

## ÇALIŞANLARIN SESSİZLİK DAVRANIŞLARINDA KÜLTÜRÜN ETKİSİ: ATASÖZLERİ ÜZERİNDEN NİTEL BİR ANALİZ\*

### THE EFFECT OF CULTURE ON SILENCE BEHAVIORS OF EMPLOYEES: A QUALITATIVE ANALYSIS ON PROVERBS

Arş. Gör Rasim TURHAN, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, rasim.turhan@ege.edu.tr

Doç. Dr Nazlı Ayşe Ayyıldız ÜNNÜ, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

Yrd. Doç. Dr Derya Kelgökmen İLİC, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, derya.ilic@ege.edu.tr

Doç. Dr Burak ÇAPRAZ, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, burak.capraz@ege.edu.tr

Prof. Dr Jülide KESKEN, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, julide.kesken@ege.edu.tr

#### Öz

Klasik yönetim anlayışı ile birlikte “İnsan”, örgütlerin vazgeçilmez bir “kıymet”i olmasına rağmen çoğu zaman bir üretim faktörü, maddi bir varlık ya da yaygın kullanımıyla bir kaynak olarak görülmekteydi. Ancak örgütsel ve yönetsel açıdan yaşanan paradigmal dönüşümler insana atfedilen anlamlarda da bir dönüşümü tetiklemiştir. İş yaşamında çalışanlar, fiziki alan işgal eden bir “kaynak” olmaktan çıkarak, duygu, düşünce ve fikirleri olan bir “değer” olarak algılanmaya başlamıştır. Örgütler de insanın bu değerinin farkına varmış ve çalışanlarının bilgi, fikir, düşünce ve tavsiyelerine büyük önem vermeye başlamışlardır. Çalışanların kurumlarına ilişkin bilgi, fikir, düşünce ve tavsiyelerini paylaşımları çok önemliyken bazen çalışanlar sessizlik davranışına bürünebilmektedirler. Çalışanların bu davranışlarının altında yatan farklı nedenler vardır. Nitekim bu çalışmanın amacı, kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkilerini incelemek ve bu çerçevede temel veri kaynağı olarak kültürün yayılımında bir araç olan atasözlerinden yararlanarak sessizlik davranışının ne ile ilişkilendirildiğini ortaya koymaktır.

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden biri olan içerik analizinden, veri toplama yöntemi olarak da doküman inceleme tekniğinden yararlanılmıştır. Temel veri kaynağı olan atasözlerinde, ses ve sessizlik davranışlarına ilişkin atasözleri, üç farklı

---

\* Bu Çalışma 23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Sunulmuş olup Kongre Bildiri Kitabı’nda Genişletilmiş Özet Olarak Basılmıştır.

kaynak temelinde, dört farklı araştırmacı tarafından analiz edilmiştir. alışmanın sonucunda sessizlik davranışına ilişkin 44 atasözüne ve 24 farklı boyuta ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Sessizlik, Ses, Kültür, Atasözleri, İerik Analizi.*

### **Abstract**

Although “human being” is a “value” for organizations, mostly it has been seen as a production factor, an asset or with a common use as a resource. However, there has been a change in the perception of human being due to the changes in organizational and managerial aspects. The employees in work life are not mentioned as “resources” who occupy a physical place but perceived as a “value” who have emotions, opinions and thoughts. Organizations also have become aware of the value of human beings and begin to give importance to the employees’ knowledge, thoughts, opinions and recommendations. Although, sharing of the knowledge, opinion, thought and recommendations of employees for organizations is important, sometimes employees fall into silence behavior. There are many different reasons for such a behavior of employees. The aim of this work is to examine the effects of culture on silence behavior and by taking the advantage of the proverbs the relationship of silence behavior with different aspects is going to be examined.

In this study, the content analysis was conducted as a qualitative research method and document examination method was used as data collection method. The proverbs related with voice and silence behaviors, used as primary data were analyzed by four researchers in the basis of three different resources. As a result of this study, 24 different dimensions and 44 proverbs, which are related to silence behavior were found.

**Key Words:** *Silence, Voice, Culture, Proverbs, Content Analysis.*

## **1. GİRİŐ**

Literatür incelediğ inde sessizlik kavramının tek bir ortak tanımla ifade edilemediğ i görölmektedir. Farklı disiplinlerin sessizliğ e ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. Sessizlik, psikoloji alanında içine kapanma, özgüvensizlik olarak tanımlanırken; sosyoloji alanında ise toplumsal suskunluk olarak tanımlanmaktadır (akıcı, 2007). Disiplinler arası farklılığ ın yanında bireysel açıdan da sessizliğ e ilişkin farklı bakış açıları mevcuttur. şems-i Tebrizi, Dostoyevski, C.Palahniuk, Konfüçyüs, Halil Cibran sessizlik kavramını genellikle erdemlilik temelinde ele alarak aşağ ıdaki gibi ifade etmekteyken; Bernard Shaw ve Eflatun ise sessizliğ i örgütsel sessizliğ e temel oluşturabilecek nitelikte ele alarak aşağ ıdaki gibi ifade etmişlerdir.

