

Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi

Aykut GÖKSEL*

Gülden GÜNEŞ**

Geliş Tarihi (Received): 09.11.2017 – Kabul Tarihi (Accepted): 07.12.2017

Öz

Günümüzde X ve Y kuşakları beraber çalışmaktadırlar. Farklı kuşakların örgütlerde gösterdikleri davranışların analizi örgütlerin daha etkin yönetilebilmeleri için önemli görülmektedir. Bireylerin örgütlerinde gösterdikleri davranışlar örgütün başarısı için önemlidir. Bu çerçevede örgütsel sessizlik davranışı örgütlerin gelişmesini engelleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Mevcut çalışma, kamu ve özel sektörde çalışan 216 katılımcı bağlamında X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışını incelemektedir. Elde edilen bulgular X ve Y kuşaklarına mensup çalışanların örgütlerinde sessiz kalmadıklarını ve bu çerçevede kuşaklar arasında örgütsel sessizlik ve alt boyutları açısından istatistiksel bir farklılık olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde örnekleme cinsiyet ve medeni durum farkına ilişkin de istatistiksel anlamlılıkta bir fark bulunmamıştır. Buna karşın kamu sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi aynı özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu durumun muhtemel sebepleri olarak özel sektör çalışanlarının yüksek özgüvenleri ve rekabetçi yapıları ve kamu sektörünün çalışma şartları gösterilebilir. Kuşaklararası farklılıkların literatürümüzde yeterli düzeyde yer almadığı bulgusuna dayanarak, bireylerin örgütlerde gösterdikleri davranışların X, Y ve yakın bir zamanda çalışma hayatına katılacak olan Z kuşakları bağlamında ele alınmasında yarar olduğu değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklararası Farklılık, X ve Y Kuşağı, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranış, Çalışma Hayatı

* Doç.Dr., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon A.B.D. agoksel@gazi.edu.tr

** MBA, Atılım Vakfı, İnsan Kaynakları Yöneticisi, guldengunes@gmail.com.tr.

Generational Differences: The Analysis Of The X And Y Generations In The Context Of Organizational Silence Behavior

Abstract

Nowadays X and Y generations work together. Analysis of the behaviors of different generations in organizations is seen as important for organizations to be more effectively managed. The behavior that individuals show in their organizations is crucial to the success of the organization. In this context, organizational silence is regarded as an obstacle factor to the development of organizations. The present study examines the organizational silence behavior of X and Y generations of 216 participants working in the public and private sectors. Findings show that employees of the X and Y generations do not stay silent in their organizations and that there is no statistical difference between the generations in terms of organizational silence and its sub-dimensions.. Likewise, there is no statistical significance difference in gender and marital status of the sample. On the other hand, the level of organizational silence in the public sector workers was higher than that of the private sector workers. High self-confidence and competitive structures of private sector employees and the working conditions of the public sector can be shown as the possible reason for this difference. Based on the finding that differences among generations do not take place adequately in the literature, it is evaluated as a benefit the behaviors of individuals in organizations in the context of X, Y and Z generation which will soon join the working life.

Keywords: *Generational Differences, X and Y Generation, Organizational Silence, Organizational Behavior, Work Life.*

Giriş

Çalışma yaşamında birey-örgüt ile bireyler ve organizasyonlar arası etkileşim her zaman önemli birer araştırma alanları olmuştur. Çalışma etkinlik ve verimliliğinin artırılması, çıktı ve sonuç niteliklerinin yükseltilmesi ve bu yollarla ihtiyaçların giderilmesi ulusal bağlamda da önem arz etmektedir.

Bireyler organizasyonlarda çeşitli davranışlar göstermektedir. Kurumların olan bağlılıkları, güvenleri, kurum için gösterdikleri kurum lehine gönüllü davranışlar bu çerçevede ele alınabilir. Bunun yanında bireyin kuruma vereceği katkı, kararlara katılım düzeyi, bu ve benzeri olumlu davranışlardaki istekliliği, yaratıcılığı da örgütün başarısı açısından önemli görülmektedir.

Günümüzde tüm bu temel konulara ek olarak organizasyonlarda iki farklı kuşak mensuplarının beraber çalışıyor olması yukarıda belirtilmiş çalışma yaşamını etkileyen tüm konuların bir de farklı kuşaklar bağlamında ele alınıp incelenmesi gereğini doğurmuştur. Ülkemizde fiili çalışma hayatının çoğunluğu yönetici olarak yaklaşık %25'ini oluşturan X Kuşağı ile, yönetici pozisyonlarına gelmekte olan Y Kuşağı arasındaki farklılıkların tespit edilmesi, anlaşılması ve sebep sonuç ilişkilerinin modellenmesi, etkin yönetimin sağlanması için çok önemli görülmektedir. Çalışanların mesleklerine ilişkin bilgi ve becerilerini, görüşlerini örgütlerinde bilinçli olarak ifade etmemeleri durumu olan örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişim ve başarıları önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir.

Bu bağlamda mevcut çalışma örgütsel sessizlik çerçevesinde X ve Y Kuşak farklılıklarını sorgulamaktadır.

1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumunda kuşak kavramı; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu ve yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon olarak tanımlanmıştır. Kuşak kavramı için diğer tanımları ele almak gerekirse kuşak; anne-babaların, çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı (Başol, Çetin ve Gülşen, 2014: 1-15), benzer zaman aralıklarında doğan, benzer ekonomik ve sosyal hareketlerden etkilenmiş benzer davranış biçimine sahip kişiler olarak tanımlanabilir (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 19).

Belirli bir dönemde doğmuş kişilerin gelişim dönemlerinde tecrübe ettikleri sosyal, kültürel, politik olaylar ve teknolojik gelişmeler onları diğer gruplardan farklılaştırır. Bir grubun olaylara verdiği tepkiler, kendilerini ifade etme tarzları, hayalleri, istekleri, hedefleri ve motivasyon kaynakları kuşakları oluşturmaktadır (Başgözde ve Bayar, 2015: 118-130).

