

silence, to show the insufficiency of studies about employee silence, to draw attention to the necessity of studying employee silence and its dimensions and other structures that related to employee silence, which is believed to be related to many organizational problems.

Keywords: Silence, Employee Silence, Voice.

GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamına sahip iş hayatında yönetim politikalarının işgören odaklı olarak geliştirilmesi, tüm işgörelere açık ve şeffaf olması artan bir gereklilik haline gelmektedir. Bu kapsamda değişim ve gelişim arzusunda olan işletmeler için yönetim ile işgöreleri içerecek şekilde örgütsel iletişimin önemli bir konu olduğu değerlendirilmektedir (Tınaztepe, 2012: 54). Örgütsel iletişimin sağlıklı işleyebilmesi için üst yönetimin ve örgütsel iklim ortamının, işgörelere tarafından işle ilgili konularda sağlanacak sözlü katkılara ve eleştirilere açık olması gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Milliken vd., 2003). Buna rağmen, günümüzde birçok örgütte yaygın bir şekilde işgörelere örgütsel sorunları açıkça dile getiremedikleri bilinmektedir (Robbins vd., 2017: 347-348).

Birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından örgüt içerisinde yukarı doğru iletişimin gerekliliğinden bahsedilmekteyse de, işgörelere örgütsel sorunlar hakkında yukarıya bilgi aktarmada sıkıntı yaşadıkları bilinmektedir. Bu durum yine birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından örgütsel değişim ve gelişimin önünde bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2010). İşgörelere örgütsel sorunlarla ilgili hususları açıkça dile getirememeleri veya bunları kendilerine saklamaları halinde örgütsel karar verme ve hata düzeltme imkanları ile işgörelere motivasyonu ve güveninin sarsılacağı (Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005), üst yönetimle işgörelere iletişimde kopukluklar yaşanacağı (Morrison ve Milliken, 2000: 707), işgörelere performansı ve örgütsel performansta azalmaya sebep olacağı (Morrison ve Milliken, 2000: 720) ve işgörelere stres, memnuniyetsizlik ve sinik davranışlara yol açabileceği (Rhee vd., 2014: 705-706) değerlendirilmektedir.

İşgörelere örgütsel sorunlarla ilgili bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak dile getirmemeleri olarak ifade edilen işgörelere sessizliği, uzunca bir süre ilgi görmemesine rağmen, son zamanlarda giderek öne çıktığı, işgörelere sessizliği ile ilgili yönetim alanında önemli olarak görülen dergilerden birinin özel sayısına konu olduğu (2003 tarihli Journal of Management Studies Dergisi 40 (6), uzman araştırmacılarca hakkında kitaplar yazıldığı (J. Greenberg ve M. S. Edwards editörlüğünde Voice and Silence in Organizations, 2009; A. Çakıcı

tarafından Örgütlerde İş Gören Sessizliği, 2010) görülmektedir. İşgörenlerin, örgütsel sorunları bizzat bildikleri halde üst yönetime durumu aktarmak istememeleri, sessizlik davranışının yapısı itibarıyla ses çıkarma davranışı kadar açık olmaması ve tespit edilip anlaşılmasının zor olması gibi nedenler, konuyu ilgi çekici hale getirmektedir.

Sonuçları itibarıyla örgütsel gelişim ve değişimi tehdit edebileceği düşünülen işgören sessizliği, rekabet avantajı sağlamak için işgörenlerini etkin ve etkili kullanmayı düşünen her işletme için dikkate alınması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada işgören sessizliği kavramı tanımlanacak, işgören sessizliğine neden olan öncüller ortaya konacak, konu ile ilgili öncül çalışmalar ve teorik zeminden bahsedilecek ve işgören sessizliğinin sonuçları açıklanmaya çalışılacaktır.

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

Günümüzde örgütler, çalıştırdıkları işgörenlerden daha fazla risk almalarını, örgütsel sorunları dile getirmelerini, müşteri beklentileri ve kalite konularında daha çok sorumluluk almalarını beklemektedir. Örgütlerin gelecekte de başarılı olabilmeleri, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilen ve iş ve örgütsel konularda bilgi paylaşımında bulunan, kısacası örgütüne karşı sessiz kalmayan işgörene ihtiyaç duyacakları değerlendirilmektedir (Shojaie vd., 2011: 1731).

Sessizliğin sözlük anlamı, ortalıkta gürültü olamama durumu, sükût durumudur (www.tdk.gov.tr). Bilimsel anlamı ise sinema alanı ile ilgili olup, örgütsel davranış alanı ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Sessizlik kavramının iki boyutu bulunmaktadır. Birey, konu ile ilgili bilgi sahibi olmasına rağmen sessiz kalabilir veya konu ile ilgili gerçekten bilgisi yoktur ve sessiz kalabilir. Bu çalışmadaki sessizlik, bireyin ya da işgörenin konu ile ilgili bilgi sahibi olmasına rağmen kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi anlamındaki sessizliktir.

Genellikle olumsuz bir durum olarak algılanan sessizliğin beş adet çift yönlü işleyen işlevinin bulunduğu ileri sürülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338; Çakıcı, 2007: 148-149):

- Sessizlik bireyleri hem bir araya getirmekte hem de birbirinden uzaklaştırmaktadır,
- Bireylerin aralarındaki ilişkiyi hem iyileştirebilir hem de koparabilir,
- Hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Hem derin bir düşüncenin varlığını gösterebilir hem de düşüncenin olmayışını gösterebilir ve
- Hem bireyin onayladığını hem de onaylamadığını anlatabilir.

İşgören sessizliği ile ilgili farklı tanımlar yapılmakla birlikte, genel olarak kabul edilmiş tanımlar; işgörenlerin, örgütsel sorunlarla ilgili düşünceleri ve inançlarını çeşitli sebeplerden dolayı kasıtlı olarak açıklamamalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707; Van Dyne vd., 2003: 1359; Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537-1538). Tanımdan da anlaşılacağı gibi işgören sessizliği tanımının bazı özellikleri ve sınırları bulunmaktadır. İşgören sessizliğinin en önemli özellikleri; işgörenin örgütsel sorunlarla ilgili sahip olduğu bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmaması ve sessizliğe neden olan öncüllerin çeşidine göre işgören sessizliğinin değişkenlik göstermesidir. Diğer bir deyişle, kasıt ve neden, işgören sessizliğinin belirlenmesi ve çeşidinin belirlenmesinde kritik öneme sahiptir (Brinsfield, 2009: 6).

İşgören sessizliğinin sınırları olarak sessizliğin yöneldiği hedef, sessizliğin gerçekleştirildiği iletişim kanalı veya ortamı ile sessizlik davranışını teşvik eden nedenler gösterilebilir (Brinsfield, 2009: 46). İşgören sessizliğinin gerçekleştiği iletişim kanalı olarak, işgörenle üst yönetim arasındaki dikey yönlü iletişim kanalı gösterilmektedir. Merkezi bir yönetim sistemine sahip, sıkı hiyerarşi yapısı bulunan örgütlerde dikey yönlü iletişimin gerçekleşmesi hem yatay hem de dikey yönlü iletişimin gerçekleşebileceği, daha ademi merkezizetçi bir yapıya sahip örgütlere göre daha az olası görünmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009: 24; Milliken vd., 2003: 1455). İletişim ortamının bağlam veya ortam uygunluğu da (context favourability), işgörenin örgütsel sorunları dile getirip getirmemesinde etkili olabileceği değerlendirilmektedir (Dutton vd., 1997). Örgütlerde işgören sessizliğinin hedefi, sessizlik davranışının gerçekleştiği iletişim kanalı göz önüne alınarak, işgörenden yukarı kademeler olarak düşünülmektedir. Bu yukarı kademe, işgöreninin bir üstü, ustabaşı, nezaretçi olabileceği gibi, örgütün daha üst kademeleri de olabilir (Milliken vd., 2003: 1455; Detert ve Burris, 2007: 871).

