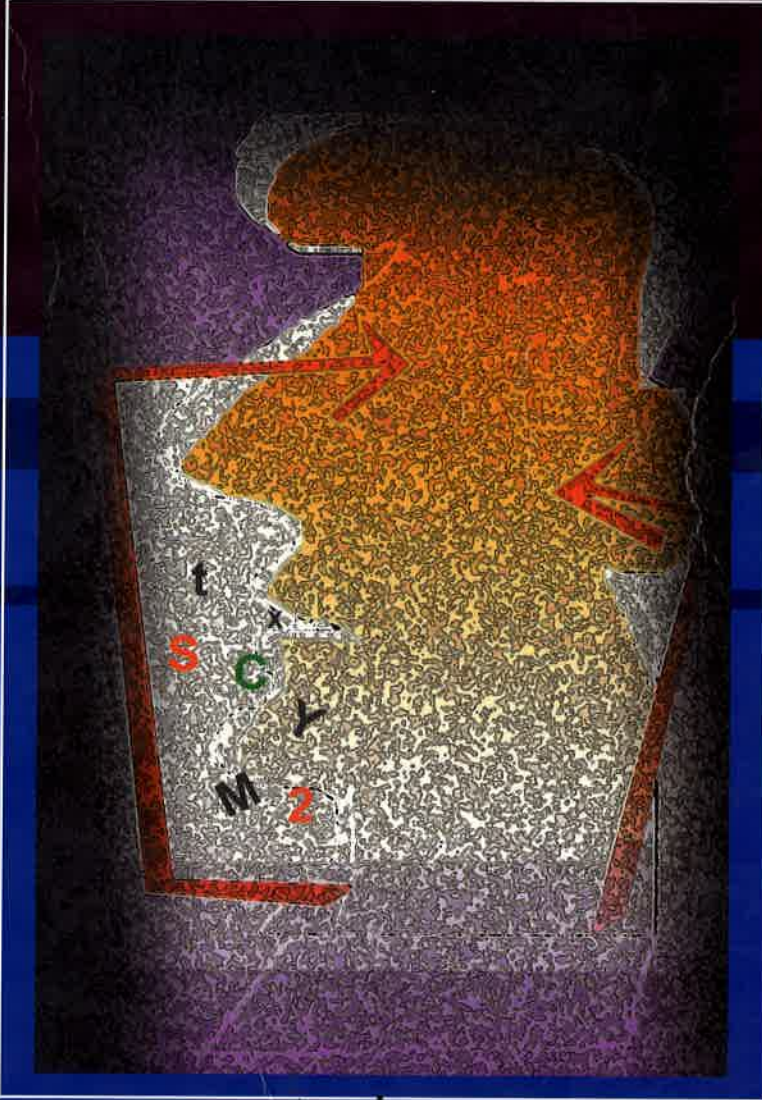


EDİTÖRLER

MAHMUT ÖZDEVECİOĞLU HİMMET KARADAL

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR

Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR

**Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik
Azaltıcı Davranışlar**

EDİTÖRLER

Mahmut Özdevecioğlu

Himmet Karadal

KATKIDA BULUNAN YAZARLAR

Mahmut Özdevecioğlu
Serkan Bayraktaroğlu
Adem Ögüt
İdris Doğan
Muammer Zerenler
Korhan Karacaoğlu
Soner Taslak
Mahmut Akın
Yasemin Kaya
Metin Kaplan
Ayşe Cingöz
Fatma İnce

Himmet Karadal
Şevki Özgener
Halit Keskin
Ali E. Akgün
Yavuz Demirel
Figen Akça
Cemile Çelik
Asım Saldamlı
Turan Çuhadar
Ayşe Günsel
Sinem Erdem
Lale Mustafayeva

İlke Yayın No: 11
Sosyal Bilimler Dizisi: 2

SERTİFİKA NO: 0507 – 06– 008650

ISBN : 978-605-5983-11-6

1. Basım, Şubat 2008

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA SEÇME KONULAR:
Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**

© Copyright 2008, İLKE YAYINEVİ

Sayfa Tasarımı

Selçuk Kılıç, Aslı Kaya

Kapak Tasarımı

Aslı Kaya

Kapak Resmi

Necip Erol Olcay

Baskı ve Cilt

ADA Matbaacılık

5846 ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasası Hükümleri gereğince bu kitabın tamamı veya bir bölümü; **İlke Yayınevi'nden** izin alınmadan hiçbir şekilde çoğaltılamaz ve basılıp yayınlanamaz.

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

Özdevecioğlu, Mahmut / Karadal, Himmet

Örgütsel Davranışta Seçme Konular / Mahmut Özdevecioğlu – Himmet Karadal

1. Baskı, 160 x 240 mm.

XVI - 300 sayfa

Kaynaklar var, İndeks var

ISBN: 978-605-5983-11-6

(1. Örgütsel Davranış, 2. Organizasyonların Karanlık Yönleri, 3. Verimlilik Azaltıcı Davranışlar)



Gazi Üniversitesi Vakfı, İktisadi İşletmeleri

İLKE YAYINEVİ

Gazi Mustafa Kemal Bulvarı No: 112/7 Maltepe / ANKARA

Tel : (0.312) 231 89 93 – 231 89 94

Faks: (0.312) 231 28 25

www.ilkeyayinevi.com • ilke@ilkeyayinevi.com

www.ilkekitabevi.com • ilke@ilkekitabevi.com

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Korhan Karacaoğlu*
Ayşe Cingöz**

GİRİŞ

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını ve görüşlerini açıkça dile getirmesini beklemektedir. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan personele ihtiyaç duymaktadır.

