

T.C.
ANAkkALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİ: ANAkkALE İLİ MERKEZİNDEKİ
OTELLERDE BİR ÇALIŞMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
MUHİTTİN EKİCİ

Tez Danışmanı
YRD. DOÇ. DR. NİLAY KÖLEOĞLU

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**OTEL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ:
ÇANAKKALE İLİ MERKEZİNDEKİ OTELLERDE BİR ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Muhittin EKİCİ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU

anakkale-2015

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Çanakkale ili merkezindeki otellerde bir çalışma” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunların atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

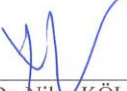
Tarih

29/06/2015

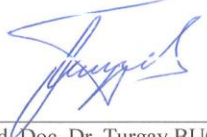
Muhittin Ekici



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Muhittin EKİCİ' ye ait **OTEL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**
DÜZEYLERİ: ÇANAKKALE İLİ MERKEZİNDEKİ OTELLERDE BİR ÇALIŞMA
adlı çalışma, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalı,
İŞLETME Bilim Dalında
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.


Üye Yrd. Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU
(Danışman)


Üye Yrd. Doç. Dr. Şefik Okan MERCAN


Üye Yrd. Doç. Dr. Turgay BUCAK

Tez No : 10075862
Tez Savunma Tarihi : 08/05/2015

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü
30.06.2015

ÖZET

Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Çanakkale İli Merkezindeki Otellerde Bir Çalışma

Günümüzde sürekli artış gösteren rekabet koşulları, küreselleşen dünya ekonomisi ve bunun yanı sıra artan tüketici beklentileri doğrultusunda çalışan faktörünün değeri her geçen gün daha da önem kazanmıştır. Buna rağmen ülkemizde sıkça karşılaşılan; çalışanların örgütsel sorunlarını, endişe ve düşüncelerini isteyerek ya da istemeyerek ifade etmeme durumu olan sessizlik kavramı üzerine, oldukça az çalışma bulunmaktadır. Bununla birlikte bilinmelidir ki sessizlik; örgüt yapısının var oluşundan beri yaşanan göz ardı edilemez bir olgudur. Sessizlik bireysel bir davranış olmakla beraber kişilerin birbirlerinden etkilenecek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe de sahiptir.

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sessizliğin çalışanlarda hangi düzeyde gerçekleştiğinin ölçülmesidir. Bu amaç doğrultusunda işgörenlerin demografik özellikleri ile birlikte çalıştıkları örgüt içerisindeki davranışlarının sessizlikleri üzerindeki etkilerinin bulunması hedeflenmiştir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı, ikinci bölümde ise işgören sessizliği kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde yapılan araştırmada hangi yöntem ve tekniklerin kullanıldığına ve analizlere son olarak araştırmanın son safhasında da sonuç ve öneriler değerlendirilmiştir. Araştırma 2015 yılı Ocak ayında Çanakkale ilinde toplam 183 otel çalışanı üzerinde yapılmış olup geriye dönüş yapan 127 anket formu ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler çeşitli istatistiki çözümleme yöntemleri kullanılarak bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği, Örgütler.

ABSTRACT

The Degree Of Organisational Silence Of Hotel Workers: A Survey Within The Hotels At The Centre Of The City Çanakkale

As a result of competition conditions which are constantly progressing nowadays, global world economy and besides, increasing expectations of the consumers, the consideration of employees is gaining significance day by day. Despite this fact, there are quite less researches and surveys handling the subject of silence which is the situation of the country-wide spread private problems, anxieties and the opinions of the employees that are not being expressed either willingly or unwillingly. Apart from this it should also be known that silence is a non-ignorable phenomenon that is being experienced since the beginning of the understanding of organisation. In addition to being an individual act, it also has a potential of evolving into a climate as a result of the influences of the individuals upon each other.

The main goal of this survey is to measure the realization degree of organisational silence among the employees. In accordance with such a purpose, it is aimed to determine the demographic specialities of the wage earners and the effects of their attitudes on their silence within the organisation they work together with. The survey consists of three main parts. In the first section, the notion of organisational silence; and in the second section, the silence of the wage earners is discussed. The methods and technics that are followed throughout the survey and analysis are discussed within the third section; and finally the results and the recommendations are assessed within the last phase of the survey. The survey has been implemented upon 183 hotel employees in Çanakkale, in January 2015; and it is obtained via 127 questionnaires forms which were returned. The obtained data were assessed within computer environment by using various statistical analysis methods.

Keywords: Silence, Organisational Silence, The Silence of Wage Earners, Organisations.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın yapılması ve yazılması aşamasında hiçbir şekilde desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Nilay KÖLEOĞLU' na, değerli fikirleri ile bana yol gösteren Handan ALAN' a, yabancı kaynakları tarama konusundaki yardımları için Selim TEPE' ye, desteklerini her daim yanımda hissettiğim aileme, kardeşlerime ve değerli eşim Betül EKİCİ 'ye teşekkürlerimi sunarım.

Muhittin EKİCİ

Çanakkale 2015

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	3
1.2.Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi	5
1.2.1. İlk Dalga	5
1.2.2. İkinci Dalga	5
1.2.3. Mevcut Dalga	6
1.3. Sessizlik Teorileri	6
1.3.1. Bekleyiş Teorisi	6
1.3.2. Fayda – Maliyet Analizi	7
1.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi	8
1.3.4. Kendini Uyarılma	10
1.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	10
1.4.1. Sessiz Kalma	10

1.4.2. Sessiz Bırakılma -----	11
1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri -----	13
1.5.1. Kabullenici Sessizlik -----	13
1.5.2. Korunma Amaçlı Sessizlik -----	14
1.5.3. Koruma Amaçlı Sessizlik-----	15
1.6. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler -----	17
1.6.1 Bireysel Faktörler -----	18
1.6.2 Örgütsel Faktörler -----	19
1.6.3 Yönetmel Faktörler -----	21
1.6.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu -----	23
1.6.3.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Üstü Örtülü İnançlar -----	23
1.6.4. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar -----	26
1.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları -----	26

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

2.1. İşören Sessizliğı -----	31
2.2. İşörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri -----	32
2.2.1. Üstleri Etkileme -----	32
2.2.2. Açıkça Konuşma -----	33
2.2.3. Konu Benimsetme -----	33
2.2.4. Sorumluluk Alma -----	34
2.2.5. Ses Çıkarma -----	34

2.2.6. Muhbirlik	35
2.2.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet	36
2.3. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları	36
2.3.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı	38
2.3.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	39
2.3.3. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı	41
2.3.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı	43
2.4. İşgören Sessizliğinin Nedenleri	45
2.4.1. Üstünlük İçin Sessizlik	48
2.4.2. İntikam İçin Sessizlik	48
2.4.3. Suçlama Yönetimi İçin Sessizlik	48
2.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları	49
2.5.1. İşgören Sessizliğinin Bireysel Düzeydeki Sonuçları	49
2.5.2. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.1.1. Araştırmanın Sınırlılıkları	54
3.1.2. Varsayımlar	54
3.1.3. Araştırmanın Modeli	54
3.1.4. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	55
3.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	56
3.1.6. Verilerin Analizi	57

3.2. Bulgular ve Yorumlar	57
3.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	57
3.2.2. Ölçeğin Ortalamalarına ve Standart Sapmalarına İlişkin Bulgular	60
3.2.3. Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Analizi	62
3.2.4. Faktör Analizi	62
3.2.5. Hipotezlerin Araştırılması İçin Yapılan Analizler	66
SONUÇ VE ÖNERİLER	77
KAYNAKÇA	83
EK -1	91

KISALTMALAR

Vb.	: Ve Benzeri
Der.	: Dergi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
p.	: Page
s.	: Sayfa
vol.	: Volume
ed.	: Editör
No.	: Numara
KMO	: Kaise-Meyer-Olkin
MSA	: Measures of Sampling Adequacy

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1.1: Sessizlik Sarmalı -----	9
Şekil 1.2: Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı -----	12
Şekil 1.3: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model -----	17
Şekil 1.4: Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler -----	22
Şekil 1.5: Örgütsel Sessizliğin Etkiler -----	28
Şekil 2.1: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri -----	45
Tablo 1.1: Kabullenici Ve Korumacı Sessizlik Boyutları -----	15
Tablo 1.2: İşgören Niyetlerine Göre Sessizlik Davranışının Biçimleri Ve Özellikleri -----	16
Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Ve Yüzdelere -----	57
Tablo 3.2: Yöneticilerinizle Yüz Yüze Görüşme Sıklığınız? -----	59
Tablo 3.3: İş Yerinizle İlgili Herhangi Bir Konu Ya Da Sorunu Yöneticilerinizle Konuşabiliyor Musunuz? -----	60
Tablo 3.4: Sessizlik Ölçeğine İlişkin Soruların Ortalamaları Ve Standart Sapmaları -----	60
Tablo 3.5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi -----	62
Tablo 3.6: KMO Değerleri Ve Yorumları -----	63
Tablo 3.7: Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO Ve Barlett Sonuçları -----	64
Tablo 3.8: Örgütsel Sessizlik İle İlgili Faktör Sonuçları -----	65
Tablo 3.9: Kadın Ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri Ve T-Testi İle İlgili Bulgular -----	66
Tablo 3.10: Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test -----	66
Tablo 3.11: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----	68
Tablo 3.12: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test -----	68

Tablo 3.13: Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----70

Tablo 3.14: Çalışanların Çalıştıkları Pozisyonlara Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----71

Tablo 3.15: Çalışanların Çalıştıkları İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----71

Tablo 3.16: Çalışanların Toplam İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----72

Tablo 3.17: Çalışanların Almış Oldukları Ücretlere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi -----72

Tablo 3.18: Çalışanların Yöneticileri İle Görüşme Sıklığına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test -----73

Tablo 3.19: Çalışanların İş İle İlgili Herhangi Bir Konu Ya Da Sorun Hakkında Yöneticileri İle Görüşmelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test -----75

GİRİŞ

Küreselleşen ve daha saydam hale gelen dünya ekonomisinde son yıllarda işgörenlerin daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda örgüt ve işgören arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yaratabileceği sonuçları incelemek üzere birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de son yıllarda literatüre girmiş olan örgütsel sessizliktir. Genel anlamda, örgütsel sessizlik; işgörenlerin bağlı bulundukları örgütteki faaliyetler, çalışmalar, aksaklıklar, süreçler, hizmetler konusundaki kaygılarını, düşüncelerini ve fikirlerini kasıtlı olarak söylememesi, bilinçli olarak kendilerine saklaması ve zaman içerisinde ortaklaşa bir hal alıp örgüt genelinde ortaya çıkması durumudur. Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin kendilerine güvenseler dahi fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerine, tartışmalarda açıkça konuşmayı riskli bulduklarına ilişkin sonuçlar dikkat çekmektedir (Premeaux 2001; Morrison; Milliken 2000). Bunun sonucu olarak örgütlerdeki işgörenlerden gelebilecek her türlü bilgi ve öneriler örgüt için önemli bir girdi kaynağı oluşturacağından, işgörenlerin sessiz kalmalarının temel sebeplerini araştırmak ve söz konusu olabilecek olumsuzlukların ortadan kaldırılması için örgüt ve örgüt yapısı açısından oldukça önem arz etmektedir.

Bu doğrultuda işgörenlerin “Örgütsel Sessizlik” düzeylerini belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların sessizlik düzeylerini belirlemek, bu sessizlik davranışlarının temelinde yatan unsurları ortaya çıkarmak ve bu davranışların ne şekilde ortadan kaldırılabileceğini ya da azaltılabileceğini belirlemek araştırmanın önemini teşkil etmektedir. Bu kapsamda çalışma üç bölümde ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde “Örgütsel Sessizlik” ile ilgili yazınsal taramalar yapılmış ve araştırmayla ilgili temel kavramlara, sınıflandırmalara, teorilere ve etkileyen faktörlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise işgören sessizliğinden bahsedilmiş olup çeşitleri, nedenleri, sonuçları ele alınmıştır bunula birlikte araştırmada turizm ve sessizlik konusuna da değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi kapsamında veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler verilmiştir. Bunun yanında araştırmanın ana kütlesi örnekleme açıklanarak yapılan uygulama

hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile araştırma bulgularına ve değerlendirmelerine bu bölümde değinilmiştir. Son olarak da araştırmanın sonucunda ulaşılan veriler ışığında değerlendirme yapılarak sonuç ve öneriler kısmı tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Dünyadaki küreselleşmenin hızlanmasıyla beraber, rekabetin ve müşteri beklentilerinin arttığı, kalite anlayışlarının sürekli değiştiği, teknolojik ve çevresel gelişmelerin etkileri gibi birçok değişken ve dinamik faktörlerden dolayı, örgütler artık kendi işgörenlerinden daha fazla beklenti içine girmişlerdir. Bu yüzden örgütler, yaşamlarını devam ettirebilmek için duyarlı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden bireylere ihtiyaç duymaktadırlar (Vakola; Bouradas 2005: 441). Örgütler işgörenlerinden düşüncelerini açıkça ifade etmesi, daha fazla sorumluluk alması ve bilgilerini de çekinmeden paylaşmasını beklemektedir (Milliken; Morrison 2003: 1353). Bir yandan çalışanlardan kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri, sahip olduğu bilgiyi herhangi bir korkudan kaçınmadan ortaya koymaları beklenirken, bir yandan da yapılan araştırmalarda bu durumların ters yönünde sonuçlar ortaya konmaktadır. Literatürde, açık iletişim ve personeli güçlendirmeye önem verilmesi gerekliliğine her ne kadar işaret edilse de uygulamada birçok çalışan, örgütlerinde bilgi paylaşımının ve iletişiminin desteklenmediğini belirtmektedir (Özgen; Sürgevil 2009: 304). Sessizlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde en yalın haliyle “konuşma davranışının yokluğu”, kelime anlamı olarak da; sükût, ortalıkta gürültü olmama durumudur (Türkçe Sözlük 2011: 2079). Kavrama, kelime anlamı bazında bakıldığında iletişimsizlik, iletişime kapalı olma durumu gösterse de aslına bakıldığında önemli bir iletişim tarzı olarak değerlendirilebilmektedir. Nitekim günlük yaşamda bireyler ve iş yaşamında çalışanlar “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen; Sürgevil 2009: 303).

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre yeni girmiş bir kavramdır. Sessizlik, sadece iletişimin sessizleşme yönünü değil aynı zamanda sessizliği etkileyen yönleri de içeren önemli fakat örgütsel çalışmalarda ihmal edilen bir konudur. Bu yüzden örgütsel sessizlik

kavramı üzerine yapılmış araştırmalar maalesef ki sınırlıdır. Örgütsel sessizlik kavramı üzerine ilk çalışmaları yapan Milliken ve Morrison, örgütsel sessizlik kavramının ilk tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre, örgütsel sessizlik işgörenlerin toplu/ortak seviyede bir olgu olarak örgütsel problemler veya konular hakkında fikir, düşünce ve bilgilerini kendine saklamasıdır (Milliken; Morrison 2000: 707). Bir diğer tanımda da, işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere samimi/gerçek düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmıştır (Pinder; Harlos 2001: 334-335). Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak; örgütsel sessizlik, çalışanların işi veya işleriyle ilgili taktik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı 2010: 10). Burada dikkat çeken nokta, iletişimin kurulmadığı her bir durumun örgütsel sessizliği tam olarak ifade etmediğidir. Çalışanların daha çok önerilerini, fikirlerini ya da kaygılarını kapsayan önemli bilgileri kendilerine saklama bağlamında iletişimden kaçmaları söz konusu olduğunda örgütsel sessizlik ortaya çıkar ve çalışanların bilinçli kararına göre oluşmaktadır (Tangirala; Ramanujam 2008: 39).

Örgütsel sessizlik ortamı oluştuğunda, örgüt açısından değişime karşı çıkma veya değişimi yavaşlatma durumu ortaya çıkabilmektedir (Bendersky 2005: 239). Jensen (1973), yaptığı çalışmalar sonucu örgütlerde sessizlik davranışının ikili gruplar halinde beş adet boyutunu ortaya koymuştur (Pinder; Harlos 2001: 339).

- Sessizlik, ya bireyleri bir araya getirir ya da birbirlerinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, ya bireylere zarar verir ya da birbirleri arasındaki ilişkiyi iyileştirebilir.
- Sessizlik, aynı anda bilgi sağlar ya da tam tersi gizler.
- Sessizlik, hem içten düşünmeye hem de düşüncenin yokluğuna işaret etmektedir.
- Sessizlik, ya onaylamanın ya da reddetmenin işareti olarak algılanmaktadır.

Yukarıda belirtilen örgütsel sessizliğin beş fonksiyonundan özellikle son üç fonksiyon oldukça önemlidir. Bu durumun farkına varıp dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlam ifade etmektedir (Ashcraft 2000: 413). Bütün bu tanımlar ve bilgiler ışığında, örgütsel sessizlik kavramı, örgüt ile ilgili etkinliği artırma, sorunları önleme veya ortadan kaldırma, örgütün sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamak üzere işgörenlerin örgüt

içindeki her durumla ilgili görüşlerini, düşüncelerini ve de duygularını bilinçli bir şekilde dile getirmemeleri ve açıkça söylememeleri olarak özetlenebilir.

1.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Örgütlerde ses ve sessizlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde farklı anlayışları yansıtan üç dönem ortaya çıkmaktadır. Kronolojik olarak “İlk Dalga” 1970’lerden başlayıp 1980’lerin ortasına kadar olan dönemi; “İkinci Dalga” 1980’lerin ortasından başlayıp 2000’lere kadar olan dönemi ve son olarak “Mevcut Dalga” 2000’lerden günümüze kadar gelen süreyi kapsamaktadır (Brinsfield; Edwards; Greenberg 2009: 8).

1.2.1.İlk Dalga

1970’lerde başlayıp 1980’li yılların ortasına kadar devam eden bu ilk dalgada sosyal bilimciler seslilik ve sessizliğin örgütlerde farklı şekillendiğini görmüşlerdir. Bu sebeple “Susma Etkisi ve Sessizlik Sarmalı” çalışmalarına başlayarak, seslilik ve sessizliği kategorize etmeye çalışmışlardır. Literatürde ses ve sessizlik kavramı ile ilgili ilk çalışmalar 1970 yılında “Exit, Voice and Royalty” adlı çalışmasıyla ortaya koyan Albert Hirschman’a dayandırılabilir. 1970 yılında Hirschman, sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamda kullanmıştır. Sessizlik ve seslilik üzerine yapılan bir diğer çalışmada Abraham Tesser ve arkadaşları 1970 yılında susma etkisini; “kötü haber taşıyıcısı olarak bilinmek istemeyen çalışanların olumsuz bilgileri iletmek istememeleri” olarak tanımlamıştır. 1974 yılında yapılan bir diğer çalışma da “Sessizlik Sarmalı Teorisi”dir. Elizabeth Noelle-Neumann, bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını, aksine toplumun daha güçlü desteği karşısında görüşlerini daha kendinden emin olarak ve korkmadan ifade edebildiklerini belirtmektedir (Brinsfield; Edwards; Greenberg 2009: 9-11).

1.2.2.İkinci Dalga

1980’li yılların ortasından başlayıp 2000 yılına kadarki aralıkta sessizlik ve seslilik, sorunları bildirme, konu benimsetme, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik gibi birkaç yapıyı da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. İlk defa 1987 yılında Greenberg tarafından kullanılan

örgütsel adalet kavramı, çalışanların konuşması yani sesliliği üzerine odaklanmıştır. 1990'lı yılların sonuna doğru sessizlik ile bağlantılı olarak sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konular ortaya çıkmıştır (Durak 2012: 46). 1990 yılında Cohen, diğer araştırmacılara göre sessizlik davranışının “kabul etme” anlamındaki düşüncelerine katılmamış ve de sessizlik davranışının değişik boyutlarının ve anlamlarının da olabirliğini ortaya atmıştır. Pinder ve Harlos (2001) aktarımıyla özellikle Cohen, adaletli yönetim altında olmayan veya iyi davranışlara maruz kalmayan işgörenler bakımından sessizlik davranışının ne tür boyutlarda olacağını incelemiştir (Pinder; Harlos 2001: 333).

1.2.3.Mevcut Dalga

2000 yılından sonraki dönemde yapılan çalışmalar artmıştır. Sessizlik konusu artık konuşmamanın ötesinde değerlendirilmeye başlanmıştır. Özellikle 2000-2003 yıllarında Morrison ve Milliken (2003) ve Van Dyne tarafından yapılan örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar buna örnek gösterilebilir. Mevcut dalga kapsamında örgütsel sessizlik, çalışan sessizliği gibi kavramlar ele alınmış ve sessizlikle bağlantılı olduğunu düşünülen işi bırakma ve örgütsel öğrenme kavramları üzerinde durulmuştur (Brinsfield; Edwards; Greenberg 2009: 18). Bu evrede yapılmış olan çalışmalar birinci ve ikinci dalga dönemlerinde yapılmış olan çalışmaları içine alarak örgütsel sessizlik seviyesini ileriye taşımıştır.

1.3. Sessizlik Teorileri

Örgütlerde çalışanların sessizliği seçmelerini açıklayabilecek bazı teoriler geliştirilmiştir. Literatürde öne çıkan teoriler, “Bekleyiş Teorisi”, “Fayda-Maliyet Analizi”, “Sessizlik Sarmalı” ve “Kendini Uyarlama” olarak sırayla ele alınmıştır.

1.3.1.Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi; çalışanların, işgören motivasyonunun, davranışlarının, yüksek performansla sonuçlanmasının makul sayılabilecek bir ödülle ödüllendirilebileceği şeklinde olan beklentisi üzerine kurulmuştur. Victor H. Vroom'un geliştirdiği bu model, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda güdülenmesine, davranışın arzulama derecesinin

ve davranışın doğurabileceği sonuçlara ilişkin bekleyiş gücünün çarpımına bağlıdır (Davis 1984: 79).

Beklenti, işgörenin harcadığı çabanın sonunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini ifade etmektedir (Başaran 2008: 104). İnsan davranışlarında ve kişilerin psikolojilerinde, dünyaya ve çevrelerine olan bakış açıları, sahip oldukları tecrübeler, çalıştıkları örgütlerden bu duygu ve düşüncelerle şekillenen umut ve beklentileri her zaman olabilmektedir. Bu ve bunun gibi faktörler işgören olan bireyin bulunduğu ortama nasıl bir farklılık katabileceğini de belirler. Örgütsel sessizlik kapsamında bu durum değerlendirilirse, çalışanlar açık bir şekilde konuşmalarının pozitif yönde bir sonuç yaratmayacağına kendisini inandırırorsa bu davranış önemini kaybedecek ve de sonuç olarak sessizlik davranışı artacaktır (Premeaux 2001: 9-14). Vroom'a göre, bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır:

- Valens (kişinin ödül arzulama derecesi)
- Bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı)

Bundan dolayıdır ki, çalışanın ödül arzulama derecesi ve ödüllendirilme olasılığının bir araya gelmesiyle motivasyon ortaya çıkmaktadır. Eğer birisinin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse o kişi bütün bilgi, enerji ve yeteneğini iş için harcayacaktır (Koçel 2011: 632-633).

1.3.2.Fayda – Maliyet Analizi

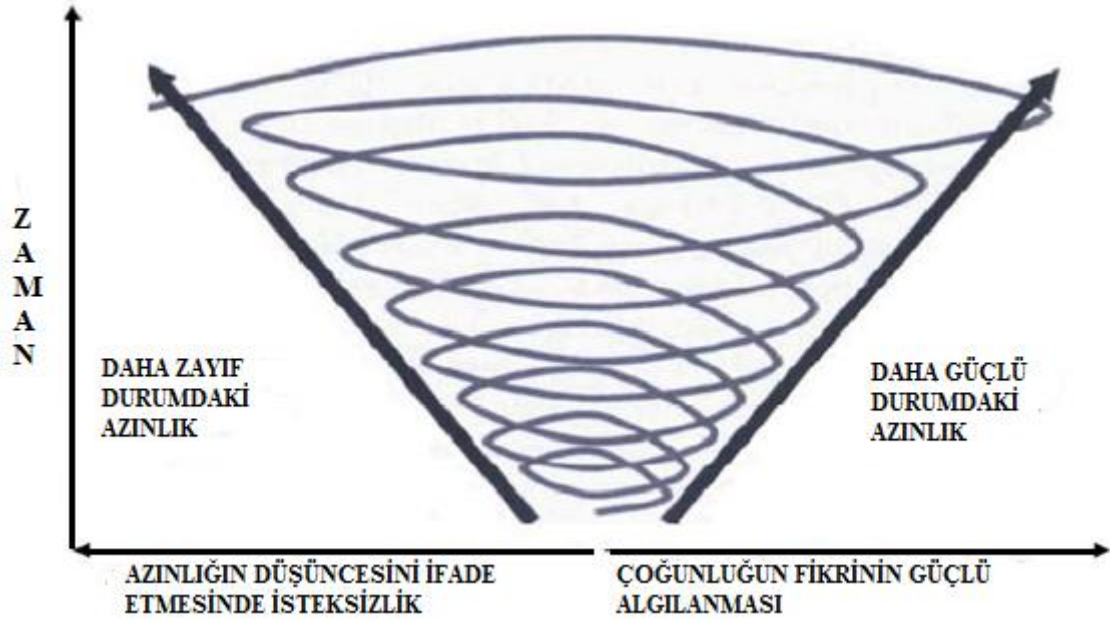
Kişiler, fikir ve düşünceleriyle ilgili sessiz kalma veya konuşma kararı verirken, konuştukları zaman elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmadan doğabilecek olası bedeli de düşünme durumunda kalırlar. İşgören, “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?” gibi sorular sorarak eylemin bedelini ölçmektedir. İşgören bu ölçümü yaparken liderin davranışlarını ve daha önceki deneyimlerini göz önünde bulundurmaktadır (Çakıcı 2010: 16). Fikirlerin açıkça ortaya konulması para, terfi, takdir edilme, mevki gibi olası faydalar sağlayabilecekken; iş veya mevki kaybı, küçük düşme, itibarın zedelenmesi gibi maliyetler getirilebilmektedir (Detert; Burris 2007: 870). Dolaylı kayıplar, saygınlık kaybolması, imge kaybolması, diğerlerinin karşı görüşleri bildirme olasılıkları, çıkar ilişkilerindeki büyümeden ortaya çıkabilecek içsel

çatışmalar ve bunun sonucundaki davranışsal rahatsızlıklar iken doğrudan kayıplar genellikle zaman ve enerjidir (Premeaux; Bedeian 2003: 11). Fayda – Maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem olmamakla beraber sosyal bilimler, davranış bilimleri ve psikoloji biliminin içerisinde de yerini almıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik açısından ele alınacak olursa, eğer işgören açıkça konuşmasının bir fayda sağlamayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Çakıcı 2008: 118).