*“...Anladım ki derin ve esrarengiz olan her şey susuyor. Anladım ki susan her şey derin ve heybetli.”*

**Şems-i Tebrizi**

*“Konuşmak bir ihtiyaç olabilir ancak susmak bir sanattır.”*

**Dostoyevski**

*“Bir insan en çok kimin yanında susuyorsa aslında en çok onunla konuşmak istiyordur.”*

**Chuck Palahniuk**

*“Susmak, insanı ele vermeyen sadık bir dosttur.”*

**Konfüçyüs**

*“Gevezeliği bilgi, susmayı cehalet ve yapmacıklığı sanat zannedenlerden uzağım.”*

**Halil Cibran**

*“Susmak ilgilenmemenin en iyi işaretidir”*

**Bernard Shaw**

*“Bilirken susmak bilmezken konuşmak kadar çirkindir.”*

**Eflatun**

## **2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

Sessizlik TDK’da “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmaktadır. İnsanın olduğu her yerde görebileceğimiz bu davranış yönetim ve organizasyon açısından da ciddi öneme sahiptir. Yönetim alanında sessizlik kavramını ilk kez tanımlamaya çalışan Hirschman (1970) olmuştur. Hirschman (1970) sessizliği olumlu, bağımlılığı ifade eden fakat pasif bir davranış olarak ele almıştır. Araştırmacıların ilgisinden bir süre mahrum kalan kavram, Morrison ve Milliken (2000) çalışmaları ile birlikte ciddi şekilde tekrar araştırılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalarda sessizlik kavramı için farklı tanımlar geliştirilmiştir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği; kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve çalışanların örgütü ileri götürebilme, örgüte fayda sağlayabilme adına bireysel fikir, görüş ve endişelerini belirtmemeleri (Morrison ve Milliken, 2000) olarak tanımlamaktayken; Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; bireyin örgüt için faydalı olabilecek bilişsel,

davranışsal ve duygusal görüş veya yorumlarını bilinçli olarak örgütten esirgemesi hali olarak tanımlamaktadır. Dyne vd. (2003)'e göre sessizlik; kendini koruma amaçlı ortaya çıkan, net bir konuşma ya da davranışın olmaması durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) ile Henriksen ve Dayton (2006) çalışmaları ise sessizliği; örgüt içinde bir sıkıntı durumunda çalışanın çözüm için sunabileceği bilgi, fikir, tecrübe ve önerilerini ifade etmemesi hali olarak ele almaktadır. Foucault sessizliği strateji temelinde ele almış ve sessizliği söylenen şeylerin yanında işleyen, onları tamamlayan, onlarla ilişki içinde olan stratejik bir davranış olarak ele almıştır (Carette, 2000).“Sessizlik, belirsizlik içeren ve yorumlamak için konuşmadan daha fazla çaba gerektiren belirsizliğiyle, stratejik olarak kullanılabilen, dolayısıyla yorumun bağlamına açık bir iletişim biçimidir (Jaworski, 1993'den aktaran Köse, 2014).” Yabancı yazında sessizlik kavramını açıklama ve tanımlamaya ilişkin temel çalışmalar bu şekildeken yerli literatürde de Çakıcı (2007) ve Eroğlu vd. (2011) tarafından sessizliği tanımlamaya ve açıklamaya yönelik başarılı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Çakıcı (2007)'ya göre, örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi olarak tanımlanmaktayken; Eroğlu vd. (2011)'nin mevcut tanımlardan yaptıkları çıkarım doğrultusunda oluşturdukları tanım ise; iş görenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğini koruma durumu şeklinde ifade edilmektedir.

“Sessizlik, iletişim esnasında meydana gelen bir olay değildir. Bu nedenle sessizliğe özellikle fonksiyonel olarak yaklaşmak gerekir (Jaworski, 1993). “Kültürel sistemler iletişimsel sistemler gibi çalıştığı ve dil de onun en önemli parçası” sayıldığından, Jaworski'ye göre, sessizlik güçlü bir iletişim formudur (1993'den aktaran Köse, 2014). Sessizlik bir iletişim olanağı olarak değerlendirildiğinde hem pozitif hem de negatif anlamlara gelir.” Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin beş adet ikili işlevinin varlığından söz etmektedir. Bunlar; sessizlik, hem bir araya getirir-hem uzaklaştırır, sessizlik, ilişkilere hem zarar verebilir-hem düzeltebilir, sessizlik, hem bilgi sağlamakta-hem gizlemektedir, sessizlik, hem derin düşüncedir-hem düşünce yokluğudur, sessizlik, hem kabulün-hem reddin bir göstergesi olarak ele alınabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Literatürü incelediğimizde sessizlik davranışının farklı boyutlarını görebilmekteyiz. Bu boyutları şu şekilde ifade etmek mümkündür; sessizliğin strateji boyutu, sessizliğin sır saklama boyutu, sessizliğin saygı boyutu, sessizliğin nezaket boyutu, sessizliğin erdem boyutu, sessizliğin muhtemel sıkıntı ve/veya problemlerden kaçınma boyutu, sessizliğin ahlaki boyutu, sessizliğin bağlılık boyutu, sessizliğin direnme ve başkaldırma boyutu ve sessizliğin korku boyutu (Morrison ve Milliken, 2000; Nakane, 2006; Perlow ve Williams, 2003; Pantelli ve Finemann, 2005; Bryant ve Cox, 2004; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd.,2003; Brinsfield,2009) şeklindedir.

Bir insan topluluğunun var olduğu her yerde kültürün varlığından bahsetmek mümkündür. Kültür, insanla var olurken, insan da kültürle kendini tamamlar. Ayrıca kültür toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynar. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı da kültürün sessizlik ile olan ilişkisini incelemektir.