Son yıllarda örgütlerin çalışanlarını yönetime katılım, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdiği ve bunu; TKY, demokratikleşme, örgütsel adalet, personeli güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştığına tanık olunmaktadır. Tüm bu çabalara rağmen örgütlerin değişim programları genellikle başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın temel nedenleri arasında ise iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların olduğunun altı çizilmektedir. Dahası değişim programları ile ilgili en büyük engellerden birinin çalışanların bilgi ve güven eksikliği ile Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik olarak ifade edilen "örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerin ifade edilmemesi" olduğu ortaya konulmaktadır (Milliken vd., 2003: 1453; Morrison ve Milliken, 2000: 706; Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Görüldüğü üzere, pek çok akademisyenin örgütsel sağlık için yukarı doğru iletişimin ve etkili karar vermede çoklu ve farklı görüşlerin önemini vurguladıkları bir ortamda, işgörenlerin problemler ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramamaları bir paradoks oluşturmaktadır. Ayrıca, örgütlerde katılımı sağlamaya odaklanan personel güçlendirme gibi uygulamaların yoğun bir şekilde gündeme geldiği dönemlerde; sessizlik gibi sorunların ortaya çıkması, yani çoğu örgütte çalışanların kurumdaki bazı sorun ve özellikle de kendilerini ilgilendiren konularda gerçeği bilmelerine rağmen bunları üstlerine söyleme cesaretini kendilerinde bulamamaları da başka bir paradoksu ifade etmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003:1394; Morrisson ve Milliken, 2000:707).

* Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
** Arş. Gör., Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Bu açıklamalara paralel şekilde bazı araştırmacılar da birçok işgörenin örgüt içinde var olan sorunları ve bazı konuları bilmelerine rağmen bunları üstleriyle paylaşmadıklarını vurgulamaktadırlar (Milliken vd., 2003:1454). Örneğin Argysis (1977) çalışanların teknik ve politik konularda bildikleri şeyleri söylemekten çoğunlukla kaçındıklarını ileri sürmektedir. Yine Redding, çalışanların yönetsel yetki ve politikalara itiraz ederek rutin halde işleyen dengeyi bozmamaları gerektiğine inandıklarını belirtmektedir. Diğer araştırmalarda da örgütlerin genellikle muhalif görüşlere karşı hoşgörü ile yaklaşmadıkları, buna paralel olarak problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda çalışanların isteksiz oldukları, ileri sürülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Sorun ve problemlerle karşılaşıldığında çalışanların sessiz kalma hissine kapıldıklarını işaret eden ampirik veriler de vardır. Ancak bu verilerin akademik kaynaklı olmaktan çok popüler veriler olduğu belirtilmektedir. Sözgelimi Industry Week'de yayınlanan bir raporda, 845 yönetici ile yapılan bir anket sonucuna göre bu yöneticilerin sadece %29'u, örgütlerinin çalışanlarını fikirlerini açıkça ifade etme konusunda cesaretlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca Ryan ve Oestreich (1991) tarafından 22 işletmede toplam 260 çalışan ile yapılan görüşmede çalışanların %70'i işte karşılaştıkları sorunlarla ilgili görüşlerini belirtmekten korktuklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya göre, cevaplayıcıların görüş belirtmemelerinin iki temel nedeni, açıkça görüş belirtmenin olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceğine olan inançtır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Benzer bir araştırma Türkiye'de Çakıcı ve Çakıcı tarafından otel işletmelerinde, 308 otel çalışanı üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, ankete katılanların yaklaşık %50'si iş yaşamları boyunca sessizlik tecrübesi yaşadıklarını (sessiz kaldıklarını), bilgi ve deneyimlerini paylaşmadıklarını belirtmişlerdir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Görüldüğü üzere işgörenlerin bazen örgütlerde hâkim olan korku kültüründen etkilenerek, bazen sorunlar hakkında konuşmanın sonuçları üzerinde herhangi bir değişiklik yaratmayacağını düşünerek, bazen de örgüt içinde oluşan mevcut dengeyi bozmamak adına sessiz kaldıkları bir gerçektir.

Örgütlerde çalışanların sessizliği giderek yaygınlaşırken, konu gereken ilgiyi göremediği için görece olarak az sayıda akademik araştırmaya konu olmuştur. Sessizlik konusu, 20 yıldan fazla bir zamandır değişik kaynaklarda değinilerek geçilmiş ancak bunun ortaya çıkış gerekçelerine ilişkin çok az sistematik araştırma yapıldığı tespit edilmiştir. (Bowen ve Blackmon, 2003; Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001). Konunun, daha önce yapılan çalışmalarda fazla ilgi görmemesini bazı araştırmacılar temelde iki nedene bağlamaktadırlar. Birincisi, pek çok kişinin sessizliği konuşmanın yokluğu olarak görmesidir. Yani bu bakış açısına göre, bir konuşma gerçekleşmediği zaman, davranışın yokluğu da dikkat çekmemektedir. Bu nedenle sessizlik üzerinde fazla durulmamıştır. İkinci görüş ise, birinciyle ilişkilidir ve konuşmamayı incelemenin açık bir davranışı incelemekten daha zor olmasıyla ilgilidir (Dyne vd., 2003: 1364).

Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani "sessizlik", yasa dışı ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olduğu, etkili örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişim için engel oluşturduğu, örgüt içinde çoğulculuğu yani farklılıkları dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için önemlidir (Milliken ve Morrison, 2003:1563; Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu noktada bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal düzeyde açıklamaktır. Sessizlik olgusu bireysel