1.3.3.Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik teorilerinden birisi olan “Sessizlik Sarmalı Teorisi ”de 1974 yılında Alman Sosyolog Elizabeth Noelle - Naumann tarafından geliştirilmiştir. Sessizlik Sarmalı kavramı, insanların çoğunluğu oluşturmadıkça, söylediklerine inanılmayacağı ve ya fikirlerinin öneminin olmayacağını düşünerek, fikirlerini söyleme konusunda, gönülsüz davranmaya eğilimli olduğunu gösterir. İnsanlar eğer ki kendilerini çoğunluğun dışında azınlık olarak hissedersen düşüncelerini ve görüşlerini açıkça söylemekten kaçınma ihtiyacı duyarlar. Ancak bunun tersine bir durum mevcut ise yani insanlar kendi düşünce, fikir ve görüşlerinin örgütün geneline uygun olacağını düşündükleri zamanlarda fikirlerini ve düşüncelerini daha açık bir şekilde dile getirmektedirler. İnsanlar genellikle çoğunlukta olan fikirlere katılmazlarsa dışlanacaklarına inanırlar. Kişiler yalnız kalmaktan korkma ve kendi türünden olanların aralarında bulunma ihtiyacı duyarlar. İşte bu tür etkenler, kişilerin aynı düşünceleri ve duyguları paylaşmasa da karşı tarafça baskın olan düşünceye katılma eğiliminde bulunmasını sağlar. Bu teoriye göre, eğer bir dışlanma korkusu mevcut ise sarmal oluşur ve sessizlik eğilimi artar. İşgörenler örgüt içerisindeki sosyal dışlanmaktan kaçınmak için çoğunluğa ayak uyduracaktır. Bunun sonucu olarak iş yerinde artış gösteren veya azalmakta olan duygu ve düşünce birlikteliği, dışlanma korkusu olan işgörenlerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutmuş olacaktır.

Şekil 1.1. Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen, Frances; Blackmon, 2003 “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice.” Journal of Management Studies, vol. 40, n. 6, p. 1397, 2003.

Sessizlik Sarmalı, aktif değişim içerisinde olan bir süreçtir. Şahıslar veya gruplar çevrelerindeki değişimi takip ederek kendilerini bunlara ayarlamaya çalışırlar. Bir görüş geçerliliğini kaybedip arka planda kaldığında kişiler taraf değiştirip yükseliş eğilimine giren fikre doğru yaklaşırlar. Teorinin içerisinde; geçerliliğini kaybeden görüşü her koşulda ya da daima savunan kişi veya grupların yeri bir istisnadır. Çünkü bu kişiler için toplum tarafından dışlanmak veya saygı görmek önemli olmamaktadır (Noelle-Neumann 1977: 143-158).

Noelle- Neumann, sessizlik sarmalındaki horizontal baskının, dışlanma ve bu tarz korkulardan kaynaklandığını belirtmektedir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesinin alanında geliştirilmiştir, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrini benimsetmek yerine çoğunluğun onay verdiği düşünceyi kabul ettikleri belirlenmiştir (Bowen; Blackmon 2003: 1396). Bu teoride genel olarak işgörenlerin çevrelerinden destek almadıkça seslerini çıkartmayacakları vurgulanmıştır. İşgörenler bu inanca sahiplerse, ya dürüst olmayan yanıtlar verecekler veya sessiz kalmayı seçeceklerdir. İşgören bu durumda

sessiz kalabileceği gibi yanlış yanıtlarda verebilmektedir (Bowen; Blackmon 2003: 1394). Bu bağlamda bakıldığında ses çıkarma tercihi ve sessizlik tercihi genel olarak bulunulan örgütteki baskın düşünceden ve çevresel destekten direkt olarak etkilenebilmektedir.

1.3.4.Kendini Uyarlama

Bu kurama göre birey, başkalarının davranışlarını izler ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre harekete eder. Yani birey duruma uygun davranışta bulunmak için kendi davranışlarını ortama göre uyarlar (Premeaux 2001: 26). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, ortamı okuyabilen ve ortama uygun davranış sergilemek için hareketlerini buna göre tasarlama yeteneğine sahip bireylerdir. Bunlar halkın hassas olduğu konularda daha dikkatli davranarak, davranışlarına ona göre yön vermektedirler (Premeaux; Bedeian 2003: 1537). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise tam tersine halkın gözünde kötü bir imaj oluşturma kaygısı taşımadan içinden geldiği gibi duygu, düşünce ve hareketlerini sergilemektedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler yüksek olan kişilere göre konuşurken daha açık bir şekilde konuşmaktadır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler söylediği sözlerin ne gibi sonuçlar doğurabileceğini önceden sezerek ona göre konuşma eylemini gerçekleştirmektedir (Premeaux; Bedeian 2003: 1538).

1.4. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Blacman ve Sadler-Smith (2009) tarafından, örgütsel boyuttaki sessizlik davranışı sınıflandırılırken iki temel boyutta ele alınmıştır. İlk boyut olarak işgörenlerin sessizliği tercih etmesi, ikinci olarak işgörenlerin sessizlik davranışına zorlanması şeklinde sınıflandırılmıştır.

1.4.1. Sessiz Kalma

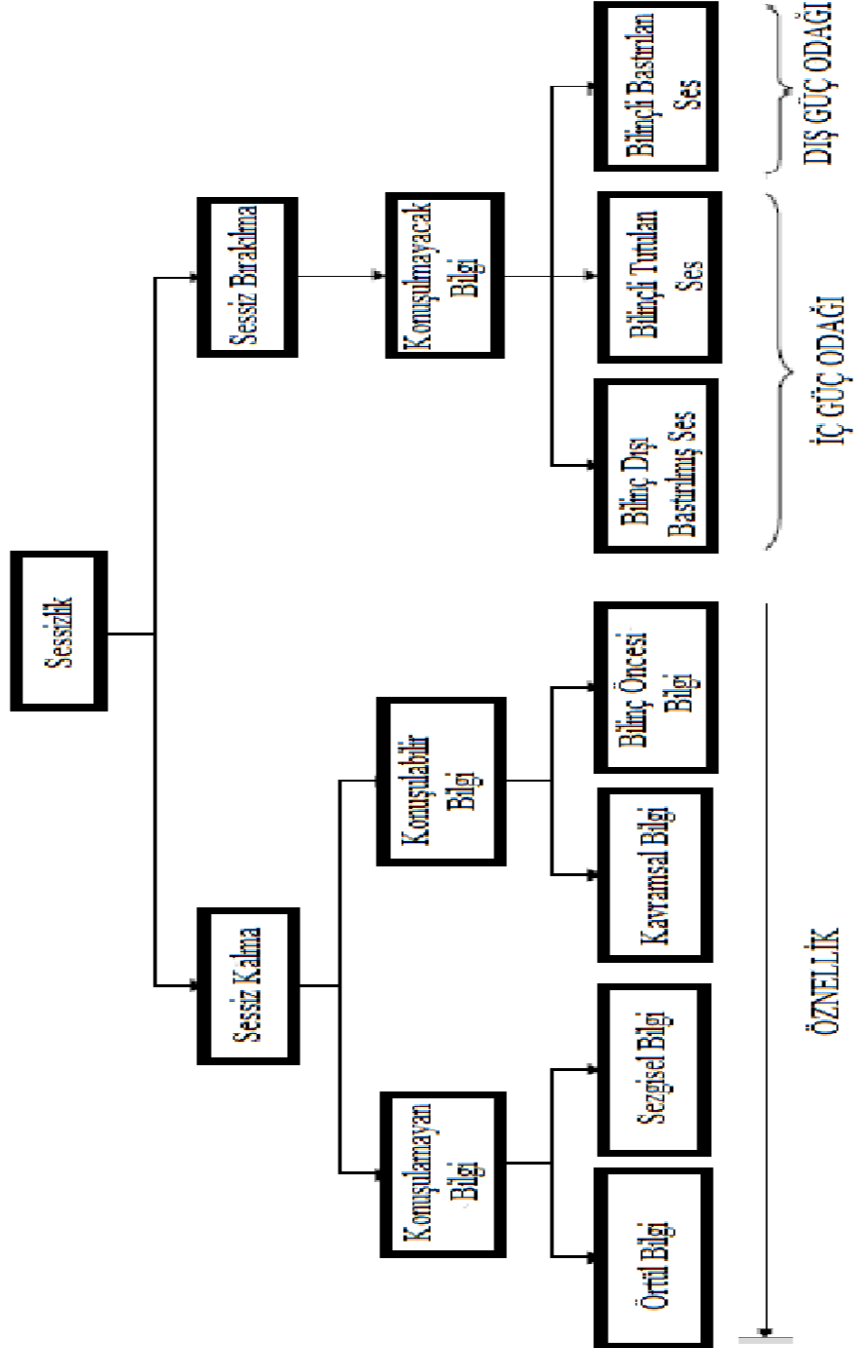
Çalışanların sessizliği tercih etmesi bireysel, bilinçli ve kasıtlı hallerde ortaya çıkabilmektedir. İnsanlar, bazen konuşmama eylemi içerisinde olabilirler. Bunun gibi faktörlerden kaynaklanan sahip oldukları örtük ve doğrusal bilgileri açığa vurma durumunda da insanların susmaları normaldir. Konuşabildikleri kavramlarda konuşmama hali ise

tecrübe edindikleri olgu veya önceden sahip oldukları olgular durumunda ortaya çıkmaktadır (Blackman; Sadler – Smith 2009: 571-572).

1.4.2.Sessiz Bırakılma

Çalışanların bilinçli olarak sessiz olabildikleri haller mevcut olsa da aynı zamanda kendi bilinçleri haricinde sessizleştirildikleri veya susturuldukları durumlarda olabilmektedir. Çalışanlar böyle durumlarda kendi isteği dışında oluşan sesi, kasıtlı olarak sakladığı sesi ve bulunulan ortam tarafından kesilmiş olan sesi dışa vurmayabilirler (Blacman; Sadler – Smith 2009: 571-572). Şekil 1.2’ de sessizlik davranışının sınıflandırılmış yapısı verilmiştir. Şekil 1.2 incelendiği zaman sessizlik davranışının sınıflandırılmış yapısı sadece iki ana boyuttan oluşmakta olup bu ana boyutlara bağlı olarak alt boyutlarda geliştirilmiştir.

Şekil 1.2 Sessizlik Davranışının Sınıflandırılmış Yapısı



Kaynak: Blackman, Deborah; Eugene Sadler-Smith. “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning.” *Management Learning*. 40(5): 573, 2009.

1.5. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik, içerisinde yoğun ve kapalı birtakım ifadeler barındırabilmektedir. İşgörenler sessiz kalarak işyerlerine veya yönetenlerine birtakım durumları anlatmaya çalışırlar, bu anlatılmak istenenlerin yönetenler tarafından doğru anlaşılmasının önemi büyüktür. Çünkü verilen mesajlar; işgörenlerin tutum ve davranışlarını, iş çıktılarını, örgütlerin değişim ve gelişimini olumsuz etkileyebilecek bir potansiyele sahip olabilmektedir (Erenler; Aydın; Güney 2011: 3143). Çalışanların bilerek ve isteyerek görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içinde farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma adına ve bazen de başkalarını düşünerek hareket etme sebebiyle, örgütsel sessizlik var olabilmektedir (Taşkiran 2011: 76).

Bu bağlamda literatür incelendiğinde, Pinder ve Harlos sessizliğin altında yatan sebeplere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabileceğini ifade etmiş ve sessizliği “razı olma ve kendini koruma” yönünde olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır (Pinder; Harlos 2001: 348-349). Bu iki sınıflandırmadan yola çıkarak üçüncü bir sınıflandırmayı da “Koruma Amaçlı Sessizlik” olarak Dyne ve arkadaşları ortaya çıkarmıştır. Buna göre sessizlik; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç başlık altında incelenmektedir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1389).

1.5.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere razı göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1366). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, bulunulan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ek olarak haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında bulunurlar (Pinder; Harlos 2001: 349). Bu sessizlik türünü benimseyen çalışanlar mevcut durumu kabullenme eğiliminde olup, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmaz ve görüşlerini açıkça konuşma çabası içinde olmazlar. Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme durumu söz

konusudur (Çakıcı 2008: 87). Çalışanların bu davranışının arkasında, konuşmalar bile herhangi bir farklılık yaratamayacaklarına olan inançları vardır (Karacaoğlu; Cingöz 2009: 699). Çünkü birey konuşmanın bir fayda yaratmayacak boş bir girişim olarak kalacağını hissetmekte ve bu yüzden sessizliği tercih etmektedir (Brinsfield 2009: 41). Bu bilgilerin ışığında, kabullenici sessizlik, işgörenlerin mevcut durumla ve sorunla ilgili herhangi bir değişikliğin olmayacağına olan inancı doğrultusunda bilgi, görüş ve düşüncelerini ifade etmemesini kapsamaktadır.

1.5.2.Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1367). Birey, mevcut durumunu değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşın, kendini koruma adına bunları dile getirmemekte ve sessiz kalmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında “korku faktörü” etkin bir rol oynamaktadır (Morrison; Milliken 2000: 708).

Kabullenici sessizliğin aksine korunma amaçlı sessizlik, işgörenin çeşitli seçenekleri olmasına karşın mevcut durumda “ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini esirgemenin en iyi personel stratejisi” olduğuna inanmasıdır ve daha proaktiftir. Korunma amaçlı sessizlikte, işgören, sorunları görmezden gelme ya da kişisel hataları gizleme yoluna gidebilir (Çakıcı 2010: 33). Kabullenici sessizliğin tam tersine birey burada alternatiflerini göz önünde bulundurmakta ve buna göre sessizlik davranışını, o ana uygun en iyi yol olarak bilinçli bir şekilde tercih etmektedir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1367). Bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda, Tablo 1.1 de kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları

Boyutlar	Korunmacı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder Craig C. ; Harlos Karen P. “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management. 20: 350, 2001.

1.5.3.Koruma Amaçlı Sessizlik

Üçüncü sessizlik türü olarak bilinen koruma amaçlı sessizlik, Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilmiş ve literatüre eklenmiştir (Taşkiran 2011: 80). Buna göre koruma amaçlı sessizlik, çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilir. Korunmacı sessizlik gibi koruma amaçlı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesi ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak dikkat çekmektedir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1368). Bu sessizlik türü tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi ilk önce bireyin değil, örgütün ve örgütteki diğer bireylerin menfaatlerinin ön planda bulunduğu kasıtlı ve proaktiftir bir davranıştır (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1368). Örneğin; kişi, iş arkadaşları arasındaki konuşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için aynı şekilde kişi, örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı 2010: 34). Bazı yazarlara

göre, koruma amaçlı sessizlik özgeci (digergamlık) davranışı içermektedir. Digergamlık herhangi bir örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmayı ifade etmektedir (Podsakoff; MacKenzie 1994: 351 akt. Özdevecioğlu 2003: 127). Digergamlık, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karacaoğlu; Cingöz 2008: 159). Dolayısıyla; korumacı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin; çalışan grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir. Çalışan arkadaşını koruma adına, onun işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Ya da başka bir örnekle, çalışan örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dışarı vermeyebilir (Taşkiran 2011: 81). Tablo 1.2’de işgören niyetlerine göre sessizlik davranışının biçimleri ve özellikleri belirtilmektedir

Tablo 1.2 İşgören Niyetlerine Göre Sessizlik Davranışının Biçimleri ve Özellikleri

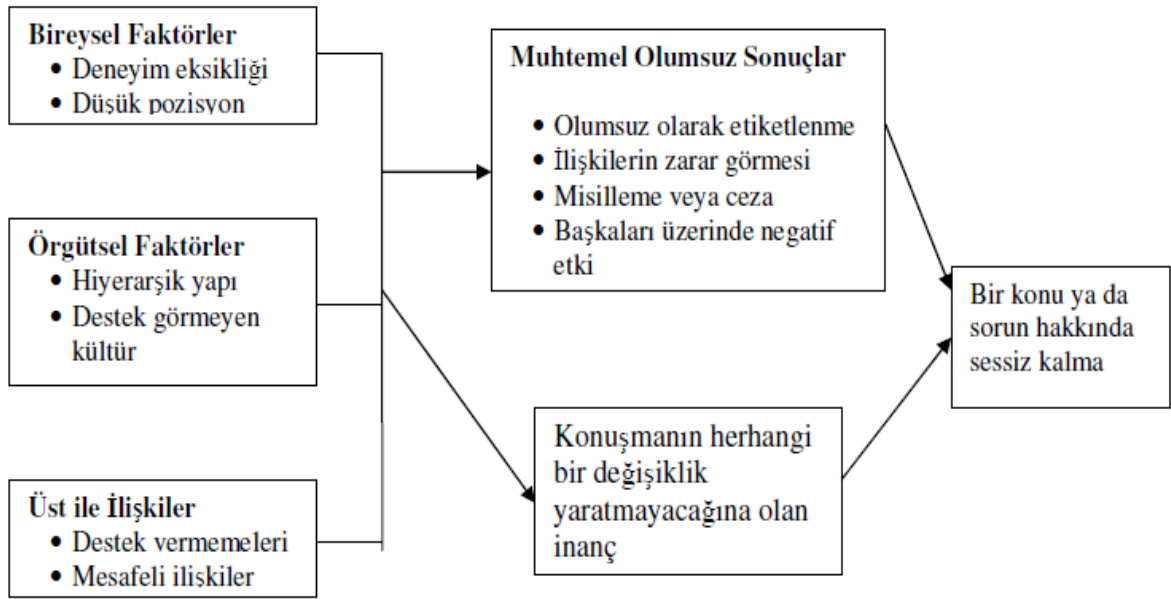
Davranış tipi	İşgören Sessizliği
İşgören niyeti	
Sakin/Uysal Davranış ➤ Uysallık/itaate dayalı ➤ Farklılık yaratmak için yetersiz hissetme	Kabullenici Sessizlik ➤ Uysallık/itaate dayalı düşünceleri kendine saklama ➤ Farklılık yaratmada düşük özgüvenden dolayı fikirleri saklama
Kendini Koruma Davranışı ➤ Korkuya dayalı ➤ Kendini riskte ve korkmuş hissetme	Savunmacı Sessizlik ➤ Korkuya dayalı olarak problemler hakkında bilgileri kendine saklama ➤ Kendini korumak için gerçekleri unutma
Diğer Odaklı Davranış ➤ İşbirliğine dayalı ➤ İşbirliği ve fedakârlık hissetme	Prososyal Sessizlik ➤ İşbirliğine dayalı gizli bilgileri kendine saklama ➤ Örgütün yararı için özel/tescilli bilgileri korumak

Kaynak: Dyne, Lin Van; Ang S. ; Isabel, C. B. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, vol.40, Number 6, p.1363, 2003.

1.6. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaşılabileceği önemli sorun, durum ya da olaylarla ilişkili olarak, çalışanların herhangi bir şey söylememesi veya yapmaması ile ilgili kolektif bir olgu olarak görülmektedir (Henrikson; Dayton 2006: 1539). Diğer bir yandan, bir örgütün başarılı olabilmesinde kritik önem taşıyan değişim, yaratıcılık ve öğrenme gibi kavramlar ise çalışanların katkı ve uyumuyla gerçekleşebilmektedir (Ehtiyar; Yanardağ 2008: 52). Şekil 1.3’de çalışanların herhangi bir konuyla ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine bir model gösterilmiştir.

Şekil 1.3 Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model



Kaynak: Milliken, Frances J. ; Morrison, Elizabeth W. ; Hewlin Patricia F. “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, vol.40, Number. 6, 1467, 2003.

Şekil 1.3 incelendiğinde, sessiz kalma eyleminin üç farklı faktör grubundan etkilendiği ve bunun sonucu olarak iki farklı durumun ortaya çıkarak sessizlik davranışının oluştuğu görülmektedir. Çakıcı’nın (2008) yapmış olduğu sınıflandırmaya göre, örgütsel sessizliği oluşturan nedenler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç farklı grup altında incelenmiştir.

1.6.1.Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı, konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yönetici ile konuşmayabilir ve ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Buna göre işgörenlerin sessiz kalma davranışının; demografik özelliklerine, yaşanmış deneyimlerine ve kişisel tercihlerine göre şekillenmiş özellikleri ön plana çıkmaktadır. Örneğin, yaş değişkeni düşünüldüğünde, bireyin sessiz kalma davranışını büyük ölçüde etkilediği söylenebilir. Çünkü yaş ilerledikçe çalışanların uyum düzeyi yükselmekte ve paralelinde bireyin davranışları da değişim gösterebilmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinə yönlendirebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir (Özgen; Sürgevil 2009: 315-316). Bu bağlamda, Çakıcı; Çakıcı (2007) yaptıkları araştırma sonucunda, yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldiklerini belirlemişlerdir (Çakıcı; Çakıcı 2007: 486).

İşgörenlerin sessiz kalma davranışına etki eden demografik faktörlerden biri de cinsiyettir. İşgörenlerin kadın veya erkek olmaları, sessiz kalma davranışını göstermelerinde farklılık oluşturmaktadır. Cinsiyet faktörü ele alındığında ise kadınların toplum içinde farklılıklarını, deneyimlerini veya fikirlerini açıklamaları için teşvik edildiklerinde dahi bunları dile getirmede bazı zorluklar yaşadıkları görülmektedir (Simpson; Lewis 2005: 1257). Kadınlar erkeklere nazaran daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Brinsfield 2009: 73). Genel olarak toplumsal ve kültürel özelliklere bakıldığında kadınların çalışma hayatında daha az yer alması ve toplumsal yapının bizim ülkemizdeki daha ataerkil olması, kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk, beklentiler, bakış tarzı vb. unsurlar, erkek çalışanlara oranla çok daha farklı ve yüksektir. Ülkemizde kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi ve toplumda genel olarak gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, toplumun yapısı itibarıyla kadına yüklenen anne rolü ve bunlara bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması gibi nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini arttırmaktadır.

Konuya diğer bir etken olan eğitim düzeyi açısından bakıldığında, eğitimin, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek

bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve kendini ifade edebilme gücünü kazandıran temel bir değişken olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Buradan görünen şudur ki birey eğitim düzeyi bakımından ne kadar yetersiz olursa, kendi duygu, düşünce ve fikirlerini ifade etme yeteneğini kullanması ve karşı tarafa sunması da o kadar yetersiz olacaktır.

Deneyim de sessizlik üzerinde etkisi olan bir diğer faktördür. Çalışma yaşamında elde edilen deneyim ile birlikte bireyler, çalışma hayatı boyunca hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili hem de mesleki konularda deneyim kazanır. Her iki durum da bireyin sessiz kalma davranışını etkileyebilmektedir (Özgen; Sürgevil 2009: 316). Görüldüğü üzere yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim gibi demografik özellikler bireyin sessiz kalma tercihinde bulunmasında etkili olabilmektedirler. Özellikle görece olarak daha yaşlı ve yüksek örgütsel seviyelerdeki deneyimli çalışanların, daha genç ve deneyimsiz çalışanlara kıyasla sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmeleri olasıdır (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1468).