İş Gören Sessizliğinin Nedenleri

İşgörenleri sessizlik davranışına teşvik eden etmenlerden, farklı çalışmalarda farklı olarak bahsedilmiştir. Görece birçok nedeni çalışmada belirten Çakır (2010: 18-31) ve Üçok ve Torun'a (2015: 29) göre, işgören sessizliğinin nedenleri temel olarak bağlamsal (bireysel, örgütsel ve yönetsel) ile korku ve algılanan risk faktörleri olmak üzere iki boyutta irdelenebilir. Bireysel faktörler olarak; deneyim eksikliği, düşük iş pozisyonu, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı duyma, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma ve düşük düzeyde başarıma ihtiyacı sayılabilir. Örgütsel faktörler olarak; haksızlık kültürünün varlığı, sağır kulak sendromu, sessizlik ikliminin varlığı, hiyerarşik yapı ve itaat kültürünün varlığı gösterilebilir. Yönetsel faktörler olarak ise; üste güven duyulmaması, mesafeli ilişkiler, üstler

tarafından desteklenmeme, üstlerin sahip oldukları örtük inançlar ve üstlerin farklı görüşlere açık olmaması sayılabilir. Bağlamsal faktörlerin hepsi bir arada etki göstermek suretiyle işgörenlerde açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağına dair inanç oluşturmaktadırlar (Van Dyne vd., 2003: 1366). İkinci temel neden olan korku ve algılanan risk faktörleri bağlamında ise; yani işgören ile yönetim kademesi arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu, örgütlere genel olarak korku kültürünün hâkim olduğu durumlarda, işgörenler yöneticilerden düşüncelerini açıklamaları halinde misilleme görebileceklerini düşünerek sessiz kalabileceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000; Okur, 2016: 15).

Sessizliği örgütsel düzeyde ele alan Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğin iki temel nedeni bulunmaktadır: Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve işgörenler hakkında sahip oldukları üstü kapalı yönetimsel inançlar. Yöneticilerin işgörenlere örgütsel hususlarla ilgili bilgi paylaşımı, konuşma ve geri bildirim sağlamada isteksizlik göstermeleri, işgörenlerin yönetim ve örgüte karşı güven, motivasyon ve morallerini olumsuz etkilemektedir (Vokala ve Bouradas, 2005: 443). Birçok ampirik araştırma ile desteklenen İş Özellikleri Modeli'ne göre belirli temel özellikleri bulunan işler (yetenek çeşidi, görev tanımı, görevin önemi, özerklik ve geri besleme), yüksek düzeyde iş performansı artışına yol açmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 255-259; Robbins vd., 2017: 232-234).

Yöneticilerin işgörenler hakkında sahip oldukları üstü kapalı yönetimsel inançlar, McGregor'un (1970) yöneticilerin işgörenleri genel olarak tembel, hırslı olmayan, sorumluluktan kaçınan, bencil ve zekâsı çok yüksek olmayan bireyler olarak gördüğü X Teorisi'ne oldukça büyük benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin işgörenler hakkında sahip oldukları üstü kapalı yönetimsel inançları üçe ayırmak mümkündür (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710; Çakıcı, 2010: 29-31). Birincisi; işgörenlerin kendi çıkarlarına düşkün olduğu ve güvenilmez oldukları ile ilgili inançtır. Argyris'e (1977) göre yöneticilerin sahip oldukları bu inançlar çoğunlukla bilinçli olarak geliştirilmemiş, yönetim faaliyetlerinin icrası esnasında kendiliğinden ortaya çıkmıştır. İkincisi; birinci inanca göre işgörenlerin şahsi çıkarlarını örgütsel çıkarlardan üstün tutacağı inancına bağlı olarak, yöneticilerin örgütsel konularda işgörenlere göre daha iyi ve doğru bilgi sahibi olacağı ile ilgilidir. Çakıcı (2008: 126) tarafından Türkiye'de bir yüksek eğitim kurumunda işgörenlerin hangi konularda ve neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıkları konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre bilgi ve deneyimi daha az olan işgörenlerin, "büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir" anlayışında oldukları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin işgörenler hakkında sahip oldukları üstü kapalı yönetimsel inançlardan üçüncüsüne göre örgüt içinde birlik, anlaşma ve uzlaşmanın ol-

ması, örgütsel sağlığa işaret etmektedir. Tam tersine, örgüt içinde anlaşma olmaması ve muhalefetin bulunması durumunda da örgütün sağlıklı olduğuna dair bir inanç işaret olarak algılanmaktadır. Bu durumun, günümüzün “çoğulculuk yaklaşımı” ile bariz bir şekilde çelişkili olduğu görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Sonuç olarak işgören sessizliğine yol açan en önemli etmen olarak üst yönetimin davranışları gösterilmektedir. Üst yönetimin davranışları işgörenler arasında güvensizlik ve korkuya yol açmaktaysa, sessizlik davranışının yaygın olarak görüleceği değerlendirilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 444).

İşgören sessizliğine neden olarak gösterilen etmenler arasında sosyal dışlama (social ostracism) korkusu da sayılmaktadır. Sosyal dışlama, “sessiz muamele” (the silent treatment) olarak da adlandırılmaktadır (Sommer vd., 2001: 225-226). Sosyal dışlama; işgörenin, diğer işgörenler veya yöneticiler tarafından olumsuz algılanması sonucu kendisinin diğerleri tarafından umursanmaması veya dışlanması olarak tanımlanabilir. Dışlanma korkusu yaşayan işgörenin sessizlik davranışı göstermesi olası görünmektedir. Sommer vd. (2001) tarafından yapılan çalışmada, öz saygısı (self-esteem) düşük olan işgörenlerin, öz saygısı yüksek olan işgörene göre daha fazla savunmacı sessizlik davranışı göstereceği tespit edilmiştir.

İş gören ile yönetim arasındaki güven duygusunun da işgören sessizliğine neden olabileceği değerlendirilmektedir. Güven duygusu ile iletişim yoluyla aktarılan bilgi seviyesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Greenberg ve Edwards, 2009: 27). İşgörenin yönetime güven duymaması, yönetimden zarar göreceği beklentisi içinde olması halinde sessizlik davranışı göstermesi beklenmektedir (Premeaux, 2001: 21-22). Güven duygusunun oluşumunda sadece yönetici değil, işgörenin de etkisi bulunmaktadır. Yöneticinin dürüstlüğü, yardımseverliği ve kabiliyeti ile işgörenin güvenme eğilimi, güven duygusunun oluşumunda rol oynamaktadır (Mayer vd., 1995: 715).

