

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

EDA YAĞCI

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

TOKSİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

EDA YAĞCI

Tez Danışmanı: Prof. Dr. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2020



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi EDA YAĞCI'nın TOKSİN LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE
GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ adlı tez
çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 11.06.2020 tarih ve 2020-18/31 sayılı kararıyla
oluşturulan jüri tarafından oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi ...01.../...07.../...2020...

ÖNSÖZ ve TEŞEKKÜR

Örgütlerin başarıya ulaşması için yapılan çalışmalarda ne kadar liderlerin istenilen olumlu özelliklerine odaklanılsa da olumsuz davranışları göz ardı edilmiştir. Son yıllarda yöneticiliğin ortaya çıkan karanlık yüzü, her ne kadar dile getirilemese de çalışanlar için büyük bir zorluk haline gelmiştir. Bu çalışmada liderliğin bu karanlık yüzüne ışık tutarak, toksik liderliğin, yöneticiye olan güven aracılığı ile örgütsel sessizliği nasıl etkilediği ortaya konmuştur. Bu çalışmayı tamamlamamda görüşleri ve yönlendirmeleri ile katkıda bulunan değerli hocam Prof. Dr. Deniz Börü' ye, her zorlandığımda beni desteklemeyi sürdüren, arkamda duran, yardımcı olan canım eşim Mehmet Yağcı' ya, her zaman benimle olan Ahçı ve Yağcı aileme teşekkürü borç bilirim. Çalışmamın daha sonraki çalışmalar için yararlı ve yol gösterici olmasını dilerim.

İstanbul, 2020

Eda YAĞCI

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Eda Yağcı
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Deniz Börü
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans, 2020
Anahtar Kelimeler	: toksik liderlik, örgütsel sessizlik, yöneticiye güven

ÖZ

TOKSİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütlerin başarılı olabilmeleri için yöneticileri ve çalışanlar bir arada uyumlu bir şekilde çalışabilmelidirler. Çalışanların birbirleri ile uyumu ve örgüte fayda sağlayabilmelerinde aralarındaki ilişki çok önemlidir. Bu ilişkiyi iyileştirmekte büyük ölçüde çalışma ortamına ve çalışanların yöneticilerinin tutumlarına bağlıdır. Yöneticiler çalışanlarına karşı sergiledikleri tavır ve davranışlarıyla çalışma ortamını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek güce sahiptirler. Bu ortamı olumlu bir şekilde etkilediklerinde ve organize edebildiklerinde çalışanlar kendilerini örgüte ait hissedecek birbirlerine ve yöneticilerine güvenecek, örgüt amaçları doğrultusunda hedeflerine ilerleyebileceklerdir.

Bu çalışmanın amacı toksik liderlik ve örgütsel sessizliğin yöneticiye güvene etkisinin ortaya konmasıdır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul ilinde ikamet eden 263 katılımcı ile anket uygulaması yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda toksik liderlik yöneticiye güveni istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde, toksik liderlik örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yöneticiye güven örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Eda Yağcı
Field	: Business Administration
Programme	: Management and Organization
Supervisor	: Prof. Dr. Deniz Börü
Degree Awarded and Date	: Master, 2020
Keywords	: toxic leadership, organizational silence, manager trust

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP ON ORGANIZATIONAL SILENCE VIA TRUST IN MANAGER

For organizations to succeed, organization managers and employees must be able to work together in a harmonious manner. The relationship between employees is very important in terms of interpersonal cohesion and benefit to organization. Improving this relationship depends largely on the working environment and the attitudes of employees and managers. Managers have the power to positively or negatively affect the working environment with their attitude and behavior towards their employees. When managers positively affect this environment, and when they can organize them, employees will feel belonging to the organization, trust each other and their managers, and advance to their goals in accordance with the objectives of the organization.

The purpose of this study is to reveal the impacts of toxic leadership and organizational silence on manager trust. In accordance with this purpose, a questionnaire was conducted with 263 participants who reside in the province of Istanbul. The results of the analysis show that toxic leadership significantly affects manager trust in a negative way, toxic leadership significantly affects organizational silence in a positive way and manager trust significantly affects organizational silence in a negative way.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
1. GİRİŞ.....	1
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	3
2.1. SESSİZLİK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	3
2.2.1. İlk Dalga.....	6
2.2.2. İkinci Dalga.....	7
2.2.3. Üçüncü Dalga veya Güncel Dalga.....	8
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ	11
2.3.1. Fayda-maliyet Teorisi	11
2.3.2. Beklenti Teorisi.....	11
2.3.3. Kendine Uyarlama Teorisi	12
2.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı.....	13
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI	14
2.4.1. Bireysel Boyut	14
2.4.2. Yönetmel Boyut.....	15
2.4.3. Örgüt Kültürü Boyutu	15
2.4.4. Meslektaşlar Boyutu	16
2.4.5. Baskı Grupları Boyutu	17

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ	17
2.5.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler	17
2.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları	18
2.5.3. Örtük İnançlar ve Kültürel Değerler	18
2.5.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü.....	19
2.5.5. Sessizlik İklimi.....	19
2.5.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı.....	19
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN ETMENLER	19
2.6.1. Bireysel Faktörler.....	20
2.6.1.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri	20
2.6.1.2. Yöneticilere Güvenilmemesi	22
2.6.1.3. İzolasyon (Dışlanma) Korkusu.....	22
2.6.1.4. Geçmiş Tecrübeler	23
2.6.1.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi	23
2.6.1.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	23
2.6.2. Örgütsel Faktörler	24
2.6.2.1. Örgüt Kültürü	24
2.6.2.2. Sessizlik İklimi	25
2.6.3. Yönetimsel Faktörler.....	25
2.6.3.1. Olumsuz Geri Bildirim Alma	25
2.6.3.2. Yöneticilerin Örtük/Zımni İnançları	26
2.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	27
2.7.1. Çalışan İtaati	27
2.7.2. Sağır Kulak Sendromu	28

2.7.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	29
2.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	29
2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik	30
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ	31
2.8.1. Kabullenici Sessizlik	31
2.8.2. Korunmacı Sessizlik	31
2.8.3. Korumacı Sessizlik	32
2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	32
3. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI	34
3.1. TOKSİK KAVRAMI VE TOKSİK ÖRGÜT	34
3.2. TOKSİK LİDERLİĞİN TANIMI	35
3.3. TOKSİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI	37
3.4. TOKSİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI	40
3.4.1. Değer Bilmezlik	40
3.4.2. Çıkarıcılık	41
3.4.3. Bencillik	41
3.4.4. Olumsuz Ruhsal Durum	42
4. YÖNETİCİYE GÜVEN	43
4.1. GÜVEN KAVRAMI	43
4.2. YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI	44
4.3. YÖNETİCİYE GÜVENİN BELİRLEYİCİLERİ	47
4.4. YÖNETİCİYE GÜVENİN BOYUTLARI	49
4.4.1. Bilişsel Güven	49
4.4.2. Duygusal Güven	50

4.5. YÖNETİCİYE GÜVEN MODELLERİ.....	51
4.6. YÖNETİCİYE GÜVENİN SONUÇLARI.....	54
5. TOKSİK LİDERLİK, YÖNETİCİYE GÜVEN VE SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	56
6. TOKSİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	61
6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	61
6.2. ARAŞTIRMA TÜRÜ.....	63
6.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	63
6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA	63
6.4.1. Örneklem.....	63
6.4.2. Ölçüm Aleti.....	63
6.4.3. Puanlama.....	65
6.4.4. Uygulama.....	65
6.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	67
6.5.1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular.....	67
6.5.2. Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik Analizi.....	70
6.5.3. Faktör Analizi	71
6.5.3.1. Toksik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	71
6.5.3.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	73
6.5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi	76
6.5.4. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular	78
6.5.4.1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	79
6.5.4.2. Regresyon Analizi Bulguları.....	81
7. SONUÇ	91

8. TARTIŞMA	96
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	113
Ek 1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Özellikleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	113
Ek 2. Anket Formu	120



TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Toksik Üçlü Modeli	38
Tablo 2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	70
Tablo 3: Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	72
Tablo 4: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	73
Tablo 5: Yöneticiye Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu	74
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu.....	76
Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları	77
Tablo 8: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 9: Araştırma Değişkenlerin Birbiri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 10: Araştırma Modeline İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi	83
Tablo 11: Katılımcıların Yaşı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	113
Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyet Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	114
Tablo 13: Katılımcıların Eğitimi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo 14: Katılımcıların Sektördeki Görev Yılı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	117

Tablo 15: Katılımcıların Şirketteki Görev Yılı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	118
---	-----



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	5
Şekil 2: Yatay Sessizlik Sarmalı	14
Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri	33
Şekil 4: Güvenin Etkisi	54
Şekil 5: Araştırmanın Modeli	62
Şekil 6: Katılımcıların Yaş Durumu Dağılımı	67
Şekil 7: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı	68
Şekil 8: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı.....	68
Şekil 9: Katılımcıların Sektördeki Görev Yılı Durumu Dağılımı	69
Şekil 10: Katılımcıların Şirketteki Görev Yılı Durumu Dağılımı.....	69

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

TDK : Türk Dil Kurumu



1. GİRİŞ

Liderlik kavramı, insan tarihi boyunca her dönemde varlığını korumuştur. Grup ve topluluklar devamlı, kendilerine yol gösteren, önderlik eden ve gerektiğinde bu konuda fedakârlıklarda bulunan bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin ileri standartlara ulaşmalarında liderlerin yadsınamaz bir önemi bulunmaktadır. Lider sözcüğü, kavramsal olarak olumlu bir çağrışım yaratmaktadır. Ancak lider sözcüğünün sahip olduğu olumsuz anlam çoğu zaman net bir biçimde anlaşılamamaktadır. Zararlı birtakım hareketler sergileyen ve ekibini yanlış yönlendiren birçok lider bulunmaktadır. Bu tür liderler, hareketleriyle bireyleri yetersizliklere yönlendirmekte ve çalışanlarda bir yılgınlığa sebebiyet vermektedirler. Liderliğin etkileri genel olarak olumlu olsa da zaman zaman yıkıcı birtakım etkiler de gözlemlenebilmektedir.