Son olarak, kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim kaygısı olmak üzere üç farklı bireysel özellikten bahsederek, bunların sessizlik tercihi üzerindeki etkisini vurgulanması gerekmektedir (Pinder; Harlos 2001: 345). Kendine saygı, bireylerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmelerdir. Kontrol odaklı olma, bireyin eylemlerinin sonuçlarını yaptıklarıyla veya kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına ilişkin inancıdır. İletişim kaygısı ise genel anlamda bireyin iletişim kurma korkusu duymasıdır. İşgörenler, iletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek, iletişimden kaçınma eğilimi gösterirler. Bu özellikler değerlendirildiğinde araştırmalar göstermiştir ki, kendine güveni olmayan, dış kontrol odaklı ve iletişim kurma korkusu yüksek olan bireylerin, özellikle durum ve koşulları kabullenme eğiliminde olup, sessiz kalmayı daha fazla tercih ettikleri görülmüştür (Çakıcı 2008: 92).

1.6.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel sessizlik, çoğunlukla örgütlerin değişiminde, gelişiminde ve ilerlemesinde potansiyeli yüksek ve tehlikeli bir engeldir. Özellikle çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerine ihtiyaç duyan sürekli ve aktif şekilde değişen bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdüren örgütlerde çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesi çok daha büyük bir engel haline

gelmiştir. Çalışanlar bulundukları örgütlerde susmaları gerektiğini veya susmaya mecbur kaldıkları kararını hemen vermemekte, içerisinde yer aldıkları örgütte onları buna iten çeşitli nedenler bulunmaktadır. İşgörenler, örgüt içerisinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi sebeplerden dolayı bilgi, düşünce, öneri ve endişelerini kendilerine saklama eğiliminde olabilmektedirler (Özgen; Sürgevil 2009: 318).

Sessizlik ile örgütsel faktörleri, hiyerarşik yapı, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu olarak sıralayabilmek mümkündür (Pinder; Harlos 2001: 346). Hiyerarşik yapılar üstlerle açık iletişim ve özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağı iletişim ararken, aşağıdan yukarıya da tıkanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan, üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorlarsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı 2008: 94).

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden bir diğeri de örgüt içinde hâkim olan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi örgüt içerisinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Sessizlik iklimi, işgörenler arasında paylaşılan iki inanca dayanmaktadır (Morrison; Milliken 2000: 175).

- Örgütte problemler hakkında konuşmaya değmez.
- Fikirleri ve endişeleri ifade etmek tehlikelidir.

Pinder ve Harlos sessizlik iklimini, işgörenler arasında konuşmanın başarısızlık ve tehlikeli olarak algılandığı bir ortam olarak tanımlamıştır (Pinder; Harlos 2001: 346). Bu algılama, özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişimi desteklemeyen bir yönetimin olduğu ve böylece yönetimin fikir uyumsuzluğuna toleransının olmadığı örgütlerde, sonuç olarak işgörenler endişeleri hakkında konuşmaktan hoşlanmazlar (Ashford; Rothbard; Piderit; Lawrence 1998; akt. Dutton 2001). Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam, sessiz

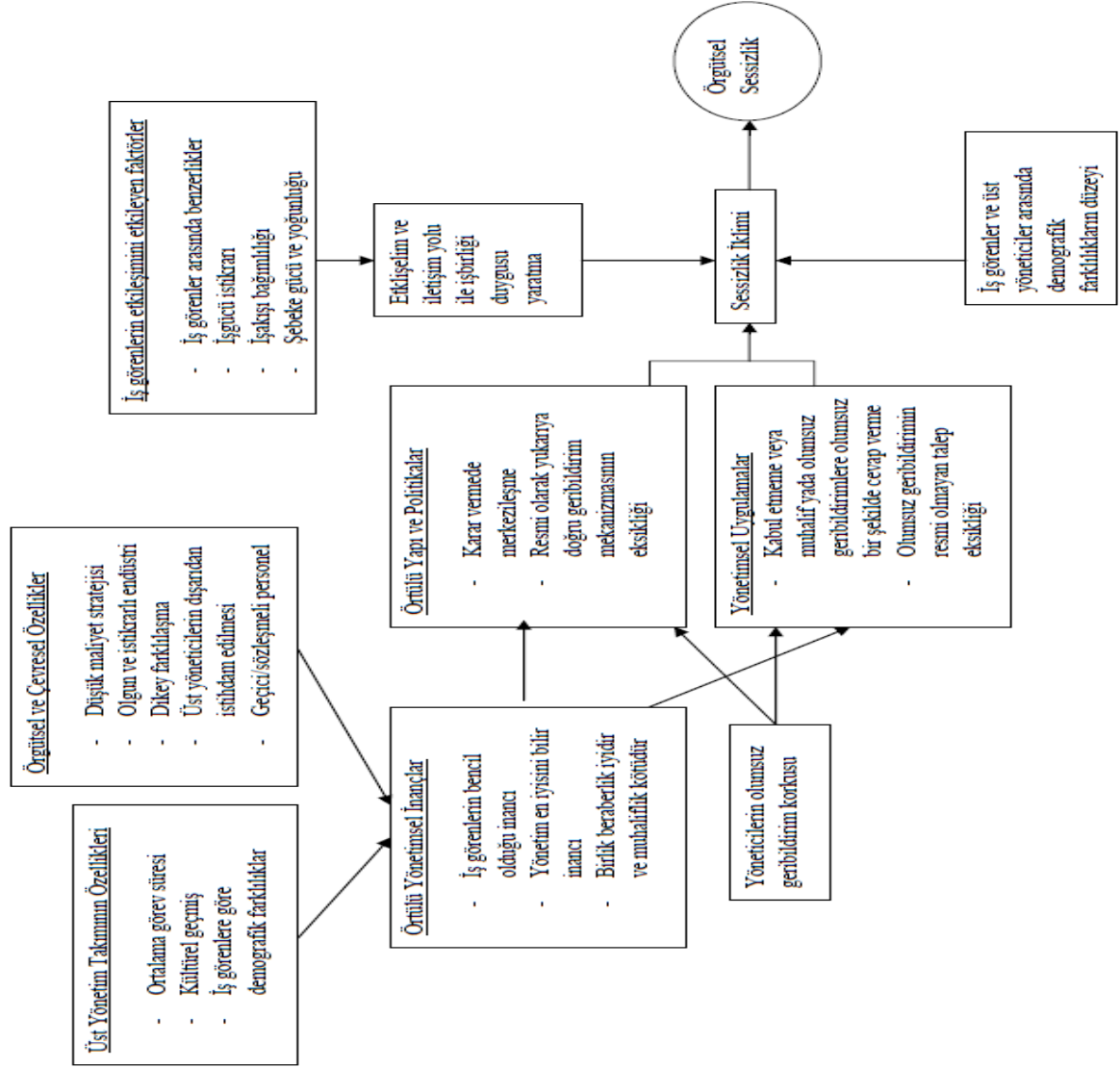
kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Argyris'e (1977) göre, örgütlerde çalışanları ne hissettikleri ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içinde çalışanların bildiklerini söylemedikleri ve önem arz edebilecek görüşlerini ve bilgilerini dile getirmekten korktukları, bir şekilde paylaşmadıkları aykırı bir durum oluşturarak sessizlik davranışının ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Vakola; Bouradas 2005: 442-443).

Örgütsel faktörler kapsamında bakıldığında, belli örgütsel yapılanmalar, sessizlik iklimiyle birlikte iki türü daha ortaya çıkarmıştır. Bu iki tür; sağır kulak sendromu ve haksızlık kültürüdür. Peirce ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen sağır kulak sendromu kavramı, örgütte yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik ve yasal bağlamda önemli maliyetlere katlanılmasına neden olmaktadır (Peirce; Smolinski; Rosen 1998: 48-49). Sağır kulak sendromu tatminsizliğin açık ve doğrudan ifade edilmesi konusunda çalışanların cesaretini kıran örgütsel bir formdur (Brinsfield 2009: 16). Bunun sonucunda sağır kulak sendromu, çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmelerinde açık davranmalarını ve direkt olarak dile getirmelerini cesaretlendirmeyen örgütsel bir norm olarak dikkat çekmektedir (Pinder; Harlos 2001: 346). Böyle örgütsel ortamlarda bir konuya müdahale etmek, fikir ileri sürmek “başına iş açmak” olarak görülebilmektedir. Ülkemizdeki örgütler açısından bakıldığında “bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması”, gizli bir ceza ile karşılık bulabilmektedir (Çakıcı 2008: 94).

1.6.3.Yönetmel Faktörler

Sessizlik davranışının ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken (2000), temel olarak iki belirleyici olduğunu belirtmektedir. Şekil 1.4'te örgütsel sessizliğin genellikle örgütsel şartlar içerisinde nasıl geliştiği gösterilmektedir. İşgörenler tarafından algılanan ve temelde dikkat çeken iki örgütsel dinamik, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yönetimin sahip olduğu bazı örtülü inançlardır.

Şekil 1.4: Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler



Kaynak: Morrison, E.W. ; Milliken, Frances J. “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, vol. 25 Number.4, 709, 2000.

Şekil 1.4’e göre sessizlik davranışının ortaya çıkmasında yönetsel kaynaklı bu faktörlerin açıklanması önem arz etmektedir.

1.6.3.1.Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasında etkili olan önemli bir faktör yöneticilerin geri bildirim korkusudur. İnsanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar. Özellikle yöneticiler, astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında bu kaçınma daha belirgin bir hal alabilmektedir. İnsanlar olumsuz geri bildirim aldıklarında ya reddedip görmezden gelme ya da kaynağın güvenilirliğine saldırma girişiminde bulunabilirler. Örgüt içerisinde yöneticilerin; astlarından almış oldukları olumsuz geri bildirimlerin, üstlerinden gelen olumsuz geri bildirimlere oranla daha az mantıklı ve doğru olarak görüldüğü yapılan araştırmalarla ortaya çıkmıştır. (Morrison; Milliken 2000: 708).

Yöneticiler tarafından negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Karacaoğlu; Cingöz 2008: 160). Birtakım yönetenler, şahsi olarak karalanmaktan ya da yetkinliği olmayan yönetici gibi görünmekten korktuklarında, alt çalışanlardan gelebilecek herhangi bir olumsuz yöndeki geri beslemeleri engellemek için ortam yaratma gayretinde olabilirler (Slade 2008: 56). Böyle bir ortamda işgörenler üstlerine iş ile ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir.

1.6.3.2.Yöneticilerin Sahip Olduğu Üstü Örtülü İnançlar

Morrison ve Milliken'e (2000) göre yönetenlerin çalışanlarla ve örgütün yönetimi ile ilgili örgüt inançlarından ilki, çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri ve de çalışanlara güven duyulmaması yönündedir (Morrison; Milliken 2000: 710). Bu inanç klasik yönetim teorilerinin işgörene bakış tarzını yansıtmaktadır. Buna göre bireyler kendi faydalarını yüksek seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar. Dolayısıyla yöneticiler, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşması için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenmeyeceklerini düşünmekte ve onlara güven duyma konusunda şüpheli yaklaşma davranışını sergileyebilmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu bu inanç Mc Gregor'un X-Y kuramına dayanmaktadır. Mc Gregor'un X kuramının çıkışında işgörenler kendi menfaatleri

doğrultusunda davranır, tembeldir, çalışmayı sevmez ve güvenilmezdir varsayımı vardır (Davis 1984: 13). Bu teoriye göre işgörene güvenilmez ve onları sürekli denetlemek ve ceza ile korkutmak gereklidir. Bu nedenle eğer örgütte üst düzey yöneticiler çalışanların bencil ve güvenilmez olduklarına inanıyorlarsa örgütte yukarı doğru olan iletişimi engellemeye çalışacaklardır. İşgören ise bu durum karşısında üstleri ile dolaylı ya da doğrudan bir iletişim kurmaktan kaçınmakta ve fikirlerini açıklama konusunda sessiz kalma davranışını göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin gelişmesine yol açan yöneticilerin sahip olduğu diğer bir inanç, örgütsel konularda “yönetim en iyisini bilir” anlayışıdır. Bu inanç yöneticilerin işgörenleri ekonomik insan olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. İşgörenler sadece kendi menfaatlerini maksimize etmek için çalıştıkları, yöneticilerin işi de yönetmek ve kontrol etmek zorunda oldukları için, örgüt için iş görenler neyin en iyi olduğunu bilmezler ve ilgilenmezler düşüncesi yöneticiler arasında yaygın bir inançtır. Şayet işgörenler bencillerse ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa muhtemelen örgüt için neyin iyi olduğunu bilemeyeceklerdir (Durak 2012: 168). Bu inancıya göre, işgörenler yöneticinin verdiği emirlere uymalı ve yöneticinin yapmış olduğu eylemleri sorgulamadan onu takip etmelidir.

Örgüt yöneticilerin üçüncü inancı da, örgüt içerisinde fikir birliğinin örgütsel sağlığı işaret ettiği, buna karşın görüş ayrılıklarının ve muhalif görüşlerin bulunduğu bir örgütün sağlıklı olmayacağı yönündeki inanıştır (Morrison; Milliken 2000: 710). Birlik, anlaşma ve uzlaşının ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin, örgütsel sağlığın işareti buna karşın farklılık ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerektiğine olan inançtır. Bu inanca sahip yöneticiler için farklılık, yenilik gibi kavramlar örgüt içi dirlik ve düzeni bozmakta ve farklılıkların bastırılması gerekmektedir. Örgütte sessizlik varsa o halde işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur düşüncesi söz konusudur. Klasik örgütsel iletişim literatüründe bu çalışma olumsuz bir durum olarak değerlendirilmekte, yararsız ve ciddi problemlerin kaynağı olarak görülmektedir (Taras 1991: 407).

Yöneticilerin örtülü inançlarını etkileyen bir diğer faktör, üst yöneticiler ile iş görenler arasındaki demografik farklılıkların fazla olmasıdır. Diğer bir ifadeyle üst yöneticiler ve işgörenler arasındaki demografik farklılıklar ne kadar çok ise, üst yöneticiler iş görenlerden

gelen geri bildirimlere daha çok şüphe ile bakarlar. Yöneticilerin örgütsel sessizliğinin gelişmesine etki eden diğer bir örtülü inançta, örgütün bulunduğu çevresel değişkenlerdir (Morrison; Milliken 2000: 712). Örneğin yüksek bir değişim hızına sahip bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, statik çevreye sahip örgütlere göre daha çok hızlı bir şekilde değişime cevap vermesi gerekir. Bu durumda örgütler, iş görenlerin düşüncelerine daha fazla değer vererek alternatifleri değerlendirmek durumundadır. Örgüt bünyesinde, sözleşmeli personelin olması da yönetimin sahip olduğu örtülü inançların artmasına sebep olan unsur olarak düşünülebilmektedir. Sözleşmeli personellerin örgütle aralarında gerçekleşen psikolojik sözleşmeleri ilişkisel olmayıp sadece işlemselliğe dayanarak çalıştıkları için yöneticiler tarafından özellikle bencil, yeterli bilgiye sahip olmadığı ve bu yüzden de güvenilmez oldukları varsayımları olasıdır (Rousseau; Parks 1993: 1-43).

Yukarda sayılmış olan inançların yanı sıra örgüt içinde sessizliği arttırabilecek bazı faktörler de bulunmaktadır. Örneğin astlar ile üstler arasında bulunan güç mesafesinin fazlalığı iletişimi zor hale getirebilecek böylece işgörenler üstlerine fikirlerini açıkça beyan etme girişiminden kaçınabileceklerdir. Güç mesafesi, bir toplumun hiyerarşiyi nasıl algıladığı ile ilgili bir kavramdır. Düşük güç mesafelerinin olduğu kültürlerde örgüt içindeki eşitsizliğin minimum düzeyde olması gerektiği yaygın bir inançtır. Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde ise, örgütlerde belirli bir farkın olması gerektiği yönünde inanç vardır (Huang 2005: 465-466). Bu durumda Morrison ve Milliken'e (2000) göre üst yönetim ekibi yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerden geliyorsa bu yöneticiler "en iyi" yi bildiklerini zannedeceklerdir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde işgörenlerde yöneticilerin "en iyi"yi bildiklerini düşüneceklerdir (Morrison; Milliken 2000: 712). Diğer taraftan, işgörenler de patrona sadece patron olduğu için itaat ederler ve onu haklı bulur (Arrindell 2003: 861). Fuller ve arkadaşlarına (2007) göre üst yöneticilerin örgütle ilgili konuları astlarından "çok iyi" bildiklerine olan inanç, örgütsel sessizliğe yol açan önemli bir faktördür (Fuller; Barnett; Hester; Relyea; Frey 2007: 147). İşgörenler fikirleri üstleri tarafından önemsenmeyince veya yukarıdan direnç görünce konuşmalarının riskli ve değersiz olduğu algısını kafalarında yerleştirecekler ve örgütsel sessizliği benimseyeceklerdir.

Morrison ve Milliken'e (2000) göre, yöneticilerden kaynaklı bu inanışlar her ne kadar bütün yöneticilerde görülme de yapılan çalışmalar hemen hemen her örgütte bu gibi inanışların az ya da çok bulunduğuna işaret etmektedir (Morrison; Milliken 2000: 710).

1.6.4.Örgütsel Yapı Politika ve Uygulamalar

Yöneticilerin sahip olduğu örgütsel inançlar zaman içerisinde örgütün yapıları, politikaları ve uygulamalarını etkileyerek işgörenlerin iş ile ilgili konularda konuşmasından rahatsız hissettiği bir ortam yaratılmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde yöneticilerin “işgörenler bencildir, yönetim en iyisini bilir ve anlaşmazlık kötüdür” inançları egemen ise, yöneticiler genellikle hiyerarşide yukarı doğru bilgi akışında cesaret kıran veya yardımcı olmayan yapı ve politikaları tercih edebilmektedir. Örgütsel yapı bakımından örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde örgütsel sessizliğin desteklenmesi ihtimali yüksektir. Zira dikey örgüt yapılarında üst yönetimin alt kademelerinde bulunan işgörenler de etkileşimi, ilgilenmesi ve onlara güveni muhtemelen düşük düzeyde olacaktır (Durak 2012: 70). Bu eğilimin yüksek olduğu örgütlerde iki yaygın yapısal özellik görülür (Morrison; Milliken 2000: 713).

- Resmi bir şekilde yukarıya doğru geri bildirim mekanizmasının eksikliği,
- Karar vermede yüksek merkezileşme

İşgörenler örgüt içerisinde olumsuz bir durum veya bir gözdağı ile karşı karşıya gelmemek için genellikle bildiklerini, önerebileceklerini söylemekte gönülsüz olabilmektedirler (Morrison; Milliken 2000: 713). Örgütte dik bir hiyerarşik yapı varsa üst yöneticilerin birbirlerini etkileme olasılığı daha azdır ve bu yüzden yöneticiler alt düzey işgörelere güvenirler. Ayrıca örgüt içerisinde yükselmede yöneticileri dışardan istihdam eden örgütlerde yöneticiler ve işgörenler arasında boşluk oluşur. Bu boşluk işgöreleri daha fazla sessizliğe itebilir.

1.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik hem kişisel hem de örgütsel boyutta olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İşgörelerin bilgi paylaşımı yapmamaları ve geri bildirim yöneldik isteksiz olmaları

güvenlerini, morallerini ve de motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bunların sonucu olarak örgütün performansını kötü yönde etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Diğer bir değişle sessiz kalma, ortak bir karar olup; bireylere ait olan örgütler ve bireyler için potansiyel önemli sonuçlar doğurur. Ayrıca çalışanların sahip oldukları bilgi ve görüşleri kendilerine saklamaları, örgüt ile ilgili kararların alınmasını, hataların düzeltilmesini zorlaştırmakta ve değişimle ilgili süreçlerin zayıflamasına neden olmaktadır (Vakola; Bouradas 2005: 443). Dolayısıyla çalışanların davranış, katkı ve çabaları örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Günümüzün örgütsel yapıları geçmiştekilerine oranla daha farklı özelliklere ve dinamiklere sahiptir. Bu yüzden örgütlerin işgörenlerden beklentileri ve talepleri artarak çoğalmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevredeki değişimlerin farkında olmaları önemlidir. Bu nedenle örgütlerin cevap verebilen, bilgi gelişimine katkıda bulunan ve paylaşmaktan korkmayan, hem kendi fikirlerini hem de bağlı bulunduğu grubun fikirlerini savunabilen işgörelere ihtiyaçları bulunmaktadır.

Konuyla ilgilenen araştırmacılar örgütsel kararların verilme aşaması boyunca değişik bakış açılarının ne denli önemli olduğuna işaret etmişler, örgütün devamlılığı ve verimliliği için en alttan en üste doğru bilgi akışının tam zamanında olması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle örgütsel değişim ve gelişimin yaşanabilmesi için alınan kararlara işgörenlerin katılımını sağlamak ve fikirlerini almak hayati önem taşımaktadır (Barutçu 2000: 142). Ancak örgütsel sessizlik; kritik bilgilerin yönetime ulaşmasını engellemekte, yönetimin sorunlarla yüzleşmesinin gecikmesine ve yeni gelişmelerden olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Tangirala; Ramanujam 2008: 38-39). Örgütsel sessizlik davranışı aşağıda verilmiş olan sorunları da beraberinde getirmektedir (Sabuncuoğlu 2009: 321).

- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Bireysel sessizleşmelerin yaşanması sonucu çalışanların kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Değişime adapte olmama riski,
- Çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini dile getirmeyip sessiz kalması sonucunda bunun zamanla örgüt kültürü haline gelme tehlikesi,
- Çalışanların güven ve motivasyonun azalması ile birlikte verimlilik, iş tatmini, örgüte bağlılık gibi önemli unsurlarda düşüş yaşanması,

Şekil 1.5 incelendiğinde, farklı girdilerin elde edilememesinin ve fikir ve alternatiflerin tartışılmamasının sonucunda eleştirilerin geliştirilememesi örgütsel karar almada etkinliğin sağlanamamasına neden olduğu görülmektedir. Hem örgütsel karar almada etkin olunamaması hem de hataların önceden tespit edilip önlenememesi, örgütlerde karar alma ve değişime ayak uydurma açısından örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde sürdürülememesine sebep olmaktadır.

Kolektif düzeyde kararlar alma üzerine yapılan araştırmalarda, farklı bakış açıları, düşünce, görüş ve fikir alternatiflerinin göz önüne alındığı ve değerlendirildiği durumlarda karar alma kalitesinin arttığı belirtilmektedir. Yenilik yapma ile ilgili süreçlerin etik olarak işletilebilmesi için çalışanların açıkça görüşlerini ifade edebilmelerinin sağlanması gereklidir (Nemeth 1997: 59-74).

Literatürde anlatılan bu araştırmaların sonucunda bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgütsel sessizliğin karar alıcılara yönelik bilgi akışını kısıtlayarak, örgüt ile ilgili kararların alınmasını ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz olarak etkilediğini söyleyebilmek mümkündür. Diğer taraftan çalışanlardan sınırsız bilgi girdisi sağlamaya çalışmanın da arzu edilen bir durum olmadığını belirtmek gerekir (Morrison; Milliken 2000: 719). Kuşkusuz ki, aşırı bilgi yüklemesi, karar alma süreçlerini uzatarak etkinliği azaltabilir. Burada önemli olan ve üzerinde durulması gereken husus, karar ve sorunlarla ilgili nadiren sesin çıkması ve durumun küçümsenmeyecek kadar yaygın olmasıdır (Çakıcı 2008: 102).

Örgütsel sessizliğin, çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerine etkisi incelendiğinde; örgütlerin, çalışanların görüş, fikir ve düşüncelerini ifade etmekten alıkoyma eğilimleri, çalışanların konuşamadıklarından, üstlerin kendilerini dinlememesinden dolayı kendilerine önem verilmediğini ve değersiz olduklarını düşünmeleri, örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz etkilemektedir. Aynı zamanda bütün bunlar, çalışanlardan gelebilecek arzu edilmeyen tepkilerin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiptir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) “Bu kontrolü kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır” şeklinde yorumlamışlardır. Bu da tatminsizliği, stresi ve motivasyon kaybını beraberinde getirecektir. Örgütsel sessizlik,

bilişsel uyumsuzluğun da artmasına sebep olmaktadır. “Bilişsel uyumsuzluk, bir kişinin inandığı ile davranışı arasında uyumsuzluğun ortaya çıkması, kendini ifade etmekten vazgeçirici bir tutumun oluşmasıdır”. Ehtiyar ve Yanardağ’a (2008) göre bu uyumsuzluk; “Çalışanlarda iş ile ilgili beklentilerin ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettikçe uyumsuzluğu ortadan kaldırmak ya da azaltmak zordur.”