Pozitivist bilim anlayışı çerçevesinde sosyoloji biliminin kurucusu olarak kabul edilen Auguste Comte, kuşak değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareketler olduğunu ortaya koymuş, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı bilgi ve birikimler ile sağlanabileceğini belirtmiştir (Cücen, 2012). İş yaşamı ve yöneticiler açısından kuşak kavramını ele alan ilk yönetim bilimi yazarı Douglas McGregor'dır. McGregor, yöneticilerin kuşak kavramının farkında olmadıkları bir dönemde, yönetsel uygulamaların çalışanların davranışlarına etkilerini incelemiştir. McGregor'un çalışmaları, büyük oranda 1930'lı yılların ortası ile 1950'li yılların ortası arasında. Bu dönem; "İkinci Dünya Savaşı", "Büyük Buhan", "Soğuk Savaş" gibi önemli tarihsel olaylar nedeniyle ekonomiye, işletmelere ve endüstriyel ilişkilere büyük etkilerde bulunmuştur (Ekin vd., 2016: 81-91).

Genelde aynı doğum yıllarına sahip bireyler kendilerini bir kuşak olarak görürken, farklı doğum yıllarına sahip bireyleri de farklı bir kuşak olarak görmektedirler. Ancak bir kuşağın oluşumu sadece aynı doğum yılına sahip olmaları ile açıklanamaz. Daha etken olan durum bireylerin paylaştıkları yıllar değil yaşadıkları sosyal ve tarihsel eşsiz deneyimlerdir. Bu deneyimler bireyleri daha çok kalıcı olarak etkilemiştir (Yüksekbilgili, ve Akduman, 2015: 19). Araştırmacılar dönemleri belirli tarihsel aralıklar içerisinde değerlendirerek bu grupları Gelenekselciler – Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964), X Kuşağı (1965- 1979), Y Kuşağı (1980 – 2000), Z Kuşağı (2000 sonrası doğumlular) olarak sınıflandırmışlardır.

1.1. Gelenekselciler – Sessiz Kuşak (1925-1945)

1925-1945 yılları arasında dünyaya gelen Gelenekselciler - Sessiz Kuşak o dönemlerde yoğun olarak yaşanan savaşılarından dolayı Savaş Kuşağı adını da almış bu dönemde yaşanan ikinci dünya savaşı ve ekonomik buhran bu kuşağın karakterinin oluşmasında birebir etkili olmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti bu dönemde savaştan yeni çıkmış tek partili siyasal sistemin egemen olduğu ve sanayi, üretim ve hizmet sektörünün neredeyse tamamen yeniden kurulmaya başlandığı bir dönemdedir (Demirkaya vd., 2015: 186-204). Bu kuşakta doğan

insanlar geçmişten gelen savaşlar ve devam eden savaşlar nedeni ile savaşa katılmayacak çocuklardan oluşmaktadır. Bu çocuklarında en önemli kültürel yapısı geniş aileler ve bu durumun getirdiği daha yakın komşuluk ilişkileridir. Bu ilişki ağı değer açıdan otoriteyi kabullenme, bağlanma gerektiğinden fazla çalışma ve vatana kendini adama gibi kavramların yoğun yaşanmasına yol açmıştır (Akdemir vd., 2013: 11-42). Bu dönemin insanları dönemin zorluğunun getirdiği gereklilik olarak daha dikkatli olup, macera aramayan, hayal gücü zayıf bir yapıdadırlar (Serçemeli, Kurnaz ve Özcan, 2015: 261-276.) Karar vermekte zorluk çekerler ve kararları otoritenin vermesini beklerler. Liderlerine sadıktırlar ve emirlerine koşulsuz itaat ederler (Demirkaya vd., 2015: 186-204).

1.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946- 1964)

İkinci Dünya Savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlamak, ekonomik buhranın etkilerinin azalmasıyla geleceğe daha pozitif bakılması sonucu çocuk yetiştirme isteğinin artması bebek doğumlarının artmasına neden olan faktörlerden biridir. 1940-1950'lerde yüksek doğum oranları olması ile yerleşim alanları gelişmeye başlamış, 60'lı yıllarda kolej eğitimi yaygınlaşmış, varoş kültürü oluşarak uyuşturucu kullanımı artmıştır. Bu dönemde savaş karşıtı söylemler çoğalmıştır (Demirkaya vd., 2015: 186-204). Bebek Patlaması Kuşağında dünyada insan hakları hareketleri çoğalmış, radyolara olan ilgi en çok bu dönemde artmıştır. Türkiye'de ise darbeler ile çok partili siyasal sisteme geçişin ağırları bulunmaktadır.

Bu kuşak mensupları sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr ve aynı zamanda bir yerde uzun süre çalışabilen bir yapıya sahiptirler. Çalışkan, idealist, kararlarında tezatlık bulunmayan bir yapıya sahip olup ayrıca yetki duygusu, işkolik ve bencillik gibi bazı olumsuz özelliklere sahiptirler. Zor işe ve uzun saatler çalışmanın önemine inanırlar. Kendilerini motive edebilen ve takdir edilmekten hoşlanmayan bir yapıya sahiptirler. İş hayatında öncelikleri aldıkları ücretlerdir. Ekip çalışmasına ve ekip iletişimine önem verirler. Savaş döneminden çıktıkları için eğlenceye düşkündürler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:19). Bu kuşağın diğerler kuşaklara aktardığı ve günümüzde hala devam eden en önemli miras mal varlığı ve emeklilik sistemlerinin oluşmaya başlaması (Demirkaya vd., 2015: 186-204.), kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevreye duyarlı olmaktır (Başol ve Aydın, 2014:1-15).

1.3. X Kuşığı (1965- 1979)

X Kuşığı, 1965 yılından 1980 yılına dek doğan ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturdukları kuşak olarak bilinmektedir. X kuşığı kendini topluma karşıt gören, keskin politik çıkışlar yapan, kendi giyim stilini yaratan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir nesildir. Bu kişiler kendilerini saygın bir statüye sahip olma, para ve yüksek oranda sosyalleşme ile kendi varoluşlarını açıklamaya çalışmaktadırlar. X kuşığı üyeleri, iş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek ve aynı işte uzun yıllar çalışmış bireyler olarak bilinmektedir. Bir önceki kuşağa göre her ne kadar iş yaşamında sadık olsalar bile daha iyi bir gelecek için fırsat kollamış, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya başlamışlardır. Kadınlar bu dönemde tekrar iş yaşamına katılmaya başlamış ve kariyerlerinde ilerlemek istediklerinden dolayı da az çocuk sahibi olmak istemişlerdir (Başol ve Aydın, 2014: 1-15). Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. Kendi sorunlarını kendileri çözmeye çalışan ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri daha yüksek olan bir kuşaktır (Akdemir vd., 2013: 11-42).

