve Milliken, 2000:708).

3.3.İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik: Bu sessizlik türü, çalışanların iş yerinde ilgisizlik veya boyun eğme ve kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile konuşmaması, paylaşmamasıdır (Morrison ve Milliken, 2003:1453-1476). Ortada bir umursamazlık hali vardır ve bu durum işgörenlerce örgüte karşı kullanılmaktadır. Umursamaz kişi olaylardan, örgütten, eylem ve işlemlerden kendisini soyutlamıştır. Fikirlerini ortaya koymak için çabalamaz ve bu olumsuz durumun değişmesi için isteksiz davranır. Çalışanın, fikrinin önemsenmediğini ve bu nedenle herhangi bir farklılık oluşmayacağı hissine kapılması, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, düşüncelerini ve fikirlerini örgütte alına kararlara göre şekillendirmesi sessizlik davranışları ve tutumları olarak değerlendirilir (Dyne ve Diğerleri, 2003:1366). Çalışma ortamında baskın bir grup hâkim ise çalışanın sessizlik davranışı bu ortam içerisinde sürekli hale gelebilir (Slade, 2008: 61). Kişi fikrine güvenmediği, fikrini değersiz bulduğu veya çözüm için bir yol olmadığını düşündüğü zamanlarda da sessiz kalır. Örgüt tarafından da çalışanların değersiz hissettirilmesi örgütteki bir diğer sessizlik halidir. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını azaltacak ve örgütte farklı görüşlerin oluşmamasına ve sessizlik iklimine etki ederek işgörenlerin örgüte olan bağlılığını zayıflatacaktır (Milliken ve Morrison, 2003:3-4).

3.4.Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik: Kendini korumaya dayalı sessizlik davranışının özünde korku ve kaygıdan dolayı işgörenin kendini savunma ihtiyacı doğmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, işgörenin kendisini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak için, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; örgütteki sorunları görmemezlikten gelmek, yapılan kişisel yanlışları görmek istememek veya saklamak ve yeni fikirleri gizlemek vardır (Çakıcı, 2008:117-134). Korunmaya dayalı sessizlikte, çalışanın konuşması halinde çıkabilecek sorunların kendisine olası olumsuz sonuçlarından yani zararlarından kaçınması durumu vardır. Oluşacak problemlerden kendini sorumlu tutulması korkusu sözkonusudur. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi davranışı gösterirler (Dyne ve Diğerleri, 2003:1366).



3.5. Prososyal Eğitime Dayalı Sessizlik: Prososyal sessizlik davranışı; örgüte dışarıdan gelebilecek ve örgüte bağlılığı etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış biçimidir. Çalışanlar iş birliği içerisinde, örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülme-yen kişiler ile paylaşmayarak, gizliliği korur ve bunları onların ve örgütün yararına saklamak amacındadır (Dyne ve Diğerleri, 2003:1368). Örgüt içi uyum ve itaat olduğu göz önüne alındığında işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir. Proaktif davranışları sergileyen birey iyi niyeti ile ileriye dönük inisiyatifi eline alan, kendi yararından çok, örgüt yararına bir davranış sergileme niyetindedirler. Bu kişiler egoist olmaktan çok fedakâr ve iyilikseverlerdir. Yönetici örgütsel verimliliği artırmak iyiniyetli bireylerin daha proaktif olmalarına, inisiyatifi ele almalarına izin verecektir (Brinsfield, 2009: 26-27). Örgütlerde örgüte, örgüt çalışanlarına faydalı ve yardımcı olmaya dönük sessizlik hali oluşabilmektedir.