Literatürdeki çeşitli kaynaklar incelendiğinde, örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde yarattığı üç farklı yıkıcı etkisi görülmektedir. Bunlar; çalışanların kendilerini değersiz görmeleri, kendilerinin kontrol edildiğine dair eksiklik algılamaları ve bilişsel uyumsuzluk göstermeleridir. Şekil 1.5 dikkatlice incelendiğinde söz konusu bu üç unsurun sonucunda, örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde; düşük bağlılık ve güven, sabotaj yapma eğilimi, stres, düşük motivasyon ve iş tatmini, işten ayrılmaların yoğunluğu ve dolayısıyla personel devir hızının yüksek olması gibi sonuçları görülmektedir (Morrison; Milliken 2000: 720).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

2.1. İşgören Sessizliği

İşgören sessizliği hakkında yerli ve yabancı literatürde pek fazla çalışma olmamasına rağmen, örgütlerde çalışanların kişisel düzeydeki sessizlik durumları oldukça yaygın bir haldedir. Hayli ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkan bu olumuz davranış biçiminde maalesef ki örgütler tarafından yeteri kadar öneme gösterilmemektedir. Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğini şu şekilde tanımlamışlardır; “Durumu değiştirebilecek potansiyele sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır”. Genel olarak insanların tartışmaktan kaçınma, farklı görüşleri görmezden gelme ve örgütsel düzeni bozmama gibi eğilimleri doğal sayılabilmektedir.

İşgörenlerin herhangi bir konu hakkında yeterli bilgisinin olmamasından dolayı, konuşmanın faydasız olacağını ve aciliyetinin olmadığını düşünmesi sonucu, neyi nerde ve nasıl konuşması gerektiğini bilmemesi sonucu tartışmaya yol açabilecek konularda korku duymasından dolayı, iş birliğinin bir göstergesi olarak sessiz kalması, anlaşılamamanın bir şekli olarak, şüpheli ve kararsızlıktan doğan yapısından dolayı, işgörenin bir başkasını anlayamamaktan veya o kişi hakkındaki belirsiz duygular hissetmesi ile, karşı tarafa duyulan saygıdan ve özenmeden dolayı, çevresinde bulunan insanları kırmamak adına, bulunduğu ortamdan yalıtım sağlama ve bağımsız olduğu hissiyatını göstermek için, kişilerin aralarındaki dargınlıktan, kırgınlıktan dolayı, çevresel etkenler ve günlük yaşam ile ilgili konulardan dolayı sessiz kalması, daha sayabileceğimiz birçok sessizlik sebeplerinden en önemlileri olarak gösterilebilir.

Örgütlerin, kendi görüş, düşünce ve fikirlerini ifade edebilme yeteneğine sahip bireylere ihtiyacı vardır. Bunun yanındaki kalifiye iş görenlerin de kendilerini ifade edebilecekleri örgütleri seçme eğilimleri vardır. Bu tür çalışanlar örgütün yenilenmesinin, öğrenmenin ve de değişimin en önemli kaynağı olarak görülmelidir (Henriksen; Dyton 2006:

1540). Literatürde yapılmış olan bazı çalışmalardan bilgi verilecek olursa; işgörenlerin sessiz kalmama durumlarında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklar şöyle sıralanabilir: 1. Her şeyden şikâyet eden olarak görülmeleri. 2. Bu adama güvenilmez şeklinde yapılan etiketlenme. 3. Örgüt içindeki ilişkilerinin bozulmasından korkulması. 4. Konuşmanın hiçbir şeye yaramayacağını düşünmesi. 5. Ceza verilmesi veya ötekileştirilme davranışına maruz kalma durumu. 6. Diğer çalışanların üzerinde bırakabileceği olumsuzluk. 7. İş ve uzmanlık gibi imkânların ortadan kalkması. Bu ve benzeri sonuçlara yol açabilecek sebepler, yapılan araştırmalarla şu şekilde bulunmuştur; yönetici ile iletişim kurulamaması, yetkinin az olması, pozisyonun düşük olması, örgütteki yapısal eksikliğin fazlalığı, olumsuz geri beslemelerin yapılamaması, desteklemeyen yöneticiler ve en sonunda kişisel özelliklerdir (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1468).

2.2. İşgörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri

Yönetim literatüründe sessizliğin zıttı olarak, durumlar ve sorunlar hakkında ses çıkarmayla ilgili araştırmalarda mevcuttur. Sessizlik olgusunun karşıtı bir olgu olarak, konuşma olgusu ve farklı konuşma biçimleri karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu 2009: 306). Konuşmak, sessizliğin aksine kişinin düşünce ve söylevlerini herhangi bir araç kullanarak anlatmak, karşısındakine sunmaktır (Doğan 2009: 187). Örgüt içerisinde iş görenlerin konuşması ise, bir veri girişine, bir iletişim sürecine işaret etmektedir. Bu bağlamda konuşma şekilleriyle alakalı birtakım kavramlar şöyle sıralanabilir; üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, sesini çıkarma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi çeşitli konuşma biçimleri bulunmaktadır. Bu kavramlara açıklamak işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini daha iyi kavramayı kolaylaştıracaktır. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda örgütsel sessizlik baskın güç olabilmektedir (Çakıcı 2010: 10). Yukarda belirtilen konuşma biçimleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.2.1.Üstleri Etkileme

Sözlük anlamı olarak etkileme, “bir bireyin karşındaki kişiyi kendi istek ve duyguları doğrultusunda yöneltmesi ”anlamına gelmektedir (Türkçe Sözlük 2011: 830). Örgüt içerisinde etkileme ise, daha yüksek düzeydeki yöneticinin davranışlarını etki etmek anlamına

gelmektedir (Ralston; Hallinger; Egri; Carolyn; Naathinsunk 2005: 322). Bireyin üstlerini etkileme gayretleri doğrudan üstlerin davranışlarıyla ilgilidir. Öyle ki astlar, çekici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı istekli ve rahat bir şekilde etkileme girişiminde bulunurken, itici bir iletişim tarzı sergileyen üstlerine karşı daha çekingen davranmaktadırlar (Yagil 2006: 51). Açık iletişim fırsatlarının olmadığı örgütlerde çalışanlar ya sessiz kalırlar ya da bilgileri yakınlarıyla veya iş arkadaşlarıyla paylaşırlar. Böyle durumlarda çalışanların kendi aralarında dedikodu yapma ihtimalleri yüksektir (Durak 2012: 11).

2.2.2. Açıkça Konuşma

Bireyin örgüt içerisindeki herhangi bir konu hakkındaki düşünce ve fikirlerini açıkça söyleyebilmesini ifade etmektedir. Bu düşünceler, iş yeri ile ilgili sorunları, kişinin diğer bireylerin eylemleri veya düşünceleri hakkındaki fikirlerini, ihtiyaç duyulan değişiklikleri ya da iş ile ilgili yeni alternatif yaklaşımları içerebilir (Premeaux; Bedeian 2003:1538). Açıkça konuşma, aynı zamanda doğal ve gereklidir. İşgörenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda önemli bilgi ve fikirlerden mahrum kalınabilir. Burada önemli olan ise iş görenin açıkça konuşmasının sonucunda bir şeylerin değişeceğine inancı olmasıdır. Morrison ve Milliken yaptıkları araştırmada, açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına inanan çalışanların ümitlerinin kırıldığını ve sessizlik davranışı sergilediklerini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan çalışanlar, kendilerini güvende hissettikleri ve açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar sağlayacağına inandıkları zaman konuşma eğilimi göstermektedir (Çakıcı 2010: 11).

2.2.3.Konu Benimsetme

Konu benimsetme, yönetim sorumluluğuna sahip bireylerin, örgütün dikkatini örgüt için önemli olan kritik noktalara, örgütün gelişmesine ve örgüt performansına etki eden olaylara çekme çabası şeklinde ifade edilebilir. Çakıcı'ya (2010) göre; "Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir". Böylece işgören sessizliğini bozmakta ve bir konu hakkında açıkça konuşma eylemini gerçekleştirmektedir (Piderit; Ashford 2003: 1479). Konu benimsetme davranışına özellikle orta kademedeki yöneticiler yönelmektedir. Yapılan araştırmalarda orta düzey yöneticilerin stratejik konular

hakkındaki görüşleri üst düzeydeki yöneticilere iletip iletmemesi örgüt içerisindeki şartların elverişliliğine bağlıdır. Şartlardan kasıt ise üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticileri dinlemeye istekli ve konuşmayı destekleyici olmasıdır. Üst yönetimle gerçekleşen bu ilişkide çalışanların sessiz kalmaması, bilgiyi paylaşması sağlanmalıdır ve iletişim çift yönlü olarak gerçekleşmelidir. Ling ve arkadaşlarının çalışmasına göre, konu benimsetmenin etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için çalışanların örgütsel destek algısı, üst yönetimin bu tür davranışlara karşı açık fikirli olması ve konu benimsetici bireylerle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir (Durak 2012: 13). Şartların elverişli olmadığı durumlarda örgüt için stratejik önem taşıyan konularda bile sessizlik ortamı oluşabilmektedir (Çakıcı 2010: 12).

2.2.4.Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, açıkça konuşmaya benzeyen yeni bir kavramdır. İşin nasıl yapıldığı ile ilgili işlevsel değişimleri gerçekleştirmede gönüllü ve yapıcı çabaları içermekte ve informal bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Açıkça konuşma durumu, düşünce beyan etme ile alakalıyken, sorumluluk alma durumu, işlerin nasıl yapılacağına değiştirilmesini hedefleyen tutumlarla alakalıdır. Temel iletişim becerileri, çatışmayı yönetebilme ve gereksinimleri dile getirme sorumluluk almanın başlıca ön koşullarıdır (Yurtal; Yontar 2006: 414). Kısaca, sorumluluk alma davranışı olumlu bir şeyi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Morrison; Phelps 1999: 404).

2.2.5. Ses çıkarma

Ses çıkarma terimi literatürde işgörenlerin iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini ve inanışlarını isteyerek açıklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne; Ang; Isabel 2003:1370). Bir başka deyişle ses çıkarma, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, şikâyetlerini resmi makamlara iletmeye sıklığı gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir. Aynı zamanda ses çıkarmak, işten ayrılmak veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi olarak ta tanımlanabilir (Çakıcı 2010: 12). İşgörenlerin çeşitli araçları kullanarak şikâyetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermesi ses çıkarma kavramına işaret etmektedir (Çarıkçı 2000: 160). Eğer işgörenler çabaları sonucu sorunlar karşısında örgütte bir takım değişikliklere yol açabileceklerine inanırlarsa, bağlılığın örgütte kalıp sorunlara

karşı ses çıkarmaya karşı etkisi olduğu söylenebilmektedir (Hoffmann 2006: 2313). Kolarska ve Aldrich'e göre, kişilerin ayrılma veya kalma kararlarından sonra ortaya dört olası sonuç çıktığını belirtmektedirler. Çalışanların bu kararları, örgütteki sorun ve şikâyetlerin giderilip giderilmeyeceğine bağlıdır.

- Kalma ve sessizleşme
- Kalma ve sesini çıkarma
- Ayrılma ve sessiz kalma
- Ayrılma ve sesini çıkarma

Çalışanlar örgütte kalma veya ayrılma kararının hangisini verirse versinler eğer seslerini çıkarmayı tercih ediyorlarsa bu davranış biçiminde çalışanların kendine saygısının ve örgüte bağlılıklarının etkili olduğu ifade edilmektedir. Buna göre örgüte bağlı olan bireyler memnuniyetsizlik karşısında çıkış yerine örgütte kalıp ses çıkartmayı tercih etmektedirler (Kızıldağ 2009: 442).

2.2.6.Muhbirlik

Muhbir, “yasadışı olan bir durumu yetkili makamlara bildiren kimse, haber ulaştırıcı, ihbarcı” gibi anlamlara gelmektedir (Türkçe Sözlük 2011: 1706). Muhbirlik, örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolü altındaki yasal olmayan, ahlaki olmayan ve usulsüz eylemlerini etkili olabilecek kişi ya da kurumlara bildirmesidir (Mesmer-Magnus; Viswesvaran 2005: 278). Muhbirlik, örgütsel eylemlerin etik olmadığını düşünen işgörenler tarafından başlatılmaktadır (Premeaux 2001: 6). Muhbirlik, vicdani bir sorumluluk içermektedir (Çakıcı 2010: 15). Yapılan araştırmalarda bilişsel ahlaki gelişim ile muhbirlik arasında pozitif yönde bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır (Street 1995: 104). Chiu'ya göre muhbir işini kaybetme, kendisinden intikam alınma korkusu ve sosyal yalıtım gibi istenmeyen çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Muhbirlik aynı zamanda bazı kaynaklarda muhalif bir hareket olarak da nitelendirilmektedir (Hassink; Vries; Bollen 2007: 26).

2.2.7.İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet kavramı 1980'lerin ortalarında ortaya atılmıştır. İlkeli örgütsel muhalefet, bir örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline vicdani reddi içermektedir (Brinsfield; Edwards; Greenberg 2009: 13). İlkeli örgütsel muhalefette işgören, örgütün yapmış olduğu etiksel olmayan ve tartışılabilir faaliyetlere karşı bir fikirde bulunmaktadır (Kassing; Autgis 1999: 102). İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanların örgütsel durumu protesto etmek veya değiştirmek için mevcut politikalara ve uygulamalara karşı sergiledikleri bilinçli bir duruş çabasıdır (Çakıcı 2010: 15). Fakat işgörenlerin örgütün politika ve eylemlerine karşıt görüşte bir fikre sahip olması örgüt tarafından hoş karşılanmayabilmektedir (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1466).

2.3. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları

Rekabetin çok zor olduğu günümüzde hayatlarını sürdürebilmesi, çevresel değişim ve gelişime karşı hazır olabilen, bildiklerini söylemekten çekinmeyen, örgütün hedefleriyle kendi hedeflerini bağdaştırabilen insani yeteneklere bağlıdır. İşgörenlerin çalıştıkları yerlere olan güvensizlikleri, bahsedilmiş özellikleri bozabilen ve sessizlik durumunun ortaya çıkmasında önemli bir faktör oluşturmaktadır (Amah; Okafor 2008: 1).

İnsanların davranışlarını yönlendiren itici güçler ve davranışlarına engel olan güçler vardır. Şayet bu güçler aynı anda ortaya çıkarsa insanın davranışlarında değişikliğe yol açabileceklerdir. Örgütsel sessizlik açısından bu durum; birey konuşmak istese bile kasıtlı olarak kendisini koruma amacı ile için sessizliği seçebilecektir. Ancak konuşamadığı veya konuşamadığı içinde stresli ve sinirli bir ruh haline bürünür. Ortaya çıkan bu rahatsız edici durum bireyin davranışlarını olumsuz bir şekilde etkileyecektir (Brinsfield 2009: 62).

İşyerindeki şahısların sosyal ilişkileri, işgörenlerin örgütsel hadiselerle karşı reaksiyonlarında önemli bir etki oluştururken, işgören niteliğinin ve niteliği gereği meylinin de sosyal etkileşimden doğan tepkiler üzerinde etkisi yüksektir (Amah; Okafor 2008: 1). Çalışanların erkek veya kadın olmaları da bu davranış göstermelerinde farklılık oluşturmaktadır. Kadınlar erkeklere nazaran daha fazla sessizlik davranışında bulunmaktadır (Brinsfield 2009: 73).

İşgören sessizliği hakkında yapılan bir çalışma ile yönetim literatüründen yararlanarak, temel kapsamda, sessizlik ve seslilik eğilimine ilişkin üç adet durum belirlenmiştir. Bu davranışlar;

- İlgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı ilgisiz davranışlar,
- Korkuya bağlı kendini koruyan davranışlar,
- Uzlaşmaya ve fedakârlığa bağlı digergamlı davranışlardır.

Bahsedilmiş olan bu üç durum altı ayrı davranış biçimi ile boyutlandırılmıştır. Bunlardan işgörenin pasif olduğu, işgören duruma boyun eğmeye bağlı ilgisiz davranıştır. Bu işgörenler davranışı uysal veya ilgisiz sessiz ve uysal veya ilgisiz ses hali olarak sınıflandırılır. İşgörenin proaktif olduğu işgören durumu korkuya bağlı kendini korumacı davranış ve işbirliği ve uzlaşmaya dayalı digergamlı davranıştır. Bu işgörenler ise korumacı sessizlik, korumacı ses ve prososyal sessizlik ve prososyal ses hali olarak sınıflandırılır (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1361-1362). Bu boyutlar bilişsel ve duygusal süreçlerden geçerek sessizliğin taraflarına, bireysel özelliklere ve örgütsel özelliklere bağlı olarak gelişmişlerdir (Brinsfield 2009: 69).

Kişilere tabiatından gelen özellikleri açısından bakarsak vicdanlı, güvenilir, dürüst, disiplinli, işine bağlı, dışa dönük, çalışkan, yeniliğe ve yeni deneyimlere açık olması örgütte ses çıkarma halini olumlu bir şekilde etkileyecektir. Bunun yanı sıra kişinin çalıştığı ortamın stresli, endişeli ve sınırlı bir yapıda olması da örgütsel sessizliği artmasına sebep olacaktır. Bununla birlikte bireyin örgüt için içedönük bir davranışla uzlaşmacı yapıya sahip olması da sessiz kalmasına sebep olabilmektedir (Nikolaou; Vakola; Bouradas 2008: 671-672).

Bireyin kendisine olan güven ya da güvensizlik duygusu da sessizlik davranışını etkileyecektir. İşgören söyleyebilecek bir şeye sahip olsa bile, söyledikten sonra kendisine geri dönecek fayda ve maliyetini ne olacak diye düşünür (Gephart; Detert; Trevino; Edmondson 2009: 5). Bireyin örgüt içerisinde psikolojik olarak güvensiz, tedirgin ve sinik hallerinin de sessiz kalmasında etkisinin olduğu söylenebilmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmada üstlerine karşı güvensiz ve kendi içerisinde pusan bir özelliğe sahip olan işgören, tedirgin davranış gösteren işgörenlere göre daha sessiz kalma meylindedir (Liu; Wu; Ma 2009: 1648-1649).

2.3.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı

Bireylerin bulundukları ortamda aktif olarak iletişimde bulunmaması sessizlik olarak tanımlanmıştır. Lakin örgütsel sessizlik hakkında araştırırken temel sınırlandırıcılarımızdan biri de sessizliğin işgörenlerin konular hakkında düşüncelerinin ve bilgilerinin olması fakat ifade etmemesidir. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel anlamda bireylerin örgütlerinde sessiz kalmasını veya ses çıkartmamasını davranışsal olarak boyutlandırmış ve kavramsallaştırmıştır. Sessiz kalmanın ilk boyutu; ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı halidir. Bu sessizlik türü, çalışanların örgütlerinde ilgisizlik veya boyun eğme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi ve düşünceleri bir başkası ile paylaşmama ve konularda aktif olmama halidir (Pinder; Harlos 2001: 349-350).

Bu sessizlik davranışının kaynağı olan umursamazlık durumu çalışanlarca örgüte karşı çok fazla geliştirilen bir tutumdur. Umursamaz birey olaylardan ve örgütteki topluluktan kendini geri çekmiştir. Deneysel çalışmalar da bu sessizlik davranışının; ilgisizliğe, işgörenlerin geliştirme ve iyileştirme sürecine fikirsel anlamda düşük katılımına ve hareketsizliğe, hâli hazırdaki durumun pasif anlamda onaylanıp kabul edilmesine göre geliştiğini göstermektedir. Düşüncelerin ifade edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkin katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik hali oluşur. İşgörenin, düşüncesinin önemsenmeyeceğini ve herhangi bir farklılık yaratmayacağını düşünmesi, bireysel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve fikirlerini örgütte alınan kararlara ve oluşturulan kalıplara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi uysal ve ilgisiz sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1366). İşgörenin çalıştığı örgüt ortamı içerisinde baskın olan bir grup var ise sessizlik davranışı bu baskın olan grubun gücünün etkisi ile bir sessizlik iklimi haline dönüşebilir. Bu baskın grup, işgörenin susmasına sebep olur ve topyekûn olayların görmezden gelinmesine sebep olabilecek bir etki yaratır (Slade 2008: 61).

Geleneksel örgütlerde hâkim olan merkezileşme çabası çalışanların kendilerini güçsüz hissetmelerine, çalışanın daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir (Raub 2008: 183). Bunların yanı sıra birey düşüncesine güvenmediği, düşüncesini değersiz gördüğü ya da çözüm için bir yol olmadığını düşündüğü

için sessizleşebilmektedir. Örgüt tarafından çalışanların kendilerinin değersiz olduklarının düşündürülmesi de bir sessizlik sebebidir. Bu durum işgörenlerin güdülenmelerini ve örgüte bağlılıklarını azaltacak ve örgütte farklı görüşlerin ortaya çıkmamasına etki edecektir (Milliken; Morrison 2003: 1565).

İşgörenler herhangi bir konuda bir teklifte bulunduklarında, bu teklifin uzun mühlette getiri sağlayacağına inanılmasına karşın, gerekli ve acil işleri aksatabileceğinin düşünülmesi, bu düşüncenin giderilmesini gündeme getirir. Örgüt içerisindeki bu zaman baskısı bireylerin teklif ve tercihlerini etkileyecek hatta fikir sunmalarına engel olacak ve bireyleri sessizleştirecektir. İş ile alakalı zaman baskısı, işgörenlerin sosyal bağlarının geliştirilmesini ya da iş dışı faaliyetleri de engelleyerek, tüm işgörenlerin sadece işe yoğunlaşmasını amaçlar. İşgörenlerden gelebilecek düşüncelerin ve tekliflerin değeri, bunların ne kadar hızlı uygulamaya koyulabileceğine, ne kadar kısa sürede sonuç verebileceğine dayandırılmıştır. Bu baskı, işleyişin kaliteden mahrum hale gelmesine neden olmuştur (Perlow; Repenning 2007: 10-11). Perlow ve Williams (2003), işgörenlerin de bu doğrultuda en doğru olan yolun kendi sorumlulukları ile ilgilenmek ve örgüt içi ilişkileri korumak olduğuna inanması kendini kandırmak olarak ifade edilebilir (Perlow; Williams 2003: 3-8).

2.3.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı

Gephart ve arkadaşlarına (2009) göre, korku; kişilerin algılarını, düşünüş şekillerini ve davranışlarını etkileyen, fakat örgütsel literatürde önemsenmeyen yaygın ve güçlü bir duygudur (Gephart; Detert; Trevino; Edmonson 2009: 163-193). Örgütsel sessizliğin ana unsurlarından olan işgören korkularının ve kaygılarının olması bu sessizlik davranışının boyutunu öne çıkarmıştır. Bu davranış işgörenin kendini psikolojik olarak güvende hissetmesi ile de alakalıdır (Edmonson 1999: 352).

İşgörenlerin öne çıkan iki temel amacı vardır. Bunlardan biri kendisinin ve ailesinin yaşamını sürdürebilecek finansal kaynakları sağlama, diğeri ise; kendini iş hayatındaki kişilere kabullendirerek, belirli düzeyde sosyal bir sermayeye sahip olmaktır. İşte bu amaçları gerçekleştirmek için çalışan; bireysel konumunu ve statüsünü korumak için bazı hallerde sessiz kalmayı tercih edecektir (Gephart; Detert; Trevino; Edmondson 2009: 7). Bu

bağlamda korkuya ve kendini korumaya dayalı sessizlik, işgörenin kendisini korumak için düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisine saklama davranışıdır. Bilinçli ve proaktif bir davranış olarak bireyin kendisini harici saldırılardan koruma ihtiyacının bir sonucudur. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışında aktif olmayan bir tutum varken, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikte korkuya bağlı olarak konuşamama, teklif ve düşüncelerini söyleyememe durumu vardır. Kendini savunma davranışına ve hâlihazırda olan veya oluşabilecek sorunlardan kendini sorumlu tutma korkusuna bağlı olarak ortaya çıkar. İşgörenler bu korkudan kaynaklı yapılan sorunlar ve hataları ile ilgili gerçekleri saklama yoluna giderler (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1366). Korku çoğaldıkça zarar da çoğalacaktır. Bu korku algılanan tehdit seviyesinde olacaktır (Gephart; Detert; Trevino; Edmondson 2009: 8).

Örgütsel sessizlik ikliminin ve bu iklim sonucunda çalışanların sessiz kalmasında bir diğer önemli durum ise çalışanların olumsuz bir geri besleme halinde üst yönetimden çekinceleridir. İşgörenler işleriyle ilgili herhangi bir konu hakkında görüş belirttiklerinde bunun yararsız bir çaba olduğuna inanmaktadırlar. Birey, yöneticisinin duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi ceza almaktan korktuğu için kendine saklayabilir (Milliken; Morrison 2003: 1565). Bu korku ile işgören herhangi bir kötü durum veya örgüt ile ilgili olumsuz bir bilgi ele geçirdiğinde, bu bilgiyi görmezden gelir ya da doğru aktarmaz. Yönetici kendi yanlış hareketinden dolayı çekinmekten, kendini yetersiz hissetmekten ve bunun sonucunda oluşacak saldırıdan kaçınmak için işgörenler üzerinde böylesine bir geri besleme korkusu oluşturduğu ileri sürülmüştür (Morrison; Milliken 2000: 708). Yöneticilerin kendi bilgi eksikliğinin ve zayıf yanlarının ortaya çıkmaması için işgörenleri olumsuz veya farklı düşünceler sunmaktan korkutması, güvenilirliğini ve gücünü kaybetmeme adınadır (Korsgaard; Roberson; Rymph 1998: 735). Ortaya çıkarılan bu korku yöneticilerin, iş görenlerinin gelişim ve değişim için hiçbir çaba göstermedikleri anlayışına kapılmalarına, böylece işgörelere güven duymamalarına sebep olabilir (Morrison; Milliken 2000: 713).