Toksik liderlik, liderliğin yıkıcı tarzlarından birisi olarak dikkat çekmektedir. Toksik, sözcük anlamı itibariyle zehir/zehirlenme gibi anlamlara gelmektedir. Lider ile toksik kavramlarının örtüşmesi halinde örgüt bakımından zararlı birtakım sonuçların ortaya çıkacağı mutlaklıdır. Toksik liderlik, örgüte ve örgütteki çalışanlara olumsuz biçimde etki eden genellikle çalışanlarda bir performans kaybına sebebiyet veren olumsuz davranışların bulunduğu liderlik biçimidir. Toksik liderler sergiledikleri hareketlerde, çevresindeki insanları düşünmemekte ve bencilce davranmaktadırlar. Toksik liderlerin hareketleri, başkalarına zarar verebilmektedir.

Örgütsel anlamda önem ifade eden bir diğer kavram ise sessizliktir. Sessizlik kavramı kapsamında birden fazla özellik bulunmaktadır. Sessizliğin örgütlerde ne derece etkili olduğu henüz tam anlamıyla belirlenememiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların somut bir saptama yapılması konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir. Sessizlik kavramı ile ilgili olarak tam anlamıyla bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kaynaklar incelendiğinde birçok görüşün sessizliği, sesin yokluğu şeklinde tanımlamayı tercih ettikleri söylenebilir. Yine kaynaklarda sessizliğin analiz edilmesi zor bir olgu olduğuna da değinilmiştir. Örgütsel sessizlik, “çalışanların yaptıkları işlerle ilgili var olan bir konunun veya bir sorunun çözümlerini ya da önerilerini yöneticileriyle paylaşmama durumu” şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre örgütsel sessizlikten söz edilebilmesi için çalışanın iş ile ilgili olan konu hakkında bir düşüncesi bulunmalı ve bu düşüncesini üst kademelerde yer alan yöneticilerle paylaşmalıdır. Örgütlerde sessizliğin sonrasında eylemsizlik etkili olmaktadır. Eylemsizliğin sonucunda ise örgütsel

sessizlik adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır. Sessizlik, genel olarak tüm toplumlarda olumlu bir özellik olarak kabul edilmektedir. Fakat bir örgüt içerisinde yer alan çalışanların sessizliğin, örgütün gelişimi üzerinde olumsuz birtakım etkiler bırakmaktadır

Örgütlerin tamamına yakını çalışmalarını ast-üst şeklinde hiyerarşik bir bağlantı içerisinde gerçekleştirmektedirler. Örgüt içerisinde ilişkinin sağlıklı ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi, güven kavramına bağlıdır.

Kurum ve çalışanlar arasındaki resmi bağlantıyı kurumdaki yöneticiler oluşturmaktadır. Kurumun hedefleri, mali durumu ve yürüttüğü faaliyetler, yöneticiler tarafından çalışanlara iletilmektedir. Örgüt içerisinde hemen hemen her kademedeki çalışanların, yöneticiler tarafından sergilenen davranışları kurumlarına atfettikleri görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlar tarafından örgütün kurumsal yapısının temsilcileri olarak algılanmakta ve bu nedenle yöneticilere karşı ayrı bir güven duygusu beslenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlar, çalışanların örgüte olan güvenlerini de direkt bir biçimde etkilemektedir. Yöneticiye olan güven, birçok faktörün etkisiyle şekillenmektedir. Bu çalışmada, toksik liderliğin ve örgütsel sessizliğin yöneticiye güvenin üzerinde nasıl bir etkisinin bulunduğu incelenmiştir.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. SESSİZLİK KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

“Sessizlik” oldukça karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak dikkat çekmektedir. TDK sessizlik kavramını “ortalıkta gürültü olmama hali, sükût” şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2017). Morrison ve Milliken (2003) sessizlik kavramı için “çalışanların işyerlerini ve işlerini iyileştirmeye ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek saklamaları” tanımını yapmışlardır. Cohen ise tam tersi bir biçimde sessizliği, “çalışanların bilgi ve fikir eksikliğinden, konuşma şartlarının olmamasından, konuşmanın problemleri değiştirmeyeceğine olan inançlarından kaynaklanan bir durum” olarak değerlendirmiştir (Algın, 2014: 6).

Sessizlik, sessiz kalma durumudur. Sessizlik, iletişime kapalılık gibi algılansa da iletişimin farklı bir tarzı olarak kabul edilmelidir. Sessizliğin başlangıç noktasında, bireyin konuşmayı tercih etmemesi yer almaktadır (Perlow ve Williams, 2003: 4). Sessizlik konuşmanın zıttı şeklinde kabul edilmektedir. Fakat sessizlik her zaman sesli olmanın zıttı anlamına gelmemektedir. Çalışanların güvenlik endişesiyle bir bilgiyi başkalarına aktarmamaları durumunda da sessizlikten bahsedilebilecektir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359).

Jensen (1973: 249) yaptığı çalışmada sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu bulunduğundan söz etmiştir. Buna göre sessizlik (Kolay, 2012: 8):

- İnsanları bir araya getirebilir veya onları birbirlerinden uzaklaştırabilir.
- İnsanların birbirleriyle olan ilişkilerine zarar verebileceği gibi bu ilişkilerde iyileşme yaşanmasına da yol açabilir.
- Bilgi sağlayabilir, bilgilerin gizlenmesine yol açabilir.
- Derin düşünebilmeye ya da hiç düşünememeye neden olabilir.
- Kabulün veya kabul etmemenin bir göstergesidir.

Bu fonksiyonlardan da anlaşılacağı üzere sessizlik, tek yönlü bir olgu değildir. Sessizlik kavramı kapsamında pek çok farklı özellik yer almaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Bowen ve Blackmon (2003: 1393) örgüt içerisinde sessiz kalma gibi davranışların her zaman bulunduğunu ifade etmişlerdir. Ancak sessizliğin örgütlerde ne derece etkili olduğu henüz tam anlamıyla belirlenememiştir. Bu konuda yapılan çalışmaların somut bir saptama yapılması konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir. Sessizlik kavramı ile ilgili olarak tam anlamıyla bir fikir birliği bulunmamaktadır. Kaynaklar incelendiğinde birçok görüşün sessizliği, sesin yokluğu şeklinde tanımlamayı tercih ettikleri söylenebilir. Yine kaynaklarda sessizliğin analiz edilmesi zor bir olgu olduğuna da değinilmiştir (Sarioğlu, 2013: 31).

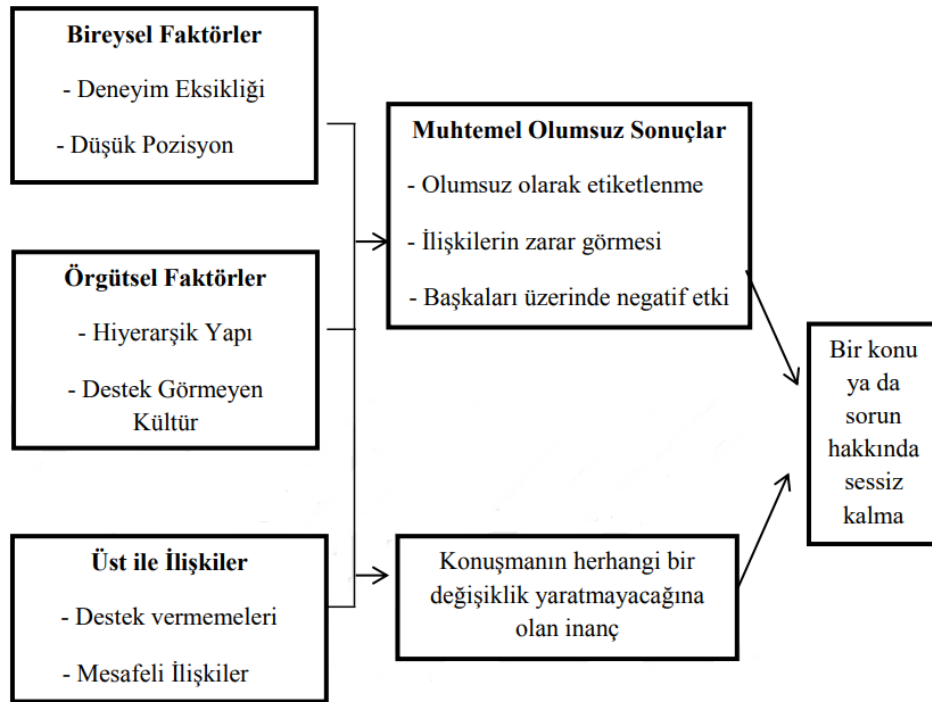
Örgütsel sessizliğin işletme alanyazınında var olması Hirschman'ın (1970) "Exit, Voice and Loyalty" adlı kitabına dayanmaktadır. Söz konusu kitapta, örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak net bir tanımlama bulunmamaktadır. Fakat sessizlik davranışı olumlu bir tepki olarak görülmüş, kitapta da bu şekilde ele alınmıştır (Çakıcı, 2010: 9). Örgütsel bağlamda sessizlik kavramını ilk kez Johannesen tanımlamıştır. Johannesen (1973) örgütsel sessizliği "çalışanların diğer çalışanlardan bilgi saklaması" olarak tanımlamıştır (Ünlü, 2015: 27). Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak yapılan ilk kavramsal çalışmalar, Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar, örgütsel sessizliği, "çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini, bilgilerini, fikirlerini kasıtlı bir biçimde saklaması" olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel sessizlik, "çalışanların yaptıkları işlerle ilgili var olan bir konunun veya bir sorunun çözümlerini ya da önerilerini yöneticileriyle paylaşmama durumu" şeklinde tanımlanabilir. Bu tanıma göre örgütsel sessizlikten söz edilebilmesi için çalışanın iş ile ilgili olan konu hakkında bir düşüncesi bulunmalı ve bu düşüncesini üst kademelerde yer alan yöneticilerle paylaşmalıdır (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütlerde sessizliğin sonrasında eylemsizlik etkili olmaktadır. Eylemsizliğin sonucunda ise örgütsel sessizlik adı verilen kavram ortaya çıkmaktadır. Sessizlik, genel olarak tüm toplumlarda olumlu bir özellik olarak kabul edilmektedir. Fakat bir örgüt içerisinde yer alan çalışanların sessizliğin, örgütün gelişimi üzerinde olumsuz birtakım etkiler bırakmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362).

