

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KÜLTÜR
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MUAZZEZ NİLAY ACAR

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ÇALIŞMA PSİKOLOJİSİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KÜLTÜR
ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

MUAZZEZ NİLAY ACAR

Danışman: PROF. DR. SİBEL GÖK

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Muazzez Nilay ACAR
Ana Bilim Dalı	: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Sibel GÖK
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Temmuz 2020
Anahtar Kelimeler	: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Özdeşleşme, Kültür, Toplulukçuluk, Güç Mesafesi, Bireysel Kültürel Değerler

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, bireylerin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve kültürel değerleri (güç mesafesi ve toplulukçu boyutlarıyla) arasındaki ilişkiyi, nedensellik bağlamında derinlemesine incelemektir. Çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden görgül bir araştırma yöntemi olan durum çalışmasıdır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi olan görüşme formu yaklaşımı kullanılarak 14 sendika çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan verilerin elde edilmesinde açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Ayrıca, sendika çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, güç mesafesi ve toplulukçu eğilimlerini belirlemek için ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırma toplam dört bölümdür. İlk bölümde örgütsel sessizlik, ikinci bölümde örgütsel özdeşleşme, sonraki bölümde kültür kavramı incelenmiş olup, son bölümde ise örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme ve bireysel kültürel değer boyutlarından olan güç mesafesi ve toplulukçuluk değerleri arasındaki ilişkinin incelendiği saha araştırmasına yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular, yüksek örgütsel özdeşleşmenin, çalışan sesliliğini ve korumacı sessizlik davranışı eğilimini arttırdığını ortaya koymuştur. Düşük güç mesafesinin, çalışan sesliliğini arttırıcı, korumacı sessizlik davranışı eğilimini ise azaltıcı bir etkiye sahip olduğu

belirlenmiştir. Toplulukçu değerlerin, korumacı sessizlik davranışı eğilimini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Muazzez Nilay ACAR
Field : Labor Economics and Industrial Relations
Programme : Management and Work Psychology
Supervisor : Prof. Dr. Sibel GÖK
Degree Awarded and Date : Master – July 2020
Keywords : Organizational Silence, Organizational Identification, Culture, Collectivism, Power Distance, Individual-Level Cultural Values

ABSTRACT

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE WITH ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION AND CULTURE

The purpose of this study is to oversee deeply the relationship at the context of causality in between the behaviours of organisational silence together with organisational identification levels and cultural values (power distance and collectivism dimensions) of individuals. The study is a “case study” being an empirical research method of one of qualitative research methods. The interview method being one of qualitative methods has been used at the study. Using the approach of interview form which is being a method of semi structured deep interview method; the interviews have been performed with the 14 employees of trade union. A questionnaire consist of open-ended questions that they are used to attain the data of participants have been applied. Moreover, in order to determine the organisational identification, power distance and collectivism trends of the employees of trade union, the scales have been utilised.

The study has four chapters. The first chapter is to study organisational silence; organisational identification at the second chapter and the cultural concept has been studied at the last chapter. A field research where the relationship of power distance and collectivism values which are being at the dimension of organisational silence, organisational identification and individual cultural values have taken place at the study.

The findings accomplished have put forward that the high organisational identification has increased the trend of behaviour of the voice of the employees and

defensive silence. It has been determined that the low power distance has an increasing impact on employee voice but decreasing impact on the trend of defensive silence behaviour. Consequentially, the idea has been achieved that collectivism values have increased the trend of defensive silence behaviour.



ÖNSÖZ

Tüm çalışmam boyunca bana her zaman yol gösteren, bilgi ve tecrübesi ile destek olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Sibel GÖK'e teşekkür ederim. Tez jürimde yer almayı kabul eden, değerli görüş ve eleştirileri ile tezime katkı sağlayan Doç. Dr. Selmin KAŞKA'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Dilek Işılay ÜÇÖK'a teşekkür ederim. Alan araştırmam sırasında bana vakit ayırıp, görüş ve deneyimlerini paylaşan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan ve beni destekleyen, hayatımın ışıkları canım annem Fatma Seba ACAR'a ve canım babam Tekin ACAR'a, kendime inanmadığım zamanlarda bile bana inanmaktan asla vazgeçmeyen, çalışmamın gizli kahramanı biricik ablam Hadiye Gülay ACAR'a teşekkür ederim.

Temmuz 2020

Muazzez Nilay Acar

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xii
KISALTMALAR.....	xiii

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. SESSİZLİK KAVRAMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	4
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1.3.1. Birinci Dalga	7
1.3.1.1. Çıkış ve Ses	7
1.3.1.2. MUM Etkisi.....	7
1.3.1.3. Sessizlik Sarmalı	8
1.3.2. İkinci Dalga.....	9
1.3.2.1. İfşa Etme.....	9
1.3.2.2. İlkeli Örgütsel Muhalefet	9
1.3.2.3. Örgütsel Adalet.....	10
1.3.2.4. Sosyal Dışlanma	11
1.3.2.5. Sağır Kulak Sendromu	12
1.3.3. Mevcut Dalga.....	13
1.3.3.1. Örgütsel Sessizlik.....	13
1.3.3.2. Çalışan Sessizliği.....	14
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ.....	15
1.4.1. Beklenti Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi.....	15
1.4.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	16

1.4.3. Fayda-Maliyet Analizi	18
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ	18
1.5.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence).....	19
1.5.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	19
1.5.3. Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)	20
1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞMASINDAKİ FAKTÖRLER.....	22
1.6.1. Korku ve Algılanan Risklere Yönelik Faktörler	23
1.6.2. Bireysel Faktörler.....	24
1.6.3. Yönetimsel Faktörler.....	27
1.6.4. Örgütsel Faktörler	29
1.6.5. Kültürel Faktörler.....	32
1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	33
1.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	34
1.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	36

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	39
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME HAKKINDAKİ TEMEL TEORİLER	40
2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi'nin Gelişim Süreci	41
2.2.2. Gerçekçi Çatışma Teorisi.....	42
2.2.3. Minimal Grup Paradigması.....	43
2.2.4. Sosyal Kimlik Teorisi	43
2.2.5. Benlik Sınıflandırma Teorisi.....	47
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI	50
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	58
2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ	59
2.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli.....	60
2.5.1.1. Özdeşleşmeme.....	60
2.5.1.2. Kararsız Özdeşleşme	60
2.5.1.3. Nötr Özdeşleşme	61

2.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapılandırılmış Özdeşleşme Modeli	62
2.5.2.1. Yapının İkiliği	62
2.5.2.2. Yapının Bölgeselliği.....	64
2.5.2.3. Durumsal Eylem.....	67
2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ.....	68
2.6.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Öncülleri	68
2.6.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Öncülleri.....	70
2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ARDILLARI	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜR

3.1. KÜLTÜR KAVRAMI	73
3.1.1. Kültürün Özellikleri	75
3.2. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ	76
3.2.1. Değerler.....	76
3.2.2. İnançlar	77
3.2.3. Normlar	78
3.2.4. Tutumlar.....	78
3.2.5. Semboller	78
3.2.6. Kahramanlar.....	79
3.2.7. Törenler.....	79
3.3. DEĞERLERİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEMELİNDE SINIFLANDIRILMASI... 79	
3.3.1. HOFSTEDE'NİN DEĞER SINIFLAMASI	80
3.3.1.1. Güç Mesafesi Boyutu	81
3.3.1.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu	83
3.3.1.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu	85
3.3.1.4. Erillik-Dişillik Boyutu.....	87
3.3.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Yönelim Boyutu	88
3.3.2. SCHWARTZ'IN DEĞER SINIFLAMASI	90
3.3.3. ELIZUR'UN DEĞER SINIFLAMASI.....	93
3.3.4. ROKEACH'IN DEĞER SINIFLAMASI.....	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ: SENDİKA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. SENDİKA KAVRAMI	96
4.1.1. Sendika Kavramının Unsurları	97
4.1.2. Sendikanın Organları	98
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	100
4.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİ.....	104
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	105
4.5. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI	106
4.6. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	107
4.7. GÖRÜŞMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ	109
4.8. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK	109
4.9. VERİLERİN ANALİZİ.....	110
4.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	110
4.10.1. Görüşme Sürecinde Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular	111
4.10.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	111
4.10.1.2. Bireysel Kültürel Değerleri Ölçeği	112
4.10.2. Görüşme Soru Formuna İlişkin Bulgular.....	114
4.10.2.1.Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	114
4.10.2.2. Çalışanların Sessizlik Davranış Biçimine İlişkin Bulgular ve Değerlendirme.....	129
TARTIŞMAVE SONUÇ	144
EKLER.....	152
KAYNAKÇA	161

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar	82
Tablo 2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Örgütler	82
Tablo 3: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlere Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar	84
Tablo 4: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlere Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Örgütler	84
Tablo 5: Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınmaya Sahip Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar	86
Tablo 6: Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınmaya Sahip Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Örgütler	86
Tablo 7: Eril ve Dişil Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar.....	88
Tablo 8: Eril ve Dişil Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Örgütler	88
Tablo 9: Uzun ve Kısa Dönem Yönelime Sahip Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar.....	89
Tablo 10: Uzun ve Kısa Dönem Yönelime Sahip Topluluklardaki Temel Farklılıklar: Örgütler.....	90
Tablo 11: Örneklemeye İlişkin Bilgiler	108
Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Ortalama Puan Tablosu	111
Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Göre Dağılımı	112
Tablo 14: Katılımcıların Bireysel Kültürel Değer Boyutlarına İlişkin Ortalama Puan Tablosu	113
Tablo 15: Katılımcıların Bireysel Kültürel Değer Boyutlarına Göre Dağılımı	113
Tablo 16: Sessizlik Konularına İlişkin Ana ve Alt Temalar ve Anlamları	114
Tablo 17: Etik ve Sorumluluklara İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar.....	117
Tablo 18: Yönetim Sorununa İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar.....	121

Tablo 19: Çalışanların Performansına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar	124
Tablo 20: İyileştirme Çabalarına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar	126
Tablo 21: Çalışma Olanaklarına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar	128
Tablo 22: Kabullenici Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular / Temalar.....	131
Tablo 23: Korunmacı Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular/Temalar.....	134
Tablo 24: Korumacı Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular/Temalar.....	137
Tablo 25: Katılımcıların Genel Değerlendirilmesi.....	143

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Dikey Sessizlik Sarmalı	17
Şekil 2: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüler	22
Şekil 3: Sessiz Kalma Tercihine İlişkin Bir Model.....	23
Şekil 4: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	34
Şekil 5: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli	62
Şekil 6: Yapılandırılmış Özdeşleşme Modeli.....	64
Şekil 7: Değer Türleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Teorik Model	93

KISALTMALAR

Bkz.	Bakınız
DİSK	Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
HAK-İŞ	Türkiye Hak İşçi Sendikaları Konfederasyonu
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
m.	Madde
MESS	Madeni Eşya İşverenleri Sendikası
R.G.	Resmi Gazete
TİP	Türkiye İşçi Partisi
TÜRK-İŞ	Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu
yy.	Yüzyıl

GİRİŞ

Örgüt ve yönetim yazınında sessizlik, araştırmacıların son yıllarda üzerinde özenle durdukları bir konu haline gelmiştir. İlk başta sessizlik sesin yokluğu ya da sesin zıttı anlamını çağırırsa da sessizlik olgusu bundan daha karmaşıktır. Sessizlik, örgütsel yaşam içerisinde çalışanın örgütsel durumlara dair düşüncelerini, fikirlerini, endişelerini saklamasının altında bir nedeni olduğuna işaret etmektedir. Bu neden razı olma, korku veya iş birliği temeline dayanmaktadır. Örgütlerde sessizliği meydana getiren ve besleyen bireysel, yönetsel, örgütsel ve kültürel faktörler çalışanın sessizliği bir araç olarak kullanmasına neden olmaktadır.

Örgütler hayatta kalmak ve gelişmek için örgütün çevresindeki değişimlere yönelik harekete geçen, bilgi, düşünce ve fikirlerini paylaşan çalışanlara gereksinim duymaktadır. Çalışanların düşüncelerini ifade etmediği bir örgüt, en nihayetinde problemler ya da fırsatlar karşısında gerekli aksiyonu alamayacak, hayatta kalmasını gün geçtikçe zorlaştıracak bir konuma gelmesine yol açacaktır. Bununla beraber çalışanların fikirlerini esirgemesi, düşüncelerini dile getirmemesi örgüt ile aralarındaki bağı zayıflatacak, kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmemelerine neden olacaktır. Bu anlamda çalışan sessizliğinin artması birey ve örgüt temelinde ciddi olumsuzluklara sebebiyet verecektir.

Çalışanın örgütüyle olan bağı, sahip olduğu kültürel değerler, sessizlik eğiliminde belirleyici rol oynayan etkenler arasındadır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütüyle bir olma algısını ifade etmekte olup, örgütü sosyal kimliğinin bir parçası olarak görmesidir. Diğer bir ifadeyle özdeşleşme çalışanın, örgütünü benliğinin bir parçası olarak algılamasını ve tanımlamasını sağlamakta bu da örgütün yararına olacak şekilde davranmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda çalışanın örgütüyle özdeşleşme derecesi sessizlik davranışı üzerinde belirleyicidir. Diğer taraftan sahip olunan kültürel değerler, örgütsel yaşamda da çalışan davranışı üzerinde etkilidir. Bireyler yaşadıkları toplumun kültüründen izler taşır, bu izler bireyin sosyal çevresi, deneyimleri doğrultusunda değişebilir ya da bu izler aynen taşınabilir. Hofstede'nin ulusal kültür boyutlarını belirlediği modeldeki güç mesafesi ve toplulukçuluk kültürel boyutları, bireylerin çalışma hayatında sessizlik davranışı üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Bu doğrultudan hareketle bu çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme ve kültürel değerlerden “güç mesafesi” ve “toplulukçuluk” boyutları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Birinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramı, tarihsel gelişimi, örgütsel sessizliğin dayandığı teoriler, sessizlik davranışları, sessizliğe neden olan faktörler, sessizliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel özdeşleşme kavramı, örgütsel özdeşleşme ile ilgili temel teoriler, örgütsel bağlılık ile olan ilişkisi, örgütsel özdeşleşme modelleri ve örgütsel zdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerinde durulmaktadır.

nc bölümde, kültür kavramı, öğeleri, değerlerin kültürel boyutlar temelinde sınıflandırılması ele alınmaktadır.

Araştırmanın son bölümünü ise, örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme ve kültürel değerler boyutlarından güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutları arasındaki ilişkinin incelendiği alan araştırması oluşturmaktadır. Bu bölümde İstanbul ilinde bir sendikanın genel merkezinde çalışan büro personeli, uzman ve yöneticilerden oluşan örneklem kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, bu verilerin analizi ve değerlendirilmesi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizliğin kelime anlamı incelendiğinde birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu aynı zamanda da birbiri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Buna göre sessizlik: (1) Sessiz kalma durumu; konuşmaktan ya da gürültü yapmaktan kaçınma, (2) Ses ya da gürültünün yokluğu, (3) Bilgiyi saklama ya da ihmal etme, (4) İletişim kurmama, (5) Bahsin yokluğu; unutmaya ya da bilinmezlik anlamlarına gelmektedir¹. Sessizlik dilsel, söylemsel, yazınsal, sosyal, kültürel ve tinsel gibi farklı iletişimsel olguları ele almada birleştirici bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır².

Sessizliğin farklı disiplinlerdeki anlamlarına bakıldığında etik ve felsefe yazınında sessizlik, sesin yokluğundan ziyade değerli ve uygun olduğu koşulların vurgulandığı bir kavram olup, bilginin kasıtlı olarak esirgenmesi ve ilgili bilginin saklanması ile ilişkilidir. İletişim yazınında; dinleyen bir tarafın bulunmaması yani sadece sesin varlığı, etkili iletişimi mümkün kılmamakta bundan dolayı sessizlik sosyal etkileşimin kaçınılmaz bir unsuru olarak görülmektedir. Konuşmanın müşterek bir çaba olarak görüldüğü perspektif, etkili iletişim kurmak için neyin konuşulacağı ve neyin saklanacağına ilişkin dört temel kararın gerekliliğini vurgulamaktadır: Miktar, kalite, bağıntı ve açıklık³. Benzer bir bakış açısından hareketle Turner ve arkadaşları, dürüstlüğün her zaman en iyi seçim olmadığı bunun yerine bilgiyi tutma ya da gizlemenin günlük yaşamdaki gerekliliğine değinmektedir⁴. Strauss ise sosyal ilişkilerin ikiyüzlülük ve düşünce ve duyguların saklanmaksızın var olamayacağını savunmaktadır⁵. Nezaket yazını ve nezaket teorisinde ise, uygun ve uygun olmayan

¹ Craig C. Pinder ve Karen P. Harlos, "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", Gerald R. Ferris (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20** içinde (331-369), Bingley: Emerald, 2001, s.338.

² Adam Jaworski, "Introduction: An Overview", Adam Jaworski (Ed.), **Silence: Interdisciplinary Perspectives** içinde (3-14), Berlin: Mouton de Gruyter, 1997, s.3.

³ Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6 (Eylül, 2003), ss.1364-1365.

⁴ Ronny E. Turner, Charles Edgley ve Glen Olmstead, "Information Control in Conversations: Honesty is not Always the Best Policy", **Kansas Journal of Sociology**, Vol.11, No.1 (1975), ss.69-70.

⁵ Anselm L. Strauss, **Mirror and Masks: The Search for Identity**, Londra: Martin Robertson & Co. Ltd, 1969, s.87.

konuşmalar hakkındaki kültürel normları sürdürmede sessizliğin değerine vurgu yapılmaktadır⁶.

Yönetim yazınına bakıldığında ise sessizliğe ilişkin ilk çalışma Hirschman tarafından yapılmıştır. Hirschman'a göre sessizlik çalışanların sergilediği pasif bir davranış olup sadakat ile eş anlamda kullanılmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarda da çalışan sessizliğinin gizli bir karşıt görüşü simgeleme olasılığı genellikle dikkate alınmamıştır. Alan yazındaki ilk çalışmalarda sessizlik, bağlılığın ya da kabul etmenin bir işareti görülse de sonraki çalışmalarda örgütsel performansı ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak ele alınmaya başlanmıştır⁷. Bu bağlamda sessizliğin bir dizi duygu, düşünce ve eylemi kapsayan bir iletişim biçimi olduğunu öne süren Pinder ve Harlos, örgütlerdeki sessizliği bireysel düzeyde incelemiş ve çalışan sessizliğini örgütteki adaletsizliklere karşı bir cevap olarak ele almışken⁸, Morrison ve Milliken ise, örgütlerde meydana gelen kolektif bir olgu olarak tanımlamıştır⁹. Bugün alan yazında örgütsel sessizlik, örgütsel performansın, örgütsel gelişmenin ve değişimin önündeki en büyük engellerden biri olarak kabul edilmektedir.

Aşağıda örgütsel sessizlik konusuna ilişkin öncelikle kavramın ne anlama geldiği açıklanacaktır. Ardından kavramın tarihsel gelişiminden, hangi teorilere dayandığından bahsedilecek ve çalışanların hangi sessizlik davranışını neden sergilediği üzerinde durulacaktır. Son olarak, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler ele alınarak, bunların yine bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarına değinilecektir.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütlerdeki bireyler, iş ile ilgili konulara ilişkin iyileştirmeye ya da geliştirmeye yönelik düşünce, bilgi veya endişelerini bazen ifade ederken bazen de sessiz kalarak bu fikir, bilgi ve endişelerini kendilerine saklama yolunu seçmektedir¹⁰. Örgütlerdeki bu sessiz kalma durumu diğer bir deyişle örgütsel sessizlik, Morrison ve Milliken'e göre çalışanların örgütsel

⁶ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1365.

⁷ Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Temel Teorileri ve Dinamikleri", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.16, Sayı.1 (2007), s.149.

⁸ Pinder ve Harlos, s.334.

⁹ Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **The Academy of Management Review**, Vol.25, No.4 (Ekim, 2000), s.707.

¹⁰ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1359.

problemler hakkındaki düşünce ve kaygılarını kendilerine saklamasıdır. Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde bir engel, aynı zamanda çoğulcu örgüt gelişimine de ket vuran kolektif bir olgudur. Çoğulcu örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıklara değer verip, bunları yansıtan ve birçok perspektif ve görüşlerin ifade edilmesine olanak sağlayan bir örgüt ortamı sunar. Çalışanlar değerler, inançlar, öncelikler ve deneyim bakımından birbirinden farklılık gösterebilir ama eğer çalışanlar kritik konularda fikirlerini açık bir şekilde ifade edemezse, böyle bir örgüt yapısında farklı görüşlerin yaratacağı etkinin meydana gelmesi beklenemez. Yani ifade edilen fikirler çok sesliliği oluşturmayacaktır. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin kökeninde, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusunun ve yöneticilerin bir takım örtük inançlarının yer aldığını savunmaktadır. Böyle bir yapı sessizlik ikliminin oluşumuna katkı sunmaktadır. Sessizlik iklimi, çalışanların problemler ya da durumlar hakkında konuşmanın boşuna olduğu ya da tehlikeli olduğu algısına sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte, baskın yanıt ses yerine sessizlik olacaktır¹¹.

Pinder ve Harlos ise kavrama çalışan sessizliği açısından, dolayısıyla bireysel düzeyde yaklaşmaktadır. Çalışan sessizliği bir dizi düşünce, duygu ve eylemi barındıran, diğer bir ifadeyle çok yönlü bir yapıya sahip olan, sadece konuşma veya sesin eksikliği ile sınırlandıramayacak bir iletişim şeklidir. Çalışan sessizliği, ses veya konuşma ile aynı zamanda da ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda sessizlik aktif bir süreçtir. Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini, “bireyin, örgütsel durumlara yönelik bilişsel, duyuşsal veya davranışsal değerlendirmelerine ilişkin gerçek düşüncelerini değişiklik ya da düzeltme yeterliliğinde olduğu algılanan kişilere söylememesi durumu” olarak açıklamaktadır. İletişim, örgütsel durumu değiştirmeye yönelik bir arzu içermedikçe ve durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek yetenekte olduğu algılanan kişilere yönelik olmadığı sürece sessizliği bozma girişiminden bahsedilemez. Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini, nedensel rolünün yerine yani başkalarını etkileme amacı taşıyan stratejik bir iletişim biçiminden ziyade adaletsizliğe bir cevap olarak ele almaktadır¹².

¹¹ Morrison ve Milliken, ss.707-708.

¹² Pinder ve Harlos, ss.333-334.

Örgütsel sessizlik, iş ile ilgili ya da örgütle ilgili konularda çalışanların iyileşme veya gelişmeye yönelik düşüncelerini, fikirlerini veya endişelerini esirgemesidir¹³. Konuşma davranışının varlığından ya da yokluğundan ziyade burada önemli olan esirgeme eyleminin kasıtlı ve bilinçli olarak işe ya da örgüte yönelik konularda yapıyor olmasıdır. Bundan dolayı her sesin yokluğu örgütsel sessizliğin varlığına işaret etmemektedir. Bu bağlamda, akılsızlıktan ya da söylenecek bir şey olmamasından kaynaklanabilecek kasıt içermeyen davranışlar örgütsel sessizlikten sayılmamaktadır¹⁴.

Jensen, sessizliğin ikilik fonksiyonunu beş maddede açıklamaktadır. Örgütsel sessizlik bağlamında daha çok son üç fonksiyon göz önüne alınmaktadır¹⁵. Buna göre sessizliğin ikilik fonksiyonu:

- Hem bireyleri bir araya getiren hem de birbirinden uzaklaştıran,
- Hem bireylere zarar veren hem de onları iyileştiren,
- Hem bilgiyi sağlayan hem de onu gizleyen,
- Derin düşünmenin ya da düşüncenin yokluğuna işaret eden,
- Hem onayın hem de reddin aktarımından oluşmaktadır.

Son üç madde örgütsel sessizliğin kasıtlı, planlı ve bilinçli, bundan dolayı da aktif bir davranış olduğunu göstermektedir¹⁶.

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Ses ve sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar üç ana dönemde incelenebilmektedir. Başlangıç dönemi olan birinci dalga 1970'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan dönemi; ikinci dalga 1980'lerin ortalarından 2000'li yıllara kadar olan dönemi; mevcut dalga ise 2000'li yıllardan günümüze kadar yapılan çalışmaları kapsayan dönemi temsil etmektedir¹⁷.

¹³ Ayşehan Çakıcı, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.149.

¹⁴ Dyne, Ang ve Botero, s.1361.

¹⁵ J. Vernon Jensen, "Communicative Functions of Silence", *ETC: A Review of General Semantics*, Vol.30, No.3 (Eylül, 1973), s.249-255; Pinder ve Harlos, s.338.

¹⁶ Çakıcı, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s.149.

¹⁷ Chad T. Brinsfield, Marissa S. Edwards ve Jerald Greenberg, "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations* içinde (3-33), Bingley, UK: Emerald, 2009, s.4.

1.3.1. Birinci Dalga

Bu dönemde yapılan çalışmalar ses ve sessizliği sınıflandırma, MUM Etkisi ve sessizlik sarmalı üzerine olmuştur.

1.3.1.1. Çıkış ve Ses

Albert Hirschman sesin, örgütsel tatminsizliğe karşı verilen bir cevap olduğunu öne sürmektedir. Tatminsizliğe karşı iki farklı şekilde cevap verilebilmektedir: Birincisi çıkış yani örgüt ile olan ilişkinin sona erdirilmesi; ikincisi ses, şikayet etmek ya da değişikliği teşvik etmek için yapılan aktif girişimleri ifade etmektedir. Bireyin hangi cevabı kullanacağını belirleyen değişken ise sadakattir. Buna göre sadakat üç şekilde kendisini var edecektir: (1) Bilinçsizlik: Bireyin mevcut durum hakkında düşünmemesi; (2) Bilinçli-Pasif: Bireyin durumun düzeleceği umuduyla sessiz kalarak acı çekmesi; (3) Bilinçli-Aktif: Bireyin değişim veya çözüm bulma sebebiyle konuşması. Ses, örgütüne sadık çalışanlar tarafından tatminsizliklerini ifade etmek için kullanılırken; örgütüne sadık olmayan çalışanlar ise çıkışı yani örgütten ayrılmayı tercih etmektedir¹⁸. Hirschman sessizliği, sadakat ile eş anlamlı kullanarak pasif ama yapıcı bir cevap olarak ifade etmektedir¹⁹. Bu bağlamda bazı sadık çalışanlar memnuniyetsizliklerini dile getirmek için konuşurken, diğer bazı sadık çalışanlar ise örgütte kalarak, durumun düzeleceği umuduyla sessizce acı çekmektedir²⁰.

1.3.1.2. MUM Etkisi

Abraham Tesser'in öncülüğünde gerçekleştirilen diğer bir çalışma MUM Etkisidir. Kötü haberin verilmesinden duyulan rahatsızlıktan dolayı bireyin olumsuz haberi iletmedeki isteksizliğine MUM Etkisi adı verilmektedir²¹. Örgütlerde, ast-üst arasındaki hiyerarşik ilişki MUM Etkisini pekiştirmektedir. Çalışanların potansiyel sorun ya da konulara ilişkin üstlerine bilgi aktarmadaki rahatsızlığı yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Örneğin bu çalışmalardan bazılarında çalışanlar olumsuz bilgiyi minimize edecek şekilde değiştirerek üstlerine aktarmaktadır. Athanassiades bu davranışın bireyin kendini koruma amacından

¹⁸ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.8.

¹⁹ Pinder ve Harlos, s.336.

²⁰ Albert O. Hirschman, **Exit, Voice, and Loyalty**, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1970, s.38.

²¹ Abraham Tesser, Sidney Rosen ve Marsha Tesser, "On the Reluctance to Communicate Undesirable Messages (The MUM Effect): A Field Study", **Psychological Reports**, Vol.29, No.2 (Ekim, 1971), s.651.

kaynaklandığını öne sürmektedir²². Çünkü tatmin edici olmayan güvenlik ihtiyacından dolayı çalışanın ana hedefi güvenliğini sağlamak olacaktır. Bundan dolayı, üstlerine bilgiyi farklı şekilde aktarmayı güvenliğini sağlamada aracı olarak algılayarak, kendisini koruma güdüsüyle hareket etmesine yol açmaktadır²³.

1.3.1.3. Sessizlik Sarmalı

Bu dönemde yapılan diğer bir önemli çalışma ise Elisabeth Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi'dir. Teori kamuoyu araştırmaları bağlamında, bireylerin gerçek düşüncelerini söyleyip söylememe konusunda nasıl karar verdiklerini açıklamaktadır. Bireylerin fikirlerini ifade etme istekliliği sadece kendi kişisel düşüncelerinden değil aynı zamanda bulundukları dış çevreden özellikle de geçerli olarak algıladıkları egemen görüşten etkilenmektedir. Bireyler, yeni fikirleri yorumlamak ve kamuoyunu değerlendirmek için kamuoyunun ve diğerlerinin kararlarını içeren sosyal çevrelerini referans olarak kullanmaktadır²⁴. Eğer bireyin sahip olduğu düşünceler, çoğunluğun hakim olduğu fikir ve düşünceleri yansıtmıyorsa, birey sessiz kalma eğilimindedir. Bu eğilim izolasyon korkusundan ya da bireyin kendisinden şüphe etme korkusundan dolayı meydana gelmektedir. Böyle bir durum, bireyleri genellikle konuşmak için isteksizleştirmekte, bu da konularına yönelik zayıf kamuoyu desteği algısını daha da güçlendirmektedir²⁵. Başka bir ifadeyle sosyal izolasyondan kaçınmak için bireyler egemen olan görüşün ne olduğunu ve hangi görüşün güçlenip hangisinin zayıfladığını gözlemlemektedir²⁶. Baskın görüşü paylaştıklarını algılayanlar konuşarak bu görüşün konumunu güçlendirirken, azınlık görüşüne sahip olduklarını algılayanlar daha sessiz hale gelerek, sahip olunan görüşün daha az duyulmasına bu yüzden de azalmasına neden olmaktadır²⁷. Yani zaman içerisinde bir görüşün toplumsal düzeyde baskın olması

²² Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6 (Eylül, 2003), ss.1454-1455.

²³ John C. Athanassiades, "The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations", **The Academy of Management Journal**, Vol.16, No.2 (Haziran, 1973), s.211.

²⁴ Frances Bowen ve Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6 (Eylül, 2003), ss.1395-1396.

²⁵ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.11.

²⁶ Elisabeth Noelle-Neumann, "The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion", **Journal of Communication**, Vol.24, No.2 (Haziran, 1974), s.45.

²⁷ William J. Gonzenbach, Cynthia King ve Patrick Jablonski, "Homosexuals and the Military: An Analysis of the Spiral of Silence", **Howard Journal of Communications**, Vol.10, No.4 (1999), s.284.

sağlanırken, baskın olmayan görüşler ise zamanla azaltılarak sessizlik sarmalının içerisinde yer almaktadır²⁸.

1.3.2. İkinci Dalga

Bu dönemde ses ve sessizliğe dair yapılan çalışmalar önemli ölçüde artmış; ifşa etme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikayet gibi yeni kavramlar literatüre kazandırılmıştır. Ayrıca örgütsel adalet ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda ses kavramına odaklanılmış, örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan çalışmalarda da çalışan konuşma biçimleri üzerine çalışmalar yürütülmüştür. Sessizlik ile ilgili olan sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu kavramları ise bu dönemin sonlarında yazına kazandırılmıştır²⁹.

1.3.2.1. İfşa Etme

İfşa etme (*Whistle-Blowing*), “işverenlerinin kontrolü altındaki yasa dışı, ahlaki olmayan ya da kurallara aykırı uygulamaların eski ya da mevcut örgüt üyeleri tarafından eylemde bulunabilecek yetkili kişi ya da kurumlara ifşa edilmesidir³⁰.” LePine ve Van Dyne’e göre ses, ifşa etme gibi yasaklayıcı bir davranıştan farklıdır. İfşa etme, yapıcı olması ve bazı eylemlerin iyileşmesi ya da değişmesi amacının aksine eleştirel ve bazı eylemleri durdurma anlamına gelmektedir³¹. Miceli ve Near, çalışanın hatalı bir uygulamanın yeterince ciddi olduğunu ve bunun sona erdirilmesine sebebiyet veren makul bir ihtimal olduğunu düşündüğünde büyük ihtimalle konuşacağını savunmaktadır³².

1.3.2.2. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet (*Principled Organizational Dissent*), “örgüt üyelerinin mevcut politika ya da uygulamaya karşı vicdani ret nedeniyle örgütsel statükoyu protesto

²⁸ Dietram A. Scheufele, James Shanahan ve Eunjung Lee, Real Talk: Manipulating the Dependent Variable in Spiral of Silence Research, **Communication Research**, Vol.28, No.3 (Haziran, 2001), s.305.

²⁹ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.12.

³⁰ Janet P. Near ve Marcia P. Miceli, “Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing”, **Journal of Business Ethics**, Vol.4, No.1 (Şubat, 1985), s.4.

³¹ Jeffrey A. LePine ve Linn Van Dyne, “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.83, No.6 (1998), s.854.

³² Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.13.

etme ve/veya değiştirme çabasıdır”³³. Graham’ın önerdiği ilkeli örgütsel muhalefet tipolojisinin iki formu, bireyin ne ölçüde sessiz kaldığı ve örgütte kaldığı veya örgütten ne derece sessiz ayrıldığı ile ilgilidir. Geri kalan dört form ise ses-tabanlıdır ve bireyin örgütte kalıp kalmamayı seçmesi ile ses kanalının örgüt içerisinde veya dışarısında olup olmadığına göre farklılık göstermektedir. Bu dört form şunlardan oluşmaktadır: (a) Sadece örgüt içi kanallar kullanılarak protesto etmek ya da örgüt içi değişim için çaba göstermek; (b) İstifa nedeninin örgütten ayrılırken açıklanması; (c) Örgüt dışı baskı kullanılarak örgüt içi değişim için çaba göstermek ya da protesto etmek; (d) Kamuoyunun haberdar edilmesi ile örgütten ayrılınması. Son iki form Graham’a göre ifşa etme davranışının türlerini oluşturmaktadır³⁴.

1.3.2.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı Greenberg tarafından bireylerin örgütlerdeki adalet algılarına atıfta bulunmak için geliştirilen bir kavramdır. Kavram dört tane boyuttan oluşmaktadır: Dağıtım adaleti, prosedürel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet³⁵. Dağıtım adaleti, ödöl ve kaynakların dağıtımını belirlemede kullanılan prosedürlerin algılanan adilliğini ifade etmektedir. Prosedürel adalet, örgütsel kararların alınması ve bu kararların uygulanmasında kullanılan prosedürlerin algılanan adilliğine odaklanmaktadır³⁶. Kişilerarası adalet, alınan karar ve prosedürlerin iletilmesindeki algılanan adilliği; bilgisel adalet ise karar ve prosedürlerin iletilmesinde kullanılan bilginin niteliğine yönelik algılanan adaleti ifade etmektedir. Örgütsel adalet kavramı ile ilgili bulunan en güçlü bulgulardan biri sesin duyulmasının prosedürlerin adil olma algısını artırmasıdır. Ses etkisi, bir prosedürün daha adil görünmesini sağlayabilmektedir; çünkü ses çıkartmak, bireylere sonucu etkileme şansı vermektedir. Aynı zamanda ses etkisinin ortaya çıkmasında, örgütlerin çalışanlarına karşı duyduğu saygı ve güveni ifade ettiğinin düşünölmesi de etki etmektedir. Bireylerin adalet algısını etkilemek için sesin kullanılmasına ek olarak, adalet algısı bireyin sesini kullanma isteğini de etkileyebilmektedir. Pinder ve Harlos’a göre çalışanların yaşadıkları adaletsizlikler

³³ Jill W. Graham, “Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay”, B. M. Staw ve L. L. Cummings (Ed.), **Research in Organizational Behaviour Vol.8** içinde (1-52), Greenwich, CT: JAI Press, 1986, s.2 Aktaran: Nasrin Shahinpoor ve Bernard F. Matt, “The Power of One: Dissent and Organizational Life”, **Journal of Business Ethics**, Vol.74, No.1 (Ağustos, 2007), s.38.

³⁴ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.13.

³⁵ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.13.

³⁶ Jerald Greenberg, “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **Academy of Management Review**, Vol.12, No.1 (1987), s.10.

kişilerarası kötü muamele, adaletsizliğin fail ve mağduru arasındaki önemli güç farklılıkları ya da adaletsizliğin baskın olduğu bir örgüt kültüründen kaynaklanıyorsa bu durumda çalışanlar sessiz kalabilmektedir³⁷.

1.3.2.4. Sosyal Dışlanma

Diğer bir adı sessiz muamele olan sosyal dışlanma (*Social Ostracism*), genel olarak insanları görmezden gelmeyi ya da dışta bırakmayı içeren ve bu görmezden gelme ve dışta bırakma süresince devam eden bir reaksiyon dizisi olarak nitelendirilen bir süreçtir³⁸. Sosyal dışlanma üzerine yapılan ilk ampirik çalışmalardan birisi Williams, Shore ve Grahe tarafından yapılmıştır ve araştırmanın içeriği, katılımcıların sessiz muameleye maruz kaldıklarında ya da böyle bir davranışta bulunduklarında davranışlarını açıklamalarını, ayrıca böyle bir davranışın hedefi olduklarında ne hissettiklerini anlatmalarını kapsamaktadır. 152 davranışın sıralandığı araştırmada en sık bahsedilen davranışlar şunlardır: Göz temasından kaçınmak, konuşmamak, görmezden gelmek için bilinçli bir çaba harcamak ve bütün temaslardan kaçınmaya çalışmak³⁹.

Sosyal dışlanma, örgütlerde bir sessizlik örneği olarak (örgütte bireyin sessiz muameleye maruz bırakılması) ya da sessizliğe yol açma potansiyeline sahip bir davranış olarak (bireyin konuştuğu zaman dışlanma korkusundan dolayı sessiz kalması) kabul edilebilir. Dışlanma iş ile ilgili konulara ilişkin fikir, düşünce ya da endişelerin kasıtlı esirgenmesini içerebildiğinden dolayı çalışan sessizliği ile tutarlı bir kavramdır. Bununla birlikte birçok farklı neden bireylerin dışlanmasına neden olabilmektedir ve bazı durumlarda bireyi görmezden gelmek sosyal olarak kabul edilebilir bir davranış olup, bilinçli bir düşünceyi içermeyebilir. Ayrıca çalışan sessizliğinin aksine, dışlanma davranışı gösteren birey, çok çeşitli konularda iletişim kurmaktan kaçınabilir ya da birçok farklı durumda sessiz kalabilir⁴⁰.

³⁷ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, ss.13-14.

³⁸ Kipling D. Williams, "Ostracism", *Annual Review of Psychology*, Vol.58, No.1 (2007), s.429.

³⁹ Kipling D. Williams, Wendelyn J. Shore ve Jon E. Grahe, "The Silent Treatment: Perceptions of its Behaviors and Associated Feelings", *Group Process and Intergroup Relations*, Vol.1, No.2 (Ekim, 1998), s.124.

⁴⁰ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, ss.16-17.

1.3.2.5. Sağır Kulak Sendromu

Bazı örgütsel araştırmacılar çalışanların konuşma davranışına yönelik isteksizliklerini yöneticilerin davranışlarına odaklanarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım taciz şikayetlerine yönelik olumsuz örgütsel cevapların çalışanın konuşma davranışını nasıl etkilediğinin araştırılmasına neden olmuştur. Bu bağlamda Pierce, Smolinski ve Rosen, çalışanların memnuniyetsizliklerini açık ve doğrudan ifade etmesini engelleyen örgütsel bir norm tanımlamak için sağır kulak sendromu kavramını geliştirmiştir⁴¹. Pierce ve arkadaşlarına göre sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasını sağlayan faktörler şunlardır: (1) Yetersiz örgütsel politikalar (elverişsiz ve belirsiz bildirim prosedürleri), (2) Yönetimsel rasyonelleştirme ve tepkiler (iddiaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, değerli çalışanların korunması, durumu kronikleştiren tacizcilerin görmezden gelinmesi, mağdura misilleme yapılması), (3) Örgütsel özellikler (aile şirketleri, insan kaynakları fonksiyonlarının düşük seviyede olduğu küçük işletmeler, kırsal yerleşim, erkek egemen endüstriler)⁴².

Harlos, sağır kulak sendromunun sadece taciz şikayetleri ile sınırlandırılmayacağını, örgütsel eylemsizliğin çeşitli etkileşim alanlarından, prosedürlerden, sonuçlardan ve çalışma ortamından dolayı meydana gelen şikayetlerden de kaynaklanabileceğini savunmaktadır⁴³. Harlos'a göre bazı ses kanalları (şikayetleri bildirmek için oluşturulan resmi ağlar; örneğin açık kapı politikaları, şikayet sistemleri ve öneri kutuları) önlenilmesi istenilen olguya katkı yapmakta ve dolayısıyla çalışanların haksızlık, memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığına dair algısını artırmaktadır. Bu durum kısmen ses kanalları aracılığıyla istenilen durumu elde etme beklentisinin artmasından ve örgütün şikayetleri ciddiye almaya kararlı olduğuna dair inancını bildirmesinden kaynaklanmaktadır⁴⁴. Çalışanlar, ses kanallarının etkinliğini örgütle olan psikolojik sözleşmelerinin bir parçası olarak görebilmektedir⁴⁵. Rousseau'ya göre psikolojik sözleşme bireyin örgüt ile kendisi

⁴¹ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.17.

⁴² Ellen Peirce, Carol A. Smolinski ve Benson Rosen, "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears", **The Academy of Management Executive**, Vol.12, No.3 (Ağustos, 1998), s.43.

⁴³ Karen P. Harlos, "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects", **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.37, No.3 (Eylül, 2001), s.335.

⁴⁴ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.17.

⁴⁵ Denise M. Rousseau, **Psychological Contracts in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995 Aktaran: Harlos, s.335.

arasında var olan karşılıklı yükümlülöklere ilişkin inançlarıdır⁴⁶. Bundan dolayı, Şikayette bulunma konusunda örtük vaatlerin ciddi bir Şekilde ihlal edildiği durumlarda çalışan, iş ilişkisi ve işi bırakma kararı hakkında olumsuz duygular besleyebilmektedir. Ses kanallarının etkili olmasını sağlayan güvenlik, güvenilirlik, erişilebilirlik ve sonuçların zamanında gerçekleşmesi faktörleri ses kanallarını güçlendirerek sağır kulak sendromunun algılanmasını önleyebilir⁴⁷.

1.3.3. Mevcut Dalga

Bu dönemde özellikle sessizlik konusu önemli bir olgu olarak yazında yer almaktadır. Yapılan çalışmaların ortak noktası sessizliğin, sesin yokluğunun ötesinde bir anlam taşıdığını kabul edilmesidir. Morrisen ve Milliken'in örgütsel sessizlik kavramı ve Pinder ve Harlos'un bireysel düzeyde ele aldığı çalışan sessizliği bu dönemde yazına çok önemli katkı sunan çalışmalardandır. Ayrıca bu dönemde sessizlik ile ilişkili olan işten ayrılma ve örgütsel öğrenme gibi kavramlara yönelik de çalışmalar yapılmıştır⁴⁸.

1.3.3.1. Örgütsel Sessizlik

Çalışan konuşma davranışı birçok farklı perspektiften incelenmesine rağmen sessizliğin sadece sesin yokluğu ile ilişkisinin ötesinde farklı bir çıkarıma sahip olabileceği örgütsel bilim alanında Morrison ve Milliken'in çalışmasına kadar kabul edilen bir bakış açısı değildi. Morrison ve Milliken iş ile ilgili problem ya da konu hakkında bilgi, fikir ya da endişelerin esirgenmesini, kolektif düzeyde bir olgu olarak nitelendirmek için örgütsel sessizlik kavramını kullanmıştır. Örgütsel sessizliğin bazı özellikleri sessizliğin kavramsallaştırılması hakkındaki daha önceki çalışmalardan bazı noktalarda ayrılmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütün genelindeki sessizlik normları gibi kolektif düzeydeki dinamiklere odaklanmaktadır. Bununla beraber, çalışanların kolektif olarak konuşmayı seçmeme nedenlerine değil, çalışanların neden bilinçli olarak sessiz kaldıklarına cevap vermektedir. Morrison ve Milliken tarafından sessizlik iklimi, örgütsel sessizliğin gelişmesindeki en

⁴⁶ Jacqueline A-M, Coyle-Shapiro ve Marjo-Riitta Parzefall, "Psychological Contracts", Julian Barling ve Cary L. Cooper (Ed.), **The SAGE Handbook of Organizational Behavior** içinde (17-34), London: SAGE Publications, 2008, s.20.

⁴⁷ Harlos, s.335.

⁴⁸ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.18.

önemli faktör olarak görülmekte olup, örgütsel sessizlik kavramı bu iklimi besleyecek ya da önleyecek bir dizi örgütsel ve bağlamsal faktör çerçevesinde açıklanmaktadır⁴⁹.

1.3.3.2. Çalışan Sessizliği

Çalışan sessizliği, “bireyin, örgütsel durumlara yönelik bilişsel, duyuşsal veya davranışsal değerlendirmelerine ilişkin gerçek düşüncelerini değişiklik ya da düzeltme yeterliliğinde olduğu algılanan kişilere söylememesi durumu”dur⁵⁰. Pinder ve Harlos, sessizliği adaletsizliğe verilen bir cevap olarak görmekte ve sesin yokluğunun ötesinde bir durum olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda sessizlik içerisinde biliş, duygu ve niyet içeren bir iletişim şeklidir⁵¹.

Pinder ve Harlos, adaletsiz çalışma ortamındaki çalışanların iki farklı sessizlik davranışı gösterdiklerini ifade etmektedir: Kasıtlı sessizlik ve kabullenici sessizlik. Kasıtlı sessizlik, kişisel korkulardan dolayı kasıtlı ihmali temsil etmektedir. Adaletsiz bir örgüt ortamında, kendi başına ya da başkalarının yardımı ya da teşviki ile değiştirilebilecek olan rahatsız edici, bilinçli bir sessizliktir. Mevcut durumu değiştirecek alternatiflerin farkında olunmasına rağmen, bunları uygulamak için isteksiz olan bireyin sessizce aç çekerek koşullarıyla olan uyumsuzluğunu ifade etmektedir. Bununla beraber kasıtlı sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, sessizliği besleyen ya da üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdır. Kabullenici sessizlik ise mevcut duruma boyun eğmek, belki de göz yummaktır. Örgütsel koşulların tamamen kabul edildiği ve alternatiflerin varlığı konusunda sınırlı farkındalığa sahip olunan bir sessizlik davranışıdır. Adaletsiz koşulların varlığında, mevcut alternatifler görmezden gelinir ve bu alternatiflerin bulunması ile ilgili arzusunun da yoksunluğu mevcuttur⁵². Kasıtlı sessizlik yüksek bilişsel uyumsuzluk ve korkuyu ; kabullenici sessizlik ise kayıtsızlık ve umutsuzluğu ifade etmektedir⁵³.

Pinder ve Harlos’un sessizliği, adaletsizliğe bir cevap olarak ele almasından sonra araştırmacılar tarafından çok çeşitli durumlar için sessizliğin bir cevap olabileceği kabul

⁴⁹ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, ss.18-19.

⁵⁰ Pinder ve Harlos, s.334.

⁵¹ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.20.

⁵² Pinder ve Harlos, ss.348-349.

⁵³ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.20.

edilmiştir. Van Dyne ve arkadaşları tarafından Pinder ve Harlos'un geliştirdiği sessizlik davranışının boyutlarına korumacı sessizlik davranışı boyutu eklenmiştir⁵⁴. Korumacı sessizlik, diğerlerinin ya da örgütün yararına olacak şekilde iş ile ilgili konulardaki düşünce, bilgi ya da görüşlerin esirgenmesidir⁵⁵.

1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ

Çalışanların sessizlik davranışını neden ve ne zaman sergiledikleri bazı teorilerin ışığında daha net anlaşılabilir. Bu bağlamda Beklenti Teorisi, Planlı Davranış Teorisi ve Sessizlik Sarmalı Teorisi ele alınacaktır.

1.4.1. Beklenti Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre birey, davranışlarının olası sonuçları hakkında bilgi sahibidir. Çünkü birey, birçok davranışın arasından kendisine uygun olanı zamanla, deneyimleyerek öğrenmektedir. Aynı zamanda birey belli davranışların belli sonuçlar meydana getirdiğini de öğrenmektedir. Bireyin çeşitli davranışlar arasında yaptığı seçim, seçilen davranışın sonucunun istenme gücü ile o davranışın istenilen sonucu gerçekleştirmesi ihtimaline göre belirlenmektedir. Belli bir sonucun meydana gelme ihtimali olan beklenti, bireyin tahmini ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle birey, belli bir davranışın sonucunun gerçekleşmesine ihtimal vermiyorsa, böyle bir şeyi tahmin etmiyorsa, beklentisi de olmayacaktır. Beklentinin yüksekliği, o davranışın sonucundan emin olunup olunmaması ile alakalıdır. Bireyin seçimi sonucu elde edilmesi istenilen sonuçlar teoriye göre iki seviyeden oluşmaktadır. Birinci seviye sonuçlar çalışanlar için ücret, terfi, saygınlık gibi kavramları içerirken; ikinci seviye sonuçlar yiyecek, barınma gibi temel ihtiyaçlar ile eğlence gibi sosyal ihtiyaçları kapsamaktadır. Birinci seviyedeki sonuçlar tarafından, ikinci seviyedeki sonuçlara sahip olunup olunamayacağı algısına araçsallık denir. Çalışanlar için önemli olan ikinci seviye sonuçlardır ve birinci seviye sonuçlar bu anlamda ikinci seviye sonuçlara ulaşmada araçsallık görevi üstlenmektedir⁵⁶.

⁵⁴ Brinsfield, Edwards ve Greenberg, s.20.

⁵⁵ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1368.

⁵⁶ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 14. Basım, İstanbul: Beta, 2015, ss.473-476.

Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi'ne göre davranışlar belli sebeplerden kaynaklanmaktadır. Bireyler, davranışların sonuçları üzerinde düşünerek karar almakta ve bu kararı uygulamaktadır. Diğer bir ifadeyle, davranışlar bireyin niyeti sonucunda meydana gelmektedir. Niyeti etkileyen faktörler ise davranışa ilişkin tutum, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontroldür. Davranışa yönelik tutum, davranışın sonuçlarına ilişkin düşünceler ve muhtemel sonuçların değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Öznel normlar bireyin, diğerlerinin kendi davranışları hakkında ne düşüneceğine dair algısı ve bireyin bu beklentilere ne oranda cevap vereceği konusundaki sosyal baskı anlamına gelmektedir. Algılanan davranışsal kontrol, bireyin davranış üzerinde ne derece kontrolünün olduğunu algılaması ile ilgilidir. Birey davranışın kendi kontrolünde olduğuna inanmıyorsa, diğerlerinin beklentisi ve bireyin bu beklentiler doğrultusunda hareket etme çabası fazla etkili olmayacaktır⁵⁷.

Beklenti Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde, çalışanın konuşmaya karar verme davranışı bazı bireysel (başarı ihtiyacı, kontrol odağı, özsaygı, öz-izleme, onaylanma ihtiyacı) ve durumsal (üst yönetimin değişim ve önerilere yönelik tutumu, algılanan örgütsel destek, algılanan konuşma riski) değişkenler tarafından etkilenebilmektedir. Bu bağlamda algılanan konuşmanın faydası, bireysel ve durumsal değişkenlerin konuşma istekliliği üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Birey, konuşmanın olumlu bir sonuç doğuracağına inanırsa, sonucu olumlu olarak değerlendirirse, sessiz kalmayıp düşüncelerini dile getirecektir. Diğer yandan birey konuşmanın olumsuz bir sonuç yaratacağına inanırsa, düşük bir araçsal değer tahmin edecektir. Sahip olmak istediği amaca (ikinci derecedeki sonuçlara) ulaşmada örgütsel ortamdaki imkanların (birinci seviyedeki sonuçların-bireysel ve durumsal değişkenlerin) araçsallığının düşük olması bireyi yüksek olasılıkla sessiz kalmaya itecektir⁵⁸.

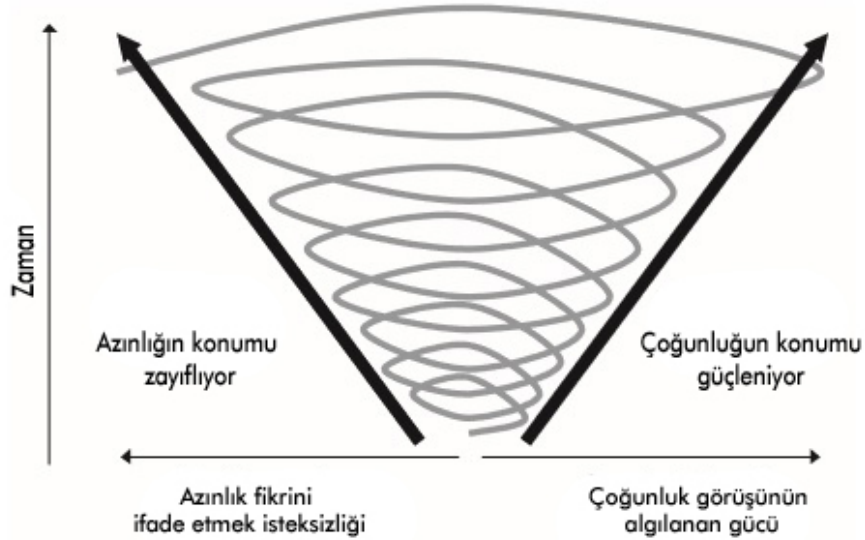
1.4.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle-Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı Teorisi, Bowen ve Blackmon tarafından örgütsel bağlamda ele alınmıştır. Buna göre çalışanın iş arkadaşlarından destek görmeyeceğine dair inancı ya da sese karşı bir direnç olduğu düşüncesine sahip olması,

⁵⁷ Çiğdem Kağıtçıbaşı ve Zeynep Cemalcılar, **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**, 16. Basım, İstanbul: Evrim, 2014, s.141.

⁵⁸ Sonya Fontenot Premeaux, "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", (Unpublished Doctorate Thesis, Louisiana State University, 2001), s.10; Eroğlu, s.477.

çalışanın sessiz kalmasına ya da dürüst olmayan cevaplar vermesine neden olmaktadır⁵⁹. Diğer bir ifadeyle, azınlığın görüşüne sahip olduğunu algılayan çalışan, izolasyon korkusundan dolayı görüşlerini ifade etmekten kaçınarak, sessiz kalmaktadır⁶⁰. Bu nedenle ses ve sessizlik arasındaki tercih, büyük oranda çalışanın çalışma grubundaki sessizlik iklimi tarafından belirlenmektedir⁶¹. Buna ek olarak, çalışanın bir konudaki sessiz kalma kararı, diğer konularda da sessiz kalma olasılığının artmasına neden olmaktadır. Çalışanın özellikle bireysel olarak önemli bir konudaki sessizliği, örgütteki diğerleriyle olan bağının gücünü etkilemektedir; çünkü diğerlerinden bilinçli olarak bilgi saklanarak bu bağ zayıflamaktadır. Bu zayıflamış bağlar, güven düzeyinde bir bozulmaya ve çalışanın diğer konularda da konuşma olasılığının azalmasına neden olmaktadır⁶². Yani Noelle-Neumann'ın kolektif, yatay sessizlik sarmalı aynı zamanda bireysel, dikey sessizlik sarmalına dönüşebilmektedir⁶³.



Şekil 1: Dikey Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Frances Bowen ve Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, 2003, s.1397.

⁵⁹ Bowen ve Blackmon, s.1394.

⁶⁰ Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken, "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6 (Eylül, 2003), s.1355.

⁶¹ Bowen ve Blackmon, s.1394.

⁶² Frances J. Milliken ve Elizabeth Wolfe Morrison, "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6 (Eylül, 2003), s.1564.

⁶³ Bowen ve Blackmon, s.1394.