Bu dönem dünya koşullarının çok değiştiği ve her gün yeni yeniliklerin ortaya çıktığı bir dönem olduğundan X kuşığı bireyleri bu çağa ayak uyduramadıklarını ve dışlandıklarını hissetmektedirler. İlk kişisel bilgisayarın satışı ve dolayısıyla teknoloji alışkanlıklarının altyapısı bu dönemde oluşmuştur. İş yaşamında X kuşığı yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır. Teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi içinde alan X kuşığı astları olan Y kuşığı ile çatışmalar yaşamaktadır.

Günümüzde Türkiye'nin %22'sini oluşturan bu kuşak, dönemini petrol krizleri ve ekonomik sarsıntılarla geçirmiştir. '68 kuşığı' gelişmelerinin de yaşandığı bu dönemde Türkiye'de üniversite olayları ve sağ-sol çatışması artarken, televizyonda değerli bir iletişim aracı haline gelmeye başlamıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:19).

1.4. Y Kuşığı (1980 – 2000)

Y kuşığının hangi tarihte doğanları kapsadığı konusunda literatürde görüş farklılığı bulunmaktadır. Y Kuşığı bireyleri ailelerinin yarattığı korumacı ve güvenli ortamda büyümüşlerdir. Doğdukları dönem boşanma oranlarının arttığı, doğum kontrolünün yaygınlaştığı döneme rastladığından bu neslin çocukları ebeveynleri tarafından çok istenen

çocuklardır ve ebeveynleri için çok değerlidirler. Y nesli mensupları yetiştirilme tarzları sebebiyle egoist ve kendilerini aşırı önemseyen bireylerdir (Çemberci vd., 2014: 15).

Y kuşağı, özgürlüğüne düşkün ve teknolojiyi yakından takip eden bir nesildir. Bu kuşakta doğan bireyler çalışmayı sevmeyen, aksine eğlenceyi tercih eden, otoriteyi reddeden ve saldırgan bir tutum içerisinde davranmaktadırlar. Tatminsiz kişiler olmakla birlikte sürdürülebilirlik, etik, sosyal sorumluluk gibi kavramlara önem vermektedirler.

Y kuşağında iş-özel yaşam dengesi vardır. Y kuşağı yükselmek için gerekli olan zamandan daha fazla saatler çalışırlar. Bunun dışında Y kuşağı; internet üzerinden alışveriş yapan, öğrenmeye istekli, aynı anda birden fazla işi yapabilen, sabırsız, geleceğe değil şimdikiye odaklanan, birebir iletişime önem veren, esnek çalışma koşullarını seven, sık iş değiştirmekte sakınca görmeyen, özellikle iş hayatında açık ve net talimatlar bekleyen, topluma katkıda bulunmaktan çok para kazanmaya önem veren, sosyal iletişim ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google, MSN...) iletişim kuran (Yüksekbilgili, 2013: 342-353), çalıştığı işyerinde ilerlemek için gerekli görülenden uzun saatler çalışmayı tercih eden ve özgüvenleri yüksek bireylerdir (Yüksekbilgili, 2015: 259-267).

Türkiye’de bu kuşak, 1980 öncesi dönemdeki kıtlıkları (benzin sıkıntısı-yağ kuyrukları) yaşamadıkları için, her şeyi çok hızlı tüketebilmektedirler. Kitlesele olanı değil, kişiye özel olanı sevmektedirler. Değişime kolay uyum sağlamakta ve kendilerini gösterme konusunda çok hevesli davranmaktadırlar. Aynı anda birden çok iş yapabilmektedirler (Başgözde ve Bayar :118-130).

1.5. Z Kuşağı (2000 sonrası doğumlular)

Z kuşağı 2000 yılından sonra doğanların yer aldığı kuşaktır. Bu kuşak tamamen teknolojik bir çağda doğduklarından teknoloji ile iç içe yaşamaktadırlar. Bu nedenle bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Next Generation” ya da “iGen” adları verilmektedir. Bir diğer adları ise; “Instant Online (Her daim çevrimiçi)” kuşağıdır (Levickaite, 2010: 170-183).

Bu kuşağın ilk üyeleri henüz çalışma hayatına girmediğinden çalışma yaşamına ilişkin davranışları henüz araştırılmamıştır. Bu nedenle literatürde bu kuşakla ilgili fazla bilgi bulunmamaktadır. ‘İnternet kuşağı’ olarak da adlandırılan bu kuşak, yeni teknolojik imkânlarla iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile hep bir arada bulunmaktadır. Bu kuşak internet ağları vasıtası ile ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yaşayabilecekleri

savunulmaktadır. Aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerileri de vardır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 19).

Bu kuşak internet aracılığı ile istediği tüm bilgilere kolayca erişebilmekte, materyal çeşitliliği ve gelişen fiziksel ve donanımsal imkânlar nedeni ile daha erken yaşta eğitilebilmekte ve daha çabuk büyüüp gelişebilmektedir (Akdemir, Vd., 2013: 11-42).

Z kuşağının iş yaşamına atıldıklarında; yalnızlığı ve yalnız yaşamayı sevmeleri, tüm verilere hızlı ulaşabilmeleri nedeni ile markalara ve çalıştıkları organizasyonlara bağlı kalamayacakları, isteksiz ve iradesiz bir çalışma içerisinde bulunabilecekleri, işlerden çabuk soğudukları için kolayca iş değiştirebilecekleri tahmin edilmektedir. Diğer yandan, yaratıcılık, hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda da diğer kuşaklardan daha başarılı olmaları da beklenmektedir (Başol ve Aydın, 2014: 1-15). Kuşakların iş ve örgüt çevresi temel özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 1. Kuşaklararası Farklılıklar