Örgütte fikirlerini ya da sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen çalışanların susmasının önemli sebeplerinden biri de aynı pozisyonda bulunan çalışanlar tarafından dışlanmaktan korkmalarıdır. İşgören herhangi bir konu ile ilgili baskın grup tarafından kabul görmüş ya da kabul edilecek olan baskın düşüncüyü kavramaya çalışır. İşgören kendi fikirleri

ya da kendisinin de katıldığı fakat baskın olmayan kesime ait olan fikir yerine baskın grubun kabul ettiği, baskın olan fikir yönünde düşüncelerini açıklar ya da kendi fikrini ifade etmekten kaçınır. İşgörenler ses çıkarmak ve ilgili konu hakkında konuşmak istese bile, eğer aynı pozisyondaki iş arkadaşlarının kendini desteklemeyeceklerine inanırsa hatta bu düşünce ya da bilginin önüne geçeceklerini düşünürse, dürüst davranmaz ve sessiz kalır. Bu bağlamda kişilerin susma ya da konuşma seçimlerini belirleyen önemli bir unsur düşünce iklimidir. İşgörenleri dürüst davranmaktan ve fikirlerini açıklamaktan alı koyan aynı pozisyondaki iş arkadaşları tarafından yapılan veya algılanan baskı ve düşünce iklimi etkili bir durumdur (Bowen; Blackmon 2003: 1394-1396). Bu durumda işgörenlerin problemlere karşı yaklaşım ve çözüm önerileri ile ilgili cezalandırılma korkusu sessizliğe sebep olabilmektedir (Vakola; Bouradas 2005: 436). Sessizlik örgütteki düzen içerisinde bir bireyin itibarını ya da konumunu koruması içinde stratejik bir yaklaşım olarak kullanılabilir (Milliken; Morrison 2003: 1565). İşgörenlerin çalıştıkları örgütte ya da daha önce çalıştıkları diğer örgütlerde karşılaşmış olduğu olumsuz durumlar veya bulunduğu ortamda yaptığı gözlemler ile ilgili değerlendirmesi sessizlik davranışı içerisine girmesine neden olabilmektedir (Slade 2008: 60).

İşgörenler ya da yöneticiler problem çıkarabilecek durumlardan sakınabilmek için doğruları görmemeyi tercih edebilirler. İşlerin daha iyi yürümesi, huzurun bozulmaması, fikir ayrılıklarının olmaması için doğruların farklı yönlerinin aktarılması, bireyleri idare edebilmek için farklı bilgilerin sunulması bireylerin doğal bir eğilimi olarak düşünülebilir (Shein 2004: 261).

2.3.3. Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışı

Örgütsel sessizlik ile ilgili yukarıda bahsedilen iki temel boyuttan sonra henüz yeni literatüre girmiş olan bir diğer boyut da prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışıdır. Tangirala ve Ramanujam’a (2008) göre; “Örgütsel sessizlik; örgüt içerisindeki çatışmaları azalttığı, örgütte gereksiz ve yoğun bilgi birikimlerine engel olduğu ve iş birliği halinde çalışılan kişilerin bilgileri ile örgütsel bilgilerin gizliliği söz konusu olduğu noktada yararlı bir davranış olacaktır.” Dayanışma ve yardımlaşma davranışı örgüt içerisindeki işgörenlerin arasında bulunan ilişkileri güçlendirir ve işgörenlerin dayanışmasını artırır, bu davranış şekli örgüt içindeki ve örgüt ile alakalı bütün iletişime yansımış olur (Raub 2008: 180).

İşgörenler, kendi içlerinde bir dayanışma davranışının farkına varır ve birlikte hareket ederlerse grup içerisinde ki farklı düşüncelerin sunulmasının oranı yükselecektir (Breen; Ronald; Howard; Preziosi 2005: 227).

Örgüt için önemli düzeydeki verilerin, örgütün dışına veya örgüt içerisindeki birimlerden bir başka birime sızdırılmaması gereklidir. Bu gibi durumlarda örgüt, iletişim felsefesi gereği biçimsel düzeylerde iletişim yasakları görülebilmektedir. Bu yasaklar dâhilinde çalışanların sessizliği tercih etmeleri örgütün için yararlı olacaktır. Örgüt için bu önemli ve değerli verilerin neden önemli olduğu çalışanlara yeteri kadar aktarılabilirse, çalışanlarda istenilen hissiyat ve hassasiyet duygusu oluşturulabilecek ve prososyal bir eğilim olarak bu ve benzeri konularda sessizlik davranışı ortaya çıkartılabilecektir (Sussman 2008: 332-335).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve Prososyal Sessizlik davranışı birbirleriyle ilişkilendirilmiş durumdadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde bu sessizlik davranışı; çalışılan ortamda dış çevreden gelebilecek ve örgütsel bağlılığı etkileyebilecek sorunları önlemek ve örgütü korumak için ilk olarak diğerlerine odaklanan, kişisel ve proaktif bir davranış biçimidir (Podsakoff; MacKenzie; Scott 2000: 517). İşgörenlerin etkin bir biçimde yapısal anlamdaki önerilerini dile getirmeleri, örgüt içerisindeki pozisyonları haricindeki ek bir davranış biçimi olarak ortaya çıkacaktır (Botero; Dyne 2009: 87). Bu davranış biçimi örgütün talimatları veya zorlamaları ile ortaya çıkmaz kendiliğinden oluşur. Bu ve bunun gibi nitelikleri bakımından kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ile benzerlikler gösterebilmektedir. Fakat kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikte bireyin kendini göstermesinin olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmesi olası iken, prososyal sessizlikte, örgütte içerisindeki digergamlık ön plandadır. İşgörenler birliktelik davranışında bulunarak, bireye ve örgütlerine ait olan özel verileri uygun bulmadıkları kişilere aktarmazlar, gizli kalması sağlar ve diğerlerinin yararları için gizli tutarlar (Dyne; Ang; Isabel 2003: 1368). Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları olan centilmenlik, fedakârlık, hürmet, uyumluluk ve itaat olarak bakıldığında çalışan gerekli görürse fikir ve düşüncelerini söyleyebilecek, gerekli görürse de ortamın yararı için yöneticilerine itaat edip uyum gösterebilecektir (Brinsfield 2009: 26).

Proaktif bir davranış sergileyen kişi iyi niyeti ile birlikte ileriye dönük, önceliği eline alan kendi faydasından ziyade, örgütün yararı için olan bir davranış gösterecektir. Bu bireyler egoist bir yapıdan kendilerini sıyrarak daha fazla fedakâr, digergamlı ve hoşgörülü bireylerdir. Yönetenler örgütün verimliliğinin artması için bu özelliklere sahip kişileri daha etkin olmalarına, önceliği ele almalarına ve daha çok fikir beyan etmelerine izin verip, destekte bulunacaklardır (Grant; Sharon; Collins 2009: 32-33).

Örgüt içerisinde prososyal bir sessizlik ortaya çıkabilir. Podsakof, McKenzie ve Scott'a (2000) göre bu sessizlik ; "Dâhil olunan örgütün amaçlarını ve diğer işgörenlerin çıkarlarını gözeterek, fedakârlık ve işbirliği içerisinde iş ile alakalı önemli düşünce ve fikirlerin saklanması veya bir başka tanımla paylaşılmaması durumunda ortaya çıkabilmektedir." Bu şekildeki davranış biçimi örgütsel vatandaşlık davranışının da bir ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Rastgele bir durumda bağımsız olarak ortaya çıkan problemlere katlanmak, sızlanmadan ve şikâyet etmeden çalışmayı sürdürebilmek prososyal davranışın gereklerindendir. Bu haliyle sessizlik davranışının farklı bir biçimini oluşturmaktadır (Dyne; Ang; Isabel. 2003: 1368). Bu bağlamda sessizlik, örgütsel vatandaşlığın bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır.

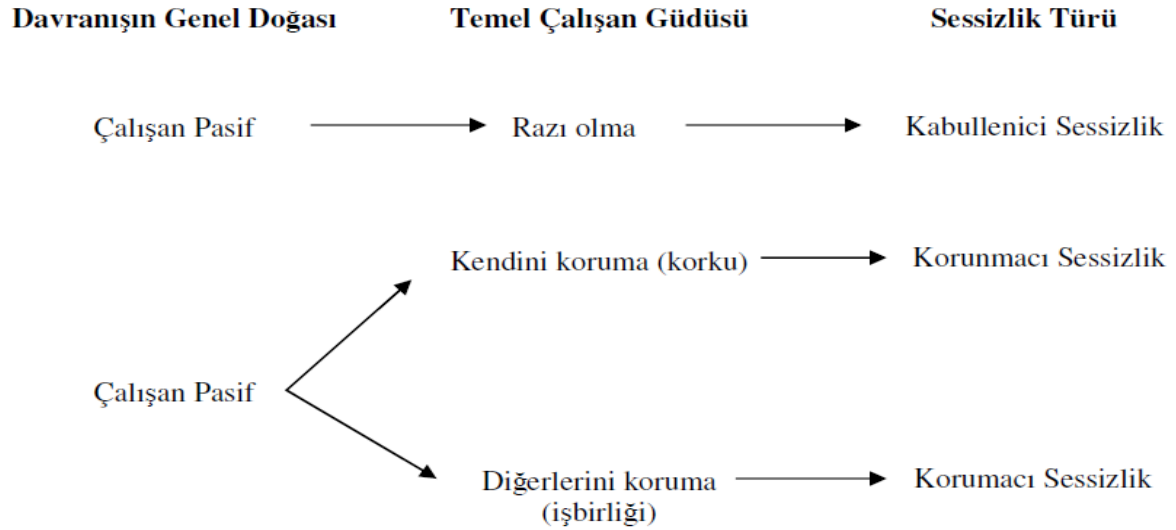
2.3.4. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı

Sessizliğin önemli bir kaynağı da ilişkilere değer verilmesi ve korunmasıdır (Morrison; Milliken 2003: 1355). İşgörenler bulundukları örgütün temel işlevlerindeki zayıflıkların farkına varıp, problemlerin düzeltilmesi yönündeki düşüncelerini paylaşmayı istediklerinde, diğer işgörenlerin bu durumdan hoşlanmadığının ve korumacı bir şekle dönüştüklerini fark ederlerse bu gayretlerinden vazgeçebilirler. Bu gayretler diğer işgörenleri kırmamaya ve memnun etmeye yönelik bir yaklaşıma dönüşürse çözüm önerileri gizlenebilir. Çözüm önerisi göstermekte cesurca hareket eden, diğer çalışanların bu konu hakkındaki olumsuz durumlarını göz ardı eden, bireylerin aldığı herhangi bir kararda bu kararın karşısında durabilen işgörenler sessiz kalmayı tercih edebilirler. Çünkü bireyler sadece kendi imajlarının zarar görmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini istemektedirler (Perlow; Repenning 2007: 10-11).

Bir grubun içerisinde oluşabilecek örgüt içi iletişim açısından olumlu olan farklılıklara karşı iletişimin kaybolmaması için sessiz kalınmak tercih sebebi olabilecektir. Bu bağlamda iletişime karşı yönde gelişen olumsuz farklılıklar bir tehdit algısına yol açarsa sessizlik davranışı oluşabilir. Eğer ki bu farklılıklar olumlu bir yönde gelişirse grup içindeki mevcut olan iletişim güç kazanır. Bu durum hâlihazırdaki genel düşünceden farklılık gösterir. Ortaya çıkan ilişki içerisindeki baskı sonucunda sessizlik durumu örgütün işleyişine ileriye dönük bir biçimde zarar verebilecektir (Perlow; Repenning 2007: 12). Örgüt içerisinde bulunan birçok işgören diğerleri tarafından dışlanma korkusuyla onların duymak istedikleri düşünceler doğrultusunda konuşurlar, kendine ait olan fikirlerini ve düşüncelerini söylemezler (Perlow; Williams 2003: 3-4). Yönetenlerin bulunulan örgüt içi ortam içerisinde oluşturmuş oldukları saygınlık, geliştirmiş oldukları farklılıklar sessiz kalmayı temin edebilmektedir. Bu saygınlık her defasında azalabilir, sessiz olundukça da huzursuzluk artabilir. Bu huzursuzluk durumu ve azalmış olan güvenin sonucunda işgörenler sessiz olsalar dahi yöneticinin veya karar sahibinin yönetsel anlamdaki kararlarını tenkit etmeye başlamış olurlar (Perlow; Repenning 2007: 10-11).

Örgütte bulunan her çalışan belirli bir düzeyde sosyal birikime sahiptir. Sosyal birikimi sürekli bir ilerleme yönünde hareket ederse birey için anlamlı bir güç haline gelmeye başlayacaktır. İşgörenler bu sosyal birikimlerinin sürekliliğine bir zarar gelmemesi adına çalıştıkları ortamlardaki ilişki düzeylerinin bozmaması yolunda gayret göstermeleri gerekmektedir. İşgören, örgüt için önemli olan durumlarda işyerindeki konumuna zarar gelmemesi adına sessizlik davranışını benimseyebilir (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1455). Bir başka yönden işgörenler sessizlik davranışını bireysel rahatsızlıklarını ve tedirginliklerini de saklamak için de kullanmaktadırlar (Panteli; Fineman 2005: 348). Şekil 2.1’de sessizliğe neden olabilecek temel güdüler ve kritik özellikler verilmiştir.

Şekil 2.1 Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdülleri



Kaynak: Dyne, Lin Van; Ang S. ; Isabel, C. B. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, vol.40, Number 6, p.1362, 2003.

2.4. İşgören Sessizliğinin Nedenleri

İşgörenler çoğu zaman potansiyel olarak işi ve örgütü geliştirmeye yönelik yararlı fikir, bilgi ve düşüncelere sahiptir. Fakat astlar amirlerini yanına yaklaşılmaz ve kendilerini destekleyici bulmadıklarında konuşmanın yararsız olduğu duygusuna kapılacaklardır (Gephart; Detert; Trevino; Edmondson 2009: 164). Korku hayatımızın pek çok yönünü biçimlendiren bir duygudur. Astların korkusu sessiz kalmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Korku, yöneticilerle astları arasında doğal bir iletişim atmosferi oluşmasının önündeki en büyük engellerden biridir (Travis; Gomez; Mor-Barak 2011: 1832). Astın konuşmakla ilgili korkularından birisi, amirinin misilleme yapacağı veya kendisini cezalandırabileceği, işini kaybedebileceği ya da örgütte gerilim olacağı ile ilgili kaygı duymasıdır. Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, işgörenlerin çoğunun işle ya da örgütle ilgili önemli bir konuyu patronlarına veya hiyerarşik olarak üst kademedeki bulunanlara iletemedikleri tespit edilmiştir. İşgörenler bazı konuları patronlarıyla tartışmayı riskli ve boşuna bir çaba olarak algılamaktadırlar. Aynı çalışmada işgörenler konuşmayı örgütleri

tarafından hoş karşılanmayan bir çekişme olarak görmektedirler (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1466).

Milliken ve Morrison'a (2003) göre çoğu durumda bireyler sadece patronun değil diğer çalışanların gözündeki imajları konusunda da endişe duymaktadırlar (Milliken; Morrison 2003: 1565). Konuşan bireyin her şeyden şikâyetçi ya da problem çıkarıcı biri olarak algılanma kaygısı nedeniyle işgörenler sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir. Bunun yanında bir örgütteki insanlar hangi konuları, kiminle konuşacakları konusunda da seçici davranmaktadırlar. İşgörenler çeşitli konuları sadece kendilerine yakın hissettikleri kimselerle konuşma eğilimindedirler (Durak 2012: 60).

Ryan ve Oestreich' e göre çalışanlar kendilerine güven duymalarına rağmen örgütü ilgilendiren durumlardaki tartışmalara dolaylı veya doğrudan bir şekilde katılmanın risk oluşturabileceğini düşünürler. Sürekli bir değişim içerisinde olan dünyada rekabet koşullarındaki artış, müşterilerin beklentilerindeki yükselmeler, kalite odaklılık sonucunda örgütteki işgörenlerin açık bir şekilde konuşması ve sorumluluk alma eğilimleri giderek yükselmektedir. Fakat yalıtım korkusu, yüksellemem ve örgütte dışlanma korkusundan dolayı işgörenler düşüncelerini açık bir şekilde dile getirememektedirler. Fakat örgüt yöneticileri örgütlerinin hayatlarını sürdürebilmek ve çevre şartlarına ayak uydurabilmek için işgörenlerin fikirlerini açık bir şekilde sunabilecekleri bir ortamı oluşturmalıdır (Bildik 2009: 39).

Kahveci'ye (2010) göre; Son yıllarda yapılan araştırmalar göstermektedir ki karar alma süreci, yetersiz yönetim ve idare, paylaşımdaki adaletsizlik, örgütteki verimsizlik ve örgüt performanslarındaki düşüklük tartışılması gereken konular bakımından önem arz etmektedir. Katılımcılar bu konularda konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler. Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar "Sessiz Etki" olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri,

kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci 2010: 14-15).

Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci 2010: 15).

Morrison ve Milliken'in yapmış olduğu bu araştırmanın bazı sonuçlarına bakmak gerekmektedir. İşgörenlerin sessiz kalmadıklarında karşılaşılabilecekleri sorunlar; şikâyetçi bir kişi olarak anılmaları, saygınlıklarının ortadan kalkması ve sosyal statülerinin zarara uğraması, örgüt içindeki ilişki ve iletişimlerinin bozulma endişesi, konuşma eyleminin fark oluşturmayaacağı düşünce, ceza alma ve dışlanma ihtimali, iş ve kariyer imkânlarından faydalanamama şeklindedir. Bu sonuçları ortaya çıkaran sebepler ise yine yapılan araştırmaya göre verilmiştir. Kişisel özellikler; tecrübe eksikliği, pozisyonun düşük olması, örgütsel hiyerarşi, örgütsel kültür, olumsuz geri beslemenin yapılmaması ve ortaya çıkan sessizlik iklimi, son olarak da desteklemeyen ve teşvik etmeyen yönetici ve yöneticiyle kurulamayan iletişimdir (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1468).

Bir eğitim ve danışmanlık şirketinin başkan yardımcısı örgütsel sessizlik ile ilgili şunları söylemektedir: “Örgütsel sessizliği işgörenleri kontrolüm altında tutmak için kullanırım. İnsanları belirsiz bir ortamda bıraktığınız zaman bu durum onları endişeli ve korkak yapar. İnsanlar neyi beklediklerini asla bilmezler. Bu durum onları saf dışı eder. Onların bu durumu sevmediklerini umursamam. Ben ise bu durumu severim” (Bies 2009: 163). Öyle görülüyor ki örgütsel sessizlik, yöneticiler tarafından psikolojik bir araç olarak da kullanılabilmektedir. Örgütsel sessizliğin aşağıda verilmiş olan başlıklar altında nasıl bir araç olarak kullanılabileceği sıralanmıştır.

2.4.1.Üstünlük İçin Sessizlik

Özellikle gelişmemiş ve gelişme sürecinde olan ülkelerde yönetici ve liderler sessizliği işgörenler üzerinde korku ve endişe oluşturarak üstünlük ve otorite kurmak için sıklıkla kullanılmaktadırlar. Yöneticilerin işgörenlerin soruları veya önerileri karşısında suskun kalmaları onları önemsememeleri ve onlardan daha üstün olduklarını hissettirmeleri sessizliğin yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını gösteren örneklerden biridir (Durak 2012: 61).

2.4.2. İntikam İçin Sessizlik

Yöneticilerin işgörenlere onların kabullenmediği bir işi zorla dayatmaları durumunda işgörenler sessizleşerek bir nevi yöneticilerinden intikam alırlar (Durak 2012: 61). Sessizleşmeleri, işgörenlerin durum karşısında çaresizliğinden kaynaklanabileceği gibi karşı tarafa misilleme yaparak cezalandırma anlamına da gelebilmektedir.

2.4.3.Suçlama Yönetimi İçin Sessizlik

İnsanlar suçlandıkları şeylerden ve kötü haberlerden korunmak için sessizliği, bir strateji olarak tercih edebilmektedirler. işgörenler olumsuz bir haberi kendileri verip suçlanmak yerine bir başkasının ilgili haber vermesi için sessizliği tercih edebilmektedir (Durak 2012: 61). Perlow ve Repenning'e (2009) göre işgörenlerin sessiz kalmasının iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, ilişkilerin korunması gerekliliğidir. Bireyler diğer insanlarla ve özellikle yöneticilerle var olan ilişkilerinin bozulmasından korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireylerin sessiz kalmasının ikinci nedeni ise, işlerin mümkün olduğunca hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir (Perlow; Repenning 2009: 204-205).

Eroğlu ve arkadaşları, çeşitli kaynaklardan yararlanarak yapmış oldukları çalışmada işgören sessizliğinin nedenlerini şu şekilde gruplandırmışlardır (Eroğlu; Adıgüzel; Öztürk 2011: 102-103):

- Sessizlik iklimi,
- Örgüt kültürü,
- Örgütsel nedenler,
- Yönetimsel nedenler,
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları,

- Yöneticilerin ve diğer çalışanların iş ve işgörenle ilgili önyargıları,
- Yöneticinin yönetim anlayışı ve kişilik yapısı,
- Yönetim ekibinin homojenliği,
- Bireysel nedenler,
- İşgörenin kendine ve diğerlerine karşı güven eksikliği,
- Konuşmanın riskli bulunması,
- İzolasyon korkusu,
- Geçmiş tecrübeler,
- İlişkilerin zedelenme korkusu,
- Kişinin karakter özellikleri,
- Toplumsal nedenler,
- Kültürel yapı ve normlar,
- İşgörenlerin yöneticilerle arasındaki güç mesafesi.

2.5. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

Yapılan literatür çalışması ile de desteklenen, işgören sessizlik davranışı hem örgütsel boyutta hem de bireysel boyutta olumsuz sonuçlara yol açabileceği ve örgüt performansının kötü yönde etkilendiği görülmüştür. Yapılan bu çalışmada işgören sessizliği iki boyutta ele alınmıştır.

2.5.1. İşgören Sessizliğinin Bireysel Boyuttaki Sonuçları

Örgütsel sessizlik işgörenler üzerinde hor görülmüş duygusunu oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra kişiler yöneticilerine ya da aynı pozisyonda bulunan diğer meslektaşlarına karşı kırılma ve daha ileriki bir boyut olarak; düşmanlık duygusu beslemeye başlar. Bu sessizlik ortamı korunmaya devam ettikçe kişiler arasındaki iç çatışmalar görmezden gelindikçe olumsuz olan hislerin boyutları artacaktır. Böylece kişiler, tamamen kendini koruyan, düşünen ve bencil bir karaktere sahip olacaklardır. Bu olumsuz davranışlar açığa çıkarılmadıkça, örgüt içindeki her ilişkiye yansımaya sebep olacaktır. Sessiz ortamlarının olduğu örgütlerde yaratıcılık duygusu ve heyecanı zarara uğrayacak, örgütün temel öğeleri olan verimlilik ve performans göstergeleri zarar görecektir (Perlow; Williams 2003: 3-6).

İşgörenler bulundukları örgütlerinde yaptıkları işlerle alakalı kontrolün kendilerinde olmasını isterler. Bu kontrol duygusunu kendilerine ait olan fikirlerini öne sürebildikleri

zamanlarda hissederler. İşgörenler kendilerini ifade etmek için fırsat verilmediğinde kontrol duygularını kaybederler. Ehtiyar ve Yanardağ'a (2008) göre; "Eğer çalışan bu kontrol duygusunun eksikliğini yaşarsa fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve güdüleme düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir. Bu etkilerin dışı vuruşları öğrenilmiş çaresizlik şeklinde belirebilir". Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri işgörenin örgütüyle alakalı sorun ve endişelerini dile getirememesi, örgüte olan bağlılık, aitlik ve güven duygusunun azalması, iş tatminindeki azalma, işi bırakma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çakıcı (2008) şöyle söylemiştir; "Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki durumu çalışanları oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir".

Örgütsel sessizlik aynı zaman bilişsel uyumsuzluğunda artmasına sebep olabilmektedir. Bir bireyin inandıkları ile davranışları arasındaki uyumsuz bir durumun ortaya çıkması, kendisini ifade etmesinden vaz geçmesine sebep olabilmektedir. Bu uyumsuzluk davranışı çalışanlarda iş ile ilgili sıkıntılara ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettiği sürece uyumsuzluğu ortadan kaldırmak veya azaltmak zordur (Ehtiyar; Yanardağ 2008: 58-59).