Örgütsel sessizlik olgusu ile ilgili olarak iki temel boyutta yapılan sınıflandırmadan söz edilebilir. Bunlardan ilki çalışanların sessiz kalmalarıyken diğer boyut ise çalışanların sessiz bırakılmalarıdır. İlk boyutta çalışanların sessiz kalmaları, bizzat çalışanın kendisinden kaynaklanabilecektir. İkinci boyutta ise yönetimden kaynaklanan bir sessizlik söz konusudur. Burada çalışan sessiz kalmaya mecbur bırakılmaktadır (Tiktaş, 2012: 75).

Çalışanların tercihleri bazen konuşma yönünde olurken bazen çalışanlar tarafından sessizlik tercih edilebilmektedir. Morrison ve Milliken iki yaklaşımla çalışanların sessiz kalma sebeplerini açıklamaya çalışmaktadır. İlk yaklaşıma göre; çalışanların sessiz kalmalarının temel nedeni konuşmaları durumunda olumsuz bir durumla karşılaşma endişeleridir. İkinci yaklaşımda ise yöneticilerle konuşulsa dahi sorunun çözülmeceğine ilişkin bir inanç söz konusudur (Morrison ve Milliken, 2003: 1353). Morrison ve arkadaşlarının (2003), çalışmasında örgütsel sessizliği tercih etme sebepleri Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Kaynak: Morrison, E. W. ve Milliken, J. F. (2000, Ekim). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 1460-1473: 1467.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihsel anlamda ses ve sessizlik kavramlarının gelişimi üç dalga şeklinde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu çerçevede ilk dalga 1970’li yıllardan 1980’li yılların ortasına kadar devam eden ve özellikle sesin kavramlaştırma çalışmalarını kapsamaktadır. İkinci dalga, 1980’li yılların ortalarından 2000’li yıllara kadar süren ve konuşma davranışının yanı sıra kasıtlı olarak sessizlik kavramına yönelik çalışmaları da kapsamaktadır. Son dalga olan üçüncü dalga ise 2000’lerden başlayarak günümüze kadar süren ve örgütsel sessizliğe yönelik temel çalışmaların yapıldığı son ve güncel dalgadır (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 3).

Ses/sessizlik çalışmaları üç döneme ayrılarak sınıflandırılmıştır. Ses/sessizlik çalışmaları bütüncül bakış açısıyla değerlendirildiği zaman ilk dalganın iletişim bilimi çerçevesinde yapıldığı, ikinci dalganın ses/sessizlik kavramlarının yönetim bilimi ekseninde yapıldığı ve üçüncü dalganın da örgütsel sessizlik kavramı çerçevesinde ele alındığı gözlenmiştir. Ayrıca ses/sessizlik çalışmalarının yönetim ve organizasyon alanında yeni bir araştırma konusu olarak gündeme geldiği de gözlenmiştir (Acaray, 2014: 96).

2.2.1. İlk Dalga

Sosyal bilimci Albert Hirschman (1970) yönetim yazını kapsamında sessizlik olgusuna ilk kez değinen kişi olarak bilinmektedir. Albert Hirschman (1970) tarafından örgütsel tatminsizliğe karşı verilen bir tepki olarak kaleme alınan “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı kitapta ses çıkarma kavramlarına odaklanılmıştır (Akar, 2017: 8). Albert Hirschman (1970) kitabında ses ve çıkış kavramlarına sadakat kavramını da ilave etmiştir. Söz konusu kitapta sadakat üç farklı şekilde ele alınmıştır. Bunlar; örgüt ile ilgili olan konulara yönelik düşünmemeyi içeren bilinçsiz sadakat, durumun gelişeceğine yönelik inanç ile sessiz kalınan ve sessizlik içerisinde acı çekilen pasif ve bilinçli bir sadakat ve değişim için ses çıkarmayı içeren aktif ve bilinçli sadakat olarak sıralanmaktadır (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 8). Sessizlik kavramı ilk zamanlarda sadakat kavramı ile değerlendirilmiş ve sessiz kalmayı tercih etmenin sadakatin bir yansıması olduğu vurgulanmıştır.

Bahsi geçen dönemde yürütülen bir başka çalışma ise Rosen ve Tesser (1970) tarafından yürütülmüştür. Rosen ve Tesser (1970), çalışmalarında çalışanların sessiz kalma

sebeplerini susma etkisi (mum effect) ile kavramlaştırmışlardır (Milliken, Morrison ve Hewlin 200, s.1454). Susma etkisi sessizlik kavramıyla yakından ilgilidir. Susma etkisiyle örgüt çalışanının kötü haber taşıyıcısı olarak anılmasından ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin zarar görmesinden korkması sonucunda istenmeyen mesajları ifade etme hususundaki sessiz kalma ve isteksizlik durumunu ifade etmektedir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 10).

Bu dönemde yapılan bir diğer önemli bir çalışma olan ve aynı zamanda sessiz kalmanın dayanağı olarak gösterilen bir teori ise Neumann'ın (1974: 43) geliştirmiş olduğu “sessizlik sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi Çalışanların görüşlerini ifade ederken diğer çalışanlardan alacağı desteğin düzeyine göre davranışlarını belirlemesini vurgulamaktadır (Çakıcı, 2007: 153). Bu teori çalışanın örgütte fikir ifade etmeden önce örgüt içerisinde hâkim olan fikir, görüş ve şartların uygunluğunu analiz etmelerini vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra uyumsuzluk ya da uygunsuzluk durumunda örgütten izole olmamak ve kendinden şüphe duyulmasını önlemek amacıyla sessiz kalmasını ifade etmektedir. Bu teori aynı zamanda çalışanın örgütte hakim olan görüşe ve fikirlere uyum sağlamasını da vurgulamaktadır (Acaray, 2014: 92).

2.2.2. İkinci Dalga

1980’li yılların ortası ile 2000’li yıllara kadar geçen sürede ses ve sessizlik üzerine yürütülen çalışmalar artış göstermiştir. Bu dönemde yapılan çalışmaların kapsamı genişletilmiş ve kapsamına ses ve sessizlik kavramları muhbirlik, örgütsel adalet, ilkeli örgütsel muhalefet, sağır kulak sendromu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sosyal dışlama gibi konular dahil edilmiştir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 12).

Muhbirlik (Whistleblowing), örgüt içinde etik konulara ve kurallara aykırı görülen uygulamaların, örgüt içi ya da örgüt dışı kurumlara iletilmesini ifade eden bir kavramdır. Buradaki temel konu ise muhbirlik olayının örgüt içinde etik olmayan uygulamaları örgüt çalışanının iyi niyet göstererek ve çıkar gözetmeksizin yapmasıdır (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 195). Muhbirlik kavramıyla ses/sessizlik kavramları son derece farklıdır. Özellikle ses kavramında örgütün olumlu yönde değişim göstermesi için ses çıkarma durumu söz konusu olurken, muhbirlik sürecinde negatif faaliyeti durdurma ve eleştirme durumları söz konusudur (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 12).

İlkeli örgütsel muhalefet ise örgüt bünyesinde meydana gelen sosyal ve yasal kuralların ihlal edilmesine karşı vicdani bir itiraz durumunu nitelemektedir. Bunun yanı sıra ilkeli örgütsel muhalefet kendisini altı farklı davranış biçimiyle göstermektedir. Bu davranış biçimlerinden biri sessizlik ikincisi işten ayrılma biçimdedir. Buna ek olarak geri kalan dört davranış biçimi ise ses çıkarma temelindedir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 13).

Bahsi geçen dönemde yapılan önemli çalışmalardan biri de “sağır kulak sendromu” kavramıdır. Sağır kulak sendromu kapsamında çalışanların örgüt içerisinde rahatsızlıkları ifade etmesine rağmen örgütün bunlara cevap verme hususundaki başarısızlığı vurgulanmaktadır (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 17). Sağır kulak sendromu çalışan kişilerin sorunlarını, hoşnutsuzlarını ve hatta örgütü ilgilendiren hususları açık bir şekilde ve doğrudan ifade etmedeki cesaretini olumsuz yönde etkilemektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromu örgütlerin ortaya çıkan sorunları önemsememeleri ya da yeterince ilgilenmemelerinin bir tezahürüdür. Sağır kulak sendromu çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini söylemedeki cesaretlerini kırar ve çalışanları sessiz kalmaya iter.