Kültürü herkes ayrı ayrı tanımlayabilir ancak kültürü tanımlarken herkesin aynı tanımlamada birleşmesini beklemek doğru değildir. Literatür incelendiğinde kültürün farklı tanımlarına ulaşılmıştır. TDK kültürü; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Kültür, toplumsal ilişkilerin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Kültür, bir toplumun üyelerine ya da toplumdaki grupların yaşam tarzlarına göndermede bulunur. Bireylerin ne tarz giyindiklerini, aile yaşamlarını, çalışma kalıplarını, dini törenlerini, boş zaman etkinliklerini içerir (Giddens, 2000). Kültür, tanımlanması güç bir kavramdır. Tahlil edemezsiniz, çünkü unsurları sonsuz, tasvir edemezsiniz, çünkü bir yerde durmaz, manasını kelimelerle belirtmeye kalktınız mı elinizle havayı tutmuş gibi olursunuz, ancak bir de görürsünüz ki her yerde hava var ama avuçlarınız bomboş (Meriç,1986). Gustav Klemn'e göre kültür, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekûn yaşama stilidir. Voltaire'e göre kültür, insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Ivera'ya göre ise kültür, ideoloji, din, edebiyat gibi toplumsal hayatın belirtilerini kapsamaktadır (Emre, 2007). Clifford Geertz, "Kültür'ün Gelişimi ve Zihnin Evrimi" adlı denemesiyle kültürü farklı bir açıdan şu şekilde ele almıştır; insanın sinir sistemi onun yalnızca kültür edinmesini sağlamaz, eğer işe yarayacaksa bunu yapmasını kesin olarak talep eder. Kültür yalnızca, mantıksal ve genetik bakımdan ondan önce gelen organik temelli yeteneklerin eksikliğini gidermek, geliştirmek ve artırmak yerine o yeteneklerin bizatihi bileşeni olarak görülmelidir (Münch ve Smelser, 2014).

Kültürel kodları yeni nesillere taşıyan unsurlardan en önemlisi dildir. Dili yansıtan en önemli unsurlardan biri de atasözleridir. Atasözleri, bir kültürün asırlarca, nesilden nesle taşınmasını ve yaşanmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Atasözleri, geniş halk yığınlarının yüzyıllar boyunca geçirdikleri denemelerden ve bu denemelere dayanan düşüncelerden doğmuşlardır. Ulusun ortak düşünce, değer ve tutumunu belirtir, yol gösterirler (Aksoy, 2013).

Atasözleri bir milletin kültürünü, manevi değerlerini, milletin kendine özgü duyusunu, düşünüşünü, hayata ve olaylara bakışını en iyi şekilde ortaya koyan hazine niteliğini taşımaktadır (Kuşçu ve Kuşçu, 2014). Araştırmacılar, atasözlerini tanımlarken, atasözlerinin kalıplaşmış biçimleri bulunduğu, halkın hayat felsefesi ve görüşlerini içerdiği, kısa ve özlü cümlelerdir, şeklinde vurgulamışlardır (Keklik, 2013). Halkın duygusunu, düşünüşünü, ahlaki değerlerini, ekonomisini, tarihini, folklorünü vs. atasözlerinden öğrenmek mümkündür (Kuşçu ve Kuşçu, 2014).

Türk toplumuna has atasözleri anlayışının varlığından söz etmek mümkündür. Bu anlayışa göre atasözleri, ulusal varlıklardır. Tanrı ve peygamber sözleri gibi ruha işleyen bir etkiye sahiptir. İnanırcı ve kutsaldır. Yine daha iyi ifade edebilmek adına bir atasözü ile açıklayacak olursak; “Atasözleri Kur’ana girmez, ancak yanınca yürür” (Aksoy, 2013). Türk kültürünün ve sözlü edebiyatının zengin ürünlerinden biri olan atasözleri tarihsel süreçte farklı isimlerle ifade edilmiştir. Bunlar; sav, mesel, darb-ı mesel, emsal, hikmet, hisse, pendname, nasihatname, atalar sözü ve son olarak atasözü (Keklik, 2013; Poyraz ve Tergip, 2008) şeklindedir. Toplumsal çevre içinden kendini kültürel formlarla ifade eden atasözleri ve deyimler kişiye bazı yargılar, inançlar, kanaatler, tutumlar, davranışlar kazandırırken; bazı yargı, inanç, kanaat, tutum ve davranışlar konusunda da engelleyici bir rol oynar (Esen ve Yılmaz, 2011). Bu makalede kültür ve bunun önemli bir boyutu olan atasözlerinin, sessizlik davranışları kapsamında nasıl anlamlandırıldığı incelenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Sessizliğin kolay ölçülebilen bir davranış olmamasından dolayı araştırmacıların sessizlik üzerine çalışma yapmaktan uzak durdukları görülmektedir. Alanda yer alan sınırlı sayıdaki çalışmalardan biri olma özelliği taşıyan makalede kültür ve sessizlik davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazın incelediğinde bireylerin sessizlik davranışında birçok değişkenin etkili olduğu görülmektedir. Kültür de bu değişkenlerden bir tanesidir. Bu çalışma ile kültürün sessizlik davranışındaki etkileri incelenecek olup kültür ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin boyutları yazına sunulacaktır. Bu yönüyle araştırma keşifsel bir araştırmadır. Örgüt ve yöneticiler açısından da büyük önem arz eden sessizlik davranışının altında yatan kültürel dinamiklerin belirlenmesi, örgüt ve yöneticilere sessizlik davranışına ilişkin yol göstermek, gelecek çalışmalara öncüllük etmek ve kültür ile sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin boyutlarını yazına kazandırmak çalışmanın amaçlarındandır.