1.4.3. Fayda-Maliyet Analizi

Minimaks prensibinden hareketle birey konuştuğu zaman, konuşarak elde edeceği faydaları en üst seviyede, konuşmakla ilgili maliyetleri de en alt seviyede tutmayı istemektedir. Böyle bir fayda-maliyet analizinde konuşmanın yararı kazanılacak faydalar konuşmanın maliyetinden yüksek olduğunda gerçekleşmektedir⁶⁴. Sesin hem direkt hem de dolaylı maliyetleri vardır. Direkt maliyetler enerji ve zaman kaybı iken, dolaylı maliyetler ise potansiyel itibar kaybı ya da azalan imaj, görüşüne karşı çıkılanlar tarafından misilleme yapılma olasılığı, muhalif ilişkilerin veya çatışmaların meydana gelme riski ve görüşü önemsenmeyen ya da yok sayılan çalışanın yüzleşmek durumunda kaldığı duygusal maliyetlerdir⁶⁵.

Kişilerarası psikolojik güvenlik iklimi, bireylerin çalışma ortamında görüşlerini, fikirlerini dile getirmelerini sağlamaktadır. Bununla beraber, çalışanın konuşma sonucunda bir fark yaratacağına dair beklentisi de olmalıdır. Psikolojik güvenlik ve konuşmanın faydası bir dizi temel insan ihtiyacı arasında algılanan kazanç ve kayıp olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, bireyin söz ve davranışlarına ilişkin karar verme sürecinde bunlara ilişkin riski değerlendirme eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Yani birey, belirli kişilerarası maliyetlere karşı olası eylemlerini tartarak, kendilerine “Böyle bir şeyi söylersem kırılır mıyım, utanır mıyım, eleştirilir miyim?” sorusunu sormaktadır. Bu soruya verilen cevap, bireyin konuşmasını veya sessiz kalmasını belirlemektedir⁶⁶.

1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Her çalışan iş ya da örgüte ilişkin konularda bilinçli ve kasıtlı olarak bilgisini, fikrini veya görüşünü paylaşmadığı durumlarda aynı sessizlik davranışını sergilememektedir. Bu anlamda sessizlik davranışı nedenlerine göre farklılık göstermektedir. Pinder ve Harlos, sessizlik davranışını kasıtlı sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak iki boyutta incelerken,

⁶⁴ Robin M. Kowalski, “Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences”, *Psychological Bulletin*, Vol.119, No.2 (1996), s.181; Premeaux, s.11.

⁶⁵ Michael J. Withey ve William H. Cooper, “Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.34, No.4 (Aralık, 1989), s.523; Premeaux, s.11.

⁶⁶ Amy C. Edmondson ve James R. Detert, “The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing”, Ellen Ernst Kossek ve Susan J. Lambert (Ed.), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* içinde (401-427), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005, ss.403-405.

Dyne ve arkadaşları, Pinder ve Harlos'un sınıflandırmasından yararlanarak sessizlik davranışını üç boyutta ele almaktadır. Aşağıda Dyne ve arkadaşlarının sessizlik davranışları yaklaşımı açıklanacaktır.

1.5.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Çalışan mevcut duruma rıza göstermesinden dolayı fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini kendisine saklamaktadır. Bu yüzden de konuşmak, dahil olmak ya da durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmaz. Mevcut duruma boyun eğen çalışan, sessizliğini kendisini geri çekerek göstermektedir. Bu bağlamda kabullenici sessizlik, aktif bir davranıştan ziyade pasif bir davranış temsil etmektedir. Kabullenici sessizlik, kasıtlı olarak pasif olmayı ve dahil olmamayı ifade etmektedir. Çalışanın böyle bir sessizlik davranışında bulunması, konuşmanın boşa olduğunu düşünmesi ve konuşarak belirgin bir fark yaratacağına dair inancının olmaması ya da duruma etki edecek düzeyde öz-yeterlilik algısına sahip olmadığını düşünmesinden kaynaklanmaktadır⁶⁷.

Pinder ve Harlos'a göre kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışan, örgütsel koşulları kabul etmekte ve var olan durumu kanıksamaktadır. Bu yüzden alternatiflerin varlığına dair sınırlı farkındalığa sahiptir. Bir şeylerin düzelmesi umudundan vazgeçen çalışan, iyileşme ihtimali için zemin oluşturabilecek dışsal durumlara karşı kayıtsız kalmaktadır⁶⁸. Bu bağlamda kabullenici sessizliğin öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkili olduğu söylenebilir. Çünkü önceki deneyimlerinin sonuçları doğrultusunda düzelme ya da iyileşme umudunu kaybeden çalışanın bu deneyimlerini sonraki durumlara da aktarması ve sessizliğini koruması muhtemeldir⁶⁹.

1.5.2. Korunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Pinder ve Harlos korunmacı sessizliği, konuşmanın sonuçlarına ilişkin kişisel korku nedeniyle kasıtlı ihmal olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken'in örgütsel sessizliğin tetikleyici nedeni olarak öne sürdüğü bireysel korkuya vurgu yapmaktadır. Bununla beraber,

⁶⁷ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1366.

⁶⁸ Pinder ve Harlos, s.349.

⁶⁹ Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri", Uzm. Psk. Tarık Solmuş (Ed.), **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar** içinde (85-107), İstanbul: Epsilon, 2008, s.98.

korunmacı sessizlik iş bağlamında konuşmanın kritik ön koşullarından olan psikolojik güvenlik ve ses çıkartma ile de tutarlıdır. Korunmacı sessizlik korku temelli kendini koruma biçimi olup, ilgili düşünce, fikir ve görüşlerin paylaşılmaması durumudur. Çalışanın kendisini dış tehditlerden koruma niyetini içeren kasıtlı ve proaktif bir sessizlik davranışıdır⁷⁰.

Korunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışan mevcut duruma ilişkin bilinçli bir farkındalığa sahip olup bu durumla ilgili bir uyuşmazlık yaşamaktadır. Bundan dolayı çalışan mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkındadır, sadece bu alternatiflere ilişkin faaliyete geçmede isteksizdir. Bununla beraber korunmacı sessizlik davranışı gösteren çalışan sessizliğe neden olan ve onu sürdüren koşulları değiştirmek için de sessizliğini bozmak için fırsat aramaktadır⁷¹.

Kabullenici sessizliğin aksine korunmacı sessizlik daha proaktiftir, alternatiflerin farkındalığını ve dikkate alınmasını içerir. Çalışanın o andaki en iyi kişisel strateji olarak bilinçli bir karar neticesinde bilgilerini, fikirlerini veya görüşlerini esirgemeyi seçmesini ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik pasif olarak geri çekilmeyi ifade ederken, korunmacı sessizlik ise konuşma korkusundan ve değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korkulmasından dolayı gösterilen bir sessizlik davranışıdır. Bu bağlamda MUM Etkisi korunmacı sessizliğe bir örnek teşkil etmektedir⁷².

1.5.3. Korumacı Sessizlik (ProSocial Silence)

Korumacı sessizlik, özgecilik veya iş birliği güdüsünden hareketle, diğerlerine ya da örgüte yarar sağlama amacıyla iş ile ilgili bilgi, düşünce ya da görüşlerin esirgenmesidir. Örgütsel vatandaşlık gibi korumacı sessizlik de öncelikle diğerlerine odaklanan prososyal ve kasıtlı bir davranıştır. Bundan dolayı korumacı sessizlik, örgüt tarafından zorlanarak ortaya çıkacak bir davranış değil, isteğe bağlı bir davranıştır. Korunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin farkındalığını ve dikkate alınmasını içermesi ve fikir, bilgi veya görüşlerin esirgenmesi bağlamında bilinçli bir karardır. Kabullenici sessizliğin aksine

⁷⁰ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1367.

⁷¹ Pinder ve Harlos, s.348.

⁷² Van Dyne, Ang ve Botero, s.1367.

korumacı sessizlik, çalışanın konuşmanın olası negatif sonuçlarından korkmasından ziyade diğerleri için endişe etmesinden dolayı sergilediği bir sessizlik davranışıdır.

Çalışanın prososyal davranış biçimlerini tanımlayan örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından temel alınarak geliştirilen korumacı sessizlik davranışı bu bağlamda özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu ile ilişkilidir. Centilmenlik, şikayetlerin yokluğudur; iş ile ilgili kaçınılmaz sorun ve yükün sızlanma ya da yakınma olmadan tolere edilmesidir⁷³. Bununla beraber yolunda gitmeyen durumda olumlu tutumun korunması, diğerleri tarafından kabul edilmeyen önerilere alingan bir tutum sergilenmemesi, grubun iyiliği için kişisel çıkarından feda edilmesinde istekli olunması davranışları da centilmenlik boyutu içerisindedir⁷⁴.

Şikayetin yokluğu (esirgenme durumu), sorunlara yönelik olumlu tutumun korunması gibi davranışlar bu anlamda korumacı sessizlik davranışıdır. Çünkü böyle prososyal davranışlar, diğerlerini gözeterek yapılan davranışlardır. Yani başkalarına yönelik sabır ve nezaket gösterme hedefi ile doğrudan kişisel çıkarlardan uzaklaşmayı temsil etmektedir⁷⁵. Bu bağlamda çalışanın grup içindeki bütünlüğün zarar görmemesi için karşıt düşüncelerini açıklamaması, iş arkadaşını korumak için iş ile ilgili konulardaki yetersizliğine ilişkin sessiz kalması⁷⁶, diğerleri ile ilgili kişisel bilgileri uygunsuz şekilde anlatmaması ya da örgüt içerisinde öğrendiği bilgileri dışarıya sızdırmaması gibi örnekler çalışanın bir başkasını ya da örgütünü korumak için sergilediği korumacı sessizlik davranışlarına örnek olarak gösterilebilir⁷⁷.

Aşağıdaki şekilde çalışanların hangi güdü ile ne tür bir sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir. Buna göre kabullenici sessizlik çalışanın pasif bir davranış sergilemesine neden olurken, korunma amaçlı ve korumacı sessizlikte çalışan proaktif bir davranış sergilemektedir.

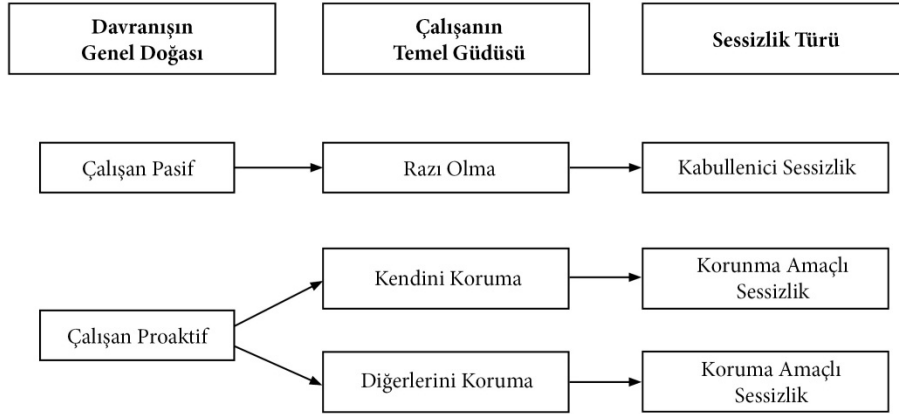
⁷³ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1368.

⁷⁴ Philip M. Podsakoff ve Diğerleri, "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", **Journal of Management**, Vol. 26, No.3 (2000), s.517.

⁷⁵ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1368.

⁷⁶ Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.100.

⁷⁷ Van Dyne, Ang ve Botero, s.1368.

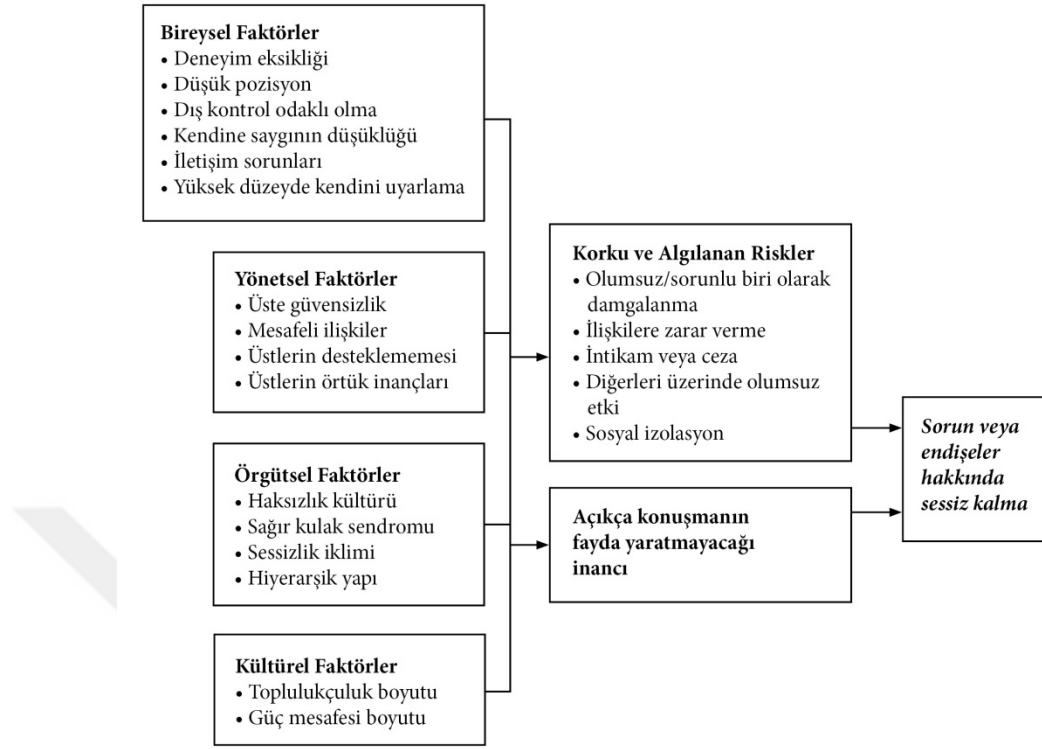


Şekil 2: Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüleri

Kaynak: Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, 2003, s.1362.

1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞMASINDAKİ FAKTÖRLER

Örgütsel sessizliğin oluşmasındaki faktörler, çok çeşitli nedenlerden dolayı meydana gelmektedir. Bundan dolayı bu faktörleri korku kaynaklı, bireysel, yönetsel, örgütsel ve kültürel faktörler olarak ele almak mümkündür. Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere bu faktörler korku ve algılanan riski ya da konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği inancını besleyerek sessizlik davranışının sergilenmesine neden olmaktadır.



Şekil 3: Sessiz Kalma Tercihine İlişkin Bir Model

Kaynak: Ayşehan Çakıcı, “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, Uzm. Psk. Tarık Solmuş (ed.), **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar** içinde (85-107), İstanbul: Epsilon, 2008, s.89.

1.6.1. Korku ve Algılanan Risklere Yönelik Faktörler

Çalışanın sessiz kalmasına yol açan başlıca nedenin korku faktöründen kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Korku, algılanan risk sonucunda ortaya çıkan, zarar görme ya da zarar verme düşüncesinden doğan endişedir. Çalışan açıkça konuşmaya karar vermeden önce bir risk analizi yapmaktadır. Bu değerlendirme neticesinde çalışan konuşmasının sonucunun yarardan çok zarar getireceğini ve konuşmanın riskli bir durum olduğunu algılıyorsa sessizlik davranışı göstermektedir⁷⁸. Aşağıda korku ve algılanan risklerden kaynaklanan nedenler sıralanmaktadır:

Olumsuz/Sorunlu Biri Olarak Damgalanma: Şikayetçi, problem yaratıcı, ispiyoncu, takım oyuncusu olmayan biri olarak görülme korkusu.

⁷⁸ Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.90.

İlişkilere Zarar Verme Korkusu: Sorunlar hakkında konuşulduğunda yöneticilerinin ya da meslektaşlarının artık onları sevmeyecekleri, güvenilir bulmayacakları korkusu. Konuşmanın onları “aforoz” edeceğine dair inanç.

İntikam veya Ceza Korkusu: İşini kaybetme, terfi ettirilmeme, görev yerinin değiştirilmesi, iş yükünün artacağına ilişkin inançlar, misilleme korkusu.

Dışlanma Korkusu: Uyumsuzlukla suçlanma, saygı, güven kaybı korkusu.

Diğerleri Üzerinde Olumsuz Etki Yaratma Korkusu: Başkasını utandırma veya üzme davranışından kaçınma, başkasını tehdit altında bırakmayı istememekten kaynaklanan korku⁷⁹.

1.6.2. Bireysel Faktörler

Örgütsel sessizlik davranışının bireysel faktörlerden kaynaklanan nedenleri benlik saygısı, iletişim kaygısı, kontrol odağı, kendini uyarılma, deneyim eksikliği ve düşük pozisyon boyutları çerçevesinde incelenmektedir.

Benlik Saygısı

Örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri olan benlik saygısı, bireylerin sessizlik davranışı göstermesine yol açan bir etken olup, örgüt tabanlı benlik saygısı ve global benlik saygısı bağlamlarında ele alınacaktır.

Global benlik saygısı, bireylerin ne ölçüde kendilerinin yetenekli, başarılı, değerli ve önemli olduğuna inanma derecesini ifade etmektedir⁸⁰. Açıkça konuşmak proaktif ve girişken bir kabul etmeme davranışı gerektirir. Çünkü değişim odaklı ve iddialı davranışlar, örgütler tarafından muhalif ve istenmeyen davranışlar olarak görülmektedir⁸¹. Global benlik saygısı düşük olan bireyler ise, kendilerini genel olarak etkili görmedikleri için muhalif görüş

⁷⁹ Milliken, Morrison ve Hewlin, s.1463-1464; Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.88.

⁸⁰ Stanley Coopersmith, *The Antecedents of Self-Esteem*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1981, s.5
Aktaran: LePine ve Van Dyne, s.856.

⁸¹ LePine ve Van Dyne, s.856.

sergilemekten kaçınmaktadır⁸². Bundan dolayı düşük benlik saygısına sahip bireylerin sessizlik davranışı göstermesi, yüksek benlik saygısına sahip bireylere göre daha yüksektir. Buna ek olarak, özellikle çalışma gruplarında uyuma yönelik baskı mevcuttur, konuşmak bu uyumu tehdit edebilir ve farklı görüşleri ifade edenlere karşı bir yaptırım ile sonuçlanabilir. Bu bağlamda da global benlik saygısı, sessiz kalma davranışı için önemli bir unsurdur. Çünkü global benlik saygısı yüksek bireyler böyle bir baskıdan benlik saygısı düşük olan bireylere göre daha az etkilenmektedir⁸³. Yani düşük benlik saygısı, bireyin fikirlerini ifade etme gücünü azaltmakta, uyma davranışı baskısına direnememesine yol açmakta, bu da bireyin daha kabullenici bir tutum sergilemesine, problemler ve durumlar karşısında sessiz kalmasına neden olmaktadır.

Örgütsel tabanlı benlik saygısı ise, bireylerin örgütsel deneyim ve rollerinden elde ettikleri örgüt üyeliği yardımı ile kişisel değerleri hakkındaki inançlarını tanımladıkları bir özelliktir⁸⁴. Bu bağlamda yüksek örgüt tabanlı benlik saygısına sahip olan çalışanlar, örgütte kendilerini önemli, etkili, değerli bulmaktadır⁸⁵. Çünkü örgüt ortamı, çalışanların örgütsel değer duygu durumunu etkilemektedir. Sabitlik ve kontrolü vurgulayan mekanik örgütlerde ise, çalışanlar düşük örgüt tabanlı benlik saygısı geliştirmekte ve bu mekanik örgüt özellikleri adaletsizlik kültürü ve örgütsel sessizliğin oluştuğu çalışma ortamı ile tutarlı olmaktadır⁸⁶.

İletişim Kaygısı

Örgütsel sessizliğin diğer bir öncülü iletişim kaygısıdır. İletişim kaygısı, bireyin iletişim kurma korkusundan kaynaklanmaktadır. Belirli bir durumda birey iletişim kaygısını iletişim kurmasının öngörülen yararından daha ağır basması nedeniyle yaşamaktadır. İletişim kaygısına sahip bireyin beklentisi iletişime yönelik olumsuz duygu ve sonuçlardan oluşmaktadır. Bundan dolayı da iletişimden kaçınmayı tercih etmekte, kaçınmadığı durumda ise endişeye maruz kalmaktadır. Yapılan araştırmalar iletişim kaygısı ile benlik saygısı

⁸² Jill W. Graham, "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", **Research in Organizational Behavior**, Volume 8 (1986), s.1-52 Aktaran: Premeaux, s.25.

⁸³ LePine ve Van Dyne, s.857.

⁸⁴ Pinder ve Harlos, ss.354-355.

⁸⁵ Jon L. Pierce ve Diğerleri, "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation", **The Academy of Management Journal**, Vol.32, No.3 (Eylül, 1989), ss.643-644.

⁸⁶ Pinder ve Harlos, s.355.

arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır⁸⁷. Yani yüksek iletişim kaygısına sahip bireylerin düşük benlik saygısına sahip olma olasılığı daha fazladır. Çünkü benlik saygısı düşük olan bireyler daha fazla uyma davranışı göstermektedir, bu da kendi fikirlerine olan inanç eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. Bu durumda da düşük benlik saygısına sahip insanlar iletişim kurmakta isteksiz olabilir çünkü diğerlerinin kendi iletişim çabalarını reddetmesi ya da eleştirmesi beklentisi içerisinde. Böyle bir beklenti iletişim kaygısının yüksek olduğuna işaret etmekte, o yüzden de sessiz kalma davranışı göstermeleri olasılığını artırmaktadır⁸⁸.

Kontrol Odağı

Kontrol odağı, bireylerin yaşamlarında yaşadıkları olayların sonuçlarının kişisel özelliklerinden ya da çabalarından mı yoksa kendilerinin kontrolü dışındaki koşullardan mı kaynaklandığına dair sahip oldukları çeşitli inançları yansıtan bir kişilik özelliğidir. İç-kontrol odaklı bireyler yaşamları üzerinde kendi kontrolü olduğuna inanırken, dış-kontrol odaklı bireyler ise kendi çabalarının yaşadıkları şeylere ilişkin etkisinin fazla olmadığını, kader, şans ya da başkalarından kaynaklanan dışsal durumlardan meydana geldiğine inanmaktadır⁸⁹.

Bu bağlamda yaşamlarından kendilerini sorumlu gören iç-kontrol odaklı bireylerin değişime etki etme konusunda en büyük potansiyeli sağlayan yanıtı, başka bir ifadeyle sesi tercih etme eğilimlerinden dolayı dış-kontrol odaklı bireylere göre sessizlik davranışı gösterme olasılıkları daha düşüktür⁹⁰.

Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama, bireyin sosyal etkileşim içerisinde davranışlarını, kendisini ifade etmesini ya da sözel olmayan duygu gösterimlerini ne derece kontrol edebildiğini

⁸⁷ James C. McCroskey, John A. Daly ve Gail Sorensen, "Personality Correlates of Communication Apprehension: A Research Note", **Human Communication Research**, Vol.2, No.4 (Haziran, 1976), s.376.

⁸⁸ Judee K. Burgoon, "The Unwillingness-to-Communicate Scale: Development and Validation", **Communication Monographs**, Vol.43 (Mart, 1976), s.61.

⁸⁹ Pinder ve Harlos, ss.355-356; Hanna Levenson, "Activism and Powerful Others: Distinctions within the Concept of Internal-External Control", **Journal of Personality Assessment**, Vol.38, No.4 (1974), s.377.

⁹⁰ Pinder ve Harlos, s.356.

göstermektedir. Yani bireyin kendisini sosyal ortama uygun olarak ne kadar uyarlayabildiğinin bir ifadesidir⁹¹.

Kendini uyarlama seviyesi yüksek olan birey için başkalarının kendisini nasıl algıladığı önemlidir. Bu yüzden de bulundukları ortama göre davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirebilir. Kendini uyarlama seviyesi düşük olan birey için ise önemli olan davranışları ve nasıl biri olduğu arasındaki ilişkinin tutarlılığıdır. Bundan dolayı da düşündüklerini, hissettiklerini olduğu gibi yansıtmaya meyillidir⁹².

Kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler kişisel görüşleri doğrultusunda hareket ederken, uyarlama seviyesi yüksek bireyler kişilerarası durumlar doğrultusunda hareket etmektedir. Bu anlamda kendini uyarlama seviyesi yüksek olan bireylerin sessizlik davranışı gösterme eğilimi, kendini uyarlama seviyesi düşük olanlara göre daha yüksektir. Çünkü konuşma eylemi bireyi başkaları tarafından incelenmeye maruz bırakmakta, bu da diğerleri tarafından algılanan imajına daha fazla önem veren bireyin sessiz kalma yolunu seçmesine neden olmaktadır⁹³.

1.6.3. Yönetmel Faktörler

Yöneticilerin negatif geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin örtük inançları, yönetimin homojenliği, üste güvensizlik ve mesafeli ilişkiler örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan yönetmel faktörler arasında yer almaktadır.

Yöneticilerin Negatif Geri Bildirim Alma Korkusu

Bireyler genellikle ister kişisel bir bilgidan, isterse yaptıkları iş ile ilgili bir konudan dolayı olumsuz geri bildirim almaktan rahatsızlık duymaktadır. Bundan dolayı böyle bir geri bildirimden kaçınmaya çalışır, kaçınamadığı durumda ise mesajı görmezden gelebilir, hatalı olarak addedebilir ya da kaynağın güvenirliğini sorgulayabilir. Birçok yönetici özellikle astlarından gelecek negatif geri bildirimden kaynaklı utanç, tehdit ya da yetersizlik hissinden kaçınma ihtiyacı içerisinde. Bu yüzden de mevcut eylem hakkında bir zayıflığı ortaya

⁹¹ Mark Snyder, "Self-Monitoring as Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.30, No.4 (1974), ss.526-527.

⁹² Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.93.

⁹³ Premeaux, s.27.

çıkartabilecek ya da sorulara neden olabilecek herhangi bir bilgiden kaçınmaya meyillidir. Araştırmalar negatif geri bildirimin özellikle aşağıdan yukarıya doğru geldiğinde bu bildirimin doğruluğunun ve meşruluğunun daha az olduğunu, kişinin gücünü ve güvenirliliğini ise daha fazla tehdit ettiğini ortaya koymaktadır⁹⁴.

Yöneticilerin Örtük İnançları

Yöneticiler çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında bazı örtük inançlara sahip olabilir. Bu inançlardan biri, çalışanların kişisel çıkarlarını gözetmesi ve güvenilmez olması ile ilgilidir. Böyle bir inanç sistemi McGregor'un X Teorisi⁹⁵ ile ilişkilendirilebilir. Çünkü teori, çalışanların bireysel çıkarlarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde hareket ettiğini varsaymaktadır. Bundan dolayı da teşvik ya da yaptırım olmadığı sürece çalışan örgütün yararına hareket etmemekte, çaba harcamaktan kaçınmaktadır. Bu bağlamda çalışanların güvenilmez ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği inancını taşıyan yönetici, yukarıya doğru olan iletişimi örtük veya açık bir biçimde caydıracak şekilde hareket edecektir.

Yöneticilerin diğer bir örtük inancı, örgütsel konulara ilişkin en iyi fikirlere kendilerinin sahip olduğu düşüncesidir. Bu inanç, çalışanların ekonomik bir bakış açısına sahip olduğu fikri ile ilişkilidir. Bundan dolayı da eğer çalışan kendi çıkarları ile hareket ediyorsa, örgüt için neyin iyi olup olmadığını bilmeleri ya da umursamaları olası değildir.

Son olarak, örgüt sağlığı için birlik, fikir birliği, anlaşma gerekli görülürken anlaşmazlık ve muhalefet olumsuz olarak görülmektedir. Yöneticilerin böyle bir inanca sahip olması farklı bakış açılarının getirebileceği çözümleri engellemekte, sonrasında ise örgütsel performansa ket vurmaktadır⁹⁶.

Yöneticilerin örtük inançları, örgütteki uygulamalara doğrudan yansımaktadır. Sahip olunan inançlar sıkı denetim mekanizmasına, merkeziyetçiliğe, dikey hiyerarşik yapıya, yukarıya doğru iletişimin sınırlılığına neden olabilmektedir. Bu uygulamalar çalışanlar arasında örgütteki problemleri konuşmanın boşuna olduğu ya da riskli olduğu algısının

⁹⁴ Morrison ve Milliken, ss.708-710.

⁹⁵ Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, Annotated Edition (Updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld), New York: McGraw-Hill, 2006.

⁹⁶ Morrison ve Milliken, s.710.

yayılmasına ve yöneticilere duyulan güvenin de azalmasına yol açabilir. Çalışanların örgütteki iyileştirmeye yönelik görüşlerini ya da problemlerini açıkça konuşması, algılanan riskin zayıf olması ve iletişim kanallarının açıklığı ile ilişkilidir. Ancak çalışan yukarıya doğru iletişimin sınırlı olduğunu düşünürse, güven duygusunun eksikliğini hissederse, zarar göreceğine dair inanca ve söylediklerinin dinlenilmediği algısına sahip olursa sessizlik davranışı göstermesi kaçınılmaz olacaktır⁹⁷.

Yönetimin Homojenliği

Üst yönetimin eğitim ve deneyim bakımından homojen olması, birbirlerine bağlılıklarının daha fazla olmasına, bununla beraber muhalif görüşlere yönelik tehdit algılamalarının da artmasına neden olabilmektedir. Üst yönetim birlikte ne kadar uzun süre çalışırsa paylaşılan görüşleri de o derece artacak, çalışanların bu görüşleri sorgulaması ise azalacaktır⁹⁸. Çalışan tarafından görüşlerin sorgulanmaması onları olduğu gibi kabul etmesine, mevcut durumu değiştirmek için fikirlerini ve düşüncelerini esirgemesine, dolayısıyla sessiz kalmasına yol açmaktadır.

1.6.4. Örgütsel Faktörler

Sessizlik iklimi, hiyerarşik yapı, adaletsizlik kültürü, sağır kulak sendromu örgütsel sessizliği meydana getiren ve besleyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi, örgüt içerisinde problem ya da konular hakkında konuşmanın tehlikeli olmasından ya da konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği inancının çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan algısından kaynaklanmaktadır⁹⁹. Sessizlik iklimini karar verme sürecinin merkezileştirilmesi ve formal yukarı doğru iletişim eksikliği gibi bazı örgütsel uygulamalar beslemektedir¹⁰⁰. Bu uygulamaların varlığı, çalışanlar arasında görüşlerinin

⁹⁷ Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, ss.95-96.

⁹⁸ Morrison ve Milliken, s.711.

⁹⁹ Morrison ve Milliken, s.708.

¹⁰⁰ Maria Vakola ve Dimitris Bouradas, "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", **Employee Relations**, Vol.27, No.5 (2005), s.443.

yöneticiler tarafından önemsenmediği algısını meydana getirmektedir¹⁰¹. Bununla beraber yöneticiler, çalışanların fikir ve görüşlerine direnç gösterir ya da bunlara karşı reddedici bir tutum sergilerse, bu durum çalışanlarda konuşmanın riskli ya da boşuna olacağı algısını da oluşturmaktadır¹⁰². Bu bağlamda yönetici ve amirlerin, çalışanların görüşlerini ifade etmesi için kendilerini güvende hissedecekleri, fikir ve görüşlerini rahatlıkla söyleyebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmaları önemlidir. Çünkü çalışanlar, yöneticilerinin gerçeği duymakla ilgilenmediğini ya da yöneticiler tarafından konuşma nedenlerinin yanlış yorumlandığını algıladığında sessiz kalma davranışını seçmeleri olasıdır. Bundan dolayı yöneticiler, çalışanların psikolojik güvenliğini sağlayacak tutum ve davranışlarda bulunmalıdır¹⁰³. Yöneticiler tarafından örgütsel hiyerarşiye müdahale edilmediği, çalışanların açıkça konuşabileceği örgütsel bir ortam sağlanmadığı sürece sessizlik iklimi devam edecektir¹⁰⁴.

Hiyerarşik Yapı

Örgütün hiyerarşik yapısı örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerden biridir. Bu bağlamda yüksek düzeydeki dikey hiyerarşik örgüt yapılanması, üst düzey yöneticilerinin daha alt düzeydeki çalışanlar ile daha az etkileşimde bulunmasına ve onlarla daha az ilişki kurmasına, bunun sonucunda da güven düzeyinin düşük seviyede kalmasına neden olmaktadır¹⁰⁵. Böyle bir yapıda aşağıdan yukarıya doğru iletişimin zayıflığı, çalışanların etik olmayan konular, yönetsel problemler, çalışanların performansı, iyileştirmeye ya da geliştirmeye yönelik düşünce ve görüşler, örgütsel problemler, çalışma olanakları gibi konular hakkında üstlerine görüşlerini bildirmemesine neden olmaktadır¹⁰⁶. Yani örgütün hiyerarşik yapısı, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarını belirlemede etkili olurken, çalışanların bu yapı içerisindeki tutum ve davranışlara yönelik algısı, görüşlerini ifade edip etmeme konusunda da belirleyici bir rol oynamaktadır.

¹⁰¹ Susan J. Ashford ve Diğerleri, "Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues", *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, No.1 (Mart, 1998), ss.31-33; Morrison ve Milliken, s.715.

¹⁰² David M. Saunders ve Diğerleri, "Employee Voice to Supervisors", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.5, No.3 (1992), s.241-259; Morrison ve Milliken, s.715.

¹⁰³ Vakola ve Bouradas, s.453.

¹⁰⁴ Milliken ve Morrison, ss.1566-1567.

¹⁰⁵ Morrison ve Milliken, s.712.

¹⁰⁶ Çakıcı, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, s.94.

Adaletsizlik Kültürü

Örgütsel sessizliği besleyen diğer bir örgütsel faktör, adaletsizlik kültürüdür. Örgüt ortamındaki yoğun denetim, çatışmanın güçlü bir şekilde bastırılması, iş ilişkilerine verilen önemin insan ilişkilerine verilen önemden fazla olması, sonuçlara ve üretime odaklanma, rekabetçi ve kendini düşünen seviyedeki bireycilik adaletsizlik kültürünün ortak unsurlardır. Bu ortak unsurlar örgütsel işleyişin yapısal ve prosedürel yönleri ile ilgilidir. Bu bağlamda belirsiz yetki hiyerarşisi (yetki dağıtımı ve raporlama yapısı), yüksek merkeziyetçilik, düşük standartlaştırma (örgüt genelinde işlerin ve onlarla ilgili kuralların standartlaştırılma derecesi) gibi yapısal özellikler ile otoriter yönetim biçimi, zayıf iletişim, kötü yönetilen performans incelemeleri, plansız karar verme davranışı gibi prosedürel özellikler adaletsizlik kültürü ile ilişkilidir. Böyle bir yapı, çalışanın örgütünü adaletsiz kültüre sahip bir örgüt olarak algılamasına, bundan dolayı da fikir ve görüşlerini esirgemesine, dolayısıyla sessiz kalmasına yol açmaktadır¹⁰⁷.

Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel eylemsizlik olarak da adlandırılan sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmelerini engelleyen bir örgüt ortamında örgütsel norm işlevi görerek, çalışanların sessiz kalmasına yol açmaktadır¹⁰⁸.

Çalışanların memnuniyetsizliklerini, şikayetlerini yönetmek için örgütsel politika ve prosedürlerin yetersiz olması, yöneticilerin böyle bir durum karşısında hareketsiz kalmaya yönelik yönetsel tepki ve meşrulaştırma davranışları ve örgütün sahip olduğu özellikler örgütsel eylemsizliği meydana getirmektedir¹⁰⁹. Çalışanların davranışlarını etkileyecek bir örgütsel norm haline dönüşen örgütsel eylemsizliğin var olduğu bir örgüt ortamında çalışanların sessizlik davranışı göstermesi, düşüncelerini açık bir biçimde ifade etmesinden daha olasıdır.

¹⁰⁷ Karen P. Harlos, "Cultures of Injustice: Dimensions and Organizational Correlates of Unjust Employment Relationships", Nerina L. Jimmieson, Mark A. Griffin, Boris Kabanoff, Prashant Bordia, Lisa M. Bradley, Andrew Neal (Ed.), **The Third Industrial and Organisational Psychology Conference Proceedings** içinde (111-119), Brisbane, Queensland, Australia, Australian Psychological Society, 1999, ss.113-117.

¹⁰⁸ Pinder ve Harlos, s.346.

¹⁰⁹ Peirce, Smolinski ve Rosen, s.43.

1.6.5. Kültürel Faktörler

“Kültür, bir toplumdaki bireyler arasında yaygın olan anlamların, inançların, uygulamaların, sembollerin, normların ve değerlerin zengin bir birleşimidir.” Kültürün en temel özelliğini bir toplumdaki yaygın değerler oluşturmaktadır. Bu değerler o kültürde neyin iyi olduğu, arzu edildiği ve kültürel idealler hakkındaki paylaşılan kavramları ifade etmektedir¹¹⁰. Toplumun bir parçası olan örgütlerde de bireyler, yaşadıkları toplumun kültüründen etkilenerek düşünce, tutum ve davranışlarına o kültürün sahip olduğu kültürel değerleri, normları, inançları yansıtmaktadır. Bu bağlamda bireylerin kültürel değerleri, sessiz kalma veya ses çıkarma davranışında rol oynayan diğer bir faktördür. Kültürel değerlerden güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutları, örgütsel sessizlik ile ilişkilidir.

Güç mesafesi boyutu, o toplumdaki daha az güçlü olan örgüt ya da kurum üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi anlamına gelmektedir¹¹¹. Güç mesafesi, eşitsizliğin benimsenme düzeyi olup toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda eşitsizlik ve güç farkı belirgindir. Düşük olduğu toplumlarda ise eşitsizlik daha azdır; hiyerarşik yapı ise rollerden kaynaklanmaktadır¹¹². Toplumun değerlerini yansıtan örgütsel yaşamda da, yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde ast ve üst birbirlerini varoluşsal olarak eşit olmayan bir seviyede görmekte, hiyerarşik yapı da bu eşitsizlikten kaynaklanmaktadır¹¹³. Formal iletişimin yönü yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Merkeziyetçi yönetim biçimi problem ve önerilere ilişkin tekli bir bakış açısı sunmakta, çalışanlar yapılacak planların üstleri tarafından söylenmesini beklemektedir¹¹⁴. Yüksek güç mesafesine sahip çalışanlar, üstlerinin sadece üst olduğu için haklı olduğuna inanma eğilimine sahip olup¹¹⁵, diğerleri ile doğrudan çatışmaktan kaçınmakta ve üstlerinin eylemlerini sorgulamadan kabul etmektedir¹¹⁶. Bundan dolayı çalışanların örgütsel konulara ya da sorunlara ilişkin görüşlerini ifade etme olasılığı azalarak

¹¹⁰ Shalom H. Schwartz, “A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications”, **Comparative Sociology**, Vol.5, No.2-3 (2006), ss.138-139.

¹¹¹ W.A. Arrindell, “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (Book Review)”, **Behaviour Research and Therapy**, Vol.41, No.7 (Temmuz, 2003), s.861.

¹¹² Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Beta, 2007, s.67.

¹¹³ Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.73.

¹¹⁴ Doğan, ss.67-68.

¹¹⁵ Morrison ve Milliken, s.711.

¹¹⁶ Huang, Xu, Evert van de Vliert ve Gerben van der Vegt. “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally”. **Management and Organization Review**. Vol.1, No.3 (2005), s.461.

özellikle kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışları sergilemesine yol açmaktadır¹¹⁷.

Toplulukçuluk boyutu ise, bireylerin gruplara dahil olma derecesini ifade etmektedir¹¹⁸. Başka bir deyişle, bireylerin bağlı bulundukları aile, grup, örgüt üzerinden kendilerini tanımlamasıdır. Toplulukçuluk boyutunun hakim olduğu toplumlarda, tutum ve davranışlar topluma yöneliktir¹¹⁹. Yani grubun amaçları bireysel amaçlardan daha önemlidir bu yüzden de bireyin davranışları, grubun istekleri ve normları ile şekillenmektedir. Grup içi çatışma yerine grup içi uyum ön plana çıkmaktadır¹²⁰. Çalışanların yüksek toplulukçu eğilimi, koruma amaçlı sessizlik davranışı sergilemesine neden olmaktadır. Çünkü böyle bir eğilim, grubun bütünlüğünün bozulmaması ve devam ettirilmesi, örgüt ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerin sürdürülmesi amacıyla hizmet etmektedir¹²¹. Bu bağlamda güven, iyi niyet gibi kaynaklardan meydana gelen ilişkilerini korumak isteyen çalışanlar, bu ilişkileri zedeleyecek eylemlerde bulunmaktan kaçınmaktadır. Bu nedenle de çalışanlar, konu ya da sorunlara ilişkin konuşmakta isteksiz olmaktadır¹²².

1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Bilgi paylaşımı, konuşma ve geri bildirim sağlamadaki isteksizlik bireysel düzeyde çalışanların güvenini, moralini ve motivasyonunu olumsuz anlamda etkilerken, örgütsel düzeyde ise bu bilgi ve görüşlerin esirgenmesi örgütsel karar alma, hataları düzeltme ve örgütsel gelişim ve değişim süreçlerini sekteye uğratmaktadır¹²³. Bu anlamda örgütsel sessizliğin sonuçları bireysel ve örgütsel olarak incelenebilmektedir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü üzere örgütsel sessizlik, hem çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, bilişsel uyumsuzluk yaşaması gibi bireysel düzeyde hem de farklı fikir ve görüş eksikliği, karar almadaki düşük etkinlik, hataları tespit etme ve düzeltmede zayıflık gibi örgütsel seviyede bir takım sonuçlara yol açmaktadır.

¹¹⁷ Ali Acaray ve Neslihan Şevik, “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.34, Sayı.4 (2016), s.15.

¹¹⁸ Geert Hofstede ve Michael Harris Bond, “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, **Organizational Dynamics**, Vol.16, No.4 (1988), s.10.

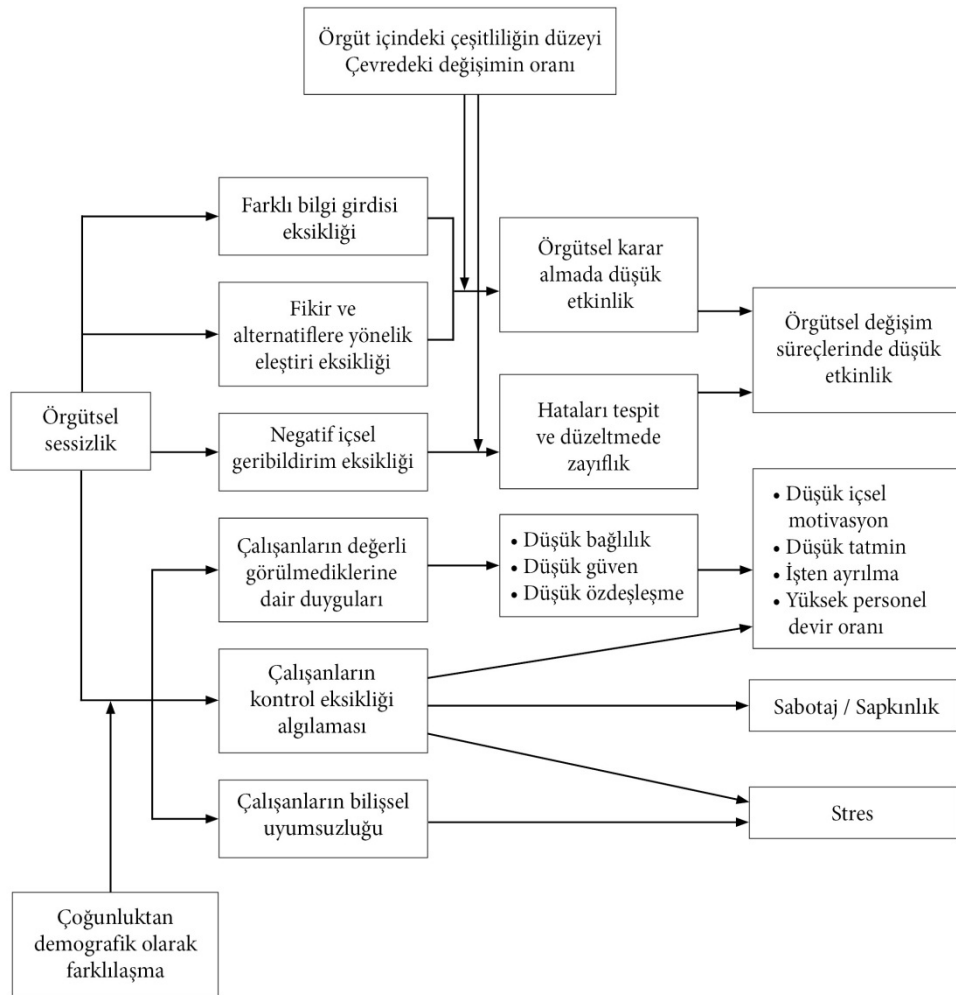
¹¹⁹ Doğan, s.73.

¹²⁰ Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, s.322.

¹²¹ Acaray ve Şevik, s.15.

¹²² Milliken, Morrison ve Hewlin, s.1471.

¹²³ Vakola ve Bouradas, s.443.



Şekil 4: Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Kaynak: Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken, “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, The Academy of Management Review, Vol.25, No.4, 2000, s.718.

1.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireysel sonuçları çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, kontrol eksikliği algısı ve bilişsel uyumsuzluk başlıkları altında incelenebilmektedir.

Çalışanların Kendilerini Değersiz Hissetmesi

Prosedürel adalet üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmasının bu süreçlerin daha olumlu değerlendirilmesini sağladığını öne sürmektedir¹²⁴. Bu bağlamda iletişim olanakları önemlidir. Çünkü iletişimdeki açıklık ve güven, bilgi paylaşımı, söz sahibi olma algısı ve ciddiye alınma iletişim olanakları ile ilişkilidir¹²⁵. İletişim olanakları çalışanların fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade etmesine ve dinlenmesine olanak sağlamakta, bunun sonucunda da kendilerini örgütün değerli bir üyesi olarak algılamalarına neden olmaktadır. Ancak çalışanlar, örgütlerinin kendilerine değer vermediğini hissettiğinde örgüte değer verme, örgüt ile özdeşleşme ya da örgüte güven düzeyleri azalmaktadır¹²⁶.

Olumlu bir iletişim ortamı, çalışanın örgütsel konulara ilişkin aktif katılımını yani bilgi ve görüşlerini rahatlıkla ifade etmesini ve karar alma süreçlerine dahil olmasını sağlamaktadır. Bu sayede çalışan kendisini bir grubun üyesi olarak daha kolay sınıflandırabilmektedir. Buna ek olarak yönetici ve meslektaşları ile sahip olunan iletişimdeki açıklık, ciddiye alınma deneyimi nedeni ile çalışanın benlik değerine katkıda bulunarak, kendisini örgütün değerli bir üyesi olarak görmesini ve örgütsel özdeşleşme düzeyini yükseltmektedir¹²⁷. Ama böyle bir ortamın yokluğunda kendisini değerli görmeyen çalışanın örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin düşüklüğü, düşük motivasyon ve iş tatminine, psikolojik geri çekilmesine ya da örgütten ayrılmasına yol açabilmektedir¹²⁸.

Çalışanların Kontrol Eksikliği Algısı

Bireyler yakın çevreleri ve kendilerini etkileyen kararları kontrol etme ihtiyacı içerisinde¹²⁹. Prosedürel adalet üzerine yapılan çalışmalar, bu ihtiyacı karşılama yollarından birisinin bireyin görüş ve fikirlerini ifade etmesi olduğunu öne sürmektedir¹³⁰. Bu yüzden çalışanlar konuşmalarının desteklenmediği durumlarda, çalışma ortamları üzerinde

¹²⁴ Morrison ve Milliken, s.720.

¹²⁵ Vakola ve Bouradas, s.445.

¹²⁶ Morrison ve Milliken, s.720.

¹²⁷ Ale Smidts, Ad Th. H. Pruyn ve Cees B. M. van Riel, "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification", **Academy of Management Journal**, Vol.44, No.5 (Ekim, 2001), s.1053.

¹²⁸ Morrison ve Milliken, s.720.

¹²⁹ Morrison ve Milliken, s.720.

¹³⁰ E. Allan Lind ve Tom R. Tyler, *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Springer, 1988, s.194; Morrison ve Milliken, s.720.

yeterli düzeyde kontrol sahibi olmadıklarını düşünmektedir. Hissedilen kontrol eksikliği motivasyon düşüklüğüne, strese, fiziksel ve psikolojik geri çekilmeye, öğrenilmiş çaresizliğe ve sabotaj gibi durumlara neden olmaktadır¹³¹. Çalışma ortamları üzerinde kontrol etme ihtiyacını ses veya diğer yapıcı yollarla karşılayamadığını düşünen çalışanlar, bu kontrol etme ihtiyacını örgüt için daha yıkıcı bir şekilde gösterebilmektedir. Bu tür tepkiler, yöneticilerin sessizlik ortamını yaratan varsayıma yani çalışanlara yönelik örtük inançlarını doğrulamaya hizmet edebilmektedir. Çünkü çalışanlar kontrol eksikliği durumunda ya güvenilemeyen düşmanca bir muhalif tavır sergilemeye ya da katkıda bulunmaktan ziyade katkı sunmaya isteksiz gözlemciler olarak görünmeye meyilli olabilmektedir. Bu da yöneticilerin inançlarının kendini gerçekleştiren kehanete dönüşmesine yol açabilmektedir¹³².

Çalışanların Bilişsel Uyumsuzluğu

Bireyin inançları ve davranışları arasındaki tutarsızlık olan bilişsel uyumsuzluğa örgütsel sessizlik neden olabilmektedir¹³³. Çünkü konu hakkında çalışanın sessiz kalması inançları ile çelişecek ve bunun rahatsızlığını hissedecektir¹³⁴. Uyuşmazlık yaşayan bireyler tipik olarak inançlarını veya davranışlarını değiştirerek tutarlılığı geri kazanmaya çalışır. Ama ne inançların ne de davranışların kolayca değiştirilemediği durumlarda, bireyde endişe ve strese yol açması muhtemel olan uzun süreli bir uyumsuzluk durumu yaşanabilir. Güvenilir meslektaşlar ile paylaşım uyumsuzluğu azaltan bir etken olsa da ortadan kaldırmamaktadır; çünkü gizli bir biçimde ifade edilen ile herkesin önünde ifade edilen ya da edilemeyen arasında belirgin bir zıtlık vardır¹³⁵.

1.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin en önemli sonucu örgütsel karar alma ve örgütsel değişim üzerine olan etkisinde ortaya çıkmaktadır. Grupsal karar alma üzerine yapılan araştırmalar, çoklu bakış açısının ve alternatiflerin dikkate alınmasının, alınan kararların kalitesini

¹³¹ David B. Greenberger ve Stephen Strasser, "Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1 (1986), s.164.

¹³² Morrison ve Milliken, s.720.

¹³³ Morrison ve Milliken, s.720.

¹³⁴ Çakıcı, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*, s.101.

¹³⁵ Morrison ve Milliken, s.721.

artırdığını ortaya koymaktadır¹³⁶. Bununla beraber yenilikten söz edebilmek için, çalışanların yeni perspektif sunmaktan çekinmeyecekleri, mevcut inanç ve uygulamaları sorgulamaktan korkmayacakları bir bağlama ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu anlamda karşıt görüşler, yaratıcılığın ve daha iyi karar alma prosedürlerinin oluşmasına yardım etmektedir. Karşıt görüşlerin yokluğu mevcut durumun yeniden değerlendirilmesini engelleyerek, hakim olan görüş üzerinde anlaşma sağlanmasına sebebiyet vermektedir¹³⁷. Bundan dolayı örgütsel sessizliğin olduğu bir örgüt ortamında karar vericilere sunulan bilgi girişi kısıtlanmakta, örgütsel karar alma ve örgütsel değişim süreçlerinin etkinliği tehlikeye atılmaktadır.

Örgütsel sessizlik aracılığı ile örgütsel değişimin ve gelişmenin sekteye uğratılması, olumsuz geri bildirimlerin engellenmesi ile de meydana gelmektedir. Çünkü olumsuz geri bildirimlerin yokluğu, örgütün hatalarını belirleme ve bunları düzeltme yeteneğini de ortadan kaldırmaktadır. Yöneticilerin böyle bir durumda sessizliği fikir birliği ve başarı olarak yorumlaması önemli bilgilere sahip olmama olasılığına işaret edebilmektedir. Eğer çalışan konuşmanın sonucundan dolayı çeşitli korkulara sahipse, yöneticiler doğrudan geri bildirim istese bile çalışan bu olumsuz geri bildirimleri filtreleyerek iletecektir. Bu da alınan geri bildirimlerin mevcut durumu ortaya koymak yerine, yöneticilerin duymak istediklerini yansıtmaktan öteye gidemeyecektir¹³⁸.

Örgütsel sessizliğin geri bildirim eksikliğine, bilgi eksikliğine, fikir ve alternatiflerin analizinin yokluğuna yol açması örgütün daha az etkili örgütsel süreçler ile hayatta kalmaya çalışması anlamına gelmektedir¹³⁹. Örgütsel sessizliğin gücünü azaltmak için iletişim kanallarının açıklığı, ses çıkarma mekanizmaları gerekli olduğu kadar çalışanların fikir ya da endişelerini paylaştıklarında olumsuz sonuçlar ile karşılaşmayacağından emin olacağı bir örgütsel ortamın varlığı da gerekmektedir¹⁴⁰.

Tezin bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramına, kavramın tarihsel sürecine, teorik temellerine ve örgütsel sessizlik türlerine değinilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ele alınmış, bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları üzerinde durulmuştur.

¹³⁶ Morrison ve Milliken, s.719.

¹³⁷ Charlan Jeanne Nemeth, "Managing Innovation: When Less is More", **California Management Review**, Vol.40, No.1 (Ekim, 1997), s.72.

¹³⁸ Morrison ve Milliken, s.719.

¹³⁹ Vakola ve Bouradas, s.446.

¹⁴⁰ Çakıcı, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, s.104.

İkinci bölümde ise örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınacak, kavrama ilişkin temel teorilere yer verilecektir. Daha sonra örgütsel özdeşleşme modellerine ve kavramın bireysel ve örgütsel seviyedeki öncülleri ve ardılları üzerinde durulacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Özdeşleşme kavramı ilk kez Freud tarafından psikanalitik çerçevede bireyin başkası ile kurduğu duygusal bağ olarak tanımlanmıştır¹⁴¹. Tolman özdeşleşmeyi, bireyin bir parçası olarak hissettiği gruba olan bağlılığı¹⁴², Foote ise belirli bir kimlik ya da kimlikleri benimseme ve onlara bağlanma olarak tanımlamaktadır¹⁴³. Bu bağlamda özdeşleşme bireylerin gruptaki üyelere etkin bir şekilde bağlandığı bir süreçtir. Bireyler çevrelerinde meydana gelen eylemleri düzenlemek amacıyla sosyal dünyalarını sınıflandırmakta ve bu sınıflandırma, bireylerin bağlılıklarından dolayı her durumda bireyin davranışlarına yön vermektedir¹⁴⁴. Diğer bir ifadeyle, bireyin sınıflandırma yoluyla grupların var olan kimliklerini benimsemesi sonucunda o gruba özdeşleşmesi meydana gelmektedir.

Bireyler sosyal çevrelerinde yer alan çalıştıkları örgütleri de sınıflandırmakta ve bu sayede elde edilen kimlik ile kendilerini tanımlayarak örgütleri ile özdeşleşmektedir. Örgütsel özdeşleşme adı verilen bu kavramın örgütsel davranış yazınında önemli bir yerinin olmasının sebebi birey ile örgüt arasında var olan bağı yansıtan psikolojik bir durum olarak görülmesi ve bunun sonucunda da örgüt ortamındaki birçok tutum ve davranışı açıklayacak ve öngörececek bir potansiyele sahip olmasıdır¹⁴⁵.

Örgütsel özdeşleşme kavramının daha iyi anlaşılması için öncelikle kavramın temelini oluşturan teoriler ele alınacak ve sonrasında örgütsel özdeşleşme kavramının örgütsel araştırmacılar tarafından hangi açılardan ele alınarak tanımlandığı aktarılacaktır. Ardından

¹⁴¹ Sigmund Freud, **Group Psychology and The Analysis of The Ego**, James Strachey (çev.), 5. Basım, Londra: The Hogarth and The Institute of Psychoanalysis, 1949, s.60.