		Babby Boomers	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Nüfus Durumu	Doğum Oranı Yüksek	(Levickaite, 2010: 171).		
	Doğum Oranı Düşük		(Başol, Aydın, 2014: 1-15)	(Çemberci, Sudak, Aşçı ve diğerleri, 2014: 15)
Teknoloji ile ilişkisi	Teknoloji Kullanımı Yüksek		(Jianrui, 2011).	(Zemke vd., 2013; 120-12; (Arhin, 2009; Eisner, 2005; Behrstock-Sherratt, Coggshall, 2010.)
	Teknoloji Kullanımı Düşük	(Hui-Chun Yu and Peter Miller 2005)		
Sadakat Duygusu	Sadakat Duygusu Düşük			
	Sadakat Duygusu Yüksek	(Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014:19)	(Akdemir, Konakay, Demirkaya ve diğerleri, 2013: 11-42)	
Takım Çalışması	Takım Çalışması Fazla	(Adıgüzel, Batur, Ekşili, 2014:19)		(Lower, 2008).
	Takım Çalışması Az		(Hui-Chun Yu and Peter Miller 2005)	
İşe Bağlılığı	Sık İş Değiştiren			(Kelan, E.L., Gratton, L., Mah, A., Walker, L., 2009)
	İşine Bağlı	(Lester vd., 2012:342)	(Carole L. Jurkiewicz, Ph.D. 2000)	

2. Örgütsel Sessizlik

Örgütler, başarılı olabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için personelleri ile uyum içerisinde çalışmalarını gerekmektedir. Örgütler bu durumun farkında olsalar bile

personeler bilerek ya da bilmeyerek sessiz kalmalarına yönelik davranışlarda bulunmaktadır. Personellerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlamaları ya da itaat etmeleri olarak düşünülse bile günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Özcan ve Gül, 2011: 107-134).

Sessizlik, içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi, toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması sakinlik ve huzur gibi olumlu bir çevresel özellik olarak da görülür (Çakıcı, 2007: 145-162). Bunun dışında örgütsel sessizliği tanımlamak gerekirse; örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt ya da mesleği ile ilgili teknik ve davranışsal sorunlar ile ilgili bilgi ve düşüncelerini isteyerek yöneticilerine ya da örgüte iletmeyip, suskun kalmaları, çalışanların örgüt ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşünce ve fikirlerini, gerçekleştirebilecek ya da olumsuz durumu ortadan kaldıracak yetkili kişilere söylememesi (Durak, 2014: 2), çalışanların işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak bildirmemeleridir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 24-52).

Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Ancak her iletişimsizlik ya da sessizlik durumu örgütsel sessizliği ifade etmemektedir. Çalışanlar bazen herhangi bir fikre, ya da düşünceye sahip olmadıkları içinde sessiz kalabilirler. Bu durum örgütsel sessizlik anlamına gelmez (Durak, 2014: 2).

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Teorisine” göre, kişiler konuşmalarının, duygu düşünce ve davranışlarının olumlu sonuçlar yaratacağını, iyi şeyler olacağını düşünüyorlarsa, fikirlerini paylaşma yönünde olumlu davranacaklardır. Eğer olumsuz olacağını düşünüyorlarsa sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.

Noelle ve Neumann’ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisine göre, Kişiler düşüncelerini açıklamak için kamuoyunun desteğine ihtiyaç duyarlar. Düşünce ve görüşleri kamuoyu tarafından destekleniyorsa o zaman düşünce ve fikirlerini paylaşma eğilimi gösterirler. Kamuoyunun kendilerini desteklemediğini, çoğunluğun düşüncesi ile düşünce ve fikirlerinin örtüşmediğini hissettiklerinde ise sessiz kalmayı tercih ederler.

Bowen ve Blackmon, Noelle ve Neumann’ın “Sessizlik Sarmalı” teorisini örgütsel anlamda ele almış ve çalışanların çalışma arkadaşları kendi düşüncelerini desteklemedikçe (örgüt ve çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusu) sessiz kaldıklarını belirtmiştir.

Yani örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, topluluklardaki baskın düşünceye ve örgütün serbest düşünmeye verdiği desteğe bağlıdır.

“Kendini Uyarlama Teorisine” göre ise, kişiler içinde buldukları duruma göre ortama uyum sağlama eğilimi gösterirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, etrafına iyi bir görünüm yaratmak istedikleri için, sosyal davranışlarını bilerek değiştirirler ve ortamdaki düşünceleri kendi düşünceleri gibi lanse ederler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını olduğu gibi ifade ederler (Çakıcı, 2007: 1).

2.1. Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri

Bireyler, yanlış bir davranış gözlemlediklerinde konuşabilirler ya da sessiz kalabilirler. Bireylerin düşüncelerini ortaya koymaları her zaman olumlu bir durum olmadığı gibi sessiz kalmaları da olumsuz bir durum değildir. Kişilerin sessiz kalması her zaman onay ya da kabullenme değil bazen de karşı çıkma, gösterilen bir tepki iken duygularını ifade etmeleri ise uyum sağlama, kabul etme değil olumsuz bir kabulleniş de ifade ediyor olabilir. Örgütlerde çalışanların iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili üç özel davranış vardır. Bunlar kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir.

Kabullenici sessizlik; çalışanların bilinçli olarak düşünce ve bilgilerini örgüte aktarmamasıdır. Çalışanların örgüte sessiz kalmalarının sebebi, düşüncelerine örgüt tarafından değer verilmeyeceğini düşünmeleri, ilettiği yöneticilerin var olan durumu daha iyiye götürecek davranışlarda bulunmayacağına inanmalarındır.

Korunma amaçlı sessizlik; kişinin var olan durumda bilgi ve düşüncelerini paylaştığında var olan durumdan daha kötü bir durumda olacağını düşünmesinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmesidir. Kabullenici sessizlikte kişi düşüncelerini aktardığında sonucun değişmeyeceğine inanırken koruma amaçlı sessizlikte kişi için sessiz kalmak var olan durumda uygulayabileceği en iyi stratejidir. Farklı görüş ve düşüncelerini yöneticilere iletirse, bunun sonucunun faydadan çok zarar getireceğine inanmaktadır.

Başkalarını koruma amaçlı sessizlik; kişinin düşünce ve bilgilerini başkalarının yararlarını gözeterek paylaşmaması, sessiz kalmasıdır. Başkalarını koruma, yararını düşünme eğilimi söz konusudur. Kişi bu durumda bilgilerinin başkalarına zarar vereceğini düşünerek, kendini değil başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalır (Durak, 2014:2).