İşgören sessizliğine yol açan etmenlerden birisi de, örgütsel iklim bağlamında, iş yerinde hakim olan sessizlik iklimi olduğu değerlendirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Örgütsel iklim; örgütsel yapının, örgütsel üyeliğin ve üyelerin örgütü anlamak üzere gösterdikleri çabalarının fonksiyonu olarak görülmektedir. Yani, örgütsel iklim, örgütsel yapı içerisinde işgörenler arasında ve işgörenlerle yöneticiler arasında bir etkileşimin fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Ashford, 1985: 837). İşgören sessizliğine yol açan diğer etmenlerin bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülen sessizlik ikliminin, işgörenler arasındaki etkileşimden oluştuğu düşünülmektedir. İşgörenler arasında söyleyeceklerinin kaale alınmayacağı ya da konuşmaları sonucunda misilleme ve zarar göreceklere inancı yaygınlsa, bu tip örgütte sessizlik ikliminin var olduğu söylenebilir.

Pinder ve Harlos (2001: 345), örgütsel sessizliğe adaletsiz kültürlerin, sessizlik ikliminin ve Sağır Kulak Sendromu'nun yol açtığını iddia etmektedirler.

Sessizlik iklimi ile bağlantılı olarak ortaya çıkan örgütsel yapı ve politikaların, örgütte merkezi karar verme ve eksik formel yukarı doğru geribildirim mekanizmaları bulunması halinde işgörenlerin sessiz kalacakları düşünülmektedir (Tıktaş, 2012: 84). Yine sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütsel bir ortamda işgörenler, kendilerine benzer olarak algıladıkları diğer işgörenlerle birlikte iken kendilerini rahat hissetmekte ve etkileşimde bulunmaktadır. Benzer şekilde; işgören benzerliği, işgören istikrarı, karşılıklı iş akışı bağımlılığı ve resmi olmayan sosyal ağlar örgüt içerisinde işgörenler arasında güçlü bağlar oluşmasına sebep olmaktadır (Bagheri vd., 2012: 55). Vakola ve Bouradas (2005: 445-450) tarafından 677 işgören üzerinde yapılan çalışmaya göre işgörenlerce algılanan sessizlik iklimi, üst yönetimin ve alt yönetimin işgören fikirlerine kapalı olması ile pozitif; iletişim olanakları ile negatif yönde ilişkili olarak şekillenmekte ve işgören sessizliğine yol açmaktadır.

İşgörenlerin bireysel özelliklerinin de sessiz kalmalarına yol açan etmenlerden birisi olduğu düşünülmektedir. İşgörenlerin ses çıkarma veya sessiz kalmaları yönünde etkili olduğu sanılan bireysel özellikler arasında, özellikle Beş Faktör Kişilik Modeli (The Big Five Personality Model) üzerinde durmak gerektiği düşünülmektedir. Beş Faktör Kişilik Modeli'ne göre, beş temel boyutun, bireyin kişiliğinde büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bu beş temel boyut; dışadönüklük, uyumluluk, dürüstlük, duygusal istikrar ve tecrübelerle açık olma boyutlarından oluşmaktadır (Robbins vd., 2017: 133-136). Omar tarafından yapılan çalışmada dışadönüklük kişilik özelliği ile koruma amaçlı ses çıkarma davranışı arasında olumlu yönde bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir (Antonioni vd., 2009: 150). Crant vd. (2011) tarafından 244 işletme yönetimi öğrencisi üzerinde yapılan çalışma sonucuna göre dışadönüklük, dürüstlük ve proaktif kişilik özellikleri ile ses çıkarma davranışı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak işgören sessizliğine neden olan etmenleri genel olarak bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç temel boyutta irdelemek mümkündür. Bu üç temel boyutun birleşerek örgütsel kültür, algılanan korku ve riskler ile güven boyutunu da etkileyerek sessizlik davranışının meydana gelmesine sebep olduğu düşünülmektedir. İşgören sessizliğinin, bu etmenlerin sonucunda farklı şekillerde oluşarak değişik şekilleri bulunduğu değerlendirilmektedir.

İş Gören Sessizliğinin Çeşitleri

İşgören sessizliğinin çeşitliliği ile ilgili olarak, sessizliğin nedenlerine benzer şekilde, farklı çalışmalarda farklı sayıda yapıya yer verilmektedir. Van Dyne

vd. (2003) tarafından işgören sessizliği ve işgören ses çıkarma biçimlerini çok boyutlu olarak tasnif eden çalışmada üç adet sessizlik ve ses çıkarma biçimine yer verilmiştir. Buna göre işgörenin genel davranış biçimi edilgen özellikte ve geri çekilme dürtüsü ile hareket ediyorsa; işgören **Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)** veya **Kabullenici Ses Çıkarma (Acquiescent Voice)** davranışı gösterebilir. Bir diğer durumda, işgörenin genel davranış biçimi proaktif ve kendini koruma veya korku dürtüsü ile hareket etmesi durumunda; işgören **Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)** veya **Korunma Amaçlı Ses Çıkarma (Defensive Voice)** davranışı gösterebilir. Son durumda, işgörenin genel davranış biçimi proaktif ve işbirliği dürtüsü ile hareket etmesi halinde; işgören **Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)** veya **Korumacı Ses Çıkarma (ProSocial Voice)** davranışı gösterebilir (Van Dyne vd., 2003: 1362-1363; Çakıcı, 2010: 31-34).

Kabullenici sessizlik, işgörenin boyun eğici veya teslimiyetçi davranış biçimine bağlı olarak örgütsel bilgi ve görüşlerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Edilgen bir dürtü ile hareket eden işgören, mevcut koşullar karşısında ses çıkarma davranışına karşı isteksizdir. Bu durumdaki işgören, sonuç üzerinde herhangi bir fark yaratamayacağı inancı yüksek veya kendine güveni düşük olarak düşünülebilir. Korunma amaçlı sessizlik, işgörenin dışsal tehditler karşısında duyduğu korkuya bağlı olarak örgütsel bilgi ve görüşlerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür sessizlikte işgörenin ses çıkarma seçeneği de bulunduğu için kabullenici sessizlikten daha aktif bir davranış biçimi olarak düşünülmektedir. Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında korunma amaçlı sessizliğe benzer bir yapı olan **Pasif Sessizlik'ten (Quiescent Silence)** bahsetmişlerdir. Pasif sessizlik, işgörenin mevcut koşulları değiştirmek için alternatifleri olmasına rağmen, statükoyu koruyucu bir biçimde sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik, işgörenin fedakârlık ve işbirliği temelli, örgütün diğer işgörenlerini ve örgütü korumaya yönelik bir davranıştır. Ses çıkarma sonucunda karşılaşılabilecek olumlu veya olumsuz etkenler yerine diğerleri için endişe duyma söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001: 348; Van Dyne vd., 2003: 1366-1368; Çakıcı, 2010: 31-34).

Kassing (1998) tarafından işgören muhalif davranışı, sessizlik ve ses çıkarma yapılarını aynı anda içerisinde bulunduracak şekilde, farklı bir şekilde üç kategoriye ayrılmıştır: **Açık, gizli ve yer değiştirme stratejileri**. Açık muhalefette işgören, örgütsel değişimi etkileyebilecek şahıslar önünde, farklı düşündüğü bir konuyu rahatlıkla dile getirebilmektedir. Gizli muhalefette işgören, farklı düşüncelerini dile getirmek istemesine rağmen, kendisini etkili bir şekilde ifade edebilecek araçlardan yoksundur. Dolayısıyla, farklı düşüncelerini değişimi gerçekleştirebilecek aktörler yerine etkisiz, muadil işgörenler önünde dile

getirebilmektedir. Yer değiştirme muhalif davranışında işgören, farklı düşüncelerini örgütün dışındaki dinleyicilere (iş dışındaki arkadaşlar, eş, yabancılar ve aile dostları gibi) iletmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999: 102-103).