¹⁴² Edward Chace Tolman, "Identification and The Postwar World", **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol.38, No.2 (1943), s.142.

¹⁴³ Nelson N. Foote, "Identification as the Basis for a Theory of Motivation", **American Sociological Review**, Vol.16, No.1 (Şubat, 1951), s.17.

¹⁴⁴ Foote, s.21.

¹⁴⁵ Martin R. Edwards, "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review", **International Journal of Management Reviews**, Vol.7, No.4 (Aralık, 2005), s.207.

örgütsel özdeşleşmeye ilişkin modeller ve kavramın bireysel ve örgütsel düzeyde öncülleri ve ardılları ele alınacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME HAKKINDAKİ TEMEL TEORİLER

Örgütsel araştırmacılar, örgütlerde özdeşleşmenin meydana gelmesine ilişkin üç temel açıklama geliştirmiştir. Bunlar; karşılıklı değiş-tokuş tabanlı (exchange-based), adalet tabanlı (justice-based) ve kimlik tabanlı (identity-based) açıklamadır.

Karşılıklı değiş-tokuş tabanlı açıklama, bireyin örgütü ile belli kaynakları değiş-tokuş etmesinden dolayı örgüt ile psikolojik bir bağ geliştirmesidir. Örgüt tarafından önemsenme ve ilgilenilme duygusu, iki taraf arasında karşılıklı çabaya dayanan derin ve anlamlı bir bağ yaratmaktadır.

Adalet tabanlı açıklama, bireyin kaynak dağıtımı ve prosedürleri baz alarak kendisine adaletli davranıldığına inandığı ölçüde örgütü ile güçlü bir psikolojik bağ kurmaktadır. Çünkü böyle bir adil davranış, bireyin bu sosyal varlık içerisindeki yüksek sosyal konumuna işaret etmektedir¹⁴⁶.

Kimlik tabanlı açıklama, Sosyal Kimlik Teorisi ve bununla ilgili süreçlerle ilişkilidir. Sosyal Kimlik Teorisi ve sonrasında geliştirilen Benlik Sınıflandırma Teorisi, bireylerin sosyal yaşamlarındaki kimliklerine dair açıklamalar getirmektedir¹⁴⁷. Teoriler, bir bireyin kimliğinin sadece bireye özgü niteliklerinden değil, aynı zamanda çeşitli grup üyeliklerinden ve bu gruplara olan psikolojik bağlılığından kaynaklandığını öne sürmektedir¹⁴⁸. Diğer bir anlatımla bireyin benliği hem kişisel kimliğinden hem de sosyal yaşamından edindiği sosyal kimliklerinden oluşmaktadır. Benlik saygısı ihtiyacını karşılama arzusunda olan birey kendisi için anlamlı ve önemli olan sınıflarda ya da gruplarda üyelik arayışı içerisinde, çünkü bu

¹⁴⁶ Sebastian Fuchs, **Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations: The Coalescence Model of Organizational Identification**, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012, ss. 24-25.

¹⁴⁷ Fuchs, s.13.

¹⁴⁸ Henri Tajfel, "Social Identity and Intergroup Behaviour", **International Social Science Council**, Vol.13, No.2 (Nisan, 1974), s.69.

sınıfların arzu edilen nitelikleri bakımından benliklerini tanımlamaktadır. Bundan dolayı da ilgili sınıf ya da grupla özdeşleşmektedir¹⁴⁹.

Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi bu bağlamda, örgütsel özdeşleşmenin kavramsallaştırılmasında önemli bir teorik temel sunmaktadır¹⁵⁰. Çünkü örgütün sosyal çevresindeki bir grup olarak sınıflandıran birey, örgütün öznel olarak olumlu, kalıcı ve belirgin bir sosyal varlık olarak görünmesi kaydıyla ve örgüt üyeliğinin benlik saygısını korumak ya da geliştirmek için fırsat sağlaması nedeniyle örgütü ile özdeşleşmektedir¹⁵¹.

Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi, örgütsel özdeşleşmeyi kimlik tabanlı yaklaşım açısından ele almaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin nasıl meydana geldiğini anlamak için kavramın dayandığı teorilerin öncelikle anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle önce Sosyal Kimlik Teorisi'nin ortaya çıkmasında rolü olan Gerçekçi Çatışma Teorisi ve Minimal Grup Paradigması daha sonra Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi açıklanacaktır.

2.2.1. Sosyal Kimlik Teorisi'nin Gelişim Süreci

Henri Tajfel toplumdaki önyargı, ayrımcılık ve gruplar arası çatışmanın nedenlerini anlama motivasyonu, sınıflandırma ve sosyal algı üzerine yaptığı çalışmalarını birleştirerek, 1970'li yılların başında Sosyal Kimlik Teorisi'ni geliştirmiştir¹⁵².

Sosyal Kimlik Teorisi grup üyeliği, grup süreci ve gruplar arası ilişkilerde benlik kavramı rolünün sosyal psikolojik bir analizidir. Sosyal Kimlik Teorisi'nin geliştirilmesi kişisel nedenlere dayanmaktadır. Tajfel'in, Polonyalı bir Yahudi olarak 2. Dünya Savaşı sırasında yaşadığı deneyimler ve Avrupalıların savaş sonrası yerlerinden edilmesi önyargı, ayrımcılık ve gruplar arası çatışma kavramlarını araştırmak istemesine yol açmıştır. Tajfel, kişilik ya da kişiler arası etkileşim bakış açısının böyle büyük ölçekli sosyal olguların

¹⁴⁹ Fuchs, s.14.

¹⁵⁰ Rolf van Dick ve Diğerleri, "To Be (long) or Not to Be (long): Social Identification in Organizational Contexts", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, Vol.131, No.3 (Ağustos, 2005), s.189.

¹⁵¹ Fuchs, s.24.

¹⁵² Michael A. Hogg, "Social Identity Theory", Shelley McKeown, Reeshma Haji ve Neil Ferguson (Ed.), **Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives** içinde (3-18), Switzerland: Springer, 2016, s.3.

arkasındaki sebepleri anlamak için yetersiz olduğunu onun yerine, Muzafer Sherif gibi, toplumsal güçlerin bireysel eylemleri yarattığı düşüncesinden hareket edilmesi gerektiğine inanmaktaydı¹⁵³. Başka bir ifadeyle ayrımcılık ve gruplar arası çatışmanın dinamikleri, grup kavramı ve insanların kendileri ve toplum hakkındaki inançları tarafından etkilenen bilişsel süreçlerden kaynaklanmaktaydı¹⁵⁴.

2.2.2. Gerçekçi Çatışma Teorisi

Muzafer Sherif tarafından geliştirilen Gerçekçi Çatışma Teorisi, bireylerin hedeflerine ulaşmak için davranışlarını bu hedeflere göre yapılandıklarını öne sürmektedir. Çoğu hedefler karşılıklı olarak bireylere özgüdür. Sadece bir kişi diğer kişinin pahasına o hedefi gerçekleştirdiği zaman rekabet olgusu ortaya çıkmaktadır. Ancak bazı bireysel hedeflerin başkalarının yardımı olmadan başarılması mümkün değildir. Böyle durumlarda, hedeflere ulaşmak için, diğerlerinin iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanların destekleyici biçimde birbirine bağımlı hale gelmesi ve diğer bireylerin hedefleri gerçekleştirmek için iş birliği yapması, yardım etmesi ve karşılıklı çekim bağlarının gelişmesi ölçüsünde uyumlu bir sosyal grup meydana gelmektedir.

Gerçekçi Çatışma Teorisi, grupların hedeflerinin var olduğu duruma odaklanmaktadır. Sherif'e göre, iki grup karşılıklı hedeflere sahip olduğu zaman, yani sadece tek bir grubun diğer grup pahasına hedefine ulaşabildiği durumlarda gruplar rekabet etmekte, bu rekabet şiddetli bir biçim almaktadır. Bu şiddetli rekabet de gruplar arası yıkıcı davranış ve gruplar arası onur kırıcı tutumları beraberinde getirmektedir. Bu davranış ve tutumlar önyargı, ayrımcılık ve insanlıktan çıkarmanın temelini oluşturmaktadır. Buna karşılık, iki veya daha fazla grup, sadece gruplar arası bir dayanışma ile başarılabilir ortak bir hedefe sahip olduğu zaman gruplar arası ilişkiler daha az rekabet duygusu içermekte hatta iş birlikçi ve uyumlu olabilmektedir¹⁵⁵.

¹⁵³ Michael A. Hogg, "Social Identity Theory", Peter J. Burke (Ed.), **Contemporary Social Psychological Theories** içinde (111-136), California: Stanford University Press, 2006, ss.111-112.

¹⁵⁴ Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.4.

¹⁵⁵ Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.5.

2.2.3. Minimal Grup Paradigması

Tajfel, iç-grup ve dış-grup davranış farklılığının oluşmasında mutlaka rekabetçi hedef ilişkilerinin var olmasına gerek olmadığını, bir grup üyesi olarak sınıflandırılmanın bile gruplar arası çatışmanın meydana gelmesinde yeterli olabileceğine inanıyordu. Tajfel ve arkadaşları, bu düşünceden yola çıkarak Minimal Grup Paradigması adı verilen bir çalışma gerçekleştirdi¹⁵⁶.

Çalışmada, katılımcılar iki gruba ayrılmıştır. Gruplara ayrılma işlemi rastgele yapılmasına rağmen katılımcılara, grup dağıtımının oldukça önemsiz bir kriter baz alınarak (Bir ekrandaki nokta sayısını tahmin etme ya da Klee ve Kandinsky adlı ressamlardan hangisini seçtiklerine göre) yapıldığı söylenmiştir. Katılımcılardan istenen ise, kendisi hariç grubundaki ve diğer gruptaki anonim bir üyeye puan dağıtmalarıdır. Araştırma, bu minimum koşulların varlığında bile katılımcıların kendi grubu yani iç-grup lehine karar vermeye meyilli olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir ifadeyle katılımcılar kendi grubundaki üyelere, diğer gruba yani dış-gruba nazaran daha fazla puan vermiştir. Minimal Grup Paradigması'nın en önemli sonucu, katılımcılar kendilerini bir grubun üyesi olarak sınıflandırdıklarında, sınıflandırmanın katılımcıların davranışlarına farklı bir anlam kazandırmasıydı¹⁵⁷. Sosyal sınıflandırma yani iki farklı gruba ait olma algısı, bireylerin iç-grup lehine olacak şekilde bir davranış göstererek, gruplar arası ayrımcılığı tetiklemesinde yeterli olmuştu. Diğer bir ifadeyle, sadece bir dış-grubun varlığı bile rekabetçi ve ayrımcı tepkiler vasıtasıyla iç-grup kayırmacılığını meydana getirmişti¹⁵⁸.

2.2.4. Sosyal Kimlik Teorisi

Gruplar arası davranışlardaki sosyal sınıflandırmanın rolü, Tajfel ve Turner'ın Sosyal Kimlik Teorisi'ni geliştirmesini sağlamıştır¹⁵⁹.

¹⁵⁶ Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.5.

¹⁵⁷ S. Alexander Haslam, **Psychology in Organizations: The Social Identity Approach**, 2. Basım, Londra: Sage Publications, 2004, ss.18-20.

¹⁵⁸ Henri Tajfel ve John C. Turner, "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.), **The Social Psychology of Intergroup Relations** içinde (33-47), California: Brooks/Cole Publishing, 1979, s.38.

¹⁵⁹ Michael A. Hogg ve Graham M. Vaughan, **Social Psychology**, 7. Basım, Harlow: Pearson, 2014, s. 418.

Sosyal sınıflandırma, bireylerin sosyal çevrelerini düzenlemelerine yani gruplandırmalarına olanak sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyin eylemleri, niyetleri, tutumları ve inanç sistemleri bakımından eşdeğer olan gruplardaki sosyal nesneleri veya olayları bir araya getirme sürecidir¹⁶⁰. Sınıflandırma süreci kalıplaşmış algıları üretir. Bu kalıplaşmış algılar, bir sosyal sınıfın ya da grubun tüm üyelerinin, onları diğer sosyal gruplardan ayıran bazı özellikleri paylaştığı algısı ya da yargısıdır. Bireyler başkalarını kendilerine göre benzerlik ve farklılıklar boyutunda sınıflandırmaya meyillidir. Bireyler sıklıkla diğerlerini kendileriyle aynı grubun üyesi ya da başka grubun üyesi olarak algılamaktadır¹⁶¹.

Sosyal sınıflandırma, farklı ve olumlu bir sosyal kimliğin kurulmasını gerektirmektedir¹⁶². Çünkü sosyal gruplar, ister büyük demografik sınıflar isterse küçük görev-odaklı takımlar olsun, üyelerine kim olduklarını, neye inanmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen ve değerlendiren ortak bir kimlik sağlamaktadır¹⁶³.

Tajfel'e göre sosyal kimlik, "Bireyin benlik kavramının bir sosyal grup ya da gruplara ilişkin üyelik bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değer ve duygusal anlamdan kaynaklanan parçasıdır." Bu bağlamda sosyal sınıflandırma, bireyin toplumdaki yerini oluşturmaya ve tanımlamasına olanak sağlayan bir yönlendirme sistemidir¹⁶⁴. Sosyal kimlik, bu sistem içerisinde bireyin kendi konumunu tanımlaması sonucu elde ettiği kimliktir¹⁶⁵. Sosyal kimlik, kişilik özelliklerinden ve bireyin başkalarıyla kurduğu özel ilişkilerden doğan kişisel kimlikten farklıdır¹⁶⁶.

¹⁶⁰ Tajfel, s. 69.

¹⁶¹ Michael A. Hogg ve Dominic Abrams, **Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes**, Londra: Routledge, 1998, ss. 18-19.

¹⁶² Henri Tajfel, "La catégorisation sociale" (English trans.), S. Moscovici (Ed.), **Introduction à la Psychologie Sociale**, Paris: Larousse, 1972, s.37 Aktaran: S. Alexander Haslam, s.21.

¹⁶³ Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.6.

¹⁶⁴ Tajfel, s. 69.

¹⁶⁵ John C. Turner, "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour", **European Journal of Social Psychology**, Vol.5, No.1 (Ocak/Mart, 1975), s.7.

¹⁶⁶ John C. Turner ve Katherine J. Reynolds, "The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes and Controversies", Rupert Brown ve Samuel L. Gaertner (Ed.), **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes** içinde (133-152), Oxford: Blackwell Publishing, 2002, s.135.

Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre birey, olumlu bir benlik-saygısı edinme veya onu yükseltme arzusunda¹⁶⁷. Sosyal kimlik, belirli bir sosyal bağlamda iç-grubun ilişkili dış-gruplardan ne kadar farklı olduğunu vurgulamaktadır¹⁶⁸. Yani bireyin, sosyal kimliği aracılığıyla benlik-saygısı ihtiyacını karşılaması, iç-grup ve dış-grup arasındaki farklılığı iç-grubu kayırarak yaptığı sosyal karşılaştırmaya bağlıdır¹⁶⁹.

Sosyal karşılaştırma, sosyal sınıflandırma ve sosyal kimlik arasındaki köprüdür¹⁷⁰. Sosyal gruplar ya da sosyal sınıflar ve bunlara ilişkin üyelikler olumlu-olumsuz değer ifadeleriyle ilişkilidir. Bu nedenle sosyal kimlik, bireyin sosyal kimliğine katkı yapan bu grupların değerlendirilmesine göre olumlu ya da olumsuz olabilir¹⁷¹. Olumlu benlik-saygısının elde edilebilmesi olumlu bir sosyal kimliğe sahip olunması ile bağlantılıdır. Bu yüzden birey, kendi grubunu dış-grup ile karşılaştırdığında iç-grubu, dış-gruba nazaran daha olumlu değerlendirme eğilimi içerisindedir.

Sosyal karşılaştırma, Festinger'in Sosyal Karşılaştırma Teorisi'ne dayansa da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Festinger'e göre birey, kendi düşünce, inanç ve yeteneklerine güvenmek için onların doğruluğunu kanıtlama ihtiyacı içerisindedir ve bu ihtiyacını fiziksel gerçeklikle doğrudan karşılaştırma yaparak gidermektedir. Ancak doğrudan fiziksel gerçeklik vasıtasıyla kıyaslama yapılamadığı durumlarda birey, başkalarının fikirleriyle karşılaştırma yoluna gitmektedir. Sosyal Kimlik Teorisi ise, sahip olunan tüm bilgilerin sosyal karşılaştırma aracılığıyla edinildiğini öne sürmektedir¹⁷². Berger'in, bireyin toplumun içerisinde kendisini gerçekleştirdiği düşüncesinden hareketle¹⁷³, Tajfel de bireyin kendisini toplumda değerlendirdiğini savunmaktadır¹⁷⁴.

Birey kendisinden, başkalarından ve dünyaya ilişkin algısından emin olmak için sosyal karşılaştırma yapmaktadır. Bununla birlikte, bireyler belli bir fikir birliğinden meydana

¹⁶⁷ Rolf van Dick ve Diğerleri, "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, No.2 (Haziran, 2004), s.172.

¹⁶⁸ Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.6.

¹⁶⁹ Turner, s.8.

¹⁷⁰ Tajfel, s. 70.

¹⁷¹ Henri Tajfel ve John C.Turner, "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", John T. Jost ve Jim Sidanius (Ed.), **Political Psychology: Key Readings** içinde (367-390), Newyork: Psychology Press, 2004, s.377.

¹⁷² Hogg ve Abrams, s. 20.

¹⁷³ Peter L. Berger, "Identity as a Problem in The Sociology of Knowledge", **European Journal of Sociology**, Vol.7, No.1 (Mayıs, 1966), s.108.

¹⁷⁴ Turner, s.8.

gelen algılarının, başka bir fikir birliğine dayanan diğer olası algılardan daha iyi ve daha doğru olduğuna inanma eğilimindedir. Bu nedenle de bireyler, kendi gruplarının fikirlerini benimsemekte, dünyayı kendi grup üyelerinin bakış açısıyla görmekte ve iç-grup algısını gerçeği anlamayı sağlamada olumlu olarak değerlendirmektedir. Sosyal sınıflandırma bireyin kendisini, iç-grup ve dış-grubu kalıp yargılamasına yani genellemesine ve gruplar arası farklılıkların bir noktaya kadar vurgulanmasına neden olurken, sosyal karşılaştırma bu vurgulamanın seçiciliğini benliğin yüceltilmesi boyutunda gerçekleştirmekte ve gruplar arası farklılıkların ve iç-grup benzerliklerinin abartılmasını sağlamaktadır¹⁷⁵.

Sosyal sınıflandırma, sosyal kimlik ve sosyal karşılaştırma ilişkisi şöyle açıklanabilmektedir¹⁷⁶:

1. Birey, grup üyeliğini devam ettirmeye ve sosyal kimliğine olumlu yönde katkı sağlayacağını düşündüğü yeni grup üyelikleri arayışına girmeye meyillidir.
2. Bir grup, bireyin sosyal kimliğine olumlu yönde katkı sağlama gereksinimini karşılayamadığı durumda, birey gruptan ayrılmaya meyilli olacaktır ama aşağıdaki nedenlerden dolayı grup üyeliğini sürdürmek durumunda kalabilecektir:
 - Nesnel bazı sebeplerden dolayı grup üyeliğinden ayrılmanın imkansız olması
 - Gruptan ayrılmanın, sosyal kimliğin bir parçası olan önemli değerlerle çatışması anlamına gelmesi
3. Grup üyeliğini yukarıdaki nedenlerden dolayı sürdüren birey bu durumda iki farklı strateji izleyebilir:
 - Üyesi olduğu grubun nitelikleri hakkındaki yorumlarını değiştirmek. Bu şekilde birey, istenmeyen özellikleri meşrulaştırabilir ya da kabul edilebilir bir çerçevede yeniden şekillendirebilir.
 - Var olan durumu olduğu gibi kabullenerek arzu edilen değişiklikler konusunda harekete geçebilir.

¹⁷⁵ Hogg ve Abrams, ss. 20-21.

¹⁷⁶ Tajfel, ss. 69-70.

4. Hiçbir grup tek başına var olmaz. Toplumdaki tüm gruplar, diğer grupların arasında varlığını sürdürmektedir. Başka bir ifadeyle, olumlu bir sosyal kimlik inşası, sadece diğer gruplarla ilişki içerisinde olduğunda ya da diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında algılanan farklılıklar nedeniyle anlam kazanmaktadır.

Bireyler, olumlu bir benlik saygısı için olumlu bir sosyal kimlik arayışındadır. Bu da üyesi olunan her grupta olumlu bir sosyal kimliğe sahip olunamayacağı anlamına gelmektedir. Bireylerin grup üyeliğini benimsemesi, grubuyla özdeşleşmesi, sosyal kimliğin belirginlik derecesi ile ilgilidir. Bireyleri üyesi olduğu grupla özdeşleştiren güdü, grubunun diğer gruplardan daha yüksek bir toplumsal statüye sahip olduğu düşüncesidir. Diğer bir ifadeyle sosyal kimlik, bireylerin üyesi olduğu grupla kendilerini ne kadar özdeşleştireceğini belirleyen bir seçim görevi üstlenmektedir. Sosyal karşılaştırma yoluyla birey olumlu bir sosyal benlik algısına sahip olamayacağını anladığında, sosyal kimliği ile özdeşleşmez. Sosyal kimlik, bireylerin üyesi olduğu grupla özdeşleşmesinin derecesini belirleyen bir rol üstlenmektedir. Yani sosyal kimlik bir zorunluluk değil, bir seçim unsurudur¹⁷⁷.

2.2.5. Benlik Sınıflandırma Teorisi

Benlik Sınıflandırma Teorisi, sosyal benlik kavramının işleyişi hakkındaki bir dizi varsayım ve hipotezle ilişkilidir. Sosyal Kimlik Teorisi, özellikle gruplar arası ayrımcılığın (çıkar çatışmalarının olmadığı durumlar) açıklanmasına yöneliktir ve bireylerin olumlu bir sosyal kimlik edinmek için kendi gruplarını diğer gruplardan daha olumlu algılamaya çalıştığı bilişsel bir motivasyon temel üzerine inşa edilmiştir¹⁷⁸. Sosyal Kimlik Teorisi'nde kişiler arası-gruplar arası süreç, kişisel-sosyal kimlik ilişkisinden ziyade benlik açısından hareket etmek-grup açısından hareket etmek ile ilişkilidir. Benlik Sınıflandırma Teorisi ise Turner tarafından kişiler arası-gruplar arası davranış ayrımını kişisel ve sosyal kimlik arasındaki ayırımla açıklamak amacıyla geliştirilmiştir¹⁷⁹.

¹⁷⁷ H. Andaç Demirtaş, "Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar", *İletişim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1 (2003), s.141.

¹⁷⁸ John C. Turner ve Diğerleri, *Rediscovering the Social Group: A-Self Categorization Theory*, Oxford: Basil Blackwell, 1987, s.42.

¹⁷⁹ Turner ve Reynolds, s.135.

Benlik Sınıflandırma Teorisi, bireylerin kendilerini kişisel ve sosyal kimlikleri bakımından tanımlayıp tanımlamadığını ve belirgin sosyal kimlikler söz konusu olduğunda davranışların hangi grup ile alakalı olduğunu belirtmektedir¹⁸⁰. Teori, belirli bir grup davranışını açıklamaktan ziyade, bireylerin nasıl bir grup olarak hareket edebildiklerini açıklamaya odaklanmaktadır¹⁸¹.

Teoriye göre sosyal sınıflandırma benliğe atıfta bulunmasından dolayı, sadece başkaları değil, aynı zamanda benlik de sınıflandırılmaktadır¹⁸². Turner'a göre benlik her zaman sosyal ilişkilerle yani bir başkasıyla kıyaslama şeklinde tanımlanmaktadır ama bu tanımlamalar farklı seviyelerde meydana gelebilmektedir¹⁸³. Yani, bireyin benlik kavramı ve benlik saygısı, bireyin algıladığı sosyal kimliği ile doğrudan ilişkilidir¹⁸⁴.

Sosyal benlik kavramı içerisinde üç tane önemli benliği sınıflandırma seviyesi vardır¹⁸⁵. Bu sınıflandırmalar, hiyerarşik bir düzende genelden dar kapsama doğru bir sınıflandırma içermektedir¹⁸⁶.

1. *Üst Seviye*: Bireyin, insan kimliği yani insan olarak kendini sınıflandırması. Diğer yaşam formlarının aksine insan türünün diğer üyeleriyle paylaşılan ortak özellikler.
2. *Orta Seviye*: İç grup-dış grup sınıflandırması temelli, bireyin üyesi olduğu gruptan edindiği sosyal kimliği.
3. *Alt Seviye*: Bireyi, grubun diğer üyelerinden farklı kılan, onu özgün bir birey olarak tanımlayan kişisel kimliği¹⁸⁷.

¹⁸⁰ Rolf van Dick, "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology", **International Journal of Management Reviews**, Vol.3, No.4 (Aralık, 2001), s.270.

¹⁸¹ Turner ve Diğerleri, s.42.

¹⁸² John C. Turner ve Diğerleri, **Rediscovering the Social Group: A-Self Categorization Theory**, Oxford: Basil Blackwell, 1987 Aktaran: Michael A. Hogg ve Scott A. Reid, "Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms", **Communication Theory**, Vol.16, No.1 (Şubat, 2006), s.11.

¹⁸³ Stephen Reicher, Russell Spears ve S. Alexander Haslam, "The Social Identity Approach in Social Psychology", Margaret Wetherell ve Chandra Talpade Mohanty (Ed.), **The SAGE Handbook of Identities** içinde (45-62), Londra: SAGE Publications, 2010, s.52.

¹⁸⁴ Henri Tajfel (Ed.), **Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations**, Oxford: Academic Press, 1978, s. 105 Aktaran: H. Andaç Demirtaş Madran, "Sosyal Kimlik Ve Ayrımcılık", Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (Ed.), **Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar** içinde (73-85), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, s.78.

¹⁸⁵ Turner ve Diğerleri, s.45.

¹⁸⁶ Nuran Hortaçsu, **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, Ankara: İmge Kitabevi, 1998, s.56.

¹⁸⁷ Turner ve Diğerleri, s.45.

Benlik Sınıflandırma Teorisi'ne göre, bu sınıflandırma seviyeleri arasında işlevsel uzlaşmazlık vardır. İşlevsel uzlaşmazlık bir seviye belirginleştğinde, diğer seviyelerin daha az belirgin olmaya başlaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bir sınıfın belirgin olması, insanların kendilerini ve diğer sınıf üyelerini daha az bireysel olarak görmesine, daha fazla grup prototipinin değiştirilebilir örnekleri olarak görmesine neden olmaktadır¹⁸⁸.

Karşılaştırmalı denklik prensibinden hareketle, sosyal sınıflandırma iç-grup farklılıklarını en aza indirirken dış-grup farklılıklarını en üst düzeye çıkararak, prototip iç-grup ve dış-grup algılarını oluşturmaktadır¹⁸⁹. Bu şekilde benliğin sosyal sınıflandırması, oluşan bu prototip iç-grup ve dış-grup bakımından benlik algısını kişisizleştirilmektedir¹⁹⁰. Prototipler, bir grubu karakterize eden tutum, duygu ve davranışları tanımlayıp ortaya koyarak, grubun diğer gruplardan ayrılmasını sağlamaktadır. Bireyler benzersiz olarak değil, grubun niteliklerinin simgesi olarak görülmektedir. Grup prototipleri, bireylerin sosyal sınıflarının bilişsel temsil biçimi olduğu için, sosyal sınıflandırma basmakalıp beklentileri meydana getirmekte ve belirsiz davranışların basmakalıp tutarlılığında yorumlanmasını teşvik etmektedir¹⁹¹. Diğer bir ifadeyle, bireyin benliğini sınıflandırması, kendisini iç-grup nitelikleriyle tanımlamasını sağlamaktadır ve grubu tanımlayan ve gruba rehberlik eden prototiplik bireyin düşünce, his ve davranışlarının da bu grup prototipine uygun olmasına olanak sağlamaktadır. Bu şekilde benliğin sınıflandırılması, sadece benlik kavramını dönüştürmekle kalmayıp, aynı zamanda grup üyeleri arasında da normatif davranışlar üretmektedir¹⁹².

Sosyal sınıflandırmanın normatif davranış üretmesi, sınıflandırmanın mutlaka algı ve benlik kavramı temelinde psikolojik olarak belirgin olmasını gerektirmektedir. Yani, bireylerin kendilerini iç-gruplarıyla özdeşleştirmeleri gerekmektedir. Sosyal kimliğin belirginliğini yöneten iki ilke ulaşılabilirlik ve uyum kavramlarıdır. Bireyler, onlar için değerli, önemli olan ulaşılabilir sosyal sınıfları kullanmaktadır. Çünkü bu sınıflar, belli

¹⁸⁸ Matthew J. Hornsey, "Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review", **Social and Personality Psychology Compass**, Vol.2 No.1 (Ocak, 2008), s.208.

¹⁸⁹ Dominic Abrams ve Michael A. Hogg, "Social Identification, Self-Categorization and Social Influence", **European Review of Social Psychology**, Vol.1, No.1 (Mart, 2011), s.196.

¹⁹⁰ Michael A. Hogg, "Subjective Uncertainty Reduction through Self-categorization: A Motivational Theory of Social Identity Processes", **European Review of Social Psychology**, Vol.11, No.1 (Nisan, 2011), s.226.

¹⁹¹ Hogg ve Reid, ss.10-11.

¹⁹² Hogg, *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives*, s.9.

durumlarda açık ve algısal olarak belirgindir. Sınıflandırmanın, bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ne kadar iyi ortaya çıkardığı ve sınıflandırmanın prototip özelliklerinin, bireylerin davranış şekillerini ne kadar iyi açıkladığı önemlidir. Sınıflandırmanın uyumu zayıfsa, yani bireysel benzerlik ve farklılıkların ve sınıflandırmanın getirdiği prototip özelliklerden kaynaklanan nitelikler ile bireylerin davranışları arasındaki ilişkisi zayıfsa, bu durumda bireyler optimum bir uyum seviyesi elde edene kadar diğer sınıflar arasında geçiş yapmaktadır. Bu süreç tamamen otomatik değildir, çünkü bireyler iç-grup lehine uyumlu sınıflandırma yapmaya güdülenmiştir. Bu bağlamda, belirginlik sadece bilişsel-algısal bir süreç değil, aynı zamanda bireylerin sınıf belirginliği üzerinde rekabet edebildikleri ya da uzlaşabildikleri bir sosyal süreçtir. Optimum uyuma sahip sınıflandırma benliği sınıflandırma, grupla özdeşleşme ve prototip tabanlı kişilişsizleşme temelinde psikolojik olarak belirgin hale gelmektedir¹⁹³.

Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi, benlik sınıflandırma ve grup davranışının ortaya çıkması için iki önkoşul öne sürmektedir: Özdeşleşme ve sınıf belirginliği. Özdeşleşme, bireyin belli bir sınıfın üyesi olarak tanımlanması ve o sınıfı, kimliği ile ilişkili olarak algılaması yani özdeşleşmesidir. Sınıfın belirginliği ise, bireyin bilişsel birikimindeki bir sınıfın ulaşılabilirliğine ve sınıfın duruma olan uyumuna bağlıdır. Eğer benliğin sınıflandırılması orta seviyede gerçekleşirse, grup üyeliği ve sosyal kimlik daha belirgin hale gelecek, kişisel kimlikten daha ilişkili olacaktır¹⁹⁴. Bu da üyesi olunan gruptaki değer ve hedeflerin, bireyin benlik kavramının bir parçası haline gelmesini ve grup üyesi için normatif bir davranışa dönüşmesini sağlayacaktır¹⁹⁵.

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI

Yazında örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili birçok tanım yer almaktadır. Aşağıda bu tanımlamalardan bazılarına yer verilmiş ve kavramı hangi çerçevede ele aldıkları açıklanmaya çalışılmıştır.

¹⁹³ Hogg ve Reid, s.12.

¹⁹⁴ Van Dick ve Diğerleri, *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, ss.191-192.

¹⁹⁵ Van Dick, *International Journal of Management Reviews*, s.271.

Brown, örgütsel özdeşleşme kavramının açıklanmasında şu özelliklerin göz önünde bulundurulmasını savunmaktadır: Üyelik kavramını içermesi; bireyin mevcut pozisyonunu yansıtmaması; performans, motivasyon ve diğer ilişkili çıktılarının belirli yönleriyle ilgili öngörüler sağlayan özel bir tahmini potansiyele sahip olması; motive edici faktörlerin farklı ilişkisine sahip olması. Brown, yaptığı bu örgütsel özdeşleştirmenin tanımını Kelman'ın teorisinden yola çıkarak açıklamıştır¹⁹⁶. Kelman'a göre özdeşleşme, birey etkiyi kabul ettiğinde meydana gelecektir, çünkü birey diğer kişi ya da grupla tatmin edici bir seviyede benlik-tanımlama ilişkisi oluşturmak ya da sürdürmek istemektedir¹⁹⁷. Buradaki kilit nokta olan özdeşleşme, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin bir biçimidir ve bu ilişki bireyin benlik kavramını tanımlamaktadır. Ayrıca örgütün, bireyin inançlarını bir şekilde etkileyebileceği anlamına da gelmektedir¹⁹⁸.

Etkiyi kabul etmek, başkasından gelen davranışı benimsemek anlamına gelmektedir. Birey, kendisini düzenli olarak belirli bir ilişkinin parçası olarak tanımlarsa, bu ilişki birey için bir benlik-tanımlama anlamına gelecektir. Tatmin edici bir benlik-tanımlama ilişkisi sembolik ve pragmatik motive edici faktörlerin arasındaki farka bağlıdır. Benlik-tanımlama eğer sembolik güdülerin tatmini için fırsatların sağlandığı gerekli bir bağlam olarak görülürse, tatmin edici olacaktır. Bu durumda özdeşleşme, belirli bir ilişkiden meydana gelen bir benlik-tanımlamanın karşılığıdır. Sembolik motivasyon, bireyin faaliyetlerine benliğini dahil edip etmediği ile ilgilidir. Pragmatik motivasyon ise, birey için yapılan faaliyetten ziyade sonucun önemli olması ile ilgilidir. Özdeşleşme, bireyin kendisi ile bir sosyal nesne arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Birey, ancak üyeliğini sembolik motivasyonel durumlar ile ilişkili olarak görürse örgütü ile özdeşleşebilir. Böyle bir özdeşleşme, örgütlerde zaten mevcut olan para, kıdem veya daha iyi çalışma koşulları gibi faydacı ödüllerden bağımsız olacaktır¹⁹⁹.

Patchen örgütsel özdeşleşmenin örgüte ait olma ve dayanışma hissi, örgütü destekleme ve diğer örgüt üyeleriyle paylaşılan özellikler başlıkları altında ele alınabileceğini öne sürmektedir.

¹⁹⁶ Michael E. Brown, "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement", **Administrative Science Quarterly**, Vol.14, No.3 (Eylül, 1969), s.347.

¹⁹⁷ Herbert C. Kelman, "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change", **Journal of Conflict Resolution**, Vol.2, No.1 (Mart, 1958), s.53.

¹⁹⁸ Edwards, s.209.

¹⁹⁹ Brown, s.347.

Patchen örgütsel özdeşleşmenin grubun ya da örgütün bir parçası olma hissi, bireyin grup veya örgütteki üyelik rolünü benlik-imgesinin önemli bir parçası olarak anlamlandırdığı bir süreç olarak yorumlanması durumunda, özdeşleşmenin benlik-etiketleme davranışı olduğunu öne sürmektedir. Birey bunu ya kendisine saklamakta ya da söz veya davranışlarına yansıtmaktadır (bireyin, örgütün rozetini takması vb.). Dayanışma hissini ise bireyin, başka kişi ya da kişileri etkileyen durumlara kendi başına gelmiş gibi davranarak tepki vermesi olarak açıklamaktadır. Örgütsel bağlamda birey, diğer örgüt üyelerini etkileyen durumlara dayanışma hissi çerçevesinde tepki gösterebilir.

Örgütü destekleme boyutu, bireyin örgütü desteklemesi veya örgütle ilişkisini güçlendirecek tutum ve davranışlar sergilemesi anlamına gelmektedir. Birey gönüllü olarak ücretsiz fazla mesai yapabilir, başka örgütlerden gelen cazip teklifleri geri çevirebilir, örgütün dışındaki kişilere örgütünü övebilir veya onu savunabilir. Bireyin bu tarz davranışları örgütüne karşı gösterdiği sadakatin bir göstergesidir. Bunun yanı sıra birey, örnek aldığı kişi veya kişilerin davranışlarını kopyalayabilir. Alt düzey bir yönetici, üst düzey yöneticisinin giyim tarzını veya davranışlarını taklit edebilir. Bu tarz kopyalama davranışları, belirli bir benlik kavramının benimsenmesi ve bunun sürdürülmek istenmesi ile ilişkilidir²⁰⁰.

Örgüt üyeleriyle paylaşılan özellikler, bireyin diğer kişilerle arasındaki benzerliklerin algısına dayalı bilişsel bir süreçtir. Kastedilen benzerlikler yaş, cinsiyet gibi demografik veya din, eğitim gibi sosyo-demografik faktörler olabileceği gibi bireyler arası paylaşılan çıkarlar, ilgiler ve hedefler de olabilir²⁰¹.

Lee, örgütsel özdeşleşmenin her birey için farklı olabileceğini savunurken aidiyet hissi, sadakat ve paylaşılan özelliklerin kavramı açıklamak için bir çerçeve çizdiğini ve bu olguların birbirinden ayrı analiz edilemeyeceğini öne sürmektedir. Lee'ye göre aidiyet hissi, örgütteki diğer çalışanlarla paylaşılan ortak hedeflerin ya da çalışanların örgüt içindeki fonksiyonlarının, kişisel ihtiyaçlarını karşılamada önemli olduğunu hissetmelerinin sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir olgu olan sadakatin, örgütü savunan ya da destekleyen tutum ve davranışlarla ilişkili olduğunu öne sürmektedir. “Örgütsel hedeflerin desteklenmesi, örgütteki

²⁰⁰ Martin Patchen, **Participation, Achievement and Involvement in the Job**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1970, ss.155-156.

²⁰¹ Patchen, s.157.

görev süresi ile gurur duyulması ya da örgütün dışarıdakilere karşı savunulması” davranışları sadakat olgusunun içerisinde yer almaktadır. Paylaşılan özellikler, örgütteki birey ve diğer kişiler arasındaki benzerlikleri ifade etmektedir. Bu benzerlikler eğitim, deneyim, cinsiyet, ırk, yaş, görev süresi, görev seviyesi ve görev türü gibi demografik, tutumsal ya da örgütsel değişkenler olabilir. Örgütsel özdeşleşmenin, bireyin kişisel kimliğinin örgütle olan derecesi olduğu varsayılmaktadır²⁰².

Hall ve Schneider’e göre örgütsel özdeşleşme, örgütün hedefleriyle bireyin hedeflerinin gittikçe birbirine entegre olduğu ya da uyumlu olduğu bir süreçtir²⁰³. Örgütün değer ve hedeflerini bireyin kabullenmesi bunları bireyin değer ve hedeflerine dönüştürmektedir. Bu hedef ve değerlerin kabulü ve bunların bireyin kendi değer ve hedefleri haline gelmesi, bireyin örgüte bir dereceye kadar duygusal bağlılık hissetmesine yol açmaktadır²⁰⁴.

Cheney ve Tompkins’e göre örgütsel özdeşleşme, “Bireyin veya grubun aynılığının ya da özünün, değişim ve dışarıdaki unsurlar bağlamında geliştirilmesini ve sürdürülmesini” içermektedir. Kimliğin benimsenme süreci olan özdeşleşme, birey/grup için belirgin sembolik bağlantıların geliştirilmesi ve sürdürülmesini kapsamaktadır²⁰⁵. Cheney ve Tompkins, örgütsel özdeşleşmeye iletişim ya da retorik perspektifinden bakmaktadır. Cheney ve Tompkins, örgütsel özdeşleşmeyi ikna etme ve ortak bir toplumsal role katılmayı teşvik eden bir araç olarak kavramsallaştıran Burke ile²⁰⁶ ürünü üreten çalışanın, örgütün yararına karar vermesini sağlayacak şekilde tutumlarını, alışkanlıklarını ve ruh halini inşa etmesine olanak sağlayan, içsel bir örgütsel etki aracı olarak yorumlayan Herbert Simon’dan etkilenmiştir.

Simon, özdeşleşme kavramına yönetsel bir perspektiften bakmaktadır. Özdeşleşen üye, karar verme yoluyla örgütüne destek olmaya çalışmaktadır²⁰⁷. Simon, özdeşleşme tanımını, "Bir kişi belirli bir grup için çeşitli alternatiflerin sonuçlarını değerlendirerek karar

²⁰² Sang M. Lee, “An Empirical Analysis of Organizational Identification”, *The Academy of Management Journal*, Vol.14, No.2 (Haziran, 1971), ss.214-215.

²⁰³ Douglas T. Hall, Benjamin Schneider ve Harold T. Nygren, “Personal Factors in Organizational Identification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, No.2 (Haziran, 1970), ss.176-177.

²⁰⁴ Edwards, s.210.

²⁰⁵ George Cheney ve Phillip K. Tompkins, “Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment”, *Central States Speech Journal*, Vol.38, No.1 (1987), s.5.

²⁰⁶ Edwards, s.210.

²⁰⁷ Cheney ve Tompkins, s.2.

verdiğinde o grupla özdeşleşmektedir” şeklinde yapmaktadır²⁰⁸. Cheney ve Tompkins örgütsel özdeşleşmeyi buradan yola çıkarak “Bir karar verici, örgütün algılanan çıkarlarını en iyi şekilde düzenleyen alternatifini seçmek istediği zaman örgütüyle özdeşleşmektedir” biçiminde Simon’ın yorumunu genişletmiştir. Burada Simon tarafından dikkate alınmayan bireysel-örgütsel ilişkinin boyutları olan bireyin rolü, ortak çıkarların algısı ve pozitif çıktılara odaklanma ele alınmaktadır²⁰⁹.

Burke ise, toplumda var olan ayrımlara bireysel bir cevap olarak, bireyin bazı hedef veya hedeflerle özdeşleşmek için davranış sergilediğini savunmaktadır²¹⁰. Bu nedenle birey aile, ırk, meslek, sosyal sınıf, millet gibi aşağı yukarı açıkça tanımlanmış bazı özel gruplara kendisini ait hissedebilir²¹¹. Bu birliktelikler aracılığıyla birey bazen ortak bir merkeze sahip olan bazen de çatışma içerisinde olan çeşitli “ortak kimlikler” elde etmektedir²¹². Bu ortak kimlikler, bireylere kattıkları kişisel anlamdan dolayı oldukça önem arz etmektedir. Özdeşleşme hem benliği hem de diğer teşvikleri içermektedir. Birey, örgüt gibi bir hedefle kendiliğinden özdeşleşme becerisine sahipken, genellikle “hamle” örgüt tarafından teşvik edilir ya da kolaylaştırılır. Başka bir ifadeyle, bir örgütle özdeşleşmeye istekli olan bir birey, o örgüt içerisindeki çeşitli kaynaklardan gelecek ikna edici iletişime karşı açık olacaktır²¹³. Özdeşleşme Cheney ve Tompkins’e göre, hem özdeşleşme gelişiminin bir süreci; aynı zamanda da bu gelişimin, sürecin sonucunda ortaya çıkan bir üründür²¹⁴.

Yazında örgütsel özdeşleşmeye hakim yaklaşımlardan birisi Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi ile ilişkilidir. Ashforth ve Mael, buradan hareketle örgütsel özdeşleşmeyi kavramsallaştırmıştır²¹⁵.

²⁰⁸ Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 2. Basım, New York: The Free Press, 1957, s.205.

²⁰⁹ Cheney ve Tompkins, s.2.

²¹⁰ George Cheney, “On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification”, **Communication Monographs**, Vol.50, No.4 (1983), s.347.

²¹¹ Kenneth Burke, “The Rhetorical Situation”, Lee Thayer (Ed.), **Communication: Ethical and Moral Issues** içinde (263-275), London: Gordon and Breach, 1973, s.268.

²¹² Kenneth Burke, “Twelve Propositions by Kenneth Burke on the Relation Between Economics and Psychology”, **Science and Society**, Vol.2, No.2 (1938), s.243-244 Aktaran: Cheney, s.347.

²¹³ Cheney, s.347.

²¹⁴ Edwards, s.211.

²¹⁵ Daan van Knippenberg ve Els C. M. van Schie, “Foci and Correlates of Organizational Identification”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.73, No.2 (Haziran, 2000), ss.137-138.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı'na göre benlik kavramı, yetenekler ve ilgi alanları gibi bireye özgü özellikleri içeren kişisel kimlikten ve belirgin grup sınıflandırmalarını içeren sosyal kimlikten oluşmaktadır²¹⁶. Bireyler kendilerini ve başkalarını örgütsel üyelik, cinsiyet, din, yaş gibi çeşitli sosyal gruplar içerisinde sınıflandırmaya eğilimlidir. Sınıflandırma, bireylere sosyal çevrelerini düzenlemelerine ve kendilerini ve başkalarını bu çevre içerisinde konumlandırmalarına olanak vermektedir. Teori, bireylerin, üyelere atfedilen prototopik özelliklere göre bir sınıf tanımladıklarını öne sürmektedir²¹⁷. Bu durumda sosyal özdeşleşme, bir grup sınıfına ait olma algısıdır. Bir sınıfa ait olma algısı bireyin, kendisini grubun gerçek ya da sembolik bir üyesi olarak algılamasını sağlamaktadır²¹⁸. Sosyal özdeşleşme aracılığıyla birey psikolojik olarak kendisi ile grubun kaderini iç içe geçmiş olarak, ortak bir kaderi paylaştığı, grubun başarı ve başarısızlıklarını deneyimleme şeklinde algılamaktadır²¹⁹. Bu yüzden de özdeşleşme, grubun başarısızlığı durumunda acı verici hatta sarsıcı olabilmektedir. Özdeşleşme bireye, kendi gücünün ötesindeki başarılarla dolaylı olarak katılmasına izin vermekte ve daha büyük benliğe yardım ettiği sürece kişisel olarak zararlı faaliyetleri de değerli kılabilir. Bu bakış açısından hareketle örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir formudur. Çünkü birey kendisini sosyal bir sınıf olan çalıştığı örgüt bakımından sınıflandırmakta ve bu örgüte olan üyelik algısı ve kendisini bu üyelikle tanımlaması, örgüte ait olma, örgütle bir olma algısını meydana getirmekte yani özdeşleşme gerçekleşmektedir²²⁰.

Ashforth ve Mael'e göre özdeşleşme, bilişsel bir yapıdır bu yüzden herhangi bir spesifik davranış veya duygusal bir durumla ilişkilendirilmesine gerek yoktur. Özdeşleşme için bireyin, grubun hedefleri için çabalamasına gerek yoktur; bireyin ihtiyacı olan sadece, grubun kaderiyle kendi kaderini psikolojik olarak iç içe geçmiş şekilde algılamasıdır²²¹. Örgüt üyeliğinin benliği tanımlayan ya da benliğe referans yapan yönü yani bilişsel seviyede

²¹⁶ Stephen Worchel ve William G. Austin (Ed.), **Psychology of Intergroup Relations**, Chicago: Nelson Hall, 1985
Aktaran: Fred Mael ve Blake E. Ashforth, "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol.13, No.2 (Mart, 1992), s.104.

²¹⁷ John C. Turner, "Social Categorization and the Self-concept: A Social-cognitive Theory of Group Behavior", Edward J. Lawler (Ed.), **Advances in Group Processes: Theory and research** içinde (Vol. 2, 77-122), Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1985 Aktaran: Mael ve Ashforth, s.104.

²¹⁸ Mael ve Ashforth, s.104.

²¹⁹ Tolman, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, s.143.

²²⁰ Mael ve Ashforth, s.105.

²²¹ Blake E. Ashforth ve Fred Mael, "Social Identity Theory and the Organization", **Academy of Management Review**, Vol.14, No.1 (1989), s.21.

gerçekleşen özdeşleşme, bireyin örgütün başarı ve başarısızlığını kendi çıktıları olarak algılamasını ve bu yüzden de bir bütün olarak örgüt için olumlu çıktılar elde etmeye çalışmasını sağlamaktadır. Bundan dolayı Ashforth ve Mael özdeşleşmenin bilişsel boyutuna odaklanmaktadır²²².

Dutton ve arkadaşları da Sosyal Kimlik Yaklaşımı üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi kavramsallaştırmıştır. Buna göre, bireyin benlik kavramı algılanan örgütsel kimlik ile aynı özellikleri içerdiğinde, oluşan bu bilişsel bağlantı örgütsel özdeşleşme olarak tanımlanmaktadır. Bireyin güçlü bir örgütsel özdeşleşmeye sahip olması bireyin örgüt üyesi olarak kimliğinin, alternatif kimliklerinden daha belirgin olmasına ve bireyin benlik kavramı, örgütü bir sosyal grup olarak tanımladığına inandığı özelliklerin çoğuna sahip olmasına bağlıdır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin örgütü tanımladığı nitelikler ile kendisini ne kadar tanımladığının ölçüsüdür. Yani örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen birey, örgütü tanımlamak için kullandığı nitelikleri kendisi için de kullanmaktadır²²³. Bireyin benlik kavramı örgütsel üyeliği ile birbirine bağdaştığı ölçüde, bireyin örgütsel özdeşleşmesi güçlenecektir. Yani bireyin benliğinde üyesi olduğu örgüt hakkında inandığı ayırt edicilik, merkezilik ve süreklilik özelliklerinin, kendisi hakkında inandığı ayırt edicilik, merkezilik ve süreklilik özelliklerinin içinde büyük bir yere sahip olması durumunda bireyin örgütsel özdeşleşmesi güçlü olmaktadır²²⁴.

Örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin diğer bir yaklaşım da Rousseau tarafından öne sürülmektedir. Rousseau özdeşleşmenin, benliğin örgüt ile ilişkili olduğu bilişsel bir durum olduğunu öne sürmektedir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini daha geniş bir organizasyonun, bir sosyal objenin parçası olarak algılamasıdır²²⁵. Rousseau özdeşleşmeyi derin yapısal ve durumsal olarak ikiye ayırmaktadır.

Rousseau'ya göre durumsal özdeşleşme, örgütteki bireylerin sahip olduğu roller gereği kendilerinden beklenen işleri yerine getirmesidir. Bu durumda durumsal işaretler, birey

²²² Rolf van Dick, "My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts", C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Ed.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol.19** içinde (171-203), New York: Wiley, 2004, s.175.

²²³ Jane E. Dutton, Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail, "Organizational Images and Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol.39, No.2 (Haziran, 1994), s.239.

²²⁴ Dutton, Dukerich ve Harquail, s.242.

²²⁵ Denise M. Rousseau, "Why Workers Still Identify with Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.19, No.3 (Mayıs, 1998), ss.217-218.

ve örgüt arasındaki ortak çıkar algısının teşvik edilmesine yardımcı olmaktadır. Sıklıkla örgüt üyeleri yüksek hedefler için çalışmakta ve bu meydana geldiğinde, birey belirli bir hedef için bir grup çalışmasının bir üyesi olarak kendisini görmeye başlamaktadır. Rousseau'nun durumsal özdeşleşme olarak adlandırdığı şey, bireyin kendisini daha geniş bir örgütsel kimliğin parçası olarak gördüğü ortak çıkar algısıdır. Bu, oldukça süratli bir şekilde meydana gelebilen ve belirli bir üst düzey durumsal işaretler kaldırıldıktan ve belirli iş rollerinin artık yerine getirilmemesiyle birlikte kaybolabilecek temel bir özdeşleşme şeklidir. Derin yapısal özdeşleşme, bireye çok daha fazla etki eden bir özdeşleşmedir. Bireyin örgütle bağlantılı bilişsel bir şemaya sahip olduğu bir bağ kurduğu ve istihdam ilişkisinin bireyin kendisinin sahip olduğu zihinsel modelini bir şekilde değiştirdiği yerdir. Örgütsel varlık, benlik kavramının içine dahil edilmiştir. Kısacası örgüt, bireyin benlik algısının bir parçası haline gelir. Bireyin örgütle bir bağ yarattığı özdeşleşme şeklidir. Bu sürekli bilişsel şema, iş ilişkisi vasıtasıyla bireyin sahip olduğu zihinsel modeli değiştiren bir özdeşleşme şeklidir²²⁶.

Van Dick, Sosyal Kimlik Yaklaşımı'ndan hareketle örgütsel özdeşleşmenin dört boyutu olduğunu ve bu boyutlara ek olarak özdeşleşmenin farklı odak noktalarının da birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yaklaşımın ana öngörüsü, bir örgütsel grubun (takım çalışması, örgüt, meslek vb.) üyeliği açısından birey kendisini ne kadar fazla tanımlarsa, bireyin tutum ve davranışları da o derece grup üyeliği tarafından yönlendirilecektir.

Sosyal Kimlik Yaklaşımı örgütsel özdeşleşmenin tek boyutlu bir kavramdan ziyade çok boyutlu bir kavram olduğunu savunmaktadır²²⁷. Buna göre bilişsel boyut, belli bir grubun üyesi olmanın bilgisini; duyuşsal boyut, gruba olan duygusal bağlılığı; değerlendirici boyut, dışarıdan gruba atanan değer ifadelerini tanımlamaktadır²²⁸. Daha sonrasında diğer araştırmacılar tarafından özdeşleşmenin dördüncü boyutunu temsil eden davranışsal boyut eklenmiştir²²⁹. Van Dick'e göre bireyin belli bir gruba ilişkin üyelik bilgisi, bu gerçeğin bireyin benlik kavramı için önemli olup olmadığı hakkında bir şey söylememektedir, grupla

²²⁶ Edwards, ss.212-213.

²²⁷ Van Dick, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol.19, ss.175-176.

²²⁸ Henri Tajfel, "Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology", Cambridge: Cambridge University Press, 1981, s.229 Aktaran: Van Dick, *International Journal of Management Reviews*, s.270.

²²⁹ Jay W. Jackson, "Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict", *Self and Identity*, Vol.1, No.1 (2002), s.16.

olan özdeşleşme olarak ifade edilen bu önem, bireyin söz konusu grup üyeliğine ilişkin olumlu duygular atadığı duyuşsal boyutta gerçekleşmektedir. Değerlendirici boyut, dışarıdan gelen olumlu-olumsuz değerlendirme algısını içerirken, son boyut olan davranışsal boyut grupla ilişkili eylemlere katılımı ifade etmektedir²³⁰.

Örgütsel özdeşleşmenin çok boyutluluğuna ek olarak farklı odak noktalarının da birbirinden ayırt edilmesi gerekmektedir. Benlik Sınıflandırma Teorisi, bireylerin kendilerini farklı seviyelerde sınıflandırdıklarını savunmaktadır²³¹. Bu sınıflandırmalardan yola çıkarak bireyin örgütsel özdeşleşmesinin odak noktaları bireysel seviyede kariyeriyle, sosyal seviyede örgütündeki iş grupları veya departmanlar gibi farklı alt birimlerle, bir bütün olarak örgütü ile ya da daha üst bir seviyede meslek veya mesleki gruplarla özdeşleşme şeklinde olabilmektedir²³².

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel özdeşleşme kavramıyla benzerlik taşıyan örgütsel bağlılık kavramı, temelde farklı yaklaşımlara dayanmasından dolayı birbirinden ayrı ele alınması gerekmektedir. Bağlılık ile ilgili birçok tanımlama olmasına rağmen Mowday, Steers ve Porter ile Allen ve Meyer'in bağlılık tanımları yazındaki baskın olan tanımlamalardandır. Mowday, Steers ve Porter bağlılığı, "Bireyin, belli bir örgütle özdeşleşmesinin ve dahil olmasının görece gücü" şeklinde tanımlarken²³³, Allen ve Meyer bağlılığı üç bileşenli bir model üzerinden açıklamaktadır. Bu bileşenler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Buna göre bağlılık, çalışanın örgüt ile olan ilişkisini tanımlayan ve örgüt üyeliğine devam etme ya da etmeme kararını etkileyen psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır. Üç bağlılık türü de farklı bir psikolojik durumu temsil etmektedir. Duygusal bağlılık çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve dahil olmasını ifade etmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü bir çalışanın örgütte kalmasının nedeni, o örgütte kalma isteğidir. Devam bağlılığı çalışanın, örgütten ayrılma maliyetinin farkındalığını temsil etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, devam etmesi gerektiğinden hareketle o örgütte

²³⁰ Van Dick, *International Journal of Management Reviews*, s.270.