2.2. Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Faktörler

Örgütsel sessizliğe yol açan faktörle literatürde genel olarak dört başlıkta ele alınabilmektedir. (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux ve Bedeian, 2003; Milleken vd,2003);

a. Çalışanların Yöneticilerine Güvenmemesi: Çalışanlar örgütte yaşanan sorunları dile getirdiklerinde bu durumun yöneticileri ve işletme yönetimi tarafından hoş karşılanmayacağını düşünürler. Bu yüzden de konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

b. Konuşmanın Riskli Görülmesi: Çalışanlar düşünce ve fikirlerini açıkça söylemenin yükselme, örgütte sevilme yaratacağı korkusundan dolayı sessiz kalmaktadırlar. Bu durum kendilerine güvenmemelerinden ya da düşüncelerinin dikkate alınmayacağını düşündüklerinden değil aksine düşüncelerini paylaştıklarından dolayı yaşanacak değişimlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir.

c. Dışlanma Korkusu: Çalışanlar örgütü olumsuz etkileyecek bir bilgiyi paylaştıklarında örgütte şikayet edici olarak anılacaklarını düşündüklerinden sessiz kalmaktadırlar. Örgüt içerisinde dışlanma korkusu çalışanların düşüncelerini açık ve net bir biçimde ortaya koyamamalarına sebep olmaktadır.

d. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: Çalışanlar iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde onlarla ilişkilerinin bozulmasından korkmaktadırlar. Onlarla olan sıkıntıları anlatsalar bile bunun çözüm olmayacağını düşündükleri için sessiz kalmaktadırlar. Bununla beraber sessizliğin nedenlerini 1.Örgütsel nedenler, (Premeaux ve Bedeian, 2003), 2.yönetimsel nedenler (Dyne vd. 2003), 3.bireysel nedenler (Piderit ve Ashford, 2003 ; Premeaux ve Bedeian, 2003), ve 4.ulusal ve kültürel nedenler olarak da (Bowen ve Blackmon, 2003; Huang vd., 2005; Edmondson ve Detert, 2005; Morrison ve Milliken, 2000), sınıflanmaktadır.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlikten kaynaklanan etkiler doğrudan örgütü etkilemektedir. Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememesi ve gelişmeye açık olmaması gelmektedir. Çalışanlar örgütsel sessizlik sonucunda gerçekleştirmekte oldukları işler konusunda isteksiz olurlar ve performansları düşük olur. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatır, çalışanların örgüte bağlılığı da azalır. Tüm bunlar çalışanlara daha fazla

endişe ve korku verir, bu durum da örgütsel sessizliğin her gün daha da artmasına sebep olur (Özcan ve Gül, 2011:107-134.).

Örgütsel sessizliği her zaman kötü bir durum olarak düşünmemek gerekir. Örgütsel sessizliğin faydalı olduğu durumlar da vardır. Bunlar; yönetsel anlamda gereksiz bilgi yükünün azalması, kişiler arası sürtüşmelerin azaltılması, saklı kalması gereken bilgilerin saklı tutulmasının sağlanması gibi durumlardır (Erigüç vd.,2014: 61-84).

3.Yöntem

Araştırma günümüzde beraber çalışan X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışlarının genel ve örgütsel sessizlik boyutları çerçevesinde analizini ve karşılaştırması amaçlamaktadır. Bunun yanında çalışma X ve Y kuşaklarının cinsiyete, çalıştıkları sektörlere, medeni durumlarına ve çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik davranışlarındaki farklılıklarını incelemeyi hedef almaktadır. Bu bağlamda araştırma hipotezleri şu şekilde kurgulanmıştır;

1.Araştırma sorusu: X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık var mıdır?

H1: X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık vardır.

H1_A: X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları açısından farklılık vardır.

2.Araştırma sorusu: Cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör ve çalışma süreleri dikkate alındığında X ve Y kuşakları arasında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık var mıdır?

H2: X ve Y kuşakları arasında cinsiyet dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık vardır.

H2_A: X ve Y kuşakları arasında cinsiyet dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları açısından farklılık vardır.

H3: X ve Y kuşakları medeni durum dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık vardır.

H3_A: X ve Y kuşakları medeni dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları açısından farklılık vardır.

H4: X ve Y kuşakları arasında çalışılan sektör dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı açısından farklılık vardır.

H4_A: X ve Y kuşakları arasında çalışılan sektör dikkate alındığında örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları açısından farklılık vardır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Ayşehan Çakıcı (2008)'in çalışması esas alınmıştır. Ankette belirtilen ifadelerle "1:Hiçbir zaman sessiz kalmam, 2: Çok nadir sessiz kalırım, 3: Bazen sessiz kalırım, 4:Genellikle sessiz kalırım, 5: Her zaman sessiz kalırım 5'li Likert Skalası içinde cevaplar değerlendirilmiştir. Çalışma, 28 anketin veri yetersizliği sebebiyle analiz dışı bırakılmasından sonra, Ankara'da 88'i kamu ve 128'i özel sektör olmak üzere 216 örnek üzerinden gerçekleştirilmiştir. Örneklerimin gelecek çalışmalar için genişletilmesi tavsiye edilmekle beraber, mevcut çalışmanın amacı ve kapsamı dâhilinde yeterli görülmektedir. Çalışmada veriler, tanımlayıcı istatistikler, bağımsız örneklem t testleri ve tek yönlü varyans analizleri ile, SPSS 18 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.Bulgular

Çalışmada literatüre uygun olarak X kuşağı 1965-1979 yılları doğumlular ve Y kuşağı 1980-2000 yılları doğumlular olarak kabul edilmiştir. Kuşakların örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik alt boyutları ile yine kuşakların cinsiyet, medeni durum ve çalıştığı sektör farklılıkları t-testi ile analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği; 1. Etik ve sorumluluk (7 madde), 2. Yönetim sorunu (6 madde), 3. İyileştirme çabaları (4 madde), 4. Çalışma olanakları (3 madde) ve 5. Çalışanların Performansı (3 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Boyutların toplam değeri ise (genel) örgütsel sessizlik davranışını betimlemektedir.