Çalışmada kültürün, bireylerin sessizlik davranışlarına etkileri, kültürün bir taşıyıcısı olan atasözleri üzerinden incelenmekte olup Türk Dil Kurumu ile gerçekleştirilen yazışmalar doğrultusunda (TDK’nın basımını gerçekleştirdiği son atasözleri kitabının yazarı olan) Ömer Asım Aksoy’un “Atasözleri Kitabı” temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır. Bu temel kaynağı desteklemek amacıyla Ülkü Kuşçu ve Hüseyin Kuşçu ile Alper Yıldırım’ın atasözleri kitaplarından yararlanılmıştır. Toplamda 4727 atasözü incelenmiş olup; atasözleri sözcük analizi, tematik analiz ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Atasözlerinin analizleri üç farklı kaynak ve dört farklı araştırmacının süzgecinden geçirilerek yapılmıştır. Gerçekleştirilen bireysel analizlerden sonra bu dört araştırmacı bir araya gelerek atasözlerine ilişkin ortak boyutlar geliştirerek araştırmayı sonlandırmışlardır. Çalışmada içerik analizi kullanılarak dört farklı araştırmacının önce ayrı ayrı sonra bir arada çalışmalarının nedeni atasözlerinde “mecazı mürsel, eğretileme, tezat, akis, ihamı tezat, hüsnü talil, istifham, zef vs.” şeklinde sanatların ve metaforların yoğun şekilde var olması ve

akabinde birçok farklı anlamların çıkarılabilecek olmasıdır. Analizlerde bu şekilde bir sürecin izlenmesi ile subjektif etki en aza indirilmeye çalışılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Üç farklı kaynak ve dört farklı uzman tarafından incelenen ikincil veri kaynakları (atasözlerini derleyen kitaplar) içerisinden öncelikle sessizliğe ilişkin atasözleri ayıklanmıştır. Atasözlerinde yoğun sanat ve metaforların kullanılması analizlerin yapılmasını oldukça güçleştirmiştir. Bu yüzden her bir araştırmacının ayrı ayrı gerçekleştirdiği analizlerden sonra, araştırmacılar biraraya gelerek boyutları ve atasözlerini tekrar analiz etmişlerdir. Analizlerin sonucunda ses ve sessizlik ile ilgili toplamda 198 atasözü taranmıştır. Bunlardan sessizlik ile ilgili 44 atasözüne ulaşılmış ve bu atasözleri 24 alt boyutta gruplandırılmıştır. Ses ile ilgili ise 154 atasözüne ulaşılmış ve bu atasözleri de 26 boyutta gruplandırılmıştır. Sessizlik davranışı ile ilgili atasözlerinin tamamı Tablo 2 'de görülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı sessizlik ile ilgili olan atasözlerini taramak olduğu için ses ile ilgili bulgulara kısaca değinilecektir. Sessizliğe ilişkin boyutlar Tablo 1 'deki gibidir.

**Tablo 1: Sessizlik İle İlgili Atasözlerinin Boyutları**

BOYUT	FREKANS
Kabullenme	5
Dedikodu	4
Bireysel Sır Saklama	4
Dertten Kaçınma	4
Aktaranın Bilgi Eksikliği	3
Politik Kaygı İle Kaçınma	3
Sessiz İnsandan Kaçınma	3
Yalnız Kalmak	3
Gücün Yetersizliği	2
Karşı Tarafın Yetkinliği	2
Alıcının Bilgi Yetersizliği	2
Dışlanma Korkusu	2
Zaafı Gizleme	2
Otoriteye Boyun Eğme	2
Borçlu Olmak	1
Grupçi Sır Saklama	1
Pişmanlık	1
Karşı Tarafın Tepkilerinden Kaçınma	1
Erdemlilik	1
Düşman Kazanmamak	1
Alçakgönüllülük	1
Güvensizlik	1
Karşı Tarafın Kendini Gizlemesi	1
Düzene Uyuma	1

Atasözleri sessizlik odağında incelendiğinde görülmektedir ki karşıtlıklar söz konusudur. Bazı atasözlerinde sessizlik olumlu bir davranış olarak gösterilirken bazılarında sessizlik olumsuz olarak yansıtılmaktadır. Doğrudan atasözlerinin

sessizliğ e yönlendirdiğ i ya da sessizlikten uzaklaşt ırıld ığı nı söylemek doğru olmayacaktır. Bazı atasözleri sessizliğ i övüp, yeğ lerken, bazı atasözleri sessizliğ i yermektedir. Gerçekleşt irilen analizler neticesinde Tablo 1'deki boyutlara ulaşı lmı ş tır.

Tablo 1 incelendiğ inde en fazla ortaya ç ıkan boyutun “*Kabullenme*” olduğ u görülmektedir. Türk toplumunun yüksek güç mesafesi düşünüldüğ ünde bu kavramın atasözlerinde çok fazla yer alması beklenen bir durumdur. Bu boyutta yer alan atasözlerinde bireye karşı dakinin isteğ ini kabul etmesi ve itaat ederek sessiz kalması mesajı verilmektedir. Türk toplumunda sıklıkla gözlemlenen bir davranı ş olduğ u söylenebilir.