Sessizliğin sebepleri arasında sosyal dışlama da yer almaktadır. Sosyal dışlama örgüt çalışanlarının diğer çalışanları yok sayma ve dışlama maksadıyla sessiz kalmalarını vurgulamaktadır. Sosyal dışlama aynı zamanda çalışanların geniş çaplı konular ile ilgili iletişim kurmaktan kaçınma, sorulara yanıtlamama, sabahları günaydın dememe ve maillere cevap vermeme gibi pek çok farklı türde dışlamayı kullanarak sessiz kalma durumudur. Bu durum sessizliğin güç elde edebilmek için bir araç olarak kullanılması neticesinde toplumsal olarak kabul edilmeyen ve diğer bireylere zor durumda bırakan davranışa dönüşebildiğini göstermektedir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 16). Williams (1997) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel hayatta bir çalışanı ya da bir grubu görmezden gelmenin de sessiz kalmanın bir biçimi olduğu vurgulanmıştır. Williams (1997) çalışmasında sosyal dışlamanın örgüt içerisindeki psikolojik şiddet ve duygusal istismar konuları ile yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir (Akar, 2017: 12).

2.2.3. Üçüncü Dalga veya Güncel Dalga

Üçüncü ya da güncel dalga 2000’li yıllardan sonra örgütsel sessizlik konusuna duyulan ilginin arttığı döneme denk gelmiştir. Söz konusu kavram tarihsel olarak 1970’li yıllara

dayanmaktadır. Buna rağmen Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik modelinin önerilmesi sonucunda kavram örgütsel sessizlik olarak literatürde yerini almıştır. Daha sonra bu konuya yönelik çalışmalar hızla artmıştır (Khalid ve Ahmed, 2016: 174). Söz konusu kavramın literatürde yoğun ilgi görmesinin temel sebepleri arasında 2003 yılında “Journal of Management Studies” dergisinin sessizlik özel sayısı ile çıkması gösterilmektedir. Bu dönemde sessizlik kavramına yönelik olarak yapılan çalışmalar temelde iki analiz düzeyinde sürdürülmüştür. Bahsi geçen çalışmalar Morrison ve Milliken (2000) tarafından kolektif düzeyde incelenen örgütsel sessizlik, ikincisi ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından bireysel düzeyde incelenen çalışan sessizliği olarak ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra sessizlik kavramı söz konusu dönemde Pinder ve Harlos (2001) tarafından iki boyutta incelenmiştir. Bunlar korunmacı ve korumacı sessizlik boyutlarıdır. Bahsi geçen boyutlara Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından örgüt yararına sessizlik boyutu da eklenmiştir. Daha sonra literatürde örgütsel sessizlik konusuna yönelik olarak yürütülen araştırmalar üç boyut kapsamında yapılmaya başlanmıştır (Çakıcı, 2007: 147).

Örgütsel sessizlik kavramının ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ele alındığı bilinmektedir. Morrison ve Milliken (2000), sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak ele almıştır. Bu çerçevede sessizlik kavramı örgüt çalışanlarının örgütü ilgilendiren hususlara fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini bilinçli bir şekilde saklaması olarak tanımlanmıştır. Morrison ve Milliken (2000)’ın çalışmasında örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel olarak tehlike içeren bir engel olarak görülmüştür. Bunun yanı sıra çalışmada önem arz eden bir moral bozma gücü olarak çoğulcu örgütlenmenin gelişiminde önemli bir engel teşkil etme ihtimaline de değinilmiştir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında çalışanların bilgiyi bilinçli bir şekilde saklamasının yanı sıra yöneticilerin de bazı örtük inançlarının etkili olduğu vurgulanmıştır. Bu çerçevede yöneticilerin astlarından negatif geri bildirim almaktan çekinmeleri, çalışan bireylerin güvenilmez ve bencil olarak görülmesi ve örgütsel hususlara yönelik en iyisini her zaman yöneticilerin bildiğine inanmaları da örgütsel sessizliğin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Söz konusu çalışmada sessizliğin en önemli sebeplerinden biri olarak örgütte oluşan sessizlik iklimi gösterilmiştir. Bu çerçevede örgütsel sessizlik iklimi çalışanların iki örtük inancıyla izah edilmiştir. Birincisi örgütte ortaya çıkan problemlere yönelik konuşmak uğraşmaya değmez ve ikincisi de örtük inanç olarak çalışanların

fikirlerini ve kaygılarını dile getirmesi son derece tehlikelidir (Milliken ve Morrison, 2003: 707-714).

Örgütsel sessizlik kavramına yönelik yapılan önemli çalışmalar arasında Pinder ve Harlos (2001)'un sessizlik kavramını bireysel düzeyde inceledikleri çalışma da yer almaktadır. Söz konusu çalışma çerçevesinde çalışan sessizliğinin aslında örgütlerde oldukça yaygın bir şekilde görüldüğü fakat bu sessizliğin bir onaylama düzeyinde ele alınmasından ötürü ihmal edildiği vurgulanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 331). Örgütsel sessizliğe yönelik olarak sessizliği oluşma şekli, nasıl kışkırtıldığı, nasıl devam ettirildiği ve bazen nasıl kırılabilirdiği ile ilgili bir model oluşturmuştur. Model çerçevesinde konu kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarıyla ele alınmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 333). Pinder ve Harlos (2001) tarafından yürütülen çalışma kapsamında sessizlik, örgüt çalışanlarının diğer çalışanları etkilemeyi hedefleyen stratejik bir iletişim şekli olarak nedensel rolünden daha çok örgüt içi adaletsizliğe ve haksızlığa bir tepki olarak ele alınmıştır.

Bahsi geçen dönemde yürütülen bir başka önemli çalışma ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan çalışmadır. Bu çalışma kapsamında sessizlik kavramı bilinçli bir şekilde düşüncelerin gizlenmesi olarak niyet ve kasıt bazında ele alınmıştır. Çalışma kapsamında sessizliğin bazı şekillerinin örgüt çalışanların kesin bilgiyi muhafaza etmek amacıyla diğer çalışanlardan gizlemesi stratejik, proaktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olduğu vurgulanmıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1361). Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından sessizlik kavramı, çalışanın örgütü ilgilendiren konulara yönelik fikrinin ve bilgisinin olmasına rağmen bu fikir ve bilgileri ifade etmeyi tercih etmemesi biçiminde tanımlanmıştır. Literatürde yer alan Pinder ve Harlos (2001)'un iki boyutlu sessizlik kavramına Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından prososyal sessizlik boyutu eklenmiştir. Bahsi geçen boyut özgecil ve iş birliğine dayalı, proaktif ve diğerkamılığın ön planda olduğu örgüt yararına yönelik sessizlik boyutudur. Bunların yanı sıra üç boyutu içeren örgütsel sessizlik ölçeği de geliştirilmiştir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1386).

Ülkemizde örgütsel sessizlik kavramına yönelik olarak yürütülen çalışmalar ilk kez 2006 senesinde Ayşehan Çakıcı tarafından kaleme alınan “Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkartma” adlı çalışma ile başlamıştır. 2010 yılından sonra ise örgütsel sessizlik konusuna olan ilgi büyük ölçüde artmıştır. Örgütsel sessizlik genel olarak liderlik tarzları, örgütsel bağlılık,

örgütsel adalet, çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile birlikte ele alınmıştır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 109-113). Türk yönetim yazını incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramına yönelik olarak yapılan çalışmaların yaklaşık olarak 10 yıllık bir geçmişe dayanan yeni çalışmalar olduğu görülmektedir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik alanında yürütülen araştırma çalışmalarının uluslararası literatürde ortaya çıkan gelişmelerin ışığında ilerlediği görülmektedir (Akar, 2017: 23).

Toplam üç evrede gelişen örgütsel sessizlik kavramına olan ilginin gün geçtikçe artış göstermesinin nedeni ise söz konusu kavramın teorik temellere dayandırılmasıdır. Örgütsel sessizlik kavramı ilk kez ortaya çıktığı dönem olarak bilinen 1970’li yıllarda susma etkisi ve sessizlik sarmalı gibi bazı teorik temellere dayandırılmıştır. Bu kavramının dayandığı teorik temellere ise çalışmanın bundan sonraki bölümünde değinilecektir.

2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütte çalışan bireylerin sessiz kalma davranışlarının nedenlerini ortaya koymaya çalışan birden çok teori bulunmaktadır. Başlıca teoriler: Fayda/Maliyet Analizi”, “Beklenti”, “Kendine Uyarlama” ve “Sessizlik Sarmalı” şeklinde sıralanabilir.

2.3.1. Fayda-maliyet Teorisi

Örgüt içerisinde yer alan bireyler, sessiz kaldıklarında bu sessizlik onların lehlerine veya aleyhlerine çeşitli hükümler doğurabilecektir. Çalışanların düşüncelerini direkt olarak ifade etmeleri zaman zaman bir risk taşımaktadır. Bu nedenle fayda maliyet analizi gerçekleştirilmeli, çalışanların sorunlarına yönelik getirdikleri alternatif çözümler fayda ve maliyet bakımından değerlendirilmelidir (Korkmaz, 2017: 35). Fayda-maliyet teorisine göre bireyler tarafından konuşarak elde edebilecekleri faydaya karşı, konuşma durumunun olası bir zararı düşünülerek “Fayda ve Maliyet Analizi” gerçekleştirilmektedir. Bireylerin analizlerinde neleri elde edebilecekleri ya da neleri kaybedebilecekleri yer almaktadır (Çakıcı, 2007: 153).