Tablo 2. Araştırmanın Demografik Dağılımı (N=216)

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	147	68,1
	Kadın	69	31,9
Kuşak	X kuşağı	63	29,2
	Y kuşağı	153	70,8
Medeni Durum	Evli	129	59,7
	Bekar	87	40,3
Eğitim Durumu	Orta okul	18	8,3
	Lise	37	17,1
	Ön lisans	17	7,9
	Lisans	101	46,8

	Lisans üstü	43	19,9
Sektör	Özel	128	59,3
	Kamu	88	40,7
Çalışma Süresi	1-10 yıl arası	131	60,6
	11-20 yıl arası	65	30,1
	21 yıl ve üzeri	20	9,3

Tablo 2’de katılımcıların demografik dağılımları yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %68,1’ini erkekler, %31,9’unu ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %70,8’ini 17-36 yaş arasında olan Y kuşağı, %29,2’sini ise 37 yaş ve üzerinde olan X kuşağı oluşturmaktadır. Çalışanların %59,7’si evli, %40,3’ü ise bekârdır. Katılımcıların %59,3’ü özel, %40,7’si ise kamu sektöründe çalışmaktadır ve çalışanların büyük bir kısmı lisans mezunu (%46,8), %19,9’u ise lisansüstü mezundur. Çalışma süreleri dikkate alındığında katılımcıların %60,6’sının 0-10 yıl arası, %30,1’inin 11-20 yıl, %9,3’ü ise 21 yıl ve üzeri zamandır çalışmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirliği

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Etik ve sorumluluk	7 madde	0,80
Yönetim sorunu	6 madde	0,90
İyileştirme çabaları	4 madde	0,84
Çalışma olanakları	3 madde	0,75
Çalışanların performansı	3 madde	0,94
Genel örgütsel sessizlik	23 madde	0,93

Tablo 3 incelendiğinde mevcut araştırma için kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan cronbach’s alpha analizi sonucuna göre genel örgütsel sessizlik ölçeğinin cronbach’s alpha değeri 0,93 olup oldukça güvenilir bir ölçektir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik ölçeği içinde yer alan her bir faktöründe güvenilirlik analizi incelenmiştir. Buna göre etik ve sorumluluk, yönetim sorunu, iyileştirme çabaları, çalışma olanakları ve çalışanların performansı sırasıyla 0,80, 0,90, 0,84, 0,75 ve 0,94 cronbach’s alpha değerine sahiptir ve güvenilir ölçeklerdir.

Tablo 4. Korelasyon değerleri (N:216)

Değişkenler (Boyutlar)	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
1. Etik ve sorumluluk	1,90	0,61	1					
2. Yönetim sorunu	2,48	0,87	0,58**	1				
3. İyileştirme çabaları	2,39	0,74	0,60**	0,61**	1			
4. Çalışma olanakları	2,12	0,79	0,53**	0,50**	0,57**	1		
5. Çalışanların performansı	2,96	1,07	0,49**	0,61**	0,37**	0,46**	1	
6. Genel örgütsel sessizlik	2,23	0,62	0,82**	0,85**	0,87**	0,72**	0,76**	1

**p<0,01; Ort:Ortalama; S.S.:Standart Sapma

Tablo 4'e göre 216 kişi üzerinde yapılan ankete bağlı olarak genel örgütsel sessizlik kendini oluşturan tüm faktörleriyle anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilidir. Faktörler incelendiğinde yönetim sorunu, etik ve sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,58$; $p<0,01$), iyileştirme çabaları ile etik ve sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,60$; $p<0,01$), çalışma olanakları ve etik ve sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,53$; $p<0,01$), iyileştirme çabaları ile yönetim sorunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,61$; $p<0,01$), çalışma olanakları ve yönetim sorunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,50$; $p<0,01$) ve çalışma olanakları ile iyileştirme çabaları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki ($r=0,57$; $p<0,01$) söz konusudur. Bununla birlikte çalışanların performansı, etik ve sorumluluk ($r=0,49$; $p<0,01$), yönetim sorunu ($r=0,61$; $p<0,01$), iyileştirme çabaları ($r=0,37$; $p<0,01$), çalışma olanakları ($r=0,46$; $p<0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 5: Kuşaklar arası Farklılık için Bağımsız Örneklem t testi Sonuçları

	Kuşak	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Etik ve sorumluluk	X	63	1,82	0,679	214	-1,306	0,193
	Y	153	1,94	0,591			
Yönetim sorunu	X	63	2,49	0,888	214	0,133	0,894
	Y	153	2,47	0,878			
İyileştirme çabaları	X	63	2,31	0,712	214	-0,999	0,319
	Y	153	2,42	0,763			
Çalışma olanakları	X	63	2,20	0,826	214	0,960	0,338
	Y	153	2,09	0,788			
Çalışanların performansı	X	63	2,86	0,990	214	-0,899	0,687
	Y	153	3,00	1,090			
Genel Örgütsel Sessizlik	X	63	2,19	0,632	214	-0,549	0,584
	Y	153	2,25	0,620			

Tablo 5'e göre etik ve sorumluluk ($t_{(214)} = -1,306$, $p>0,05$), yönetim sorunu ($t_{(214)} = 0,133$, $p>0,05$), iyileştirme çabaları ($t_{(214)} = -0,999$, $p>0,05$), çalışma olanakları ($t_{(214)} = 0,960$, $p>0,05$), çalışanların performansı ($t_{(214)} = -0,899$, $p>0,05$) ve genel örgütsel sessizlik ($t_{(214)} = -0,549$, $p>0,05$) X ve Y kuşakları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre; H_1 ve H_{1A} hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 6: Cinsiyet Açısından Farklılık için Bağımsız Örneklem t testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Etik ve sorumluluk	Kadın	69	1,91	0,612	214	0,171	0,865
	Erkek	147	1,90	0,624			
Yönetim sorunu	Kadın	69	2,47	0,778	214	-0,128	0,898
	Erkek	147	2,48	0,925			
İyileştirme çabaları	Kadın	69	2,38	0,753	214	-0,157	0,875
	Erkek	147	2,40	0,749			
Çalışma olanakları	Kadın	69	2,02	0,746	214	-1,272	0,205
	Erkek	147	2,17	0,821			
Çalışanların performansı	Kadın	69	3,02	1,060	214	0,606	0,738
	Erkek	147	2,93	1,070			
Genel Örgütsel Sessizlik	Kadın	69	2,21	0,576	214	-0,265	0,791
	Erkek	147	2,24	0,645			