Atasözlerinde sessiz kalmaya ilişkin özellikle “*Sır saklama ve dedikodu yapmamaya*” ilişkin telkinler çok fazla yer almaktadır “*Açma sırrını dostuna dostun da söyler dostuna*” atasözünde olduğ u gibi bilgiyi aktardığımız bireyin niyetini bilemeyeceğimiz için bireyin kendisine özel bilgileri diğ erleriyle paylaşmamasına bir telkin söz konusudur. Atasözlerinde sır tutmak önemli derecede telkin edilmi ş tir.

“Doğ ru söyleyeni dokuz köyden kovarlar” ya da “Doğ ru söyleyenin bir ayağ ı üzengide gerek” atasözlerinde de görüldüğ ü üzere her ne kadar söylenen söz doğ ru da olsa bunun bir yaptırım ı olacaktır mesajı ilgili atasözleri ile verilmektedir. Bu atasözleri “*Dış lanma Korkusu*” ya da “*Yalnız Kalma*” boyutlarında yer almaktadır. Bu tarz söylemler neticesinde birey, dış lanma, yalnız kalma korkusuna kapılacak ve sessizlik davranı ş ına bürünecektir. Kendi doğ rularını da gördüğ ü doğ ruları da söylemeye çekinecektir. Bu anlayı ş , Türk toplumunda kullanımı yüksek olan hâkim anlayı ş ve söylemlerden biridir.

Sessizlik davranı ş ı bazı atasözlerinde yüceltilmi ş tir. Bu atasözlerinden bir tanesi “*Dolu küpün sesi ç ıkmaz*” atasözüdür. Bu atasözü “*Alçakgönüllülük*” boyutunda yer almaktadır. Sessizliğ e burada olumlu bir anlam atfedilmi ş tir. Bilgisi yüksek olan insanın mütevaz ı ve alçakgönüllü olacağı na vurgu yapılmı ş tir.

Sessizlik ile ilgili incelenen atasözleri içinde çok az ı, biliyorsa konuşmayı teşvik etmektedir. “*Söz biliyorsan söyle inansınlar; bilmiyorsan söyleme adam sansınlar*” atasözünde olduğ u gibi.

Atasözlerinde, piş man olmamak için de sessiz kalınması gerektiğ ine vurgu yapılmaktadır. Bu atasözleri “*Piş manlık*” adı altında boyutlandırılmı ş tir. Bu boyut altında yer alan atasözlerinden bazıları; “*Dilim seni dilim dilim dileyim; baş ıma geleni senden bileyim*”, “*Dilim seni, dilim seni; dilim dilim dilem seni.*”, “*Dilin cirmi küçük, cürmü büyüktür.*” atasözleridir. İnsanların piş man olmamak adına sustuklarını, sessiz kaldıklarını görmek mümkündür. Bu boyuta bağ lı sessizlik



davranışını her ne kadar Türk kültürü bağlamında inceleysek de klasik insan davranışı olarak ele almak mümkündür.

Diğer bir boyut olarak tanımlanan “*Dertten kaçınma*” boyutu sessiz kalındığında, kabullenildiğinde zarar görülmeceği algısını yaratmaktadır. “Sen bilirsin deyince kavga olmazmış” atasözünde olduğu gibi başını derde sokmamak için kişinin karşıdakine onay vermesini ifade etmektedir. Burada yine güce boyun eğme durumu söz konusudur. Özellikle “Deliye taş atma, başını yarar”. atasözünde olduğu gibi “*Karşı tarafın tepkisinden kaçınma*” amaçlı olarak sessiz kalma mesajı topluma verilmektedir. Bu niyetle gerçekleştirilen sessizlik davranışına da Türk toplumunda sıklıkla rastlamak mümkündür.

Türk kültürünün önemli bir özelliği olan yüksek güç mesafesinin atasözlerimize yansıdığı görülmektedir. “Cemaat ne kadar çok olsa da imam gene bildiğini okur.” ve “Cami ne kadar büyük olsa da imam gene bildiğini okur.” atasözlerinde olduğu gibi atasözleri aracılığıyla bireylerin “*Otoriteye boyun eğme*” algısı yaratılmaktadır. Türk atasözlerinde, tek başına hareket ederek bir şeyler yapılamayacağına sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Türk toplumunun karamsar ya da daha doğru ifade ile özgüvensiz olmasının altında, bilinçaltına empoze edilen bu tarz atasözlerinin etkisinin olduğunu da incelemek önemli olabilir.

Atasözleri *çok konuşmamayı, boş konuşmamayı ve haddin değilken konuşmamayı* ses ve sessizlik boyutlarında tekrar etmektedir. Türk kültürü çok konuşmamayı, boş konuşmamayı ve haddin değilken konuşmamayı yeğlemektedir. Bu doğrultuda çalışanların sessizlik davranışlarında bu tür sebeplerin de yattığını söylemek mümkündür.

Sessizlik davranışını olumlu gösteren atasözlerine de ulaşılmıştır. Sessizlik “söz gümüşse sükût altındır” sözü ile olumlayıcı bir davranış olarak atasözlerindeki yerini almıştır. Bu boyut erdemlilik olarak tanımlanmıştır. “Arife tarif gerekmez” sözü ile sessizliğin bir diğer nedeninin de “*Aktaranın yetkinliği*” olduğuna değinilmiştir. Toplumumuzda susmanın bir erdem olduğu mesajı atasözleri aracılığıyla çocukluktan itibaren algımızda önemli bir yer etmektedir.