3.6. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik: Değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir nedenidir (Morrison ve Milliken, 2003:1355). Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf yanlarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak isterler, ancak diğerlerinin bundan hoşlanmadıklarını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark ettiklerinde fikir ve düşüncelerini paylaşmayarak çaba sarfetmezler. Bu çabalar diğerlerini incitmeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşıma dönüşür ve gerektiğinde çözüm önerisi sunmaktan vazgeçilir. Ama çözüm önerisi sunmakta cesur davranan, fikir ve düşüncelerini açıkça ifade eden kişilerin karşısında bulunan kişilerde sessiz kalmak durumunda kalabilirler. Çünkü onlarda örgüt başarısını daha öncelikli düşünüp, karar verenlerle ilişkilerinin iyi tutulmasını isterler. İnsanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini arzu etmektedirler. Örgüt içerisinde birçok insan bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istedikleri yönünde konuşur, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirmekten bu ilişkinin bozulmaması adına kaçınırlar (Perlow ve Williams, 2003:3-4). Örgütte çalışan her işgören belli düzeylerde sosyal sermayeye sahiptir ve bunu korumaya geliştirmeye çalışır. Sosyal sermaye eğer süreklilik arz ederse bireyler için etkili bir güç olmaya devam edecektir. Çalışanların bu sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için buldukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek durumundadırlar (Milliken ve Morrison, 2003: 10-1).

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı: Araştırmanın temel amacı; örgütlerde üst yönetimin tutumundan, bölüm yöneticisinin tutumundan ve örgütteki iletişim fırsatlarından kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin, işgörenlerin sessizlik davranışları ile herhangi bir etkileşimin olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranışlarının nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme: Araştırmanın çalışma evrenini bir kamu bankasının Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölge Müdürlüğünde görev yapan operasyon servisi personeli oluşturmaktadır. Örnekleme ise random yöntemine göre belirlenen 202 kişiden oluşmaktadır. Toplam 202 kişiye anket formu dağıtılmış ve bunlardan 16 tanesi eksik doldurulduğu için



kullanılmamıştır. Analiz, 186 personelinden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayının istatistiksel açıdan yeterli ve anlamlı olduğu kanaatine varılmıştır.

4.3.Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı: Araştırmada iki bölümden oluşan bir anket dağıtılarak, veriler toplanmaya çalışılmıştır. Anketin uygulanması sırasında katılımcılara soruları cevaplandırırken sadece mevcut durumu değerlendirmeleri, arzuladıkları ya da istenen durumları dikkatten uzak tutmaları yönünde uyarılmışlardır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların yaş, cinsiyet, görevi, unvanı, eğitim düzeyi, görev süreleri gibi kişisel sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların iş yaşamlarında ortaya çıkan örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek amacıyla toplam 18 ifade yer almaktadır. Ölçekler, aralık ölçeği olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde) Likert tipi metrik ifadelerden oluşturulmuş ve her bir kategori arasındaki mesafe eşit olarak kabul edilmiştir. Her katılımcı için yukarıdaki beş dereceli cevapların verileri, lehte olan ifadelerde 5,4,3,2 ve 1 şeklinde, aleyhte olan ifadelerde ise sırayı tersine çevirmek suretiyle kodlanarak bütün önermelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları alınmıştır. Böylece her katılımcının puanı hesaplanmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır:

$1,00 \leq \text{aritmetik ortalama} \leq 2,60$: Düşük
$2,60 < \text{aritmetik ortalama} \leq 3,40$: Orta
$3,40 < \text{aritmetik ortalama} \leq 5,00$: Yüksek

4.4.Veritoplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği: Ölçeğin güvenilirliğini belirleyebilmek için cronbach alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 1’de aktarılmaktadır. Ölçek kabul edilebilir sınırın (0,70) üzerinde ve güvenilir durumdadırlar.

Tablo 1: Örgütsel sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Ölçek	Cronbach alpha
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,816

Tablo 2’de Ölçeğin geçerliliğini ölçmek amacıyla faktör analizi yapılmış. Faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer Olkin ölçeğinin değerlerine ve faktör yüklerine bakılmıştır. Ölçeğin geçerliliği için Kaiser Meyer Olkin değerinin 0,60’ın üstünde olması ve faktör yüklerinin de 0,40’ın üzerinde olması beklenir. Ölçeğin Kaiser Meyer Olkin değerinin kabul edilebilir sınırın üzerinde olduğu ve ölçeklerin faktör yüklerinin de tamamının 0,40’ın üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.

Ölçekler	KMO Değerleri
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	0,798



Araştırmanın Hipotezleri

H1: Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanın ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

H2: Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

H3: Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki vardır.

H4: Banka çalışanın sessizlik davranışları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Banka çalışanın sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre olumlu yönde bir etki göstermektedir.