Tablo 6'ya göre etik ve sorumluluk ($t_{(214)} = 0,171$, $p > 0,05$), yönetim sorunu ($t_{(214)} = -0,128$, $p > 0,05$), iyileştirme çabaları ($t_{(214)} = -0,157$, $p > 0,05$), çalışma olanakları ($t_{(214)} = -1,272$, $p > 0,05$), çalışanların performansı ($t_{(214)} = 0,606$, $p > 0,05$) ve genel örgütsel sessizlik ($t_{(214)} = -0,265$, $p > 0,05$), kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu bulunmuştur. Buna göre; H2 ve H2_A hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 7: Medeni Durum için Yapılan Bağımsız Örneklem t testi Sonuçları

	Medeni Durum	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Etik ve sorumluluk	Evli	129	1,86	0,636	214	-1,301	0,195
	Bekar	87	1,97	0,590			
Yönetim sorunu	Evli	129	2,46	0,929	214	-0,427	0,670
	Bekar	87	2,51	0,803			
İyileştirme çabaları	Evli	129	2,30	0,725	214	-2,307	0,022
	Bekar	87	2,53	0,765			
Çalışma olanakları	Evli	129	2,10	0,820	214	-0,368	0,713
	Bekar	87	2,14	0,770			
	Evli	129	2,93	1,120	214	-0,529	0,597

Çalışanların performansı	Bekar	87	3,01	0,980			
Genel Örgütsel Sessizlik	Evli	129	2,1847	0,64048	214	-1,451	0,148
	Bekar	87	2,3098	0,59255			

Tablo 7'ye göre çalışanların evli ya da bekar olmalarına göre sadece iyileştirme çabaları algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t_{(214)} = -2,307, p < 0.05$). Ancak çalışanların etik ve sorumluluk ($t_{(214)} = -1,301, p > 0.05$), yönetim sorunu ($t_{(214)} = -0,427, p > 0.05$), çalışma olanakları ($t_{(214)} = -0,368, p > 0.05$), çalışanların performansı ($t_{(214)} = -0,529, p < 0.05$) ve genel örgütsel sessizlik ($t_{(214)} = -1,451, p > 0.05$) algıları evli ya da bekar olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre; H3 ve H3_A hipotezleri ret edilmiştir.

Tablo 8: Sektör Açısından Farklılık için Bağımsız Örneklem t testi Sonuçları

	Sektör	N	Ort.	S.S.	df	t	p
Etik ve sorumluluk	Özel	128	1,76	0,597	214	-4,364	0,000
	Kamu	88	2,12	0,590			
Yönetim sorunu	Özel	128	2,23	0,808	214	-5,27	0,000
	Kamu	88	2,84	0,858			
İyileştirme çabaları	Özel	128	2,12	0,726	214	-7,031	0,000
	Kamu	88	2,78	0,596			
Çalışma olanakları	Özel	128	1,91	0,773	214	-4,923	0,000
	Kamu	88	2,43	0,737			
Çalışanların performansı	Özel	128	2,59	1,070	214	-6,803	0,000
	Kamu	88	3,50	0,790			
Genel Örgütsel Sessizlik	Özel	128	2,01	0,573	214	-6,83	0,000
	Kamu	88	2,55	0,555			

Tablo 8'ge göre çalışanların özel ya da kamu sektöründe çalışmalarına bağlı olarak yapılan bağımsız örneklem t testi sonucuna göre özel ve kamuda çalışanların etik ve sorumluluk ($t_{(214)} = -4,364, p < 0.01$), yönetim sorunu ($t_{(214)} = -5,27, p < 0.01$), iyileştirme çabaları ($t_{(214)} = -7,031, p < 0.01$), çalışma olanakları ($t_{(214)} = -4,923, p < 0.01$), çalışanların performansı ($t_{(214)} = -6,803, p < 0.01$) ve genel örgütsel sessizliğe ($t_{(214)} = -6,83, p < 0.01$) göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre kamu sektöründe çalışanların etik ve sorumluluk,

yönetim sorunu, iyileştirme çabaları, çalışma olanakları, çalışanların performansı ve genel örgütsel sessizlik algıları özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Buna göre; H4 ve H4_A hipotezleri kabul edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde X ve Y kuşakları organizasyonlarda beraber çalışmaktadırlar. Çalışma hayatına başlangıç tarihleri itibariyle X kuşağının yönetici kadrolarında daha fazla yer bulması normal karşılanmalıdır. Bir başka deyişle X kuşağı yönetici Y kuşağı ise çoğunlukla yöneticilik düzeyine aday uzman pozisyonlarında çalışmaktadırlar. Kuşakların benzer ekonomik ve sosyal çevre ve unsurlarından etkilendiği ve zamanla değişen çevre unsurlarının sonraki kuşağın özelliklerini farklılaştırabileceği ve bu farklılaşmanın niteliğinin belirlenmesi fikri, çalışmanın temel güdünü oluşturmaktadır. Bu çerçevede X ve Y kuşaklarının sahip oldukları dönemlere bağlı farklı özelliklerinin, bireylerin gösterecekleri örgütsel sessizlik davranışları bağlamında farklılık oluşturabileceği varsayımını doğrulamaktadır.

Çalışma özel ve kamuda çalışan 216 katılımcı için bu temel soruyu irdelemektedir. Elde edilen sonuç örgütsel sessizlik davranışı açısından X ve Y kuşakları arasında bir farklılık olmadığı yönündedir. Bu bağlamda X ve Y kuşaklarının örgütlerinde sessiz kalmadıkları anlaşılmaktadır. Esasen elde edilen bulgular X kuşağının, keskin politik çıkış, toplumda hâkim görüşe karşıt görüş üretme, farklı yaşayış stillerine sahip olma özellikleri (Başol ve Aydın, 2004) açısından değerlendirildiğinde anlamlı görülmektedir. Aynı zamanda bu dönemde ekonomik zorlukların artmasıyla bireysel çabaların ve mücadelenin yoğunluğu ve kadınların iş hayatına daha etkin katılmaları ve iş motivasyonu yüksek (Akdemir vd,2013) bu kuşağın örgütlerde sessiz kalmayacakları öngörülen bir sonuç olmalıdır. Y Kuşağı yüksek teknolojik becerisi, öğrenme istekliliği, sık iş değişikliklerine açıklığı ve yüksek özgüvenli olmaları (Yüksekbilgili, 2015) özellikleri dikkate alındığında örgütte sessiz kalmamaları çalışma bulgularıyla uyumlu ve anlamlıdır. X ve Y kuşaklarının farklı özellikleri esasen örgütsel sessizlik açısından örgütte sessiz kalmamayı destekleyen sonuçlar meydana çıkarmıştır. Bu noktada X ve Y kuşakları örgütlerinde sessiz kalmamaktadırlar ve aralarında örgütsel sessizlik davranışı açısından bir farklılık bulunmaması kavramsal yapıya uygundur. Elde edilen sonuçları destekler nitelikte örneklemin cinsiyet ve medeni durum çerçevesinde örgütsel sessizlik ve alt boyutları