düze yde bir de ğişken olarak de ğil örgütsel bağlamda gözlemlenen bir olgu olarak ele alınacak ve çözümlenmeye çalışılacaktır. Bu çerçevede örgütsel sessizli ğin ne anlama geldi ği, türleri, çalışanların sessiz kalmalarının nedenleri ve bunun sonuçları üzerinde durulacaktır.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik, çok boyutlu kaygan ve mu ğlâk yönü ile anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır (Çakıcı, 2007:148). Farklı araştırmacılar sessizli ği farklı açılardan ele almışlardır. Morrison ve Milliken sessizli ği örgüt düzeyinde gerçekleşen kolektif bir fenomen olarak de ğerlendirirken, Miceli ve Near (1992) Ashford vd. (1998) ve Zhou ve George (2001) gibi araştırmacılar bireysel bir olgu olarak ifade etmişlerdir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizli ği örgütsel de ğişim ve gelişimin önündeki önemli bir engel ve ço ğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmekte ve örgütsel sessizli ği, 'çalışanların örgüte ilişkin sorunlar konusunda görüş ve düşüncelerini ifade etmeme eğilimi' olarak tanımlamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Sessizli ğin kolektif boyutları açıklanırken; Noelle ve Neumann (1974, 1985, 1991) tarafından geliştirilen "sessizlik sarmalı" 'spiral of silence' teorisi kullanılmıştır. Sessizlik sarmalı teorisi kamuoyu sahasındaki gelişmelere dayanır (Dyne vd. 2003: 1364-1365). Bu teoriye göre, bireyler ço ğunlu ğın fikrine uymazlar ise toplum onları dışlar. Bireyler ise yalnızlıktan kaçınma ve di ğerleri tarafından kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade soyutlanma korkusu bireyleri aynı görüşte olmasalar dahi toplulu ğa uymaya zorlar (Çakıcı, 2007: 153; Moy vd., 2001: 7-8; Moreno-Riano, 2002: 67).

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel ses çıkarmayı (organizational voice) örgüt faaliyetlerini etkileyen görüşlerin, gönüllü olarak açıklanması olarak tanımlarken, bunun örgütsel de ğişim için güçlü bir kaynak olabileceğini belirtmiş örgütsel ses çıkarmanın karşıtı olarak tanımladıkları örgütsel sessizlik kavramını ise '*insanların örgütsel söyleme özgürce katkı sağlayamaması*' olarak ele almışlardır (Bowen ve Blackmon 2003:1394). Bir başka tanım da ise örgütsel sessizlik bireyin, örgütsel konulara ilişkin de ğişim yaratma gücüne sahip kişilere, gerçek görüşlerini ifade etmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442). Ayrıca sessizlik, iş ile ilgili görüş, fikir ve bilgilerin kasıtlı olarak esirgenmesine yönelik davranışlar olarak da görülebilir (Dyne vd., 2003:1364). McGowan'a göre ise örgütsel sessizlik, '*örgüt üyeleri tarafından kişisel ve örgütsel güçlük ve sorunlara ilişkin ilginin bastırılması*'dir (McGowan, 2003: 1).

Yönetim yazını dışında; etik ve iletişim alanında da sessizlik konusunun incelendi ği görülmüştür. Ancak her iki yazınında sessizli ğin uygun ve olumlu bir davranış olduğuna vurgu yapılmıştır. Bok (1983) etik ve felsefi açıdan konuya yaklaşmış; ticarî sır saklama, mesleki güven, özel bilgi, gizli oy ve içerideki bilginin korunması gibi konulardan yola çıkarak sessizli ğe olumlu bakan bir duruş sergilemiştir (Dyne vd. 2003: 1364-1365). Örne ğin Nyberg (1993) konuşma veya sessiz kalma ile ilgili olarak, etik açıdan her zaman doğruları ifade etmenin gerçekçi olmamasının yanında pratik de olmadığını belirtmektedir. Bu anlamda özellikle kişisel veya kişiler arası bilgiler konusunda sessiz kalınmasının ya da bu bilgilerin gizli olmasının gereklili ğine işaret etmektedir. Ayrıca iletişim yazınında da sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olarak sessizli ğin olumlu yanlarına vurgu

yapılmıştır. Örneğin Scott (1993) sessizlik ve konuşmayı etkili iletişimin iki diyalektik unsuru olarak tanımlamıştır. Etkili bir iletişim için konuşmanın yanında sessiz kalma ya da karşısındakini dinlemenin de gerekliliği üzerinde durulmuştur (Dyne vd. 2003: 1365). Görüldüğü üzere örgütsel sessizlik, *örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve düşüncelerini açıkça ifade etmemektir*. Bazı araştırmacılara göre örgütsel değişim, yaratıcılık ve yeniliğin önündeki en büyük engellerden birisidir. Bazılarına göre ise, etik açıdan gerekli bir davranıştır. Çünkü doğruların söylenmesi her zaman arzu edilmeyebilir.

SESSİZLİK TÜRLERİ

Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde Pinder ve Harlos (2001) tarafından kavramın; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunma anlamında sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunma anlamında sessizlik (defensive silence) ve toplum yanlısı sessizlik (prosocial silence) biçiminde ele almıştır. Sessizliğin bu üç türü aşağıda incelenecektir (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd. 2003):

RAZI OLMA ANLAMINDA SESSİZLİK

Örgütlerdeki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla edilgen bir davranıştır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik teşebbüste bulunmamaktadırlar. Bu tutum kasıtlı olarak pasif kalmayı ve gelişmelere karışmamayı gerektirmektedir. Çalışanın bu davranışının arkasında, konuşsa bile herhangi bir farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

SAVUNMA ANLAMINDA SESSİZLİK

Kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır. Burada Morrison ve Milliken (2000) tarafından vurgulanan korku hissi üzerinde durulmaktadır. Bu sessizlik türünde korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir. Savunmacı sessizlik, dışsal tehditler karşısında kendini koruma amaçlı proaktif ve bilinçli bir davranıştır. İnsanların endişelerini dile getirme konusunda sessiz kalmalarının nedenlerinden biri psikologların 'sessizlik etkisi' (mum effect) olarak kavramsallaştırdıkları şey olabilir. 'Sessizlik etkisi' kendini koruma yönlü sessizliğe bir örnektir. Sessizlik etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar, bireylerin herhangi bir kötü haberi vermektense rahatsız olmaları yüzünden genellikle bu haberleri vermek konusunda gönülsüz olduklarını göstermiştir. Örgütlerde de özellikle çalışanların potansiyel sorun veya konulara ilişkin bilgileri yukarılara taşımaktan rahatsızlık duyduklarına tanık olunmaktadır. Yapılan değişik çalışmalar üstlerine bilgi veren astların, olumsuz bilgiyi minimize edecek şekilde çarpıttıklarını göstermiştir. Bir başka deyişle astlar ve üstler arasındaki hiyerarşik ilişki, sessizlik etkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yarım yüzyıldan