²³¹ Van Dick, *International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol.19*, s.182.

²³² Van Dick, *International Journal of Management Reviews*, s.273.

²³³ Richard T. Mowday, Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, No.2 (Nisan, 1979), s.226.

kalmaya devam etmektedir. Normatif bağlılık çalışanın örgütte kalma yükümlülüğünü ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışan, kalması gerektiğini düşündüğü için örgütte çalışmaya devam etmektedir²³⁴.

İki kavram arasında benzerlikler bulunmasına rağmen, bağlılık örgüt üyesi olmanın bilişsel, duygusal ve değerlendirici algısını yani örgütle bir olma anlamını göz ardı etmektedir²³⁵. Özdeşleşme, birey-örgüt ilişkisini Sosyal Kimlik Yaklaşımı açısından benlik-tanımlaması temelinde açıklarken, bağlılık örgüte karşı pozitif bir tutumu temsil etmektedir. Benliği ve örgütü ayrı varlıklar olarak ele almaktadır²³⁶. Örgütsel bağlılık, “Örgütümden ne kadar mutluyum ya da memnunum?” sorusuyla ilgilenmekte, örgütsel özdeşleşme ise, “Örgütümle ilgili olarak kendimi nasıl algılıyorum?” sorusu üzerinde durmaktadır²³⁷. Örgütsel özdeşleşme örgüte özgüdür (“Ben X örgütünün bir üyesiyim ve bu benim için önemli”), bunun yanında bağlılık, buna benzer olumlu bir tutuma ilham veren diğer örgütlere kolaylıkla aktarılabilir bir kavramdır. Örgütsel özdeşleşmede, bireyin kimliği ve kaderi örgütününkiyle iç içe geçtikçe birey örgütün küçük bir evreni haline gelmektedir²³⁸. Ayrıca bağlılık hissinin gelişmesi için birey ve iş arkadaşları, üstleri ve dolayısıyla da örgüt arasında fiili bir değiş-tokuş ve ilişki olması gerekmektedir. Sosyal Kimlik Yaklaşımı açısından ise etkileşime, ilişkiye hatta gelecekteki ilişki için isteğe bile gerek yoktur. Örgütüyle özdeşleşmiş bir çalışan, örgütünden uzakta ve yalnız çalışsa bile örgütüyle özdeşleşme durumu değişmeyecektir²³⁹.

2.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

Örgütsel özdeşleşme modelleri bireyin örgütü ile özdeşleşme derecesinin hangi koşullarda farklılaştığını ve özdeşleşmenin kimlik ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda genişletilmiş özdeşleşme modeli ve yapılandırılmış özdeşleşme modeli ele alınacaktır.

²³⁴ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol.1, No.1 (1991), s.67.

²³⁵ Van Dick, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol.19, s.178.

²³⁶ Blake E. Ashforth, Spencer H. Harrison ve Kevin G. Corley, “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”, **Journal of Management**, Vol.34, No.3 (Haziran, 2008), s.333.

²³⁷ Michael G. Pratt, “To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification”, David A. Whetten ve Paul C. Godfrey (Ed.), **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations** içinde (171-207), Thousand Oaks, California: SAGE, 1998, s.178.

²³⁸ Ashforth, Harrison ve Corley, s.333.

²³⁹ Van Dick, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Vol.19, s.179.

2.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Genişletilmiş özdeşleşme modeline göre dört tür özdeşleşme boyutu vardır: Özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız özdeşleşme ve nötr özdeşleşme.

2.5.1.1. Özdeşleşmeme

Özdeşleşmeme, bireyin örgütü tanımladığına inandığı özellik ve prensipler ile kendisini tanımladığı özellik ve prensiplerin aynı olmamasıdır²⁴⁰. Birey örgütün bütünüyle ya da örgütün belirli bölümleriyle özdeşleşmeme durumuna sahip olabilmektedir. Özdeşleşmeme, tesadüfi bir şekilde ya da özelliklerin ciddi ölçüde olmayan uyumsuzluğu ile ilgili değildir, örgütten aktif olarak ayrılmak anlamına gelmektedir²⁴¹. Özdeşleşmeme örgütün misyonunun, kültürünün örgütün üyesi olan birey için uygun olmamasına yol açabilmekte ya da bireyin bilinçli veya aktif bir şekilde kimliğini ve itibarını örgütten ayırabilmektedir. Özdeşleşmeme tamamıyla özdeşleşmenin tersi değildir. Özdeşleşmeme ayrı bir değişken ve benzersiz bir psikolojik durumdur. Özdeşleşme, örgütün genellikle olumlu taraflarıyla bağlantılı olmayı içerirken, özdeşleşmeme örgütün genellikle olumsuz taraflarıyla bağlantının kesilmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda özdeşleşme ve özdeşleşmeme olumlu sosyal kimliği koruma hedefine sahip olmalarına rağmen bu hedefe giden yollar ve deneyimin esası önemli ölçüde farklılık göstermektedir²⁴².

2.5.1.2. Kararsız Özdeşleşme

Kararsız özdeşleşme, örgütlerin karmaşık ve belirsiz yapısı ve bireyin güçlü olmayan değer, hedef ve inançlarından kaynaklanan, bireyin örgütle olan özdeşleşmesinin hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme şeklinde gerçekleşmesidir. Birey örgütünün bir yönüyle özdeşleşip başka bir yönüyle özdeşleşmeyebilirken ("Ben örgütün müşteri odaklı olmasıyla özdeşleşiyorum ama maliyet azaltma vurgusuyla özdeşleşmiyorum"), eşzamanlı olarak aynı yönleriyle ve örgütün kendisiyle hem özdeşleşip hem de özdeşleşmeme durumuna da sahip

²⁴⁰ Kimberly D. Elsbach ve C. B. Bhattacharya, "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association", **Organization Science**, Vol.12, No.4 (Temmuz-Ağustos, 2001), s.397.

²⁴¹ Kimberly D. Elsbach, "An Expanded Model of Organizational Identification", Robert I. Sutton ve Barry M. Staw (Ed.), **Research in Organizational Behaviour**, Vol.21 içinde (163-200), Stamford, Connecticut: JAI Press, 1999, s.173.

²⁴² Glen E. Kreiner ve Blake E. Ashforth, "Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.25 (Şubat, 2004), s.3.

olabilmektedir. Kararsız özdeşleşmede en basit düzeyde var olma ihtimali sona erebilirken; soyutlama seviyesi yani basite indirgeme düzeyi ne kadar yüksek olursa, kararsızlık potansiyeli de o kadar yüksek olabilmektedir²⁴³.

Örgüt üyeleri kararsız özdeşleşme yaşadıkları ölçüde bireyler örgütsel açıdan yararlı arayışlara harcanabilecek değerli bilişsel ve duygusal kaynaklarını kullanma ve istenen iş performansı seviyesinin üstüne çıkma konusunda isteksizlik yaşamaktadır. Çoğu örgüt, olumlu ilişkilendirmeyi yansıtan kararsızlık bileşenini desteklerken olumsuz ilişkilendirmeyi desteklemeyecektir. Böyle bir durumda, kararsız birey için bu karışık mesaj izolasyon ve stres yaratabilir, ayrıca ikiyüzlülük algısına ve baskıya uygun bir ortam da oluşturabilir²⁴⁴.

2.5.1.3. Nötr Özdeşleşme

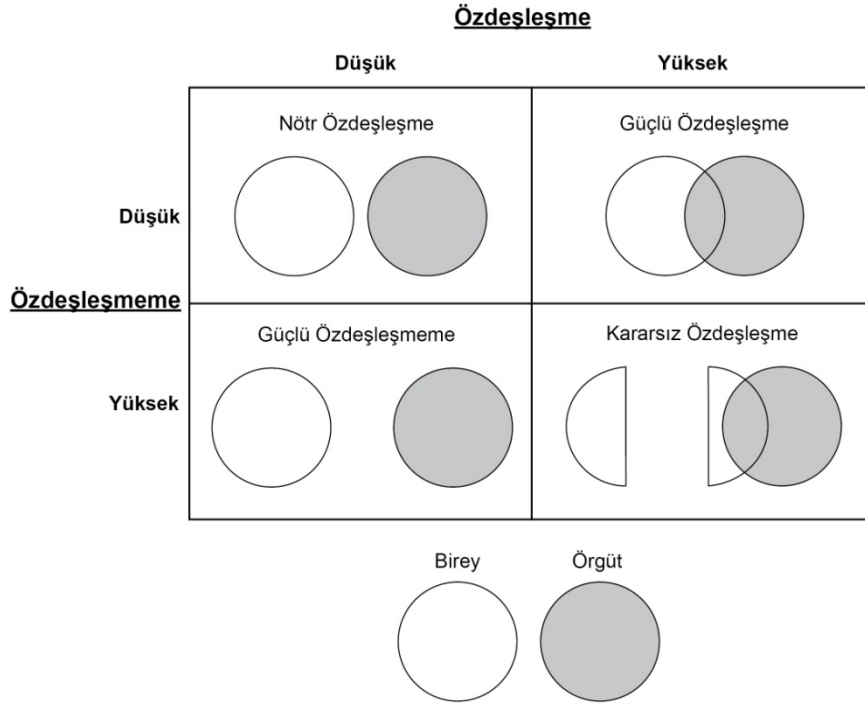
Nötr özdeşleşme, bireyin benlik algısının örgütle hem özdeşleşme hem de özdeşleşmeme yokluğu temelinde gerçekleşmesidir. Başka bir ifadeyle, kasıtlı olarak örgütün kimliği ile tarafsız bir ilişkiye sahip olunması anlamına gelmektedir. Nötr özdeşleşme, örgütle olan zayıf bağ ile ilişkili olmasına rağmen, bireyin bilincinde bu durum belirgin olabilir²⁴⁵. Yani nötr özdeşleşme sadece algı ve bağlılığın yokluğu durumu değil, bilişsel ve benlik tanımlamasının bir biçimi de olabilir. Birey bilinçli olarak olumlu ya da olumsuz aşırı bağlanma biçimlerinden kaçınıyor olabilir. Kaçınmasının sebebi örgütüyle olan geçmiş deneyimlerinden (yaşadığı olumsuz tecrübelerden dolayı daha ihtiyatlı davranması), benlik-tanımından (“Ben yalnızlığı seven bir insanım”) veya yönetim biçiminden (“Ben taraf tutmam, sadece işimi yaparım”) kaynaklanabilmektedir. Bu bağlamda nötr özdeşleşme, bireyin kendi benlik-tanımlaması olabilmektedir. Yetersiz bir durum olarak addedilen nötr özdeşleşmeye sahip birey örgütünün hedeflerine, değerlerine, misyonuna karşı kendisini tarafsız olarak tanımladığı için kendisini örgütüyle daha az ilişkilendirecek ve özellikle ekstra rol davranışlarıyla örgütüne daha fazla katkı sunan diğer bireylere göre örgüte katkısı daha az olacaktır²⁴⁶.

²⁴³ Kreiner ve Ashforth, s.4.

²⁴⁴ Debra E. Meyerson ve Maureen A. Scully, “Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change”, **Organization Science**, Vol.6, No.5 (Eylül-Ekim, 1995), s.590.

²⁴⁵ Elsbach, *Research in Organizational Behaviour*, Vol.21, s.183.

²⁴⁶ Kreiner ve Ashforth, s.5.



Şekil 5: Genişletilmiş Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Glen E. Kreiner ve Blake E. Ashforth, “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25 Şubat, 2004, s.6.

2.5.2. Scott, Corman ve Cheney’in Yapılandırılmış Özdeşleşme Modeli

Sosyal Kimlik Teorisi ve Gidden’in Yapılaşma Teorisi’nin temellerine dayanan bu model, kimlik ve özdeşleşmenin yapısını geniş ve kapsamlı bir biçimde açıklamaktadır. Model üç bileşen üzerinde durmaktadır: Yapının ikiliği, yapının bölgeselliği ve durumsal eylem²⁴⁷.

2.5.2.1. Yapının İkiliği

Yapılaşma Teorisi perspektifinden kimlik bir yapı, eylemde bulunan üyeler tarafından çıkarılan bir dizi kural ve kaynaklar dizisi olarak açıklanmaktadır²⁴⁸. Yapı, sosyal etkileşimin hem ürünü hem de sosyal etkileşim için bir kaynaktır. Örneğin bireyin mesleki kimliği, hem kendi alanındaki sosyalizasyonunun bir sonucu hem de gelecekte belirli bir

²⁴⁷ Deborah Silva ve Patricia M. Sia, “Connection, Restructuring, and Buffering: How Groups Link Individuals and Organization”, *Journal of Applied Communication Research*, Vol.38, No.2 (Mayıs, 2010), s.147.

²⁴⁸ Silva ve Sia, s.147.

şekilde davranması için bir rehberlik kaynağı olabilmektedir²⁴⁹. Bundan dolayı yapı, insan davranışını ya da insan eylemini hem mümkün kılmakta hem de kısıtlamaktadır. Kimlik, bireylere başkalarıyla etkileşime girmeleri için gereken kural ve kaynakları veya belli bir durumda davranışları üretmesine ve yeniden üretmesine yardımcı olan benliğin bölümleri hakkında bir tür bilgi sağlamaktadır. Örneğin, bireyin öğretmen olarak kimliği bireyin davranışlarına olanak sağlayan bir yapıdır. Bu yapı, ders planını hazırlayıp anlatmasını, öğrencilerle etkileşime girmesini sağlayan bir dizi kural ve kaynak sağlamaktadır. Aynı zamanda yapı olarak kimlik, bireyin davranışlarını kısıtlamaktadır. Öğretmen kimliği ile uygunsuz ve tutarsız davranışları anlamasını sağlamaktadır²⁵⁰.

Özdeşleşme, Yapılaşma Teorisi perspektifine göre sistemi temsil etmektedir²⁵¹. Özdeşleşme kimliklerin inşa edildiği, korunduğu, dönüştürüldüğü dinamik bir sosyal süreçtir. Bir sosyal topluluğa ya da diğer nesnelere olan bağlılığın algılanan üyeliğidir²⁵². Özdeşleşme kimlikleri yeniden üretmeye, bölgeselleştirmeye ve birleştirmeye hizmet etmektedir²⁵³.

Yapının ikiliği, bir örgüt üyesinin erişebileceği mevcut kimlikleri bir kurallar ve kaynaklar dizisi olarak yani bir yapı olarak ele alarak, bu kural ve kaynaklardan ilgili hedeflerle özdeşleşmek (sistem seviyesi inşası) için yararlanabilmeyi ifade etmektedir²⁵⁴. Başka bir ifadeyle kimlik yani yapı, insan davranışını hem olanaklı kılıp hem de kısıtlarken (özdeşleşme), insan davranışı (özdeşleşme) eş zamanlı olarak kimliği (yapı) üretmekte ve yeniden üretmektedir²⁵⁵.

²⁴⁹ Craig R. Scott, Steven R. Corman ve George Cheney, "Development of a Structural Model of Identification in the Organization", **Communication Theory**, Vol.8, No.3 (Ağustos, 1998), s.308.

²⁵⁰ Silva ve Sia, s.147.

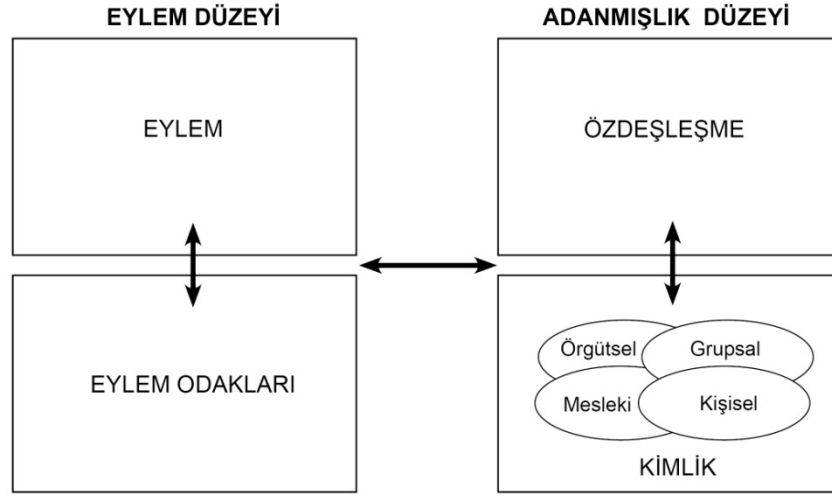
²⁵¹ Scott, Corman ve Cheney, s.302.

²⁵² Silva ve Sia, s.148.

²⁵³ Scott, Corman ve Cheney, s.306.

²⁵⁴ Scott, Corman ve Cheney, s.307.

²⁵⁵ Silva ve Sia, s.148.



Şekil 6: Yapılandırılmış Özdeşleşme Modeli

Kaynak: Craig R. Scott, Steven R. Corman ve George Cheney, “Development of a Structural Model of Identification in the Organization”, **Communication Theory**, Vol.8, No.3 Ağustos, 1998, s.307.

2.5.2.2. Yapının Bölgeselliği

Bölgeselleşme, yerin içerisinde ya da arasında bulunan bölgelerin geçici, zamansal veya zaman-mekân farklılaşması anlamına gelmektedir. Bölgeselleşme toplumların her zaman homojen, birleştirilmiş sistemler olduğu varsayımını dengelemede önemli bir kavramdır²⁵⁶. Ama toplumlar gibi örgütsel kültürlerin ya da kimliklerin homojen ya da birleşik olmasına gerek yoktur. İnsan davranışı (aktörün eylemi) için çeşitli kural ve kaynaklar belirli kimliklerin içerisinde bölgeselleşmekte ya da gruplanmaktadır. Benlik, bu kimlikleri bölgeselleştirmektedir²⁵⁷. Modele göre örgütsel yaşamda dört tane ana kimlikten söz edilmektedir²⁵⁸:

1. Bireysel çıkarların sosyal kaygılardan daha önemli olduğu bireysel kimlik.
2. Mevcut grubun çıkarlarının güçlü bir şekilde gözetildiği grup kimliği.
3. Örgütün çıkarlarının gözetildiği örgütsel kimlik.
4. Mesleğin birey üzerindeki etkisinin göz önüne alındığı mesleki kimlik.

²⁵⁶ Anthony Giddens, **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**, Cambridge: Polity Press, 1984, s.376.

²⁵⁷ Scott, Corman ve Cheney, s.313.

²⁵⁸ Silva ve Sia, s.148.

Buradaki bölge metaforu, bu kimlikleri birbiriyle ilişkilendirmenin, eşzamanlı konuşmanın yollarının görselleştirilmesine izin vermektedir. Kimlik bölgelerinin dört ayırt edici özelliği vardır²⁵⁹:

1. Örtüşen ve Benzersiz Bölgeler

Çoklu kimliklerin varlığı kimlikler arasındaki uyumluluk ve gerginlik düzeylerinin önemini ortaya koymaktadır. Örgütsel üyeler, kısmen uyumlu kısmen uyumsuz çeşitli kurumsal kimlik geliştirebilmektedir. Bu bağlamda bir çalışanın çalışma grubu ve örgütüne yönelik geliştirdiği kimlikleri birbirleriyle tamamen özdeşleşebilir, kısmen örtüşebilir ya da birbirinden tamamen ayrı olabilmektedir. Örtüşen bölgelerin sıkça görülmesi bireyin neredeyse çoğu zaman çeşitli kimlikleri aracılığıyla bu örtüşen alanları deneyimlemesinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bireyin ilişkili olduğu mesleki kimliği ile örgüt kimliğinin birbiriyle tamamen uyumsuz olması düşük bir ihtimaldir. Aslında belli bir kişi için, kapsamlı bakıldığında tüm kimlikler birbirleriyle örtüşebilmektedir. Örneğin bir mühendis çalışmalarının kişisel olarak ödüllendirici olduğunu, proje grubunun hedeflerinin merkezinde olduğunu, örgütünün misyonuyla tutarlı olduğunu ve mühendislik mesleğinin neyle ilgili olduğunu iyi bir şekilde hissettiğini düşünebilir. Böyle bir örnek dört ilgili kimliğin örtüşmesini göstermektedir. Bu gibi örtüşme durumlarında, kimlikler ortak unsurları paylaşmaktadır. Kimlikler genellikle gevşek bir şekilde birbirine bağlanmakta, belli bir bağımsızlık derecesini korumaktadır. Çünkü bir kimlikteki değişimin meydana gelmesi diğer kimliğin de bundan etkileneceği anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla, her bir kimlik bölgesi aynı zamanda diğer kimliklerle uyumsuzluğu veya ayrılığı temsil eden benzersiz bir alana da sahiptir²⁶⁰.

2. Ön ve Arka Bölgeler

Örtüşme ve benzersiz olma özellikleri çoklu kimlikler arasındaki ilişkileri tarif etmesine karşın, bir bölgenin ön ve arka özellikleri, üyelerin herhangi bir hedefle özdeşleşmesi ya da özdeşleşmemesi sırasında aynı kimliğe sahip olma yeteneğini göstermektedir. Her ne kadar ön ve arka bölgeler belirsiz olabilse de, bu ayırım herhangi bir

²⁵⁹ Scott, Corman ve Cheney, s.313.

²⁶⁰ Scott, Corman ve Cheney, ss.314-315.

kimlik bölgesinin iki önemli bölümünü birbirinden ayırmak için kullanılmaktadır: “Pozitif” özdeşleşme ile ilişkilendirilen bölge (ön bölge) ve daha “olumsuz” özdeşleşme ile ilişkilendirilen bölge (arka bölge).

Ön bölgeler, bir kültürdeki onaylanmış ve resmi unsurlarla ilgilidir. Bir kimlik bölgesi olarak ise benzer biçimde sosyalleşmiş diğer bireylerle uyumlu olan öncülleri, değerleri, inançları temsil eden bölgedir. Dolayısıyla belli bir hedefle özdeşleşme durumu, uyumlu olan kimliğin ön bölgesinde gerçekleştiği anlamına gelmektedir²⁶¹.

Arka bölgeler ise, “Bireylere, sosyal süreçleri yorumlamaları ile örgüt gibi bir kimlik hedefinin normları tarafından tayin edilenler arasında psikolojik bir mesafe yaratmasına izin vermektedir”²⁶². Arka bölgeler, bir hedefle özdeşleşmemeyi ya da negatif özdeşleşmeyi sağlamakta ve daha sıkı kontrol edilen ön bölgelerdeki gerilimi azaltmaya yardımcı olmaktadır. Örneğin, birey örgütte yürütülen bir örgütsel politikaya katılmıyorsa, birey örgütü ile özdeşleşmeyebilir (şikayet edebilir vb.) ve özdeşleşmesini azaltabilir ama örgütsel kimliğinin bir parçasını koruyabilmektedir²⁶³.

3. *Kimlik Büyüklüğü ve Konumu*

Her bir kimlik bölgesinin boyutu, birbirine göre ve her birinin benliğe yaptığı katkıya göre değişebilmektedir. Boyut, kimliğin kapsadığı özelliklerin sayısını gösterdiği gibi kişisel benlik için önemini de işaret etmektedir. Kimlik boyutu, benlikteki diğer kimliklerle ilişkili olan her bir kimliğin konumunu da etkileyebilmektedir. Kimliklerin göreceli konumu, hangi kimliklerin merkezi olduğunu ve hangisinin daha uzun bir zaman sürecinde daha çevresel hale geldiğini kavramsallaştırmanın bir yoludur. Ayrıca bazı araştırmacılara göre bazı kimlikler birbirlerine göre daha yakın veya uzak olabilir yani kimliklerin konumu birbirlerine göre değişebilmektedir. Örneğin mesleki kimlik, çalışma grubu kimliğine kıyasla sendikal kimliğe daha yakın olabilmektedir²⁶⁴.

²⁶¹ Scott, Corman ve Cheney, ss.315-316.

²⁶² Giddens, s.376.

²⁶³ Silva ve Sia, s.148.

²⁶⁴ Scott, Corman ve Cheney, s.317.

4. *Kimlik Kullanım Süresi*

Her bir kimlik, kullanım süresi bakımından da tanımlanmaktadır. Bireylerin cinsiyeti, uyruğu gibi doğum ile ilgili olan kimlikleri sahip oldukları en uzun süreli kimlikler olmasına rağmen, bu kimliklerin irade dışı doğası çoğu birey için diğer etkilerin yokluğunda bu kimlikleri daha az önemli bir hale getirmektedir. Daha gönüllü kimlikler, yani bireylerin iradesiyle tercih ettikleri kimlikler ise, benlikte sonradan yer edinmesine rağmen birbirlerine göre sahip oldukları kullanım süreleri tarafından tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kimlikler, daha geniş ve daha merkezi kimliklere zaman içerisinde katkıda bulunabilmektedir²⁶⁵.

2.5.2.3. **Durumsal Eylem**

Bireyin hedef veya hedefleriyle ne zaman özdeşleştiği önemlidir. Bu bağlamda özdeşleşme durumdan duruma göre farklılık gösterebilmektedir. Sosyal bağlamlar, kimlik oluşumu ve özdeşleşme için önem teşkil etmektedir. Durumlar, eylemler tarafından büyük bir ölçüde tanımlanabilmekte ve bu eylemler sonrasında bağlanma süreciyle ilişkili olabilmektedir. Gidden'in Yapılaşma Teorisi'ne göre tüm sosyal etkileşimler zaman ve mekan içerisinde yer almaktadır. Yapı, bağlamsal olarak yerleşmiş sosyal etkileşimler içerisinde somutlaştırılmıştır. Bağlamsallık, bir oda ya da bir sokak köşesinden, üretim bölümü ya da bir mahalledeki alışveriş merkezine kadar değişebilen yerler tarafından büyük ölçüde tanımlanmaktadır²⁶⁶. "Yerler, farklı bireylerin rutin eylemlerinin kesiştiği ortamlardır"²⁶⁷. Örgütsel yaşam iş yeri, kafeterya, video-konferans toplantısı, üretim yeri gibi çok sayıda yer tarafından nitelendirilmektedir. Bu yerlerdeki rutin eylemler, günlük sosyal hayatın baskın biçimidir. Modele uyarlandığında, bireyin belirli bir yer içerisindeki eylemleri, özdeşleşme için ortam sağlamaktadır²⁶⁸.

Eylemler, özdeşleşme için uygun olan ve türetilen kimliklere etki etmektedir. Belirli durumlarda yani önemli ölçüde eylem ve eylem odağı tarafından tanımlanan durumlarda, birey belli şekillerde özdeşleşecektir. Örneğin, bir üretim ekibindeki bir mühendis, ekibi ile grup toplantısı sırasında ya da önemli bir takım çalışması hedefi ile karşılaştığı zaman

²⁶⁵ Scott, Corman ve Cheney, s.317.

²⁶⁶ Scott, Corman ve Cheney, ss.319-321.

²⁶⁷ Giddens, s.119.

²⁶⁸ Scott, Corman ve Cheney, s.322.

özdeşleşirken, aynı mühendis bir bütçe toplantısı boyunca veya örgütü büyük bir sözleşme imzaladığı zaman daha fazla örgütsel özdeşleşme yaşayabilmektedir. Buna karşılık özdeşleşme süreci de bireyin içerisinde bulunduğu eylemleri etkileyebilmektedir. Çeşitli mesleklerden meydana gelen bir ekipte, kendisini bir ekip üyesi ya da örgüt çalışanından ziyade mühendis olarak gören yani mesleki kimliği ile özdeşleşmiş bir mühendisten mesleği ile ilgili daha fazla faaliyette bulunması beklenebilmektedir²⁶⁹.

2.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖNCÜLLERİ

Yapılan araştırmalar örgütsel özdeşleşmenin hem bireylerin hem de örgütlerin üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Olumlu algılanan bir sosyal grup ya da örgüt ile özdeşleşme bireyin benlik saygısını ve özgüvenini, örgütsel bağlamda da üyelerin örgüte uzun vadeli bağlılığını ve desteğini artırmaktadır²⁷⁰. Bu anlamda örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel düzeydeki öncüllerinin incelenmesi önemlidir.

2.6.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Bireysel Öncülleri

Örgütsel özdeşleşme öncülleri bireyler açısından temel insan ihtiyacı ve benlik gelişimi şeklinde sınıflandırılabilir.

Temel İnsan İhtiyacı

Özdeşleşmenin ortaya çıkmasını sağlayan güdü güvenlik, ilişki kurma, belirsizliği azaltma gibi temel insan ihtiyacının karşılanmasından kaynaklanmaktadır. Dış gruplardan gelen tehditlerin iç-grup özdeşleşmesini artırması bireyin güvenlik ihtiyacını gidermesi ile ilgilidir. Erez ve Earley'e göre psikolojik güvenlik ve güven, benlik-tutarlılığı ve benlik-yeterliliğinin merkezinde yer almaktadır²⁷¹. Benliğin tutarlılığı ve yeterliliği ise benlik gelişiminin başlıca itici güçlerindendir²⁷². Bullis ve Bach'a göre özdeşleşme, bireyin grup ile uyumunu geliştirmesine ya da azaltmasına bağlı olarak sosyalleşme sürecindeki kilit noktalar

²⁶⁹ Scott, Corman ve Cheney, s.323.

²⁷⁰ Elsbach ve Bhattacharya, s.393.

²⁷¹ Ashforth, Harrison ve Corley, s.336.

²⁷² Miriam Erez P. ve Christopher Earley, **Culture, Self-Identity, and Work**, Oxford: Oxford University Press, 1993, s.28.

sırasında değişmekte ya da ortaya çıkmaktadır²⁷³. Bu süreçte özdeşleşmenin meydana gelmesini sağlayan etki korunmasızlık ve belirsizlik hissinden kaynaklanabilmektedir²⁷⁴.

Özdeşleşmenin ait olma ya da ilişki kurma ihtiyacı ile ortaya çıkmasındaki itici faktör ise Kelman'a göre bir bireyin ya da grubun sevilmesidir²⁷⁵. Aronson, "özdeşleşmenin, özdeşleşilen kişi ya da kişilerle tatmin edici bir ilişki sağlaması nedeniyle bireyin belli bir davranışı benimsediği" için davranış değişikliğinin meydana geldiğini ileri sürmektedir²⁷⁶. Ashforth ve Mael de özdeşleşmenin "bazı insan topluluklarına ait olma, bir olma algısı" olduğunu savunmaktadır²⁷⁷. Cheney, "bireyin belli bir hedef ya da hedeflerle özdeşleşmesinin toplumun bölümlerine karşı bireysel bir cevap" olduğunu savunmaktadır²⁷⁸. Bu bağlamda, özdeşleşme iş bölümlerinden dolayı çalışanların yabancılaşmasına karşı bir çözüm olarak görülmektedir²⁷⁹.

Benlik Gelişimi

Özdeşleşmenin birey için diğer öncülü benlik-gelişimi ihtiyacı ile ilgilidir. Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi bağlamında bireyin sosyal gruplar ile özdeşleşme nedeni benlik geliştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır²⁸⁰. Benlik-gelişimi arzusunun güçlü olması, bireyin bir grup üyeliği bakımından kendisini sınıflandırmasından ve bu sosyal sınıflandırma içerisinde kendisini tanımlamasından sonra kendi iç-grubunu, değerli boyuttaki bir karşılaştırma grubundan (dış-grup) kayırarak olumlu bir benlik-saygısı elde etmesine ya da sürdürmesine neden olmaktadır²⁸¹. Bergami ve Bagozzi'ye göre özdeşleşmenin, örgüt-tabanlı benlik saygısı ile ilişkisi vardır. Bireyin örgüt üyeliğinden kaynaklanan benlik değerinin değerlendirilmesi olarak tanımlanan örgüt tabanlı benlik

²⁷³ Connie Bullis ve Betsy Wackernagel Bach, "Are Mentor Relationships Helping Organizations? An Exploration of Developing Mentee-Mentor-Organizational Identifications Using Turning Point Analysis", **Communication Quarterly**, Vol.37, No.3 (1989), s.203.

²⁷⁴ Pratt, s.181.

²⁷⁵ Herbert C. Kelman, "Processes of Opinion Change", **Public Opinion Quarterly**, Vol.25, No.1 (1961), ss.63-64.

²⁷⁶ Elliot Aronson, **The Social Animal**, 11. Basım, New York: Worth Publishers, 2011, s.36.

²⁷⁷ Ashforth ve Mael, s.21.

²⁷⁸ George Cheney, "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication", **Quarterly Journal of Speech**, Vol.69, No.2 (1983), s.145.

²⁷⁹ Pratt, s.182.

²⁸⁰ Pratt, s.183.

²⁸¹ S. Alexander Haslam ve Naomi Ellemers, "Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions", Gerard P. Hodgkinson ve J. Kevin Ford (Ed.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Vol.20 içinde (39-118), West Sussex, England: Wiley, 2005, s.43.

saygısı, sosyal kimliğin değerlendirici bileşeni olarak tanımlanmaktadır²⁸². Cheney, ortak kimliklerin, prestij ve statü aracılığı ile benlik-değerini artırabildiğini savunmaktadır²⁸³. Dutton ise, örgütün sahip olduğu çekici imajın ve kimliğin, özdeşleşmeye neden olabileceğini belirtmektedir²⁸⁴. Bu açıdan çekicilik, örgütsel kimliğin bireylerin kendilerini ne kadar özgün ya da özel hissettirdiğinin yanı sıra kimliğin bireyin benlik-saygısını artırma derecesine göre de belirlenmektedir. Özdeşleşme, bireyin benlik değerini artırması için bir araç olmaktadır²⁸⁵.

2.6.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Öncülleri

Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde örgütsel özdeşleşmenin temelinde sınıflandırma ve benlik geliştirme öncülleri yer almaktadır. Sınıflandırma bağlamında örgütün ayırt edici özellikleri, dış grubun belirginliği ve örgüt içi rekabetin düşük olması, benlik geliştirme bağlamında ise örgütün itibarı, örgütün çekiciliği ve algılanan örgütsel kimliğin önemi özdeşleşmenin öncüllerini oluşturan etkenlerdir²⁸⁶.

Benlik Sınıflandırma Teorisi perspektifinden, örgütün tek başına belirgin olmasından ziyade diğer örgütlerin de belirgin olduğu bir sosyal bağlamda örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesi daha muhtemeldir. Çünkü örgütün tek başına belirginliği bireysel kimliğin ön plana çıkmasını sağlayabilir. Diğer bir etken, örgüt üyelerinin yüksek oranda heterojen bir yapıda olması bireysel kimliği daha ön plana çıkartarak örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesini engelleyebilir. Son olarak örgüt üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile yüksek oranda homojen bir yapıya sahip olması daha soyut kimliklerin işçi kimliği, sektörel kimlik gibi kimliklerin ön plana çıkmasını sağlayabilmektedir²⁸⁷.

2.7. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ARDILLARI

Örgütsel özdeşleşme motivasyon, iş tatmini, iş performansı, bireysel karar verme, rol oryantasyonu ve çatışması, çalışan etkileşimi gibi çeşitli iş tutumları, davranışları ya da

²⁸² Massimo Bergami ve Richard P. Bagozzi, "Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization", **British Journal of Social Psychology**, Vol.39, No.4 (Aralık, 2000), s.560.

²⁸³ George Cheney, *Quarterly Journal of Speech*, s.146.

²⁸⁴ Dutton, Dukerich ve Harquail, s.244.

²⁸⁵ Pratt, s.183.

²⁸⁶ Pratt, ss.187-188.

²⁸⁷ Pratt, s.191.

sonuçları ile teorik ya da ampirik olarak ilişkiliyken aynı zamanda sosyalizasyon, örgütsel iletişim gibi çeşitli örgütsel politika ve faaliyetlerin etkisini açıklamakta da yardımcı olmaktadır²⁸⁸.

Diğer ilişkili sonuçlar arasında çalışan devir hızı ve niyetinin azalması, örgütsel vatandaşlık davranışı, yaratıcı davranış, örgüt tarafından sağlanan kontrol, örgütün savunulması sayılabilmektedir. Bireyin “örgütsel öncülleri anlaması, kabul etmesi ve onları kullanması”²⁸⁹ karar verme eylemi ve diğer eylemlerini şekillendirmesini sağlamaktadır. Örgütsel özdeşleşmeye sahip birey için örgüt adına hareket etmesi ile kendi adına hareket etmesi arasında bir fark yoktur.

Diğer taraftan örgütsel özdeşleşmenin bazı negatif çıkarımları da bulunmaktadır. Bunlar arasında başarısız bir örgütsel projeye olan bağlılığın sürdürülmesi, örgütsel değişime direnme sayılabilmektedir²⁹⁰. Gossett’in geçici çalışanlarla yaptığı araştırmada, özdeşleşmenin teşvik edilmesi ve sürdürülmesi için yapılan maliyetlerden dolayı ve çalışanların örgüt için yararları sona erdiğinde örgütle olan ilişkilerinin kesilmesini kolaylaştırmak için örgütler tüm çalışanların yüksek düzeyde özdeşleşmesini istememektedir²⁹¹.

Diğer negatif çıkarım bireyin sorgulama davranışı ile ilgilidir. Bireyin örgütsel eylemleri farklı bir perspektiften değerlendirebilmesi için örgüt ile paylaştığı kimliğin dışında başka kimliklere de ihtiyacı vardır. Fakat birey diğer kimliklerini bastırır ve örgütü ile aşırı özdeşleşirse örgütün yaptıklarını sorgulama yeteneğini kaybedebilir. Bu da örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel değişimi engelleyebilir. Örgütlerin deneyimlerinden öğrenebilme yeteneklerinin bir kısmı, bireylerin örgütten ve örgütün eylem ve iddialarından şüphe duyması ve soru sormaya istekli olmasından ileri gelmektedir.

²⁸⁸ Cheney, *Communication Monographs*, s.343.

²⁸⁹ James R. DiSanza ve Connie Bullis, “Everybody Identifies with Smokey the Bear: Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service”, *Management Communication Quarterly*, Vol.12, No.3 (Şubat, 1999), ss.349-350.

²⁹⁰ Ashforth, Harrison ve Corley, s.337.

²⁹¹ Loril M. Gossett, “Kept at Arm's Length: Questioning the Organizational Desirability of Member Identification”, *Communication Monographs*, Vol.69, No.4 (Aralık, 2002), ss.397-399.

Diğer bir negatif sonuç ise başkaları ile özdeşleşmenin çok güçlü olduğu ve kendiliğinden oluşan güvenin yüksek olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Böyle bir durumda birey, diğerlerinin yapacağına olan inancından dolayı gerekli kolektif eylemlere olan katkısı daha az olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, birey başkalarının öne çıkacağına ve eyleme geçeceğine güveniyorsa, kendisi tarafından algılanan müdahale ihtiyacı azalacaktır. Başka bir çıkarım ise eğer kimlik-tabanlı güven aşırı bir özgüveni teşvik ediyorsa bu durumda birey başkalarının düşüncelerini daha kolay kabul edebilmektedir. Yani birey sadece kendi düşüncelerine güvenmekle kalmayıp aynı zamanda başkalarınınkine de güvenmekte, bu da şüphelerini bastırmasına olanak vermektedir. Bu yüzden birey kendi algılamasının ya da düşüncesinin diğer grup üyelerinden farklı olduğunu hissettiğinde, kendisini rahatsız hissedebilmektedir. Başkalarının algısının gerçeğe uygunluğunu anlamak yerine, bu uyumsuzluğu çözmeye motive olmaktadır.

Diğer bir etken ise örgütsel davranışın etikliğini sorgulamamak ve örgüt adına etik dışı davranışlarda bulunmakla ilgilidir. Eğer örgüt, üyelerin yasa dışı ve etik dışı eylemlerde bulunmasını onaylar, cesaretlendirir ve ödüllendirirse, bu ahlaki olmayan veya yasa dışı davranışlar birey tarafından da yerine getirilebilmektedir. Böyle bir durumda birey örgütsel direktifleri yerine getirme niyetinde olduğu için davranışlarının doğru ya da yanlış olduğunu düşünmez²⁹².

Bu bölümde örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin genel bir çerçeve çizilmiş, kavrama dair temel teoriler, örgütsel özdeşleşme modelleri ele alınmış, örgütsel özdeşleşmenin bireysel ve örgütsel düzeydeki öncülleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde kültür kavramına ve öğelerine değinilecek, değerler temelinde kültürel boyutlar ele alınacaktır.

²⁹² Janet M. Dukerich, Roderick Kramer ve Judi McLean Parks, "The Dark Side of Organizational Identification", David A. Whetten ve Paul C. Godfrey (Ed.), **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations** içinde (245-256), Thousand Oaks, California: SAGE, 1998, ss.252-253.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜR

3.1. KÜLTÜR KAVRAMI

İnsanlar bilinçli olarak farkında olmasa bile kültürün insan davranışı ve eylemleri üzerindeki etkisi yadsınamaz²⁹³. Farklı disiplinlerin kültür üzerine çalışmalar yapması kavrama ilişkin birçok tanımın geliştirilmesine neden olmuştur. Bununla beraber, yapılan bu tanımlamaların temeli sosyal antropolojiden ileri gelmektedir. Kroeber ve Kluckhohn, kavrama ilişkin 164 tanımı derlemiştir²⁹⁴. Bu tanımlar altı ana grup altında toplanabilir:

Betimleyici Tanımlar: Kültürü, sosyal yaşamın toplamını oluşturan kapsamlı bir bütün olarak ele almakta ve onu oluşturan çeşitli alanları listelemektedir²⁹⁵. Tylor’a göre kültür, “toplumun bir üyesi olarak insanın edindiği bilgi, sanat, inanç, ahlak, gelenek-görenek, hukuk ile diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” olarak tanımlanmaktadır²⁹⁶.

Tarihsel Tanımlamalar: Kültürü nesiller boyu aktarılan bir miras olarak ele almaktadır²⁹⁷. Park ve Burgess, “Bir grubun kültürü, ırksal tabiatı ve grubun tarihsel yaşamından dolayı toplumsal bir anlam kazanmış olan toplumsal mirasların toplamıdır” şeklinde tanımlamaktadır²⁹⁸.

Normatif Tanımlamalar: Kültür iki şekilde tanımlanmaktadır. Birincisinde kültür, davranış ya da eylemleri şekillendiren kural ya da yaşam biçimidir. Wissler’e göre, “Toplululuk ya da kabile tarafından uyulan yaşam tarzı kültür olarak kabul edilir... Kabile tarafından takip edilen inanç ve kuralların toplamıdır.” İkincisinde ise kültür, davranışlara

²⁹³ Laurie J. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 9. Basım, Harlow, England: Pearson, 2010, s.739.

²⁹⁴ Doğan, s.13.

²⁹⁵ Philip Smith, **Cultural Theory: An Introduction**, Malden, MA, USA: Blackwell, 2001, s.2.

²⁹⁶ Edward Burnett Tylor, **Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom, Volume 1**, Mineola, New York: Dover Publications, 2016, s.15.

²⁹⁷ Smith, s.3.

²⁹⁸ Robert E. Park ve Ernest W. Burgess, **Introduction to the Science of Sociology**, Chicago: The University of Chicago Press, 1921, s.72.

atıfta bulunmaksızın değerlerin rolü üzerinde durmaktadır. W. I. Thomas'a göre kültür, "Barbar ya da medeni, herhangi bir grup insanın maddi ve sosyal değerleridir"²⁹⁹.

Psikolojik Tanımlamalar: Kültür, problem çözme aracı olarak tanımlanmaktadır. İnsanların maddi ve duygusal ihtiyaçlarını anlatmasına, öğrenmesine ve karşılamasına izin vermektedir.

Yapısal Tanımlamalar: Kültürün izole edilebilir yönlerinin düzenli bir şekilde ilişkilendirildiği ve somut davranıştan farklı bir soyut kavram olduğu gerçeğini vurgulamaktadır³⁰⁰. Linton'a göre kültür, "Belli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan öğrenilmiş davranışlar ile bu davranışların sonuçlarının yapılandırılmasıdır"³⁰¹. Dollard ise kültürü, "bir sosyal grubun birbiri ile ilişkili geleneklerinin insandan soyutlanması" şeklinde tanımlamaktadır³⁰².

Genetik Tanımlamalar: Kültürün nasıl var olduğu ya da varlığını nasıl sürdürdüğünü ele almaktadır³⁰³. Groves kültürü, "insan topluluğunun bir ürünü" şeklinde tanımlamaktadır³⁰⁴.

Kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda önemli isimlerden Hofstede kültürü, "bir grubun ya da toplumun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programı" olarak tanımlamaktadır³⁰⁵. İnsanların zihninin kolektif programlanması, o toplumdaki her bireyin aynı şekilde programlanacağı anlamına gelmemekle birlikte bu programlama yani kültür, bireylerin zihninde paylaşılan ama başka bir toplumun bireylerinin zihninde bulunmayan bir kolektif bileşendir. Kültür ebeveynlerin çocuklarına, öğretmenlerin öğrencilerine, arkadaşların arkadaşlarına, liderlerin takipçilerine ve takipçilerin liderlerine aktardığı düşünce kalıplarıdır. Kültür insanların yaşamın çeşitli yönlerine dahil ettikleri anlamlara, dünyaya bakış açılarına ve rollerine, değerlerine, iyi ve kötü olarak düşündüklerine, kolektif inançlarına, doğru ve

²⁹⁹ Smith, s.3; A. L. Kroeber ve Clyde Kluckhohn, **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**, Cambridge, MA: The Museum, 1952, s.50.

³⁰⁰ Smith, s.3.

³⁰¹ Kroeber ve Kluckhohn, s.61.

³⁰² John Dollard, "Culture, Society, Impulse, and Socialization", **American Journal of Sociology**, Vol. 45, No. 1 (Temmuz, 1939), s.50.

³⁰³ Smith, s.3.

³⁰⁴ Kroeber ve Kluckhohn, s.64.

³⁰⁵ Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Abridged Ed., 7. Basım, Newbury Park, California: SAGE, 1991, s.21.

yanlış olarak düşündüklerine, sanatsal ifadelerine, güzel ve çirkin olarak gördüklerine yansır. Kültür temelde insanların zihinlerinde yerleşmesine rağmen, toplumun kurumlarında ve somut ürünlerinde berraklaşan, böylelikle onların zihinsel programlarını güçlendiren bir olgudur³⁰⁶.

Schwartz’a göre kültür, “Bir toplumdaki bireyler arasında geçerli olan anlamların, inançların, uygulamaların, sembollerin, normların ve değerlerin zengin bir birleşimi”dir³⁰⁷. Kültür, “Bir toplumun çevresi ve beraber yaşamanın getirdiği problemlerin çözümü süresince öğrenilen, faydasallığı nedeni ile yeni üyelere bu problemler ile ilgili algılamının, düşünmenin, hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi”dir³⁰⁸. İnsan yapımı, başkaları tarafından onaylanan, geleneksel hale getirilen ve yeni gelenlerin öğrenmesi için aktarılan kültür, insanlara kendileri hakkında düşünmesi ve dış dünya ile yüzleşmesi için anlamlı bir bağ sağlamaktadır³⁰⁹. Kültür, insanların yaşama karşı tutumlarını ve bilgilerini aktarmasını, sürdürmesini ve geliştirmesini sağlamaktadır³¹⁰. Kültür, insanların deneyimlerini yorumlaması ve eylemlerine rehberlik etmesi bakımından anlamın kumaşdır³¹¹.

Kavram üzerinde bir fikir birliğine varılamamasının nedeni birden fazla manaya gelmesinden kaynaklanabilmektedir. Bu anlamda kültür³¹²;

- Bir toplumun ya da toplumların birikimli uygarlığı,
- Bir toplumun kendisi,
- Bir dizi sosyal sürecin toplamı,
- Bir insan ve toplum teorisidir.

3.1.1. Kültürün Özellikleri

Yukarıdaki tanımlamaların ışığında kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir³¹³:

³⁰⁶ Geert Hofstede, “Cultural Dimensions in Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.1, No.2 (Ocak, 1984), s.82.

³⁰⁷ Schwartz, *Comparative Sociology*, s.138.

³⁰⁸ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3. Basım, San Francisco: Jossey-Bass, 2004, s.17.

³⁰⁹ Fons Trompenaars ve Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, 2. Basım, London: Nicholas Brealey, 1997, s.24.

³¹⁰ Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York: Basic Books, 1973, s.89.

³¹¹ Geertz, s.145.

³¹² Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 3. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979, s.95.

³¹³ Güvenç, ss.103-108.

Kültür öğrenilir: Kültür bireylerin yaşamları boyunca edindiği alışkanlıklardır.

Kültür süreklidir: Kültürün kuşaktan kuşağa aktarımı onun sürekliliğini sağlamaktadır.

Kültür toplumsaldır: Kültür toplumun üyeleri tarafından ortaklaşa paylaşılan, kabul edilen alışkanlıklar, değerler, tutum ve davranışlardır.

Kültür ihtiyaçları karşılar ve doyum sağlar: Kültür, insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır çünkü kültürü oluşturan öğeler ancak toplumun üyelerine doyum sağladığı sürece var olmaktadır.

Kültür değişir: Kültür zaman içerisinde, doğal çevre şartlarına uyumlu hale gelir. Kültür yayılma, öykünme gibi yollarla değişime uğrar ayrıca insanların biyolojik ve psikolojik ihtiyaçları koşullar içinde değiştiğinde ve geleneksel yollar bu ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığında, yerine yeni çözümler getirilmektedir.

Kültür bir soyutlamadır: Kültür tamamen maddi, somut ya da gözlemlenebilir bir kavramdan ziyade soyut bir kavramdır. Toplumdaki kültürel öğeleri, süreçleri ve bunların ilişkisini temsil eden kültür, toplumsal yapı ve kurumların soyut bir modelidir.

3.2. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Kültür, toplumların yaşama biçimlerini ifade etmektedir. Her toplum aynı şekilde yaşamadığı için kültürleri de farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni ise bu temel kültür öğelerinin aynı olmamasından ve önem sıralamasından kaynaklanmaktadır³¹⁴. Bu öğeler, toplumların yüzleştiği sorunları, durumları ele alma biçimlerinin altında yatan kültürel unsurlar çerçevesinde ele alındığında, aşağıdaki gibi sıralanabilir³¹⁵:

3.2.1. Değerler

Değerler, davranışların çekirdeğini oluşturmaktadır. İnsanların seçimlerini, kime güveneceklerini, zaman ve enerjilerini neye harcayacaklarını belirlemektedir. Değerler,

³¹⁴ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Dönence Basım, 2. Basım, 1997, ss.127-128.

³¹⁵ Doğan, 37.

insanlara çalkantılı zamanlarında çelişen fikirleri ve istekleri arasında bir yol haritası çizmektedir³¹⁶. Belirli durumları diğerlerine göre tercih etme eğilimi olan değerler, duyguların artı ve eksi yönlerini gösterir³¹⁷. Başka bir ifadeyle iyi-kötü, güzel-çirkin, normal-anormal, rasyonel-irrasyonel gibi genellikle bilinçdışı olan ve nadiren tartışılan duygulardan oluşan değerler, gözlemlenemese de başka davranış alternatiflerinin varlığında belirgin hale gelmektedir³¹⁸. Değerlerin bilinçdışı olması, bunların yaşamın erken zamanlarında edinilmesinden ileri gelmektedir. Bundan dolayı tartışılmayan ve dışarıdan birisinin doğrudan gözlemleyemediği bir olgudur³¹⁹.

Bir toplumda hakim olan değerler, kültürün merkezini oluşturmaktadır. Çünkü bu değerler, o kültürdeki neyin iyi ve arzu edilir olduğuna dair paylaşılan düşünceyi ifade etmektedir. Kültürel değerler bireysel ve grup düzeyinde inançları, eylemleri ve hedefleri şekillendirip meşrulaştırmaktadır. Bir toplumdaki kurumsal düzenlemeler ve politikalar, normlar ve günlük uygulamalar, o toplumdaki temel kültürel değerleri ifade etmektedir³²⁰.

3.2.2. İnançlar

İnançlar, olayların belirli yollarla ilişkili olmasının ne kadar doğru olduğuna dair düşüncelerdir. İnançlar, doğruluğundan ne derece emin olunduğuna göre değişmektedir. Değerlerden farklı olarak inançlar, hayatın yol gösterici ilkeleri olarak hedeflerin önemine değil, bir ilişkinin doğru olduğu öznel olasılığı ifade etmektedir³²¹.

Bazı inançlar, ilgili aktörler tarafından tanımlanan bir bağlamda sabitlenmiştir. Bu özel inançlar örneğin ziyaret edilen bir şehir ya da tanınan insanlar hakkında geliştirilen inançlar olabilir. Özel inançlar çok sayıda olup, sınırlı durumlar ve aktörler için geçerlidir. Bununla birlikte bu inançların özgünlüğü, belirli davranışın neden meydana geldiğini anlamada etkilidir. Bazı inançlar ise geneldir ve genel beklentiler olarak görülebilmektedir.

³¹⁶ Barry Z. Posner, W. Alan Randolph ve Warren H. Schmidt, "Managerial Values Across Functions: A Source of Organizational Problems", **Group & Organization Management**, Vol.12, No.4 (Aralık, 1987), s.373.

³¹⁷ Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, s.9.

³¹⁸ Geert Hofstede ve Diğerleri, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, Vol.35, No.2 (Haziran, 1990), s.291.

³¹⁹ Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, s.9.

³²⁰ Schwartz, *Comparative Sociology*, ss.138-139.

³²¹ Shalom H. Schwartz, "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2012, Vol. 2, No.1, <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (4 Şubat 2020), s.16.

Bu inançlar yüksek soyutlama düzeyinde olduğu için bağlamdan bağımsız olup, farklı bağlamlar, aktörler, hedefler ve zaman periyodundaki geniş bir sosyal davranış aralığı ile ilişkilidir. Genel inançlar bu anlamda sosyal aksiyom olarak adlandırılabilir çünkü insanların eylemlerini destekleyen ve onlara rehberlik eden temel öncüllerdir³²².

3.2.3. Normlar

Normlar, bir grubun ya da toplumun üyelerine nasıl davranması gerektiğini gösteren standartlar ya da kurallardır. Normlar, insanların belirli bir şekilde hareket etmesi konusunda ne kadar hemfikir olduklarına ya da olmadıklarına bağlı olarak değişmektedir. İnsanların sahip oldukları değerler, belli normları kabul edip etmemesini etkilemektedir. Normlar sosyal beklentiler olduğu için insanlar tarafından değerleri ile uyumlu olması veya çelişmesine bağlı olarak kabul edilme eğilimine sahiptir³²³.

3.2.4. Tutumlar

Tutum, bireyin bir nesneyi olumlu ya da olumsuz biçiminde değerlendirme eğilimidir³²⁴. Bu nesne bir insan, davranış ya da olay olabilir. Değerler, tutumların temelini oluşturmaktadır. Değer verilen hedeflere ulaşmayı desteklediği ve teşvik ettiği doğrultuda insanlar, davranışlar ya da olaylar olumlu, tersi durumda ise olumsuz olarak değerlendirilme eğilimindedir³²⁵.

3.2.5. Semboller

Semboller sadece o kültürü paylaşılanlar tarafından tanınan, genellikle karmaşık anlamlar taşıyan kelimeleri, jestleri, resimleri ve nesneleri ifade etmektedir. Bir dildeki sözcükler, kıyafet, saç modeli, bayrak sembole örnek olarak verilebilir³²⁶.

³²² Kwok Leung ve Michael Harris Bond, "Social Axioms: A Model for Social Beliefs in Multicultural Perspective", Mark P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.36 içinde (119-197), San Diego, CA: Academic Press, 2004, ss. 128-129.

³²³ Schwartz, *Online Readings in Psychology and Culture*, s.16.

³²⁴ Nuray Sakallı, *Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?*, 5. Basım, Ankara: İmge, 2016, s.106.

³²⁵ Schwartz, *Online Readings in Psychology and Culture*, s.16.

³²⁶ Geert Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2. Basım, Thousand Oaks, California: SAGE, 2001, s.10.

3.2.6. Kahramanlar

Kahramanlar canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, o kültürde oldukça değerli özelliklere sahip olan ve bu nedenle de davranışlar için model oluşturan kişilerdir³²⁷. Kahramanlar, toplumsal problemlere çözüm sürecinde ya da birlikte hareket etme esnasında ortaya çıkarak, o toplumun üyelerine öncülük etmektedir³²⁸.