Brinsfield (2009) işgören sessizliğini beş boyutta incelemiştir: **Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**, **Çekingen Sessizlik (Diffident Silence)**, **İlişkisel Sessizlik (Relational Silence)**, **Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)** ve **Normalden Farklı (Sapkın) Sessizlik (Deviant Silence)**. Daha önce bahsedilen çeşitlerden farklı olarak, korunma amaçlı sessizliğin daha ılımlı bir şekli denebilecek çekingen sessizlikte işgören, aslında ses çıkarmak istemesine rağmen, işini kaybetme korkusu ile sessiz kalmaktadır. İlişkisel sessizlikte işgören, uzun vadeli dostluk ilişkilerine zarar gelmemesi için sessiz kalmaktadır. Normalden farklı (sapkın) sessizlikte işgören, örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yönetici ve iş arkadaşlarına gerekli olan bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmamakta ve sessiz kalmaktadır. Bunların dışında bir de **Etkisiz Sessizlik (Ineffectual Silence)** davranışından bahsedilmektedir. Etkisiz sessizlik davranışında işgörenin, ses çıkarması halinde sonucu herhangi bir şekilde değiştiremeyeceğine dair inançları olması durumunda meydana gelmektedir (Tanyaovalaksna, 2016: 45-46).

İŞ GÖREN SESSİZLİĞİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TEORİK ZEMİNİ

Görüldüğü gibi, örgütlerde işgören sessizliğinin birçok nedeni ve çeşidi bulunmaktadır. Buna neden olarak, yaklaşık elli yıldır araştırmacılar tarafından işgören sessizliği yapısına çok benzer birçok konunun ortaya konulması gösterilebilir. Aynı zamanda işgören sessizliğinin teorik zeminini oluşturan bu çalışma ve teoriler, ortaya çıkış sırasına göre: Ayrılma, Ses Çıkarma ve Sadakat (Exit, Voice and Loyalty) (Hirschman, 1970), Sessizlik Etkisi (The Mum Effect) (Tesser, 1970), Sessizlik Sarmalı (The Spiral of Silence) (Noelle-Neuman, 1974), Prosedürel Adaletin Ses Çıkarma Üzerine Etkisi (Procedural Justice-Voice Effect) (Thibaut ve Walker, 1975), İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent) (Graham, 1986), Muhbirlik (Whistle Blowing) (Miceli ve Near, 1992), Konu Benimsetme (Issue Selling) (Dutton ve Ashford, 1993), Şikâyet (Complaining) (Kowalski, 1996), Sosyal Dışlama (Social Ostracism) (Williams, 1997), Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome) (Peirce vd., 1998), Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence) (Morrison ve Milliken, 2000), İş Gören Sessizliğinin Pasif ve Kabullenici Sessizlik Boyutları (Employee Silence: Quiescent and Acquiescent Dimensions) (Pinder ve Harlos, 2001) ve İş Gören Sessizliği ve Ses Çıkarma Davranışının Boyutları (Dimensions of Employee Silence and Voice) (Van Dyne vd., 2003) olarak sayılabilir (Greenberg ve Edwards, 2009: 9; Sarioğlu Uğur, 2016: 89-92).

Ayrılma, Ses Çıkarma ve Sadakat (Exit, Voice and Loyalty)

İş gören sessizliği ve ses çıkarma davranışını ilk gündeme getiren araştırmacı olan Hirschman, ses çıkarmayı örgütsel memnuniyetsizliği dile getirmenin bir aracı olarak ele almıştır. Örgütle ilgili memnuniyetsizlik yaşayan işgörenlerin ve örgütün müşterilerinin üç alternatifi olduğunu savunmuştur: Ayrılma (örgütle ilişkinin kesilmesi), ses çıkarma (örgütsel değişim başlatmak üzere aktif tutum gösterilmesi ve şikâyet) ve sadakat (sessiz kalma) (Greenberg ve Edwards, 2009: 8; Brinsfield, 2009: 17).

Hirschman, ses çıkarmayı sakıncalı bir durumdan kurtulmak yerine, yönetime veya daha üst makamlara müracaat, doğrudan talepler ve kamuoyunun ilgisini çekmeye yönelik her türlü eylemi kapsayacak şekilde değişime yol açacak herhangi bir girişim; sessizliği ise, işgörenin olumsuz koşulların yakında düzeleceğine inanıp suskun kalması olarak tanımlamaktadır (Hirschman, 1970: 30 ve 38). Sessizlikle ilgili ilk çalışmalarda, Hirschman da dahil olmak üzere, sessizlik kavramının genel olarak hareketsizlik, sadakat ve statükonun desteklenmesi anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Bu şekilde sessizliğin muhalifliği yansıtan yanı görünmezden gelinmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 336).

Sessizlik Etkisi (The Mum Effect)

Rosen ve Tesser (1970: 254) tarafından ortaya konan sessizlik etkisi, işitmek istenmeyen haberlerle ilgili sessiz kalınmasını ifade etmektedir. Sessizlik etkisi teorisinde genel olarak bireylerin, diğer bireylere olumsuz haber iletmek zorunda kaldıklarında yaşayacakları isteksizlik durumu ortaya konulmaya çalışılmıştır (Brinsfield, 2009: 32).

Marler vd. (2012) tarafından örgütsel normlar ve sessizlik etkisi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada sessizlik etkisinin kendisini iki yolla açıkça ortaya çıkardığı tespit edilmiştir: Sakınma ve çarpıtma (sugar-coating). Sakınma yoluyla olumsuz bilginin alıcıya aktarılması geciktirilmekte veya ihmal edilmektedir. Çarpıtma yoluyla olumsuz haber çarpıtılarak içeriği değiştirilmek suretiyle alıcıya aktarılmaktadır (Tanyaovalaksna, 2016: 37).

Sessizlik Sarmalı (The Spiral of Silence)

Noelle-Neuman (1974) tarafından ortaya konan sessizlik sarmalı teorisine göre, toplumda yaygın olan inançları aleyhine ses çıkarmak, bireyi toplumdaki izole edebilmektedir. Bireyin iç dünyasındaki ses çıkarma ve sessiz kalma güdülerinden sessiz kalmanın daha ağır basması durumunda sessizlik sarmalının baskın olacağı ve bireyi sessizlik davranışı göstermeye iteceği değerlendirilmektedir (Noelle-Neuman, 1974: 44). Sessizliğin bulaşıcı olabileceği ve bir

işgörenden diğerlerine yansıyabileceği ile ilgili kavramsal bazı çalışmalar bulunmaktadır (Brinsfield, 2009: 35).