daha fazla bir zaman önce Festinger hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmış grupların, otomatik olarak astlardan üstlere doğru, özellikle eleştiri biçimindeki serbest iletişimi kısıtladığını ortaya koymuştur. Athanassiades tarafından yapılan araştırma bunun bir tür kendini savunma veya koruma davranışı olduğunu iddia etmektedir. Kanıtlar tutarsız olmakla beraber üstlere duyulan güven yetersiz olduğunda, çalışanların bilgiyi yukarı doğru taşırken süzgeçten geçirdiği de görülmektedir.

TOPLUM YANLISI/ÖZGECİ SESSİZLİK

Razı olma ve savunmacı sessizlik, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) tarafından oluşturulan yönetim yazınına dayanmaktadır. Ancak bu sessizlik türü Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. Toplum yanlısı veya özgeci sessizlik olarak ifade edilebilecek bu tür, örgütsel davranış alan yazınındaki kişilerin davranış türlerinden toplum yanlısı/özgeci davranış türüne dayanmaktadır. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelir. Buna göre toplum yanlısı/özgeci sessizlik, işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözetererek *iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi* olarak tanımlanabilir. Bu nedenle proaktif ve bilinçli bir davranıştır (Dyne vd. 2003: 1368).

Tablo 1: Sessizlik Türleri ve Kritik Özellikleri

Davranışın Doğası	En Önemli Günü	Sessizlik Türü
Çalışan Pasif	Razı olma (boyun eğme)	Razı olma anlamında sessizlik
Çalışan Proaktif	Kendini koruma (korku)	Savunma anlamında sessizlik
	Toplum yönelimlilik (işbirliği)	Toplum yanlısı /Özgeci Sessizlik

Kaynak: Dyne vd, 2003:362.

Tablo 11'de yukarıda bahsedilen sessizlik türlerinin gerisinde yatan güdüler ve bu davranışların türü hakkında bilgiler verilmiştir. Tabloya göre, razı olma şeklinde ortaya çıkan sessizliğin gerisinde yatan temel faktör, boyun eğmedir. Çünkü birey *konusmasının örgütte herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanır*. Bu pasif bir davranış şeklidir. Savunmacı sessizlikte temel güdü, bireyin kendini koruma isteğidir. Kişi, konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan *korktuğu için kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmekten kaçınır*. Özgeci sessizlikte ise bireyler, toplum yönelimli oldukları için ve işbirliği yapma sebebi ile sessiz kalırlar. İşbirlikçi nedenlerle, örgütün veya başkalarının yararlarını önleyecek; fikir, bilgi veya görüşlerini kasıtlı olarak ifade etmek istemezler. Bu proaktif bir davranış şeklidir.

ÇALIŞANLARIN SESSİZ KALDIKLARI KONULAR

Çalışanların sessiz kalmayı en çok tercih ettikleri konuları sekiz başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar (Milliken vd., 2003:1460):

- Üstler veya meslektaşların yetkinlik veya performanslarına ilişkin kaygılar ve endişeler,
- Örgütsel süreç veya performans ile ilgili sorunlar,
- Ücret veya ücret eşitliği konusunda taşınan endişe ve kaygılar,

- Şirket politikaları veya kararları ile ilgili görüş ayrılıkları,
- Kişisel kariyer sorunları ve bunlara ilişkin kaygılar,
- Etik veya eşitlik ile ilgili sorunlar,
- Taciz veya istismar,
- Meslektaşlarla çatışma,

Çalışanlar örgüt içinde yöneticilerin ve diğer çalışanların performanslarına ilişkin yorum yapmak ve bu konudaki endişelerini dile getirmek istememektedirler. Milliken vd (2003), tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların sessiz kalmayı en çok tercih ettikleri konular arasında, birinci sırada bu faktör yer almıştır. Örgütsel süreçlerin işletilmesi ve ücret eşitliği bir diğer sessizlik konusudur. Bu faktörler aynı zamanda örgütlerdeki adalet algılamalarıyla ilgili olabilir (özellikle dağıtım ve işlem adaleti konuları). *Ayrıca çalışanlar; taciz, istismar, iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmalar ve kendi kariyerlerine ilişkin kaygıları konularında da sessiz kalmayı tercih etmektedirler.*

SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

İşyerinde kaygı ve endişeleri dile getirememenin farklı nedenleri vardır. Sıklıkla ifade edilen, *sessiz kalma nedeni*; olumsuz birisi şeklinde algılanmak veya olumsuz bir biçimde değerlendirilmek korkusudur (Milliken vd., 2003:1453). Sessizliğin kaynakları arasında; *yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük/zimnî inançları, bireysel korku ve inançlar ve diğer faktörler* yer almaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2007; Huang vd., 2003; Milliken vd. 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000):

YÖNETİCİLERİN OLUMSUZ GERİ BİLDİRİM ALMA KORKUSU

Yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz bir geri bildirim alma korkusunun örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumuna neden olduğuna inanılır. Sorun duymak istemeyen yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik kademeler içinde yer alan bireyler bu tercihte bulunabilmektedirler. Sözelimi yöneticiler çalışanlardan gelen katkı, eleştiri ve tekliflere 'hayır' dedikçe, zamanla astlar da yöneticilere bu tür öneri ve eleştirilerle gelmekten vazgeçmekte bir başka deyişle konuşmakla herhangi bir sonuç alamadıklarını görmekte ve sessiz kalmayı tercih eder bir duruma gelmektedirler. Olumsuz bir geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan kaynak yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri ile ilgili veya örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir.