H6: Banka çalışanın sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma sürelerine göre olumlu yönde etki göstermektedir.

H7: Banka çalışanın sessizlik davranışları, bankadaki unvanlarına göre olumlu yönde bir etki göstermektedir.

4.5.Araştırmanın Bulguları

4.5.1.Katılımcılara Ait Demografik Bulgular: Katılımcıların demografik bilgilerinin sunulduğu Tablo 3 aşağıda yer almaktadır. Tablodaki bulgulardan katılımcıların özellikleri şöyle görülmektedir:

- Katılımcıların %41,8'i bankada operasyon asistanı görevinde bulunurken, %58,2'si Banko hizmetleri asistanı görevinde bulunmaktadır.
- Katılımcıların %71,2'si servis görevlisi, %20'si servis yetkilisi, %6,5'i servis asistanı ve %2,4'ü yönetici yardımcısı unvanı ile çalışmaktadır.
- Katılımcılar eğitim düzeyleri açısından incelendiğinde, %12,4'ü lise mezunu, % 4,1'i ön lisans mezunu, %78,2' si lisans mezunu ve %5,3'ü yüksek lisans mezunudur.
- Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, katılımcıların %74,1'inin 1-5 yıl arası, %20,6' sının 6-10 yıl arası, %0,6'sının 11-15 yıl arası ve %4,7'sinin 16 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların %30,6'sı bayan, %69,4'ü erkektir.
- Katılımcılar yaşları açısından incelendiğinde, %10,6'sının 0 ile 25 yaş arasında, %80'inin 26-35 yaş arasında, %4,1'inin 36-45 yaş arasında ve %5,3'ünün de 46 yaş ve üstünde olduğu belirlenmiştir.
-



Tablo 3: Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı (S=174).

Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Görev		
OAS	71	41,8
BHA	99	58,2
Unvan		
Servis görevlisi	121	71,2
Servis Yetkilisi	34	20,0
Servis Asistanı	11	6,5
Yönetici Yardımcısı	4	2,4
Eğitim Durumu		
Lise	21	12,4
Ön Lisans	7	4,1
Lisans	133	78,2
Yüksek Lisans	9	5,3
Meslekte Çalışma Yılı		
1-5 Yıl Arası	126	74,1
5-10 yıl arası	35	20,6
10-15 Yıl Arası	1	0,6
15 Yıl ve Üstü	8	4,7
Cinsiyet		
Bayan	52	30,6
Erkek	118	69,4
Yaşınız		
25 Yaş ve Altı	18	10,6
26-35 Yaş Arası	136	80,0
36-45 Yaş Arası	7	4,1
46 Yaş ve Üstü	9	5,3

4.5.2. Ankete Katılanların Ölçekte Yer Alan İfadelere Katılma Düzeyleri: Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçen ifadeler katılma düzeylerine ilişkin bulgular, aşağıdaki Tablo 4’te aktarılmaktadır. Buna göre katılımcılara uygulanan anket içinde yer alan ifadelerden en yüksek katılım “18. Bankamızın yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.” İfadesine olurken, en düşük katılım ise “14. Bankamızdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.” İfadesine olmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği İfadelerine Katılma Düzeyleri.

	Ortalama	Std. Sapma
1.Bankamızdaki anlaşmazlıkları dile getirirsem, üst yönetimden olumsuz tepki alabilirim.	2,75	1,245
2.Operasyon yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.	3,84	1,132
3.Operasyon yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade	3,92	1,066



edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.		
4.Bankamızda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	3,36	1,118
5.Bankamızda yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	2,15	,989
6.Bankamızda alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	2,49	1,089
7.Bankamızda yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	2,14	1,049
8.Bankamızda konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	2,35	1,173
9.Bankamızda, kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	2,06	1,019
10.Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	2,04	,890
11.Bankadaki çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.	2,19	1,056
12.Bankamızda çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.	2,46	1,197
13.Bankamızda dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.	1,96	,938
14.Bankamızdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam	1,71	,727
15.Bankamızdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,06	1,053
16.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	3,91	1,448
17.Bankamızdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,74	,716
18.Bankamızın yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4,81	,589

4.5.3.Katılımcıların Örgütsel Sessizliklerinin, Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Farklılıklarına İlişkin Bulgular: Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, unvan, yaş, eğitim, görev süresi değişkenleri açısından, örgütsel sessizlik algıları arasında farklılık olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Farklılıkların tespiti için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 5'e baktığımızda bir kamu bankasının Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölge Müdürlüğünde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının katılımcıların demografik özellikleri açısından farklılıklarına ilişkin ortalama ve standart sapmalar yer almaktadır.