Bu açıklamalardan yola çıkarak işgörenlerin örgütle ilgili görüş ve önerilerini dile getirmeleri, bu fikirlerin örgüt tarafından kabul edilebileceğine dair inanışları ile doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. Fikirlerinin örgüt tarafından kabul edilmeyeceğine ve örgüt tarafından dışlanacağına inanan işgörenin, sessizlik davranışı göstereceği düşünülmektedir (Okur, 2016: 13). Neuwirth vd. (2007) tarafından sessizlik sarmalı ve toplumdaki izole olma korkusu ile ilgili yapılan çalışmada, toplumdaki izole olma korkusu ile işgörenin fikirlerini beyan etmesi arasında yüksek düzeyde olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Prosedürel Adalet (Procedural Justice)

Thibaut ve Walker (1975) tarafından prosedürel adalet, örgütsel kararların sonuçlarının adil olarak algılanması olarak tanımlanmakta ve karar verme sürecinde işgörenlerin fikirlerini dile getirmelerine olanak sağlanması ile prosedürel adalet algısının yükseleceği ileri sürülmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009: 6).

Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından 606 hemşire üzerinde yapılan araştırmaya göre prosedürel adalet ikliminin, işgören sessizliğine yol açan bireysel etmenlerin üzerinde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Prosedürel adalet ikliminin yoğunluğuna bağlı olarak, işgören sessizliğinin arttığı iddia edilmektedir.

İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

İlkeli örgütsel muhalefet Graham (1986) tarafından, iş yerindeki bireylerin örgütsel statükoyu eleştirmek veya değiştirmek amacıyla mevcut uygulamaya ve politikalara karşı geliştirdikleri bilinçli itirazlar olarak tanımlanmaktadır. Ses çıkarmadan farklı bir yapı olan ilkeli örgütsel muhalefette, mevcut durumun kısmen geliştirilmesine yönelik öneri sunmanın yerine mevcut durumun tamamen değiştirilmesi için girişimde bulunulması söz konusudur. Bu girişimler yapıcı eleştiriler, örgüt dışındaki kitlelere örgütle ilgili olumsuzlukların ifade edilmesi, engelleyici hareketlere girişilmesi ve örgütle ilişkin ilgili olumsuzluklar beyan edilerek sona erdirilmesi gibi davranışlarla kendi gösterilir (Premeaux, 2001: 4-9).

Kassing (2009) tarafından yapılan çalışmada, kaçınma olarak adlandırılan işgören muhalif davranışlarının, yöneticilerin harekete geçmemesi, yöneticinin performansı ve yönetici tarafından takdir edilmeme sonucu ortaya çıktığı tespit edilmiştir. İşgörenin yöneticisine sorunları iletmemesinin, sessiz kalmasının ana sebebi olarak, yöneticinin iletilecek sorunla ilgili hiçbir işlem yapmayacağı ile ilgili işgören algılaması olduğu gösterilmektedir.

Muhbirlik (Whistle Blowing)

Muhbirlik davranışının, ses çıkarmadan farklı olarak dört özelliği bulunmaktadır: Muhbir, sorunun kaynaklandığı örgütün bir üyesi olmalı, örgütün sorununu düzeltmek için gerekli yetkiye sahip olmamalı, ismi bilinmemeli (anonim olmalı) ve örgütsel sorunla ilgili bir görevi olmalı (Miceli ve Near, 1985: 2). Rothwell ve Baldwin (2007) tarafından ABD'nin Georgia Eyaleti'nde polisler üzerinde yapılan çalışmaya göre arkadaşlık ikliminin muhbirlik davranışını kolaylaştırdığı veya daha az sessizlik davranışına yol açtığı tespit edilmiştir.

Konu Benimsetme (Issue Selling)

Konu benimsetme işgörenin, diğer işgörelere örgütsel sorunları anlamaları veya bu sorunlara dikkat çekmelerine yönelik bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlamda özellikle orta düzey yöneticilerle üst düzey yöneticiler arasında gerçekleştiği belirtilmektedir (Dutton ve Ashford, 1993: 398). Konu benimsetme davranışının meydana gelebilmesi için örgütsel şartların uygun olması gerektiği, örgütsel şartların uygun olmaması halinde işgören veya orta düzey yöneticilerde sessizlik davranışına yol açan bir örgütsel iklimin hakim olacağı değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2010: 11-12).

Dutton vd. (1997) tarafından 30 telekom sektörü orta düzey yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada, örgütsel şartların elverişli olması halinde (özellikle üst yönetimin astları dinlemeye istekli olması ve ses çıkarmayı destekleyici bir örgütsel kültürün var olması durumunda), konu benimsetme davranışının yüksek düzeyde benimsendiği tespit edilmiştir. Ters durumda, yani olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu, örgütte küçülme ve belirsizlik olması halinde ise, konu benimsetme davranışı için elverişli bir ortam oluşmadığı ve sessizlik davranışında artış beklendiği değerlendirilmektedir.

Şikâyet (Complaining)

Şikâyet, Kowalski (1996) tarafından memnuniyetsizliği belirtmede işgören tarafından kullanılan bir araç olarak ele alınmıştır. Kowalski tarafından geliştirilen modelde, işgören içsel odaklılığına (self-focus) göre, kendi standartları ile mevcut durum arasında bir fark algılaması halinde bir memnuniyetsizlik hissetmektedir. Hissedilen memnuniyetsizlik sonucu işgören, şikâyet ihtiyacını kendi ölçütlerine göre değerlendirmektedir. Değerlendirme sonucunda işgören; yüksek oranda şikâyet etme ihtiyacı hissetmesi halinde ses çıkarma, düşük oranda hissetmesi halinde ise sessizlik davranışı göstermesi beklenmektedir.

Patrick vd. (2012) tarafından Yeni Zelanda'da 2000'den fazla uluslararası öğrenci üzerinde yapılan çalışmada 139 öğrenci şikâyet tepkileri göstermiş, bu tepkiler; ses çıkarma, olumsuz kelimeler kullanma, üçüncü bir grupla sıkıntıyı

paylaşma, ayrılma ve hiçbir eylemde bulunmama (sessizlik) olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Şikâyet tepkilerinden elde edilen sonuçlara göre 139 öğrencinin %24'ü ses çıkarma, %41'i olumsuz kelimeler kullanma, %4'ü ayrılma ve %31'i hiçbir eylemde bulunmama davranışı gösterirken, hiçbiri üçüncü bir grupta sıkıntıyı paylaşma davranışı göstermemiştir.

Sosyal Dışlama (Social Ostracism)

Williams (1997) tarafından kişilerarası ilişkilerde hoşnutsuzluk belirtme aracı olarak kullanılan dışlama, bireyin hoş karşılanmayan bir davranışına karşı diğer bireyler tarafından reddedilmesi, sosyal ilişki kurulmaması olarak tanımlanmakta ve “sessiz tedavi” (silent treatment veya cold shoulder) olarak da ifade edilmektedir. Sosyal dışlama davranışı ile karşılaşan işgörenin kendini çekme, alınma, içleme duyguları hissetmesi ve düşük düzeyde motivasyona sahip olması beklenmektedir.

Sosyal dışlama aynı zamanda işgören sessizliğinin de bir sebebi olarak gösterilmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009: 16). Sosyal dışlamayı işgören sessizliğinin bir şekli veya sessizliğe yol açan farklı bir yapı olarak görmek mümkündür (Brinsfield, 2009: 39). Bowen ve Blackmon (2003) tarafından sessizlik sarmalı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyma maksadıyla yapılan çalışmada, işgörenlerin cinsel tercihlerini açıklamama ve sessiz kalma davranışı göstermelerinin bir sebebi olarak sosyal dışlama ile karşı karşıya kalma olasılığı gösterilmektedir.

Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome)

Pearce, Smolinski ve Rosen (1998) tarafından kavramlaştırılan sağır kulak sendromu, işgörenlerin kendilerine memnuniyetsizlik veren konuları doğrudan ifade etmekten sakınmaları durumudur (Sarioğlu Uğur, 2016: 92). Sağır kulak sendromunun üç çeşit nedenden kaynaklandığı ileri sürülmektedir: Yetersiz örgütsel politikalar (ağır veya belirsiz rapor süreçleri gibi), yönetsel rasyonelleştirme ve tepkiler (iddiaların reddedilmesi, mağdur kimsenin suçlanması, suçun ciddiyetinin düşürülmesi, değerli bir işgörenin korunması gibi) ve örgütsel özellikler (aile şirketi, düşük düzeyli insan kaynakları fonksiyonuna sahip küçük firmalar, kırsal konum, erkek egemen endüstri dalı gibi) (Brinsfield, 2009: 38; Greenberg ve Edwards, 2009: 17).

Harlos (2001) tarafından 32 kişi ile yapılan mülakat tipi çalışmada işyerinde yaşanan adaletsiz uygulamaların, sağır kulak sendromu ve hayal kırıklığına yol açtığı tespit edilmiştir. İş görenlerin ses çıkarmaları ve örgütsel sorunları dile getirmeleri için hayata geçirilen uygulamalardan biri olan açık kapı politikasının, özellikle bu sonuca yol açtığı ileri sürülmektedir.

Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence)

Sessizliği örgütsel boyutta ele alan Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasının, önceki çalışmalardan farklı olarak vurguladıkları iki önemli husus bulunmaktadır. Birincisi; sessizliği topluluk seviyesinde ele almasıdır. İkincisi ve daha önemlisi, çalışmanın odağı işgörenlerin neden ses çıkarma yerine sessizliği tercih ettikleri ile ilgili olmasıdır (Brinsfield, 2009: 42). Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizliğin temel sebepleri; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin astlar ile ilgili üstü kapalı inançları olarak açıklanmıştır. Örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişme ve değişimin önündeki en önemli engel olarak kabul edilmiştir. Bireysel olumsuz sonuçlar ise, işgörenlerin kendilerine değer verilmediği duygusu ve işleri üzerinde eksik kontrol hissetmeleri sonucu işlerine karşı uyumsuzluk yaşamaları şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel sessizliğin örgüt ortamında sessizlik iklimine yol açarak yerleşmiş hale gelmesi için genel olarak işgörenlerce kanıksanmış iki inanç bulunmaktadır. Birincisi; örgütte sorunlarla ilgili ses çıkarmanın gereksizliğine olan inanç. İkincisi; işgörenlerin ses çıkarmaları halinde misilleme göreceklere dair inanç (Greenberg ve Edwards, 2009: 19). Vakola ve Bouradas (2005) tarafından üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları, alt yönetimin sessizliğe karşı tutumları ve iletişim olanaklarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada; örgütsel sessizlikle alt ve üst yönetimin sessizliğe karşı tutumları arasında olumlu, iletişim olanakları ile olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş Gören Sessizliğin Pasif ve Kabullenici Sessizlik Boyutları (Employee Silence: Quiescent and Acquiescent Dimensions)

Pinder ve Harlos (2001: 333) çalışmalarında sessizlikle ilgili üç özelliğe dikkat çekmişlerdir. Birincisi; her yerde bulunan fakat araştırmacılar tarafından üzerinde henüz anlaşma sağlanamayan bir konu olması. İkincisi; genellikle tam tersi olarak değerlendirilen kavramlarla kıyaslamaya tabi tutulması. Üçüncüsü; sessizliğin önemin ve anlamının tam olarak anlaşılabilmesi için gerçekleştirildiği bağlamın dikkate alınması gerekliliği. Sessizliği bilişsel, duygusal veya destekleme ya da itiraz etme niyeti unsurları içeren, iletişimin bir şekli olarak görmektedirler.

Sessizliği iş yerindeki adaletsiz uygulamalara tepki olarak gören Pinder ve Harlos'a (2001: 348-352) göre, sessizliğin iki çeşidi bulunmaktadır: İş gören pasifliği ve kabullenici sessizliği. Bu iki çeşit sessizlik arasında sekiz fark bulunmaktadır: Gönüllülük, bilinç, kabul etme, stres düzeyi, alternatiflerin farkında

olma, ses çıkarma eğilimi, ayrılma eğilimi ve baskın duygular. Pasif sessizlik davranışında işgören durumdan hoşnutsuz, fakat bilinçlidir. İş gören, değişime yol açacak seçeneklerin farkında, fakat henüz ses çıkarmaya isteksizdir. Kabullenici sessizlikte örgütsel koşullar kabul edilmekte ve değişime yol açacak alternatif sayısı sınırlıdır. Adaletsiz uygulamaların yaygın olduğu bu tip örgütlerde, var olan sınırlı sayıdaki alternatif de önemsenmemekte ve mevcut koşullara tam bir kayıtsızlık söz konusudur.

Knoll ve Van Dick (2013) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik iklimi ile pasif, kabullenici ve fırsatçı (opportunistic) sessizlik arasında ters yönlü; örgütsel sessizlik iklimi ile kabullenici sessizlik arasında güçlü, pasif sessizlik arasında zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İş Gören Sessizliği ve Ses Çıkarma Davranışının Boyutları (Dimensions of Employee Silence and Voice)

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından, sessizliğin her zaman ses çıkarmanın zıttı olmadığı, işgören tarafından kasıtlı olarak olası gelişmelerle ilgili gerekli bilginin esirgenebileceğini iddia edilmektedir. Ses çıkarma ve sessizlik arasındaki neden, üç özel etmeden kaynaklanmaktadır: Boyun eğmeye bağlı geri çekilme davranışı, korkuya bağlı kendini koruma davranışı ve işbirliğine bağlı başkasına odaklı davranıştır.

İş gören sessizliği ve ses çıkarma davranışının çok boyutlu olarak ele alındığı çalışmada, işgörenin güdülerine bağlı olarak altı çeşit davranış belirtilmiştir. Buna göre işgörenin genel davranış biçimi edilgen özellikte ve geri çekilme dürtüsü ile hareket ediyorsa işgören kabullenici sessizlik veya kabullenici ses çıkarma, işgörenin genel davranış biçimi proaktif ve kendini koruma veya korku dürtüsü ile hareket etmesi durumunda işgören korunma amaçlı sessizlik veya korunma amaçlı ses çıkarma, işgörenin genel davranış biçimi proaktif ve işbirliği dürtüsü ile hareket etmesi halinde işgören korumacı sessizlik veya korumacı ses çıkarma davranışı gösterebilir (Van Dyne vd., 2003: 1362-1363; Çakıcı, 2010: 31-34).