2.5.2. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Boyuttaki Sonuçları

Örgütsel sessizlik iklimi oldukça yaygın olan ve huzursuzluk veren örgütsel boyutta bir durumdur (Blatt; Marlys; Kathleen; Marilynn 2006: 913). Çalışanlar örgütsel yapı içerisinde olumsuz bir tepki ya da bir tehditle yüz yüze gelmemek için genellikle fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların alınmasına sebep olmakta, bunun yanı sıra işgörenlerin güdülenmesini, örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve yetenek gelişimini olumsuz etkilemekle birlikte örgüt süreçlerinin yenilenmesini ve iyileştirilebilmesini de sekteye uğratmaktadır (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1453-1454). Ek olarak örgütsel sosyalizasyonu ve ortamdaki uyumun sağlanmasını da engeller (Slade 2008: 25). Örgütlerde değişimin bir gerekliliği olan kalite, yenilik ve verimlilik gibi görünmeyen baskılar da vardır (Slade 2008: 58). İşgörenler içerisinde bu ve benzeri baskıların yol açtığı olumsuzluk ve stres ortamı ortaya çıkabilmektedir (Beer; Eisenstat 2000: 24-28). Sessizlik iklimin sonucu olarak stratejik bir

durum olan karar verme süreci de zarar görecektir. Tek yönlü bakış açısıyla verilen kararlar başarılı olamayacaktır, birçok bakış açısı tarafından geliştirilmiş olan alternatif fikirler, karar verme aşamasındaki kaliteyi yükseltecektir. Aynı zamanda işgörenlerin sessizleşmesi ile birlikte olası hataların tespiti, söylenmesi, yanlış ilerleyen süreçlerin düzeltilebilmesi daha zor bir hale dönüşecektir (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1453-1454).

Araştırmacılar örgütsel kararların verilme sürecinde farklı ve katılımcı bakış açısının ne denli önem arz ettiğine dikkat çekmişlerdir, örgütün devamlılığı için bilgi akışının, doğru zamanda iletilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Fakat örgütteki sessizlik davranışları önemli verilerin dolaşımını, sorunlar ile yüzleşmeyi olumsuz yönde etkileyecektir (Tangirala; Ramanujam 2008: 38-39). Örgüt içinde klişeleşen karar verme süreçleri, yönetimdeki acizlik, adaletsiz kazanç ve örgütün performans eksikliği gibi örgüt içi faktörler sessizliği ortaya çıkaracak ve örgütün yararına olan herhangi bir kararın ortaya çıkmasını engelleyebilecektir (Morrison; Milliken 2000: 706). Örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki işgörenler ile ortak olarak ilerlemektedir. Bu ortak davranış biçimi tekliflere ve ortak alınan kararlara katılımın düşmesine sebep olabilir (Glauser 1984: 616).

Örgütsel sessizlik davranışı, örgütün faaliyet aşamalarında ortaya çıkan eksik ve hataların belirlenmesinde sağlıklı geri besleme sisteminin oluşmasını olumsuz bir yönde etkileyecektir. Geri besleme sistemleri bulunmayan örgütlerde hatalar kalıcı bir duruma dönüşür ve giderek artar (Milliken; Morrison 2003: 1565-1566). Sessizliğin olması kararların verilme süreçlerine, değişik bakış açılarına, değişim süreçlerine, olumsuz geri beslemeye ve kesin olan veriye zarar verebilmektedir (Henricksen; Dayton 2006: 1539-1540).

Birçok araştırmacı birtakım örgüt yapılarının eleştiriye ve çok sesliliğe açık olmadığını, belirlemiş ve bu durumların örgüt içerisinde iç çatışmalara yol açabileceğini dile getirmişlerdir. Örgütsel öğrenme davranışı bu durumda bir mücadele aracı olarak görülebilmektedir. Bu gibi kavramların geliştirilmesi, örgüt kültürlerinin nasıl oluşturulabileceği hakkındaki gelişmeler, işgörenlere karşı desteğin artması, yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişkilerin artması, üst yönetimde bulunanların işgörenleri dinleme yolundaki istekleri gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Milliken; Morrison; Hewlin 2003: 1455).

Sessizlik davranışının olduğu örgütlerde, örgütsel tembellik ve örgüt içinde tartışılmazlık durumu oluşabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve iyileştirilmelerin yapılabilirliğini engeller, çevresel etkenlere uyum süreci olumsuz etkilenir. Günümüzde tembellik gibi bir olgunun yerinin olamayacağı aşîkârdır. Bu yüzden mevcut durumun sorgulanması, görüşülmesi ve zorunlu değişimlerin yapılması sağlanmalıdır (Slade 2008: 28).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM ve BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde otel çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek üzere yapılan bu araştırmanın metodolojisi ve araştırma sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşen ve giderek saydamlaşan dünyada işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmek, rakiplerine fark atarak önde olabilmek için sahip oldukları çalışanlarını etkin bir şekilde kullanabilmesi adına literatürde birçok araştırma yapılmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisindeki işleyişe ilişkin farkındalıkları, örgütün faaliyetleriyle ilgi duyguları, düşünceleri, fikir ve önerileri bu faaliyetler ile ilgili geri belemeleri oldukça önemsenmektedir.

Son yıllarda literatüre yeni giren konular arasında yerini alan örgütsel sessizlik davranışı ile alakalı yerli ve yabancı literatürde az sayıda çalışma mevcuttur. Bunlardan önemli olan bazıları; Morrison ve Milliken (2001-2003), Pinder ve Harlos (2001), Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizlik üzerine çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Ülkemizde ise özellikle Çakıcı (2007-2008-2010), Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Erenler (2010), Özgen ve Sürgevil (2009) örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu bağlamda, işgörenlerin neden sessiz kaldıkları ve sessiz kalmalarına etki eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu faktörlerin nasıl azaltılabileceği ya da ortadan kaldırılabilceği işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu çalışma, işgörenlerin hangi nedenlerden dolayı iş ortamlarında sessiz kalabileceklerinin belirlenebilmesi, sessizlik iklimine neden olan faktörlerin yok edilebilmesi için neler yapılması gerektiğinin ortaya konulması adına önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; otel çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Bu bağlamda işgörenlerin demografik özelliklerinden veya çalışma

ortamlarından kaynaklanabilecek sorunların sessizlik düzeylerine nasıl bir etkide bulunduğu belirlenebilecektir. Bu temel amacın yanı sıra alt amaçlarda şu şekilde belirlenmiştir:

- Alınan örnekleme sessizliğin hâkim olup olmadığını belirlemek,
- Örgütsel sessizliğin daha çok hangi boyutlarda olduğunu belirlemek,
- Örgütsel sessizlik davranışı gösteren işgörenin nasıl bir eğilimde olduğunu belirlemek.

3.1.1.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya yönelik ilk kısıt, araştırma anketlerinin uygulanmak istendiği işletmeler tarafından reddedilmesi olarak söylenebilir. Bazı işletmeler yapılanmalarından dolayı örgütsel sessizlik konusunda yapılan bu tür bir çalışmaya olumlu yaklaşmamışlardır. Araştırmanın yapıldığı sektörde faaliyet gösteren örgütlerdeki yöneticiler ve çalışanlar yoğunluklarından dolayı vakit ayırmakta güçlük çekeceklerini dile getirmişlerdir. Bunun yanı sıra verilen anketlerde, araştırmanın gizli tutulacağı, işgörenin ismi, çalıştığı işyeri vb. gibi kavramların istenmediği belirtilse de isteksiz davranan kişilerin olması nedeniyle örneklem sayısı arttırılamamıştır.

3.1.2.Varsayımlar

Araştırmanın amacına uygun olarak ve gerekli literatür taraması yapılarak oluşturulan; örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı anket formunun otel çalışanları tarafından tarafsız ve dürüst bir şekilde yanıtlanacağı varsayılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan deneklerin ankette belirtilen soruları doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.

3.1.3.Araştırmanın Modeli

Yukarıda belirtilmiş olduğu üzere bu çalışmanın amacı örgütsel sessizlik düzeyini belirlemektir. Bu bağlamda turizm sektörü açısından çok önemli bir konumda olan otel işletmeleri çalışanlarının sessizlik düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Hazırlanan anket formu ile otel çalışanlarının sessizlik davranışları incelenmeye çalışılmıştır. Buna göre çalışmanın hipotezleri şu şekildedir;

- H1:Çalışanları cinsiyetlerine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H2:Çalışanların yaşlarına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H3:Çalışanların medeni durumlarına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H4:Çalışanların eğitim durumlarına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H5:Çalışanların çalıştıkları bölümlerine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H6:Çalışanların işteki pozisyonlarına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H7:Çalışanların çalıştıkları işyerindeki çalışma süresine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H8:Çalışanların toplam iş hayatındaki çalışma süresine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H9:Çalışanların almış oldukları ücretlerine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H10:Çalışanların yöneticileri ile görüşme sıklığına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.
- H11:Çalışanların iş ile ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticileri ile görüşmelerine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.

3.1.4.Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bilimsel araştırma sürecinin temel öğelerinden bir diğeri, araştırma sonuçlarının genelleneceği anakütleyi belirlemek ve bu anakütle içinden seçilecek örneklem grubunu tanımlamaktır (Şencan 2007: 130). Herhangi bir araştırmanın anakütlesi, araştırma sonuçlarının genellenmek istediği birimler bütünü olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu; Erdoğan 2004: 31). Araştırmanın anakütlesini belirlemek, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını saptama anlamını taşımaktadır (Ural; Kılıç 2005: 27). Seçilecek örnekler anakütleyi temsil edeceği için, anakütlenin doğru tanımlanması, araştırmanın sağlıklı ve doğru bir biçimde yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (İslamoğlu 2009: 160).

Bu araştırmanın anakütlesi olarak Çanakkale ili merkezinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları kabul edilmiştir. Ancak ana kütleyi oluşturan çalışanların tamamına ulaşma imkânı bulunamamıştır. Bazı işletmelerin ise yoğunluklarından ve ankete katılmak

istememelerinden, ankete katılmayı kabul eden ve ulaşılabilen 4 ve 5 yıldızlı otellere 200 anket formu dağıtılmıştır. İşletmelerdeki yetkili kişilere gerekli açıklamalar yapılmış ve anketlerin üç hafta içerisinde teslim alınmak üzere cevaplanması sağlanmıştır. Bu süre sonunda işletmelerden toplanan anket sayısı 183 olmuştur ve geri dönüş oranı %91,5 olarak hesaplanmıştır. Geri dönen anketlerden 56 tanesi soruların eksik cevaplanması, tamamen boş bırakılması ya da tüm sorulara aynı cevapların verilmesinden dolayı güvenilir bulunmadığı için araştırmaya dâhil edilmemiş ve geriye kalan 127 anket hipotezleri test etmeye ve veri sağlamaya elverişli olduğu için analize tabi tutulmuştur.

3.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmanın amacına uygun olarak gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir bilgi formudur. Herhangi bir araştırmada anket yöntemini kullanmanın temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu 2009: 113). Hem araştırmacı hem de maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması ve kolayca toplanabilmesi gibi nedenler dolayısıyla bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Anket formunun birinci bölümü, katılımcıların demografik özellikleri, pozisyonları, çalışma süreleri vb. gibi bulunduğu sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin sorular yer almaktadır. Hazırlanan anket formu EK-1’de verilmiştir.

Bu araştırma için kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, uygulama alanı olarak daha çok tercih edilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) ve Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve Soyacan (2010) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 sorudan oluşmaktadır.

3.1.6.Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan 127 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler, araştırmanın amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bu bağlamda katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans analizleri, sorulara verilen cevaplara ilişkin dağılımlar, aritmetik ortalama ve standart sapmalar, araştırmanın modeli kapsamında benimsenmiş ölçeklerin ve Cronbach α katsayısı ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucu elde edilen verilerin istatistiki analizi sonucunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

3.2.1.Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan otel çalışanlarına ilişkin bazı demografik özellikler ve dağılımlar Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Tablo 3.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine ilişkin Frekans ve Yüzdelere

Katılımcıların	Demografik Dağılımları	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	48	37,8
	Erkek	79	62,2
Yaş	25 Yaş ve Altı	35	27,6
	26-35	57	44,9
	36-45	29	22,8
	46-55	6	4,7
Medeni Durum	Evli	59	46,5
	Bekâr	65	51,2
	Boşanmış/Dul	3	2,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	24	18,9
	Lise	51	40,2
	Ön Lisans	23	18,1
	Lisans	25	19,7
	Yüksek Lisans ve Doktora	4	3,1
Departman	Ön Büro	14	11,0
	Yiyecek-İçecek	44	34,6
	Kat Hizmetleri	20	15,7
	Satış Pazarlama	2	1,6
	Muhasebe	6	4,7
	Diğer	41	32,4
Pozisyon	Çalışan	105	82,7

	Şef	10	7,9
	Departman Müdür Yrd.	4	3,1
	Departman Müdürü	8	6,3
Çalışma süresi	1 Yıdan Az	24	18,9
	1-5	59	46,5
	6-10	29	22,8
	11 Yıl ve Üstü	15	11,8
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	10	7,9
	1-5	28	22,0
	6-10	42	33,1
	11 Yıl ve Üstü	47	37,0
Maaş Dağılımı	1000 TL'den Az	30	23,6
	1000-1500 TL	67	52,8
	1501-2000 TL	19	15,1
	2001-3000 TL	8	6,3
	3001 TL ve Üzeri	3	2,4
	Toplam	127	100

Tablo 3.1 de sunulan verilere göre; araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre oluşan dağılıma bakıldığında katılımcıların %37,8'i kadın ve %32,2'si erkektir.

Katılımcıların yaş ile ilgili bulgularına bakıldığında 25 yaş ve altındaki çalışanların oranının %27,6, 26-35 yaş aralığında olanların %44,9, 36-45 yaş arası %22,8, 46-55 yaş arası ise %4,7 olduğu bulunmuştur. Çalışanların yüzde olarak büyük bir çoğunluğunun 26-35 yaş aralındakilere ait olduğu görülmektedir.

Çalışanların medeni durumları Tablo 3.1 de görüldüğü üzere evlilerde ki oran ile bekârlarda ki oran birbirine yakın seyretmektedir, evliler % 46,5 iken bekârlar %51,2'dir. Diğer bir medeni durum olan boşanmış/dul oranı ise sadece %2,3'tür.

Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığı zaman büyük bir çoğunluğun (%40,2) ile lise mezunu olduğu görülmektedir. İlköğretim %18,9, ön lisans %18,1 ve lisans %19,7 bazında bakıldığında oranların hemen hemen birbirlerine yakın oldukları gözlemlenmiştir. Çalışanların yüksek lisans ve üzeri bir eğitim alanlarının sayısı ise %3,1'de kalmıştır.

Konuya çalışılan departman bazında bakıldığında, yiyecek-içecek %34,6 departmanının oranının bir hayli yüksek olduğu görülmektedir, bunu yanı sıra diğer departmanlardaki oranlarda şu şekilde bulunmuştur; ön büro %11, kat hizmetleri %15,7,satış pazarlama %1,6,muhasebe (%4,7). Çalışanın kendisini departman dışındaki bir bölüm olarak nitelendirdiği diğer başlığıyla adlandıran bölümün oranı da yüzde 32,4 olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların işyerindeki pozisyonları da şu şekilde oranlara sahiptir, Çalışan %82,7, şef %7,9, departman müdür yrd. %3,1, departman müdürü %6,3. Oranlardan da görüldüğü üzere katılımcıların en yüksek paya sahip olanları çalışanlar olarak tespit edilmiştir.

Demografik özelliklerden bir başka başlık olan bu işyerindeki çalışma süresi incelendiğinde en yüksek değer olarak 1-5 yıl %46,5 olarak gözlemlenmiştir. Diğer çalışma süreleri de; 1 yıldan az %18,9, 6-10 yıl %22,8, 11 yıl ve üzeri %11,8 olarak bulunmuştur.

İş hayatı içerisindeki toplam çalışma süresi incelendiğinde, en yüksek orana 11 yıl ve üzeri %37,0 sahiptir. Hemen onun arkasından gelen oran ise 6-10 yıl arası %33,1 olmuştur. Diğer bulgular ise 1 yıldan az %7,9 ve 1-5 yıl arası %22,0 olarak gözlemlenmiştir.

Son olarak Tablo 3.1'e bakıldığında çalışanların maaş aralığı bilgisine ulaşılmaktadır. Buna göre, çalışanların maaş aralığı; 1000 TL'den az %23,6, 1000-1500 TL arasında olanlar %52,8, 1501-2000 TL arasında olanlar %15,1, 2001-3000 arasında olanlar %2,4 olarak bulunmuştur. Verilmiş olan oranlardan da anlaşılabileceği üzere çalışanların maaş olarak kazanç oranları en yüksek değer olarak 1000- 1500 TL aralığında görülmektedir.

Ayrıca Çalışanlar üzerinde yapılmış olan anketin birinci kısmında sorulmuş olan iki adet sorunun da frekans tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.2 Yöneticilerinizle Yüz Yüze Görüşme Sıklığınız?

	Frekans	%
Hiçbir Zaman	--	--
Çok Nadir	23	18,1
Bazen	24	18,9
Çoğunlukla	35	27,6
Her Zaman	45	35,4
Toplam	127	100

Tablo 3.2' de verilmiş olan soru ve yanıtlarına bakıldığında zaman görülen odur ki katılımcıların %35,4 gibi büyük bir çoğunluğu her zaman yöneticileriyle yüz yüze görüşebilmektedirler. Bunun yanı sıra verilen cevaplardan hiçbir zaman olan kısmının hiçbir

katılımcı tarafından işaretlenmediği görülmektedir. Diğer cevapların oranlarına bakacak olursak; çok nadir %18,1, bazen %18,9, çoğunlukla %27,6 olarak gözlemlenmiştir.

Tablo 3.3 İş Yerinizle İlgili Herhangi Bir Konu Ya Da Sorunu Yöneticilerinizle Konuşabiliyor musunuz?

	Frekans	%
Hiçbir Zaman	--	--
Çok Nadir	19	15,0
Bazen	30	23,6
Çoğunlukla	45	35,4
Her Zaman	33	26,0
Toplam	127	100

Tablo 3.3’ de ki soruda bulunan veriler şu şekilde olmuştur; her zaman %26,0, çoğunlukla %35,4, bazen %23,6, çok nadir %15,0, hiçbir zaman sorusuna yine cevap verilmemiştir. Görüldüğü üzere ikinci soruda oransal olarak en çok tercih edilen cevap Çoğunlukla cevabı olmuştur.

3.2.2.Ölçeğin Ortalamalarına ve Standart Sapmalarına İlişki Bulgular

Tablo 3.4 te sessizlik ölçeğine ilişkin soruların ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 3.4 Sessizlik Ölçeğine İlişkin Soruların Ortalama ve Standart Sapmaları

Sorular	Ortalama	Standart Sapma
Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	2,19	1,08408
Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	2,28	1,09034
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	2,07	1,12815
İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var	2,36	1,23230
Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	2,30	1,26937
Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor	2,37	1,27742
Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	2,33	1,16986

İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	2,28	1,14710
Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	2,29	1,12909
Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	2,30	1,10203
Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	2,66	1,22940
Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	2,27	1,32544
Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	2,10	1,37341
Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1,81	1,04970
Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	2,25	1,20823
Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	2,31	1,16633
Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	2,48	1,29007
Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	2,02	1,11601
İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	2,24	1,29539
Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1,77	,99134
Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	2,15	1,20465
Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	2,22	1,20128
Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	2,14	1,16649
Yöneticim negatif geri bildirime olumsuz tepki verir.	2,29	1,18931
Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	2,07	1,18594
Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	2,25	1,15448
Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	2,46	1,13945
Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	2,44	1,21961
Genel Ortalama	2,30	

Tablo 3.4’ te verilmiş olan ölçeğe ilişkin ortalamalar ve standart sapmalara bakıldığında, en yüksek ortalamanın 2,66 ile “Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum” olmuştur. Bir diğer yüksek ortalama da 2,48 ile “Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir”. En düşük ortalamaya sahip olan iki ölçek sorusundan ilki 1,77 ile “Dile

getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir” sorusu olmuştur, diğeri ise 1,81 ortalamaya sahip olan “Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir” sorusunda görülmektedir. Ayrıca ölçeğin genel ortalaması da 2,30 bulunmuştur.

3.2.3.Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, yapılması planlanan ölçümlerin hassas olup olmadığını, aynı şartlarda aynı yollarla yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda aynı sonuçları verip vermeyeceğini sorgulamamıza yardımcı olmaktadır (Bulduk 2003: 73). Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenilir bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar vermektedir (Altunışık; Yıldırım; Coşkun; Bayraktaroğlu 2010: 122). Bu yönde yapılan güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır (Ural; Kılıç 2011: 258). Bu çalışmada anketin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır. Tablo 3.5’te Cronbach Alfa değeri verilmiştir.

Tablo 3.5 Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Cronbach α	Soru Sayısı
,960	28

Araştırma için kullanılan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu 0,960 olarak bulunmuştur. Bu değerler $0,80 < \alpha < 1$ arasında yer aldığından anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Ural; Kılıç 2011: 262).

3.2.4.Faktör Analizi

Sosyal Bilimlerde değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, değişkenler doğrudan ölçülemediğinden bu değişkenleri tanımlayan bazı davranış ve tutumlara ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir (Sipahi; Yurtkoru; Çinko 2008: 73). Geliştirilen ölçekler ise orta düzeyde ya da oldukça ilişkili olanları kümeler halinde istatistiksel paket

programında Faktör Analizi uygulanarak belirlenir. Buradan yola çıkarak, araştırma da toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebileceğinden gerçekleştirilen faktör analizi ile farklı örneklem grubuyla yapılan bu çalışma kapsamında da ortaya çıkan faktörler belirlenmiştir (Sipahi; Yurtkoru; Çinko 2008: 78-79).

Literatürde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı mevcut (Büyüköztürk 20011: 123) olup, bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yaklaşımı benimsenmiştir.

Araştırmada Kaise-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliği testi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, KMO değer 0 ile 1 arasında değişir ve KMO değerinin 1 değerini alması değişkenlerin birbirleriyle mükemmel derecede ilişkili olduğunu göstermekte olup, KMO örneklem yeterliliğinin en alt sınırı 0,5’dir (Sipahi; Yurtkoru; Çinko 2008: 79-89).

Tablo 3.6 KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorumları
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul Edilemez

Kaynak: Sipahi; Yurtkoru; Çinko 2008: 80

İlk olarak faktör analizi yapabilmenin ön koşulu ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Bu bağlamda Barlett Küresellik Testi (Barlett’s test of sphericity), ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmelidir. Aksi bir sonuçta, ifadeler faktör analizi yapmaya uygun değildir.

Tablo 3.7 Sessizlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Barlett sonuçları

KMO		,928
Barlett Küresellik	Ki-kare	2577,376
	Serbestlik derecesi	378
	P	,000

İkinci olarak yapılması gereken Anti-Image değerlerinin izlenmesidir. KMO örneklem yeterliliği, kullanılan ölçekteki bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine uygunluğunu ölçerken Measures of Sampling Adequacy (MSA) değeri tek tek her bir ifadenin faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Bu kapsamda, Anti- Image korelasyon çıktısında her bir soru için verilen değerler izlenmeli ve bu değerlerden hiçbirinin 0,50'den düşük olmaması gerekmektedir. Eğer 0,50'den küçük Anti-Image değeri görülen soru olursa analizden çıkarılmalıdır.

Üçüncü olarak faktör analizinde her bir faktörün en az iki sorudan oluşması gerektiği için, hiçbir sorunun tek başına bir boyut olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bu önemli husus atlanmadan faktör analizine devam edilebilir.

Diğer yandan ölçekte bulunan ifadelerin faktör yüklerinin de faktör analizi sonucunda dikkatle izlenmesi gerekmektedir. Üzerinde kesin olarak bir uzlaşma olmamakla birlikte, faktör yükü 0,50'den az olan ifadelerin analizden çıkarılması daha sağlıklı bir yapının sağlanabilmesi açısından isabetli olacaktır. Ayrıca herhangi bir ifadeye ilişkin farklı boyutlardaki faktör yüklerinin de birbirine çok yakın değerler almaması da arzu edilen diğer temel bir noktadır. Bu bağlamda faktör yükü birden fazla boyut içinde yer alarak aradaki fark 10'dan düşük olanlar da ölçekten çıkarılmalıdır.

Yukarda ayrıntılı olarak işlenmiş olan hususlar doğrultusunda ölçeğin faktör analizi yapılmış olup Tablo 3.8'de verilmiştir.

Tablo 3.8 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları

Sorular		Faktörler				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	➤ Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. ➤ Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum. ➤ Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum. ➤ İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var. ➤ Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler. ➤ Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor. ➤ Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. ➤ İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum. ➤ Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak. ➤ Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. ➤ Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. ➤ Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,683 ,692 ,504 ,704 ,675 ,548 ,669 ,774 ,634 ,484 ,562 ,615				
İş ile ilgili konular	➤ Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. ➤ Sorun veya problem bildirdiğim de görev yerim veya pozisyonum değişebilir. ➤ Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar. ➤ Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler. ➤ Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.		,659 ,719 ,665 ,540 ,503			
Tecrübe Eksikliği	➤ Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok. ➤ İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. ➤ Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. ➤ Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.			,775 ,569 ,808 ,461		
İzolasyon Korkusu	➤ Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim. ➤ Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. ➤ Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir. ➤ Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.				,619 ,572 ,549 ,698	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	➤ Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. ➤ Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. ➤ Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					,666 ,664 ,570
Açıklanan Toplam Varyans		68,287				

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere faktör yükleri 0,461 ile 0,808 arasında değişmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

3.2.5. Hipotezlerin Araştırılması İçin Yapılan Analizler

Araştırmanın hipotezleri için T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Buna göre ilk hipotezimiz olan; H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir. Hipotezi için aşağıdaki Tablo 3.10’da t-testi uygulanmıştır.