2.3.2. Beklenti Teorisi

Bu teorinin geliştirilmesinde Vroom (1964) önemli bir isim olarak dikkat çekmektedir. Teorinin isimlendirilmesinde de yer alan “beklenti” kavramı, eylem ve eylemin doğurduğu sonuç arasındaki ilişkilerin bütünü şeklinde ifade edilebilir. Bir davranışın oluşumu için bireyin

kendi kişisel özelliklerini ve çevresel faktörleri tespit ederek yönlendirilmesi gerekmektedir. Çalışanın görevi ile ilgili olarak gösterdiği gayret, idarenin pozitif dönütleriyle yakından ilişkilidir. İdarenin çalışan lehinde yapacağı olumlu bir dönüt çalışan açısından beklenti oluşumuna neden olacaktır. Çalışan da bu bekleyişte olduğu hususları net bir biçimde ifade edebilmektedir (Kaplan, 2007: 45).

Lunenburg' in "Beklenti Kuramı"nı şu varsayımlara dayandırıldığını belirtmektedir (Harbalıoğlu, 2014: 14):

- Bireyler, güdülenmeleri, ihtiyaçları ve tecrübeleriyle ilgili örgütlere katılım göstermektedirler.
- Bireylerin sergiledikleri davranışlar, bilinçli olarak yaptıkları tercihlerin doğal birer yansımasıdır. Yani bireyler beklentilerinin ortaya çıkardığı sonuca göre davranışlarını belirleme yoluna gitmektedirler.
- Bireylerin örgütten beklentileri farklılık arz edebilmektedir.
- Bireylerin alternatifler arasında yapacakları tercihler kendilerini bireysel olarak mutlu etmektedir.

2.3.3. Kendine Uyarlama Teorisi

Bu teorinin temelinde kendini uyarlama yer almaktadır. Bireylerin değişen koşullara göre kendilerini kontrol edebilme kabiliyetleri burada belirleyici bir rol oynamaktadır (Şekerli, 2013: 21). Kendini uyarlama, bireylerin sosyolojik ilişkilerde kendilerini gösterebilme, başka insanların bakış açısı ile toplumsal yaşamdaki oluşturmuş olduğu görüntüsünü gözlemleyebilme, kontrol etme ve ayarlamının derecesi ile ilgilidir (Çakıcı, 2007: 154).

Dış etkenlere karşı kendilerini kolaylıkla uyarlayabilecek durumdaki kişiler, kendilerini kontrol edebilmek ve toplumda daha iyi bir izlenim yaratabilmek amacıyla etraflarında gerçekleşen olaylara karşı fazlaca duyarlılık göstermektedirler. Bu kişilerin davranışlarını kolaylıkla değiştirebildikleri, jest ve mimiklerini kontrol etmede başarılı oldukları söylenebilir. Kendini uyarlamada düşük seviyede yer alan bireyler ise bu tip yeteneklere sahip değildirler. Bu kişilerin kendilerini gösterme kabiliyetleri de zayıftır (Şekerli,

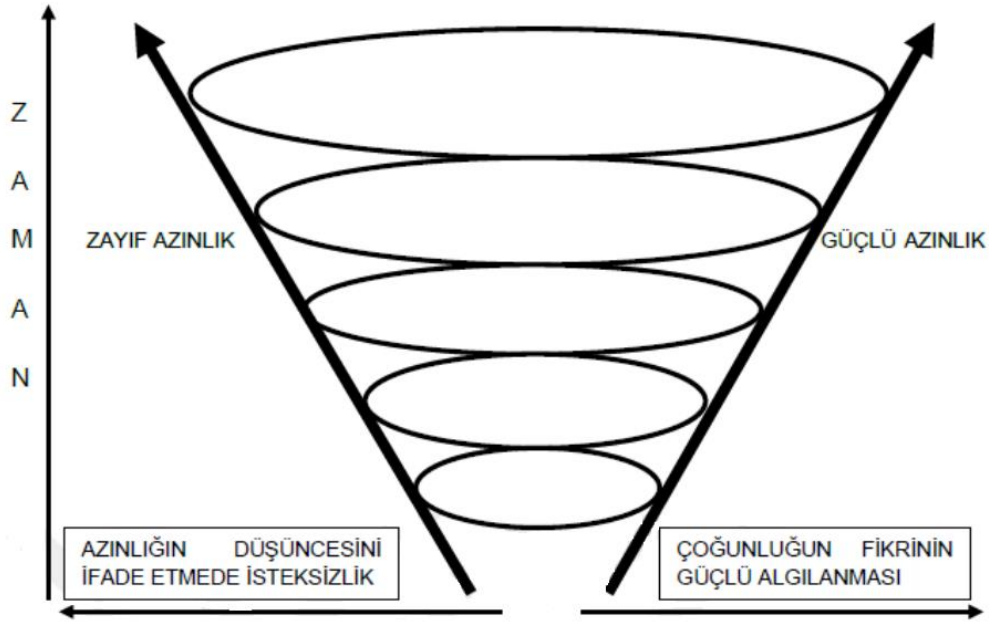
2013: 22). Bu kişilerin uyum ve örgüt içerisinde dışlanma gibi problemlerle karşı karşıya kaldıkları söylenebilir.

2.3.4. Sessizlik Sarmalı Kuramı

Noelle-Neumann (1974: 43) bu teoriyi ilk olarak toplum incelemeleri çalışmalarında ele almıştır. Blackmon ve Bowen (2003) ise, örgütsel açıdan bu kuramı inceleyerek çalışanların iş arkadaşlarından yeterince destek görmedikleri sürece sesiz kalacaklarını ifade etmiştir. Bu teoriye göre bireyler bir yerdeki çoğunluğun düşüncelerinin aksi yönde düşüncelere sahiplerse bu çoğunluk tarafından dışlanacak yalnızlığa itileceklerdir. Bireylerin bu dışlanma korkuları, çoğunluğa katılım gösterme yönünde bir eğilim sergilemelerine neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 153).

Suskunluk Sarmalı Kuramı, dört temel varsayım üzerine oluşturulmuştur. Bu dört varsayım, hepsini bir araya getiren beşinci bir varsayımla da desteklenmektedir (Şehitoğlu, 2010: 61):

- Çoğunluktan farklı düşüncelere sahip olan bireyler toplum tarafından dışlanmaktadır.
- Bireyler daima bir dışlanma korkusu yaşadıkları söylenebilir.
- Dışlanma korkusu sebebiyle bireyler, hâkim olan görüşü sürekli olarak izlemekte, değerlendirmektedirler.
- Bireyler, yaptıkları değerlendirmeler neticesinde elde ettikleri sonuçlarla kendi düşüncelerini dile getirmekte veya bunları gizlemektedirler.
- Bireyler kamuoyunun oluşumu, değişimi ve korunması yönünde çeşitli tahminlerde bulunabilmektedirler.



Şekil 2: Yatay Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen, F. ve K. Blackmon, (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417: 1399.

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN BOYUTLARI

Örgütsel sessizlik kavramı beş farklı boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar bireysel, yönetsel, örgüt kültürü, meslektaşlar ve baskı grupları olarak sıralanmaktadır.

2.4.1. Bireysel Boyut

Örgütsel sessizlik alanında yürütülen araştırma çalışmaları incelendiğinde, bireylerin sahip olduğu kişisel nitelikler ve tercihlerinin örgütsel sessizlik davranışlarına büyük ölçüde etki ettiği görülmektedir (Kahveci, 2010; Kılınç, 2012; Premeaux ve Bedeian, 2003). Örgüt çalışanları, kişisel olarak duydukları endişe ve kaygılar sebebiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Sessizlik davranışı sergileyen bireyler, güvensizlik duygusu yaşama, üstleriyle ilişkilerinin bozulması, işinden olma, öz saygısını yitirme ve dışlanma gibi korkular yaşayabilmektedirler (Bildik, 2009; Çakıcı, 2008; Ryan ve Oestreich, 1991).

Bunların yanı sıra reaktif ve proaktif bireylerin sahip oldukları nitelikler incelenerek örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna ulaşılabilir. Yaşamlarının kontrolünü kendi

kendilerine sağlayamayan ve dış güçler tarafından yönetilen bireyler reaktif bireyler olarak adlandırılmaktadır. Dış güçlere ihtiyaç duymadan kendi kendini yönetebilen bireyler ise proaktif bireyler olarak adlandırılmaktadır. Reaktif ve proaktif bireyler tarafından sergilenen örgütsel sessizlik davranışı farklılık göstermektedir. Bu bağlamda reaktif bireyler, proaktif bireylere kıyasla daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilemektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543).

2.4.2. Yönetmel Boyut

Örgütsel sessizliğin yönetmel boyutuna bakıldığında, sessizlik davranışının oluşmasına büyük ölçüde yöneticilerin neden olduğu görülmektedir. Örgüt çalışanları yöneticilerine güvendiklerinde, örgütlerine yönelik düşüncelerini dile getirmekten çekinmemektedirler. Ancak fikirlerini ifade etmekten zarar göreceğine inanan çalışanlar konuşmaktan vazgeçerek sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2010: 30). Çalışanlarda örgütsel sessizlik davranışının oluşmasının nedenleri arasında yöneticilerin çalışan ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olmaları, ön yargıları, kendini çalışanlardan üstün görme tavırları, örgüt içerisinde oluşan muhalefetin ve tartışmaların örgütü olumsuz yönde etkileyeceği düşüncesi yer almaktadır (Milliken ve Morrison, 2000: 710).

Örgüt bünyesindeki iletişimin derecesi de çalışanların sessizlik davranışı göstermelerinde etkilidir. Örgüt içerisindeki iletişimin kontrolünü yöneticilerin sağladığı bilinmektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974: 212). Morrison ve Milliken'in (2000) ifadelerine göre, hiyerarşinin hâkim olduğu örgütlerde yöneticilerden çalışanlara tek taraflı bir iletişim varsa sessizliğin oluşması kaçınılmaz bir durumdur. Fakat çalışan bireylerin örgüt içinde fikirlerini açıklama hususunda zorluk yaşamaları, çift yönlü iletişimin egemen olduğu örgütlerde sessizlik davranışının ortaya çıkma olasılığını azaltan bir durumdur (Aydın, 2010: 160).