Brinsfield (2013) tarafından yapılan çalışmada beş adet işgören sessizliği boyutu tespit edilmiştir. Bunlar: Normalden sapan (deviant) sessizlik, ilişkisel sessizlik, savunmacı sessizlik, çekingen (diffident) sessizlik ve etkisiz sessizlik. Beş çeşit sessizliğin de, ses çıkarma davranışı ile aralarında olumsuz yönde güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

İşgören sessizliği ile ilgili olarak yapılan birçok çalışmada, işgören sessizliğinin hem örgütsel hem de bireysel sonuçları olduğu görülmektedir (Morrison

ve Milliken, 2000; Sarıoğlu Uğur, 2016). İş gören sessizliğinin sonuçları hem örgüt için hem de işgörenler için olumsuzluklar taşımaktadır. Örgütün ve işgörenlerin verimliliği için işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği, yöneticilerin bu sonuçları göz önüne alarak işgörenlerin sessizliklerini kırmaları yönünde tedbirler alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir (Kart, 2015: 1-2).

İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sonuçları

İşgören sessizliği, örgütler için önemli miktarda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. En büyük yansıması, örgütsel karar verme ve değişim süreçlerinde kendisini göstermektedir.

Örgütsel karar verme üzerine yapılan çalışmalarda, ne kadar çok karar alternatifi ve görüş bulunmaktaysa, kararın o kadar sağlıklı olacağı hususu vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel inovasyon ortamının da, işgören sessizliğinden olumsuz etkileneceği değerlendirilmektedir. Ayrıca işgörenlerin üst yönetime karşı olumsuz geri bildirim sağlamamaları halinde, örgütte var olan hataların düzelmeden devam etmesi tehlikesi mevcuttur (Morrison ve Milliken, 2000: 719; Çakıcı, 2010: 35-37). Ayrıca işgören sessizliği sonucu örgütsel gelişim ve performans artışının da düşük kalacağı değerlendirilmektedir (Tıktaş, 2012: 96).

İşgörenlerin sınırsız sayıda katkı sağlaması da, sessizlik davranışına benzer şekilde arzulanmayan bir durumdur. Çok fazla miktarda görüş ve öneri, karar verme sürecini tıkayacak ve etkili ve zamanında karar alınmasını engelleyecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Fakat günümüz örgütlerinde yaşanan ve bu çalışmada anlatılan husus, bunun tam tersi olan yeterli veya gerekli yerlerde işgörenin görüşünü örgütten esirgemesi hususudur.

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından 677 işgören ile yapılan çalışmada, algılanan sessizlik iklimi ile işgören sessizlik davranışının, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bies ve Trip (1999) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin üst yönetimden misilleme korkusu sonucu verdikleri bilgiyi çarpıttıkları tespit edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Çakıcı (2010) tarafından Türkiye kamu üniversitelerinin birisinde yapılan çalışmada, araştırmaya katılan üniversite personelinin %70'i sessizlik davranışını tercih ettiği sonucuna varılmıştır. Sessizliğin nedeni olarak; yönetsel ve örgütsel nedenler birinci, işle ilgili korkular ikinci, deneyim eksikliği üçüncü, yalıtım korkusu dördüncü ve ilişkileri zedeleme korkusu beşinci sırada önem arz ettiği tespit edilmiştir. Sessizliğin algılanan sonuçları olarak; performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar birinci, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ikinci ve işgöreni mutsuz kılan sonuçlar üçüncü sırada önem arz etmektedir.

İşGören Sessizliğinin Bireysel Sonuçları

İş gören sessizliğinin bireysel sonuçları, işgörenin örgüt ile ilgili sorunları dile getirememesinden dolayı yaşayabileceği olumsuzluklar olarak düşünülebilir. Böyle bir durum üç önemli bireysel sonuç ortaya çıkarmaktadır: İş görenlerin kendilerine değer verilmediği hissi, eksik kontrol algısı ve bilişsel uyumsuzluk hissi yaşamaları (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

İş görenlerin kendilerine değer verilmediği hissi yaşaması halinde örgütlerine verdikleri değer, örgütleri ile özdeşleşmeleri ve örgütlerine duydukları güven duygusu sarsılacaktır. İş görenlerin işleri üzerindeki kontrol eksikliği hissi; düşük motivasyon, düşük tatmin, geri çekilme, stres kaynaklı rahatsızlık ve hatta örgütü sabote etme gibi davranışlar göstermelerine sebep olabileceği değerlendirilmektedir. İş görenlerin inançları ile davranışları arasında tutarsızlık bulunması halinde bilişsel uyumsuzluk yaşamaları olasılığı bulunmaktadır. Düşüncelerine aykırı uygulamalara sessiz kalan işgören, kendi içinde sıkıntı yaşayacaktır. Bunun sonucunda ya davranışlarını değiştirerek uyumlu olmaya çalışacak, ya da uyumsuzluk yaşayarak örgütüne karşı güveni kaybedecek ve hatta işten ayrılacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 720; Çakıcı, 2010: 35-37; Sarıoğlu Uğur, 2016: 97-100).

Kendi görüşlerinin dikkate alınmadığını ya da açıkça konuşması halinde zarar göreceğini düşünen işgörenlerde memnuniyetsizlik, stres, sinizm ve işle bağlarını koparma davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Bu davranışların uzun vadede hem örgüte hem de psikolojik olarak işgörelere zarar verebileceği düşünülmektedir (Milliken vd., 2003: 1473). Sessizlik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, işgörenlerde örgüte ve yöneticilere karşı olumsuz duygular hissedilmektedir. Bu olumsuz duyguların işgörenlerin motivasyon, iş tatmini ve verimliliklerini azaltacağı düşünülmektedir (Okur, 2016: 27).

Zheng vd. (2008) tarafından Çin'de 928 işgören üzerinde yapılan çalışmada, işgörenlerin yöneticilerine olan güveni ile kabullenici ve umursamaz sessizlik boyutları arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Okur (2016) tarafından tekstil işgörenleri ile yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında ters yönlü olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Hem bireysel seviyede hem de örgütsel seviyede olumsuz etkileri olan işgören sessizliği, günümüzün işgörenin fikirlerini dikkate alan ve ona değer veren yönetsel yaklaşımları ile çelişkili bir durumu ifade etmektedir. Başkaları tarafından dışlanma veya başkalarının gözünde değer kaybedeceğini düşünen işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İşgörenlerin sessiz kalması

sonucunda işgörenler psikolojik olarak olumsuz etkilenmekte ve aşağılanma duygusu hissetmektedir. Buna paralel olarak örgütlerde de yaratıcılık ve üretimde düşüşler yaşanmaktadır (Perlow ve Williams, 2003).

Sağlıklı bir örgüt için işgören sessizliğinin üstesinden gelmenin yolu, işgörenler ile yöneticilerin etkili iletişim kurmalarından geçmektedir. Etkili iletişim inovasyon, örgütsel öğrenme, prosedürel adalet algısı, işgören refahı, etik çalışma ortamı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve yüksek bir performans için gereklidir (Brinsfield, 2009: 265). Etkili iletişimin var olabilmesi için, işgören sessizliğinin önlenmesi ve işgörenler için rahatlıkla ses çıkarabilecekleri bir örgütsel iklim ortamı gereklidir.