Tablo 5: *Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarının, Katılımcıların Demografik Özellikleri Açısından Farklılıklarına İlişkin Bulgular.*



Değişkenler		N	Ortalama	Standart sapma	t	p	Fark
Cinsiyet	Kadın	52	2,8526	0,40793	-1,481	0,038	
	Erkek	118	3,2187	0,42907			
Görev	OAS	71	2,8146	0,3954	-0,386	0,7	
	BHA	99	2,8395	0,44145			
		N	Ortalama	Standart sapma	F	p	Fark
Unvan	Servis Gör.	121	2,8352	0,43485	0,118	0,949	
	Servis Yet.	34	2,835	0,33122			
	Servis Asis.	11	2,7677	0,39505			
	Yön. Yrd.	4	2,7639	0,843			
Eğitim Durumu	Lise	18	2,7778	0,47562	0,134	0,94	
	Ön Lisans	7	2,8571	0,39265			
	Lisans	133	2,8342	0,41893			
	Y. Lisans	9	2,784	0,48068			
Meslek Çalışma Yılı	1-5 Yıl	126	2,8223	0,40424	0,219	0,883	
	6-10 yıl	35	2,8619	0,48308			
	11-15 yıl	1	2,5556	.			
	16 ve Fazla	8	2,8264	0,47646			
Yaş	25 ve Altı	18	2,7562	0,3345	0,954	0,416	
	26-35 Yaş	136	2,8256	0,42197			
	36-45 Yaş	7	3,0714	0,54027			
	46 ve Üstü	9	3,0895	0,48308			

Tablo 5'e göre, katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının, çalışanların demografik özellikleri açısından farklılıkları incelendiğinde, katılımcıların sadece cinsiyetleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre cinsiyet açısından erkek çalışanların örgütsel sessizlik algıları, kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre; banka çalışanın sessizlik davranışları, çalışanların cinsiyetlerine göre olumlu bir etkinin ve farklılığın olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel sessizlik algısının kadınların erkeklere nazaran daha fazla hissedildiğini ve bu durumda erkeklere oranla



kadınların daha fazla örgütsel sessizliğe büründüğünü ve ortalama olarak ise çalışanların cinsiyetinin örgütsel sessizlik ile olumlu bir farklılığının olduğu ortaya çıkmıştır

Banka çalışanın sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılığına bakıldığında ise çalışanların yaşlarının artması ile örgütsel sessizliğin olumlu yönde etkilendiğini ve yaş farklılığına göre yaş arttıkça örgütsel sessizlik derecesinin de arttığını görmekteyiz.

Banka çalışanın sessizlik davranışları, kurumlarındaki çalışma sürelerine göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz. Çalışma sürelerinin farklılığının örgütsel sessizlik derecesinde de bir etki yapmadığını görebilmekteyiz.

Banka çalışanın sessizlik davranışları, bankadaki unvanlarına göre çok az derecede farklılık gösterdiğini ve unvan arttıkça sessizliğinde azaldığını görmekteyiz. Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanın ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında bir az da olumsuz bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani banka üst yönetiminin tutumu banka çalışanın ilgisizliğe ve boyun eğmeye yönelik olumlu etkisi az da olsa bulunmaktadır. Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışları arasında bir ilişki bulunmadığını söyleyebiliriz. Bu durumda banka üst yönetiminin banka çalışanı üzerinde çalışanın kendini korumasına dönük ve korkuya dayalı bir sessizliğe bürünmediğini veya böyle bir etkinin olmadığını söylemek mümkündür. Şube üst yönetimin tutumu ile banka çalışanlarının ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları arasında olumsuz bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 6'ya baktığımızda bir kamu bankasının Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölge Müdürlüğünde görev yapan banka çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerine katılma oranları ile standart sapma oranları verilmiştir. Banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutlarına katılma düzeyleri incelendiğinde aşağıdaki tablodaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Sessizlik Düzeyine Katılma Düzeyleri.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutları	Ortalama Katılım Düzeyi	Standart sapma
Bölüm Yöneticisi Tutumu	3,5030	,68634
İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik	2,2769	,78533
Kendini Korumaya Dayalı Sessizlik	2,4955	,73725
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik	2,0738	,74583
Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik	4,7781	,56657