2.4.3. Örgüt Kültürü Boyutu

Örgütlerde sessizlik davranışının oluşmasında örgüt kültürünün de son derece etkili olduğu düşünülmektedir (Bildik, 2009; Çakıcı, 2008; Kutlay, 2012). Eğitim örgütleri bakımından incelendiğinde fikirlerin önemsendiği ve görüşlerin desteklendiği örgütlerde öğretmenlerin sergiledikleri performansların arttığı görülmektedir. Ancak mobbing ve baskının

hâkim olduğu örgütlerde öğretmenlerin kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Yapılan bazı araştırmalar sonucunda olumlu örgüt ikliminde çalışan bireylerin de örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tarafından sessizlik boyutunu arttıran durumlar arasında bireylerin işine ve örgütüne devam ve normatif bağlılıklarının artmasının da yer aldığı ifade edilmektedir. Örgüt çalışanların örgütüne bağlılıkları artış gösterdikçe işinden olmayı göze alamama düzeyler de artacak ve isteksiz bir biçimde sessiz kalmayı tercih edecekleri ileri sürülmektedir.

Öztürk'ün (2014) ve Yüksel'in (2015) tarafından yapılan çalışmalarda, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra Çakıcı'nın (2007) ifadelerine göre bireylerin sessiz kalmayı tercih etmelerine sebep olan örgütsel faktörler; örgüt içi hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromudur. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde kültürel geçmişleri ve kendilerine aktarılan kültürel miraslarının da son derece etkili olduğu belirtilmektedir. Örnek verilecek olursa Türk kültüründe sessizlik kavramına yönelik pek çok atasözü ve deyim vardır. "Söz gümüşse sükût altındır" ve "sus küçüğün, söz büyüğün" gibi özlere bireyleri sessiz kalmaya teşvik etmektedir (Çakıcı, 2007: 147; Çakıcı, 2010: 3).

2.4.4. Meslektaşlar Boyutu

Örgüt yöneticileri kadar meslektaşlar arasında kurulan ilişkiler de örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda örgüt çalışanları arasındaki kabul görmeme endişesi, fikirlerinin önemsiz olduğu yönündeki inançları gibi durumlar da örgütsel sessizliğin nedenleri arasında görülmektedir. Çalışan kişi fikirlerinin, diğer çalışanların fikirlerinden farklı olduğunu anladığında, izolasyon korkusu yaşayarak düşüncelerini dile getirmekten kaçınarak sessiz kalmaktadırlar (Scheufele ve Moy, 2000: 21; Shoemaker, Breen ve Stamper, 2000: 70).

Okullarda öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde okul yöneticilerinden ve meslektaşlarından almış oldukları negatif yönlü eleştiriler, bilgi ve tecrübelerinin yetersiz kalması (Kahveci, 2010), dışlanma korkusu, izolasyon korkusu (Bayram, 2010) gibi pek çok olumsuz durum etkili olmaktadır. Tınaz'ın (2011) ifadelerine göre, benzer işlerde çalışan kişiler arasındaki hırs, bencillik, kıskançlık, mobbing ve farklı kültürlere sahip olma gibi tutum ve

nitelikler bu kişilerin sessiz kalmalarına ve yalnızlık duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır.

2.4.5. Baskı Grupları Boyutu

Örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel, örgüt kültürü ve meslektaşlar boyutları bulunmaktadır. Bunların yanı sıra örgütsel sessizliğin oluşumunda baskı grupları da diğer dört değişken kadar etkilidir. Demokratik toplumlarda baskı grupları ortak çıkarlar uğruna ilgili kurumları zorlayarak isteklerini kabul ettirmek için çabalamaktadırlar (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016: 39).

Eğitim örgütleri bakımından incelendiğinde ise öğretmen sendikaları, öğretmenlerin ortak çıkarları doğrultusunda sahip oldukları haklarını korumak, hayat koşullarını iyileştirmek ve eğitim öğretime katkı sunmak amacıyla kurulmuş örgütlerdir (Eraslan, 2012: 63). Fakat günümüzde faaliyet gösteren öğretmen sendikaları incelendiğinde, bu sendikaların siyasi bir kimliğe bürünerek eğitim alanında farklılaşma yolunda oldukları ve öğretmenlere destek vermedikleri anlaşılmaktadır.

Dini, siyasi ve etnik fikirlerin var olan mevcut sendikalar vasıtasıyla okullara aktarılması, bu okullarda eleştirel bir ortamın oluşmasına yol açmıştır. Böylece baskın olmayan sendika ve görüş tarafında yer alan öğretmenler, yetkili sendikanın yaptırımlarından olumsuz etkilenmemek amacıyla fikirlerini esirgemekte ve sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Daşcı ve Cemaloğlu, 2016: 41).

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN GELİŞİM SÜRECİ

Çalışanlar örgütleri ve yöneticileri hakkında sessiz kalmalarının gerekli olduğunu veya ya da sessiz kalmak zorunda olduklarını kararını bir anda almazlar. Çalışanların örgütlerinde bu kararı almalarına yol açan bazı sebepler bulunmaktadır.

2.5.1. Yöneticilerinden Gelen Olumsuz Geri Bildirimler

Morrison ve Milliken'in ifadelerine göre söz konusu faktörlerin başında yöneticilerine olumsuz geri bildirim korkuları vardır. Çalışanlar negatif yönlü bildirimde bulunduklarında, yöneticiler kendilerini beceriksiz ve korumasız hissetmektedirler (Milliken ve Morrison, 2000).

Çalışanlara göre yönetici, gelişim ve değişim için her türlü güce sahip olmasının yanı sıra çalışanın gelişmesini olumsuz yönde etkileyebilecek ve hatta engelleyebilecek kişidir (Erçelik, 2008: 109).

Yöneticilerin bir kısmı kişisel olarak zarara uğramaktan veya astları tarafından yeteneksiz bir yönetici gibi algılanmaktan korkmaları sebebiyle çalışanların olumsuz geribildirimlerini önleyecek bir ortam yaratma çabasında olabilirler (Tıktaş, 2012: 81).

2.5.2. Yönetici ve İşgörenlerin Ön Yargılı Tutumları

Sessizliğin sebepleri arasında yöneticilerin her şey hakkında bilgi sahibi olduğunu iddia etmeleri, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri, çalışanların birlikteliğinin iyi, anlaşmazlık durumlarının ise kötü olduğunu düşünmeleri yer almaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerde genellikle iş görenler arasında birlikteliğin iyi olduğu, anlaşmazlıkların ise kötü olduğu inancı hakimdir (Milliken ve Morrison, 2000: 713).

Örgüt yöneticilerinin çalışanlara “En İyi Ben Bilirim” tavrında olmaları sonucunda, çalışanlar fikirlerinin bir fark yaratmayacağını düşünürler. Buna ek olarak yöneticilerin iş görenlere karşı ön yargılı olmaları da onların sessiz kalmalarına yol açan sebepler arasındadır (Çakıcı, 2008: 126). Örgüt yöneticilerinin çalışanlara karşı sergiledikleri tavırlar ise örgüt performansına büyük oranda etki etmektedir. Örgütte çalışanlar kendilerini rahat hissettiklerinde ve karşılaştıkları sorunları yöneticilere rahat bir şekilde ifade edebildiklerinde örgüte bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Kahveci, 2010: 16).

2.5.3. Örtük İnançlar ve Kültürel Değerler

İnsanlar yapıları gereği çalıştıkları yere yanlış bir davranışta bulunmak istememektedirler. İş görenlerin aklında örgüte dair bazı soru işaretleri olabilmektedir. Ancak iş görenler genellikle akıllarındaki bu soruları dile getirmekten çekinirler ve kurulu düzeni bozmamak için sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durumda örgütün kültürü ve iş görenlerin örtük inançları olarak nitelendirilmektedir (Kahveci, 2010: 17). Çakıcı (2007: 48)’ın ifadelerine göre “Huang, X., Vliert, E.V., ve Veght, G.V. (2005), güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir”.

2.5.4. Örgütlerde Egemen Olan Adaletsizlik Kültürü

Örgütlerde eşitlik, hak ve adalet gibi olgular önemsenmezse, telafisi mümkün olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir. Kişilerin eşitliğe yönelik algıları sadece çalışma ortamında değil, çalışma ortamı dışındaki toplumsal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde son derece önemli bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009: 397).

Örgütlerde iş görenler arasında adaletsiz davranışların algılanması sonucunda temelde yöneticilere karşı saldırganlık içeren; çalışanın sessiz kalmak, pasif davranışlar sergileme ya da farklı fikirler edinme gibi olumsuz durumların ortaya çıkacaktır (Alparslan, 2010: 28).

2.5.5. Sessizlik İklimi

Örgütsel iklim, çalışanlar arasında kurulan ilişkiler sonucunda oluşan ortak kuralların, değerlerin ve bunların simgesel ifadelerinin örgütte oluşturduğu anlamlar olarak ifade edilen bir kavramdır. Örgüt yaşamına has olan bakış açıları, davranış şekilleri ve duygular da örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır (İşcan ve Karabey, 2007: 110).