3.2.7. Törenler

Törenler, istenilen amaçlara ulaşmada aslında gerekli olmayan ancak bir kültür içerisinde toplumsal olarak önemli görülen, bireyi topluluğun normlarına bağlı tutan kolektif eylemlerdir³²⁹. Törenler hem toplum ya da kurumlar tarafından önemli görülen davranışların toplum üyelerine gösterilmesinde hem de bunların güçlendirilmesinde katkı sunmaktadır³³⁰.

3.3. DEĞERLERİN KÜLTÜREL BOYUTLAR TEMELİNDE SINIFLANDIRILMASI

Kültür, yaşamın her yönünü etkileyen karmaşık karşılıklı ilişkilerde sosyal yapı, tarih, demografi ve ekoloji ile birleşmektedir. Bu bağlamda kültürü ölçmek zordur. Bir toplumdaki kültürel yönelimleri ortaya çıkarmak için çocuk kitaplarının temalarına, hukuk sistemine, piyasa ekonomisinin nasıl düzenlendiğine ya da toplumsallaşma için yapılan uygulamalara bakılabilir. Ancak hakim kültürdeki esas yönlendirmelerin bu dolaylı göstergeleri kültürün dar bir çerçevesini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar bir toplumun sistemini inceleyerek kültürü tanımlamaya çalıştıklarında, aslında açık ya da örtülü bir şekilde o toplumdaki değer vurgularının altında yatan nedenleri aramaktadır. Bundan dolayı doğrudan değerleri incelemek, kültürlerin özelliklerini belirlemek için etkili bir yoldur³³¹.

Kültürel değer yönelimleri, toplumların insan faaliyetlerini düzenlemedeki temel durumlar ya da problemler ile karşı karşıya geldiğinde gelişmektedir. Bundan dolayı insanların bu problemleri tanıması, onlara nasıl tepki vereceğini belirlemesi ve bunlarla başa

³²⁷ Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, s.10.

³²⁸ Doğan, s.55.

³²⁹ Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, s.10.

³³⁰ Doğan, s.56.

³³¹ Schwartz, *Comparative Sociology*, s.139.

çıkma için birbirlerini motive etmesi gerekmektedir. Toplumların bu temel olaylara veya sorunlara cevap verme yolları, kültürleri birbirinden ayırabilecek boyutları belirlemek için kullanılabilir³³².

Bu anlamda kültürel boyutları temel olarak açıklayan en önemli çalışmalar Hofstede, Elizur, Schwartz ile Bilsky ve Rokeach tarafından ortaya konmuştur. Kültürel boyutlar aracılığı ile sınıflandırma, kültürel boyutları (değişkenleri) kavramsallaştırarak, bunlar üzerinden değerleri açıklama amacına sahiptir.³³³

3.3.1. HOFSTEDE’NİN DEĞER SINIFLAMASI

Yirminci yüzyılın ilk yarısında sosyal antropoloji, modern veya geleneksel tüm toplumların aynı temel sorunlarla karşılaştığını, sadece farklı cevaplar bulduklarını öne sürmüştür. 1954 yılında sosyolog Alex Inkeles ve psikolog Daniel Levinson aşağıdaki temel konuları, tüm toplumların ortak sorunları olarak nitelendirmiştir. Bu konular:

- Otorite ile ilişki
- Benlik kavramı
 - Birey ve toplum arasındaki ilişki
 - Bireyin erkeklik ve kadınlık kavramı
- Saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifadesi dahil olmak üzere çatışma ile başa çıkma yolları

Bu çalışmadan 20 yıl sonra Hofstede, 50’den fazla ülkedeki IBM’e bağlı çalışanların sahip oldukları değerleri araştırdığı çalışmasının sonucunda, ülkeden ülkeye farklılık gösteren çözümlere karşın ortak sorunlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre:

- Otorite ile olan ilişki dahil olmak üzere toplumsal eşitsizlik
- Birey ve grup arasındaki ilişki
- Erkeklik ve kadınlık kavramı: Kadın veya erkek olarak doğmuş olmanın sosyal ve duygusal sonuçları

³³² Schwartz, *Comparative Sociology*, s.140.

³³³ Doğan, s.44.

- Saldırganlığın kontrolü ve duyguların ifadesi ile ilgili olan belirsizlik ve belirsizlik ile başa çıkma yolları

Inkeles ve Levinson'ın tanımladığı ve Hofstede'nin ampirik çalışma ile ortaya koyduğu dört temel sorun alanı, kültürel boyutları temsil etmektedir³³⁴. Hofstede, daha sonraki yıllarda kültürel boyutlara beşinci boyut olan uzun dönem-kısa dönem yönelim boyutunu da eklemiştir.

Hofstede'nin değer sınıflaması, değerlerin incelenmesinden ziyade değerlerin bulundukları boyutları sınıflandırmaya ve açıklamaya dayanmaktadır³³⁵. Bu bağlamda kültürel boyutlar: Güç mesafesi boyutu, bireycilik-toplulukçuluk boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, erillik-dişillik boyutu, uzun dönem-kısa dönem yönelim boyutundan oluşmaktadır.

3.3.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi, bir toplumdaki kurumlar ve örgütlerin daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit dağıtılmamasını ne ölçüde beklediği ve kabul ettiği anlamına gelmektedir. Kurumlar aile, okul gibi toplumun temel unsurları, örgütler ise insanların çalıştıkları yerlerdir. Güç mesafesi, daha az güçlü üyelerin değer sistemine göre tanımlanmaktadır³³⁶.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, insanlar bir nedene ihtiyaç duymaksızın herkesin bir yerinin olduğunu kabul ettiği hiyerarşik bir düzeni kabul etmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise, insanlar güç eşitliğini sağlamak için çaba göstermekte ve güç eşitsizliğinin olduğu durumlarda ise bunun nedenini sorgulamaktadır. Güç mesafesi boyutunun odak noktası, bir toplumda insanlar arasında eşitsizlik ortaya çıktığında bunu nasıl ele aldıkları ile ilgilidir. Bu ele alma biçiminin toplumun üyelerinin kurumlarını ve örgütlerini inşa etme şekli üzerindeki birtakım sonuçları aşağıda yer almaktadır³³⁷.

³³⁴ Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, ss.29-31.

³³⁵ Doğan, s.44.

³³⁶ Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, s.61.

³³⁷ Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, s.83.

Tablo 1: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Eşitsizlikler en aza indirilmelidir	Eşitsizlikler beklenir ve istenir
Sosyal ilişkiler dikkatle ele alınmalıdır	Statüler, sınırlama ile dengelenmelidir
Ebeveynler çocuklarına eşit davranır	Ebeveynler çocuklarına itaat etmeyi öğretir
Çocuklar ebeveynlerine ve yaşça büyük akrabalarına eşit davranır	Ebeveyne ve yaşça büyük akrabalara saygı temel bir erdemdir
Daha az eğitilmiş kişiler, daha eğitilmiş kişilere göre daha otoriter değerler sergilemektedir	Daha eğitilmiş ve daha az eğitilmiş kişiler eşit otoriter değerler sergilemektedir

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.72.

Tablo 2: Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar: Örgütler

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Örgütlerdeki hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamındadır	Örgütlerdeki hiyerarşi, alt kademe ve üst kademe arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtmaktadır
Yetki dağıtımı yaygındır	Merkezi yönetim yaygındır
Üst ve alt kademe arasındaki ücret farkı azdır	Üst ve alt kademe arasındaki ücret farkı fazladır
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve astlarına güvenir	Yöneticiler üstlere ve formel kurallara güvenir
Astlar kendilerine danışılmasını bekler	Astlar yapılacaklarla ilgili üstlerinden talimat bekler
Ast-üst ilişkisi pragmatiktir	Ast-üst ilişkisi duygusaldır
Ayrıcalık ve statü sembolleri hoş karşılanmaz	Ayrıcalık ve statü sembolleri normal ve yaygındır
Beyaz yaka işleri, mavi yaka işleri ile aynı statüye sahiptir	Beyaz yaka işleri, mavi yaka işlerinden daha değerlidir

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.76.

3.3.1.2. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutu

Bu boyut, toplumdaki bireylerin gruplar ile bütünleşme düzeyini ifade etmektedir³³⁸. Bireycilik boyutunun hakim olduğu kültürler, insanların kendileri ve sadece yakın aile üyeleri ile ilgilenmesi gereken gevşek bir sosyal yapı anlamına gelmektedir. Toplulukçuluk boyutunun hakim olduğu kültürler ise, insanların iç-grup ve dış-grup ayrımını yaptığı, birbirine bağlı bir sosyal yapıyı nitelemekte olup, insanların iç-gruplarının (akrabalarının, gruplarının, örgütlerinin) kendileri ile ilgilenmesi ve bunun karşılığında sorgulanmayan bir sadakat göstermesi düşüncesi hakimdir³³⁹.

Bireycilik-toplulukçuluk boyutunun odak noktası, bir toplumdaki bireyler arasında sürdürülen karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Yani insanların benlik kavramı ile ilişkilidir: “Ben” ya da “biz”³⁴⁰. Bireyci kültürlerde bireysel amaçlar önceliklidir, eylemlerde yarar-zarar analizi yapılmaktadır. Toplulukçu kültürlerde grubun amaçları öncelikli olup, eylemler iç grubun istek ve normları ile şekillenmektedir. Bundan dolayı iç-grup ve dış-grup ayrımı vardır³⁴¹. Bireyci ve toplulukçu toplumlar arasındaki temel birtakım farklılıklar Tablo 3 ve Tablo 4’de yer almaktadır:

³³⁸ Hofstede ve Bond, s.10.

³³⁹ Geert Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 9, No.1 (1980), s.45.

³⁴⁰ Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, s.83.

³⁴¹ Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, s.322.

Tablo 3: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlere Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar

Toplulukçuluk	Bireycilik
İnsanlar, sadakat karşılığında onları korumaya devam eden geniş ailelerin veya diğer grupların yer aldığı bir kültürde doğar	Herkes sadece kendisine ve çekirdek ailesine baktığı bir kültürde büyür
Çocuklar “biz” olarak düşünmeyi öğrenir	Çocuklar “ben” olarak düşünmeyi öğrenir
İç-grup ve dış-grup değer standartları farklıdır: Dışlayıcılık	Herkes için aynı değer standartları: Evrensellik
Yetişkin çocuklar ebeveynleri ile yaşar	Yetişkin çocuklar ebeveynlerinin evinden ayrılır
Kimlik, sosyal sisteme dayanır	Kimlik, bireye dayanır

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.113; Geert Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 9, No.1, 1980, s.46.

Tablo 4: Bireyci ve Toplulukçu Kültürlere Sahip Topluluklar Arasındaki Temel Farklılıklar: Örgütler

Toplulukçuluk	Bireycilik
Çalışanlar, iç-grubun çıkarlarını gözetecek iç-grubun üyeleridir	Çalışanlar kendi çıkarları ile uyumlu olduğu zaman işverenin çıkarlarını gözetken “ekonomik kişiler”dir
İşe alım ve terfi kararlarında çalışanların iç-grup durumu göz önüne alınır	İşe alım ve terfi kararlarında çalışanların becerileri ve kurallar dikkate alınmalıdır
İşçi-işveren ilişkisi, öncelikli olarak aile bağları gibi manevidir	İşçi-işveren ilişkisi, işgücü piyasasındaki taraflar arasında olan bir sözleşmedir
Astların doğrudan değerlendirilmesi uyumu bozar	Yönetim eğitimi, duyguların dürüst bir şekilde paylaşılmasını öğretir
İlişki, görevden üstündür	Görev, ilişkiden üstündür
Örgüte aidiyet önemlidir; ideal olan üyeliktir	Bireysel inisiyatif ve başarı önemlidir; ideal olan liderliktir
Bireyin, örgüte duygusal bağımlılığı vardır	Bireyin, örgütten duygusal bağımsızlığı vardır

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.124; Geert Hofstede, “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, Vol. 9, No.1, 1980, s.46.

3.3.1.3. Belirsizlikten Kaçınma Boyutu

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin belirsizlikten rahatsız olma derecesini ifade etmektedir³⁴². Toplumların belirsiz bir geleceğin eşiğinde yaşamının kaçınılmaz sonucu olan belirsizlik ile başa çıkmak için geliştirdiği yollar: Teknoloji, hukuk ve dindir. Teknoloji, doğanın neden olduğu belirsizliklerden kaçınmaya; hukuk ve kurallar, diğer insanların davranışlarındaki belirsizliklerden kaçınmaya; din ise, insanların kendilerini savunamayacağı belirsizlikleri kabul etmesine yardımcı olmaktadır³⁴³.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, katı inanç ve davranış kuralları hakimdir ve alışılmışın dışındaki kişileri ve düşünceleri tolere etme düzeyi düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise, uygulama prensiplerden daha önemlidir ve alışılmışın dışındakiler daha kolay tolere edilebilmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutunun odak noktası, o toplumdaki üyelerin zamanın bir şekilde ilerlemesi gerçeğine ve geleceğin bilinmezliğine nasıl tepki gösterdiği ile ilgilidir³⁴⁴. Düşük ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutuna sahip toplumlar arasındaki temel birtakım farklılıklar Tablo 5 ve Tablo 6’da yer almaktadır:

³⁴² Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, s.83.

³⁴³ Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, s.146.

³⁴⁴ Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, ss.83-84.

Tablo 5: Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınmaya Sahip Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik yaşamın olağan bir özelliğidir	Yaşamın doğası gereği olan belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli olan bir tehdittir
Düşük stres ve endişe	Yüksek stres ve endişe
Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir	Saldırganlık ve duygular uygun yer ve zamanda gösterilebilir
Belirsiz durumlara ve bilinmeyen risklere karşı rahat olma	Bilinen riskleri kabul etme; belirsiz durumlar ve bilinmeyen risklerden korkma
Zayıf süperego gelişimi	Güçlü süperego gelişimi
Farklı olan ilginçtir	Farklı olan tehlikelidir

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.203.

Tablo 6: Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınmaya Sahip Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Örgütler

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Daha fazla işveren değişikliği, daha kısa hizmet	Daha az işveren değişikliği, daha uzun hizmet, daha zor iş-yaşam dengesi
Gerekenden fazla kural olmamalı	İşe yaramasalar bile, kurallara duygusal olarak ihtiyaç vardır
Belirsizlik ve kaosa karşı tolerans	Kesinlik ve biçimselleştirme ihtiyacı
Üst düzey yöneticiler strateji ile ilgilenir	Üst düzey yöneticiler günlük işlerle ilgilenir
Karar sürecine odaklanma	Karar içeriğine odaklanma
Serbest meslek sahibi insan az	Serbest meslek sahibi insan fazla
Başarı, saygı veya aidiyet yoluyla motivasyon	Güvenlik, saygı ya da aidiyet yoluyla motivasyon

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.217.

3.3.1.4. Erillik-Dişillik Boyutu

Cinsiyetlerin ikiliği, farklı toplumların farklı şekillerde başa çıktığı temel bir gerçek olmakla birlikte, sorun cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların cinsiyetlerin duygusal ve toplumsal rolleri üzerindeki etkilerinin ne olduğu ile ilgilidir³⁴⁵.

Erillik toplumlarda başarıyı, kahramanlığı, atılganlığı ve maddi başarıyı temsil ederken, dişillik toplumlarda alçak gönüllülüğü, zayıfları korumayı, hayat kalitesi, iyi ilişkileri temsil etmektedir. Erillik-dişillik boyutunun odak noktası, bir toplumun toplumsal rolleri cinsiyetler arasında paylaşırması ile ilgilidir. Cinsiyetler arasında en üst seviyede toplumsal farklılaşma için çaba sarf edilen toplumlarda, erkekler daha ön planda, iddialı rollere sahip olurken, kadınlar daha şefkatli, anaç rollere bürünmektedir. Cinsiyetler arasında asgari toplumsal farklılaşma için çaba sarf edilen toplumlarda ise, kadınlar isterlerse iddialı rollere sahip olabilmekte, bazı erkekler ise istedikleri takdirde ilişki-odaklı, şefkatli, mütevazı rolleri alabilmektedir. Eril toplumlara göre daha az olmasına rağmen dişil toplumlarda da çoğu kurumlarda erkek nüfus sayısı daha fazladır. Dişil toplumlardaki kurumlarda özen, hayat kalitesine odaklı düşünce yaygın olurken, eril toplumlardaki kurumlarda da iddialı, rekabetçi düşünce yaygın olmaktadır³⁴⁶. Eril ve dişil toplumlar arasındaki temel birtakım farklılıklar Tablo 7 ve Tablo 8’de yer almaktadır:

³⁴⁵ Hofstede, *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, s.279.

³⁴⁶ Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, s.84.

Tablo 7: Eril ve Dişil Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar

Dişillik	Erillik
İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir	Zorluk, kazanç, tanınma ve ilerleme önemlidir
Hem kadınlar hem erkekler mütevazı olmalıdır	Erkekler hırslı, iddialı ve sert olmalıdır
İlişkilerde hem erkekler hem de kadınlar hassas ve özenli olmalıdır	İlişkilerde kadınlar hassas olmalı ve ilişkilere özen göstermelidir
Ebeveynler maddi ve duygusal rolleri paylaşır	Baba maddi rolü, anne ise duygusal rolü üstlenir
Hem kız hem erkek çocukları ağlayabilir ama kavga etmeleri istenmez	Kız çocukları ağlayabilir ama kavga etmemelidir, erkek çocukları ağlamamalı ama kavgaya karşı koymalıdır

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.155.

Tablo 8: Eril ve Dişil Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Örgütler

Dişillik	Erillik
Çatışmalar uyuşma ve müzakere ile çözülür	Çatışmalar en güçlünün kazanmasına izin verilerek çözülür
İnsanlar yaşamak için çalışır	İnsanlar çalışmak için yaşar
Daha fazla boş zaman, daha fazla paraya tercih edilir	Daha fazla para, daha fazla boş zamana tercih edilir
Kariyer her iki cinsiyet için isteğe bağlıdır	Kariyer erkekler için zorunlu, kadınlar için isteğe bağlıdır
İşin insanileşmesi ilişki ve iş birliği yoluyla sağlanır	İşin insanileşmesi, görevin içeriğinin zenginleştirilmesi ile sağlanır

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.170.

3.3.1.5. Uzun Dönem-Kısa Dönem Yönelim Boyutu

Bu boyut ilk olarak Çinli araştırmacılar tarafından 23 ülkeden öğrencilere uygulanan anket sonucunda ortaya çıkmıştır. Konfüçyüs öğretisi geçmişine sahip olan tüm ülkeler sıkı çalışma ile ilişkilendirebilecek bir ucun yakınında puanlar aldığı için Michael Harris Bond tarafından Konfüçyüs Dinamizmi boyutu olarak adlandırılmıştır. Sonrasında bu boyutun

ekonomik büyüme ile olan ilişkisi Hofstede'nin bu boyutu kültürel boyutlar modeline dahil etmesi ile sonuçlanmıştır³⁴⁷.

Uzun dönem yönelim gelecekteki ödüllere, özellikle de çaba ve tasarrufa ilişkin erdemlerin desteklenmesini ifade etmektedir. Kısa dönem yönelim ise, geçmiş ve şu an ile ilgili erdemlerin, özellikle de geleneğe saygıyı, görüntüyü korumayı, toplumsal yükümlülüklerin yerine getirilmesini teşvik etmektedir³⁴⁸. Uzun ve kısa dönem yönelimine sahip toplumlar arasındaki temel birtakım farklılıklar Tablo 9 ve Tablo 10'da yer almaktadır:

Tablo 9: Uzun ve Kısa Dönem Yönelime Sahip Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Genel Normlar

Kısa Dönem Yönelim	Uzun Dönem Yönelim
Harcamalara karşı toplumsal baskı	Tasarruf, kaynakları tutumlu kullanmak
Çabalar hızlı sonuç vermelidir	Uzun süren sonuçlara yönelik azim ve süreklilik
Görüntü ile ilgili endişe	Utanç duygusuna sahip olma
Geleneklere saygı	Şartlara saygı
Kişisel istikrar konusunda endişe	Kişisel uyumluluğa önem verme
Tevazu sadece kadınlar içindir	Tevazu hem erkekler hem kadınlar içindir
Evlilik ahlaki bir düzenlemedir	Evlilik pragmatik bir düzenlemedir
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir ama geç başlar	Yaşlılık mutlu bir dönemdir ve erken başlar

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.243.

³⁴⁷ Geert Hofstede, "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, Vol.2, No.1, <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (4 Şubat 2020), s. 13.

³⁴⁸ Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, s.239.

Tablo 10: Uzun ve Kısa Dönem Yönelime Sahip Toplumlardaki Temel Farklılıklar: Örgütler

Kısa Dönem Yönelim	Uzun Dönem Yönelim
Temel çalışma değerleri: Özgürlük, haklar, başarı, kendini düşünmek	Başlıca çalışma değerleri: Öğrenme, dürüstlük, uyumluluk, sorumluluk, öz-disiplin
Boş zaman önemlidir	Boş zaman önemli değildir
Bu yılki kârın önemi	10 yıl sonraki kârın önemi
Yöneticiler ve çalışanlar psikolojik olarak farklı gemidedir	İşveren ve çalışanlar aynı istekleri paylaşır
Meritokrasi; yetenekler aracılığıyla ödüllendirme	Sosyal ve ekonomik olarak büyük farklılıklar istenmez
Bilişsel tutarlılık ihtiyacı	Uyuşmazlık acı vermez
Analitik düşünce	Sentezci düşünce

Kaynak: Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3. Basım, New York: McGraw-Hill, 2010, s.251.

3.3.2. SCHWARTZ'IN DEĞER SINIFLAMASI

Schwartz'a göre değerler, insanların yaşamlarında yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden, arzu edilen hedeflerdir. Değerler arasındaki farklılık, ifade ettikleri güdüsül hedef türünden kaynaklanmakta olup insan yaşamının üç temel ihtiyacını temsil etmektedir. Bunlar biyolojik, toplumsal etkileşim ve grup işlevselliğinin sürdürülmesine dair ihtiyaçlardır³⁴⁹. Başka bir ifadeyle toplumların karşı karşıya geldiği problemler bu üç temel gereksinimden kaynaklanmaktadır ve değerler de bu gereksinimlere cevap veren, toplumsal olarak onaylanmış hedeflerin repertuvarıdır³⁵⁰.

Toplumların yüz yüze geldiği ilk sorun, birey-grup arasındaki ilişkinin tanımlanması ile ilgilidir. Bu boyuta bireysellik-toplulukçuluk boyutu adı da verilmektedir. Bu kültürel boyutlardan birisi olan *muhafazakârlık* kişinin topluluğun bir parçası olarak görülmesi ve hayatın anlamının sosyal ilişkiler aracılığıyla yani grupla özdeşleşme ve ortak yaşama katılım yoluyla bulunmasını ifade etmektedir³⁵¹. Muhafazarkârlık boyutuna sahip kültürlerde, statüko

³⁴⁹ Shalom H. Schwartz ve Lilach Sagiv, "Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol.26, No.1 (Ocak, 1995), ss.93-94.

³⁵⁰ Shalom H. Schwartz, "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, Vol.48, No.1 (Ocak, 1999), s.26.

³⁵¹ Schwartz, *Applied Psychology: An International Review*, ss.26-27.

yani mevcut durum korunmakta ve grup içi dayanışmayı ya da geleneksel düzeni bozacak eylemler kısıtlanmaktadır³⁵². Karşıt boyut olan *özerklik boyutu*, insanların kendi özgünlüğünde anlam bulduğu, kendisini içsel özellikleri ile (tercihler, duygular, güdüler) ifade etmeye çalıştığı ve bunun için teşvik edildiği, sınırlı, özerk bir varlık olarak görüldüğü kültürleri tanımlamaktadır. Özerklik, fikir ve düşünceleri temsil eden düşünsel özerklik ile duygular ve hisleri temsil eden duygusal özerklik olarak ikiye ayrılmaktadır³⁵³.

İkinci toplumsal problem, toplumsal dokuyu koruyacak sorumlu davranışı sağlamaktır. İnsanlar diğerlerinin refahını gözetmeye, onlarla iş birliği yapmaya ve böylece kaçınılmaz olan toplumsal yükümlülükleri yönetmeye teşvik edilmelidir³⁵⁴. Buradaki kültürel boyutlar insanların işbirliği yapma taahhüdünü içselleştirerek, herkesin refahı için endişe duyacak şekilde etkileşim içinde olduğu *eşitlik boyutu* ile gücün, rollerin ve kaynakların eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını meşru kılan *hiyerarşi boyutudur*. Hiyerarşi boyutunda insanlar, rollerin hiyerarşik dağılımını doğal karşıladığı ve rollerinin gerektirdiği yükümlülüklerle ve kurallara uyacakları şekilde sosyalleşmiştir³⁵⁵.

Toplumların karşılaştıkları üçüncü sorun ise, insanoğlunun doğal ve sosyal çevre ile olan ilişkisi ile ilgilidir. Bu soruna verilen yanıtlardan birisi olan *hakimiyet boyutu* kişisel ve grup çıkarları doğrultusunda çevreyi yönetmeyi ve değiştirmeyi, kontrol altında tutmayı, sömürmeyi temsil ederken, *uyum boyutu* ise çevreyi olduğu gibi kabul ederek, onu değiştirmek veya sömürmek yerine ona ayak uydurmaya çalışmayı ifade etmektedir³⁵⁶.

Başlangıçta Schwartz ve Bilsky tarafından geliştirilen teori, sonrasında Schwartz tarafından revize edilmiştir. Buna göre iki boyutun değer sistemini yapılandığı³⁵⁷ ve önceki teoride yer alan bazı değer türlerinin içerik ve tanımlarının değiştirilmesi gerektiğini öne sürmüştür³⁵⁸.

³⁵² Schwartz, *Comparative Sociology*, s.140.

³⁵³ Schwartz, *Applied Psychology: An International Review*, s.27.

³⁵⁴ Schwartz, *Applied Psychology: An International Review*, s.27.

³⁵⁵ Schwartz, *Comparative Sociology*, ss.140-141.

³⁵⁶ Schwartz, *Applied Psychology: An International Review*, s.28.

³⁵⁷ Meg J. Rohan, "A Rose by Any Name? The Values Construct", *Personality and Social Psychology Review*, Vol.4, No.3 (2000), s.260.

³⁵⁸ Shalom H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries", Mark P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25 içinde (1-65), (1992), San Diego, CA: Academic Press, s.5.

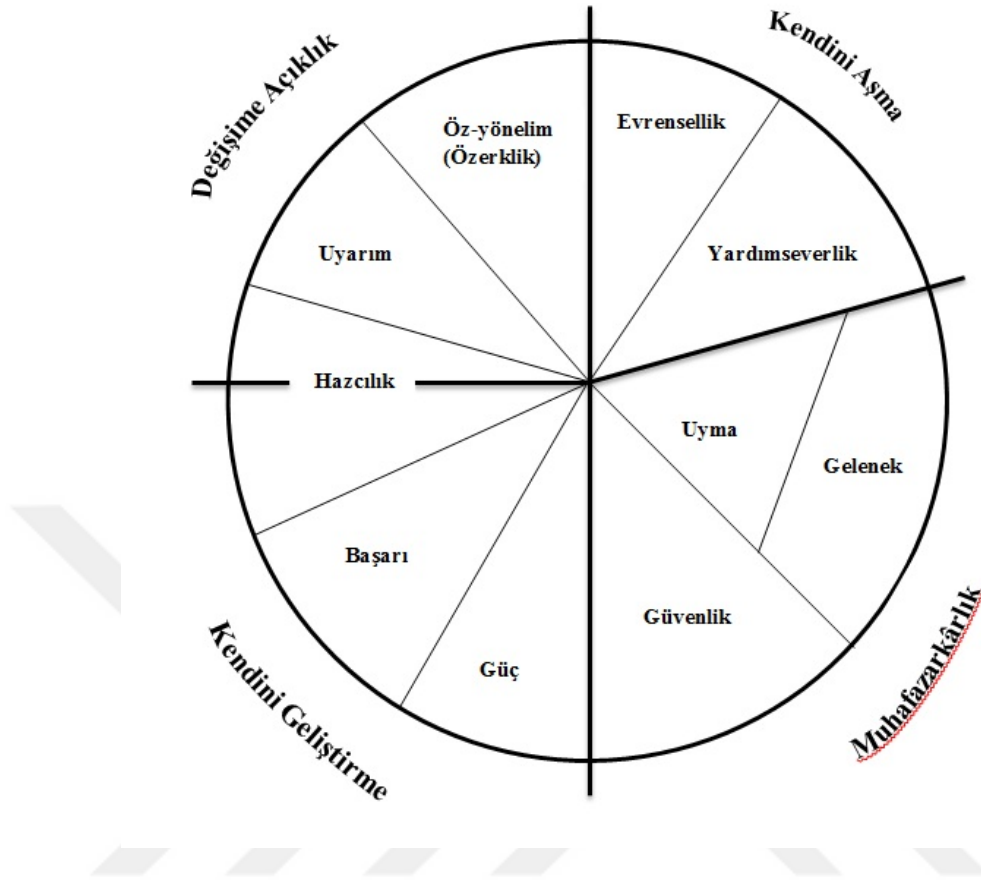
Bu bağlamda *değişime açıklık-muhafazakârlık boyutu* değerleri, “insanların öngörülemez ve belirsiz yönlerde kendi düşünsel ve duygusal çıkarlarını takip etmeye” ve “statükoyu ve diğerleriyle, kurumlarla ve geleneklerle ilişkilerde sağladığı kesinliği korumaya” ne ölçüde motive ettikleri bakımından sıralamaktadır. Diğer boyut olan *kendini aşma-kendini geliştirme boyutu* ise değerleri, “insanları kendi kişisel çıkarlarını (başkalarının pahasına bile olsa) arttırmaya” ve “insanları bencilce endişelerini aşmaya ve başkalarının refahını, doğanın iyiliğini teşvik etmeye” ne ölçüde motive ettikleri bakımından sıralamaktadır³⁵⁹.

Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere iki değer birbirine ne kadar yakın olursa motivasyonları o kadar benzemekte, iki değer birbirinden ne kadar uzak olursa motivasyonları da o kadar zıt olmaktadır³⁶⁰. Bu bağlamda insanların yakın değer türlerine ilişkin öncelikleri de benzer olmaktadır. Örneğin, insan hakları aktivistlerinin eşitlik değerleri üzerinde yüksek öncelikleri olması muhtemeldir (Bu değerler, evrensellik değer türünü temsil etmektedir), aynı zamanda öz-yönelimde de yüksek öncelikleri vardır, çünkü evrensellik ve öz-yönelim bu sistemde bitişiktir. Buna ek olarak güç değer türü, evrenselliğe doğrudan zıt bir konumda olduğu için aktivistlerin en düşük değer önceliğinin güç değer türünde olması muhtemeldir³⁶¹.

³⁵⁹ Schwartz, *Advances in Experimental Social Psychology*, ss.43-44.

³⁶⁰ Schwartz, *Online Readings in Psychology and Culture*, s.10.

³⁶¹ Rohan, ss.261-262.



Şekil 7: Değer Türleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Teorik Model

Kaynak: Shalom H. Schwartz, “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values”, **Online Readings in Psychology and Culture**, Vol.2, No.1 2012, s.9.

3.3.3. ELIZUR’UN DEĞER SINIFLAMASI

Elizur ve Sagie hem yaşam hem de çalışma değerlerini içeren bireysel değerler kapsamında değerleri sınıflandırmaktadır. Çünkü aynı bireysel değerler, çeşitli yaşam değerleri ile ilişkili olabilir. Bundan dolayı bireysel değerleri hem daha geniş bir çerçevede yani yaşam alanı hem de daha dar bir çerçevede çalışma alanı çerçevesinde incelemek gerekmektedir³⁶².

Değerlerin üç yönü bulunmaktadır. Bunlar: Değer tarzı, odak derecesi ve yaşam alanıdır.

³⁶² Dov Elizur ve Abraham Sagie, “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values”, **Applied Psychology: An International Review**, Vol.48, No.1 (1999), ss.73-74.

Değer tarzı, araçsal, duygusal ve bilişsel boyutlardan oluşmaktadır. Ekonomik, sağlık gibi maddi olan değerler araçsal; bireyler arası ilişki temelinde duyguların ifadesini içeren değerler duygusal; düşünce ve inanca ilişkin değerler ise bilişsel boyutu oluşturmaktadır.

Değerlerin ikinci yönünü *odak derecesi* oluşturmaktadır. Bazı değerlerin hangi tür davranış veya durum ile ilgili olduğu belirgindir. Yani anlamlarının odağı bellidir. Örneğin para, iyi dost ya da çalışma performansı. Bazı değerler ise daha geniş anlamlara yöneliktir yani hangi tür davranış veya durum ile ilgili olduğu belirgin değildir. Örneğin yaşamın ya da çalışmanın anlamı, topluma olan katkı. Odakları olan değerler, daha soyut ve geniş anlama sahip değerlere göre daha çok fiili davranış ve durumlarla ilişkilidir.

Değerlerin son yönü olan *yaşam alanı* ise, bireysel değerlerin iki alanı arasındaki ayrımı ortaya koymaktadır: Daha spesifik olan çalışma alanı ile ev ve aile yaşamı gibi daha genel yaşam alanı. Değerlerin her bir yönünün çeşitli elemanları, diğer yönlerin çeşitli elemanları ile ilişkilidir. Bu bağlamda işteki kişisel gelişim değeri değer tarzı olarak bilişsel, odaklanma derecesi olarak yaygın bir çalışma değerini temsil etmektedir³⁶³.

3.3.4. ROKEACH'IN DEĞER SINIFLAMASI

Rokeach'a göre değer, "bireysel ve toplumsal olarak belli bir davranış ya da sonucun, onun zıttı olan davranış veya sonuca tercih edilmesine dair devamlı inanç"tır³⁶⁴. Rokeach'ın değer sınıflaması değerleri tanımlayarak, bireylerden yaşamlarındaki yol gösterici ilkelerin hangi değerlerden oluştuğunu önem sırasına göre dizmesini istemesi ile meydana gelmiştir. Bu değerler amaçsal ve araçsal olarak iki grupta sınıflandırılmıştır³⁶⁵.

Amaçsal değerler, hayatın amacına yönelik olan rahat bir hayat, başarı, dostluk gibi genel inançları temsil etmektedir.

³⁶³ Elizur ve Sagie, ss.75-76.

³⁶⁴ Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, New York: Free Press, 1973 Aktaran: Memet Erkenekli, "Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi", **Savunma Bilimleri Dergisi**, Cilt.12, Sayı.1 (Mayıs, 2013), s.159.

³⁶⁵ Doğan, s.49.

Araçsal değerler ise, bu amaçları elde etmek için sergilenmesi gereken davranışları temsil etmektedir. Araçsal değerlere hırslı olmak, nazik olmak davranışları örnek olarak gösterilebilir³⁶⁶.

Rokeach'ın sınıflaması, her toplumdaki insanların farklı seviyelerde de olsa aynı değerlere sahip olunabileceği varsayımı ile geliştirilmiştir³⁶⁷.

Bu bölümde kültür ve kültürün öğelerine değinilmiş, kültürel boyutlar ele alınmış özellikle de Hofstede'nin sınıflandırması üzerinde durulmuştur. Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümünü ise bir sendikanın genel merkezinde gerçekleştirilen alan araştırması oluşturmaktadır. Araştırmanın temel problemi sendika çalışanlarının örgütsel özdeşleşme ile toplulukçu ve güç mesafesi kültürel değer eğilimlerinin örgütsel sessizlik üzerinde bir rolünün olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda son bölümde araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar üzerinde durulacak, sonrasında bu bulgu ve sonuçlar tartışılacaktır.

³⁶⁶ Tülay Korkmaz Devrani, “Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (Nisan, 2010), ss.52-53.

³⁶⁷ Milton Rokeach, **The Nature of Human Values**, New York: Free Press, 1973 Aktaran: Rohan, s.259.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ: SENDİKA ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın sendika çalışanları ile yapılmasından dolayı öncelikle sendika kavramı, unsurları ve sendikanın organları hakkında bilgiler verilmektedir. Sonrasında örgütsel sessizliğin örgütsel özdeşleşme ve bireysel kültürel değerleri ile arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya dair bilgiler ve araştırma neticesinde elde edilen bulguların değerlendirilmesi sunulmaktadır.

4.1. SENDİKA KAVRAMI

Sendika (syndicat) kavramı Latince syndic kelimesinden türemiştir. Şehir devletinin yönetimini temsil eden kişi/kişilere “syndic”, “syndic”in görevlerine ve bu görevlerin ifa edildiği yere ise “syndicat” adı verilmiştir³⁶⁸. 19. yy’dan itibaren ise sendika (syndicat) kavramı, belirli bir grubun ortak çıkarlarını gözetme ve savunma amacını taşıyan yapıyı ifade etme amaçlı kullanılmaya başlanmıştır. Ortak çıkarları gözetmek amacıyla Sanayi Devrimi sonrası ortaya çıkan işçi sınıfı tarafından kurulan örgütler sendika olarak adlandırılmıştır³⁶⁹.

Sendikalar işçilerin hak ve çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi amacını taşıyan örgütlerdir³⁷⁰. Sendikalar, işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını müdafaa eden, yaşam ve çalışma şartlarını iyileştirmeyi hedefleyen örgütlerdir³⁷¹. Sendikalar ortak ekonomik, toplumsal, demokratik hak ve çıkarların korunması ve geliştirilmesi noktasında birlikte hareket edilmesini sağlayan örgütlerdir³⁷². Daha adaletli sosyal, ekonomik, siyasal bir

³⁶⁸ Fevzi Demir, “Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi”, *Çalışma ve Toplum*, Cilt.4, Sayı.39 (2013), s.19.

³⁶⁹ Adnan Mahiroğulları, *Dünyada ve Türkiye’de Sendikacılık*, Genişletilmiş 2. Basım, Bursa: Ekin Yayınevi, 2013, s.1.

³⁷⁰ Aysen Tokol, “Sosyal Politikanın Kavramı, Tarihsel Gelişimi ve Türkiye’de Sosyal Politika”, Aysen Tokol ve Yusuf Alper (Ed.), *Sosyal Politika* içinde (26-36), Yenilenmiş 2. Basım, Bursa: DORA Yayıncılık, 2012, s.38.

³⁷¹ Sami Güven, *Sosyal Politikanın Temelleri*, 5. Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2013, s.105.

³⁷² Erkan Aydoğanoglu, *Dünyada ve Türkiye’de Sendika - Siyaset İlişkisi*, Genişletilmiş 2. Basım, Ankara: Kültür Sanat-Sen Yayınları, 2011, s.17; Betül Urhan, “Türkiye’de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları”, *Çalışma ve Toplum*, Cilt.1. Sayı.4 (2005), s.57.

düzen oluşturmak temelinde faaliyetlerini sürdüren sendikaların doğuşu sanayileşme ile başlasa da gelişmesi demokrasinin varlığı ile doğrudan ilişkilidir³⁷³.

4.1.1. Sendika Kavramının Unsurları

Ortak Amaç: Anayasanın m.51 ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu m.2'ye göre sendikaların “işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi” amacıyla kurulabileceği belirtilmektedir³⁷⁴. Bu karşılıklı ortak çıkarların korunması ve geliştirilmesi sendikalara tanınan toplu iş sözleşmesi, grev, lokavt gibi yasal araçlar yoluyla elde edilmektedir³⁷⁵.

Serbestçe Kurulabilme: Anayasanın m.51 ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu m.3'e göre sendikalar önceden izin almaksızın serbestlik esasına göre kurulur³⁷⁶. Sendikaların serbestçe kurulabilmesi sadece Türk Hukukunda değil aynı zamanda ILO Sözleşmeleri, Avrupa Sosyal Şartı, Birleşmiş Milletler Belgeleri gibi uluslararası hukuk metinleri tarafından da garanti altındadır³⁷⁷.

³⁷³ Cahit Talas, “Sendikacılık ve Toplum”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt.30, Sayı.1 (1974), ss.1-5. Dünyada sendikacılığın doğuşu İngiltere’de Birleşme Yasasının 1824’de kaldırılması ile sadece burjuvazi ve aristokrasiye tanınan serbestçe sendika kurma hakkının işçilere de tanınmasıyla başlamıştır. Sendika kurma hakkı daha sonra 1842’de Amerika Birleşik Devletleri, 1869’da Almanya, 1884’de Fransa ve 1899’da İtalya tarafından işçilere verilmiştir. Türkiye’de sendikacılık tarihi ise Cumhuriyet sonrası dört dönemde incelenmekte olup, 1923-1945 arası dönem, 1945-1960 arası dönem, 1960-1980 arası dönem ve 1980 ve sonrası dönem olarak ele alınmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Mahiroğulları, ss.5-7, 177-272; Aydoğanoglu, ss.11-12, 86; Erkan Aydoğanoglu, **Sınıf Mücadelesinde Sendikalar**, İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 2007, ss.21-26, 132-146; Güven, s.42, 70; Ali Gündoğmuş, **Sendikalar, Kitle Örgütleri ve Kitle Mücadelesi**, İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 1992, ss.13-14, 189-190; Friedrich Engels, “1844’de İngiltere’de İşçi Sınıfının Durumu”, **Sendikalar Üzerine I Marx-Engels-Lenin** (seçme yazılar), 2. Basım, İstanbul: Yorum Yayınları, 1992, s.19; Karl Marx, **Felsefenin Sefaleti**, Ahmet Kardam (çev.), 7. Basım, Ankara: Sol Yayınları, 2011, s.171; Adnan Mahiroğulları, “Endüstri Devrimi Sonrasında Emeğin İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germinal ve Dokumacılar”, **Journal of Economy Culture and Society**, Cilt.1, Sayı.32 (2005), s.53; Tokol, **Sosyal Politika**, s.28, 32; Meryem Koray, **Değişen Koşullarda Sendikacılık**, İstanbul: TÜSES, 1994, s.161-206; Alpaslan Işıklı, **Sendikacılık ve Siyaset**, 4. Basım, Ankara: İmge Kitabevi, 1990, ss.314-350; Banu Uçkan, “Türkiye’de Endüstri İlişkileri”, Banu Uçkan ve Deniz Kağınçioğlu (Ed.), **Endüstri İlişkileri** içinde (225-248), Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, ss.228-232; Yıldırım Koç, **Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi Tarihi**, Genişletilmiş 2. Basım, İstanbul: Kaynak Yayınları, 2003, ss.83-241; Cahit Talas, **Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, 1982, s.1; Can Şafak, “MESS Grevleri (1977–1980)”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt.2, Sayı.13, 2007, ss.21-39; Aysen Tokol, **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**, Yenilenmiş 4. Basım, Bursa: DORA Yayıncılık, 2015, s.155, 195; Mustafa Delican, “Cumhuriyet Döneminde Türk Endüstri İlişkileri: İşçi Sendikalarının Dünü, Bugünü”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, Sayı.51, 2006, s.29.

³⁷⁴ R.G.: 09.11.1982, S. 17863 (Mükerrer), R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁷⁵ Mahiroğulları, s.3.

³⁷⁶ R.G.: 09.11.1982, S. 17863 (Mükerrer); R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁷⁷ Mahiroğulları, s.4.

Tüzel Kişilik Oluşturma: Sendikaların tüzel kişiliği üyelerinden bağımsız bir hukuki varlığa bürünerek, kendi varlığını korumasını ve faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması anlamına gelmektedir³⁷⁸.

Bağımsızlık: Sendikaların fonksiyonlarını serbestçe yerine getirebilmesi işverene, işveren sendikasına ya da devlete karşı bağımsız olmasını gerektirmektedir³⁷⁹. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, m.26/6 işçi sendikalarının ve işveren sendikalarının birbirlerinin kuruluş, yönetim ve faaliyetlerine müdahalede bulunamayacağı, işçinin işveren sendikasına, işverenin de işçi sendikasına üye olamayacağı şeklinde düzenlenmiştir. Ek olarak aynı kanunun m.28/3 ise “işçi kuruluşları işveren ve işveren kuruluşlarından, işveren kuruluşları da işçi ve işçi kuruluşlarından yardım ve bağış alamayacağı” yönünde düzenlenmiştir³⁸⁰. İşçi sendikaları ve işveren sendikalarının birbirleri karşısında bağımsızlığı sendikal saflık ilkesi olarak adlandırılmaktadır³⁸¹. Her iki sınıfın, kendi sınıfının ortak ekonomik ve sosyal çıkarlarını koruma ve geliştirme amacını taşıdığı düşünüldüğünde, bağımsızlık unsurunun gerekliliği ortaya çıkmaktadır³⁸².

4.1.2. Sendikanın Organları

6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununda sendikaların zorunlu organları genel kurul, yönetim kurulu, denetleme kurulu kurulu ve disiplin kurulu olarak düzenlenmiştir³⁸³.

Genel Kurul: Sendikaların en üst karar verici ve denetim organı olan genel kurullar³⁸⁴ sendika içi demokrasinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Olağan genel kurul dört yılda bir toplanmakta, bu süre azami süreyi ifade etmektedir³⁸⁵. Genel kurullar yargı

³⁷⁸ Mahiroğulları, s.4.

³⁷⁹ Güven, s.112.

³⁸⁰ R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁸¹ Zeki Okur, “6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Bakımından Sendika Üyeliğinin Kazanılması ve Sona Ermesi”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt.4, Sayı.39 (2013), s.74.

³⁸² Mahiroğulları, s.4.

³⁸³ R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁸⁴ Toker Dereli, “Sendikacılık, Toplu Sözleşme, Grev-Lokavt”, Ali İhsan Özeroğlu (Ed.), **Sendikacılık Akademisi Ders Notları-1** içinde (285-309), Ankara: Türk-İş Yayını, 2012, s.293.

³⁸⁵ Demir, ss.34-35.

gözetiminde, delege seçimleri ise yargı denetiminde gerçekleşmektedir³⁸⁶. 6356 Sayılı Kanun m.11’de düzenlenen genel kurul görev ve yetkileri arasında organların seçimi, tüzük değişikliği, yönetim ve denetleme kurulunun temize çıkarılması, bütçe kabulü, sendikanın feshi gibi görevler yer almaktadır³⁸⁷.

Yönetim Kurulu: Sendika yönetiminden sorumlu olan yönetim kurulu, 6356 Sayılı Kanun m.9’a göre sendika ve ona bağlı şubelerinin yönetim kurulları en az üç en fazla dokuz üyeden, konfederasyonların yönetim kurulları ise en az beş en fazla yirmi iki üyeden oluşmaktadır³⁸⁸. Yönetim kurulunun görevleri arasında sendikayı temsil etme, kanun ve tüzük çerçevesinde sendikayı yönetme, bütçeyi hazırlama gibi görevler yer almaktadır³⁸⁹.

Sendika yöneticiliği uygulamada profesyonel ve amatör yönetici olarak ikiye ayrılmaktadır. Profesyonel yönetici, sendika veya şube yöneticisi olarak seçilmesi dolayısıyla mevcut işini bırakan³⁹⁰, ücreti ise sendika tarafından karşılanan işçiyi³⁹¹ ifade etmektedir. Kanun koyucu yöneticileri, yöneticilik görevlerinin belli nedenlerle sona ermesi halinde güvence sağlamaktadır. Bu anlamda sendika yöneticileri, eski işine dönme ve kıdem tazminatı yönünden güvence altındadır³⁹². 6356 Sayılı Kanuna göre yöneticiler konfederasyon, sendika ve bağlı şubelerinin yönetim kurulu üyeleridir. Bu durumda güvence kapsamına giren yöneticiler konfederasyon, sendika ve bağlı şubelerin yönetim kurulu üyeleri olmaktadır³⁹³.

Yöneticilerin seçim yoluyla göreve gelmesi sendika demokrasisinin bir göstergesi olarak görülmektedir³⁹⁴. Ancak sendika içi demokrasinin şeklen varlığı onun fiili işlerliğini her zaman geçerli de kılmamaktadır. Bu bağlamda sendika yöneticiliğinin bir kariyer olarak

³⁸⁶ Derya Demirdizen ve Kuvvet Lordoğlu, “Türkiye’de Sendika İçi Demokrasi ya da Bir İmkansızın Arayışı mı?”, **Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu V Bildiriler**, Uludağ Üniversitesi İİBF ÇEEİ Bölümü (drl.), İstanbul: Petrol-İş Yayını, 2013, s.229.

³⁸⁷ R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁸⁸ R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁸⁹ Demir, s.38.

³⁹⁰ Fevzi Şahlanan, “6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunun Sendikalara İlişkin Hükümlerin Değerlendirilmesi”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt.4, Sayı.39 (2013), s.120.

³⁹¹ Muhittin Astarlı, “6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun Sendikal Güvenceler Konusunda Getirdiği Değişiklikler ve Hukuki Sonuçları”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt.XVII, Sayı.1-2 (Ocak-Nisan 2013), s.142.

³⁹² Toker Dereli, “6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt.1, Sayı.36 (2013), s.51.

³⁹³ Esra Baskan, “6356 Sayılı Kanun Hükümleri Çerçevesinde Sendika Yöneticiliğinin Güvencesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Özel Sayı (2013), s.712.

³⁹⁴ Kuvvet Lordoğlu, “Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları”, **Çalışma ve Toplum**, Cilt.1, Sayı.1 (2004), s.86.

görülmeye başlanması, sendika tabanı tarafından seçimle gelen yöneticilerin, sosyo-ekonomik bağlamda üyelerinden uzaklaşmasına, görev sürelerini uzatma çabası içerisine girmelerine yol açabilmektedir³⁹⁵. Yöneticilik görevi sona eren yönetici tarafından, eski işine geri dönmek prestij kaybı ve sendika imajına zarar veren bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir³⁹⁶.

Denetleme Kurulu: Denetleme kurulunun görevleri kanuna uygun olarak sendika tüzüklerinde düzenlenmektedir. 6356 Sayılı Kanunun m.81/2’de, “2821 ve 2822 sayılı kanunlara yapılan atıflar bu Kanuna yapılmış sayılır” hükmü yer almaktadır³⁹⁷. Buna göre denetleme kurulu görevleri 2821 Sayılı Kanuna göre, yönetim kurulu faaliyetlerinin genel kurul kararlarına uygunluğunu denetlemek, tüzüğe uygun olarak mali ve idari denetlemelerde bulunmak, denetleme raporunun hazırlanarak genel kurula sunmak gibi görevleri yerine getirmekle sorumludur³⁹⁸.

Disiplin Kurulu: Disiplin kurulunun görevleri kanuna uygun olarak sendika tüzüklerinde düzenlenmektedir. Disiplin kurulu 2821 Sayılı Kanuna göre kuruluşun tüzüğe, amaç ve ilkelerine aykırı hareket ettiği ileri sürülen üyeleri hakkında soruşturma yapmakla, üyelikten çıkarma dışındaki disiplin cezalarını vermekle ve sonucunu genel kurula ve diğer ilgililere bildirmekle görevlidir³⁹⁹.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Örgütsel yaşamda insan unsurunun mutlak değerinin fark edilmesi, çalışan davranışlarının altında yatan nedenlere odaklanılmasını sağlamıştır. Örgütlerin hayatta kalması ve gelişmesi, çalışanların davranışlarının nedenlerinin bilinmesi ve bunlarla ilgili çözüm yollarının hayata geçirilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgütlerde meydana gelen sessizlik davranışları ve nedenleri üzerinde önemle durulması gereken bir olgudur.

Örgütsel sessizlik çalışanların kayıtsızlıklarına, korkularına, endişelerine, iş birliğine dair verdikleri sessiz bir cevaptır. Bu cevabın fark edilmemesi, örgütle ilgili bir konu ya da duruma ilişkin düşüncesini esirgeyen çalışanın, zamanla diğer konulara ilişkin düşüncelerini

³⁹⁵ Banu Uçkan Hekimler, “Türkiye’de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı.68 (2015), ss.145-147.

³⁹⁶ Lordoğlu, 85.

³⁹⁷ R.G.: 07.11.2012, S. 28460.

³⁹⁸ R.G.: 05.05.1983, S. 18040.

³⁹⁹ R.G.: 05.05.1983, S. 18040.

de söylemeye isteksiz hale getirmekte, bu isteksizlik domino taşları gibi örgütün diğer üyelerine de etki etmesiyle sonuçlanabilmektedir. Örgütlerdeki sessizliğin örgütsel karar almada çok sesliliği azaltacağı, örgütsel değişim ve gelişim sürecini engelleyeceği, örgütsel bağlılığı, örgütsel güveni, örgütsel özdeşleşmeyi zayıflatacağı, işten ayrılma niyetini arttıracığı⁴⁰⁰, motivasyonu, inovasyonu azaltacağı⁴⁰¹ yönünde bulgular bazı araştırmalar tarafından ortaya konmuştur. Bundan dolayı çalışanların hangi konularda düşüncelerini ve önerilerini ifade etmediklerini, neden sessizliği tercih ettiklerini, hangi faktörlerin bu sessizliğe etki ettiğini belirlemek ve buna ilişkin adımlar atmak örgütler için kritik bir önem taşımaktadır.

Bireylerin sahip olduğu kültürel değerler ve aidiyet ihtiyacı, sosyal çevrelerindeki davranışlarını yönlendirdiği gibi toplumların birer parçası olan örgütlere yansımakta, bireylerin eylemlerini bu değerler çerçevesinde şekillendirmekte ve aidiyet ihtiyaçlarını örgütler üzerinden karşılayabilmektedir. Bu anlamda çalışanların tutum ve davranışları sahip oldukları toplulukçu ve güç mesafesi kültürel değerleri tarafından etkilenmekte, onların sessizlik davranışları eğiliminde belirleyici rol oynamaktadır.

Sendikalar iş birliği, kolektivizm noktasından hareket eden örgütlerdir. Başka bir ifadeyle grup ile hareket etme, grup yararını ön planda tutma, grup uyumunu koruma sendikaların varlıklarını sürdürmesi için gereklidir. Bu bağlamda sendika çalışanlarının da toplulukçuluk eğilimi, sendika ve sendika üyelerinin hak ve çıkarlarını koruma ve geliştirme konusunda dayanışma ve iş birliği çerçevesinde hareket etmelerini sağlamakta, sendika ve üyelerini gözetecek sessizlik davranışları sergileme eğilimlerine neden olabilmektedir. Kültürel değerlerden bir diğeri eşitsizliğin kabul edilme derecesini ifade eden güç mesafesi boyutudur. Bu boyutun yüksek olması sendikaların var olma amacı ile çelişkili bir görünüm sergilemektedir. Çünkü yüksek güç mesafesine sahip sendika çalışanları fikirlerini dile getirmekte, onları savunmakta daha gönülsüz, üstten gelen fikir ve görüşleri kabul etmede daha gönüllü bir tutum içerisinde bulunabilecektir. Bu da çalışanların alınan kararlara yönelik sorgulamayan bir tutumla kabullenici bir tutum sergilemesine ya da kendini koruma düşüncesinden hareketle fikir ve görüşlerini esirgemesine yol açacaktır. Böyle bir durum

⁴⁰⁰ Morrison ve Milliken, ss.719-720.

⁴⁰¹ Vakola ve Bouradas, s.443.

alınan kararlarda tek sosliliği meydana getirecektir. Bu bağlamda toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel değerleri, sendika çalışanlarının sessizlik tutum ve davranış eğilimlerinde önemli bir rol oynamasından dolayı bu kültürel değerler ele alınmaktadır.

Örgütsel sessizliğin, çalışanların sahip olduğu toplulukçuluk ve güç mesafesi kültürel değerlerinden nasıl etkilendiğini gösteren çalışmaların bulunduğu görölmüştür. Huang ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada yüksek güç mesafesinin örgütsel sessizliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır⁴⁰². Güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerlerin sessizlik davranış eğilimi ile ilişkili olduğu Acaray ve Şevik tarafından da ifade edilmektedir⁴⁰³. Sarıbay ve Kayalı tarafından çalışan sessizliği ile kültürel değerler arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada, korumacı sessizlik davranış eğiliminin bireyci-toplulukçu kültürel değer boyutu ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilmektedir⁴⁰⁴.