YÖNETİCİLERİN ÖRTÜK/ZİMNÎ İNANÇLARI

Örgütsel sessizliğin altında yatan bir başka faktör, yöneticilerin, yönetsel faaliyetin doğasına ve çalışanlara ilişkin sahip oldukları örtük inançlardır. Bu inançlardan ilki; çalışanların güvenilmez, çıkarıcı veya bencil oldukları inancıdır. Örgütsel sessizliği oluşturan ikinci inanç, yönetimin birçok konuda en iyisini bildiğine olan inançtır. Örgütsel sessizlik ikliminin yaygınlaşmasında etkili olan üçüncü örtük inanç ise örgüt içindeki birlik ve uzlaşma ruhunun sağlıklı bir örgüt yapısının işareti olduğuna, aksi durumun yani anlaşmazlık ve karşıt görüşlerin

bulunmasının ise örgütte kaçınılması gereken bir unsur olduğuna dair yöneticilerde bulunan inançtır. Yöneticilerin sahip oldukları bu örtük düşünceler de çalışanların sessizliğine ve kolektif düzeydeki sessizliğe yani örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Bu inançlar tüm örgütlerin tepe yöneticilerinde yaygın bir özellik göstermese de araştırmalar hemen her örgütte belli oranda bulunduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte, tepe yönetimin kültürel alt yapıları da çalışanlar hakkındaki inançlarını etkileyebilir. Sözelimi Türk kültüründe de olduğu gibi, tepe yönetim ekibi yüksek güç mesafesi olan bir kültürden gelen kişilerden oluşuyorsa bu yöneticiler her şeyin en iyisini bildiklerine inanacaklardır. Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde bireyler, sırf patron oldukları için yöneticilerin haklı olduklarına inanabileceklerdir. Buradan hareketle kolektivist ve yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu yönetim takımlarında örgütsel sessizliğin yaygınlaşma olasılığı daha fazla olabilecektir. Son yıllarda yapılan kültürler arası çalışmaların bulguları yönetime katılım ve açık iletişim türleri kapsamında, çalışanların güçlendirilmesinin yüksek güç mesafesi kültürünün olduğu ülkelerde iş ile ilgili daha pozitif tutumlar oluşturmadığını göstermiştir. Çünkü bu ülkelerde insanlar, güçlü ve güçsüz arasında hiyerarşi ve uçurum eğilimi olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular örgütlerde sessizliği ortadan kaldırmayı amaçlayan yönetim uygulamalarının her ulus için aynı boyutta işlemeyebildiğini ileri sürmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu ülkelerde çalışanlar, hiçbir eleştiride bulunmadan otoritenin faaliyetlerini kabul etme eğiliminde oldukları için yönetim teşvikleri ve biçimsel katılım mekanizmalarının oluşturulmasına rağmen açıkça konuşma konusunda daha isteksiz olabilmektedirler; yani yüksek güç mesafesinin hakim olduğu ülkelerde otoritenin taleplerine uyma ve hiyerarşik eşitsizliği onaylama eğiliminden dolayı yönetimin açıklık ve katılım konusundaki beklentilerine çalışanların kayıtsız kaldıkları bir gerçektir (Huang vd., 2003).

BİREYSEL KORKU VE İNANÇLAR

Korku ve inançlar kendi içinde beş farklı şekilde ele alınabilir:

- Bireyin olumsuz bir şekilde değerlendirileceği veya algılanacağına ilişkin korkuları. Örneğin bireylerin; şikâyetçi veya dedikoducu şeklinde algılanacaklarına ilişkin korkuları bireylerin örgüt içinde sessiz kalmalarına yol açabilir.
- İlişkilerin zarar göreceği korkusu ki, bu üstler nezdinde güven ve saygınlık aşınması ve onlardan görülen onay ve desteğin kaybolması şeklinde ortaya çıkabilir.
- Konuşmanın sonuçsuz kalacağına veya anlamsız olduğuna ilişkin inançlar. Başka bir ifade ile, konuşmanın herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği düşüncesi (Öğrenilmiş çaresizlik¹).
- Konuşursa cezalandırılacağına ilişkin endişeler.

¹ Seligman vd. (1967, 1971, 1975) tarafından gündeme getirilen "Öğrenilmiş Çaresizlik" (learned helplessness) kavramı, hayvan veya insanların, başlarına gelen şeyler üzerinde hiçbir denetimleri olmadığını gördükleri zaman ortaya çıkan durumu ifade etmektedir (<http://www.psikolojisayfam.com/kavramlar/ogrenilmis-caresizlik.html>). Bireyin tepki ve davranışlarının sonuca ulaşmada yetersiz kalması ve isteklerini gerçekleştirmede çabalarının başarısız olması nedeniyle kaygılanması ve korku yaşaması ve buna bağlı olarak sonucu kontrol etmek için motivasyonunda düşüş görülmesi şeklinde de ifade edilebilir.

- Konuşmanın kişileri zor durumda bırakacağına ve psikolojik olarak olumsuz etkileyeceğine olan inançlar. Yani, konuşarak herhangi bir kişinin utanmasını, üzülmesini veya zor duruma düşmemesini istememekten dolayı sessiz kmayı tercih etmesi.

Görüldüğü üzere örgüt içinde çalışanlar olumsuz bir şekilde algılanmamak, özellikle yöneticileri ile olan ilişkilerini zedelememek, kişileri zor durumda bırakmamak, cezalandırılmamak ve konuşmanın sonuçları değiştirmeyeceğine inandıkları için endişe, sıkıntı ve görüşlerini dile getirmemektedirler.