Bunun tersine sessiz insana ilişkin olumsuz özelliklerin atfedildiği atasözleri de belirlenmiştir. Sessiz insanın korkulacak biri olduğu mesajını veren (“Yavaş atın çiftesi pek olur.” “Yumuşak huylunun tekmesi yavuz olur”) atasözleri de bulunmaktadır. Burada ise sessiz insanın olumsuz özelliği dile getirilmekte, sessizliğe karşı önlem alınmasına ilişkin diğerleri uyarılmaktadır. Olumsuz özelliklerin devamı niteliğindeki diğer bir boyut ise “*Zaafıları gizleme*” dir. “Yoğurdum ekşidir, diyen olmaz.” atasözünde olduğu gibi kişinin kendi eksik yönlerini gizlemek için sessiz kaldığı ifade edilmektedir. Bununla benzer olan ancak

kişinin çıkarlarını korumak adına politik kaygıyla sessiz kaldığını ortaya koyan atasözlerimiz de (“Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.”) şeklindedir. Ayrıca atasözlerinde alıcı ve aktaran kaynaklı farklı özellikler vurgulanarak kişilere “sessiz ol” , “sessiz olma” veya “sessizden kork” gibi mesajlar da verilmektedir. Sessizlik davranışı ile ilgili atasözlerinin tamamı Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Atasözleri ve Boyutlar**

ATASÖZÜ	BOYUTLAR
Açma sırrını dostuna , dostun da söyler dostuna.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Baş kırılır bürk içinde, kol kırılır yen içinde kalır.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Sırrını açma dostuna, dostunun dostu vardır.	Grup İçi Sır Saklama
Berberin solumazı, tellağın terlemezi, kahvecinin söylemezi.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Sırrını açma dostuna o da söyler dostuna.	Bireysel Sır Saklama, Dedikodu
Bir elin sesi çıkmaz.	Yalnız Kalmak
Cahile laf anlatmak, deveye hendek atlatmaktan güçtür.	Alıcının Bilgi Yetersizliği
Cemaat ne kadar çok olsa da imam gene bildiğini okur.	Otoriteye Boyun Eğme
Cami ne kadar büyük olsa da imam gene bildiğini okur.	Otoriteye Boyun Eğme
Gafile kelam, nafile kelam.	Alıcının Bilgi Yetersizliği
Bir elin nesi var, iki elin sesi var.	Gücün Yetersizliği
Borçlunun dili kısa gerek.	Borçlu Olmak
Isıracak it dişini belli etmez.	Karşı Tarafın Kendini Gizlemesi
Suyun yavaş akanından, insanın yere bakanından kork.	Sessiz İnsandan Kaçınma
Yavaş atın çiftesi pek olur.	Sessiz İnsandan Kaçınma
Yumuşak huylunun tekmesi yavuz olur.	Sessiz İnsandan Kaçınma
Sükut ikrardan gelir.	Kabullenme
Dolu küpün sesi çıkmaz.	Alçakgönüllülük
Söz gümüşse sükut altındır.	Erdemlilik
Söz biliyorsan söyle, inansınlar; bilmiyorsan söyleme, seni adam sansınlar.	Aktaranın Bilgi Eksikliği
Ayranım ekşidir, diyen olmaz.	Zaafı Gizleme Boyutu
Yoğurdum ekşidir, diyen olmaz.	Zaafı Gizleme Boyutu
Bülbülün çektiği dili belasıdır.	Dertten Kaçınma
Deliye taş atma, başını yarar.	Karşı Tarafın Tepkisinden Kaçınma
Dil ebsem olsa, baş esendir.	Dertten Kaçınma
Dilim seni dilim dilim dileyim; başıma geleni senden bileyim.	Pişmanlık
Dilim seni, dilim seni; dilim dilim dilem seni.	Pişmanlık, Dertten Kaçınma
Dilin cirmi küçük, cürmü büyüktür.	Pişmanlık, Dertten Kaçınma
Doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar.	Yalnız Kalmak, Dışlanma Korkusu
Doğru söyleyenin bir ayağı üzengide gerek.	Yalnız Kalmak, Dışlanma Korkusu
Doğru söyleyenin tepesi delik olur.	Düşman Kazanmamak
Arife tarif gerekmez.	Karşı Tarafın Yetkinliği
Arife tarif ne hacet.	Karşı Tarafın Yetkinliği
Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Beni sokmayan yılan bin yıl yaşasın.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Değme bana, değmeyim sana.	Politik Kaygı İle Kaçınma
Baş sallamakla kavuk eskimez.	Kabullenme
El etek öpmekle ağız aşınmaz.	Kabullenme
Etek öpmekle dudak aşınmaz.	Kabullenme
Sen bilirsin deyince kavga olmazmış.	Kabullenme
Ağzın karnından büyük olmasın.	Gücün Yetersizliği
Buğday Hicaz’a giderken arpaya “ince yufkaya karışma” demiş.	Aktaranın Bilgi Eksikliği
Buğday mısra demiş ki; “Aş ol, keş ol, hamur işine karışma”.	Aktaranın Bilgi Eksikliği

“Deh” denmiş dünyayı, “Çüş” diye sen mi durduracaksın?
--

Düzene Uyuma
--------------

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak yukarıda belirtilen atasözlerinin çoğu sessizlik davranışının kişi için daha hayırlı olacağına işaret etmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bunun önemi yöneticilerin ve diğer çalışanların, tutum ve anlayış geliştirirken bu öğretilerin etkisinde kalabilmesi durumudur. Çalışmanın katkısı, yöneticilere kültürel bağlamda, bir farkındalık yaratması ve çalışanlarında tersi yönde bir tutum geliştirebilmesi açısından ipuçları sağlamasında yatmaktadır. Örgütsel sessizlik kapsamına girmese de bazı sessizlik davranışlarının örgüt açısından yarar getireceği aşıkardır. Bunu öğütleyen atasözleri örgütsel düzeyde olumlu etki yapabilir. Örneğin; “Sırrını açma dostuna o da söyler dostuna” atasözü dedikodu üretmemeye yönelik olup örgüt açısından arzu edilen bir durumdur.