Bununla birlikte benlik kavramını çalıştıkları örgüt üzerinden tanımlayarak örgütüyle özdeşleşen çalışanlar örgütün yarar ve çıkarlarını kendi yarar ve çıkarları olarak görmeye başlayarak, örgütün adeta küçük bir evrenini temsil etmektedir⁴⁰⁵. Örgütlerin gelişimi ve değişimi önüne set kuran örgütsel sessizliğin, çalışanların örgütüyle yüksek derecede özdeşleşmesinden nasıl etkilendiğini gösteren çalışmaların yapıldığı görölmüştür. Tangirala ve Ramanujam tarafından yapılan çalışmada, yüksek grup içi özdeşleşmenin çalışan sessizliğini azalttığı ifade edilmektedir⁴⁰⁶. Yüksek örgütsel özdeşleşmenin çalışanların ses niyetleri üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu Makens tarafından da ifade edilmektedir⁴⁰⁷. Tiktaş tarafından yapılan çalışmada da örgütsel özdeşleşme ve korumacı sessizlik davranışı eğilimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmektedir⁴⁰⁸. Sendika çalışanlarının sendikanın kimliği üzerinden benliklerini ne ölçüde tanımladığı, sendika ve üyelerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmelerinde, sendika ve üyelerine zarar verecek konularda ses davranışı eğilimi göstermelerinde belirleyici olmaktadır. Bu noktalardan hareketle,

⁴⁰² Huang, van de Vliert ve van der Vegt, s.471.

⁴⁰³ Acaray ve Şevik, s.14.

⁴⁰⁴ Banu Sarıbay ve Cevdet Alptekin Kayalı, “Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt.16, Sayı.3 (Temmuz, 2016), ss.536-537.

⁴⁰⁵ Ashforth, Harrison ve Corley, s.333.

⁴⁰⁶ Subrahmaniam Tangirala ve Rangaraj Ramanujam, “Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, Vol.61, No.1 (2008), s.56.

⁴⁰⁷ Marc Anthony Makens, “Employee Voice: The Roles of Organizational Identification, Informational Justice and Power Distance”, (**Master Dissertation**, Catolica Lisbon, 2016), s.22.

⁴⁰⁸ Gülşah Tiktaş, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2012), s.118.

araştırmada kültürel değerlerin ve örgütsel özdeşleşmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Sessizlik ile yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak eğitim⁴⁰⁹, turizm⁴¹⁰, sağlık⁴¹¹, imalat sanayi⁴¹² sektörü üzerinde yapıldığı görülmektedir⁴¹³. Kolektif örgütler olan sendikalarda çalışanların da örgütsel ve yönetsel sorunlarla yüz yüze geldiği, çalışanların tutum ve davranışlarının çalıştıkları örgüt olan sendikaların gelişmesine olumlu ya da olumsuz etki ettiği/edeceği gibi yöneticilerin tutum ve davranışlarının da çalışanların düşünce ve eylemleri üzerindeki etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda yapılan literatür incelemesi sonucunda sessizliğe ilişkin çalışmaların daha önce sendikalarda yürütülmemiş olması araştırmanın bir sendikanın genel merkezinde gerçekleştirilmesinde belirleyici bir etken olmuştur. Araştırmanın çalışanların sesi olma misyonunu taşıyan sendikalar üzerinde yapılmasının sessizlik olgusuna farklı bir bakış açısı kazandıracağı, bundan dolayı da literatüre bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, sendika çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile bireysel kültürel değerlerinden toplulukçu ve güç mesafesi eğilimlerinin, örgütsel sessizlik davranış ve tutumlarında değişikliğe yol açıp açmadığını incelemektir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları şu şekilde sıralanabilir:

⁴⁰⁹ Ayşehan Çakıcı, “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1 (2008), ss.117-134; Cenk Sözen, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş, “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 22 (2009), ss.395-408; Nuray Akar, “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi SBE, 2014).

⁴¹⁰ Rüya Ehtiyar ve Melek Yanardağ, “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”, **Tourism and Hospitality Management**, Vol.14, No.1 (2008), ss. 51-68; Gonca Kılıç ve Diğerleri, “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.5, Sayı.1 (2013), ss.17-32; Erkan Taşkiran, “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2010).

⁴¹¹ Begüm Yalçın ve Ülkü Baykal, “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**, Cilt.9, Sayı.2 (2012), ss.42-50; Gamze Bayın, Gözde Yeşilaydın ve Afsun Ezel Esatoğlu, “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt.7, Sayı.1 (2015), ss.248-266.

⁴¹² Ebru Yıldız, “Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?”, **Beykent University Journal of Social Sciences**, Vol.6, No.2 (2013), ss.30-44; Murat Oruç, “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi SBE, 2013).

⁴¹³ Gözde Yeşilaydın ve Gamze Bayın, “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.15, Sayı.4 (2015), ss.106-108.

Sendika çalışanlarının;

- Hangi konularda sessiz kaldıklarını ve bu konuları hangi faktörlerin etkilediği,
- Sessiz kaldıkları konulara kültürel faktörlerden toplulukçu ve güç mesafesi boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin etkisini,
- Sessiz kalınan konulara yönelik nasıl bir sessizlik davranışı eğilimi sergilediklerini,
- Sessizlik davranışları eğilimine kültürel faktörlerden toplulukçu ve güç mesafesi boyutları ile örgütsel özdeşleşmenin etkisini incelemektir.

Sendika çalışanlarıyla yapılan bu çalışma örgütsel sessizlik ile örgütsel özdeşleşme ve kültürel değerler arasındaki ilişki bağlamında elde edilen bulgu ve çıkarımlar yardımıyla sendikalarda çalışacak olan / çalışan kişilere bazı önermelerde bulunabilecektir.

Yapılan araştırmanın varsayımları aşağıda yer almaktadır:

1. Araştırmadaki değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır.
2. Katılımcıların ölçek ve görüşme sorularına doğru ve samimi bir biçimde cevap verdikleri, ifadelerin doğru anlaşıldığı varsayılmıştır.
3. Ölçek ve görüşme sorularında bulunan ifadelerin araştırmanın ana ve alt problemlerini sınayabilecek olduğu varsayılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMANIN TEMEL PROBLEMİ

Sendika çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyi ve bireysel kültürel değerlerinden güç mesafesi ve toplulukçu boyutlarının örgütsel sessizlik ile arasında ilişki olup olmadığı araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Alt Problemler

1. Katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları, kültürel değerlerinden güç mesafesi eğilimlerine göre değişiklik göstermekte midir? Neden? Nasıl?
2. Katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları, kültürel değerlerinden toplulukçuluk eğilimlerine göre değişiklik göstermekte midir? Neden? Nasıl?

3. Katılımcıların örgütsel sessizlik davranışları, örgütsel özdeşleşme eğilimlerine göre değişiklik göstermekte midir? Neden? Nasıl?

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyi ile toplulukçu ve güç mesafesi yönelimlerini belirlemek amacıyla nicel araştırma yönteminden de yararlanılmıştır.

Nitel araştırma, algıların ve olayların kendi doğal ortamı içerisinde ele alınarak gerçekçi ve bütüncül bir şekilde araştırmaya yönelik bir yaklaşımdır⁴¹⁴. Nitel araştırmada araştırılan problem, ilgili kişilerin onlara atfettiği anlamlar üzerinden ele alınır⁴¹⁵. Katılımcıların sessizlik olgusuna yönelik algılarını, deneyimlerini derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görgül bir araştırma yöntemi olan durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır. Durum çalışmaları, “ne”, “nasıl” ve “neden” soruları temelinde araştırmacının olaylar üzerinde kontrolünün az olduğu bir olgu ya da olayı derinlemesine ele almasını sağlayan bir yaklaşımdır⁴¹⁶. Araştırmada, nitel araştırma yönteminin veri toplama tekniklerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmeler, yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemi olan görüşme formu yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan veriler açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu kullanılarak elde edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen veriler, betimsel analiz kapsamında var olan temalardan hareketle tündengelim yaklaşımı ile değerlendirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların örgütsel özdeşleşme, güç mesafesi ve toplulukçu eğilimlerini belirlemek için ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren bir sendikanın İstanbul genel merkezinde çalışan sendika çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemini ise, tabaka örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 14 kişi oluşturmaktadır. Tabaka örnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt birim gruplarının yer aldığı durumlarda kullanılmaktadır. Her gruptan belirli sayıda kişiler seçilerek, toplam örneklem içerisinde evrendeki büyüklüğü

⁴¹⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 11. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018, s.41.

⁴¹⁵ Ali Baltacı, “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?”, **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt.5, Sayı.2 (2019), s.370.

⁴¹⁶ Robert K. Yin, **Case Study Research. Design and Methods**, 3. Basım, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2003, s.1.

ölçüsünde temsil edilmesi sağlanmaktadır⁴¹⁷. Bu anlamda çalışanlar; yönetici, uzman ve büro personeli olarak üç gruba ayrılmıştır. Yönetici grubunda beş kişi, uzman grubunda 14 kişi, büro personeli grubunda dört kişi vardır. Yapılan araştırmaya yöneticilerden iki kişi, uzmanlardan 10 kişi ve büro personelinden iki kişi katkı sağlamıştır. Örneklemde yer alan toplam 14 kişi, oluşturulan gruplardan rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

4.5. VERİ TOPLAMA ARACININ HAZIRLANMASI

Yapılan araştırmada, Çakıcı'nın geliştirdiği ve çalışanların hangi konularda sessiz kalmayı tercih ettiğini belirlemeye yönelik ölçekteki 22 adet önerme görüşme formatına uygun hale getirilerek, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Her bir önermeye ilişkin oluşturulan açık uçlu sorularla, sendika çalışanlarının konulara ilişkin nasıl bir sessizlik davranışı eğilimi sergilendiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini ve bireysel kültürel değerlerini belirlemek için anket uygulanmış ve bu kapsamda Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ve Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nden yararlanılmıştır.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği, 1992 yılında Mael ve Ashforth tarafından geliştirilmiştir. Toplamda altı tane madde bulunmakta, ters madde bulunmamaktadır. Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılarak, “Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesinden “Kesinlikle Katılıyorum” ifadesine doğru olacak şekilde düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları Tüzün tarafından yapılmış ve farklı çalışmalarda da kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,78 olarak belirlenmiştir⁴¹⁸.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği toplamda 26 maddeden oluşmakta; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik ve uzun dönem yönelimi boyutlarını ölçmektedir. Ölçek maddelerinin seçenekleri 5'li Likert'e göre dizayn edilmiştir. Güç mesafesi beş maddeden, belirsizlikten kaçınma beş maddeden, toplulukçuluk altı maddeden, uzun dönem yönelimi altı maddeden ve erillik dört maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Yoo, Donthu ve Lenartowicz tarafından yeniden geliştirilen

⁴¹⁷ Yıldırım ve Şimşek, s.116.

⁴¹⁸ İpek Kalemci Tüzün, “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.133.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği (CVSCALE), Hofstede'nin beş boyutlu kültürel değerler ölçeğini bireysel düzeyde ele almaktadır. Alfa katsayısı güç mesafesinde 0,62; belirsizlikten kaçınmada 0,71; toplulukçulukta 0,76; uzun dönem yöneliminde 0,70; erilikte 0,68 olarak belirlenmiştir⁴¹⁹. Bu araştırma kapsamında ölçek yardımıyla güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutları ele alınmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni İstanbul'da bir sendikanın genel merkezinde görevli olan sendika çalışanlarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütsel özdeşleşme ile bireysel kültürel değerlerinden toplulukçu ve güç mesafesi boyutları ile olan ilişkisini incelemek amacıyla sendika çalışanları unvanlarına göre tabaka örnekleme yoluyla gruplandırılıp, 14 sendika çalışanı rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan 14 sendika çalışanının 9'u erkek, 5'i kadındır. Katılımcılar unvan bazında 2 yönetici, 10 uzman ve 2 büro personelinden oluşmaktadır. Söz konusu sendikada çalışma süresi 4 yıl ila 36 yıl arasında değişmektedir. Örnekleme ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo 11'de yer almaktadır.

⁴¹⁹ Boonghee Yoo, Naveen Donthu ve Tomasz Lenartowicz, "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol.23, No.3-4 (2011), ss 193-210.

Tablo 11: Örnekleme İlişkin Bilgiler

Çalışan Kodu	Unvan	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Kurumdaki Toplam İş Tecrübesi	Toplam İş Tecrübesi
KATILIMCI 1 (K1)	Uzman	Erkek	41	Lisans	4 yıl	12 yıl
KATILIMCI 2 (K2)	Yönetici	Erkek	49	Ortaöğretim	22 yıl	31 yıl
KATILIMCI 3 (K3)	Uzman	Kadın	50	Lisans	20 yıl	30 yıl
KATILIMCI 4 (K4)	Uzman	Erkek	30	Yüksek Lisans	4 yıl	4 yıl
KATILIMCI 5 (K5)	Uzman	Erkek	37	Lisans	7 yıl	13 yıl
KATILIMCI 6 (K6)	Uzman	Erkek	58	Lisans	12 yıl	35 yıl
KATILIMCI 7 (K7)	Uzman	Kadın	41	Lisans	15 yıl	17 yıl 6 ay
KATILIMCI 8 (K8)	Uzman	Erkek	46	Lisans	21 yıl	25 yıl
KATILIMCI 9 (K9)	Uzman	Kadın	45	Yüksek Lisans	4 yıl	21 yıl
KATILIMCI 10 (K10)	Yönetici	Erkek	52	Ortaöğretim	8 yıl	31 yıl
KATILIMCI 11 (K11)	Uzman	Kadın	50	Lisans	30 yıl	35 yıl
KATILIMCI 12 (K12)	Büro Personeli	Erkek	60	Ortaöğretim	36 yıl	36 yıl
KATILIMCI 13 (K13)	Uzman	Erkek	56	Lisans	24 yıl	40 yıl
KATILIMCI 14 (K14)	Büro Personeli	Kadın	48	Ortaöğretim	28 yıl	32 yıl

Yönetim kurulunun üyeleri olan yöneticiler, sendikayı temsil etme ve sendikayı yönetmekten sorumlu kişilerdir. Yönetim kurulu, genel kurulu oluşturan delegeler arasından seçilen bir genel başkan, bir genel sekreter, bir genel mali sekreter, bir genel örgütlenme sekreteri, bir genel eğitim sekreteri olmak üzere toplam beş asıl üyeden oluşur. Genel yönetim

kurulunun toplantı ve karar yeter sayısı, üye tam sayısının salt çoğunluğudur. Sendika uzmanlarının görevleri bağlı oldukları daire yöneticisine bilgi aktarma, danışmanlık yapma, sendika politikalarını üretmektir. Bağlı bulunduğu sekreterliğin çalışma programının hayata geçirilmesini sağlamakta ve kendisine verilen görevleri yerine getirmektedir. Büro personellerinin görevleri bağlı oldukları dairenin yazışma ve işlemlerini yapma, bilgileri kaydetme, düzenleme, saklama, takip etme ve gerektiğinde bu bilgileri ilgili yerlere iletme. Ayrıca mali, istatistiksel verileri hesaplamaktadır⁴²⁰.

4.7. GÖRÜŞMENİN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Katılımcılarla yapılan görüşmeler 2019 yılının Ekim ayında başlamış, 2020 yılının Şubat ayında tamamlanmıştır. Görüşmeler, genel merkez binası içerisinde yer alan toplantı odalarında ve sendikanın çalışma saatleri olan 09.00-18.00 saatleri arasında katılımcının uygunluğuna göre hem öğleden önce hem de öğleden sonra yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile yarı yapılandırılmış sorular kapsamında yapılan derinlemesine görüşme ve ölçeklerin uygulanmasından önce araştırmanın konusu ve etik kurallar detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşme süresi ortalaması 50 dakika olup, görüşmeler farklı görev ve tecrübeden dolayı yarım saat ile iki saat arasında değişkenlik göstermiştir.

4.8. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Araştırma kapsamında sessizlik konularının belirlenmesi için Çakıcı'nın geliştirdiği ve çalışanların hangi konularda sessiz kalmayı tercih ettiğini belirlemeye yönelik ölçekteki önermelerden yararlanılmıştır. Araştırmada gözlem ve yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme teknikleri kullanılarak veri çeşitlendirmesinde bulunulmuştur. Bununla birlikte, veri toplama aşamasında araştırmacı söz konusu sendika merkezini her hafta düzenli aralıklarla ziyaret etmiş, katılımcılar ile güvene dayanan bir etkileşim sağlamaya gayret etmiştir. Araştırma sürecinde rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenen aday katılımcılardan iki tanesi araştırmaya katılmak istememiş, bir tanesi de yoğunluğundan ötürü katılamamıştır. Rastgele örnekleme yöntemi ile tekrar katılımcı seçilerek, araştırmaya katkı sunmak ve özgür iradesi ile katılmak isteyenler ile araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın gerçek durumu yansıtması

⁴²⁰ Zafer Er, "Sendikalarda Uzman İstihdamı ve Sendika Uzmanları", **Çalışma ve Toplum**, Cilt.1, Sayı.28 (2011), s.281-282; **Birleşik Metal-İş Yayınları**, Temsilcinin El Kitabı, No.04, 2017, s.37.

amacıyla kullanılacak veriler bir katılımcı ile paylaşılmış, katılımcının teyidi alınmıştır. Görüşme esnasında katılımcıların cevapları, izinleri dahilinde kayıt altına alınmıştır. Elde edilen verilere mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmış, kayıt altına alınan görüşmeler deşifre edilmiş ve katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

4.9. VERİLERİN ANALİZİ

Elde edilen nitel veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Sendika çalışanları ile yapılan görüşmeler kayıt altına alındıktan sonra bilgisayarda yazılmıştır. Deşifre neticesinde toplam 130 sayfalık ham veri meydana gelmiştir. Görüşme metinleri ayrıntılı bir biçimde incelenmiş, katkı sağlamayan ifadeler elenmiştir. Geriye kalan cevaplar tekrar tekrar okunmuş ve var olan temalardan yola çıkılarak tümdengelim yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Katılımcılara EK-1’de yer alan sorular sorulmuş, görüşme sürecine bağlı olarak ek sorular yöneltilmiş ve EK-3 ve EK-4’de yer alan ölçekler uygulanmıştır. Katılımcılar EK-3 ve EK-4’deki ölçekleri kendileri doldurduktan sonra EK-1’deki sorular kendilerine yöneltilmiştir.

4.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünü kullanılan ölçekler yoluyla elde edilen verilerin istatistiksel analizi ve görüşmelerden elde edilen bulgular oluşturmaktadır. İlk olarak katılımcıların, örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile güç mesafesi ve toplulukçu kültürel değerleri eğilimlerini ölçmek amacıyla görüşme sürecinde uygulanan Örgütsel Özdeşleşme ve Bireysel Kültürel Değerleri ölçeklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Daha sonraki kısımda ise, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yaklaşımının kullanıldığı katılımcıların sessiz kaldıkları konular/temalar ile sessizlik davranışları eğilimlerine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Katılımcılarla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, var olan temalardan yola çıkılarak tümdengelim yaklaşımı ile incelenmiş ve söz konusu konular/temalar ve sessizlik davranışları eğilimlerine ilişkin alıntılar tablolar halinde verilmiştir. Bununla beraber, konulara/temalara dair katılımcıların ses davranışları ise tablolastırılmadan alıntılarla verilmiştir.

4.10.1. Görüşme Sürecinde Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bulgular

Örgütsel özdeşleşme ve güç mesafesi ve toplulukçu boyutları ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin bulguları aşağıda gösterilmektedir.

4.10.1.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Ölçeğin değerlendirilmesinde, her bir katılımcının aldığı puanların ortalaması hesaplanmıştır. 6 maddeden oluşan ölçekte en düşük ortalama 1, en yüksek 5 olabilir. Ortalamanın 3 ve üzerinde olması bireyin ölçeğin değerlendirdiği özelliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin bulguları Tablo 12 ve Tablo 13’de yer almaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Ortalama Puan Tablosu

KATILIMCI	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME PUANI
K1	3,6
K2	4,6
K3	4,6
K4	3,6
K5	3,1
K6	3,8
K7	3,0
K8	3,3
K9	4,0
K10	3,5
K11	3,5
K12	4,6
K13	3,1
K14	3,0

Tablo 13: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyine Göre Dağılımı

KATILIMCI	ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME DÜZEYİ	
	Yüksek	Düşük
K1	*	
K2	*	
K3	*	
K4	*	
K5	*	
K6	*	
K7	*	
K8	*	
K9	*	
K10	*	
K11	*	
K12	*	
K13	*	
K14	*	

4.10.1.2. Bireysel Kültürel Değerleri Ölçeği

Ölçeğin değerlendirilmesi, her bir alt boyutta katılımcının aldığı puanların ortalaması hesaplanarak yapılmıştır. Güç mesafesi alt boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Bu alt boyuta ilişkin en düşük ortalama 1, en yüksek 5 olabilir. Toplulukçuluk alt boyutu 6 maddeden oluşmaktadır. Toplulukçuluk alt boyutuna ilişkin en düşük ortalama 1, en yüksek 5 olabilir. Her bir boyutta ortalamanın 3 ve üzeri olması bireyin ilgili alt boyutun değerlendirdiği özelliğe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcıların bireysel kültürel değerleri ölçeğine ilişkin bulguları Tablo 14 ve Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 14: Katılımcıların Bireysel Kültürel Değer Boyutlarına İlişkin Ortalama Puan Tablosu

KATILIMCI	BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞER BOYUTLARI	
	Güç Mesafesi	Toplulukçuluk
K1	2,8	3,0
K2	2,0	4,3
K3	1,0	4,1
K4	1,4	4,8
K5	1,0	4,1
K6	1,8	3,1
K7	1,4	2,3
K8	2,4	5,0
K9	1,8	4,5
K10	2,4	4,3
K11	1,6	3,8
K12	3,8	5,0
K13	2,0	4,1
K14	2,8	4,1

Tablo 15: Katılımcıların Bireysel Kültürel Değer Boyutlarına Göre Dağılımı

BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞER BOYUTLARI	DÜŞÜK	YÜKSEK
Güç Mesafesi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14	K12
BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞER BOYUTLARI	DÜŞÜK	YÜKSEK
Toplulukçuluk	K7	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14

4.10.2. Görüşme Soru Formuna İlişkin Bulgular

Yapılan araştırma sonucunda katılımcıların sessiz kaldığı konular/temalar ve sessizlik davranışlarına ilişkin bulguları aşağıda yer almaktadır. Öncelikle katılımcıların sessiz kaldıkları konulara/temalara yer verilecektir. Katılımcıların sessiz kaldıkları temalara ilişkin bulgular değerlendirilecek ve katılımcıların her bir tema içerisinde yer alan alt temalara ilişkin ifadeleri tablolar halinde sunulacaktır. Bununla birlikte, katılımcıların sessiz kalmadığı yani ses davranışı gösterdiği alt temalara dair katılımcıların ifadeleri tablolastırılmamış alıntılarla verilecektir. Sonrasında ise, katılımcıların sessizlik davranışları ve tutumlarına ilişkin bulgulara yer verilecektir. Katılımcıların hangi tema /alt temada hangi sessizlik davranışı eğilimi sergilediği ve bunlara ilişkin ifadeleri tablolastırılarak verilecektir.

4.10.2.1. Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Katılımcıların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemek için beş ana temadan oluşan toplam 22 önerme ve alt soruları kendilerine yöneltmiştir. Bu beş ana tema, “Etik ve Sorumluluklar”, “Yönetim Sorunu”, “Çalışanların Performansı”, “İyileştirme Çabaları” ve “Çalışma Olanakları”ndan meydana gelmektedir. Her bir temaya ilişkin tablolarda ise alt temalar ve katılımcıların alıntıları yer almaktadır. Ana ve alt temaların tamamı Tablo 16’da görülmektedir.

Tablo 16: Sessizlik Konularına İlişkin Ana ve Alt Temalar ve Anlamları

Ana Temalar	Alt Temalar
Tema1: Etik ve Sorumluluklar	➤ Kötü muamele: Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme, mobbing gibi bir davranışın rahatlıkla yöneticiye aktarılmaması ➤ Etik olmayan davranışlar: Birinin görevini kötüye kullanması, işe gelmemesi, hırsızlık yapması vb. hakkındarahatlıkla yönetici ile konuşulmaması ➤ İşleri aksatan kişisel çekişme ve çatışma: İşleri aksatacak düzeydeki bir kişisel çekişme ya da çatışmanın çekinilmeden yöneticiye aktarılmaması ➤ İşten kaytarma ya da tembellik yapma: İşten kaytaran veya tembellik yapan kişi/kişilerin çekinilmeden yöneticiyeaktarılmaması ➤ Kurumda israf ve kayıp: Sendikada israf veya kayıp olması durumunda bunun çekinilmeden yönetici ile paylaşılmaması ➤ Kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma: Kişisel

	<i>çıkartını sendika çıkartının önünde tutan kişi/kişilerin olması durumunda bunun çekinilmedendile getirilmemesi</i>
Tema 2: Yönetim Sorunu	➤ Yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği: Yönetici/yöneticilerin bilgi, beceri veya yeteneğine ilişkin yetersizliklerin kendisine/kendilerine açıkça söylenmemesi ➤ Yönetici ya da yöneticilerin düşük performans göstermesi: Yönetici/yöneticilerin düşük performansı karşısında sessiz kalınması ➤ Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları: Yönetici/yöneticilerin bir konu hakkındaki yanlış tutum veya davranışın kendisiyle/kendileriyle çekinilmeden konuşulmaması ➤ Kurumda adil olmayan uygulamalar: Sendikada ayrımcılığa, kayırmacılığa, haksızlığa yol açan bir uygulama olması durumunda bunun çekinilmeden dile getirilmemesi ➤ Amaca hizmet etmeyen kurallar: Sendikada amaca hizmet etmeyen kural/kuralların olması durumunda bunun yönetici ile paylaşılması ➤ Hemfikir olunmayan sendika politikaları veya kararları: Hemfikir olunmayan sendika politikaları veya kararları hakkında sessiz kalınması
Tema 3: Çalışanların Performansı	➤ Mesai arkadaşlarının iş konusunda yetersizliği: Mesai arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliklerin yöneticiye açıkça söylenmemesi ➤ Meslektaşların düşük performans göstermesi: Meslektaşların düşük performans göstermesi durumunda bunun yöneticiye aktarılmasından çekinilmesi ➤ Meslektaşların yetersizliği: Meslektaşların bilgi, beceri ve yeteneğine ilişkin yetersizliklerin açıkça söylenmemesi
Tema 4: İyileştirme Çabaları	➤ Çalışılan dairede, işlerin daha iyi yürümesine yönelik öneriler: Çalışılan dairede işlerin daha iyi yürümesine yönelik öneriler sunulmaktan çekinilmesi ➤ İş arkadaşları ile işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgiler: İş arkadaşları ile işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgilerin rahatlıkla konuşulmaması ➤ Kurumdaki işleyiş ve süreçlerde aksama veya hata yaşama: Sendikanın işleyiş ve süreçlerinde aksama veya hata yaşanması durumunda bunun yöneticiye aktarılmaması ➤ Çalışılan dairede performans düşüklüğü: Çalışılan dairede performans düşüklüğü yaşanması durumunda bunun çekinilmeden yöneticiye aktarılmaması
Tema 5: Çalışma Olanakları	➤ Fiziki ortamda yetersizlik: Sendikanın fiziki ortamındaki yetersizliklerin rahatlıkla yöneticiye aktarılmaması ➤ Araç-gereç yetersizliği: Sendikada araç-gereç yetersizliği olması durumunda bunun rahatlıkla yöneticiden talep edilmemesi

	➤ Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili talepler: Sendika çalışanlarının kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarına yönelik taleplerin çekinilmeden yöneticiden talep edilmemesi
--	---

Tema 1: Etik ve Sorumluluklar

Araştırmaya katılan katılımcıların *kötü muamele, etik olmayan davranışlar, işleri aksatan kişisel çekişme, işten kaytarma ya da tembellik yapma, kurumda israf ve kayıp, kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma* alt temalarına ilişkin sessiz kaldığı görülmektedir. Etik ve sorumluluklar temasında örgütsel sessizliği korku ve algılanan risk, açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağı inancı beslemektedir.

Kötü muamele alt temasındaki suçlama davranışı karşısında katılımcının çalışan kaynaklı olduğunda sessiz kalmadığı, mobbing davranışı konusunda ise yönetici ve çalışan kaynaklı olduğunda sessiz kaldığı dikkat çekmektedir. Burada kötü muameleye ilişkin davranışın şiddetinin ve kimden kaynaklandığının sessiz kalma tercihinde etkili olduğu söylenebilir. İşe gelmemek gibi bir davranışın sorun olarak görülmemesi, başkasını olumsuz bir sonuca maruz bırakmama temelinde katılımcıları örgütsel sessizliğe yöneltebilmektedir. İş aksatacak kişisel çekişme veya çatışmada, açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağı inancı örgütsel sessizliği beslerken; diğer taraftan örgütün işleyişini aksatmayacak seviyedeki kişisel çekişme veya çatışmada, sessiz kalınma seçiminde çalışılan örgütün sendika olması rol oynamaktadır. İşten kaytarma alt temasında katılımcıların başkaları üzerinde olumsuz etki yaratma, “şikayetçi”, “ispiyoncu” olarak algılanma, “etik olarak doğru bulmama” ya da “kendisini ilgilendirmedigi”, “yöneticinin sorunu” düşüncesinin de örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici etmenler olduğunu göstermektedir. Kurumda israf ve kayıp alt temasında örgütsel sessizliğe “kendisini ilgilendirmemesi” düşüncesinin etkili olduğu görülmektedir. Kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma alt temasında, örgütsel sessizliğin korku ve algılanan risk faktöründen kaynaklandığı görülmektedir. “İşini kaybetme” ve “kendini koruma” gibi unsurlar temelinde intikam ve ceza korkusunun örgütsel sessizliğe yol açabileceği dikkat çekmektedir. Etik ve sorumluluklara yönelik alt konular ve katılımcıların ifadeleri Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Etik ve Sorumluluklara İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar

Etik ve Sorumluluklar Alt Temaları	Özet Alıntılar
Kötü muamele	...mobbing, suçlama ve aşırı iş yükü... ...suçlama; yönetim destekli çalışan ağırlıklı. Yöneticilerin de bildiği ama bir şey yapmadığı, müdahale etmediği ya da doğrudan yöneltmediği ama çalışanların eliyle yapılan suçlamalar... Yaygın bir dedikodu şeklinde söylendi. Herkesin bildiği ama doğrudan yüze söylenmeyen... sadece bir arkadaştan böyle misin... Bir tane de yönetici böyle misin diye sordu... ...geriye çekildi. Söyleyen arkadaşlar sessiz kaldılar. Benim söylediğim (üste durumu bildirme) bilgisi de gitti onlara da... Aşırı iş yükleme... dönemsel olarak yaşanan şeyler. Bir sistemiğinden bahsedilemez ama dönemsel olarak yaşanan bir şey... Yöneticilerle zaman zaman konuştum. Her seferinde değil, zaman zaman... ...işten kaytarıyor gibi bir algıya neden olmaması açısından... Mobbing... hem yöneticilerden hem çalışanlardan... Yöneticilerinde bir süre sessiz kaldım... iş riski. Çatışmanın kendisinin işten atılmayla sonuçlanabileceği düşüncesi... Diğer insanlara da tepki verdim... Bunu yöneticime bildirmedi... İhbarcılık olarak düşünüyordum... Bu bir ilke. Şahısla ilgili değil, şahısı korumak değil ama bir ilke olarak zorunlu ve özel bir durum olmazsa çalışma arkadaşı hakkında gidip bir yöneticiye şikayette bulunmayı uygun görmüyorum, çalışma prensibi açısından... (K6) ...bir dönem yatay mobbing oldu ama sonra düzeldi... Hiçbir şey yapmadım... Bu durumu üstlerime bildirmedi çünkü zaten farkındalardı. Bir de ben gidip niye şikayet edeyim ki? ...ben sebebini biliyorum... Yönetim de biliyor, ben bu durumu yönetimle paylaşmıştım... İlk başlangıcında bana yapılanı, önemli bir durumdu... ...yönetim o kişiyi cezalandırdı ama ona yakın arkadaşlar onun yakınında olmak için bana tavır aldılar... ...düzelmeyeceğini biliyordum zaten, arkadaşlar bana bunu yapıyorlar diye zaten şikayetlenmem, şikayetlenme huyum yoktur... Gerek bile duymadım yönetime söylemeyi... (K14)
Etik olmayan davranışlar	...işe gelmemek olabilir... Bir mazeret uydurup o arada kaytarmak, herhangi bir iş yerinde olduğu kadar. Böyle şeyler olur yani... ...bir şey yapmadım. Çok da sorunlu bir şey olarak görmüyorum.....yöneticime bildirmeyi düşünmedim. Aksine arkadaşları koruyacak bir şey varsa onu da yaparım...(K5) ...işe gelmeyenler oluyor tabii... sessiz kalıyorum. İşe gelmemenin kendisine kötü bir davranış diye bakmıyorum... Kaytarma hakkı vardır...Genel olarak işçilerin de kaytarma hakkı olduğuna inanıyorum. Politik bir yaklaşım olarak söylüyorum. Özel sektörde işe gelmeme, kaytarma hakkı vardır. Onun çok çalışması, patrona daha fazla kâr sağlamaktır. Eğer iş arkadaşlarını mağdur etmiyorsa, onlara ek bir iş yükü getirmiyorsa işçilerin kaytarma

	<i>haklı vardır. Buradakiler de, yoğun çalışıyor. Normal mesai dışında da çalışıyorlar. Onun karşılığında ek bir bedel almadıkları için kaytarmaları da haklı ve meşru. Bir gün kaytarabilirler... (K6)</i> <i>...yapılması gereken bir iş için herkesin büyük emekler harcıyıp, zamanını da yoğun bir şekilde harcamasına karşın o işin başarıya ulaşması için kendi üstüne düşeni yapmaktan kaçındığını daha sonradan fark etmek... ..üstlerime bildirmeyi düşünmedim... gerek yoktu... olaydan daha sonra haberim olduğu için bir şeyi değiştirmeyecekti... o kişiyi suçlamanın dışında bir fayda sağlamayacaktı... ..bir süre sonra emekli olup ayrılacaktı, bu da belki de sadece okişiyle konuşmakla yetinmemi etkilemiş olabilir... (K13)</i>
İşleri aksatan kişisel çekişme ve çatışma	<i>...daha önce çalışan bir arkadaşımız ile olan kişisel gerilim nedeniyle işlerin aksadığı oluyordu... ..hiç kimseyle gidip bir şey konuşmadım... Konuşularak çözülecek bir şey değil, bilerek yaptığı bir şey. Yönetimle de çözülecek bir mesele olarak görmedim... (K6)</i> <i>...geçmiş dönemlerde beraber çalıştığımız arkadaşım ile yaşamıştım. Bayağı da sorunlar yaşadım. Yönetim kurulunun da bilgisi vardı her dönemde. Ama bir çözüme ulaşmadı, sonra o kişi kendisi ayrıldı. Ben taşımadım konuyu, taşımam hiçbir zaman... (K12)</i> <i>...kurumsal işleyişe zarar vermeyecekse sineye çekmeyi kabullenebilirim ama uğraşıp düzeltebileceğim bir şeyse de uğraşırım... Sendika gibi daha kurumsal varlığı çalışanlardan daha bağımsız olması gereken ve birilerine karşı sorumluluğu ticari kaygıdan öte bir kurumda daha farklı bir davranış sergiler insan... Kişisel şeyler bu söylediğim nedenlerle, kalıp bir tanım olacak ama sineye çekilebilir, dengelenebilir... (K13)</i>
İşten kaytarma ya da tembellik yapma	<i>...işin bu kısmını görsem de zaten söylemem mümkün mü? Dengeleri gözetmek gerekiyor. Bu yönde yapacağım bir açıklama işsiz kalmasına neden olacak... (K1)</i> <i>...buradaki insanların o bilinçle, o sorumlulukla hareket edeceğini düşündüğüm için... ..çok da müdahil olmak doğru gelmiyor bana. Olmam da yani. Bu bir etik sorundur. Kişinin kendisini ilgilendiren bir şeydir... ..diğer türlü sü biraz ihbarcılık... (K3)</i> <i>...uyuyordu masasında... Hiçbir şey yapmadım... Uyuyorsa, geç gelmeye, böyle bir şeyse bu konuda korurum. Sevmediğim biri olsa bile. Gidip şikayet etmem... En azından lafı açılmadan bir şey söylemem... Ama onun haricinde genel eğilimim bu konularda korumaktır. Çünkü benim de başıma gelebilir. Gerçi ben uyumam sendikada ama... (K4)</i> <i>...geliyordu, yapacak işi varken yapmıyordu. Oturuyordu. Çeşitli bahaneler uydurup kaçıyordu... Hiçbir şey yapmadım... benim onun yaptığı işi kontrol etmek gibi bir görevim yok. Dolayısıyla benimle ilgili bir mesele değil... başkalarına zarar verecek bir tutum değildi. Dolayısıyla benim de üzerime vazife değildi... Bir</i>

	<i>işin yapılmasına engel oluyorsa, bir işin yürümesine engel oluyor olsaydı o zaman başka bir çözüm aranırdı... O kişiyle de konuşurdum ya da o iş nasıl yapılacaksa ben yapmaya çalışırdım... (K5)</i> <i>...o işi gündüz yapmamak, bilgisayarda oyalanmak. Ya da bir bahane bulmak... Birden fazla olduğu zamanlarda uygun bir üslupla bunu yemedim demeye getirdim. Ama doğrudan şöyle şöyle yapıyorsun demedim. Dolaylı olarak... yaptığının doğru olmadığını hissettirmeye çalıştım... ..etik olarak doğru bulmadığım için yöneticimle paylaşmadım... (K6)</i> <i>...üstüme bildirmeyi düşünmedim... Onların kendilerinin görmesi gerekir... Sorumlusu kimse görmeli... ..suçlama, ispiyonlama falan gibi değerlendiririm, doğru bulmam... (K8)</i> <i>...yönetimin sorunu bu... Beni ilgilendiren bir mevzu değil... Yöneticiyle onun arasında bir sorun... Konuşsam belki değişebilir, belki başka bir yere verebilirler, işinden olabilir ama böyle kendi aramızda halledebileceğimiz sorunlar olduğu zaman kendi aramızda halledebiliriz... ispiyonculuk olarak algıladığım için yönetime söylemem, kendim çözmeye çalışırım, uyarırım, ikaz etmeye çalışırım... (K12)</i> <i>...o sürecin getirdiği geçici bir ruh hali, geçici bir davranış kalıbı olduğunu görünce gülümseyip geçebiliyorsun... Üstüme bildirmeye hiç gerek duymadım... O kişilerin kendince haklı nedenleri olduğunu görünce ve bunun onları bir ölçüde rahatlatacağını ve belki daha büyük tepkisel davranışların önüne geçtiğini düşündüğüm için... (K13)</i> <i>...ben idare ediyorum bu durumu. Önemsiz olduğu için... Tolere edilemeyecek durumda olsa tartışırım, sinirlenirim, o kişiye tavrımı koyarım ama şikayet eder miyim? Etmedim hiç... (K14)</i>
Kurumda israf ve kayıp	<i>...israf olup olmadığını bilemem ama belki gereksiz şeyler... Hiçbir şey yapmadım çünkü beni aşan konular... Onlara ben ne düşüncemi söylerim ne de herhangi bir karar bildiririm... beni ilgilendirmiyor, bizlerle alakalı değil... (K14)</i>
Kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma	<i>...öyle hissettiğim oldu... Kendini göstermeye çalışan, kendini öne çıkartmaya çalışan.....sessiz kaldım...Ortaya çıkan sonuçlar neticesinde onu belki kanıtlıyor, kendi çıkarını üstün tuttuğunu. Ama işte A olmasaydı da B olsaydı bu kuruma daha yararlı olurdu, bunu tam anlamıyla kanıtlayamıyorsun. Muğlak kalıyor... O yüzden de milleti boşu boşuna suçluyormuşsun gibi bir algı ortaya çıkabilir. O algıdan kaçınmak açısından. Yani yöneticinin böyle bir algıda olması da seni deli durumuna düşürür... ondan kaçınmak için... ..dışlanma korkusu, olumsuz bir şey düşünmemesi... (K4)</i> <i>...bizim çalıştığımız yer sendika... ..şu oluyor: Gördüğünü biliyorsun ya da doğrusunu bildiğini biliyorsun ama bana zarar gelir diye işin içine girmeyen insanlar görüyorsun. Sonuçta burada</i>

	<i>çalışan insanlar bir emek veriyor ve emeğinin karşılığında da para kazanıyor. İşlerini kaybetmemek için bazen çok çatışmalı ya da gerilimli durumlardan ya da bir tık daha fazlasını yapabilecek kapasitesi olduğu halde, yaparsam başka bir çatışma ve gerilime neden verir miyim diye kendini çeken insanları uzman camiasında ve burada çok gördüm... Kurum çıkarları denen şey sendikalarda yönetici kadrosunun çıkarları ile eşleşebiliyor dönem dönem... sonuçta onlar sendikanın yönetim kadrosu ve bu yönetim kadrosu aslında sendikanın politikalarını belirliyor. Ve oradan çıkan politikalar bu kurumun çıkarınadır diye düşünüyorsun. Bu alınan politikalara, uzman kadrosundan tersinden bir müdahale kimi zaman istenmeyebilir. Bunun kokusunu alan çok iyi uzmanlar vardır ve ona göre konum alabilir... ..yöneticisine ya da sendikalarda “Başkan bu konuda siz yanlış yapıyorsunuz, böyle olmamalı, burada böyle tutum alınmalı” diyen insan çok azdır. Kendisini koruma amaçlı... (K9)</i> <i>...yöneticilerde olabilir. Kişisel çıkarlarını korumak için birtakım şeyler yapabilirler, sendikaya maddi-manevi zarar vermedikleri sürece kendi çıkarlarını korumak için olabilir... Onların seçme-seçilme hakları var. Dolayısıyla onların hakları olduğunu da düşünüyorum o tür şeylerin... (K12)</i>
--	---

Tema 2: Yönetim Sorunu

Katılımcıların yöneticilerin yetersizliği, yöneticilerin düşük performansı, sendikada adil olmayan uygulamalar, amaca hizmet etmeyen kurallar, hemfikir olunmayan sendika politikaları veya kararları alt temalarında sessiz kalındığı görülmektedir. Yönetim sorununda örgütsel sessizliği açıkça konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği inancı, bireysel faktörler ve yönetsel faktörler beslemektedir.

Yöneticilerin yetersizliği ve düşük performansı alt temalarında örgütsel sessizliği meydana getiren olguda sendikal demokrasi vurgusu göze çarpmaktadır. Adil olmayan uygulamalara yönelik konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği inancının, yönetsel ve bireysel faktörler tarafından beslendiği dikkat çekmekte, “üstten gelmesi”, “bilinçli bir tercih olması”, “kimsenin işini zorlaştırmama”, bu faktörlere ilişkin betimlemeleri ifade etmektedir. Bununla beraber, amaca hizmet etmeyen kural ve hemfikir olunmayan sendika politika veya kararlarına ilişkin “değişmez”, “göze batmak”, “alt pozisyon”, “hiçbir şey değişmeyecek” gibi ifadeler de örgütsel sessizliğin aynı faktörler tarafından meydana geldiğine işaret

etmektedir. Yönetim sorununa yönelik alt temalar ve katılımcıların ifadelerinden oluşan alıntılar Tablo 18’de ele alınmaktadır.

Tablo 18: Yönetim Sorununa İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar

Yönetim Sorunu Alt Temaları	Özet Alıntılar
Yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği	...yöneticilerimizin çoğunluğu fabrikalardan gelen insanlar... teknik bilgi gerektiren işlerde onların yeterli olmasını beklemek gibi bir şeyimiz yok... ...sessiz kalmak, tolere etmek... Sonuçta seçimle geldiği için o insanı beğenmeyebilirim, yeterli bulmayabilirim, zaafı olduğu düşünüyebilirim ama sonuçta işçiler seçip gönderdiği için, sırf bunun için, o demokrasiye saygı için saygı duymak zorundayım. Yani onu rencide etmek yerine açığını kapatmaya, onun alanını doldurmaya çalışırım... (K3) ...yöneticilerin iş yerlerinden seçilmesi gerekiyor dolayısıyla her konuya hakim değil, olması da gerekmiyor... Sendika uzmanı, danışman görevi görüyor dolayısıyla yöneticinin her şeyi biliyor olması gerekmiyor... ...seçen taban, biz değiliz... Sorun varsa, soruna dair çözüm önerisi ya da bilgi neyse onu aktarmak gerekir, sorunu çözmek için. Ama onun dışında o kişinin diğer yetkinliklerini test etme yetkisi bende değil... (K5) ...yönetme anlamında eksikliği olan yöneticilere tanık oldum. Özellikle de kriz dönemlerini idare etmede, karar alma açısından... ...eksiklerini kapatmaya çalıştım... onları ben seçmiyorum. İşçiler seçiyor. Eksikleri varsa işçiler bir daha seçmesinler... benim görevim bu insanı, bilgi eksikliği illaki olacaktır, o eksiklikleri tamamlamak... ...bizim işimiz o... ...yönetme yeteneği... ...hemen başta olmaz ama bu hiç yoksa ya da gelişmiyorsa ya da her seferinde hata yapıyorsa bu insan, hatalarıyla sendikaya zarar veriyorsa bunun hesabını üyeler sormalıdır... (K7) ...sendikal alanda eğitimleri, becerileri var ama ticari kurumdaki bir yöneticinin olması gereken nitelikler açısından baktığınızda, o konuda yeterli olmayabilirler... ...sendika gibi bir kurumda yöneticilerin tabandan, işçilikten, temsilcilikten, şube yöneticiliğinden geldiğini düşününce onlardan çok büyük bir donanıma sahip olması beklenmiyor... Bu konuda yapılacak bir şey olmadığını bilmek kabul etmemi, tepki göstermememi sağlıyor... bu açık benimle ilgili bir alanda ise o zaman bunu kendi imkanlarımla çözerim... (K13)
Yönetici ya da yöneticilerin düşük performans göstermesi	...kitle önünde çok konuşamam. Şimdi bilmem nerede bunu yapması gereken insanlar var yapamıyor olabilir ama orada bulunmasının samimiyeti önemli, gönüllülüğü önemli. Bunlar çok önemli şeyler değil... (K3) ...daha az koşturan ya da daha fazla koşturan var. Liderlik vasfını

	kullanan ya da kullanmayan, kullanamayan.....bu durum karşısında senin sınırın var... ..dolayısıyla o örgütsel mekanizma içerisinde denetleniyor, denetlenecekse de. Biz o denetim şeyinin dışındayız çalışanlar olarak. Ne olur? Biz beraber çalıştığımız yöneticileri daha fazla yaptığımız işin içine katarak onları dahil etmeye çalışıyoruz... (K8)
Kurumda adil olmayan uygulamalar	...izinler konusunda, ücret konusunda adil olmayan yaklaşımlar olduğunu düşünüyorum... ..bir şey yapmadım... Üstten geldiği için zaten onunla konuşmamın bir yararı yok... Bir karşılığı olmayacak. Boşluğa gitmiş olacak. Kendini yıpratmış olmakla kalacaksın.....bu kişisel bir özellik, akışına bırakma modum da vardır... Dur bakalım ne olacak? (K4) ...fazla politik bir sendika. Dolayısıyla içinde çeşitli farklı siyasi geleneklerden gelen insanlar da var... bazı yöneticiler bazı siyasi yapıları kendilerine daha yakın hissediyorlardır. Dolayısıyla onlara daha fazla alan açma imkanı olmuştur. Ama bu ayrımcılık mıdır? Kimisine göre bu ayrımcılık değildir, bu aslında bir siyasi faaliyetin doğasıdır... ..konuşmadım çünkü konuşmak herhangi bir sonuç doğurmaz. Çünkü bu bir tercih, yanlışlıkla yapılan bir şey değil. Bilinçli bir tercihin sonucu dolayısıyla hiçbir sonuç doğurmazdı öyle bir şey... (K5) ...bir şey yapamıyorsunuz. O bariz birileri tarafından yapılıyorsa bir şey yapamazsınız ona... (K11) ...burası bir şey yapacaksa herkese yapar, kişilere münhasır, özel davranışlar, ayrıcalıklar olmaz... Ben konuşmazdım öyle bir durumda da... Susarım, kimsenin işini de zorlaştırmam... laf aralarında şaka ile de çarpmam yüzlerine... (K14)
Amaca hizmet etmeyen kurallar	...bazen Cumartesimiz, Pazarımız yok. Hafta içi geç saatlere kadar çalıştığımız zamanlar olabiliyor... Ama bazen çok kuralcı olabiliyor sendika yöneticileri. Saat 09.00'da gel, saat 18.00'da çık... ..konuşmadım çünkü hem değişmez hem göze de batarsın... (K4) ...olsa konuşmam. Ben konuşana kadar bunu konuşacak bir sürü insan var... benim pozisyonum üstte bir pozisyon değil... fark edilmişse, konuşulan bir konuya hiç yorum bile yapmam ama sonucunu öğrenmeye çalışırım... (K14)
Hemfikir olunmayan sendika politikaları veya kararları	...ama hiçbir şeyin değişmeyeceğini varsaydığım ve sessiz kaldığım olaylar da olmuştur. Bir karar alınmış, bence öyle olmaması gerekiyordu ama karar alınmış artık hakikaten hiçbir şey değişmeyecek, buna çok eminsem hiçbir şey söylememe gerek yoksa, hiçbir şey söylemiyorum... (K13)

Katılımcıların, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları alt temasında ise sessiz kalmadığı göze çarpmaktadır. Ses davranışı, kültürel faktörlerden olan güç mesafesi boyutu

ile ilişkilendirilebilir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde, çalışanlar öfkelerini direkt ifade etmekten kaçınmakta, yöneticilerle ilgili olumsuz düşüncelerini saklamayı tercih etmektedir⁴²¹. Bu doğrultuda araştırmaya katılan sendika çalışanlarının neredeyse tamamının sahip olduğu düşük güç mesafesinin, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları karşısında sessiz kalmamalarında etkili olduğu söylenebilir. Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlarına dair düşüncelerini yansıtan örnek alıntılar aşağıda verilmektedir:

“...kurumun karar alma süreçlerinde ve alınan kararların hayata geçirilmesinde bazı başarısızlıkları tespit ettiğim oldu... Düşüncelerimi o kişilerle paylaştım. Aksak giden yerler olabildiğince düzeldi... (K2)”

“...çalışanlara saygısız davranmak, rencide etmek yani bu tür şeylere sessiz kalmam... (K3)”

“...çalışanlara karşı tutumlarında yanlış tavır aldıklarını gördüm... Kişinin... ...sendika içindeki tutumuna, çalışmasına, dürüstlüğüne vs. göre çeşitli tepkiler verdim... Ya kavga ettim ya tartıştım ya da sadece eleştirdim... (K7)”

“...bazen işçilerle kurdukları ilişki... Kimi zaman bir sendikacıda olmaması gereken davranışlar... ...orada kurallar silsilesi yok ama bir davranış biçimi var. Biraz tecrübe, biraz sınıfsal bakışla oluşan... ...doğrudan benim de tanıdığı olduğum şeylerde konuştum. Bazılarına ilişkin ise net yargılarım olduğu için konuşmadım... onun bakış açısı öyle. Örgütün içinde o tip insanlarla mücadele etmeye çalıştım. Ya konuşuyorum sessiz kalmıyorum ya mücadele ediyorum... (K8)”

“...çalışan arkadaşlarla zaman zaman onlara daha uygun dille anlatmamız gerekenleri yüksek sesle falan anlatmışızdır. Bir başka arkadaşımızın, çalıştığı arkadaşıyla küslüğü olmuştur... ...bunu uyarmışızdır. Veya uyarılmışımdır... ...çalışan arkadaşlarımızın psikolojisini düşünerek, kurumu düşünerek, arkadaşımızın kendi durumunu düşünerek... (K10)”

Tema 3: Çalışanların Performansı

Katılımcılar mesai arkadaşlarının iş konusunda yetersizliği, meslektaşların düşük performans göstermesi, meslektaşların yetersizliği alt temalarında sessiz kalmaktadır.

⁴²¹ Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, s.461.

Çalışanların performansı temasında kültürel faktörlerden toplulukçu boyutunun örgütsel sessizliğin oluşmasında rol oynadığı dikkat çekmektedir. “Açığını kapatmak”, “yardım etmek”, “destek olmak”, “tolere etmek”, “ilişkileri korumak” gibi etkenler; çalışanların birlik olma duygusunu, iş birliği içerisinde hareket etmesini ve sosyal ilişkileri korumaya çalışmasına dikkat çekmektedir. Bununla beraber, korku ve risk algısı faktöründen “şikayet etme” temelinde kaçınıldığı görülmektedir.

Araştırmanın yürütüldüğü yer olan sendika ile “performans” çelişkisi üzerinde durmak yararlı olacaktır. Performans sistemi neo-liberal politikalarla örtüşen bir kavramdır. Performans yönetimi çalışanlar arasındaki rekabeti güçlendirmekte, sınıf bilincine zarar vermekte ve ortak çıkarların korunması için birlik ve dayanışma duygusu ile hareket etmeyi zayıflatmaktadır. Sendikalar performans sistemine karşı olan ve bu sistemin yol açtığı adaletsizliklerin ortadan kaldırılması için mücadele eden örgütlerdir. Daha önceden bahsedildiği üzere Çakıcı’nın çalışanların hangi konularda sessiz kalmayı tercih ettiğini belirlemeye yönelik ölçekteki önermelerden oluşturulan sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Bu anlamda katılımcılar performans konusu ile ilgili sorularda kavrama karşı olan tutumlarından ötürü bu sorulara ilişkin cevapları kavramın birebir karşılanmamasına sebebiyet vermiştir. Çalışan performansına ilişkin alt temalar ve katılımcıların alıntıları Tablo 19’da detaylandırılmaktadır.