Örgütteki bir soruna ilişkin açıkça konuşmanın kıymetsizliğine, bir fikir veya görüşü dile getirmenin tehlikeli olduğuna dair paylaşılan inançların oluşturduğu bir durum olarak tanımlanan sessizliğin ayrıca şu gibi kaynakları üzerinde durulabilir (Milliken ve Morrison, 2003):

- Başkalarına zarar vermek istememe düşüncesi sessizliğin tercih edilmesinde etkilidir.
- Birey hiyerarşik olarak üst kademelerde bulunan bir kişi ile iletişim durumunda ise ona karşı çıkmama veya onun gözünde olumsuz bir pozisyona itilmeme düşüncesiyle de sessiz kalmayı yeğleyebilir. Bu hallerde birey açıkça konuşmak konusunda duruma göre stratejik davranarak "kendini uyarlama" yoluna gidebilmektedir.
- Birey fikirlerini açıkça söylediğinde bu fikrin bir değer görmeyeceğine inanıyorsa bu yüzden de sessizliği tercih edebilir.
- Kültür, sosyal bağlamda bireylerin konuşma ve sessiz kalmalarında etkili olan unsurlardandır. Bireyler başkalarının kendilerini desteklediğine inandıkları zaman konuşma, desteklemediğine inandıkları durumlarda ise sessiz kalma eğilimindedirler. Başkalarının desteklemeyeceği olasılığı yüzünden sessiz kalan bireyler, meslektaşları, amirleri gözünde imajları ve güvenilirlikleri sarsılabileceği için sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

DİĞER FAKTÖRLER

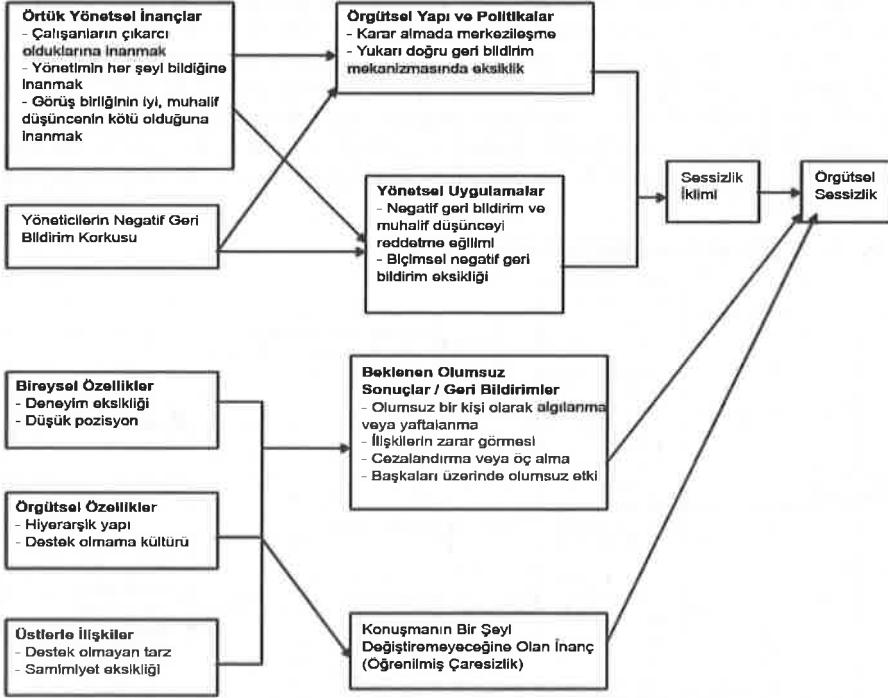
Örgütsel sessizliğe yol açan diğer faktörler grubunda şu değişkenlere rastlanmaktadır:

- Bireysel özellikler yani deneyim ve kıdem,
- Katı, hiyerarşik örgüt yapısı,
- Çalışanların desteklenmediği bir örgüt kültürü,
- Örgüt içindeki sessizlik iklimi,
- Üstlerle zayıf ilişki,
- Üstlerle ilişkilerin samimi olmaması veya bir başka deyişle güç mesafesinin fazla olması.

Bireylerin görüşlerini açıklama isteği sadece kendi kişisel görüşlerinden değil, dış çevresel faktörlerden de etkilenmektedir. Kamuoyu teorisi, insanların baskın fikri belirlemek için çevrelerini gözlemlediklerini, azınlığın görüşlerinden ziyade çoğunluğun görüşlerini destekleme eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir. Teoriye göre bireyler, azınlığın görüşlerine yakınlaşırsa veya çoğunluğun fikrini desteklemiyorlarsa sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Ancak bireyler, söyleyecekleri şeylerin yaygın kabul gördüğüne ve düşük risk taşıdığına inandıklarında ya da yönetim tarafından destekleneceklerini hissettiklerinde konuşacaklar aksi halde çekingen ve sessiz kalabileceklerdir (Bowen ve Blackmon, 2003:1394-1397; Çakıcı, 2007:153).

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde sessizlik kaynakları toplu bir biçimde Şekil 11'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler



Kaynak: Milliken vd. 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Huang vd., 2003; Milliken ve Morrison, 2003; Çakıcı, 2007; Bowen ve Blackmon, 2003'den uyarlanarak hazırlanmıştır.