Tablo 6'ya göre, banka çalışanları içinde örgütsel sessizlik seviyesi en yüksek olan alt boyut prososyal eğilime dayalı sessizlik alt boyutu olarak belirlenmiştir. Bunu sırasıyla bölüm yöneticisi tutumuna dayalı sessizlik, kendini korumaya dayalı sessizlik, ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik alt boyutları takip etmektedir. Elde edilen verilere göre banka çalışanları arasında prososyal eğilime dayalı yüksek derecede sessizlik, bölüm yöneticisi tutumuna karşı orta derecede sessizlik ve kendi koruma, ilişkileri



koruma ve ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı düşük seviyede sessizlik olduğu tespit edilmiştir.

5.SONUÇ

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalar; örgütsel sessizliğin bir iklim halinde örgüte hâkim olabileceğini ve bu iklimi algılayan işgörenlerin etkilenecekleri örgüt ile ilgili faaliyetler hakkında sessiz kalabileceklerini göstermektedir. Bu iklimin oluşmasında üst yönetim tavrı ve duruşu öncelikli olarak etkilidir. Bir diğer etkili etken ise bölüm yöneticileridir. Hat yönetici olarak da ifade edilen yöneticiler, işgörenler ile daha çok yüz yüze iletişim halinde olduklarından, işgörenlerin sessiz kalmalarındaki etkileri daha çoktur. Örgütün iletişim kanallarının işgörelere açık olması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması işgörenin örgütsel faaliyetlere katılımına olumlu etki edecektir. İşgörenlerin davranış biçimleri, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı sürece, işgörenler sessizlik davranışları göstermeye devam edeceklerdir. Araştırmamızın birinci bölümünde örgütsel sessizliği oluşturan unsurlara ikinci bölümde ise işgörenin sessizlik unsurlarına değinilmiştir. Üçüncü bölümde ise metodoloji çalışması yapılarak örgütsel sessizliğin banka çalışanlarına olan etkileri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Araştırma bu alanda yapılmış başka araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılabilir. Araştırmada elde edilen sonuçlar sadece araştırma yapılan evren için geçerli olup genellemek mümkün değildir. Bu çalışmanın benzerleri başka meslek kuruluşlarında, özel sektörde uygulanarak başka anaevren içinde uygulanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Blackman, D.,E. Sadler, *The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning*, Management Learning, Cilt 40, Sayı 5, s. 569-585, 2009.
- Bowen, F., K. Blackmon, “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, (September) s. 1393-1417, 2003.
- Brinsfield, C. T., *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, 2009.
- Çakıcı, A., *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134, 2008.
- Dyne, L. V., S. Ang ve C. B. Isabel, *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*, Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, s.1360-1392, (September) 2003.



AKADEMİK BAKIŞ DERGİSİ

Sayı: 59 Ocak - Şubat 2017

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi

ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası
Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat – KIRGIZİSTAN

<http://www.akademikbakis.org>



Erdem, R., *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi 2007.

Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, Dönence Basım Yayın, İstanbul, 1997.

Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul, 2008.

Huang, X., Vliert ,E. ve G. V. Vegt, *Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding CrossNationally*, Management and Organization Review, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 459 – 482, 2005.

Morrison, E. W., F. J. Milliken, “*Sounds of Silence*”, Stern Business, Cilt 25, s. 31-35, 2004. *Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*”, Journal of Management Studies Cilt 40, Sayı 6 (September), sp. 1353-1358, 2003. *Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world*, Academy of Management Review, Cilt 25 Sayı 4, s. 706-725, 2000.

Perlow, L. A., S. Williams, *Is Silence Killing Your Company*, Harvard Business Review, (May), s. 3-8, 2003.

Slade M. R., *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi, 2008.