Tablo 19: Çalışanların Performansına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar

Çalışanların Performansı Alt Temaları	Özet Alıntılar
Mesai arkadaşlarının iş konusunda yetersizliği	...iş yerlerinde performansla dayalı uygulamaların çok yanlış olduğuna dair eğitimler veriyoruz. Ben oradan böyle bakarken kendi iş arkadaşlarıma dair bunu söyleyebilmem mümkün değil. Önemli olan burada doğru işin çıkıp çıkmaması... ..kişilerle ilgili değil, işle ilgili konuştum... (K1) ...tanık olmadım ama olsam açığını kapattırdım... (K3) ...gördüm... Yardım ediyorum... Üstüme bildirmeyi düşünmedim. Doğru da bulmam... onu niye şikayet edeyim ki? (K4) ...üstlerimiz biliyordu... Onlar bilmeseydi... Açıkçası önce arkadaşla çözmeye çalıştım ya da onun gelişmesi için yapabileceğim bir şeyler varsa yapardım... ..onunla çözeceğim bir şey varsa, bunu yöneticiye şikayet gibi götürmek doğru gelmiyor bana... (K7) ...destek olmaya çalıştım kişisel olarak... üstüme bildirmedi...

	söylediğim nedenden... şikayet...(K8) ...böyle bir şey olsaydı üstüme bildirmezdim... zarar vermeme duygusu...Herkesin kendi çalışma alanında biraz özgür kalması, eksiklik ve hata yapma hakkının olduğunu düşünüyorum. Tabii ki art niyetli şeyler olmadığı sürece... (K9) ...onun eksiklerini tamamlamaya çalışıyorsunuz.....dışarıdaki firmalar gibi düşünmeyin. İnsan potansiyeli farklı...Çok bariz yerlerdeki insanlar gerçekten işinin eğitimini almıştır, onun dışındakiler sendika kültürü ile yetiştikleri için onların eksiklerini de bir şekilde tamamlarsınız...(K11) ...yetersiz olabilirler ama kendilerini tamamlamaları, geliştirmeleri konusunda her zaman gerekli desteği veririz. Böyle bir şeyi yöneticiye söylemem, ispiyonculuk çünkü...(K12) ...benim bilgi alanıma giren bir şeyse o konuda bilgi aktarmayı seçtim... Yöneticime bildirmeyi düşünmedim, hepsi tolere edilebilecek şeylerdi...(K13) ...üstüme bildirmem, açığını vermem çünkü o iş yapılmayacak bir iş değildir... Yardım ederim... (K14)
Meslektaşların düşük performans göstermesi	...onu ölçme yetkisi bende değil. Ölçebileceğim bir şey de değil. Herkes kendi yaptığı işi kendi biliyor... (K5) ...kişisel bir şey yapmadım. Gidip konuşmadım mesela... Koca insanlar sonuçta bilsinler ve yapsınlar işlerini. Onun yaptığı işe benim karışmam doğru olmaz. Yapılan işte ortaya çıkan boşlukların bir bütün olarak zarar verdiği ortaya çıktığında elbette söyledim... ..ama o çalışmanın konuşulduğu ortamda oldu... yöneticiyle konuşmadım... örgütün bütününe ilişkin, diğer işlerine ilişkin sizin katkı koyabileceğiniz görüş, öneri ve değerlendirme yapabileceğiniz kanallar kuvvetli olursa bunları konuşabilirsiniz. Bu kanallar zayıf olursa konuşamazsınız. Çok kuvvetli değil bu kanallar sendikada... (K8) ...kendisine söylemeyi tercih ederdim, yönetici ile konuşmazdım böyle bir durumda... (K12) ...öyle bir durumda birlikte tamamlardık onu... Kendisiyle belki konuşurdum, tavır gösterirdim ama yönetime gitmezdim... (K14)
Meslektaşların yetersizliği	...öyle bir durum olsaydı da konuşmazdım... ..hata değil sadece düzeyle ilgiliyse ve bir düzeyde ama sendikanın işini görecektir düzeyde iş çıkıyorsa bu konuşulmaz. Yıpratıcı olur çünkü...(K1) ...öğrenecek, gelişecek diye bakıyorum ya da dolaylı olarak destek atıyorum... ..bunu yöneticiyle konuşmuyorum...Bu çok olağanüstü büyüklükte bir şey değilse ve süreklilik arz etmiyorsa gidip şikayet etmiyorum. Ben sana söylediğimde de genellikle bir davranış değişikliği çabası içerisine giriliyor zaten. Bu da yeterli geliyor bana... (K6) ...o çalışmadan sorumlu olanların ona bakması gerekir... Yöneticiye birisini şikayet etme refleksi bana yanlış geldiği için

	söylemiyorum...(K8) ...önemli olan kendini tamamlaması, geliştirmesi...Yöneticiye söylemezdim, kendisiyle çözmeye çalışırdım...(K12) ...tolere edebileceksem söylemek yerine tolere etmeye çalıştım... bunların hiçbirisi üst yönetime taşıyıp, şikayet etmeyi gerektirecek düzeyde olmamıştır...Eşimizden, çocuklarımızdan çok daha fazla zaman geçirdiğimiz insanlar çalışma arkadaşlarımız. Doğal olarak eleştirilmeden, şikayet edilmeden önce bir şeyleri paylaşmayı hak ediyorlar, ediyoruz... (K13)
--	---

Tema 4: İyileştirme Çabaları

Katılımcılar, *çalışılan dairedaki performans düşüklüğü* alt temasında sessiz kalmaktadır. Örgütsel sessizliğe kültürel faktörlerden toplulukçuluk boyutunun etki ettiği görülmektedir.

“Tolere etmek”, “dayanışma”, “insani ilişkiler” gibi betimlemelerin örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici etmenler olduğu göze çarpmaktadır. İyileştirme çabalarına yönelik alt tema ve katılımcının alıntısı Tablo 20’de detaylandırılmaktadır.

Tablo 20: İyileştirme Çabalarına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar

İyileştirme Çabaları Alt Temaları	Özet Alıntılar
Çalışılan dairede performans düşüklüğü	...ben onu tolere ediyorum, o beni tolere ediyor. Paylaşıyoruz, destek sunuyoruz... ...çalışma arkadaşımın hiçbir şeyini yöneticiyle konuşmam. Konuşmamaya çalışırım... ...onu eleştiren, onu zor duruma sokan ya da onun özelini açan bir şeyi... ...çalışan insanların birbirleriyle dayanışması gerektiğini düşünüyorum. Burası kolektif bir çalışmanın üretildiği bir yer... ...insani ilişkilerin yani emeğin görünür olması, değer verilmesi gerektiğini düşündüğüm için... (K3)

İşlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler sunma, işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgiler ve işleyiş ve süreçlerdeki hata veya aksama alt temalarında ise sendika çalışanlarının sessiz kalmadığı dikkat çekmektedir. Çalışanların örgütsel özdeşleşme ve güç mesafesi düzeyi, ses çıkarma eğilimine ilişkin etmenler olarak öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılar yüksek örgütsel özdeşleşmeye ve bir katılımcı hariç düşük güç mesafesine sahiptir.

Sendikaların var olma sebebi, işçilerin yani sendika üyelerinin sosyal ve ekonomik hak ve çıkarlarını koruyacak ve geliştirecek politikalar ve kararlar üretmektir. Çalışanların yüksek özdeşleşme düzeyi sendika, sendika üyeleri ve sendika çalışanlarının yararına olacak şekilde hareket edilmesini sağlamakta, düşük güç mesafesi ise fikir ve önerilerin seslendirme eğilimini artırmaktadır. Çalışanlar da bu bağlamda sessiz kalmayarak fikirlerini dile getirerek hem sendika ve sendika üyelerinin haklarını gözetme amacı gütmekte hem de çalışma süreçlerini daha uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Katılımcıların konulara ilişkin alıntıları aşağıda yer almaktadır.

Çalışılan dairede işlerin daha iyi yürütmesine yönelik önerilere dair örnek alıntılar:

“...yaptığımız her şey zaten işin daha iyi yürütmesi için öneri sunmak... Bizim görev tanımımız bu. Kendi yaptığımız işle ilgili fikir sunmak zaten. Yapıp yapmamak seçilmiş olanın tercihi... (K5)”

“...tabii konuşuyorum. Genelde sen bilirsin, nasıl istersen öyle yap diyorlar. Hem sendikanın daha iyi olması hem de kendi çalışma koşullarımın daha iyi olması için yapıyorum... (K7)”

“...hem ofis kısmında hem de sahadaki çalışmaların daha iyi, daha hızlı, daha güvenilir olması için çok kez öneriler getirmişimdir... Yaptığımız işin daha iyi sonuç vermesi için. Hem daha rahat çalışabilmek için aynı zamanda... (K8)”

“...kendi birimimle, kendi grup çalışmalarım ile ilgili... Siz bir düşüncenizi sunduğunuz zaman olumlu ya da olumsuz, değerlendirilir. Kendi işimle, kendi birimimle ilgili sessiz kalmam... (K14)”

İş arkadaşlarıyla işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgilere dair örnek alıntılar:

“...geri bildirimlere açtık... ...beraber karar veriyoruz ya da bir şey yaptığımızda buna bir bak, müdahale et, fikrini soruyoruz... ...rekabetin olduğu bir yer olmadığı için bu tür şeylerimiz olmuyor, dayanışmamız oluyor. Rakip bir firma olur, aynı işi yaparsın, kariyer yükseltmek ya da vb. derdin olur bunlar dayanışmayı engelleyen şeyler olabilir, bizde öyle şeyler yok... (K3)”

“Benim de onlara katkım oluyor, onların da bana katkısı oluyor... (K4)”

“...sık sık... Birinin odasında oturup sohbet ederken... ...sendikanın kendi yürüttüğü çeşitli faaliyetler, bazen kendi dairemle ilgili olur bazen başka dairelerin faaliyetlerine ilişkin... (K5)”

“...yaptığım öneriler esasen bireysel değildir. Dairede genellikle arkadaşlarla beraber konuştuğumuz şeyler de oluyor... ..birbirimizin yaptığı işi etkileyen işler var. Orada benim önerilerim olduğu gibi benim yaptığım önerilerden ya da diğer arkadaşların söylediklerinden benim yaptığım şeylere de öneriler ya da katkılar geliyor... (K8)”

“...önerilerini dikkate aldığım fikirler çok oldu. Ben bir şey öneriyorum, onlar bir şey öneriyor, bir ortayı buluyoruz. Yaptığımız çalışmalar bir müzakere sürecinin sonucunda gelineen şeyler... (K9)”

Kurumdaki işleyiş ve süreçlerde aksama veya hata yaşanmasına dair örnek alıntılar:

“...dönemsel aksamalar yaşıyor... ..izin ya da kendine özgü sağlık sorunları vs. doğrultusunda işten uzak kaldıkları dönemlerde aksamalar olabiliyor. Buralarda görev paylaşımları ve dayanışma ile bu eksiklikler ortadan kaldırılıyor... (K2)”

“...aksama olsaydı yöneticimle konuşurdum... aksayan işin yürümesi için... Çünkü burada olan bitenden başka insanlar etkileniyor günlük hayatlarında... Üyenin çıkarını korumak için... (K5)”

“...sendikanın prosedürel olarak bir işleyişi var. Buradaki işleyiş kuralı ile yürüyor... Orada aksamaya çok az rastladım ya da hiç rastlamadım... Hak kaybedici şeyler bürokrasiden kaynaklı olmaz... Öyle bir durumda, bunu konuşmak gerekir çünkü o aksama burada bayağı önemli hak kayıplarına neden olabilir...(K8)”

Tema 5: Çalışma Olanakları

Katılımcılar, *kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili talepler* alt temasında sessiz kalmaktadır. Bu alt temaya ilişkin örgütsel sessizliğe, yönetsel faktörlerin etki ettiği görülmektedir. Çalışma olanaklarına ilişkin katılımcıların ifadelerinin yer aldığı alıntılar Tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21: Çalışma Olanaklarına İlişkin Sessiz Kalınan Alt Temalar

Çalışma Olanakları Alt Temaları	Özet Alıntılar
Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili talepler	...böyle bir talebim olsa geçmiş deneyimlerden dolayı tekrar söylemezdim herhalde... (K4) ...muhtemelen konuşmazdım çünkü yapmazlardı diye düşündüğüm için...(K5)

Fiziki ortamda yetersizlik ve araç-gereç yetersizliği alt temalarında çalışanların sessiz kalmadığı görülmektedir. Bunlara ilişkin katılımcıların alıntıları aşağıda yer almaktadır.

Fiziki ortamdaki yetersizliğe dair örnek alıntılar:

“...özellikle sağlıkla ilgili meselelerde ben iki edildiğini görmedim... (K1)”

“...dış cephe yalıtımı, iklimlendirme... Yönetim kurulunda dile getirildi. Gerekli ilgili birimlere aktarıldı ve sorun ortadan kaldırıldı... (K2)”

“...fiziki şeylerde çok sorun yaşamıyorum, yaşandığında müdahale ediliyor... (K7)”

Araç-gereç yetersizliğine dair örnek alıntılar:

“...eksik olan hemen yönetici ile konuşulup çözülüyor... (K3)”

“...ulaşım aracı konusunda... Ara ara konuşuyorum... (K4)”

“...ihtiyacım olanı bildirdiğimde hemen yapılıyor... (K7)”

4.10.2.2. Çalışanların Sessizlik Davranış Biçimine İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde çalışanların hangi konularda nasıl bir sessizlik davranışı sergilediği ve sergilenen davranış üzerinde hangi faktörlerin etki ettiğine dair bulgular yer almaktadır.

Kabullenici Sessizlik

Sendika çalışanlarının kabullenici sessizlik davranışı eğilimi sergilemeleri, *etik ve sorumluluklar* (kötü muamele, işleri aksatan kişisel çekişme ve çatışma, kurumda israf ve kayıp, kişisel çıkarlarını kurum çıkarının önünde tutma), *yönetim sorunu* (yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği, kurumda adil olmayan uygulamalar, amaca hizmet etmeyen kurallar, hemfikir olunmayan iş yeri politikaları veya kararları), *çalışanların performansı* (meslektaşların düşük performans göstermesi), *çalışma olanakları* (kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili talepler) konularından/temalarından oluşmaktadır.

Adil olmayan uygulamalar, amaca hizmet etmeyen konularda sendika çalışanlarının kabullenici sessiz kalma davranışı eğilimi göstermesinde “*düşük pozisyon*”, “*üstten gelme*”

gibi bireysel ve yönetsel faktörlerin belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Diğer söz konusu konularda “kendisini ilgilendirmedeği”, “*çalışma arkadaşının yaptığı işe müdahale etmenin doğru bulunmaması*”, “*kendisini aşan konular*” düşüncesinin, “*bir şeyin değişmeyeceği*” algısının sessiz kalma eğiliminde etkili olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, örgütün genel işleyişine dair öneri ve fikirlerin aktarılabilmesi formel mekanizma eksikliğinin de kabullenici sessizlik davranış eğilimine etki edebileceği görülmektedir. “*Geçmiş deneyimler*” ise öğrenilmiş çaresizlik ve kabullenici sessizlik davranış eğilimi arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir.

Örgütün sendika olması da kuşkusuz yöneticilere ilişkin algı ve görüşleri etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin dört yılda bir yapılan seçimle iş başına gelmesi “*sendikaya maddi-manevi zarar vermedikleri sürece kendi çıkarlarını koruması*” olarak görülebilmesini veya yönetici yetersizliğine ilişkin “*kabul etmemi, tepki göstermememi sağlıyor*” ifadesi, katılımcıların yöneticilere ilişkin düşüncelerini kabullenici sessizlik davranış eğilimi çerçevesinde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Hofstede’nin yaptığı araştırmaya göre Türkiye yüksek güç mesafesine sahip ülkeler arasında yer almaktadır⁴²². Yüksek güç mesafesi, çalışanların kabullenici sessizlik davranış eğilimi sergilemesine neden olabilmektedir. Ancak araştırmaya katılan sendika çalışanlarından bir katılımcı hariç diğer katılımcıların bireysel güç mesafesi puanı düşük çıkmıştır. Katılımcıların kabullenici sessizlik davranışlarının, düşük güç mesafesi algısına göre bir değişiklik göstermediği gözlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları örgütün sendika olmasının sahip oldukları düşük güç mesafesi eğilimine etkisi şu şekilde açıklanabilir. Güç mesafesi, bir toplumdaki gücün eşit olmayan dağılımının ne derece kabullenildiğini ifade etmektedir⁴²³. Sendikalar, sınıflar arasındaki eşitsizlik ile mücadele etme amacı ile ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda sendika çalışanlarının eşitsizliğin kabul edilme derecesini temsil eden güç mesafesi boyutunda, düşük güç mesafesine sahip olması beklenen bir sonucu göstermektedir. Söz konusu davranışa ilişkin konular, katılımcıların ifadeleri ile Tablo 22’de yer almaktadır.

⁴²² Hofstede, Jan Hofstede ve Minkov, s.58.

⁴²³ Hofstede, *Online Readings in Psychology and Culture*, s. 9.

Tablo 22: Kabullenici Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular / Temalar

Sessiz Kalınan Ana Temalar	Sessiz Kalınan Alt Temalar	Katılımcı Özellikleri	Özet Alıntılar
Etik ve Sorumluluklar	Kötü Muamele	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...bir dönem yatay mobbing oldu ama sonra düzeldi... Hiçbir şey yapmadım... Bu durumu üstlerime bildirmedim çünkü zaten farkındalardı. Bir de ben gidip niye şikayet edeyim ki? ...ben sebebini biliyorum... Yönetim de biliyor, ben bu durumu yönetimle paylaşmıştım... İlk başlangıcında bana yapılanı, önemli bir durumdu... ...yönetim o kişiyi cezalandırdı ama ona yakın arkadaşlar onun yakınında olmak için bana tavır aldılar... ...düzelmeyeceğini biliyordum zaten, arkadaşlar bana bunu yapıyorlar diye zaten şikayetlenmem, şikayetlenme huyum yoktur... Gerek bile duymadım yönetime söylemeyi... (K14)
	Kurumda İsraf ve Kayıp	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...israf olup olmadığını bilemem ama belki gereksiz şeyler... Hiçbir şey yapmadım çünkü beni aşan konular... Onlara ben ne düşüncemi söylerim ne de herhangi bir karar bildiririm... beni ilgilendirmiyor, bizlerle alakalı değil... (K14)
	Kişisel Çıkarlarını Kurum Çıkarlarının Önünde Tutma	Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	...yöneticilerde olabilir. Kişisel çıkarlarını korumak için birtakım şeyler yapabilirler, sendikaya maddi-manevi zarar vermedikleri sürece kendi çıkarlarını korumak için olabilir... Onların seçme-seçilme hakları var. Dolayısıyla onların hakları olduğunu da düşünüyorum o tür şeylerin... (K12)
Yönetim Sorunu	Yönetici ya da Yöneticilerin Yetersizliği	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...sendika gibi bir kurumda yöneticilerin tabandan, işçilikten, temsilcilikten, şube yöneticiliğinden geldiğini düşününce onlardan çok büyük bir donanımına sahip olması beklenmiyor... Bu konuda yapılacak bir şey olmadığını bilmek kabul etmemi, tepki göstermememi sağlıyor... bu açık benimle ilgili bir alanda ise o zaman bunu kendi imkanlarımla çözerim... (K13)
	Kurumda Adil Olmayan Uygulamalar	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...izinler konusunda, ücret konusunda adil olmayan yaklaşımlar olduğunu düşünüyorum... ...bir şey yapmadım... Üstten geldiği için zaten onunla konuşmamın bir yararı yok... Bir karşılığı olmayacak. Boşluğa gitmiş olacak. Kendini yıpratmış olmakla kalacaksın... ...bu kişisel bir özellik, akışına bırakma modum da vardır... Dur bakalım ne olacak? (K4)

		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...fazla politik bir sendika. Dolayısıyla içinde çeşitli farklı siyasi geleneklerden gelen insanlar da var... bazı yöneticiler bazı siyasi yapıları kendilerine daha yakın hissediyorlardır. Dolayısıyla onlara daha fazla alan açma imkanı olmuştur. Ama bu ayrımcılık mıdır? Kimisine göre bu ayrımcılık değildir, bu aslında bir siyasi faaliyetin doğasıdır... ...konuşmadım çünkü konuşmak herhangi bir sonuç doğurmaz. Çünkü bu bir tercih, yanlışlıkla yapılan bir şey değil. Bilinçli bir tercihin sonucu dolayısıyla hiçbir sonuç doğurmazdı öyle bir şey... (K5)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...bir şey yapamıyorsunuz. O bariz birileri tarafından yapılıyorsa bir şey yapamazsınız ona... (K11)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...burası bir şey yapacaksa herkese yapar, kişilere münhasır, özel davranışlar, ayrıcalıklar olmaz... Ben konuşmazdım öyle bir durumda da... Susarım, kimsenin işini de zorlaştırmam... laf aralarında şaka ile de çarpmam yüzlerine... (K14)</i>
	Amaca Hizmet Etmeyen Kurallar	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...bazen Cumartesimiz, Pazarımız yok. Hafta içi geç saatlere kadar çalıştığımız zamanlar olabiliyor... Ama bazen çok kuralcı olabiliyor sendika yöneticileri. Saat 09.00'da gel, saat 18.00'da çık... ...konuşmadım çünkü hem değişmez hem göze de batarsın... (K4)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...olsa konuşmam. Ben konuşana kadar bunu konuşacak bir sürü insan var... benim pozisyonum üstte bir pozisyon değil... fark edilmişse, konuşulan bir konuya hiç yorum bile yapmam ama sonucunu öğrenmeye çalışırım... (K14)</i>
	Hemfikir Olunmayan İş Yeri Politikaları veya Kararları	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...ama hiçbir şeyin değişmeyeceğini varsaydığım ve sessiz kaldığım olaylar da olmuştur. Bir karar alınmış, bence öyle olmaması gerekiyordu ama karar alınmış artık hakikaten hiçbir şey değişmeyecek, buna çok eminsem hiçbir şey söylememe gerek yoksa, hiçbir şey söylemiyorum... (K13)</i>
Çalışanların Performansı	Meslektaşların Düşük Performans Göstermesi	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...onu ölçme yetkisi bende değil. Ölçebileceğim bir şey de değil. Herkes kendi yaptığı işi kendi biliyor... (K5)</i>

		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...kişisel bir şey yapmadım. Gidip konuşmadım mesela... Koca insanlar sonuçta bilsinler ve yapsınlar işlerini. Onun yaptığı işe benim karışmam doğru olmaz. Yapılan işte ortaya çıkan boşlukların bir bütün olarak zarar verdiği ortaya çıktığında elbette söyledim... ...ama o çalışmanın konuşulduğu ortamda oldu... yöneticiyle konuşmadım... örgütün bütününe ilişkin, diğer işlerine ilişkin sizin katkı koyabileceğiniz görüş, öneri ve değerlendirme yapabileceğiniz kanallar kuvvetli olursa bunları konuşabilirsiniz. Bu kanallar zayıf olursa konuşamazsınız. Çok kuvvetli değil bu kanallar sendikada... (K8)
Çalışma Olanakları	Kişisel Gelişim ve Eğitim İhtiyaçları ile İlgili Talepler	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...böyle bir talebim olsa geçmiş deneyimlerden dolayı tekrar söylemezdim herhalde... (K4)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...muhtemelen konuşmazdım çünkü yapmazlardı diye düşündüğüm için... (K5)

Ö: Örgütsel Özdeşleşme
T: Toplulukçuluk

B: Bireycilik
GM: Güç Mesafesi

Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik korku temelli bir sessizlik davranışı olup çalışanların etik ve sorumluluklar (kötü muamele, kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma) ve yönetim sorunu (amaca hizmet etmeyen kurallar) konularında bu davranış eğilimini gösterdiği görülmektedir.

Sendika çalışanlarının düşünce ve fikirlerini ifade etmesinde etkili olan korku ve algılanan risk faktörü nedenlerinden olumsuz biri olarak görülme, ilişkilere zarar verme, dışlanma, intikam veya ceza korkusu yer almaktadır. Bu bağlamda çalışanların korunmacı sessizlik davranışı sergilemesinin temelinde “göze batma”, “yöneticilerin hoşuna gitmeme”, “dışlanma”, “işten çıkarılma” kaygılarını taşıdıkları görülmektedir. Bir katılımcının çalışanların işten çıkarılma korkusundan dolayı kişisel çıkarlarını kurum çıkarlarının önünde tutma alt konusunda yaptığı yorum ise düşündürücüdür:

“...bizim çalıştığımız yer sendika... ..şu oluyor: Gördüğünü biliyorsun ya da doğrusunu bildiğini biliyorsun ama bana zarar gelir diye işin içine girmeyen insanlar görüyorsun. Sonuçta burada çalışan insanlar bir emek veriyor ve emeğinin karşılığında da para kazanıyor. İşlerini kaybetmemek için bazen çok çatışmalı ya da gerilimli durumlardan ya da bir tık daha fazlasını yapabilecek kapasitesi olduğu halde, yaparsam başka bir çatışma ve gerilime neden verir miyim diye kendini çeken insanları uzman camiasında ve burada çok gördüm... ..Kurum çıkarları denen şey sendikalarda yönetici kadrosunun çıkarları ile eşleşebiliyor dönem dönem... sonuçta onlar sendikanın yönetim kadrosu ve bu yönetim kadrosu aslında sendikanın politikalarını belirliyor. Ve oradan çıkan politikalar bu kurumun çıkarıdır diye düşünüyorsun. Bu alınan politikalara, uzman kadrosundan tersinden bir müdahale kimi zaman istenmeyebilir. Bunun kokusunu alan çok iyi uzmanlar vardır ve ona göre konum alabilir... ..yöneticisine ya da sendikalarda “Başkan bu konuda siz yanlış yapıyorsunuz, böyle olmamalı, burada böyle tutum alınmalı” diyen insan çok azdır. Kendisini koruma amaçlı... (K9)”

Er’in araştırmasına göre, sendikalar kendi anlayış ve politikalarına uygun uzmanları tercih etmekte, uzmanların sendika politikalarındaki etkinliğinin yöneticilerin yapısı ve uzmanın uyumu ile orantılı olduğunu ifade etmektedir⁴²⁴. Bu bağlamda, yöneticilerin kendi kadrosu ile çalışmayı tercih etmesi korunmacı sessizliği azaltıcı bir etken olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların düşük güç mesafesinin korunmacı sessizlik davranışı eğilimi üzerindeki rolüne ilişkin, korunmacı sessizlik davranışı eğiliminin daha az olmasında düşük güç mesafesinin etkisinin de olduğu çıkarımı yapılabilir. Buna ilişkin konular ve katılımcıların ifadeleri Tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23: Korunmacı Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular/Temalar

Sessiz Kalınan Ana Temalar	Sessiz Kalınan Alt Temalar	Katılımcı Özellikleri	Özet Alıntılar
Etik ve Sorumluluklar	Kötü Muamele	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...mobbing... yöneticilerinkinde bir süre sessiz kaldım... iş riski. Çatışmanın kendisinin işten atılmayla sonuçlanabileceğini... Aşırı iş yükleme... Yöneticilerle zaman zaman konuştum. Her seferinde değil, zaman

⁴²⁴ Er, s.292.

			<i>zaman... çünkü şey oluyor, işten kaytıyor gibi bir algıya neden olmaması açısından... (K6)</i>
	Kişisel Çıkarlarını Kurum Çıkarlarının Önünde Tutma	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...öyle hissettiğim oldu... Kendini göstermeye çalışan, kendini öne çıkartmaya çalışan... ..sessiz kaldım... Ortaya çıkan sonuçlar neticesinde onu belki kanıtıyor, kendi çıkarını üstün tuttuğunu. Ama işte A olmasaydı da B olsaydı bu kuruma daha yararlı olurdu, bunu tam anlamıyla kanıtlayamıyorsun. Muğlak kalıyor... O yüzden de milleti boşu boşuna suçluyormuşsun gibi bir algı ortaya çıkabilir. O algıdan kaçınmak açısından. Yani yöneticinin böyle bir algıda olması da seni deli durumuna düşürür... ondan kaçınmak için... ..dışlanma korkusu, olumsuz bir şey düşünmemesi... (K4)</i>
Yönetim Sorunu	Amaca Hizmet Etmeyen Kurallar	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...bazen Cumartesimiz, Pazarımız yok. Hafta içi geç saatlere kadar çalıştığımız zamanlar olabiliyor... Ama bazen çok kuralcı olabiliyor sendika yöneticileri. Saat 09.00'da gel, saat 18.00'da çık... ..konuşmadım çünkü hem değişmez hem göze de batarsın... (K4)</i>

Ö: Örgütsel Özdeşleşme
T: Toplulukçuluk

B: Bireycilik
GM: Güç Mesafesi

Korumacı Sessizlik

Özgeci ve iş birliğinden hareketle diğer çalışanları ve örgütü koruma temelinden hareket ederek sergilenen korumacı sessizlik davranışının etik ve sorumluluklar (kötü muamele, etik olmayan konular, işleri aksatan kişisel çekişme, işten kaytarma ya da tembellik yapma), *yönetim sorunu* (yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği, yönetici ya da yöneticilerin düşük performans göstermesi), *çalışanların performansı* (mesai arkadaşlarının iş konusunda yetersizliği, meslektaşların düşük performans göstermesi, meslektaşların yetersizliği), *iyileştirme çabaları* (çalışılan birimde performans düşüklüğü) konularında olduğu görülmektedir.

“Şikayet”, “ispiyon”, “ihbarcılık” gibi ifadeler, sendika çalışanlarının olumsuz biri olarak görülme korkusu temelinde sessiz kaldıklarını göstermektedir. Katılımcıların bu ifadeleri, şikayet etme gibi bir eylemi doğru ya da etik bulmamalarından kaynaklanmaktadır.

İşe gelmeme gibi etik olmayan bir konuda, işten kaytarmada, mesai arkadaşının iş konusunda veya bilgi, beceri ve yetenek alanındaki yetersizliğinde ya da düşük performansında, dairedaki performans düşüklüğü gibi alt konularda katılımcıların kurulan

insan ilişkilerinden, dayanışma duygusundan, başkaları üzerinde olumsuz etki yapma ve ilişkilere zarar verme korkusundan hareket ettikleri göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, “arkadaşı korumak”, “görev süresinin dolması”, “işsiz kalmasına neden olma”, “açığını kapatma”, “yardım etme”, “zarar vermeme duygusu”, “eksikliklerini kapama”, “destek olma”, “tolere etme”, “insani ilişkiler” gibi sebeplerin katılımcıların korumacı sessizlik davranışı eğilimi sergilemesine yol açtığı görülmektedir. Bununla beraber “benim de başıma gelebilir” ifadesi korumacı sessizlik davranışı eğiliminin altında aynı durumda kendisinin de kalabileceği düşüncesinin olduğunu gösterebilmektedir.

Katılımcıların sergilediği korumacı sessizlik eğilimi üzerinde kültürel faktörlerden toplulukçuluk boyutunun rolü olduğu gözlenmiştir. Toplulukçu kültürel değerine sahip bireylerde hakim olan “biz” düşünce yapısı, dayanışma, birlik duygusu, diğerleriyle kurulan ilişkiyi koruma ve zarar vermeme düşüncesinden hareketle diğer çalışanları ve örgütü korumak için sessiz kalınmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin korumacı sessizlik davranışı eğiliminde de rolü olduğu gözlenmiştir. Sendika ile güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar benliklerini sendikanın kimliği üzerinden tanımlamaktadır. Bu da sendikanın diğer üyelerinin de bu benlik tanımlamasında önemli bir rolü olduğu anlamına gelmektedir. Bundan dolayı güçlü özdeşleşmeye sahip çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek sendika adına ve çalışanlara yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf etmektedir⁴²⁵. Bu bağlamda katılımcıların yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyinin çalışanların diğerlerini gözeterek sergilediği; açığın kapatılması, yardımcı olma gibi davranışların korumacı sessizlik davranışı eğilimlerini etkilediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan sendika çalışanlarının yönetim sorunu konusunda, “tolere etmek”, “demokrasiye saygı”, “seçenin taban olması”, “eksiklerini kapatma”, “samimiyetin önemli olması”, “onları dahil etmeye çalışmak” ya da “tekrar seçmeyerek ... nedenlerini konuşarak üyeler sormalıdır” gibi ifadeler sendika içi demokrasiyi koruma ve ona saygı duyma temelinde korumacı sessizlik eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Sendika içi demokrasi, “sendikaların yönetim, yapı ve işleyişinin ve üye temsiline demokratik temellere

⁴²⁵ Rolf van Dick ve Diğerleri, “Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour”, **British Journal of Management**, Vol. 17 (2006), ss. 285-286; 289

uygun olması”⁴²⁶ olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda, katılımcılar sendika üyelerinin kararlarına saygı duyarak, sendika içi demokrasinin sürdürülmesi ve korunması noktasında yöneticilere ve onlara dair konularda onların açığını kapatmayı, yardımcı olmayı, tolere etmeyi tercih ederek korumacı sessizlik davranışı eğilimi sergilemektedir. Söz konusu davranışa ilişkin konular, katılımcıların ifadeleri ile Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24: Korumacı Sessizlik Davranışı Eğilimi Sergilenen Ana ve Alt Konular/Temalar

Sessiz Kalınan Ana Temalar	Sessiz Kalınan Alt Temalar	Katılımcı Özellikleri	Özet Alıntılar
Etik ve Sorumluluklar	Kötü Muamele	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...mobbing... Diğer insanlara da tepki verdim... Bunu yöneticime bildirmedi... İhbarcılık olarak düşünüyordum... Bu bir ilke. Şahısla ilgili değil, şahısı korumak değil ama bir ilke olarak zorunlu ve özel bir durum olmazsa çalışma arkadaşı hakkında gidip bir yöneticiye şikayette bulunmayı uygun görmüyorum, çalışma prensibi açısından...(K6)
	Etik Olmayan Konular	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...işe gelmemek olabilir... Böyle şeyler olur yani... ...bir şey yapmadım. Çok da sorunlu bir şey olarak görmüyorum... ...yöneticime bildirmeyi düşünmedim. Aksine arkadaşı koruyacak bir şey varsa onu da yaparım...(K5)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...işe gelmeyenler oluyor tabii... sessiz kalıyorum. İşe gelmemenin kendisine kötü bir davranış diye bakmıyorum... Kaytarma hakkı vardır...(K6)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...üstlerime bildirmeyi düşünmedim... gerek yoktu... olaydan daha sonra haberim olduğu için bir şeyi değiştirmeyecekti... o kişiyi suçlamanın dışında bir fayda sağlamayacaktı... ...bir süre sonra emekli olup ayrılacaktı, bu da belki de sadece o kişiyle konuşmakla yetinmemi etkilemiş olabilir...(K13)
	İşleri aksatan kişisel çekişme	Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	...geçmiş dönemlerde beraber çalıştığımız arkadaşımın yaşamıştım. Bayağı da sorunlar yaşadım. Yönetim kurulunun da bilgisi vardı her dönemde. Ama bir çözüme ulaşmadı, sonra o kişi kendisi ayrıldı. Ben taşımadım konuyu, taşımam hiçbir zaman... (K12)

⁴²⁶ Mahiroğulları, *Dünyada ve Türkiye’de Sendikacılık*, s.22.

İşten Kaytarma ya da Tembellik Yapma	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...işin bu kısmını görsem de zaten söylemem mümkün mü? Dengeleri gözetmek gerekiyor. Bu yönde yapacağım bir açıklama işsiz kalmasına neden olacak... (K1)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...buradaki insanların o bilinçle, o sorumlulukla hareket edeceğini düşündüğüm için... ..çok da müdahil olmak doğru gelmiyor bana. Olmam da yani. Bu bir etik sorundur. Kişinin kendisini ilgilendiren bir şeydir... ..diğer türlü bir ihbarcılık... (K3)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...uyuyordu masasında... Hiçbir şey yapmadım...Uyuyorsa, geç gelmeyse, böyle bir şeyse bu konuda korurum. Sevmediğim biri olsa bile. Gidip şikayet etmem... En azından lafı açılmadan bir şey söylemem... Ama onun haricinde genel eğilimim bu konularda korumaktır. Çünkü benim de başıma gelebilir. Gerçi ben uyumam sendikada ama... (K4)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...geliyordu, yapacak işi varken yapmıyordu. Oturuyordu. Çeşitli bahaneler uydurup kaçıyordu... Hiçbir şey yapmadım... benim onun yaptığı işi kontrol etmek gibi bir görevim yok. Dolayısıyla benimle ilgili bir mesele değil... başkalarına zarar verecek bir tutum değildi. Dolayısıyla benim de üzerime vazife değildi...(K5)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...o işi gündüz yapmamak, bilgisayarda oyalanmak. Ya da bir bahane bulmak... Birden fazla olduğu zamanlarda uygun bir üslupla bunu yemedim demeye getirdim. Ama doğrudan şöyle şöyle yapıyorsun demedim. Dolaylı olarak... yaptığının doğru olmadığını hissettirmeye çalıştım... ..etik olarak doğru bulmadığım için yöneticimle paylaşmadım...(K6)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...üstüme bildirmeyi düşünmedim... Onların kendilerinin görmesi gerekir... Sorumlusu kimse görmeli... ..suçlama, ispiyonlama falan gibi değerlendiririm, doğru bulmam... (K8)</i>
	Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	<i>...yönetimin sorunu bu... Beni ilgilendiren bir mevzu değil... Yöneticiyle onun arasında bir sorun...Konuşsam belki değişebilir, belki başka bir yere verebilirler, işinden olabilir ama böyle kendi aramızda halledebileceğimiz sorunlar olduğu zaman kendi aramızda halledebiliriz... ispiyonculuk olarak algıladığım için yönetime söylemem, kendim çözmeye çalışırım, uyarırım, ikaz etmeye çalışırım... (K12)</i>

		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...o sürecin getirdiği geçici bir ruh hali, geçici bir davranış kalıbı olduğunu görünce gülümseyip geçebiliyorsun... Üstüme bildirmeye hiç gerek duymadım... O kişilerin kendince haklı nedenleri olduğunu görünce ve bunun onları bir ölçüde rahatlatacağını ve belki daha büyük tepkisel davranışların önüne geçtiğini düşündüğüm için... (K13)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...ben idare ediyorum bu durumu. Önemsiz olduğu için... Tolere edilemeyecek durumda olsa tartışırım, sinirlenirim, o kişiye tavrımı koyarım ama şikayet eder miyim? Etmedim hiç... (K14)</i>
Yönetim Sorunu	Yönetici ya da Yöneticilerin Yetersizliği	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...teknik bilgi gerektiren işlerde onların yeterli olmasını beklemek gibi bir şeyimiz yok... ...sessiz kalmak, tolere etmek... Sonuçta seçimle geldiği için o insanı beğenmeyebilirim, yeterli bulmayabilirim, zaafı olduğunu düşünebilirim ama sonuçta işçiler seçip gönderdiği için, sırf bunun için, o demokrasiye saygı için saygı duymak zorundayım. Yani onu rencide etmek yerine açığını kapatmaya, onun alanını doldurmaya çalışırım... (K3)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...yöneticilerin iş yerlerinden seçilmesi gerekiyor dolayısıyla her konuya hakim değil, olması da gerekmiyor... Sendika uzmanı, danışman görevi görüyor dolayısıyla yöneticinin her şeyi biliyor olması gerekmiyor... ...seçen taban, biz değiliz... Sorun varsa, soruna dair çözüm önerisi ya da bilgi neyse onu aktarmak gerekir, sorunu çözmek için. Ama onun dışında o kişinin diğer yetkinliklerini test etme yetkisi bende değil... (K5)</i>
		Ö: Yüksek B, GM: Düşük	<i>...yönetme anlamında eksikliği olan yöneticilere tanık oldum. Özellikle de kriz dönemlerini idare etmede, karar alma açısından... ...eksiklerini kapatmaya çalıştım... onları ben seçmiyorum. İşçiler seçiyor. Eksikleri varsa işçiler bir daha seçmesinler... benim görevim bu insanı, bilgi eksikliği illaki olacaktır, o eksiklikleri tamamlamak... ...bizim işimiz o... ...yönetme yeteneği... ...hemen başta olmaz ama bu hiç yoksa ya da gelişmiyorsa ya da her seferinde hata yapıyorsa bu insan, hatalarıyla sendikaya zarar veriyorsa bunun hesabını üyeler sormalıdır... (K7)</i>

	Yönetici ya da Yöneticilerin Düşük Performans Göstermesi	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...kitle önünde çok konuşamam. Şimdi bilmem nerede bunu yapması gereken insanlar var yapamıyor olabilir ama orada bulunmasının samimiyeti önemli, gönüllülüğü önemli. Bunlar çok önemli şeyler değil...(K3)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...bu durum karşısında senin sınırın var... Dolayısıyla o örgütsel mekanizma içerisinde denetleniyor, denetlenecekse de. Biz o denetim şeyinin dışındayız çalışanlar olarak. Ne olur? Biz beraber çalıştığımız yöneticileri daha fazla yaptığımız işin içine katarak onları dahil etmeye çalışıyoruz...(K8)
Çalışanların Performansı	Mesai Arkadaşlarının İş Konusunda Yetersizliği	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...iş yerlerinde performansa dayalı uygulamaların çok yanlış olduğuna dair eğitimler veriyoruz. Ben oradan böyle bakarken kendi iş arkadaşlarıma dair bunu söyleyebilmem mümkün değil. Önemli olan burada doğru işin çıkıp çıkmaması... ..kişilerle ilgili değil, işle ilgili konuştum...(K1)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...tanık olmadım ama olsam açığını kapatırdım...(K3)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...gördüm... Yardım ediyorum... Üstüme bildirmeyi düşünmedim. Doğru da bulmam... onu niye şikayet edeyim ki? (K4)
		Ö: Yüksek B, GM: Düşük	...üstlerimiz biliyordu... Onlar bilmeseydi... Açıkçası önce arkadaşla çözmeye çalışırdım ya da onun gelişmesi için yapabileceğim bir şeyler varsa yapardım... ..onunla çözeceğim bir şey varsa, bunu yöneticiye şikayet gibi götürmek doğru gelmiyor bana... (K7)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...destek olmaya çalıştım kişisel olarak... üstüme bildirmedi... söylediğim nedenden... şikayet...(K8)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...böyle bir şey olsaydı üstüme bildirmezdim... zarar vermeme duygusu... (K9)
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	...onun eksiklerini tamamlamaya çalışıyorsunuz...(K11)
		Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	...yetersiz olabilirler ama kendilerini tamamlamaları, geliştirmeleri konusunda her zaman gerekli desteği veririz. Böyle bir şeyi yöneticiye söylemem, ispiyonculuk çünkü...(K12)

		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...benim bilgi alanıma giren bir şeyse o konuda bilgi aktarmayı seçtim... Yöneticiye bildirmeyi düşünmedim, hepsi tolere edilebilecek şeylerdi... (K13)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...üstüme bildirmem, açığını vermem çünkü o iş yapılmayacak bir iş değildir... Yardım ederim... (K14)</i>
	Meslektaşların Düşük Performans Göstermesi	Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	<i>...kendisine söylemeyi tercih ederdim, yönetici ile konuşmazdım böyle bir durumda... (K12)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...öyle bir durumda birlikte tamamlardık onu... Kendisiyle belki konuşurdum, tavır gösterirdim ama yönetime gitmezdim... (K14)</i>
	Meslektaşların Yetersizliği	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...öyle bir durum olsaydı da konuşmazdım... ...hata değil sadece düzeyle ilgiliyse ve bir düzeyde ama sendikanın işini görecektir düzeyde iş çıkıyorsa bu konuşulmaz. Yıpratıcı olur çünkü... (K1)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...öğrenecek, gelişecek diye bakıyorum ya da dolaylı olarak destek atıyorum... ...bunu yöneticiyle konuşmuyorum... Bu çok olağanüstü büyüklükte bir şey değilse ve süreklilik arz etmiyorsa gidip şikayet etmiyorum. Ben sana söylediğimde de genellikle bir davranış değişikliği çabası içerisine giriliyor zaten. Bu da yeterli geliyor bana... (K6)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...o çalışmadan sorumlu olanların ona bakması gerekir... Yöneticiye birisini şikayet etme refleksi bana yanlış geldiği için söylemiyorum... (K8)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Yüksek	<i>...önemli olan kendini tamamlaması, geliştirmesi... Yöneticiye söylemezdim, kendisiyle çözmeye çalışırdım... (K12)</i>
		Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...tolere edebileceksem söylemek yerine tolere etmeye çalıştım... bunların hiçbirisi üst yönetime taşıyıp, şikayet etmeyi gerektirecek düzeyde olmamıştır... Eşimizden, çocuklarımızdan çok daha fazla zaman geçirdiğimiz insanlar çalışma arkadaşlarımız. Doğal olarak eleştirilmeden, şikayet edilmeden önce bir şeyleri paylaşmayı hak ediyorlar, ediyoruz... (K13)</i>
	İyileştirme Çabaları	Ö: Yüksek T, GM: Düşük	<i>...ben onu tolere ediyorum, o beni tolere ediyor. Paylaşıyoruz, destek sunuyoruz... ...çalışma arkadaşımın hiçbir şeyini yöneticiyle konuşmam. Konuşmamaya çalışırım... ...onu eleştiren, onu zor</i>

			<i>duruma sokan ya da onun özelini açan bir şeyi... ...çalışan insanların birbirleriyle dayanışması gerektiğini düşünüyorum. Burası kolektif bir çalışmanın üretildiği bir yer... ...insani ilişkilerin yani emeğin görünür olması, değer verilmesi gerektiğini düşündüğüm için...(K3)</i>
Ö: Örgütsel Özdeşleşme T: Toplulukçuluk		B: Bireycilik GM: Güç Mesafesi	

Bütün bu bulgular ve değerlendirmeler ışığında, araştırmaya katılan tüm katılımcıların yüksek örgütsel özdeşleşmeye sahip olduğu, 13 katılımcının toplulukçu ve düşük güç mesafesi kültürel değerlerine, bir katılımcının ise bireyci kültürel değerine ve yüksek güç mesafesine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların toplulukçu kültürel değer eğilimi ile düşük güç mesafesi eğilimi sergilemesi çalışılan örgütün sendika olması ile bağdaşmaktadır. Sendikalar dayanışmaya önem veren, grup olarak düşünme ve hareket etme yönelimine sahip olması gereken örgütlerdir. Bu da sendikada çalışan bireylerin “ben” yerine “biz” diyebilen diğer bir ifadeyle toplulukçu kültürel değer eğilimini taşımasını gerektirmektedir. Aynı zamanda, sendikaların sınıf mücadelesindeki yeri, var olma amacı göz önüne alındığında sendika çalışanlarının hiyerarşik yapıyı rollerden kaynaklı olarak gören, üstü sadece üst olduğu için haklı bulmayacak düşünce yapısına sahip çalışanları barındırması şaşırtıcı olmayacaktır. Katılımcıların en fazla korumacı sessizlik davranış eğilimini, en az korunmacı sessizlik davranış eğilimini sergilediği gözlenmiştir. İki yöneticinin ise sessizlik davranışı göstermediği gözlenmiştir. Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyi, toplulukçuluk-güç mesafesi yönelimi ve sergiledikleri sessizlik davranışları eğilimi Tablo 25’de toplu olarak gösterilmiştir.

Tablo 25: Katılımcıların Genel Değerlendirilmesi

Katılımcı	Örgütsel Özdeşleşme		Bireysel Kültürel Değerleri				Sessizlik Davranışları		
	Düşük	Yüksek	Bireycilik	Toplulukçuluk	Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi	Kabullenici	Korunmacı	Korumacı
K1		*		*	*				*
K2		*		*	*				
K3		*		*	*				*
K4		*		*	*		*	*	*
K5		*		*	*		*		*
K6		*		*	*		*	*	*
K7		*	*		*				*
K8		*		*	*		*		*
K9		*		*	*				*
K10		*		*	*				
K11		*		*	*				*
K12		*		*		*	*		*
K13		*		*	*		*		*
K14		*		*	*		*		*

TARTIŞMAVE SONUÇ

Sessizlik olgusunun karmaşık doğası, örgütsel yaşamda birey ve örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar barındırmaktadır. Çalışanların fikir ve görüşlerini esirgemesi, örgüt ile kurabileceği psikolojik bağın zayıflamasına neden olabilmekte, bu bağın zayıflaması ise çalışanları mekanik bireyler haline dönüştürebilmektedir. Çalışanların sahip olduğu kültürel değerlerin davranış ve tutumları üzerindeki etkisi, sessizliğe yönelik davranış ve tutumlarında da belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütle kurulan bağın güçlü olmaması ve çalışanları sessizliğe itecek kültürel değerler, örgütlerin karşılaşılabileceği durumlar karşısında zafiyetlerinin daha da görünür kılınmasına yol açacaktır.

Yapılan araştırmada, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile bireysel kültürel değerlerinden toplulukçu ve güç mesafesi eğilimlerinin, örgütsel sessizlik davranış ve tutumlarında değişikliğe yol açıp açmadığı, bir rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıkları, sessiz kalınan konularda nasıl bir sessizlik davranış ve tutumu sergiledikleri, sessizlik davranışlarında ve konularında, örgütsel özdeşleşme düzeylerinin ve toplulukçu ve güç mesafesi değerlerinin bir rolünün olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışanların sessiz kaldığı konulara ilişkin bulgular, Çakıcı⁴²⁷ tarafından gerçekleştirilen çalışma ile kısmen tutarlılık göstermektedir. Örneğin “etik ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışanların performansı” çalışanların en fazla sessiz kaldığı konular olarak gözlenmiştir. Bununla beraber Çakıcı’nın çalışmasından farklı olarak; *yönetim sorunu* (yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları), *iyileştirme çabaları* (işlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler, işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgiler), *çalışma olanakları* (fiziki ortamdaki yetersizlik, araç-gereç eksikliği) alt konularına ilişkin çalışanların sessiz kalmadığı görülmüştür. Bu farklılığın nedenlerine katılımcıların düşük güç mesafesi ve yüksek örgütsel özdeşleşme derecesi, kurumun sendika olmasının yol açtığı görülmüştür.

Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda hiyerarşi önemlidir, çalışanlar üstlerinin kendileri üzerinde büyük bir güce sahip olması gerektiğini düşünür, düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise insanlar arasındaki eşitliğe inanılır, çalışanlar fikir ve düşüncelerinden

⁴²⁷ Çakıcı, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.121-123.

söz etme hakkı olduğunu düşünür. Botero ve van Dyne tarafından yapılan ABD ve Kolombiya toplumlarında güç mesafesi ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, güç mesafesi ile çalışan sesliliği arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir⁴²⁸. Huang ve arkadaşları güç mesafesi ile çalışan sessizliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve yönetim açıklığı ve çalışan katılımı üzerinde, çalışanların örgüt hakkındaki düşünce ve fikirlerini esirgemesinde güç mesafesinin rolünü tespit etmiştir⁴²⁹. Sarıbay ve Sarıbay tarafından yapılan çalışmada, işleri iyileştirmeye yönelik çabalar konusunda güç mesafesi ile arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir⁴³⁰. Örgütlerdeki güç mesafesi yöneliminin sonuçlarını araştırdığı çalışmasında Khatri, örgütlerdeki yüksek güç mesafesinin etik olmayan davranışlar karşısında kayıtsız kalınmasına etki ettiğini, yöneticilerin kararlarını daha düşük düzeydeki çalışanlara ya da daha büyük kurumlara karşı haklı göstermek ve savunmak zorunda olmadığını ifade etmektedir. Bundan dolayı astların itaatkârlığı ve sadakati etik olmayan davranışların görmezden gelinmesine neden olmaktadır⁴³¹. Bu bağlamda düşük güç mesafesine sahip katılımcıların yönetim sorununa (yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları) ilişkin düşüncelerini dile getirmesi sendika, sendika çalışanlarına ve sendika üyelerine zarar verilmesini önlemek için olabilir. Sendika yöneticilerinin seçimle göreve gelmesi, genel kurula karşı hesap verme sorumluluğunu beraberinde getirmekte ve sendika ve üyelerine zarar verme noktasında sendika çalışanları yanlış tutum ve davranışlar karşısında düşüncelerini dile getirmektedir. Bu bağlamda düşük güç mesafesine sahip çalışanların yönetim sorunu (yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları) ve iyileştirme çabaları (işlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler sunma, işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgiler ve işleyiş ve süreçlerdeki hata veya aksama) konularında ses davranışı sergilemesi söz konusu çalışmalarla tutarlılık göstermiştir. Türkiye yüksek güç mesafesine sahip bir ülke olmasına rağmen katılımcıların düşük güç mesafesine sahip olması, çalışan kurumun sendika olması ile ilişkilendirilebilir.

⁴²⁸ Isabel C. Botero ve Linn van Dyne, "Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia", **Management Communication Quarterly**, Vol.23, No.1 (Ağustos, 2009), ss.89;93-94.

⁴²⁹ Xu Huang, Evert van de Vliert ve Gerben van der Vegt, "Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?", **Academy of Management Proceedings**, 2003, IM: K4.

⁴³⁰ Banu Sarıbay ve Efe Sarıbay, "Çalışanların Sessiz Kaldığı Konuların Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt.9, Sayı.46 (Ekim, 2016), s.789.

⁴³¹ Naresh Khatri, "Consequences of Power Distance Orientation in Organisations", **The Journal of Business Perspective**, Vol.13, No.1 (Ocak-Mart 2009), ss.6-7.

Katılımcıların yüksek özdeşleşme düzeyi *iyileştirme çabaları* (işlerin daha iyi yürümesine yönelik öneriler sunma, işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgiler ve işleyiş ve süreçlerdeki hata veya aksama) konusunda çalışan sesliliğinin daha fazla olduğu görülmüştür. Örgütsel özdeşleşme sosyal özdeşleşmenin özel bir formu olup bireyin örgütüyle özdeşleştiği ölçüde örgütün bireye bir kimlik duygusu sağladığını öne sürmektedir. Bu şekilde örgütsel özdeşleşme, örgütsel tutum ve davranışlar için bir temel oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütüyle yüksek derecede özdeşleşen bireyin, örgütün bakış açısını kazanma ve örgütün çıkarına uygun olacak şekilde hareket etme olasılığı artmaktadır⁴³². Birey örgütüyle özdeşleştiği derecede örgütün değerleri, normları, çıkarları, amaçları bireyin benlik kavramına dahil olmaktadır. Ortak çıkarlar bireysel çıkara dönüşmekte ve bu ortak çıkarlara katkı sağlamak için motive olunmaktadır⁴³³. Katılımcıların ifadelerinden elde edilen veriler, Tangirala ve Ramanujam tarafından grup içi özdeşleşmenin çalışan sessizliğini azalttığı⁴³⁴, Makens tarafından yüksek özdeşleşmenin çalışanların ses niyetleri üzerinde pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin⁴³⁵ tespit edildiği çalışmalarla benzerlik göstermiştir. Bununla beraber, Morrison ve arkadaşları sesin güvenli ve etkili olduğuna dair ortak inançları olan yüksek özdeşleşmeye sahip grup üyelerinin, fikir ve önerilerini paylaştığını tespit etmiştir⁴³⁶. Bu noktadan hareketle, katılımcıların sendika ve sendika üyelerinin hak ve çıkarlarını koruma ve geliştirme amacıyla yapılan çalışmaları iyileştirmek, geliştirmek, aksaklıkları önlemek için öneriler sunarak ses davranışı sergiledikleri gözlenmiştir.

Katılımcıların sessiz kalmasına etki eden faktörler, Milliken ve arkadaşları⁴³⁷ ile Morrison ve Milliken⁴³⁸ tarafından ortaya konan model ile benzerlik göstermiştir. Modelde bireysel, yönetsel, örgütsel, kültürel faktörler, açıkça konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği inancı ile korku ve algılanan riskler sessizliğe etki eden etkenler olarak yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların sessiz kalmalarına etki eden faktörlerin ise bireysel, yönetsel,

⁴³² Van Knippenberg ve Van Schie, s.138.

⁴³³ Daan van Knippenberg ve Ed Sleebos, "Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.27, No.5 (2006), s.572.

⁴³⁴ Tangirala ve Ramanujam, s.56.

⁴³⁵ Makens, s.22.

⁴³⁶ Elizabeth Wolfe Morrison, Sara L. Wheeler-Smith ve Dishan Kamdar, "Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice", **Journal of Applied Psychology**, Vol.96, No.1 (2011), ss.15-16.

⁴³⁷ Milliken, Morrison ve Hewlin, s.1467.

⁴³⁸ Morrison ve Milliken, s.711.

kültürel faktörler, açıkça konuşmanın bir şey değiştirmeyeceği inancı ile korku ve algılanan risklerin yol açtığı gözlenmiştir.

Etik ve sorumluluklar konusunda korku ve algılanan risk ile açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağı inancı; *yönetim sorununda* açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağı inancı, bireysel ve yönetsel faktörler; *çalışanların performansı ve iyileştirme çabaları* konusunda kültürel faktörlerden toplulukçuluk boyutunun; *çalışma olanakları* konusunda yönetsel faktörlerin örgütsel sessizliği beslediği görülmüştür.

Sendika çalışanlarının kabullenici sessizlik davranışı eğilimi göstermesinde bireysel ve yönetsel faktörlerin yanı sıra formel iletişim kanalının ve öğrenilmiş çaresizlik duygusunun, korunmacı sessizlik davranışı eğiliminde ise korku ve algılanan risk faktörünün etkili olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin yönetim ve liderlik anlayışı korunmacı sessizlik davranışı eğiliminde etkili olmaktadır. Çalışan ve yönetici arasındaki uyumsuzluk durumunda, yöneticinin farklı sesleri destekleme düzeyi korunmacı sessizlik davranışı eğilimini belirleyecektir. Sendika çalışanlarının sendikada işe başlaması ve işlerine son verilmesine yönelik kararlar genellikle merkez yönetim kurulu tarafından alınmaktadır. Bu bağlamda, sendika çalışanlarının iş ilişkisinin ticari bir kurumdaki iş ilişkisinden pek farkı yoktur. Ek olarak sendika yönetiminin değişmesi sendika çalışanlarının işini kaybetme riskini gündeme getirebilmektedir⁴³⁹. Korunmacı sessizlik davranışı eğilimine ise korku ve algılanan risk faktörü ile toplulukçu kültürel faktörünün yol açtığı gözlenmiştir.