İşgören sessizliğinin, örgütsel öğrenme önündeki en büyük engellerden biri olduğu değerlendirilmektedir. Argyris (1977), sessizliğin özellikle orta kademe yöneticilerin, sorunları üst kademeye çarpıtarak aktarmasının ardından, işgörenlerin daha sonra ortaya çıkan sorunlara karşı kayıtsız kalması şeklinde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Böyle bir durumda hataların düzeltilmesi için örgütlerin çift döngülü öğrenme sürecini işletmeleri gerektiği iddia edilmektedir. Buna göre işgörenler sadece hata ortaya çıktıktan sonra hatanın nerede yapıldığını değil, işle ilgili hedef ve süreçlerin hepsini sorgulayabilmelidir.

İşgören sessizliğine yol açan en önemli sebepler, yukarıda da vurgulandığı gibi, yönetici kaynaklı olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, işgören sessizliğine karşı en etkili çözümün de etkili liderlik uygulamaları olduğu düşünülmektedir (Milliken vd., 2003; Detert ve Burris, 2007; Çakıcı, 2010). Liderin astlara karşı açık yaklaşımının ses çıkarma davranışını olumlu yönde etkilediği, işgörenlerin psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmelerinin de ses çıkarma davranışına aracılık etkisi gösterdiği tespit edilmiştir (Detert ve Burris, 2007). Benzer şekilde, lider-üye etkileşimi (LMX), dönüşümcü liderlik (Transformational Leadership) ve etik liderlik (Ethical Leadership) uygulamalarının da işgörenlerin ses çıkarma davranışı göstermelerini kolaylaştırdığı bilinmektedir (Van Dyne, vd., 2008; Zehir ve Erdoğan, 2011; Duan vd., 2016).

İşgören sessizliğinin daha iyi anlaşılabilmesi, tüm yönlerinin ve etkilerinin ortaya konabilmesi için diğer bazı yapılarla olan ilişkisinin irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Özellikle ülkemizde işgören sessizliğinin yaygın görülen bir durum olduğu göz önüne alındığında (Çakıcı, 2010), sessizlik ve diğer yapılarla ve Hofstede'nin kültürel boyutları ile ilişkisi konusunun araştırılmaya değer olduğu değerlendirilmektedir. Hofstede'nin 76 ülkedeki IBM işgörenleri ile gerçekleştirdiği çalışmada, ulusal kültürlerin beş boyutta farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireysellik/çoğulculuk, erillik/dışılık, belirsizlikten kaçınma ve uzun/kısa vadeye dönüklüktür (Hofstede vd., 2010). Bu boyutlardan özellikle Rhee vd. (2014) tarafından, Hofstede'nin

kültürel boyutları ile sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Güney Kore’de yapılan çalışmada, güç mesafesi ve çoğulculuğun kabullenici sessizlik üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce de bahsedildiği gibi, işgören sessizliği çok yönlü bir yapıdır ve diğer yapılarla etkileşim halindedir. Fakat işgören sessizliği ile diğer yapılar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı azdır. Dolayısıyla diğer yapılarla ilişkisi araştırılarak ortaya konmalıdır. Yukarıda bahsedilen ve örgütsel performans üzerinde etkili olan iletişim, inovasyon, örgütsel öğrenme, prosedürel adalet algısı, işgören refahı, etik çalışma ortamı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yapıların, işgören sessizliği üzerindeki etkileri ile ilgili daha fazla sayıda çalışma yapılması gerekmektedir. Hofstede’nin kültürel boyutları ile işgören sessizliği arasındaki ilişkilerin, ülkemizde de araştırılması gerektiği düşünülmektedir. Liderlik yaklaşımları ile işgören sessizliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Özellikle güncel liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik, karizmatik liderlik, etik liderlik ve paylaşılan liderlik yaklaşımlarının işgören sessizliğinin boyutları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Mintzberg’in beş adet örgütsel yapı şeklinin (basit yapı, makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, bölümlenmiş biçim ve adok-rasi) (Mintzberg, 1993), işgören sessizliğini ne yönde etkilediğinin incelemeye değer olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Antoniou, A.-S. G., Cooper, C. L., Chrousos, G. P., Spielberger, C. D. ve Eynsenck, M. W. (Editörler). (2009). *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Ashford, B. E. (1985). Climate Formation: Issues and Extensions, *Academy of Management Review*, 10 (4), 837-847.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations, *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim, 115-125.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors), *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*, Doktora Tezi, The Ohio State University,
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671-697.
- 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.
- Crant, J. M., Kim, T.-Y. ve Wang, J. (2011). Dispositional Antecedents of Demonstration and Usefulness of Voice Behavior, *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 285-297.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Detay Yayıncılık, Ankara.
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869-884.
- Duan, J., Li, C., Xu, Y. ve Wu, C.-H. (2016). Transformational Leadership and Employee Voice Behavior: A Pygmalion Mechanism, *Journal of Organizational Behavior*, doi:10.1002/job.2157.

- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context for Selling Issues to Top Managers, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling Issues to Top Management, *Academy of Management Review*, 18 (3), 397-428.
- Greenberg, J. ve Edwards, S. M. (Editörler). (2009). *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivaton Through The Design of Work: Test of A Theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harlos, K. P. (2001). When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (3), 324-342.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, Mc Graw Hill Books, 3rd Edition, USA.
- Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship between Organizational Dissent and Aggressive Communication, *Management Communication Quarterly*, 13 (1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2009). Breaking the Chain of Command: Making Sense of Employee Circumvention, *Journal of Business Communication*, 46 (3), 311-334.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, *Psychological Bulletin*, 119 (2), 179-196.
- Kart, M. E. (2015). *Örgütsel Sinizm, Bağlamsal Performans ve Etik İdeoloji*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2nci Basım, Kızılay/Ankara.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates, *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, Çeviren: Doğan Energin, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi Yayını, No: 16, Ankara.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2013). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall Inc., USA.

- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985) Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Noelle-Neuman, E. (1974). The Spiral of Silence: a Theory of Public Opinion, *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Neuwirth, K., Frederick, E. ve Mayo, C. (2007). The Spiral of Silence and Fear of Isolation, *Journal of Communication*, 57, 450-468.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Patrick, M. F., Davey, J. ve Dai, L. (2012). Chinese Students' Complaining Behavior: Hearing the Silence, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24 (5), 738-754.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, Mayıs, 3-8.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward An Understanding of Speaking up in the Workplace*, Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
- Pinder, C. C. ve Harlos K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence, *Social Behavior and Personality*, 42 (5), 705-720.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. ve Vohra, N. (2017). *Organizational Behavior*, Pearson India Education Services, 16th Edition, India.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect, *Sociometry*, 33 (3), 253-263.
- Rothwell, G. R. ve Baldwin, J. N. (2007). Ethical Climate Theory, Whistle-blowing, and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia, *Journal of Business Ethics*, 70 (4), 341-361.

- Sarioğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analysing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J. ve Baumeister, R. F. (2001). When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations Into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism, *Basic and Applied Social Psychology*, 23 (4), 225-243.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.
- Tanyaovalaksana, S. (2016). *Exploring the Relationship between Individual Cultural Values and Employee Silence*, Doktora Tezi, Toronto Üniversitesi, Kanada.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimler Dergisi*, 4 (1), 53-63.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişikisine Yönelik Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L., Kamdar, D. ve Joreiman, J. (2008). In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX on Voice, *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1195-1207.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T. ve Zheng, X. S. (2008). Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on It in China, *Acta Psychologica Sinica*, 40 (2), 219-227.
- tdk.gov.tr, (17.03.2017).