2.5.6. Örgüt Yöneticilerinin Yapısı

Dominant yönetim topluluklarında çalışma süresinin fazla olması, kültürel ve kişiye özgü potansiyellerinin fazla olması gibi durumlar çalışanların yöneticiler ile sorunlarını ve isteklerini konuşmaktan kaçınmalarına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra amirler ile astları arasındaki nesil, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi farklılıkların fazla olduğu örgütlerde kendisinden daha alt düzeylerde çalışanlar ile samimi ve pozitif yönlü ilişkiler kuramayan yöneticiler de iş görenlerin sessiz kalmalarına yol açabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2000: 107).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN ETMENLER

Akademik, ekonomik ya da hayatın herhangi örgütsel çalışma gerektiren alanındaki çeşitli etkenler örgütsel sessizliği doğurmaktadır. Günümüzde çok fazla insan yaşadığı veya yaşayacağı baskılardan, uygulanan mobbing korkusu veya işten atılma gibi faktörlerden dolayı fikirlerini açıklamakta tedirgin olmakta veyahut itiraz etme de korku yaşamaktadır. Ayrıca

birçok insan kurulmuş düzene aykırı hareket etmemek ve oluşan düzeni bozmamak adına aynı düşünceleri seçebilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Postmodern yaklaşımda örgüt içerisinde yaratıcılık, farklı ve yeni fikirlerin çatışması, değişime açık olma gibi tanımlar ön planda gösterilmesine rağmen gerçek uygulamalara bakıldığında çalışma ortamlarının bunları yansıtmadığını görürüz. Yakın zamanda uygulanmaya çalışılan açık kapı politikaları ya da farklı tartışmaların olduğu şikayetlerin belirtildiği yerler bazı resmi toplantı ve ziyaretler olsa da bunların çok kısıtlı olduğu görülmektedir (Çakıcı, 2008: 107).

2.6.1. Bireysel Faktörler

Kişilerin sahip olduğu sezgi, yargı ya da birtakım tutumlar onları örgütün bir elemanı olarak hissetmelerine ve benimsemelerine engel olabilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 116). Bireysel düzeydeki etkenler; çıkarılma endişesi veya baskı görme gibi tehditler olarak sıralanır.

2.6.1.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri

Örgütsel sessizliğin etkilendiği kişisel faktörler üzerinde araştırmalarda bulunmuş Pinder ve Harlos (2001: 346) üç ayrı kişisel özelliği tanımlamıştır:

Bunlardan ilki kontrol odaklılıktır. Birey neticelerin davranışları ile ilgili olduğunu düşünmekte veya kontrolü dışında bir şekilde oluştuğunu ya da konu ile alakası olmadığını düşünmektedir. Dış kontrol odaklı bireyler kendisinin konuyla herhangi bir ilgisinin olmadığını yahut çok az bir etkisinin olduğunu düşünürken, iç kontrol odaklı bireyler de alınan sonuçların kendi hareketleri ve tavırları neticesinde olduğunu düşünürler. Dış kontrollü insanlar kader ya da şans gibi etmenleri göz önünde bulundurur.

İkinci faktör ise kendine saygıdır. Kişilerin öz varlıklarına duyduğu saygıyı ifade eder. İnsanların yüksek veya düşük özsaygılı olması ortamlarda ki tavırlarını da etkilemektedir.

Son olarak üçüncü faktör ise iletişim endişesi şeklinde ifade edilebilir. Bu kişiler oluşan karşılıklı iletişim sonucunda doğabilecek negatif durumları göz önünde bulundurur ve bu nedenle iletişime girmekten uzak dururlar. Alanda çalışma yapan araştırmacılar, örgütsel sessizliğe en uygun bireylerin bu sonuncu faktörde olduğunu bildirmektedir (Çakıcı, 2010: 23).

Bu faktörlerden birkaçı kişinin aldığı eğitim, tecrübe ve yaşı şeklinde sıralanabilir. Çalışma ortamında bulunan tecrübesiz ve erken yaşta olan bireyler, tecrübeye sahip olmuş üst konumda bulunan ve ortamda belli bir çevre ve statüye sahip kişilere göre daha sessiz kalmaya eğilimli bulunmuştur (Milliken ve Morrison, 2003: 1567).

Tabi ki bu sessizlik orada ki tutum ve davranışlara, kişinin iş arkadaşı ve patronu ile olan ilişkisine göre değişkenlik göstermektedir. Kişi kendini yakın hissettiği arkadaşı ile olumsuz bulduğu bir davranışı rahatça ifade edebilirken patronu ile aynı ifadelerde bulunamayabilir. Yaş ile beraber insanların tutum ve davranışı da değişmektedir. Genç dönemde bireyler kendini gösterme ya da içinde barındırdığı yüksek idealler dolayısı ile daha aktif ve tartışma odaklı davranabilir. Aynı zamanda bir problem ile karşılaştığı zaman iş değiştirmeye de daha açıktır. Daha tecrübeli ve yaşı ilerlemiş kişilerse ortama daha iyi adapte olabilir ve her problem de tartışmaya girecek harekette bulunmaz (Özgen ve Sürgevil, 2009: 57).

Cinsiyet faktörünü de göz önünde bulundurmalıyız. Toplumda kadın ve erkeğin rollerinin farklı olması, toplumsal cinsiyetçiliğin ön planda tutulması ve kadına ile erkekten beklentilerin farklı olması, kadınların ortamlardaki tutumlarını etkilemekte, daha sessiz ve çekingen tavırlarda bulunmalarına neden olmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000: 710).

Ekonomik alanda kadınların daha az yer alması, kadınların annelik rolünün ön plana çıkarılması ve ataerkil anlayışa sahip bir toplum kadınların iş yaşamında ki tutumlarını etkilemiştir. Ayrıca ülkelerin geneline baktığımızda kadın ve erkeğin çalışma ortamında ki beklentilerin farklı olduğu da bir gerçektir. Tüm bunların yanında kültürel etmenler de kadınları iş hayatında zorlamaktadır (Taşkiran, 2011: 110).

Bu faktörlere bakıldığında toplumun ihtiyacının erkek ve kadın ayrımı gözetmeksizin eğitim olduğunu kabul edilmektedir. Eğitim ile kişi sosyal alanda daha güçlü bağlara sahip olur ve kendi meslek alanın da ya da ilgilendiği alanda daha eğitilmiş ve kendine güvenen bir birey haline gelir. Bu da kişinin çalışma ortamlarındaki tavırlarını daha özgüvenli hale getirir ve kendini rahatça ifade edebilen bir kişi yapar. Eğitimsiz bireylerde ise bu durum tersini gösterir, eğitim seviyesinin düşük olmasına bağlı olarak daha çekingen ve arka sıralarda duran, sessiz

bireyler oluşur ve bireylerin kendini ifade edememesine aynı zamanda dayatılan görev ve işlere kısaca sisteme boyun eğmeye sebep olur (Taşkiran, 2011: 110).

Aynı şekilde Çakıcı (2010: 39)'nın yaptığı bir araştırmada da eğitimsiz bireylerin bulunduğu ortamlarda örgütsel sessizliğin daha fazla olduğu ancak eğitim seviyesinin yüksek düzeyde olduğu bireylerin bulunduğu ortamda sessizlik davranışların azaldığı saptanmıştır.

2.6.1.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışmalarda birçok örgüt bireyinin yaşanan sorunları bilmesine rağmen bunları üstlerine doğru ya da eksiksiz şekilde aktaramadıkları veyahut bunda sorun yaşadıkları bilinmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Örgüt içerisinde uzak tutulma, dışlanma endişesi ile hareket eden bireyler, istenilen düzeyde çalışma performansı gösterememektedir. Ayrıca üstleri ile iletişimin de yaptığı davranışlarının sonuçlarını ya da herhangi bir mevcut durumun olumsuz yönlerini adeta süzgeç misali tarayarak eksik ya da farklı şekilde iletmektedir (Liu, 2009: 307).

Bireyler üst mevkideki kişilerle güven problemi yaşadığı için danışacakları konuları ya da açıklanacak bir durumu iletğinde fark eden bir durumun olmayacağını düşündükleri için sessiz kalma eyleminde bulunurlar (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 332).

2.6.1.3. İzolasyon (Dışlanma) Korkusu

Örgüt içerisindeki personeller sürekli sorun çıkaran, tartışmaya meyilli kişiler olarak görülmekten korktukları için ortamda ses çıkarmaktan korkabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Çalışanlar korkularını bir yana bırakıp kendi düşüncelerini rahat bir şekilde ifade ettikleri zaman iş ortamında daha üretken olacak ve performans düzeyleri daha üst seviyeye çıkacaktır. Bunu sağlamak için üst yöneticilerin yeni çözüm aramaları ve bu şekilde bir ortam sağlamaları gerekmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 121).

2.6.1.4. Geçmiş Tecrübeler

Çalışma ortamında birey iş arkadaşları ile bir konu hakkında rahat bir şekilde düşüncelerini ifade edebilir. Ancak kişi daha önce iş ortamında üst bir çalışana fikrini açıkladığı zaman olumsuz bir durumla karşılaşmışsa tekrar aynı durumu yaşamamak için kendini ifade etmekten kaçınacak ve sessiz kalacaktır.

Sadece bu yönden baktığımızda kişilerin sadece kendi tecrübeleri ile değil de arkadaşlarının tecrübelerine göre hareket ettiği de gözlemlenir. Aynı fikirde olmayan fikrini açıklamış bir çalışanın başına olumsuz sonuçlar doğmuşsa arkadaşları da bu durumu gözlemleyerek aynı durum olduğu zaman benzer tepkileri görme korkusuyla kendilerini ifade etmekten kaçınacaklardır (Çakıcı, 2008: 105).

2.6.1.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgütlerin sağlıklı bir şekilde işlemesi ve önlerine çıkan sorunların paylaşarak ortak bir payda da çözülmeye çalışılması gereklidir. Ancak çalışan bireyler konuşarak başlarına iş alacaklarını düşünmekte ve bundan dolayı olaylara karşı sorunları belirten konuşmalar yapmaktan kaçınma davranışını sergilemektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 328). Olumsuz tepkilerden dolayı mevcut durumu belirtmekten kaçınan bireyler sessizliğini korur. Arkadaşlarıyla bu durumu rahatça ifade edebilen birey, aynı olay karşısında durumu etkileyecek kişilere karşı sessiz kalmakta kısaca konuşmaktan korkmaktadır. Bu korku konuşmaya en büyük engeldir.