Anlaşılabileceği üzere, sessizlik davranışı oldukça derin bir davranıştır. Bu derinlik sessizlik davranışında kaygan bir zeminin oluşmasına ve bu davranışa farklı anlamlar atfedilmesine neden olmaktadır. Her bir bireyin hayata bakış açısı ve algı dünyası, sessizliğe atfedilen anlamda etkili olmaktadır. Bireysel düzeyde, örgütsel düzeyde ve toplumsal düzeyde sıklıkla rastlanan bir davranış olmasına rağmen uygulamaya dönük sınırlı sayıda araştırmaya ulaşılmaktadır. Bunun altında yatan en önemli nedenler, sessizliğin somut bir kavram olmaması ve buna bağlı olarak ölçülmesinin zor olmasıdır.

Son yıllarda sessizlik davranışının çözümlenmesi örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Bunun da nedeni olarak; rekabetin artması, küreselleşmenin artması ve değişimin artması olarak gösterilebilir. Çünkü, örgütlerin bu değişime adapte olmalarının ve rekabete cevap verebilmelerinin en rasyonel yolu, en önemli paydaşı olan çalışanlarından beslenmeleri ile mümkündür. Çalışanlar örgütlerin süreçlerine hâkim olduklarından dolayı yapılacak yenilik ve değişimlerde öncü olacaklardır. Ya da hatalı giden işlerin düzeltilmesi çalışanların katılımlarıyla sağlanacaktır. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmayı amaçlamakla birlikte örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağıdır ve çalışanlar, örgütler için kıymetlidir (Çakıcı, 2007). Bu noktada çalışanların önemi örgütler tarafından anlaşılmış olup örgütler ve yöneticiler çalışanları, onların fikir, öneri ve düşüncelerinden yararlanma doğrultusunda kullanmaya başlamışlardır. Ancak bu ilişki tek taraflı olmamakta yani sadece örgüt ya da yönetici istediğinde çalışandan faydalanamamaktadır. Çalışanlar da bazen sessiz kalabilmekte, fikir, öneri ve düşüncelerini paylaşmamaktadırlar. Bazen örgütte sessizlik iklimi hâkim olmaktadır. Bu noktada örgütler ve yöneticiler çözüm üretme, sessizlik iklimini yok etme ve sinerji yaratma durumundadırlar.

Yazında yer alan çalışmalara bakıldığında sessizliğin altında farklı nedenlerin yattığı görülmektedir. Kültürün bu belirleyici değişkenlerden biri olduğunu düşünmekteyiz. Kültür, çalışanların davranışlarını ve sessizlik davranışını etkilemektedir. Yapılan çalışma ile kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin boyutlarına ulaşılmıştır. Bunu yaparken de temel veri kaynağı olarak kültürün bir taşıyıcısı olan atasözlerinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda sessizliğe ilişkin 44 atasözüne ve 24 alt boyuta; seslilik davranışına ilişkin de 27 alt boyutta 154 atasözüne ulaşılmıştır.

Sessizliğe ilişkin atasözleri incelendiğinde, Türk kültürü ve atasözleri sessizliğe yönlendiriyor ya da sessizlikten uzaklaştırıyor demek doğru değildir. Bazı atasözleri sessizliğe olumlu anlamlar atfederken, bazı atasözleri ise olumsuz atıflarda bulunmaktadır. Genel olarak sessizliği telkin eden atasözlerinde öncelikli vurgu olarak güven, pişmanlık, otorite ve boyun eğme, kabullenme, sıkıntı çekmeme, rahatını bozmama vurguları yapılmaktadır. Yani insanların herhangi bir sıkıntı çekmemek için sessiz kalmaları gerekliliği atasözlerinde ön plana çıkmaktadır.

Türk atasözlerinin telkin ettiği birçok şeyin İslam dininin öğütlediği birçok şey ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Ancak doğrudan bir şekilde Türk toplumunun İslam dinini kabul ettiği için böyle bir benzerliğin yaşandığını söylemek doğru olmayacaktır. Türk kültürünün İslam öncesi de mevcuttur. Atasözlerinin İslam dininin benimsenmesinden öncesine sarktığı ve o zamanlardan bu zamanlara Türk kültürünü taşıyarak geldiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

İncelenen atasözleri arasında seslilik davranışı ile ilgili olanlara da ulaşılmıştır. Hatta bu atasözlerinin sayısı sessizlik ile ilgili olan atasözlerinden fazladır. Burada önemli olan nokta ses ile ilgili olan atasözlerinde bile sessizliğe bir telkinin olması halidir. Bir şey söyleyeceksen doğru söyle, yalan söyleme; bir şey diyeceksen zamanında söyle; bir şey anlatacaksan düzgün anlat, şeklinde “konuş ama” şeklinde gerekçeli bir seslilik davranışına telkin söz konusudur. Diğer bir ifadeyle pasif bir aktiflikten söz etmek mümkündür.