Toplulukçu kültürel değere sahip çalışanlar için kişisel güven ve ilişkiler önceliklidir. Çalışanlar “biz” odaklı düşünerek grup bütünlüğüne, uyuma önem vermektedir⁴⁴⁰. Bu bağlamda çalışanların toplulukçuluk yöneliminin, *çalışanların performansı ve iyileştirme çabaları* (çalışılan dairedaki performans düşüklüğü) konularında örgütsel sessizliğe etki ettiği görülmüştür. Bu doğrultuda toplulukçuluk boyutu ile elde edilen bulgular, Sarıbay ve Sarıbay tarafından çalışanların sessiz kaldığı konuların kültürel değerlerle olan ilişkisinin incelendiği araştırma ile kısmen tutarlılık göstermiştir. Sarıbay tarafından yapılan araştırmada; işleri iyileştirmeye yönelik çabalar konusunun güç mesafesi ile negatif, bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma kültürel boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit

⁴³⁹ Lordoğlu, s.89.

⁴⁴⁰ Hofstede, *Asia Pacific Journal of Management*, ss.88-89.

edilmiştir. Çalışanların performansı konusunda ise, bireyci-toplulukçu kültürler ve belirsizlikten kaçınma kültürü ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı, güç mesafesi ve eril-dişil kültürler ile anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır⁴⁴¹.

Yapılan araştırmada toplulukçuluk boyutunun korumacı sessizlik davranışı eğilimini artırması ile ilgili bulgu Acaray ve Şevik tarafından yapılan çalışma ile örtüşmektedir. Acaray ve Şevik'in kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisini araştırdığı çalışmada, toplulukçuluk boyutunun korumacı sessizliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır⁴⁴². Bununla birlikte Sarıbay ve Kayalı tarafından yapılan çalışan sessizliğinin kültürel değerlerle olan ilişkisinde, korumacı sessizliğin bireyci-toplulukçu kültür boyutu ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir⁴⁴³. Toplulukçu kültürel değere sahip çalışanlar grup bütünlüğünü, uyumu korumaya ve dayanışmayı sağlamaya, kurulan sosyal ilişkilere zarar verecek davranışlardan kaçınmaya çalışmaktadır⁴⁴⁴. Bu nedenle katılımcıların, iş arkadaşlarını korumak adına korumacı sessizlik davranışı eğilimi sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmada çalışanların düşük güç mesafesinin, korumacı sessizlik davranışları yöneliminde azaltıcı rolü olabileceği gözlenmiştir. Çalışanların kabullenici sessizlik davranışı eğilimi gösterdiği konularda ise güç mesafesinin rol oynamadığı gözlenmiştir. Huang ve arkadaşlarının ulusal kültürel değerlerden güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında, yüksek güç mesafesinin olduğu toplumlarda otoriteye daha fazla uyulduğu ve endişeler daha az dile getirildiği için yüksek güç mesafesinin çalışanların sessiz kalmasında etkili olduğu belirtilmiştir⁴⁴⁵. Rhee'nin güç mesafesi, toplulukçuluk, cezalandırma ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında yüksek güç mesafesi ile kabullenici sessizlik arasında ilişki olduğu saptanmıştır⁴⁴⁶. Acaray ve Şevik, güç mesafesi ile kabullenici ve korumacı sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü⁴⁴⁷, Sarıbay ve Kayalı çalışan sessizliğinin kültürel değerlerle olan ilişkisini incelediği araştırmasında ise, güç

⁴⁴¹ Sarıbay ve Sarıbay, ss.788-789.

⁴⁴² Acaray ve Şevik, s.14.

⁴⁴³ Sarıbay ve Kayalı, ss.536-537.

⁴⁴⁴ Milliken, Morrison ve Hewlin, s.1471.

⁴⁴⁵ Huang, van de Vliert ve van der Vegt, *Management and Organization Review*, s.471.

⁴⁴⁶ Jaehoon Rhee, Alisher Dedahanov ve Dohyung Lee, "Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence", *Social Behavior and Personality*, Vol.42, No.5 (2014), s.714.

⁴⁴⁷ Acaray ve Şevik, s.14.

mesafesi ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki saptamıştır⁴⁴⁸. Katılımcıların kabullenici sessizlik davranışları yöneliminde düşük güç mesafesinin rolü bu çalışmalar ile benzerlik göstermemiştir. Bunun nedeni, kabullenici sessizlik davranışı gösterilen konularda katılımcıların bu sessizlik davranışı eğiliminde güç mesafesinin rolünün fazla olmaması olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan, katılımcıların korunmacı sessizlik davranışı yöneliminde düşük güç mesafesinin yapılan çalışmalarla benzerlik taşıdığı gözlenmiştir. Çünkü düşük güç mesafesi, bireyin korku ve algılanan risk faktöründen kaynaklı olarak korunmacı sessizlik davranışı eğilimi göstermesinde azaltıcı bir rol oynamıştır.

Çalışanların yüksek örgütsel özdeşleşme düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışı yönelimini arttırarak özgeci davranış ve iş birliğinden⁴⁴⁹ hareketle korunmacı sessizlik davranışı eğilimi sergilenmesine yol açmıştır. Janssen ve Huang grupla özdeşleşmenin grup üyelerine yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini arttırdığını ortaya koymuştur⁴⁵⁰. Tiktaş örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelediği araştırmasında örgütsel özdeşleşme ve korunmacı sessizlik davranışı arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir⁴⁵¹. Bu bağlamda katılımcıların yüksek özdeşleşme düzeyinin korunmacı sessizlik davranışı eğilimine etkisi bu çalışmalarla tutarlılık göstermiştir.

Yöneticilerin sessizlik davranışı sergilememesi yönetim kurulu içerisinde fikirlerini, düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildiğini ortaya koymuştur. İki yönetici de yüksek özdeşleşme düzeyi ile düşük güç mesafesi ve toplulukçu kültürel eğilimine sahiptir. Bu faktörler dışında yöneticilerin ses davranışı üzerinde yönetim ekibinin homojenliği, deneyim süresi, sendika kültürü, kişilik özellikleri gibi faktörlerin etkisinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Sendika çalışanlarının yüksek örgütsel özdeşleşmesi sendika ve sendika üyelerinin amaç ve çıkarları doğrultusunda ses davranışı sergilemesini, çalışma arkadaşlarını gözetme

⁴⁴⁸ Sarıbay ve Kayalı, ss.536-537.

⁴⁴⁹ Ashforth ve Mael, s.26.

⁴⁵⁰ Onne Janssen ve Xu Huang, "Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors", *Journal of Management*, Vol.34, No.1 (Şubat 2008), s.79.

⁴⁵¹ Tiktaş, s.118.

düşüncesinden hareketle korumacı sessizlik davranışı eğilimi göstermesini sağlamıştır. Çalışanların düşük güç mesafesinin ses davranışına olumlu etkisi, yanlış tutum ve davranışlar karşısında konum almalarına, sendika üyelerinin haklarını koruma ve geliştirme bağlamında öneriler sunmalarına, politikalar üretmelerine yol açmıştır. Yüksek toplulukçu yönelimi, sendika çalışanlarının dayanışma, iş birliği ruhundan hareketle grup bütünlüğünü koruyucu yönde davranmalarına, çalışma arkadaşlarını tolere etme, açıklarını kapatma bağlamında korumacı sessizlik davranışı eğilimi göstermesini sağlamıştır.

Sendika uzmanlarının sendikal politikalar geliştirmesi, yöneticilere danışman olarak fikir ve bilgi aktarması, eksiklerini tamamlaması görevlerine rağmen sessizlik davranışı eğilimi gösterdikleri gözlenmiştir. Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizliği besleyen en önemli faktörlerden birisi yönetsel faktörlerdir⁴⁵². Bununla beraber, sendika çalışanları tarafından sendika üyelerini etkileyecek düzeydeki kolektif sorunlarda ses davranışı eğilimi daha fazla sergilenirken, bireysel düzeydeki sorunlara karşı ses davranışı eğiliminin sergilenmesi nispeten daha az olmuştur.

Eşitsizliklerle mücadele etmede, hak ve çıkarlarını savunmada çalışanların sesi olan sendikaların demokrasinin yokluğunda varlık nedenini kaybedeceği açıktır. Sendikal demokrasinin korunduğu ölçüde yani sendika yönetiminin yapısının ve işleyiş mekanizmasının demokratik ilkelere uygun olduğu ölçüde, yönetimin değişebilmesi, kararlara katılma, itiraz etme, çok seslilik gibi fonksiyonların yerine getirildiği ölçüde sendika ve sendika üyelerinin hak ve çıkarları korunabilir, çalışanlar düşüncelerini, fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir. Sendikada uzmanlar kurulu ya da yönetim kurulu haricinde tüm çalışanların sendikanın genel işleyişine ve dairelerine yönelik düşünce ve önerilerini daha fazla aktarabilme olanağı sağlayabileceği kanallar oluşturulabilir. Bunun için her daire tüm çalışan ve yöneticisiyle beraber düzenli aralıklarla toplantılar yapabilir, sendikanın genel işleyişine yönelik çalışanların düşünce, görüşlerini ifade edebildiği toplantılar, kurullar oluşturulabilir. Bununla birlikte sendika çalışanlarının örgüt tarafından değerli olduklarını hissetmeleri sessizliği azaltıcı bir etkidir. Bu anlamda yöneticiler tarafından hem kendi dairesindeki hem de diğer dairelerdeki çalışanlarla kuracakları iletişim artırılabilir, olumlu, samimi, ayrımcılık gözetmeden sergilenen davranışlarla bu duygular pekiştirilebilir.

⁴⁵² Morrison ve Milliken, s.708.

Araştırmada elde edilen bulgular bazı kısıtlamalara sahiptir. Araştırmanın rneklemine, İstanbul ilinde bir sendikanın genel merkezindeki 14 sendika çalışanı oluştırmaktadır. Örneklemenin daha geniş belirlendiği ve farklılaştırıldığı araştırmaların daha sağlıklı sonuçlara ulaşma imkanı sağlayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yapılan araştırmada çalışılan pozisyonun sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu grlmştr. Bu bağlamda ileride sendikalarda yapılacak çalışmalarda örneklemenin belirli bir pozisyonadaki çalışanlarla, örneğin sadece uzmanlardan veya sadece yöneticilerden oluşacak homojen bir grup ile yürütülmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla beraber, katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyi ve bireysel kültürel değerleri eğilimi ölçekler aracılığıyla belirlenmek istenmiştir. Ölçeklere verilen cevapların samimi ve gerçeği yansıtacak şekilde verilmemiş olma olasılığı ile sessizlik olgusu ile ilgili görüşmelerin katılımcıların aktardıkları görüşlerle sınırlılığı araştırmanın diğer bir kısıtlılığını oluştırmaktadır. Yapılan araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel özdeşleşme ve güç mesafesi ve toplulukçu kültürel boyutlarla ilişkisi incelenmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda, yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve liderlik anlayışının çalışan sessizliğine olan etkisi incelenebilir. Yönetici sessizliği, lider-ye etkileşimi çerçevesinde ele alınabilir.

EKLER

EK 1: GÖRÜŞME FORMU

1. Sosyo-Demografik Özellikler

- Yaşınız:
- Cinsiyetiniz:
- Medeni Durumunuz:
- Öğrenim Durumunuz:
- Toplam İş Tecrübeniz: ... yıl/ay
- Şu An Bulunduğunuz Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz: ... yıl/ay
- Yöneticilik Göreviniz Var Mı?
- Çalıştığınız Bölüm/Birim:

2. Sendika Çalışanlarının Hangi Konularda Sessiz Kaldığına İlişkin Derinlemesine Sorular

Etik ve Sorumluluklar Konusuna İlişkin

➤ *Kötü muamele*

- Küfür, hakaret, suçlama, şiddet, aşırı iş yükleme, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi kötü bir muameleye maruz kaldınız mı?
- Bunlardan hangisine maruz kaldınız?
- Maruz kaldığınız bu davranış karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstünüze bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz?

➤ *Etik olmayan konular*

- Etik olmayan bir davranış ile örneğin birinin görevini kötüye kullanması, işe gelmemesi, hırsızlık yapması gibi bir duruma hiç tanık oldunuz mu?
- Bunlardan hangisine tanık oldunuz?
- Tanık olduğunuz bu davranış karşısında ne yaptınız?
- Etik olmayan bu davranışı üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *İşleri aksatan kişisel çekişmeleri ve çatışmalar*

- İşleri aksatacak bir kişisel çekişme ve çatışma yaşadınız mı? Böyle bir duruma tanık oldunuz mu?
- Nasıl bir durum yaşadınız? Neye tanık oldunuz?
- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *İşten kaytarma ya da tembellik yapma*

- İşten kaytaran ya da tembellik yapan bir çalışma arkadaşınızı gördünüz mü?
- Çalışma arkadaşınız hangi tür davranışı sergiliyordu?
- Bu davranış karşısında ne yaptınız?
- Bu davranışı üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *Kurumda israf ve kayıp*

- Kurumunuzda israf ve kayıp gibi bir durum yaşandı mı?
- Bunlardan hangisi yaşandı?
- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *Kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutma*

- Kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutan bir çalışma arkadaşınız oldu mu?
- Bu konuda nasıl bir davranış sergiledi?
- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

Yönetim Sorunu Konusuna İlişkin

➤ *Yönetici ya da yöneticilerin yetersizliği (Bilgi, beceri ve yetenek)*

- Yönetici ya da yöneticilerinizin bilgi, beceri ve yetenek alanındaki yetersizliklerine hiç tanık oldunuz mu?
- Bunlardan hangisine tanık oldunuz?

- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu onlara söylemeyi düşündünüz mü? Söylediniz mi?
- Neden söylemediniz? Neden sessiz kaldınız?
- *Yönetici ya da yöneticilerin düşük performans göstermesi*
 - Yönetici ya da yöneticilerinizin düşük performans gösterdiği oldu mu?
 - Hangi konuda düşük bir performans gösterdi?
 - Bu durum karşısında ne yaptınız?
 - Bu durumu ona söylemeyi ya da üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Söylediniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?
- *Yöneticilerin yanlış tutum ve davranışlar içinde bulunması*
 - Bir yöneticinin/yöneticilerin yanlış tutum ve davranış içerisinde olduğuna hiç tanık oldunuz mu?
 - Hangi konuda/olayda yanlış tutum ve davranış içerisinde hareket etti?
 - Bu durum karşısında ne yaptınız?
 - Bu durum hakkında onunla konuştunuz mu? Üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü?
 - Neden konuşmadınız? Neden sessiz kaldınız?
- *Kurumda adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar vb.)*
 - Kurumda ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık gibi adil olmayan bir uygulamaya maruz kaldınız mı veya şahit oldunuz mu?
 - Hangi konuda ne tür bir adil olmayan uygulamaya maruz kaldınız ya da şahit oldunuz?
 - Bu durum karşısında ne yaptınız?
 - Bu uygulamalar hakkında üstlerinizle konuştunuz mu?
 - Neden konuşmadınız? Neden bildirmediğiniz?
- *Amaca hizmet etmeyen kurallar*
 - Kurumda amaca hizmet etmeyen kural/kurallar var mı/var mıydı?
 - Hangi konuda böyle bir kural var/vardı?
 - Bu konu hakkında ne yaptınız?
 - Bu kural hakkında üstlerinizle konuştunuz mu?
 - Neden konuşmadınız?

➤ *Hemfikir olunmayan iş yeri politikaları veya kararları*

- Hemfikir olmadığınız iş yeri politikası veya kararı var mı? Oldu mu?
- Hemfikir olmadığınız iş yeri politikası veya kararı nedir?
- Bu konu hakkında ne yaptınız?
- Bu politika veya karar hakkında üstlerinizle konuştunuz mu?
- Neden konuşmadınız?

Çalışanların Performansı Konusuna İlişkin

➤ *Mesai arkadaşlarının iş konusunda yetersizliği*

- Mesai arkadaşlarınızın iş konusunda yetersiz olduğuna tanık oldunuz mu?
- Hangi konuda yetersizlik gösterdi?
- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstünüze/üstlerinize bildirdiniz mi? Üstünüze bildirmeyi düşündünüz mü?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *Meslektaşların düşük performans göstermesi*

- Meslektaşlarınızdan biri/birilerinin düşük performans gösterdiğine tanık oldunuz mu?
- Hangi konuda düşük performans gösterdi?
- Bu konu hakkında ne yaptınız?
- Bu durumu üstünüze/üstlerinize bildirdiniz mi?
- Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

➤ *Meslektaşlarınızın yetersizliği (Bilgi, beceri ve yetenek)*

- Meslektaşlarınızın bilgi, beceri ve yetenek alanındaki yetersizliğine tanık oldunuz mu?
- Bunlardan hangisine tanık oldunuz?
- Bu durum karşısında ne yaptınız?
- Bu durumu üstünüze/üstlerinize söylemeyi düşündünüz mü? Söylediniz mi?
- Neden söylemediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

İyileştirme Çabaları Konusuna İlişkin

- *Çalışılan birimde, işlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler sunmak*
 - Çalıştığınız birimde, işlerin daha iyi yürütmesine yönelik öneriler hiç sundunuz mu?
 - Sunduğunuz öneri ne hakkındaydı? Ne önerisi sundunuz?
 - Sunduğunuz öneri ile ilgili ne yapıldı? Herhangi bir aksiyon alındı mı?
 - Neden bir öneri sunmadınız? Neden sessiz kaldınız?
- *İş arkadaşları ile işi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgileri konuşmak*
 - İş arkadaşlarınızla işinizi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgileri hiç konuştunuz mu?
 - Neden konuşmadınız?
 - Hangi konuda işinizi iyileştirmeye dönük fikir ve bilgileri konuştunuz?
 - Bu fikir ve bilgiler doğrultusunda eylemlerinizi değerlendirip değiştirdiniz mi?
 - Neden değiştirmediniz?
- *Kurumdaki işleyiş ve süreçlerde aksama veya hata yaşanması*
 - Kurumda işleyiş ve süreçlerde aksama hiç yaşandı mı?
 - Aksama hangi konuyla ilgiliydi?
 - Bununla ilgili ne yaptınız?
 - Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?
- *Çalışılan birimde performans düşüklüğü yaşanması*
 - Çalıştığınız birimde performans düşüklüğü yaşandı mı?
 - Hangi konuyla ilgili performans düşüklüğü yaşandı?
 - Bununla ilgili ne yaptınız?
 - Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

Çalışma Olanakları Konusuna İlişkin

- *Çalışılan kurumun fiziki ortamında yetersizlik olması*
 - Çalıştığınız kurumun fiziki ortamında yetersizlik yaşadınız mı?
 - Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

- Çalışılan kurumda araç-gereç yetersizliği olması
 - Çalıştığınız kurumda araç-gereç yetersizliği yaşadınız mı?
 - Bu durumu üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?
- *Çalışılan kurumda, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçları ile ilgili talepler*
 - Çalıştığınız kurumda, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarınıza yönelik bir isteğiniz oldu mu?
 - Bu isteğinizin içeriği neydi?
 - Buna yönelik talebinizi üstlerinize bildirmeyi düşündünüz mü? Bildirdiniz mi?
 - Neden bildirmediğiniz? Neden sessiz kaldınız?

EK 2: ÖLÇEK FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu ölçek formu, “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Özdeşleşme ve Kültür Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Sizden yanıtlamanızı beklediğimiz bu ölçek formu, “Örgütsel Özdeşleşme” ve “Bireysel Kültürel Değerleri” olmak üzere toplam iki bölümden oluşmaktadır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, farklı kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Size uygun kutucuğa (X) işareti koymanız yeterlidir. Kullanılan ifadelerin doğru ya da yanlış karşılıkları yoktur. Cevaplar kişiden kişiye göre değişmektedir. Lütfen kendi düşüncelerinizi ve davranışlarınızı dikkate alarak ifadeleri cevaplayınız. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi yazmayınız. Vereceğiniz yanıtlar bütün soruları eksik bırakmadan tamamladığınız takdirde değerli olacaktır, bu yüzden lütfen tüm soru ve ifadeleri yanıtlayınız ve hiçbirini boş bırakmayınız. Değerli vaktinizi ayırıp, araştırmamıza katkıda bulunacağınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Prof. Dr. Sibel GÖK

Muazzez Nilay ACAR

EK 3: ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÖLÇEĞİ

1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Herhangi birisi çalıştığım kurumu eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım					
2. Başkalarının çalıştığım kurum hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim					
3. Çalıştığım kurum hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım					
4. Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır					
5. Herhangi birisi çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım					
6. Çalıştığım kurumla ilgili medyada bir eleştiri yapılmışsa, bu durum beni utandırır					

EK 4: BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

1. Hiç Katılmıyorum 2. Çok Az Katılıyorum 3. Orta Düzeyde Katılıyorum 4. Büyük Ölçüde Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum					
	1	2	3	4	5
1. Üst pozisyonda çalışanlar çoğu kararı alt pozisyonda çalışanlara danışmadan almalıdır					
2. Üst pozisyonda çalışanların, alt pozisyonda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmaları gerekmez					
3. Üst pozisyonda çalışanlar, alt pozisyonda çalışanlarla sosyal etkileşime girmekten kaçınmalıdır					
4. Alt pozisyonda çalışanlar, üst pozisyonda çalışanların kararlarına karşı gelmemelidir					
5. Üst pozisyonda çalışanlar, önemli görevler için alt pozisyonda çalışanlara yetki vermemelidir					
6. Bireyler, bağlı oldukları grupları için kendi kişisel çıkarlarını feda etmelidir					
7. Zorluklara rağmen, bireyler gruplarına sadık kalmalıdır					
8. Grubun refahı, bireysel ödüllerden daha önemlidir					
9. Grup başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir					
10. Bireyler, sadece grubun refahı sağlandıktan sonra kendi hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalıdır					
11. Bireysel hedeflerin gerçekleşmeme pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır					

KAYNAKÇA

Kitaplar

A-M, Jacqueline, Coyle-Shapiro ve Marjo-Riitta Parzefall. “Psychological Contracts”, Julian Barling ve Cary L. Cooper(Ed.). **The SAGE Handbook of Organizational Behavior** içinde. London: SAGE Publications, 2008, ss.17-34.

Aronson, Elliot. **The Social Animal**. 11. Basım. New York: Worth Publishers, 2011.

Aydoğanoglu, Erkan. **Sınıf Mücadelesinde Sendikalar**. İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 2007.

Aydoğanoglu, Erkan. **Dünyada ve Türkiye’de Sendika - Siyaset İlişkisi**. Genişletilmiş 2. Basım. Ankara: Kültür Sanat-Sen Yayınları, 2011.

Brinsfield, Chad T., Marissa S. Edwards ve Jerald Greenberg. “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Ed.). **Voice and Silence in Organizations** içinde. Bingley: Emerald, 2009, ss.3-33.

Burke, Kenneth. “The Rhetorical Situation”, Lee Thayer (Ed.). **Communication: Ethical and Moral Issues** içinde. London: Gordon and Breach, 1973, ss.263-275.

Çakıcı, Ayşehan. “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, Tarık Solmuş (Ed.). **İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar** içinde, İstanbul: Epsilon, 2008, ss.85-107.

Demirdizen, Derya ve Kuvvet Lordoğlu. “Türkiye’de Sendika İçi Demokrasi ya da Bir İmkansızın Arayışı mı?”, **Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu V Bildiriler**. Uludağ Üniversitesi İİBF ÇEEİ Bölümü (drl.). İstanbul: Petrol-İş Yayını, 2013, ss.223-241.

Dereli, Toker. “Sendikacılık, Toplu Sözleşme, Grev-Lokavt”, Ali İhsan Özeroğlu (Ed.). **Sendikacılık Akademisi Ders Notları-1** içinde. Ankara: Türk-İş Yayını, 2012, ss.285-309.

Dick, Rolf van. “My Job is My Castle: Identification in Organizational Contexts”, C. L. Cooper ve I. T. Robertson (Ed.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology Vol.19** içinde. New York: Wiley, 2004, ss.171-203.

Doğan, Binali. **Örgüt Kültürü**. İstanbul: BETA, 2007.

Dukerich, Janet M., Roderick Kramer ve Judi McLean Parks. “The Dark Side of Organizational Identification”, David A. Whetten ve Paul C. Godfrey (Ed.). **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations** içinde. California: SAGE, 1998, ss.245-256.

Edmondson, Amy C. ve James R. Detert. “The Role of Speaking Up in Work-Life Balancing”, Ellen Ernst Kossek ve Susan J. Lambert(Ed.). **Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives** içinde. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2005, ss.401-427.

Elsbach, Kimberly D. “An Expanded Model of Organizational Identification”, Robert I. Sutton ve Barry M. Staw (Ed.). **Research in Organizational Behaviour, Vol.21** içinde. Connecticut: JAI Press, 1999, ss.163-200.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. 2. Basım. İstanbul: Dönence Basım, 1997.

Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. 14. Basım. İstanbul: BETA, 2015.

Freud, Sigmund. **Group Psychology and The Analysis of The Ego**. James Strachey (çev.). 5. Basım. Londra: The Hogarth and The Institute of Psychoanalysis, 1949.

Fuchs, Sebastian. **Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations: The Coalescence Model of Organizational Identification**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.

Geertz, Clifford. **The Interpretation of Cultures: Selected Essays**. New York: Basic Books, 1973.

Giddens, Anthony. **The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration**. Cambridge: Polity Press, 1984.

- Gündoğmuş, Ali. **Sendikalar, Kitle Örgütleri ve Kitle Mücadelesi**. İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 1992.
- Güven, Sami. **Sosyal Politikanın Temelleri**. 5. Basım. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2013.
- Güvenç, Bozkurt. **İnsan ve Kültür**. 3. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1979.
- Harlos, Karen P. “Cultures of Injustice: Dimensions and Organizational Correlates of Unjust Employment Relationships”, Nerina L. Jimmieson, Mark A. Griffin, Boris Kabanoff, Prashant Bordia, Lisa M. Bradley ve Andrew Neal (Ed.). **The Third Industrial and Organisational Psychology Conference Proceedings** içinde. Brisbane, Queensland: Australian Psychological Society, 1999, ss.111-119.
- Haslam, S. Alexander. **Psychology in Organizations: The Social Identity Approach**. 2. Basım. Londra: Sage Publications, 2004.
- Haslam, S. Alexander ve Naomi Ellemers. “Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions”, Gerard P. Hodgkinson ve J. Kevin Ford (Ed.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.20** içinde. West Sussex: Wiley, 2005, ss.39-118.
- Hirschman, Albert O. **Exit, Voice, and Loyalty**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1970.
- Hofstede, Geert. **Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Abridged Ed. 7. Basım. California: SAGE, 1991.
- Hofstede, Geert. **Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2. Basım. California: SAGE, 2001.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. 3. Basım. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Hogg, Michael A. “Social Identity Theory”, Peter J. Burke (Ed.). **Contemporary Social Psychological Theories** içinde. California: Stanford University Press, 2006, ss.111-136.

- Hogg, Michael A. “Social Identity Theory”, Shelley McKeown, Reeshma Haji ve Neil Ferguson (Ed.). **Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory: Contemporary Global Perspectives** içinde. Switzerland: Springer, 2016, ss.3-18.
- Hogg, Michael A. ve Dominic Abrams. **Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes**. London: Routledge, 1998.
- Hogg, Michael A. ve Graham M. Vaughan. **Social Psychology**. 7. Basım. Harlow: Pearson, 2014.
- Hofstede, Geert ve Michael Harris Bond. “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”. **Organizational Dynamics**. 1988, ss.5-21.
- Hortaçsu, Nuran. **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**. Ankara: İmge Kitabevi, 1998.
- Işıklı, Alpaslan. **Sendikacılık ve Siyaset**.4. Basım. Ankara: İmge Kitabevi, 1990.
- Jaworski, Adam. “Introduction: An Overview”, Adam Jaworski (Ed.).**Silence: Interdisciplinary Perspectives** içinde. Berlin: Mouton de Gruyter, 1997, 3-14.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem ve Zeynep Cemalcılar. **Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş**. 16. Basım. İstanbul: Evrim, 2014.
- Koç, Yıldırım. **Türkiye İşçi Sınıfı ve Sendikacılık Hareketi Tarihi**. Genişletilmiş 2. Basım. İstanbul: Kaynak Yayınları, 2003.
- Koray, Meryem. **Değişen Koşullarda Sendikacılık**. İstanbul: TÜSES, 1994.
- Kroeber, A. L. ve Clyde Kluckhohn. **Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions**. Massachusetts: The Museum, 1952.
- Leung, Kwok ve Michael Harris Bond. “Social Axioms: A Model for Social Beliefs in Multicultural Perspective”, Mark P. Zanna (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology, Vol.36** içinde. San Diego, CA: Academic Press, 2004, ss.119-197.

- Lind, E. Allan ve Tom R. Tyler. **The Social Psychology of Procedural Justice**. New York: Springer, 1988.
- Madran, H. Andaç Demirtaş. “Sosyal Kimlik Ve Ayrımcılık”, Kenan Çayır ve Müge Ayan Ceyhan (Ed.). **Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar** içinde. İstanbul : İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012, ss.73-85.
- Mahiroğulları, Adnan. **Dünyada ve Türkiye’de Sendikacılık**.Genişletilmiş 2. Basım. Bursa: Ekin Yayınevi, 2013.
- Marx, Karl, Friedrich Engels ve V. İ. Lenin. **Sendikalar Üzerine I Marx-Engels-Lenin**. 2. Basım. İstanbul: Yorum Yayınları, 1992.
- Marx, Karl. **Felsefenin Sefaleti**. Ahmet Kardam (çev.). 7. Basım. Ankara: Sol Yayınları, 2011.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. Annotated Edition (Updated and with a new commentary by Joel Cutcher-Gershenfeld). New York: McGraw-Hill, 2006.
- Mullins, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**. 9. Basım. Harlow: Pearson, 2010.
- P., Miriam Erez ve Christopher Earley. **Culture, Self-Identity, and Work**. Oxford: Oxford University Press, 1993.
- Park, Robert E., ve Ernest W. Burgess. **Introduction to the Science of Sociology**. Chicago : The University of Chicago Press, 1921.
- Patchen, Martin. **Participation, Achievement and Involvement in the Job**. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- Pinder, Craig C. ve Karen P. Harlos. “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Gerald R. Ferris (Ed.). **Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20** içinde. Bingley: Emerald, 2001. ss.331-369.

- Pratt, Michael G. "To Be or Not to Be: Central Questions in Organizational Identification", David A. Whetten ve Paul C. Godfrey (Ed.). **Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations** içinde. California: SAGE, 1998, ss.171-207.
- Reicher, Stephen, Russell Spears ve S. Alexander Haslam. "The Social Identity Approach in Social Psychology", Margaret Wetherell ve Chandra Talpade Mohanty (Ed.). **The SAGE Handbook of Identities** içinde. London: SAGE Publications, 2010, ss.45-62.
- Sakallı, Nuray. **Sosyal Etkiler: Kim Kimi Nasıl Etkiler?** 5. Basım. Ankara: İMGE, 2016.
- Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3. Basım. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Schwartz, Shalom H. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries", Mark P. Zanna (Ed.). **Advances in Experimental Social Psychology, Vol.25** içinde. San Diego, CA: Academic Press, 1992, ss.1-65.
- Simon, Herbert A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**. 2. Basım. New York: The Free Press, 1957.
- Smith, Philip. **Cultural Theory: An Introduction**. Massachusetts: Blackwell, 2001.
- Strauss, Anselm L. **Mirror and Masks: The Search for Identity**. Londra: Martin Robertson & Co. Ltd, 1969.
- Tajfel, Henri ve John C. Turner. "An Integrative Theory of Intergroup Conflict", W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.). **The Social Psychology of Intergroup Relations** içinde. California: Brooks/Cole Publishing, 1979, ss.33-47.
- Tajfel, Henri ve John C. Turner. "The Social Identity Theory of Intergroup Behavior", John T. Jost ve Jim Sidanius (Ed.) **Political Psychology: Key Readings** içinde. Newyork: Psychology Press, 2004, ss. 367-390.
- Talas, Cahit. **Bir Toplumsal Politika Belgesinin Yorumu**. Ankara: Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, 1982.

- Tokol, Aysen. “Sosyal Politikanın Tarafları”, Aysen Tokol ve Yusuf Alper (Ed.) **Sosyal Politika** içinde. Yenilenmiş 2. Basım. Bursa: DORA Yayıncılık, 2012, ss.37-76.
- Tokol, Aysen. **Türk Endüstri İlişkileri Sistemi**.Yenilenmiş 4. Basım. Bursa: DORA Yayıncılık, 2015.
- Trompenaars, Fons ve Charles Hampden-Turner. **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**. 2. Basım. London: Nicholas Brealey, 1997.
- Turner, John C., Michael A. Hogg, Penelope J. Oakes, Stephen D. Reicher ve Margaret S. Wetherell. **Rediscovering the Social Group: A-Self Categorization Theory**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.
- Turner, John C. ve Katherine J. Reynolds. “The Social Identity Perspective in Intergroup Relations: Theories, Themes and Controversies”, Rupert Brown ve Samuel L. Gaertner (Ed.). **Blackwell Handbook of Social Psychology: Intergroup Processes** içinde. Oxford: Blackwell Publishing, 2002, ss.133-152.
- Tylor, Edward Burnett. **Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom, Volume 1**. New York: Dover Publications, 2016.
- Uçkan, Banu. “Türkiye’de Endüstri İlişkileri”, Banu Uçkan ve Deniz Kağmıoğlu (Ed.) **Endüstri İlişkileri** içinde. Eskişehir: TC. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, ss.225-248.
- Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. 11. Basım. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.
- Yin, Robert K. **Case Study Research. Design and Methods**. 3. Basım. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2003.

Sürekli Yayınlar

- Acaray, Ali ve Neslihan Şevik. “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.34, Sayı.4, 2016, ss.1-18.
- Akyüz, Bülent. “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.44, Nisan 2015, ss.207-216.
- Arrindell, W. A. “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (Book Review)”. **Behaviour Research and Therapy**. Vol.41, No.7, Temmuz 2003 ss.861-862.
- Ashford, Susan J., Nancy P. Rothbard, Sandy Kristin Piderit ve Jane E. Dutton. “Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues”. **Administrative Science Quarterly**. Vol.43, No.1, Mart 1998, ss.23-57.
- Ashforth, Blake E., Spencer H. Harrison ve Kevin G. Corley. “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions”. **Journal of Management**. Vol.34, No.3, Haziran 2008, ss.325-374.
- Ashforth, Blake E. ve Fred Mael. “Social Identity Theory and the Organization”. **Academy of Management Review**. Vol.14, No.1, 1989, ss.20-39.
- Astarlı, Muhittin. “6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu’nun Sendikal Güvenceler Konusunda Getirdiği Değişiklikler ve Hukuki Sonuçları”. **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. Cilt. XVII, Sayı.1-2, Ocak-Nisan 2013, ss.141-184.
- Athanassiades, John C. “The Distortion of Upward Communication in Hierarchical Organizations”. **The Academy of Management Journal**. Vol.16, No.2, Haziran 1973, ss.207-226.

- Baltacı, Ali. “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?”. **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.5, Sayı.2, 2019, ss.368-388.
- Baskan, Esra. “6356 Sayılı Kanun Hükümleri Çerçevesinde Sendika Yöneticiliğinin Güvencesi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**. Cilt.15, Özel Sayı, 2013, ss.709-730.
- Bayın, Gamze, Gözde Yeşilaydın ve Afsun Ezel Esatoğlu. “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.7, Sayı.1, 2015, ss.248-266.
- Bergami, Massimo ve Richard P. Bagozzi. “Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization”. **British Journal of Social Psychology**. Vol.39, No.4, Aralık 2000, ss.555-577.
- Berger, Peter L. “Identity as a Problem in The Sociology of Knowledge”. **European Journal of Sociology**. Vol.7, No.1, Mayıs1966, ss.105-115.
- Botero, Isabel C. ve Linn Van Dyne. “Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia”. **Management Communication Quarterly**. Vol.23, No.1, Ağustos 2009, ss.84-104.
- Bowen, Frances ve Kate Blackmon. “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”. **Journal of Management Studies**, Vol.40, No.6, Eylül 2003, ss. 1393-1417.
- Brown, Michael E. “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”. **Administrative Science Quarterly**. Vol.14, No.3, Eylül 1969, ss.346-355.
- Bullis, Connie ve Betsy Wackernagel Bach. “Are Mentor Relationships Helping Organizations? An Exploration of Developing Mentee-Mentor-Organizational Identifications Using Turning Point Analysis”. **Communication Quarterly**. Vol.37, No.3, 1989, ss.199-213.

- Burgoon, Judee K. "The Unwillingness-to-Communicate Scale: Development and Validation". **Communication Monographs**. Vol.43, Mart 1976, ss.60-69.
- Cheney, George. "On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification". **Communication Monographs**. Vol.50, No.4, 1983, ss.342-362.
- Cheney, George. "The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication". **Quarterly Journal of Speech**. Vol.69, No.2, 1983, ss.143-158.
- Cheney, George ve Phillip K. Tompkins. "Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment". **Central States Speech Journal**. Vol.38, No.1, 1987, ss.1-15.
- Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Temel Teorileri ve Dinamikleri". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.16, Sayı.1, 2007, ss.145-162.
- Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt.17, Sayı.1, 2008, ss.117-134.
- Delican, Mustafa. "Cumhuriyet Döneminde Türk Endüstri İlişkileri: İşçi Sendikalarının Dünü, Bugünü". **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. Sayı.51, 2006, ss.3-45.
- Demir, Fevzi. "Sendikaların Kuruluşu ve İşleyişi". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.4, Sayı.39, 2013, ss.17-42.
- Demirtaş, H. Andaç. "Sosyal Kimlik Temel Kavram ve Kuramı, Varsayımlar". **İletişim Araştırmaları Dergisi**. Cilt.1, Sayı.1, 2003, ss.123-144.
- Dereli, Toker. "6356 Sayılı Yeni Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu: Genel Bir Değerlendirme". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.1, Sayı.36, 2013, ss.41-64.
- Devrani, Tülay Korkmaz. "Kişisel Değerlerin Kuramsal Yapısı ve Pazarlamadaki Uygulamalar". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, Nisan 2010, ss.49-70.

- Dick, Rolf van. "Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology". **International Journal of Management Reviews**. Vol.3, No.4, Aralık 2001, ss.265-283.
- Dick, Rolf van, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher ve Oliver Christ. "The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?". **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol.77, No.2, Haziran 2004, ss.171-191.
- Dick, Rolf van, Ulrich Wagner, Jost Stellmacher, Oliver Christ ve Patrick A. Tissington. "To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts". **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**. Vol.131, No.3, Ağustos 2005, ss.189-218.
- Dick, Rolf van, Michael W. Grojean, Oliver Christ ve Jan Wieseke. "Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour". **British Journal of Management**, Vol.17, 2006, ss.283-301.
- DiSanza, James R. ve Connie Bullis. "Everybody Identifies with Smokey the Bear: Employee Responses to Newsletter Identification Inducements at the U.S. Forest Service". **Management Communication Quarterly**, Vol.12, No.3, Şubat 1999, ss.347-399.
- Dollard, John. "Culture, Society, Impulse, and Socialization". **American Journal of Sociology**. Vol. 45, No. 1, Temmuz 1939, ss.50-63.
- Dutton, Jane E., Janet M. Dukerich ve Celia V. Harquail. "Organizational Images and Member Identification". **Administrative Science Quarterly**. Vol.39, No.2, Haziran 1994, ss.239-263.
- Dyne, Linn van, Soon Ang ve Isabel C. Botero. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs". **Journal of Management Studies**. Vol.40, No.6, Eylül 2003, ss.1359-1392.

- Edwards, Martin R. "Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review". **International Journal of Management Reviews**. Vol.7, No.4, Aralık 2005, ss.207-230.
- Ehtiyar, Rüya ve Melek Yanardağ. "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel". **Tourism and Hospitality Management**. Vol.14, No.1, 2008, ss.51-68.
- Elizur, Dov ve Abraham Sagie. "Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values". **Applied Psychology: An International Review**. Vol.48, No.1, 1999, ss.73-87.
- Elsbach, Kimberly D. ve C. B. Bhattacharya. "Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association". **Organization Science**. Vol.12, No.4, 2001, ss.393-413.
- Er, Zafer. "Sendikalarda Uzman İstihdamı ve Sendika Uzmanları". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.1, Sayı.28, 2011, ss.279-308.
- Erkenekli, Memet. "Toplumsal Kültür Araştırmaları İçin Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi". **Savunma Bilimleri Dergisi**. Cilt.12, Sayı.1, Mayıs 2013, ss.147-172.
- Foot, Nelson N. "Identification as the Basis for a Theory of Motivation". **American Sociological Review**. Vol.16, No.1, Şubat 1951, ss.14-21.
- Gonzenbach, William J., Cynthia King ve Patrick Jablonski. "Homosexuals and the Military: An Analysis of the Spiral of Silence". **Howard Journal of Communications**, Vol.10, No.4, 1999, ss.281-296.
- Gossett, Loril M. "Kept at Arm's Length: Questioning the Organizational Desirability of Member Identification". **Communication Monographs**. Vol.69, No.4, Aralık 2002, ss.385-404.

- Greenberg, Jerald. "A Taxonomy of Organizational Justice Theories". **Academy of Management Review**. Vol.12, No.1, 1987, ss.9-22.
- Greenberger, David B., ve Stephen Strasser. "Development and Application of a Model of Personal Control in Organizations". **Academy of Management Review**. Vol.11, No.1, 1986, ss.164-177.
- Hall, Douglas T., Benjamin Schneider ve Harold T. Nygren. "Personal Factors in Organizational Identification". **Administrative Science Quarterly**. Vol.15, No.2, Haziran 1970, ss. 176-190.
- Harlos, Karen P. "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects". **The Journal of Applied Behavioral Science**. Vol.37, No.3, Eylül 2001, ss. 324-342.
- Hofstede, Geert. "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?". **Organizational Dynamics**, Vol. 9, No.1, 1980, ss.42-63.
- Hofstede, Geert. "Cultural Dimensions in Management and Planning". **Asia Pacific Journal of Management**. Vol.1, No.2, Ocak 1984, ss.81-99.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv ve Geert Sanders. "A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". **Administrative Science Quarterly**. Vol.35, No.2, Haziran 1990, ss.286-316.
- Hogg, Dominic Abrams ve Michael A. "Social Identification, Self-Categorization and Social Influence". **European Review of Social Psychology**. Vol.1, No.1, Mart 2011, ss.195-228.
- Hogg, Michael A. "Subjective Uncertainty Reduction through Self-categorization: A Motivational Theory of Social Identity Processes". **European Review of Social Psychology**. Vol.11, No.1, Nisan 2011, ss.223-255.

- Hogg, Michael A. ve Scott A. Reid. "Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms". **Communication Theory**. Vol.16, No.1, Şubat 2006, ss.7-30.
- Hornsey, Matthew J. "Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review". **Social and Personality Psychology Compass**. Vol.2 No.1, Ocak 2008, ss.204-222.
- Huang, Xu, Evert van de Vliert ve Gerben van der Vegt. "Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?". **Academy of Management Proceedings**. 2003, IM: K1-K6.
- Huang, Xu, Evert van de Vliert ve Gerben van der Vegt. "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally". **Management and Organization Review**. Vol.1, No.3, 2005, ss.459-482.
- Janssen, Onne ve Xu Huang. "Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors". **Journal of Management**. Vol.34, No.1, Şubat 2008, ss.69-88.
- Jackson, Jay W. "Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict". **Self and Identity**. Vol.1, No.1, 2002, ss.11-33.
- Jensen, J. Vernon. "Communicative Functions of Silence". **ETC: A Review of General Semantics**, Vol.30, No.3, Eylül 1973, ss.249-257.
- Kelman, Herbert C. "Compliance, Identification, and Internalization Three Processes of Attitude Change". **Journal of Conflict Resolution**. Vol.2, No.1, Mart 1958, ss.51-60.
- Kelman, Herbert C. "Processes of Opinion Change". **Public Opinion Quarterly**, Vol.25, No.1, 1961, ss.57-78.
- Khatri, Naresh. "Consequences of Power Distance Orientation in Organisations". **The Journal of Business Perspective**, Vol.13, No.1, Ocak-Mart 2009, ss.1-9.

- Kılıç, Gonca, Tülin Tunç, Sinan Saraçlı ve İbrahim Kılıç. “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. **İşletme Araştırmaları Dergisi**. Cilt.5, Sayı.1, 2013, ss.17-32.
- Knippenberg, Daan van ve Els C. M. van Schie. “Foci and Correlates of Organizational Identification”. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. Vol.73, No.2, Haziran 2000, ss.137-147.
- Knippenberg, Daan van ve Ed Sleebos. “Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.27, No.5, 2006, ss.571-584.
- Kowalski, Robin M. “Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences”. **Psychological Bulletin**, Vol.119, No.2, 1996, ss.179-196.
- Kreiner, Glen E. ve Blake E. Ashforth. “Evidence Toward an Expanded Model of Organizational Identification”. **Journal of Organizational Behavior**. Vol.25, Şubat 2004, ss.1-27.
- Lee, Sang M. “An Empirical Analysis of Organizational Identification”. **The Academy of Management Journal**. Vol.14, No.2, Haziran 1971, ss.213-226.
- LePine, Jeffrey A. ve Linn Van Dyne. “Predicting Voice Behavior in Work Groups”. **Journal of Applied Psychology**. Vol.83, No.6, 1998, ss.853-868.
- Lordoğlu, Kuvvet. “Türkiye’de Mevcut Bazı Sendikaların Liderlik ve Yönetim Anlayışları”. **Çalışma ve Toplum**. Cilt.1”, Sayı.”, 2004, ss.81-96.
- Mael, Fred ve Blake E. Ashforth. “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification”. **Journal of Organizational Behaviour**. Vol.13, No.2, Mart 1992, ss.103-123.
- Mahiroğulları, Mahir. “Endüstri Devrimi Sonrasında Emegın İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germinal ve Dokumacılar”. **Journal of Economy Culture and Society**. Cilt.1, Sayı.32, 2005, ss.41-53.

- McCroskey, James C., John A. Daly ve Gail Sorensen. "Personality Correlates of Communication Apprehension: A Research Note". **Human Communication Research**. Vol.2, No.4, Haziran 1976, ss.376-380.
- Meyer, John P. ve Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". **Human Resource Management Review**. Vol.1, No.1, 1991, ss.61-89.
- Meyerson, Debra E. ve Maureen A. Scully. "Tempered Radicalism and the Politics of Ambivalence and Change". **Organization Science**. Vol.6, No.5, 1995, ss.585-600.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why". **Journal of Management Studies**. Vol.40, No.6, Eylül 2003, ss.1453-1476.
- Milliken, Frances J. ve Elizabeth Wolfe Morrison. "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations". **Journal of Management Studies**. Vol.40, No.6, Eylül 2003, ss.1563-1568.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken. "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World". **The Academy of Management Review**. Vol.25, No.4, Ekim 2000, ss.706-725.
- Morrison, Elizabeth Wolfe ve Frances J. Milliken. "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations". **Journal of Management Studies**. Vol.40, No.6, Eylül 2003, ss.1353-1358.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, Sara L. Wheeler-Smith ve Dishan Kamdar. "Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice". **Journal of Applied Psychology**. Vol.96, No.1, 2011, ss.183-191.
- Morrison, Elizabeth W. "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". **The Academy of Management Annals**. Vol.5, No.1, Haziran 2011, ss.373-412.

- Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter. "The Measurement of Organizational Commitment". **Journal of Vocational Behavior**. Vol.14, No.2, Nisan 1979, ss.224-247.
- Near, Janet P. ve Marcia P. Miceli. "Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing". **Journal of Business Ethics**. Vol.4, No.1, Şubat 1985, ss.1-16.
- Nemeth, Charlan Jeanne. "Managing Innovation: When Less is More". **California Management Review**. Vol.40, No.1, Ekim 1997, ss.59-74.
- Noelle-Neumann, Elisabeth. "The Spiral of Silence A Theory of Public Opinion". **Journal of Communication**. Vol.24, No.2, Haziran 1974, ss.43-51.
- Okur, Zeki. "6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu Bakımından Sendika Üyeliğinin Kazanılması ve Sona Ermesi". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.4, Sayı.39, 2013, ss.69-110.
- Peirce, Ellen, Carol A. Smolinski ve Benson Rosen. "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears". **The Academy of Management Executive**. Vol.12, No.3, Ağustos 1998, ss.41-54.
- Pierce, Jon L., Donald G. Gardner, Larry L. Cummings ve Randall B. Dunham. "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation". **The Academy of Management Journal**. Vol.32, No.3, Eylül 1989, ss.622-648.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine ve Daniel G. Bachrach. "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". **Journal of Management**. Vol. 26, No.3, 2000, ss.513-563.
- Posner, Barry Z., W. Alan Randolph ve Warren H. Schmidt. "Values Across Functions: A Source of Organizational Problems". **Group & Organization Management**. Vol.12, No.4, Aralık 1987, ss.373-385.

- Rhee, Jaehoon, Alisher Dedahanov ve Dohyung Lee. "Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence". **Social Behavior and Personality**. Vol.42, No.5, 2014, ss.705-720.
- Rohan, Meg J. "A Rose by Any Name? The Values Construct". **Personality and Social Psychology Review**. Vol.4, No.3, 2000, ss.255-277.
- Rousseau, Denise M. "Why Workers Still Identify with Organizations". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.19, No.3, Mayıs 1998, ss.217-233.
- Sarıbay, Banu ve Cevdet Alptekin Kayalı. "Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış**. Cilt.16, Sayı.3, Temmuz 2016, ss.531-540.
- Sarıbay, Banu ve Efe Sarıbay. "Çalışanların Sessiz Kaldığı Konuların Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Cilt.9, Sayı.46, Ekim 2016, ss.779-791.
- Saunders, David M., Blair H. Sheppard, Virginia Knight ve Joneile Roth. "Employee Voice to Supervisors". **Employee Responsibilities and Rights Journal**. Vol.5, No.3, 1992, ss.241-259.
- Scheufele, Dietram A., James Shanahan ve Eunjung Lee. "Real Talk: Manipulating the Dependent Variable in Spiral of Silence Research". **Communication Research**. Vol.28, No.3, Haziran 2001, ss.304-324.
- Schwartz, Shalom H. "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work". **Applied Psychology: An International Review**. Vol.48, No.1, Ocak 1999, ss.23-47.
- Schwartz, Shalom H. "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications". **Comparative Sociology**. Vol.5, No.2-3, 2006, ss.137-182.
- Schwartz, Shalom H. ve Lilach Sagiv. "Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values". **Journal of Cross-Cultural Psychology**. Vol.26, No.1, Ocak 1995, ss.92-116.

- Scott, Craig R., Steven R. Corman ve George Cheney. "Development of a Structural Model of Identification in the Organization". **Communication Theory**. Vol.8, No.3, Ağustos 1998, ss.298-336.
- Shahinpoor, Nasrin ve Bernard F. Matt. "The Power of One: Dissent and Organizational Life". **Journal of Business Ethics**. Vol.74, No.1, Ağustos 2007, ss.37-48.
- Silva, Deborah ve Patricia M. Sia. "Connection, Restructuring, and Buffering: How Groups Link Individuals and Organization". **Journal of Applied Communication Research**. Vol.38, No.2, Mayıs 2010, ss.145-166.
- Smidts, Ale, Ad Th. H. Pruyn ve Cees B. M. van Riel. "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification". **Academy of Management Journal**. Vol.44, No.5, Ekim 2001, ss.1051-1062.
- Snyder, Mark. "Self-Monitoring as Expressive Behavior". **Journal of Personality and Social Psychology**. Vol.30, No.4, 1974, ss.526-537.
- Sözen, Cenk, Hakkı Okan Yeloğlu ve Fikret Ateş. "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı.22, 2009, ss.395-408.
- Şafak, Can. "MESS Grevleri (1977–1980)". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.2, Sayı.13, 2007, ss.11-63.
- Şahlanan, Fevzi. "6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunun Sendikalara İlişkin Hükümlerin Değerlendirilmesi". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.4, Sayı.39, 2013, ss.110-142.
- Tajfel, Henri. "Social Identity and Intergroup Behaviour". **International Social Science Council**. Vol.13, No.2, Nisan 1974, ss.65-93.
- Talas, Cahit. "Sendikacılık ve Toplum". **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**. Cilt.30, Sayı.1, 1974, ss.1-23.

- Tangirala, Subrahmaniam ve Ramanujam Rangaraj. "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate". **Personnel Psychology**. Vol.61, No.1, 2008, ss.38-67.
- Tangirala, Subrahmaniam ve Ramanujam Rangaraj. "Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification". **The Academy of Management Journal**. Vol.51, No.6, Aralık 2008, ss.1189-1203.
- Tesser, Abraham, Sidney Rosen ve Marsha Tesser. "On the Reluctance to Communicate Undesirable Messages (The MUM Effect): A Field Study". **Psychological Reports**. Vol.29, No.2, Ekim 1971, ss.651-654.
- Tolman, Edward Chace. "Identification and The Postwar World". **The Journal of Abnormal and Social Psychology**. Vol.38, No.2, 1943, ss.141-148.
- Turner, John C. "Social Comparison and Social Identity: Some Prospects for Intergroup Behaviour". **European Journal of Social Psychology**. Vol.5, No.1, Ocak/Mart 1975, ss.5-34.
- Turner, Ronny E., Charles Edgley ve Glen Olmstead. "Information Control in Conversations: Honesty is not Always the Best Policy". **Kansas Journal of Sociology**. Vol.11, No.1, 1975, ss.69-89.
- Uçkan Hekimler, Banu. "Türkiye’de Olumsuz Sendikal Algının İçsel ve Dışsal Nedenleri". **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**. Sayı.68, 2015, ss.127-154.
- Urhan, Betül. "Türkiye’de Sendikal Örgütlenmede Yaşanan Güven ve Dayanışma Sorunları". **Çalışma ve Toplum**. Cilt.1, Sayı.4, 2005, ss.57-88.
- Vakola, Maria ve Dimitris Bouradas. "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". **Employee Relations**. Vol.27, No.5, 2005, ss.441-458.
- Williams, Kipling D. "Ostracism". **Annual Review of Psychology**. Vol.58, No.1, 2007, ss.425-452.

- Williams, Kipling D., Wendelyn J. Shore ve Jon E. Grahe. "The Silent Treatment: Perceptions of its Behaviors and Associated Feelings". **Group Process and Intergroup Relations**. Vol.1, No.2, Ekim 1998, ss.117-141.
- Withey, Michael J. ve William H. Cooper. "Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect". **Administrative Science Quarterly**. Vol.34, No.4, Aralık 1989, ss.521-539.
- Yalçın, Begüm ve Ülkü Baykal. "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler". **Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi**. Cilt.9, Sayı.2, 2012, ss.42-50.
- Yeşilaydın, Gözde ve Gamze Bayın. "Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi". **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt.15, Sayı.4, 2015, ss.103-120.
- Yıldız, Ebru. "Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?". **Beykent University Journal of Social Sciences**. Vol.6, No.2, 2013, ss.30-44.
- Yoo, Boonghee, Naveen Donthu ve Tomasz Lenartowicz. "Measuring Hofstede’s Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE". **Journal of International Consumer Marketing**. Vol.23, No.3-4, 2011, ss.193-210.

Diğer Yayınlar

Akar, Nuray. “Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Akdeniz Üniversitesi SBE, 2014.

Birleşik Metal-İş Yayınları. Temsilcinin El Kitabı. No.04. 2017.

Durmuş, Hilal. “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dumlupınar Üniversitesi SBE, 2015.

Hofstede, Geert. “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2011, Vol.2, No.1, ss.3-26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>(4 Şubat 2020).

Makens, Marc Anthony. “Employee Voice: The Roles of Organizational Identification, Informational Justice and Power Distance”, **Master Dissertation**. Catolica Lisbon, 2016.

Mevzuat Bilgi Sistemi. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. 2012. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6356&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (4 Mayıs 2020).

Mevzuat Bilgi Sistemi. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. 1982. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2709&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (4 Mayıs 2020).

Oruç, Murat. “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2013.

Premeaux, Sonya Fontenot. “Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace”, **Unpublished Doctorate Thesis**. Louisiana State University, 2001.

- Schwartz, Shalom H. “An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values”.*Online Readings in Psychology and Culture*. 2012, Vol. 2, No.1, ss.3-20.<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116> (4 Şubat 2020.).
- Taşkıran, Erkan. “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Marmara Üniversitesi SBE, 2010.
- Tıktaş, Gülşah. “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”,**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2012.
- Tüzün, İpek Kalemci. “Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.