H₁: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.9 Kadın ve Erkek Çalışanların Örgütsel Sessizlik Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi İle İlgili Bulgular.

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Ölçek Ortalama	Kadın	48	2,10	,81537	-1,496	,137
	Erkek	79	2,32	,82281		

Tabloda da görüldüğü üzere **P>alfa** değerine ulaşılmıştır (**0,137>0,05**). Bu durumda H₁ hipotezimiz reddedilmiştir. Bu bulgu ya göre otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₂: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.10 Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test.

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
25 ve Altı	35	2,05	,78978
26-35	57	2,18	,73023
36-45	29	2,45	,98950
46-55	6	2,92	,54885
Toplam	127	2,24	,82404

Varyans Analizi							
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	
Gruplar arası		5,569	3	1,856	2,854	,040	
Gruplar içi		79,990	123	,650			
Toplam		85,559	126				
			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı	
(I) Yaşınız? (j)Yaşınız		Alt Sınır				Üst Sınır	
Tukey HSD	25 ve altı	26-35	-,13029	,17318	,876	-,5813	,3207
		36-45	-,40362	,20250	,196	-,9310	,1238
		46-55	-,87058	,35633	,074	-1,7986	,0575
	26-35	25 ve altı	,13029	,17318	,876	-,3207	,5813
		36-45	-,27333	,18394	,449	-,7524	,2057
		46-55	-,74029	,34612	,147	-1,6417	,1612
	36-45	25 ve altı	,40362	,20250	,196	-,1238	,9310
		26-35	,27333	,18394	,449	-,2057	,7524
		46-55	-,46695	,36168	,570	-1,4090	,4750
	46-55	25 ve altı	,87058	,35633	,074	-,0575	1,7986
		26-35	,74029	,34612	,147	-,1612	1,6417
		36-45	,46695	,36168	,570	-,4750	1,4090
	Bonferroni	25 ve altı	26-35	-,13029	,17318	1,000	-,5947
36-45			-,40362	,20250	,291	-,9466	,1394
46-55			-,87058	,35633	,096	-1,8261	,0849
26-35		25 ve altı	,13029	,17318	1,000	-,3341	,5947
		36-45	-,27333	,18394	,839	-,7666	,2199
		46-55	-,74029	,34612	,207	-1,6684	,1879
36-45		25 ve altı	,40362	,20250	,291	-,1394	,9466
		26-35	,27333	,18394	,839	-,2199	,7666
		46-55	-,46695	,36168	1,000	-1,4368	,5029
46-55		25 ve altı	,87058	,35633	,096	-,0849	1,8261
		26-35	,74029	,34612	,207	-,1879	1,6684
		36-45	,46695	,36168	1,000	-,5029	1,4368

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere P değerimiz alfa değerinden küçük bulunmuştur $0,040 < 0,05$ bu bağlamda H_2 hipotezimize bakacak olursak; çalışanların yaşlarına göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermektedir diyebiliriz. Tablonun devamında da Post-Hoc analiz sonuçları incelendiğinde bu anlamlı farklılığı 46-55 yaş aralığındaki katılımcıların göstermiş olduğu bulunmuştur.

H₃: Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.11 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

Medeni Durum	N	Ortalama		Standart Sapma	
Evli	59	2,2906		,83819	
Bekâr	65	2,1973		,81890	
Boşanmış/Dul	3	2,3333		,89381	
Toplam	127	2,2438		,82404	
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	,294	2	,147	,214	,808
Gruplar içi	85,265	124	,688		
Toplam	85,559	126			

Üçüncü hipotezimizin anova analizine göre yapılan işlem sonucu elde edilen bulgulara bakıldığında p değerinin 0,808 olduğu ve de alfa değerinden büyük olduğu belirlenmiştir ($0,808 > 0,05$). Bu durumda üçüncü hipotezimizde ele aldığımız çalışanların medeni durumlarına göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

H₄: Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.12 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test.

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma		
İlköğretim	24	2,7961	,66085		
Lise	51	2,2094	,88424		
Ön lisans	23	2,0140	,70528		
Lisans	25	2,0729	,72803		
Yüksek lisans ve üzeri	4	1,7589	,91071		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	10,268	4	2,567	4,159	,003
Gruplar içi	75,291	122	,617		
Toplam	85,559	126			

(I) Eğitim Durumunuz (J) Eğitim Durumunuz			Ortalama fark	Standart hata	P	Alt sınır	Üst sınır
Tukey HSD	İLKÖĞRETİM	LİSE	,58675*	,19446	,025	,0483	1,1252
		ÖNLİSANS	,78216*	,22923	,008	,1474	1,4169
		LİSANS	,72327*	,22450	,014	,1016	1,3449
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	1,03720	,42426	,111	-,1376	2,2120
	LİSE	İLKÖĞRETİM	-,58675*	,19446	,025	-1,1252	-,0483
		ÖNLİSANS	,19541	,19731	,859	-,3510	,7418
		LİSANS	,13653	,19180	,953	-,3946	,6676
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,45046	,40790	,804	-,6790	1,5799
	ÖNLİSANS	İLKÖĞRETİM	-,78216*	,22923	,008	-1,4169	-,1474
		LİSE	-,19541	,19731	,859	-,7418	,3510
		LİSANS	-,05888	,22698	,999	-,6874	,5696
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,25505	,42558	,975	-,9234	1,4335
	LİSANS	İLKÖĞRETİM	-,72327*	,22450	,014	-1,3449	-,1016
		LİSE	-,13653	,19180	,953	-,6676	,3946
		ÖNLİSANS	,05888	,22698	,999	-,5696	,6874
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,31393	,42305	,946	-,8575	1,4854
	YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	İLKÖĞRETİM	-1,03720	,42426	,111	-2,2120	,1376
		LİSE	-,45046	,40790	,804	-1,5799	,6790
		ÖNLİSANS	-,25505	,42558	,975	-1,4335	,9234
		LİSANS	-,31393	,42305	,946	-1,4854	,8575
Bonferroni	İLKÖĞRETİM	LİSE	,58675*	,19446	,031	,0308	1,1427
		ÖNLİSANS	,78216*	,22923	,009	,1268	1,4375
		LİSANS	,72327*	,22450	,016	,0814	1,3651
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	1,03720	,42426	,159	-,1758	2,2502
	LİSE	İLKÖĞRETİM	-,58675*	,19446	,031	-1,1427	-,0308
		ÖNLİSANS	,19541	,19731	1,000	-,3687	,7595
		LİSANS	,13653	,19180	1,000	-,4118	,6849
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,45046	,40790	1,000	-,7157	1,6166
	ÖNLİSANS	İLKÖĞRETİM	-,78216*	,22923	,009	-1,4375	-,1268
		LİSE	-,19541	,19731	1,000	-,7595	,3687
		LİSANS	-,05888	,22698	1,000	-,7078	,5900
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,25505	,42558	1,000	-,9617	1,4718
	LİSANS	İLKÖĞRETİM	-,72327*	,22450	,016	-1,3651	-,0814
		LİSE	-,13653	,19180	1,000	-,6849	,4118
		ÖNLİSANS	,05888	,22698	1,000	-,5900	,7078
		YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	,31393	,42305	1,000	-,8956	1,5234
	YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	İLKÖĞRETİM	-1,03720	,42426	,159	-2,2502	,1758
		LİSE	-,45046	,40790	1,000	-1,6166	,7157
		ÖNLİSANS	-,25505	,42558	1,000	-1,4718	,9617
		LİSANS	-,31393	,42305	1,000	-1,5234	,8956

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bulunmuştur ($0,03 < 0,05$). Sonuç olarak H_4 hipotezimize göre çalışanların eğitim durumlarına göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Post-Hoc testlerine bakılarak tablo incelendiğinde bu farklılığın ilköğretim ve lise boyutunda olduğu bulunmuştur.

H_5 : Çalışanların çalıştıkları bölümlere göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.13 Çalışanların Çalıştıkları Bölümlere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

Departmanlar	N	Ortalama	Standart Sapma		
Ön büro	14	2,4260	,77976		
Yiyecek-içecek	44	2,2630	,83438		
Kat Hizmetleri	20	2,4143	,90628		
Satış pazarlama	2	1,9464	,68185		
Muhasebe	6	1,7798	,70400		
Diğer	41	2,1603	,81167		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	2,817	5	,563	,824	,535
Gruplar içi	82,842	121	,684		
Toplam	85,559	126			

Tablo 3.13’deki bulgular ışığında dördüncü hipotezimiz anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($0,535 > 0,05$) olduğundan çalışanların departmanları bakımından örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H_6 : Çalışanların çalıştıkları pozisyonlara göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.14 Çalışanların Çalıştıkları Pozisyonlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma		
Çalışan	105	2,3231	,81874		
Şef	10	1,8750	,80377		
Departman Md. Yrd.	4	1,6875	,77007		
Departman Md.	8	1,9420	,78035		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	3,988	3	1,329	2,004	,117
Gruplar içi	81,571	123	,663		
Toplam	85,559	126			

Tablo 3.14’ de yapılmış olan anova analizinde altıncı hipotez için bulgular incelenmiş olup, çalışanların çalıştıkları pozisyonlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($0,117 > 0,05$).

H7: Çalışanların çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.15 Çalışanların Çalıştıkları İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.

Çalışma süresi	N	Ortalama	Standart Sapma		
1 Yıldan Az	24	2,2515	,72396		
1-5 Yıl	59	2,1356	,75359		
6-10 Yıl	29	2,3966	,90262		
11 Yıl ve Üzeri	15	2,3619	1,07490		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,578	3	,526	,770	,513
Gruplar içi	83,981	123	,683		
Toplam	85,559	126			

H7 hipotezi için yapılan anova analizinde ki bulgular yukarıdaki tabloda verilmiş olup hipotez ($0,513 > 0,05$) için açıklanan değerler hipotezin geçerli olmadığını göstermiştir. Yani çalışanların şu anki çalıştıkları işyerindeki sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H₈: Çalışanların toplam iş hayatındaki çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.16 Çalışanların Toplam İş Hayatındaki Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışma süresi	N	Ortalama		Standart Sapma	
1 Yıldan Az	10	2,1786		1,06213	
1-5 Yıl	28	2,0727		,73678	
6-10 Yıl	42	2,4311		,62541	
11 Yıl ve Üzeri	47	2,1922		,95839	
Toplam	127	2,2438		,82404	
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	2,461	3	,820	1,214	,308
Gruplar içi	83,098	123	,676		
Toplam	85,559	126			

H₈ hipotezi için yapılan anova analizinde ki bulgular yukarıdaki tabloda verilmiş olup hipotez ($0,308 > 0,05$) için açıklanan değerler hipotezin geçerli olmadığını göstermiştir. Yani çalışanların toplam iş hayatındaki sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H₉: Çalışanların almış oldukları ücretlere göre örgütsel sessizlik düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 3.17 Çalışanların Almış Oldukları Ücretlere Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Maaş	N	Ortalama	Standart Sapma		
1000 TL'den Az	30	2,5190	,79255		
1000-1500 TL	67	2,2607	,82453		
1501-2000 TL	19	2,0470	,80417		
2001-3000 TL	8	2,6295	,69749		
3001 TL ve Üzeri	3	2,0000	,77509		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	6,225	4	1,556	2,393	,054
Gruplar içi	79,334	122	,650		
Toplam	85,559	126			

Tablo 3.17. deki bulgular ışığında dokuzuncu hipotezimiz anlamlı bir farklılık göstermemektedir. ($0,054 > 0,05$) olduğundan çalışanların almış oldukları ücretleri bakımından örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁₀: Çalışanların yöneticileri ile görüşme sıklığına göre sessizlik düzeyleri değişmektedir.

Tablo 3.18. Çalışanların Yöneticileri İle Görüşme Sıklığına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test.

Soru 1	N	Ortalama	Standart Sapma		
Çok Nadir	23	2,7904	,64352		
Bazen	24	2,5804	,68490		
Çoğunlukla	35	2,0745	,73061		
Her Zaman	45	1,9167	,85416		
Toplam	127	2,2438	,82404		
Varyans Analizi					
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	15,409	3	5,136	9,006	,000
Gruplar içi	70,150	123	,570		
Toplam	85,559	126			

(I)(J) YÖNETİCİLERİNİZLE YÜZ YÜZE GÖRÜŞME SIKLIĞINIZ			Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tukey HSD	ÇOK NADİR	BAZEN	,21002	,22036	,776	-,3639	,7840
		ÇOĞUNLUKLA	,71588*	,20271	,003	,1879	1,2438
		HER ZAMAN	,87371*	,19357	,000	,3695	1,3779
	BAZEN	ÇOK NADİR	-,21002	,22036	,776	-,7840	,3639
		ÇOĞUNLUKLA	,50587	,20015	,061	-,0154	1,0271
		HER ZAMAN	,66369*	,19089	,004	,1665	1,1609
	ÇOĞUNLUKLA	ÇOK NADİR	-,71588*	,20271	,003	-1,2438	-,1879
		BAZEN	-,50587	,20015	,061	-1,0271	,0154
		HER ZAMAN	,15782	,17020	,790	-,2855	,6011
	HER ZAMAN	ÇOK NADİR	-,87371*	,19357	,000	-1,3779	-,3695
		BAZEN	-,66369*	,19089	,004	-1,1609	-,1665
		ÇOĞUNLUKLA	-,15782	,17020	,790	-,6011	,2855
Bonferroni	ÇOK NADİR	BAZEN	,21002	,22036	1,000	-,3809	,8009
		ÇOĞUNLUKLA	,71588*	,20271	,003	,1723	1,2595
		HER ZAMAN	,87371*	,19357	,000	,3546	1,3928
	BAZEN	ÇOK NADİR	-,21002	,22036	1,000	-,8009	,3809
		ÇOĞUNLUKLA	,50587	,20015	,077	-,0308	1,0426
		HER ZAMAN	,66369*	,19089	,004	,1518	1,1756
	ÇOĞUNLUKLA	ÇOK NADİR	-,71588*	,20271	,003	-1,2595	-,1723
		BAZEN	-,50587	,20015	,077	-1,0426	,0308
		HER ZAMAN	,15782	,17020	1,000	-,2986	,6142
	HER ZAMAN	ÇOK NADİR	-,87371*	,19357	,000	-1,3928	-,3546
		BAZEN	-,66369*	,19089	,004	-1,1756	-,1518
		ÇOĞUNLUKLA	-,15782	,17020	1,000	-,6142	,2986

Ankete katılan katılımcılara sorulmuş olan “yöneticilerinizle yüz yüze görüşme sıklığınız ?” sorusuna verilen cevaplarla ölçek sorularının ortalamaları anova testine tabi tutulduğunda ($0,000 < 0,05$) oranları elde edilmiştir. Onuncu hipotezimizde ki çalışanların yöneticileri ile görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Post-Hoc test sonuçları da incelendi de bu anlamlı farklılığın yöneticiler ile çoğunlukla-her zaman ve bazen konuşanlardan kaynaklandığı ve örgütsel sessizlik algılarının yüksek olduğu H_{10} hipotezinde kabul edilmiştir.

H_{11} :Çalışanların iş ile ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticileri ile görüşmelerine göre sessizlik düzeyleri değişmektedir

Tablo 3.19 Çalışanların İş İle İlgili Herhangi Bir Konu Ya da Sorun Hakkında Yöneticileri İle Görüşmelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Post-Hoc Test

Soru 2	N	Ortalama	Standart Sapma				
Çok Nadir	19	2,9117	,64609				
Bazen	30	2,5762	,76494				
Çoğunlukla	45	2,1421	,72502				
Her Zaman	33	1,6959	,70236				
Toplam	127	2,2438	,82404				
Varyans Analizi							
	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P		
Gruplar arası	22,162	3	7,387	14,332	,000		
Gruplar içi	63,397	123	,315				
Toplam	85,559	126					
(I)(J) İŞ YERİNİZLE İLGİLİ HERHANGİBİR KONU YA DA SORUNU YÖNETİCİLERİNİZLE KONUŞABİLİYORMUSUNUZ?		Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	P.	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Tukey HSD	ÇOK NADİR	BAZEN	,33546	,21050	,386	-,2128	,8837
		ÇOĞUNLUKLA	,76959*	,19642	,001	,2580	1,2812
		HER ZAMAN	1,21577*	,20675	,000	,6773	1,7543
	BAZEN	ÇOK NADİR	-,33546	,21050	,386	-,8837	,2128
		ÇOĞUNLUKLA	,43413	,16922	,055	-,0066	,8749
		HER ZAMAN	,88030*	,18111	,000	,4086	1,3520
	ÇOĞUNLUKLA	ÇOK NADİR	-,76959*	,19642	,001	-1,2812	-,2580
		BAZEN	-,43413	,16922	,055	-,8749	,0066
		HER ZAMAN	,44618*	,16454	,038	,0176	,8747
	HER ZAMAN	ÇOK NADİR	-1,21577*	,20675	,000	-1,7543	-,6773
		BAZEN	-,88030*	,18111	,000	-1,3520	-,4086
		ÇOĞUNLUKLA	-,44618*	,16454	,038	-,8747	-,0176
Bonferroni	ÇOK NADİR	BAZEN	,33546	,21050	,681	-,2290	,8999
		ÇOĞUNLUKLA	,76959*	,19642	,001	,2429	1,2963
		HER ZAMAN	1,21577*	,20675	,000	,6613	1,7702
	BAZEN	ÇOK NADİR	-,33546	,21050	,681	-,8999	,2290
		ÇOĞUNLUKLA	,43413	,16922	,069	-,0196	,8879
		HER ZAMAN	,88030*	,18111	,000	,3946	1,3660
	ÇOĞUNLUKLA	ÇOK NADİR	-,76959*	,19642	,001	-1,2963	-,2429
		BAZEN	-,43413	,16922	,069	-,8879	,0196
		HER ZAMAN	,44618*	,16454	,046	,0050	,8874
	HER ZAMAN	ÇOK NADİR	-1,21577*	,20675	,000	-1,7702	-,6613
		BAZEN	-,88030*	,18111	,000	-1,3660	-,3946
		ÇOĞUNLUKLA	-,44618*	,16454	,046	-,8874	-,0050

Ankete katılan katılımcılara sorulmuş olan “iş yerinizle ilgili herhangi bir konu ya da sorunu yöneticilerinizle konuşabiliyor musunuz ?” sorusuna verilen cevaplarla ölçek sorularının ortalamaları anova testine tabi tutulduğunda ($0,000 < 0,05$) oranları elde

edilmiştir. On birinci hipotezimizde ki çalışanların işyerleri ile ilgili sorunları ya da herhangi bir konuyu yöneticileri ile konuşmalarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tablonun devamında yapılmış olan Post-Hoc test sonuçları da incelendiği zaman bu anlamlı farklılığı her zaman ve çoğunlukla cevaplarının oluşturduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak H_{11} hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel sessizlik olgusu, yabancı literatürde fazla olmamakla birlikte yerli literatüre de henüz yeni girmeye başlamıştır. Konu üzerinde neredeyse yok denecek kadar az çalışma bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından maalesef gereken ilgiyi henüz görmeyen ve üzerinde yeterince araştırma yapılmayan davranışsal bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şüphesiz ki modern yönetim yaklaşımında çalışanlar, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için hayati öneme sahip kaynaklardır. Çalışanların düşünceleri, fikirleri, kaygı ve önerileri örgütler için süreçlerini gerçekleştirmede ve yol göstermede oldukça önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütler için önemli bir kaynak olan çalışanlar, en alttan en üste kadar hangi konumda yer alırsa alsınlar etkin bir şekilde kullandıklarında örgütler için önemli bir farkındalık yaratacaktır. Çalışanlar, açık bir şekilde fikir ve düşüncelerini dile getiremediği, duyduğu kaygı ve endişeler, çevresel baskılar ve korku faktörleri gibi durumlardan ötürü susmayı tercih ettiğinde, bu durum bulundukları örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilecektir.

Bu araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ölçümlenmeye çalışılmış ve bu bağlamda hipotezler oluşturulmuştur. Öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların genel demografik yapısına bakıldığında, katılımcıların çoğunun erkek ve lise mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında ve bekâr olduğu görülmüştür. Görev yapılan departmanlar ve pozisyonlar değerlendirildiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yiyecek-içecek ve kat hizmetlerinde çalıştığı sonucuna varılmıştır. İş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %37 gibi büyük bir çoğunluğun 11 yıl ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışanların almış oldukları ücretler bazında, %52,8'nin 1000-1500 TL arasında maaş aldıkları saptanmıştır.

Birinci hipoteze konu olan “çalışanların cinsiyetlerine göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık vardır”, incelendiğinde yapılmış olan istatistiksel analizde çalışanların cinsiyetlerine göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamış ve hipotez

geçersiz olmuştur. Oysaki çalışanların kadın ya da erkek olmaları sessizlik davranışlarında farklılık göstermektedir. Kadınlar erkeklere göre daha fazla sessiz kalma eğiliminde bulunmaktadır (Brinsfield 2009: 73).

Toplumsal yapının farklılığı, bizim kültürel yapımızda bulunan ataerkil yapı gereğince kadınlara olan bakış açısı, kadınların çalışma hayatında daha az yer alması gibi unsurlar kadınların daha fazla sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Erenler (2010) tarafından 374 otel üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik davranışında cinsiyet açısından farklılık göstermediğini bulmuştur. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2011) çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi” konusunda yapmış oldukları çalışmada, 222 özel sektör ve 212 kamu sektörü çalışanının, örgütsel sessizlik davranışının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Bir başka deyişle, yapmış olduğumuz araştırma ve diğer araştırmalar göstermiştir ki kadın ve erkek çalışanlar benzer sessizlik davranışı göstermektedir. Cinsiyetin ele alındığı bazı araştırmalar, erkeklerin iletişim girişiminde bulunma ve düşüncelerini sunma eğilimi gösterirken kadınların fikir birliği için çabalama eğiliminde olduklarını, her iki cinsten de kişilerin bulunduğu gruplarda kadınların daha az etki sahibi olduklarını göstermiştir (LePine; Dyne 1998: 853-868). Cinsiyet ile ilgili başka bir araştırma, kadınlar ve erkeklerin varlığı durumunda daima sessiz olduklarını ortaya koymuştur (Pinder; Harlos 2001: 331-369).

İkinci hipotez konusu olan yaş ölçütüne bakıldığında; çalışanların yaşlarına göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Demografik özelliklerin arasında yer alan yaş ölçütü ilerledikçe çalışanların uyum düzeyi artmaktadır. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinə yönlendirebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir (Özgen; Sürgevil 2009: 315-316). Çakıcı ve Çakıcı'nın (2007) yaptığı araştırmaya göre ise yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldikleri belirlenmiştir. Bu çalışmada; 46-55 yaş grubunun en yüksek sessizlik düzeyinde, 25 ve altı grubun ise en düşük sessizlik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçtan da anlaşılacağı üzere yaş ilerledikçe sessiz kalmada bir artış olduğu saptanmıştır.

Üçüncü hipotezde sessizlik düzeyi çalışanların medeni durumlarına göre incelenmiş olup anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yani çalışanların evli, bekâr ya da boşanmış/dul olmaları sessizlik davranışlarında benzerlik olduğu ortaya çıkmıştır.

Dördüncü hipoteze göre, araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim düzeylerine göre sessizlik düzeyleri analiz edilmiş olup, eğitim düzeyleriyle sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Eğitimin, bireyin toplumsal ilişkisi güçlendiren, çevresiyle bağlantı kurmasını sağlayan, gerek kendi gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir özellik kazandıran ve bunların yanında iletişim gücü kazandıran en temel değişkenlerden biri olduğu söylenebilir. Bu bakımdan sessiz kalma bazen, eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, kişinin bilgisini göstermemesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilmektedir.

Yüksek düzeydeki eğitimin çalışanların kendine olan güvenlerini arttıracak, sorunların ya da olası fırsatların farkına varabileceği ve bu konular hakkında çözüm üretip katkıda bulunabileceği düşüncesinden yola çıkarak araştırmacılar, eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel sessizlik algılamasında farklılık olabileceği hipotezini geliştirmişlerdir. Ayrıca LePine ve Dyne’de (1998) eğitim düzeyinin örgütsel sessizlik davranışını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre otel çalışanlarının daha düşük eğitime sahip olanların, daha sessiz kalmayı tercih ederken yüksek eğitim seviyesinde olanların daha çok ses çıkarma eğiliminde oldukları bulunmuştur. Erenler’in (2010) yaptığı bir araştırmada, örgütsel sessizlik davranışlarının “eğitim durumu” göre farklılık gösterdiğini doğrulamıştır. İlkokul, ortaokul ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar saptamıştır. Son olarak da Çakıcı’nın (2010) araştırması, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koymuştur.