açısından da istatistiki bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu noktada belirtilmelidir ki, cinsiyet ve medeni durum ve eğitim gibi demografik özelliklerin farklılık yaratabileceği görüşüne ilişkin bulgular literatürde henüz genel bir kabul oluşturabilecek düzeyde ve fikir birliğinde değildir. Çalışmanın bir diğer bulgusuna göre, kamu sektöründe çalışanlar, özel sektörde çalışanlara göre örgütlerinde örgütsel sessizlik ve alt boyutları çerçevesinde istatistiki olarak daha yüksek düzeyde bulgulanmıştır. Bir başka deyişle kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri özeld çalışanlara göre daha yüksektir. Veriler incelendiğinde kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütlerde sessiz kalmadıkları görülmekte ancak, özel sektörde çalışanların seslerini daha fazla duyurdukları anlaşılmaktadır; bu bağlamda daha cesur ve atak davrandıkları öngörülmektedir. Elde edilen sonuçlar çalışma hayatı şartları dikkate alındığında anlamlı bulunmaktadır. Özel sektör çalışanlarının yüksek özgüvenleri ve daha rekabetçi ve mücadeleci yapıları bu farklılığın muhtemel sebepleri arasında görülmektedir. Mevcut çalışmanın daha büyük ve farklı örneklerde yenilenmesi, sonuçlarının geçerliliği hususunda gerekli görülmektedir.

Literatürde X ve Y kuşaklarının iş yaşamında gösterdikleri tutum ve davranış farklılıklarının yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu sebeple temel güdüleme unsurlarından başlayarak, kararlara katılım, öğrenme, sorun çözme şekilleri, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, adanmışlık güven gibi daha girift değişken ve boyutlara kadar çalışmaların hızla yapılma gereği değerlendirilmektedir. Bunun yanında yakın gelecekte iş yaşamını yoğun olarak katılacak olan Z Kuşağı da akademik çalışmaların konusu edilmelidir. Yapılacak tüm çalışmaların ayrıca sebep sonuç ilişkileri bağlamında betimleyiciyi araştırma metotlarıyla da irdelenmesi ihtiyacı belirgin olarak görülmektedir ve araştırmacılara tavsiye edilmektedir. Bu şekilde ulusal ve uluslararası literatüre daha yüksek katkı verileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014/1(19).165-182

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H. Vd. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2). 11-42.

Aktaş,H., Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgütsel kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28(..). 24-52.

Arhin, A.O. (2009). A pilot study of nursing student's perceptions of academic dishonesty: A generation Y perspective. *ABNF Journal*, 20(1). 17-21.

Başgözde, P. ve Bayar, N.A. (2015). Eko otellerden hizmet satın alımında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir çalışma, *Sosyo Ekonomi*, 23(24).118-130.

Başol, O. ve Çetin, A.G. (2014), X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 3(4).1-15.

Behrstock-Sherratt, E., ve Cogshall, J.G. (2010). Realizing the promise of Generation Y, *Educational Leadership*, 67(8). 28-34

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice, *Journal of Management Studies*, 40 (6). 1393- 1417.

Carol, L.J.(2000). Generation X and the public employee.,*Public Personnel Management*. 29(1),55-74

Çakıcı, A. (2007). Örgütsel sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma., *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,17(1), 117-134.

Çemberci, M., Sudak, M., Sudak, A.S. vd, (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi., *Online Academic Journal of Information Technology*, 5(15).57-74

Cücen, K. (2012). *Bilim felsefesine giriş*. Bursa.Sentez

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1). 186-204.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2). 89-107

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6). 1359-1392.

Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y, *Engineering Management Review*, 39(2). 6-18.

Edmondson, A.C. ve Detert, J.R. (2005). The role of speaking up in worklife balancing, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* içinde, Ed. Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.

Ekin, Ö. A., Baş, M., ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama işletmesi çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y teorilerine yönelik tutumları üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14). 81-91.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2). 61-84.

Huang, X., Vliert, E.V. ve Veght, G.V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally, *Management and Organization Review*, 1(3). 459-482.

Jianrui, J. (2011). The Y factor: Managing the new generation of soldiers, *Journal Of The Singapore Armed Forces*, 39(4). 53-59.

Kelan, E.L., Gratton, L., Mah, A., ve Walker, L. (2009). *The reflexive generation: young professionals' perspectives on work, Career and Gender*. London Business School.

Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. ve Windsor, J.M. (2012). Actual versus perceived generational differences at work : An empirical examination, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3). 341-354.

Levickaite, R. (2010). Generations X Y Z: How social networks form the concept of the world without borders the case of lithuania, *Limes*, 3(2). 170-183.

Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation Y, *Critical Care Nurse*, 28(5). 80-85.

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, *The Academy of Management Review*, 25(4). 706-725.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma, *KSU İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2). 107-134.

Pederit, S.K. ve Ashford, S.J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues, *Journal of Management Studies*, 40(6). 1477-1502.

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). 1539-1562.

Serçemeli, M., Kurnaz, E. ve Özcan, M. (2015). Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1). 261-276.

Yu, HC. ve Miller, P. (2005). Leadership style - The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts., *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1).35-50

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45). 342-353.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye’de Y kuşağının yaş aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53). 259-267.

Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara göre işkoliklik, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19). 415-440

Zempke, R., Raines, C., ve Filipczak, B.(2013). *Generations at work : Managing the clash of boomers, gen Xers, and gen Yers in the workplace*, 2nd Ed., Amacom, USA.