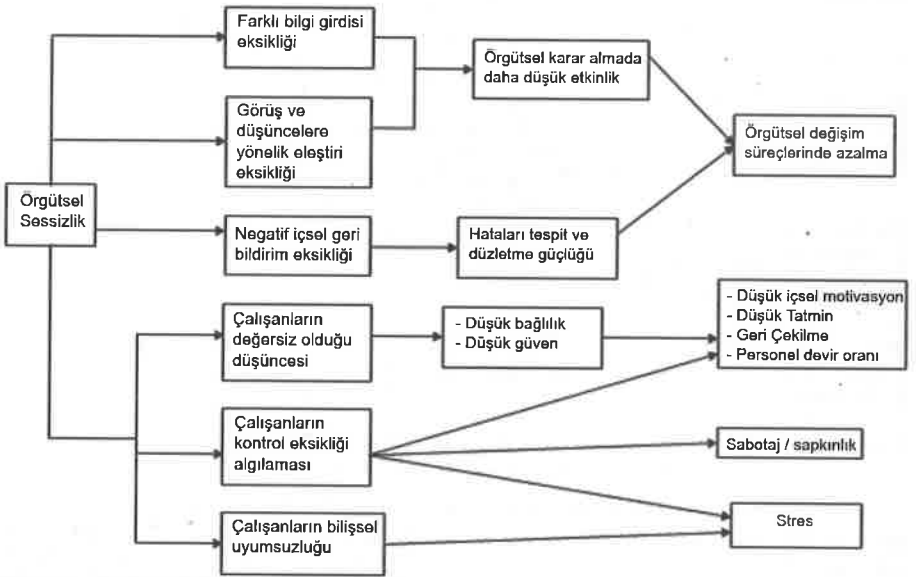
Görüldüğü üzere, yönetsel inançlar (çalışanların çıkarıcı olduğunu, yönetimin her şeyi bildiğini, muhalefetin olumsuz bir şey olduğunu düşünme), yöneticilerin çalışanlardan örgütün işleyişine ve sorunlara dair olumsuz geri bildirim alma korkusu, bireysel anlamda, kişilerin pozisyonlarının düşük olması ve deneyim eksikliği, örgütteki hiyerarşik yapı ve çalışanların desteklenmemesi, üstlerin astlara karşı gösterdikleri samimiyet eksikliği ve bunların sonucunda oluşan, "konuştuğu takdirde bir değişiklik olmayacağı" yönündeki inançlar işgörenleri sessiz kalmaya yönlendirebilir.

SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VEYA SONUÇLARI

Konuşma, bilgi paylaşımı ve geribildirim sağlama noktasındaki isteksizlik; çalışanların kendine güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bilgi görüş ve düşüncelerin esirgenmesi örgütsel karar almayı, hataları düzeltmeyi, değişim ve inovasyon süreçlerini zayıflatmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005:443). Appelbaum vd. (2004) çalışanların örgütsel değişim sonucunda işini kaybetme korkusu, yeni yöneticilerle ilgili belirsizlik, yeni takım üyelerinin dâhil olması ve durumsal kontrolün kaybedilmesi gibi değişik sorunlarla karşı karşıya geldiklerine işaret etmektedir. Değişim, sessizliğin

hüküm sürdüğü örgütlerde; pozitif iletişim iklimini, güven ve şüpheden kaçınmayı gerektirdiği için riskli hale gelebilmektedir. Çalışanlar açısından sonuçlarına bakıldığında ise sessizlik; çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, zihinsel uyumsuzluğa, stres artışına, sinizme, tatminsizliğe, motivasyon ve bağlılığın azalmasına, işten ayrılma niyetinin artmasına ve geri çekilme davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 715; Vakola, Bouradas, 2005: 443-449). Ayrıca, örgütsel sessizlik; geri bildirim eksikliğine, bilgi eksikliğine, alternatif görüş ve fikirlerin analizi ile ilgili eksikliğe de yol açmaktadır. Bunun sonucunda örgütsel süreçlerde daha az etkinlik söz konusu olmaktadır. Sessizliğin sonuçları genel anlamda üç başlık altında incelenebilir. Bu üç başlığa ilişkin unsurlar Şekil 12'de ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmuştur.

Şekil 2: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları



Kaynak: Morrison E.W. ve r F.J., 2000:718.

KARAR ALMA VE DEĞİŞİM SÜREÇLERİNE ETKİSİ

Grup halinde karar alma üzerine yapılan araştırmalar, değişik bakış açısı ve alternatiflerin değerlendirilmesi durumunda, karar kalitesinin arttığını göstermektedir. Benzer şekilde strateji formülasyonu üzerine yapılan araştırmalarda tepe yönetimi arasında farklı ve birbirleriyle çelişen görüşlerin bulunmasının şirket performansı ve karar kalitesi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin, karar almada etkili olan bilgi girdisi farklılığını kısıtlayarak örgütsel karar alma ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000:715). Çalışanlar genellikle hiyerarşik yapı içinde, üst kademelerle olumsuz veya kötü olarak kabul edilebilecek yorumları paylaşma noktasında isteksizdirler. Konuşma konusundaki bu isteksizlik, çalışanların bilgilerini esirgemelerine ve dile getirmemelerine neden olabileceği

gibi karar almayı ve hataların düzeltilmesini de olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Ayrıca bu durum çalışanların moralini ve güvenini de zedelemektedir.

ÇALIŞANLARIN ALGI, TUTUM VE DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Örgütlerin, çalışanların fikir ve geri bildirimlerini engelleme eğilimi sadece örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz etkilemekle kalmamakta, çalışanlardan gelebilecek beklenmeyen tepkilerin de ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bazı kaynaklarda örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde üç önemli olumsuz etkisinin olduğuna işaret edilmektedir; Buna göre *yöneticiler*; çalışanların değerli olmadıkları hissine kapılabilirler, *çalışanlarla aralarında bilişsel uyumsuzluk yaşanabilir* ve çalışanların çevrelerini veya işlerini kontrol etme eksikliği olduğuna inanabilirler (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Morisson ve Milliken çalışanların görüşlerini açıkça ifade edemediklerinde, yaşadıkları algılamanın değersiz oldukları hissine kapılma şeklinde olduğuna işaret etmektedir. Esssenberger vd.'nin çalışması bu hislerin örgütsel bağlılık ve güveni etkilediğine işaret etmektedir. Bunun sonucunda bireylerde sinik davranış sergileme eğiliminin geliştiği de ortaya konulmuştur. Sinik davranış, çalışanların örgüte ve yöneticilere yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerinden oluşan bir tutumdur (Erdost vd., 2007: 516). Çalışanların örgütlerinin kendilerine değer vermediğini hissetmeleri halinde örgüte olan güvenleri, kurumla özdeşleşmeleri ve işletmeye verdikleri değer azalacaktır. Güven ve bağlılıktaki azalmaya bağlı olarak ise, daha düşük içsel motivasyon ve tatmin ile psikolojik olarak kendini geri çekme ve personel devir hızının yükselmesi sonuçları ortaya çıkabilecektir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