Beşinci hipotezde çalışanların çalıştıkları bölümlere göre sessizlik düzeyleri incelenmiş olup otel çalışanlarının departmanları bakımında sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aynı şekilde altıncı hipotezimizde örgütsel sessizlik düzeyinin çalışılan pozisyonla arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Özet olarak, otel çalışanlarının çalıştıkları bölümler veya çalışılan pozisyonlar bakımında örgütsel sessizlik düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Yedinci hipotezde otel çalışanlarının çalıştıkları iş yerindeki toplam çalışma süreleri bakımından sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sekizinci hipotezde de otel çalışanlarının iş hayatlarındaki toplam çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Erenler (2010) yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik davranışının kıdeme göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Near ve Miceli (1996) ise kıdemli olan çalışanların örgütsel sessizlik eğilimlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır (Near; Miceli 1996: 507-526). Bu bulgu aslında çalışanların örgüt içerisindeki çalıştıkları süre arttıkça örgüt kültürünü benimseyerek iletişim kanallarını daha etkin bir biçimde kullandıklarını göstermektedir. Örgüte yeni katılmış olanların ise örgütte kendine yer oluşturma kaygısı ile ilişkilere daha fazla önem verdikleri düşünülebilir. Bir başka araştırmada alt kademe çalışanların çalışma süreleri arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmakta, bireysel sessizlik tutumları artmaktadır (Taşkiran 2011: 211).

Dokuzuncu hipotezde otel çalışanlarının aldıkları maaşlara göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Fakat farklı araştırmalara bakıldığında çalışanların düşük ve yüksek gelirli olmaları sessizlik davranışlarının farklılık göstermesinde etkili olmaktadır. Düşük gelirli çalışanlar, yüksek gelirli çalışanlara göre korkma ve kendini korumaya dayalı sessizlik davranışı eğilimindedirler. Bu çalışmada ele alınan hipotezde küçük bir nüans farkıyla farklılık tespit edilememiştir. Bunun sonucunda araştırmaya katılanların maaşları konusunda gerçekçi davranmadığı düşünülmüştür.

Onuncu hipotezde çalışanların yöneticileri ile görüşme sıklıklarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu bulgulardan en yüksek düzeye sahip olan cevap “her zaman” olurken en düşük düzeydeki cevap “çok nadir ve bazen” olmuştur. Otel çalışanlarının yöneticileri ile yüz yüze görüşmesinin onların örgütsel sessizlik algılarını olumlu yönde etkilediği ve yüz yüze görüşmenin sıklığı arttıkça etkisinin de arttığı çalışmanın bulgularında görülmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile sık sık yüz yüze görüşmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Vakola ve Bouradas (2005) 677 işgören üzerinde yapmış olduğu bir araştırmada, üst yönetimin sessizliğe dair tutumu ve iletişim fırsatları ile iş görenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır. Yapılan araştırmalar bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansını ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke;

Duhan 2000: 155-158). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum mikro anlamda örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına veya oluşmamasına neden olabilir (Breen; Ronald; Howard; Preziosi 2005: 226).

On birinci ve son hipotezde çalışanların iş ile ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticileri ile görüşmelerine göre sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Aşağı doğru iletişimde, iletişim araçlarından veya mesajdan çok bölüm yöneticisi ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser 1984: 616). Böyle bir iletişimin oluşturulması örgütün bütün düzeylerine yansıyacaktır. Çalışanlar, sorunlar ile ilgili daha fazla konuşma ve tartışma eğiliminde bulunacaklardır. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden yararlanıla bilinilecektir (Breen; Ronald; Howard; Preziosi 2005: 226).

Sonuç olarak bu araştırma, sessizlik konusunda genel bir görüntü sunsa da örgütsel sessizliğin teşhis ve çözümünün kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma örgütlerde sessizlik halinin oldukça yaygın olması nedeniyle önemli görülmektedir. Yapılan bu araştırma daha çok iki alt boyut olan örgütsel ve yönetsel boyutları ortaya koymuştur. İhmal edilmiş bir konu olarak örgütsel sessizlik açısından daha fazla araştırmanın yapılması gerektiği açıktır. İş gören sessizliğinin nasıl görüldüğü, nasıl ortadan kaldırılabileceği veya azaltılabileceği ve yönetilebileceği önemli bir sorundur. Sessizliğin kökenine inebilmek için sosyal – kültürel, bireysel ve örgütsel boyutların daha fazla araştırılması gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin artmasına sebep olan faktörleri ortaya çıkarabilmek ve anlayabilmek içinde sessizliğin daha farklı boyutlarını daha spesifik olarak değişik örgütler açısından araştırılıp incelenmesinde fayda olacaktır.

Sessizlik, örgütü olumsuz yönde etkilemekle beraber sessizlik altında sorun yaşayan çalışanları da duygusal olarak yıpratmaktadır. Sessiz bir yapıda yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyecektir (Perlow; Williams 2003: 3-6). Morrison ve Milliken (2003), Detert ve Edmonson (2005) ve Yaman (2007, 2009, 2010), yapmış oldukları çalışmalarda; çalışanların bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmalarının kendilerine zarar verdiği, acizlik duygusunu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğu şeklinde çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel

sessizliğin nedenleri, sonuçları ve sessizliği etkileyen faktörlerle beraber, üzerinde çalışılması sorunun tespiti ve buna uygun çözümlerin oluşturulabilmesi için önem arz etmektedir.

İşgörenler bulundukları örgütlerinde çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu davranış biçimi kimi zaman bireysel kimi zaman yönetsel kimi zaman ise de iş arkadaşlarından veya daha başka dış faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Araştırmada örgütsel sessizlik kavramının yeni bir olgu olarak anlatılmasına rağmen aslında bu davranışsal olgu her örgütün içerisinde az ya da çok şekilde yaşanmaktadır. Özellikle turizm sektörü gibi insan faktörünün çok önemli olduğu bir sektörde işgören davranışlarının yüksek derecede önemli bir faktör olduğu ele alındığında, işgörenlerin kendilerini rahat ve açık bir şekilde ifade edebilecekleri, iletişim kanallarının açık olduğu bir örgüt yapısı geliştirmek hem tüm çalışanlar hem de örgüt açısından son derece yararlı olacaktır.

Bu araştırmada çalışanların sessizlik düzeyleri incelenmeye çalışılmış ve uygulama alanı olarak otel işletmeleri seçilmiştir. İleride bu sektörde veya diğer hizmet sektörlerinde yapılabilecek çalışmalarda bu uygulama alanı genişletilebilir. Ayrıca sessizliğin yanında sessizlikle bağdaştırılabilecek veya karşılaştırılabilecek unsurlar ele alınıp daha farklı çalışmalar yapılabilir. Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerindeki nedenlerin iş dışındaki nedenlerle olan ilişkileri de araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi; Yıldırım, Engin; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan. “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*”, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya 2010.
- Amah, Okey E. ; Chiwuba A. Okafor. “*Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control*”, Asian Journal of Scientific Research. Vol.1, No.1, pp.1-11, 2008.
- Argyris, C. “*Organizational Learning And Management Information Systems*”, 1977.
- Arrindell W.A; Zvolensky M.J. ; Taylor S. ; Bouvard, M. “*Anxiety sensitivity in six countries*” Behaviour Research and Therapy 41(7), pp.841-859, 2003.
- Ashcraft, Karen Lee. Book Review, “*Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective.*” Human Studies 23: pp.413–421, 2000.
- Ashford Susan. J; Rothbard Nancy. P; Piderit Sandy Kristin; Dutton Jane. E. “*Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues*”. Administrative Science Quarterly. 43(1): 23-57. 1998.
- Ashforth, Blake E. ; Vikas Anand. “*The Normalization of Corruption in Organizations*”, Research in Organizational Behaviour’ın içinde Ed. R.M.Kramer - B.M.Staw, Amsterdam: Elsevier, pp.1-25,2003.
- Barutçu, Esin. “*Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama.*” (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2000
- Başaran İbrahim E. “*Örgütsel Davranış - İnsanın Üretim Gücü.*” Ankara: Siyasal Basın Yayın. S.232, 2008.
- Beer, Michael; Russel. A. Eisenstat, “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning.*” Sloan Management Review, v. 41, p. 24-30, 2000.
- Bendersky, Corinne. “*Organizational Influence on Disputants*”, The Handbook of Dispute Resolution’ın içinde, Ed: Michael L. Moffitt ve Robert C. Bordane, USA: Jossey-Bass Publ, pp. 233-244, 2005.
- Bies, R.J. “*Sound of Silence: Identifying New Motives and Behaviors*” içinde, Ed: Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards, Voice and Silence in Organizations. UK: Emerald Group Publishing Limited, 163, 2009.

- Bildik, B. “*Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.*” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli 2009.
- Blackman, Deborah; Eugene Sadler-Smith. “*The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning.*” *Management Learning*. 40(5): 569-585, 2009.
- Blatt, Ruth; Marlys K.Christianson; Kathleen M. Sutcliffe; Marilyn M. Rosenthal.“*A Sensemaking Lens On Reliability*”, *Journal of Organizational Behaviour* vol.27(7), pp. 897-917, 2006.
- Botero, Isabel C. ; Lin Van Dyne, “*Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia*”, *Management Communication Quarterly*, vol. 23, number.1, pp. 84-104, 2009.
- Bowen, Frances; Blackmon, 2003 “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice.*” *Journal of Management Studies*, vol. 40, number. 6, (September) s. 1393-1417, 2003.
- Breen, Virginia; Ronald Fetzter; Howard, Linda; Preziosi, Robert , “*Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations*”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol.17, number.4, pp. 215-229, 2005.
- Brinsfield, Chad T. ; Edwards, Marissa S. ; Greenberg, J. “*Voice and Silence in Organizations,*” Emerald Group Publishing Limited, UK, 2009.
- Brinsfield, Chad. T. “*Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development Of Measures, and Examination of Related Factors.*” Ohio State University Phd. Thesis. 2009.
- Bulduk, Sevda. “*Deneyisel Psikolojide Araştırma Yöntemleri*”, Çantay Kitabevi, İstanbul 2003.
- Büyüköztürk, Şener. “*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi*”, Pegem Akademi, Ankara 2011.
- Chiu. S. ;Peng, J. “*The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style.*” *Journal of Vocational Behavior*, 73 (4), 426-433, 2008.
- Çakıcı, Ayşehan; Çakıcı Celil A. “*Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma.*” Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım. s.481-489, 2007.
- Çakıcı, Aysehan. “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt.16, Sayı.1,ss.145-162, 2007.

- Çakıcı, Ayşehan. “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.” Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.17(1): 117-134, 2008
- Çakıcı, Ayşehan. *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.
- Çarıkçı, İlker H. “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 155-168,İsparta 2000.
- Davis, K. “İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış”, Çev. Kemal Tosun İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 199, 1984.
- Detert, James. R. ve Burris Ethan. R. “Leadership Behavior and Employee Voice: Is The Door Really Open?”, Academy of Management Journal, 50 (4), pp.869-884,2007.
- Doğan, Yusuf. “Konuşma Becerisinin Geliştirilmesine Yönelik Etkinlik Önerileri”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(1), 185-204, 2009.
- Durak, İbrahim. “Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik”, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa 2012
- Dyne, Lin Van; Ang S. ; Isabel, C. B. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, vol.40, Number 6, pp.1360-1392, 2003.
- Edmondson, Amy C. “Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams”, Administrative, Science Quarterly, vol. 44, number 2, pp. 350–383, 1999.
- Ehtiyar, Rüya; Yanardağ, Melek. “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, Tourism and Hospitality Management, 14 (1), 51-68, 2008.
- Erenler, Esra; Aydın, Ç. Aysun; Güney, Semra. “Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği ilişkisi”, Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek, 2011.
- Eroğlu, Ahmet Hüsrev; Adıgüzel, Orhan; Öztürk, Umut Can. “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık ikilemi: işgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, 102-103, 2011.
- Fuller, Jerry Bryan; Barnett, Tim; Hester, Kim; Relyea Clint; Frey, Len. “An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective”, Journal of Managerial Issues; Spring, 2007.
- Gephart, Jennifer Kish; Detert, James R. ; Trevino, Linda K; Edmondson, Amy C. “Silenced by fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work. Research in Organizational Behavior”, 29: 163-193, 2009.

- Glauser, Michael J. “*Upward information flow in organization: Review and conceptual analysis*”, Human Relations, Vol.37, Number.8, pp. 613-643, 1984.
- Grant, Asam. M; Sharon, Parker; Collins, Catherina. “*Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel*”, Personnel Psychology, Number. 62, pp. 31–55, 2009.
- Greenberg, Jerald.” *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*”, Journal of Management, 16(2), 399-432, 1990.
- Hassink, Harold; Vries, Meinderd; Bollen, Laury. “*A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies*”, Journal of Business Ethics, 75, 25-45, 2007.
- Henrikson Kerm; Dayton, Elizabeth. “*Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*”, Health Services Research, Vol.41, No.4, 2006, pp. 1539-1554
- Hirschman, Otto Albert. “*Exit, Voice And Loyalty: Responses To Declines in Firms, Organizations And States*”. Cambridge: Harvard University Press, U.S.A, 1970.
- Hoffmann, Elizabeth A. “*Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies*”, Social Forces, 84(4), 2310-2330,2006.
- Huang Xu; Vliert Van de Evert; Veght Van der Gerben. “*Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally*”, Management and Organization Review. 1(3): 459-482, 2005.
- İslamoğlu, Ahmet Hamdi. “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*”, Beta Yayın ve Dağıtım, İstanbul 2009.
- Jensen, Vernon John. “*Communicative Functions of Silence*”, ETC, Vol.30,pp.249-257, 1973.
- Johlke, Mark C. ; Dale F. Duhan. “*Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes,*” Journal of Service Research, 3 (2): 155-158,2000.
- Kahveci, Gökhan. “*İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.10-20, 2010.
- Karacaoğlu, Korhan; Cingöz, Ayşe. “*Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*”, Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal (ed.), İlke Yayınevi, Ankara, 155-167,2008.
- Karacaoğlu, Korhan; Cingöz, Ayşe. “*İş Gören Sessizliğin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*”, 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi,698-707, 2009.

- Kassing, W. Jeffrey; Avtgis, A. Theodore. "Examining the relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. Management", Communication Quarterly, 13, 102-110, 1999.
- Kızıldağ, Duygu. "İşten Ayrılma Mülakatları ve Örgütsel Hafıza İlişkisi: Mülakat Hafıza Kaybını Önler mi?" 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 440-446, 2009.
- Koçel, Tamer. "İşletme Yöneticiliği", 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul 2011.
- Kolarska, Lena; Aldrich, Howard "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", Organization Studies vol.1, no.1, pp.41-58, January 1980.
- Korsgaard, M. Audrey; Roberson Lorian; Rymph, R. Douglas. "What motivates fairness: The role of subordinate assertive behavior on managers' interactional fairness", Journal of Applied Psychology, Cilt 83, Sayı 5, s. 731-744, 1998.
- LePine, A. Jeffrey. ; Van Dyne, Lin. "Predicting Voice in Work Groups", Journal of Applied Psychology, 83(6):853-868, 1998.
- Liu, Dan; Wu, Jun; Ma, Jiu-cheng. "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", Computers & Industrial Engineering, CIE, International Conference on, pp. 1647-1651, 2009.
- Mesmer-Magnus, Jessica R. ; Chockalingam, Viswesvaran. "Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation", Journal of Business Ethics. Vol.62, Issue.3, pp.277-297, 2005.
- Milliken, Frances J. ; Morrison, Elizabeth W. ; Hewlin Patricia F. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, vol.40, Number. 6, 1453-1476, 2003.
- Milliken, Frances J. ve Morrison, Elizabeth W. "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", Journal of Management Studies, 40 (6), 1564-1568, 2003.
- Morrison Elizabeth W. ; Frances J. Milliken, "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, pp. 1353-1358, 2003.
- Morrison, Elizabeth. W. ; Phelps, Corey C. "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", Academy of Management Journal, vol.42, Number.4, 403-419, 1999.
- Morrison, E.W. ; Milliken, Frances J. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, vol. 25 Number.4, 706-725, 2000.

- Near, Janet. P. ; Miceli, Marcia P. “*Whistle-Blowing: Myth and Reality*”, Journal of Management, vol.22, Number.3, pp.507-526, 1996.
- Nemeth, Charlan Jeanne. “*Managing innovation: When less is more*”, California Management Review, vol.40, Number.1, pp.59-74, 1997.
- Nikolaou, Ioannis; Vakola, Maria; Bouradas, Dimitris. “*Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employess voice behavior*”, Personel Review, vol.37, No.6, 666-679, 2008.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. “*Turbulences in the Climate of Opinion: Methodological Applications of the Spiral of Silence Theory*”. Public Opinion Quarterly 41: 143–158, 1977.
- Özdevecioğlu, Mahmut. “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki ilişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*”, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol:20, s.127, 2003.
- Özgen, Işıl. ; Sürgevil, Olca. “*Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*”. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, s.300-320. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık, 2009.
- Panteli, Niki; Fineman, Stephan. “*The sound of silence: the case of virtual team organising*”, Behaviour & Information Technology, vol:24, Number: 5, pp: 347 – 352, 2005.
- Peirce, Ellen; Smolinski, Carol A. ; Rosen, Benson. “*Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears*”, Academy of Management Executive; Vol. 12 Issue 3, pp.48-49, 1998.
- Perlow, Leslie A. ; Repenning, P. Nelson. “*The dynamics of silencing conflict*”, Research in Organizational Behavior, vol: 20, p.204-205, 2007.
- Perlow, Leslie. A. ; Williams, Stephanie. “*Is Silence Killing Your Company*”, Harward Business Review, pp. 3-8, 2003.
- Piderit Sandy K. ; Susan J. Ashford. “*Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues*”, Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, pp. 1476-1502, 2003.
- Pinder Craig C. ; Harlos Karen P. “*Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice*”, Research in Personnel and Human Resources Management. 20: 331-369, 2001.
- Podsakoff, Philip M. ; MacKenzie, Scott B. ”Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness”, Journal of Marketing Research, Vol:31, p.351, 1994.
- Podsakoff, Philip M. ; MacKenzie, Scott B. ; Paine, Julie Beth; Bachrac, Daniel G. “*Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and*

- Empirical Literature and Suggestions for Future Research*", Journal of Management, vol. 26 no. 3 pp.513-563, 2000.
- Premeaux, Sonya Fontenot. "*Breaking Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace*", pp.5-26, ProQuest Dissertations and Theses, 2001.
- Premeaux, Sonya Fontenot; Bedeian, Arthur G. "*Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*", Journal of Management Studies, 40 (6),1535-1562, 2003.
- Ralston, David A. ; Hallinger, P. ; Egri, Carolyn P. ; Naothinsunk, S. "*The Effects of Culture And Life Stage on Workplace Strategies of Upward Influence: A Comparison of Thailand And The United States.*" P.322,2005.
- Raub, Steffen. "*Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry*", International Journal of Hospitality Management, 27(2), 179–186, 2008.
- Rousseau, Denise Marie; Parks, J. M. "*The Contracts Of Individuals and Organizations*", Research in Organizational Behavior. Vol:15, pp:1-43, 1993.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. "*Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*", Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, Bursa 2009.
- Schein, Edgar H. "*Organizational Culture and Leadership*", Third Edition, John Wiley & Sons, Inc. P.261, 2004.
- Simpson, Ruth; Lewis, Patricia. "*An Investigation of Silence and A Scrutiny of Transparency: Re-Examining Gender in Organization Literature Through The Concepts of Voice and Visibility*", Human Relations, vol:58, Number: 7, 1253-1257, 2005.
- Sipahi, Beril; Yurtkoru, E. Serra; Çinko, Murat. "*Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*", 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul 2008.
- Slade, Ross Michael. "*The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*", George Washington University, 2008.
- Soycan, S. Hande. "*Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2010.
- Street, Marc. D. "*Cognitive Moral Development and Organizational Commitment: Two Potential Predictors of Whistleblowing*", Journal of Applied Business Research, vol:11, Number:4, 104-110, 1995.
- Sussman, Lyle. "*Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication*", Business Horizons, vol:51, Number:4, pp: 331-339, 2008.

- Şencan Hüner. “Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Arastırma”, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007.
- Tangirala, Subra; Ramanujam, Ranga “*Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate*”, Personnel Psychology, Vol: 61, pp: 37–68, 2008.
- Taras, Daphne G. “*Breaking the Silence: Differentiating Crises of Agreement. Public Administration Quarterly*”; Winter, vol:14, p.4, 1991.
- Taşkıran, Erhan. “*Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*”, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul 2011.
- Travis Dnika. J. ; Gomez, Rebecca. J. ; Mor Barak, M.E. “*Speaking Up and Stepping Back: Examining the Link Between Employee Voice and Job Neglect*”, Children and Youth Services Review, Vol:33, p.1831-1841, 2011.
- Türkçe Sözlük s.830, s.1706, s.1709, 2011.
- Ural Ayhan. ; Kılıç İbrahim. “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*”, 3. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.
- Ural Ayhan. ; Kılıç İbrahim. “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*”, Detay Yayıncılık, Ankara 2005.
- Vakola Maria; Bouradas; Dimitris “*Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation*”, Employee Relations, Vol.27, No.4-5, 2 pp. 441-458, 2005.
- Yagil, Dana. “*The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics*”, Journal of Emotional Abuse, vol:6. Number:1, 49-65, 2006.
- Yazıcıoğlu Yahşi; Erdoğan, Samiye. “*SPSS Uygulamalı Bilimsel Arastırma Yöntemleri*”, Detay Yayıncılık, Ankara 2004.
- Yurtal, Filiz; Yontar, Alper. “*Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, 411-424, 2006.

EK-1**OTEL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ:
ÇANAKKALE İLİ MERKEZİNDEKİ OTELLERDE BİR ÇALIŞMA.
ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki anket formu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamındaki bir akademik çalışmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada otel çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında cevaplarınız doğrultusunda elde edilecek sonuçlar toplu olarak değerlendirilecek ve bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır.

Elde edilen veriler GİZLİ TUTULACAK ve 3. KİŞİLERLE PAYLAŞILMAYACAKTIR. Her bir soru için **sizin görüşünüzü en iyi yansıtan sayıyı işaretleyiniz.** Ankete ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Nilay Yücel

Muhittin Ekici

ÇOMÜ Öğretim Üyesi

ÇOMÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM/ KİŞİSEL BİLGİ FORMU

CİNSİYETİNİZ:	[1] KADIN [2] ERKEK
YAŞINIZ:	[1] 25 ve altı [2] 26-35 [3] 36-45 [4] 46-55 [5] 56 ve üstü
EĞİTİM DURUMUNUZ:	[1] İlköğretim [2] Lise [3] Ön lisans [4] Lisans [5] Yüksek Lisans ve Doktora
MEDENİ DURUMUNUZ:	[1] Evli [2] Bekâr [3] Boşanmış/Dul
DEPARTMANINIZ:	[1] Ön büro [2] Yiyecek-İçecek [3] Kat Hizmetleri [4] Satış-Pazarlama [5] Muhasebe [6] Diğer...
POZİSYONUNUZ:	[1] Çalışan [2] Şef [3] Departman Müdür Yard. [4] Departman Müdürü
BU İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ:	[1] 1 yıldan az [2] 1-5 yıl [3] 6-10 yıl [4] 11 yıl ve üstü
TOPLAMDA KAÇYILDIR İŞ HAYATINDASINIZ? (DAHA ÖNCE ÇALIŞTIĞINIZ YERLER DÂHİL)	[1] 1 yıldan az [2] 1-5 yıl [3] 6-10 yıl [4] 11 yıl ve üstü
MAAŞ ARALIĞINIZ:	[1] 1000 TL'den az [2] 1000 – 1500 TL arası [3] 1501 – 2000 TL arası [4] 2001 – 3000 TL arası [5] 3001 TL ve üzeri
YÖNETİCİLERİNİZLE YÜZ YÜZE GÖRÜŞME SIKLIĞINIZ:	[1] Hiçbir zaman [2] Çok nadir [3] Bazen [4] Çoğunlukla [5] Her zaman
İŞ YERİNİZLE İLGİLİ HERHANGİBİR KONU YA DA SORUNU YÖNETİCİLERİNİZLE KONUŞABİLİYORMUSUNUZ?	[1] Hiçbir zaman [2] Çok nadir [3] Bazen [4] Çoğunlukla [5] Her zaman

II. BÖLÜM / ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri, işyerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak değerlendiriniz.

NOT: [1] HİÇ BİR ZAMAN SESSİZ KALMAM,
[2] ÇOK NADİR SESSİZ KALIRIM,
[3] BAZEN SESSİZ KALIRIM,
[4] ÇOĞUNLUKLA SESSİZ KALIRIM,
[5] HER ZAMAN SESSİZ KALIRIM

<<<1-----2-----3-----4-----5>>>

Sessiz Kalmama

Sessiz Kalma

	MADDELER	HİÇBİRZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HERZAMAN
	İŞYERİNİZDE,	1	2	3	4	5
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
2	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
4	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
6	Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
7	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
8	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
11	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
	MADDELER	HİÇBİRZAMAN	ÇOKNADIR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HERZAMAN
14	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
18	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
19	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
23	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
28	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]