Kültür, bireylerin davranışlarını etkileyen önemli davranışlardan bir tanesidir. Özellikle toplulukçu eğilimlerin daha ağır bastığı toplumlarda sessizliğe ilişkin bir meyilden söz edilebilir. Çakıcı (2007)’nın da ifadesi ile; “Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu, öğrenilmiş çaresizliğin yaygın olduğu, yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı öğrenmiş, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasına sıkışmış bizim gibi toplumlarda, kişilik özellikleri de genel olarak, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarılma düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi düşük, özgüveni düşük olarak ortaya çıkmaktadır” Türk toplumunda özgüvensizliğin ve kaderciliğin ön planda olduğunu görmek mümkündür (Çakıcı, 2007). Bunun da neticesinde toplumda sessizliği benimsemiş, görüşlerini belirtmekten sakınan bireylerin varlığı göze çarpmaktadır.

Örgütlerin faaliyetlerini daha sağlıklı gerçekleştirebilmeleri adına kültürel bağlamı çok iyi anlamış olmaları önemlidir. Çünkü örgütlerin, iç ve dış paydaşlarının davranışlarını kültürel bağlamda anlamış olması örgüte avantajlar sağlayacaktır. Bununla birlikte örgüt içinde çalışanın kendini ifade etmesine imkan sağlayan kültürel ortamın sağlanması, buna uygun örgüt yapılarının oluşturulması önemlidir. Çalışanlardan geri dönüş almak örgütler açısından oldukça önemlidir. Son yıllarda gündeme gelen ve oldukça büyük önem taşıyan iç girişimcilik ya da kurum içi girişimcilik çalışanların fikir, öneri ve düşüncelerini örgütleri adına paylaşmaları ile daha sağlıklı işleyecektir. Yine son zamanların popüler kavramları ve uygulamaları olan inovasyon, inovatif iş davranışı, sosyal ağ ve sermayeden yararlanma, iç girişimcilik gibi süreçlerin örgütlerde istenen düzeyde hayat bulabilmesi çalışanların seslilik halleri ile mümkündür. Ancak bazı durumlarda örgütsel düzeyde sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumu yok etmek adına örgütler ve yöneticiler sessizlik davranışının altında yatan dinamikleri keşfetmek durumundadırlar. Bu çalışma ile de kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin boyutları yazına kazandırılmış olup örgütlere, yöneticilere ve araştırmacılara yeni perspektifler sunulmuştur. Gelecek çalışmalarda ise sessizlik ile inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişki var ise bu ilişkinin boyutları incelenebilir. Yine sessizlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişki incelenerek yazına katkıda bulunulabilir. Bu çalışmanın devamı niteliğinde, nitel araştırmalar gerçekleştirilerek daha derinlemesine bilgiler edinilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

Aksoy, Ö. A. (1989). *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü Atasözleri Sözlüğü-1*. İnkılap Yayınevi: İstanbul.

Aksoy, Ö. A. (2013). *Atasözleri ve Deyimler Sözlüğü Atasözleri Sözlüğü-1*. İnkılap Yayınevi: İstanbul.

Alparslan, A. M., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları Ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6):36-48.

Giddens, A. (2014). *Sosyoloji*. Kırmızı Yayınları: İstanbul.

Arlı, D. (2013), İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2): 44-56.

Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417.

Bryant, M., Cox, J.W. (2004). Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6): 578-592.

Çakıcı, A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1): 65-79.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).

Çelikten, M. (2005). *Kültür ve Öğretmen Metaforları*. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Pamukkale Üniversitesi, 44-56, Denizli.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 14(1): 112-123.

Emre, S. (2007). *Girişimcilik Kültürü: Hofstede'in Kültür Boyutlarının Malatya Uygulaması*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya/Türkiye.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 24-38.

Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, V. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2):67-76.

Esen, S., Yılmaz, E. (2011). *Türk Atasözleri ve Deyimlerinde Girişimcilik Olgusu (Sosyo-Ekonomik Açından Bir Bakış)*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2): 19-28.

Keklik, S., (2013), "Atasözleri Sadece Gerçek Ve Mecaz Anlamlı Mıdır?", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:10, S:23, Uşak.

Köse, E., (2014), *Sessizliği Söylemek: Dindar Kadın Edebiyatı, Cinsiyet ve Beden*, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

Kuşçu, Ü., Kuşçu, H., (2014), *Atasözleri Ve Deyimler Sözlüğü*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

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): 1564-1568.

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

Münch, R., Smelser, N. J. (2014). *Kültür Kuramı*. Pales Yayınları: İstanbul.

Nakane, I. (2006). Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38, Australia.

Özkan, B., Gündoğdu, A. E. (2011). Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Türkçe'de Atasözleri Ve Deyimler. *International Periodical for the Language*, 6(3).

Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research In Personnal And Human Resource Management*, 20: 331-369.

Poyraz, Y., Tergip, A. (2008). 18. Yüzyıl Divan Şairlerinden Hakim'in Şiirlerinde Atasözleri, Deyimler Ve Halk Söyleyişleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(11).

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): 1539-1562.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O., Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22.

Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relation*, 27(5): 441-458.

www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 02.02.2015.

Yaşar, F., Ö. (2007). Bilgi Toplumu Bağlamında Türk Atasözlerinde Eğitim Ve Bilgi Kavramları Üzerine Düşünceler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19).

Yıldırım, A. (2014). *Atasözleri Sözlüğü*. Bilge Kültür Sanat Yayınevi: İstanbul.