PERSONEL TARAFINDAN ALGILANAN KONTROL EKSİKLİĞİ

Adalet araştırmaları çalışanların görüş ve tercihlerini açıklayarak çevreleri üzerinde kontrol gücü elde etme isteklerinin önemine işaret etmektedir. Araştırmalarda söz konusu çalışanların konuşma fırsatının ellerinden alınmasını iyi karşılamadıkları belirtilmektedir. Çalışanlar açıkça konuşmalarının özendirilmediği bir örgüt atmosferinde, iş çevrelerini yeterince kontrol etme eksikliği hissettiklerini belirtmektedirler. Kontrol ihtiyacı karşılanmayan kişilerde; *motivasyon azalması*, *tatminsizlik*, *strese bağlı rahatsızlık*, *fiziksel ve psikolojik geri çekilme* ve *hatta sabotaj ve sapkın davranışlar* gözlenebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:720).

SONUÇ

Bu çalışmada günümüz iş dünyasında giderek yaygınlık kazanan ve çalışanların kendileri ve örgütleri ile ilgili konularda; fikir beyan etmek, katkı sağlamak ve çözüm üretmek noktasında kayıtsız kalmaları anlamına gelen örgütsel sessizlik konusu ele alınmıştır. Her ne kadar işletmeler, çalışanlarını örgütsel sorun ve konularda değişik mekanizmaları kullanarak katkı sağlamaya ve katılımcı olmaya teşvik etse de çalışanlar, görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etme konusunda çekingen davranmakta ve bu durum organizasyonların gelişimi ve değişimi açısından önemli bir sorun oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik, ilgili alan yazınında razı olma veya boyun eğme, kendini savunma, toplumsal veya özgeci sessizlik şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sessizlik, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve örtük inançlarının yanı sıra bireysel korku ve inançlardan kaynaklanabilmektedir. Sessizlik, örgütlerde değişim ve karar alma süreçlerini, çalışanların algı, tutum ve davranışlarını ayrıca çalışanlar tarafından algılanan kontrol eksikliği etkileyebilmektedir.

Son çeyrek yüzyılda, dünyadaki yönetsel gelişme ve uygulamalara da paralel olarak Türkiye'de, çalışanların yönetsel sorun ve çözümlere katılımını önemseyen; TKY, yetki devri, personeli güçlendirme, örgütsel vatandaşlık, yukarı doğru iletişim, beşerî sermaye ve şeffaflık gibi konulara önem verildiğine tanık olunmaktadır. Ancak bu kadar uğraşa rağmen Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısından da kaynaklanan ve örgütlere yansıyan, yüksek güç mesafesi gibi faktörler nedeniyle çalışanların örgütsel sorun ve konulara çözüm noktasında katkı sağlamaktan çok, sessiz kalmayı tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu nedenle iş dünyasında uygulanmaya çalışılan bir dizi modern yönetsel yaklaşım ve tekniklerin beklenen başarıya ulaşmamasında çalışanlardan kaynaklanan sorunlar arasında sessizlik olgusunun da dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu sorunun çözümünde özellikle yönetim anlayışında sağlanabilecek paradigma değişikliği, yani yönetim başta olmak üzere tüm örgütün çalışanlar nezdinde güven yaratması ve geleneksel yaklaşımlarını ya da örtük inançlarını değiştirmeye başlamaları gerektiği düşünülmektedir. Özellikle örgüt içinde 'kral çıplak' diyebilenler; 'şikâyetçi', 'sorun çıkarıcı' yerine 'cesur' ve 'özgüven sahibi' ve de desteklenmesi gereken kişiler olarak değerlendirilebilmelidir.

Dünyada ve Türkiye'de örgütsel değişim ve gelişimin önündeki en önemli engeller arasında gösterilen sessizlik konusunun üstesinden gelinebilmesi ve çözümü için konunun disiplinler arası bakış açısı ile kültürel, sosyo-psikolojik ve yönetsel boyutlarını da içeren kapsamlı ve de görgül araştırmalarla desteklenip incelenmesinin yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Bowen, F. ve Blackman K., (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1393-1417.
- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), ss.145-162.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C., (2007), "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma", I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 7-8 Eylül 2007, ss. 1-9.
- Dyne L.V, Ang S., Botero D.C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1359-1392.
- Erdost H.E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M., (2007), "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, ss. 514-524, Sakarya.
- [Http://www.psikolojisyayfam.com/kavramlar/ogrenilmis-çaresizlik.html](http://www.psikolojisyayfam.com/kavramlar/ogrenilmis-çaresizlik.html) (Erişim Tarihi: 01.01.2008)
- Huang X, De Vliert, E.V. Vegt, G, (2003), "Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", *Academy of Management Best Conference Paper*, ss. 1-7.

- McGowan, A. R., (2003), "Organizational Discourses: Sounds of Silence", Silence and Voice in Organizational Life Stream: 3rd Organizational Critical Management Studies Conference. Lancaster University, UK, 7-9 July 2003, ss. 1-7.
- Milliken F.J., ve Morrison E.W., (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1563-1568.
- Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P.F., (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1453-1476.
- Moreno-Riano, G., (2002), "Experimental implications for the Spiral of Silence", *The Social Science Journal*, 39, ss. 65-81.
- Morrison E.W. ve r F.J., (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), ss. 706-725.
- Moy, P., Domke, D., Stamm, K., (2001), "The Spiral of Silence and Public Opinion on Affirmative Action", *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78, ss. 1-7.
- Pinder C. ve Harlos H., (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, ss. 331-369.
- Vakola M. ve Bouradas D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(5), ss.441-458.