2.6.1.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgüt içerisindeki bireylerin çalışma ortamında kendi düşüncelerini açıkladıkları zaman bazı olumsuz sonuçlarla karşılaşma algısı ve iş ortamındaki ilişkilerin zedelenme korkusu kendilerini açıklama, ifade etme davranışından uzak durma ile sonuçlanacaktır. Çalışanlar negatif bir olay karşısında ses çıkardığı vakit ilişkilerin zarara uğrayacağı korkusu ile sessiz kaldıklarını belirtmektedirler (Gül ve Özcan, 2011: 107). Aynı zaman da iş ortamındaki bireyler sadece sessiz kalma ile değil gerektiğinde beyaz yalan söyleyerek çatışma ortamından uzak durduklarını ifade etmektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 328).

2.6.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün sistemi, yönetim anlayışı, benimsediği kurallar, ilkeleri, uygulamalar ve örgütü oluşturan her bir yapı onu inşa eden bir tuğlaya benzer ve yapı taşlarını oluşturur. Yönetim kısmında bulunan bireyler belirli durum ve şartlarda örgüt adına bazı kararlar alır ve adımlar atar ancak örgütün belirlediği bazı politika ve belli görüşler bu kararları kısıtlar buna birde örgüt içerisindeki diğer çalışanların eklendiğini ve sessizliğe büründüklerini katarsak, örgüt için iyi seçeneklerin kısıtlanması ve yaratıcı fikirlerin yok olması gözlemlenmektedir.

İş işleyiş ve kurumsal örgütlenmedeki bu gidişatı incelemek ve bu örgütsel sessizliğe neden olan etkenleri bulmak ve araştırmak gereklidir (Çakıcı, 2007: 152).

Örgütsel sessizliğini sadece kişisel özelliklere bağlamakta çok doğru bir hareket değildir. Örgüt içerisinde, zaman içerisinde yaşanmış olaylar ve bireylerin bu olaylar sonucunda edindikleri tecrübe de büyük önem arz etmektedir. Bu şekilde insanlar olumsuz deneyimler sonucu artık kendilerini ifade etmekten kaçınmış ve sessizliğe bürünmüşlerdir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 63). Örgütsel faktörler üç başlık altında incelenmektedir.

2.6.2.1. Örgüt Kültürü

Bir örgütün yapısı, işleyişi, benimsediği kurallar ve önemli değerleri kısaca kimliği o örgüt için bir kültürü meydana getirmektedir. Bu şekilde oluşan örgütsel kültür ise belirli durumlarda örgütün yapısına ve işleyiş kurallarına etki ettiği için alınan kararlar da kısıtlanmakta, her örgütün kendi içerisinde farklılaşmasına sebep olmakta bu da sessizliğin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 129).

Örgüt için alınan kararlar, örgüt kültüründen dolayı bazı prosedür ve kurallara göre şekil aldığından kısıtlı bir alanda çıkmakta ya da hiç karar alınmadan devam edilmektedir (Milliken ve Morrison, 2000: 714). Bu kültür bireylerin fikirlerini üst-alt mevkideki çalışanlarla paylaşımlarını etkilemekte ve bazı durumlar da durdurmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001: 337)'a göre, eğer örgüt içerisinde bir adaletsizlik olduğu anlaşılır ya da böyle bir düşünceye kapılırsa insanlar fikirlerini paylaşmaktan kaçınırlar. Bu şekilde bireyler bir adaletsizlik kültüründe yaşamaya, dayatılan her şeye boyun eğmeye

başlarlar. O örgütü incelediğimizde bireysellik, çıkar çatışması, merkezileşme görüyorsak ve iletişim burada güçlü değilse haksızlıktan söz edebiliriz.

2.6.2.2. Sessizlik İklimi

Örgüt içerisinde sessizlik iklimine bakacak olursak, bireyler örgütsel bir sorun karşısında sadece kendi alanları ile ilgili kısma yoğunlaşmış ve diğer alanlar söz konusu olduğu zaman iletişime geçmiyorsa birbirleriyle kontak halde hareket etmiyorsa burada varlığından söz edebiliriz. Ortam açıkça bir iletişim ağından uzak ve sınırlandırılmışsa burada sessizliğin kemikleşmesine zemin hazırladığından söz edebiliriz (Çavuşoğlu, 2014: 73).

Örgüt içerisinde sessiz kalma tercihleri zamanla bireylerin yeteneklerinin körelmesine zemin hazırlamakta ve böylece alınan kararların merkezi otoriteye bağlı olmasına yol açmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009: 114).

Örgüt içerisine bakacak olursak savunmacı rutin davranışlar Argris (1977)'in düşüncesine göre, örgüt bireylerinin konuşmaktan korktukları, bilgilerini ve uyarıları açıklamaktan kaçındıkları bir sessizlik ortamına sebep olacaktır. Bu şekilde bir sessizlik ikliminde de insanlar arası iletişim zayıf olacağından örgüt içerisindeki iletişim de geç kalınacak ve müdahale yerinde yapılmayacaktır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136).

2.6.3. Yönetmel Faktörler

Örgüt içerisinde bireylerin inançları sessizlik hakimiyeti olduğu sürece her zaman suskun kalmak yönünde olacaktır. Bunların önemli sebeplerinden birisi de çalışanların yöneticiler hakkındaki olumsuz birtakım düşünceleridir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 167). Marrison ve Milliken 'e göre çalışan bireyler için yönetim hakkında olabilecek iki temel olumsuz yargı bulunmaktadır. İlki olumsuz geri bildirim korkusu, diğeri ise yöneticiler hakkında sahip olunan belli örtük inançlardır. Bu iki sebepten dolayı bireyler düşüncelerini açıklamakta çekinmektedirler.

2.6.3.1. Olumsuz Geri Bildirim Alma

Çalışanlar genel olarak negatif bir dönüt almak istemezler. Negatif dönütler sadece yönetici bölümünden değil aynı zamanda çalışan personel tarafından da olabilmektedir.

Çalışanlar ne kadar kendilerini patron karşısında olumsuz dönüt aldıklarında yetersiz hissediyorlarsa bunu aynı şekilde yönetici sınıfı için de düşünmek doğru olacaktır. Yöneticiler de alt tabaka tarafından negatif eleştiriye maruz kaldıklarında beceriksiz inancına sahip olacak ve özgüvenlerini kaybedeceklerdir (Milliken ve Morrison, 2000: 713). Örgütsel sessizliğin kaynaklarından birisi olan negatif geri bildirim alma konusunda özellikle donanımlarına göre yetersiz kaldıkları koltukta oturan yöneticiler, duymazdan gelme ya da önemsemediği gibi görünme şeklinde ki davranışları sergilemeye başlarlar (Milliken ve Morrison, 2000: 710).

Bu şekilde çalışanlar kendi fikir ve davranışlarının önemsenmediğini veya duymazdan geldiğini gözlemledikçe duyarsızlaşma boş verme gibi davranış göstermeye başlarlar (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 155). Yöneticiler, bu tür davranış sergiledikçe çalışanların düşünce ve uyarılarına karşı hareketsiz kaldıkça kendine olan güvenleri kırılacak ve çalışanlarda üstlerine olan güvenini kaybedecektir. Çalışan tepkileri ise güvenilirliğin eleştirilmesi ya da reddedilmesi şeklinde olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 51).

2.6.3.2. Yöneticilerin Örtük/Zımnî İnançları

Sessizlik ikliminin yapı taşlarından önemli bir etken de yöneticilerin bazı inançlarıdır. Bunlar;

Çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancı: buna baktığımızda yönetici sınıfındaki bireyler çalışanların eğer korkutulmazlarsa çalışmayı azaltacaklarını düşünmekte ve sürekli ceza ve yaptırım uygulamalarıyla çalışanları hizaya sokma görüşündedir. Bu kişiler alt çalışan tabakayı güvenilmez olarak gördükleri için çalışanların üst mevkilerle iletişimini kesmek ihtiyacını hissederler ve örgüt ortamında bir baskıya maruz bırakırlar (Milliken ve Morrison, 2000: 710). Araştırmalara göre insanlar ayna etkisi dediğimiz bir tanım ile kendilerine benzeyen kişileri daha yakın görürler bu da yöneticilerin neden çalışanları kendilerinde uzak gördükleri sebebine açıklık getiren teorilerden bir tanesidir. Yöneticiler bu şekilde çalışan sınıf ile ilgili kararlar da daha çekingen davranmaktadırlar (Durak, 2012: 27).

Yöneticinin 'en iyisini ben bilirim' inancı: İnanca göre alt kesim yani çalışan sınıf üstlerin emirlerini asla sorgulamamalı ve ne derse kayıtsız şartsız itaat ederek yerine getirmelidir. Çünkü bir konuda her şeyin en iyisini yönetici bilir. Çalışanlar sadece yerine

getirmekle mükelleftir, onların akli ermez (Milliken ve Morrison, 2000: 24). Çalışanda bu şekilde ki bir yöneticiye karşı zamanla sessizliğe bürünmektedir.

Sesliliğin birliği bozucu bir faktör olarak algılanması inancı: örgüt içerisinde birlik hâkim olmalı tek ses çıkmalı düşüncesi baskındır. Eğer farklı sesler oluşursa birliği bozar ve örgüt tek vücut şekilde hareket edemez bu şekilde de düzen bozulur. Bu tarz bir yaklaşıma sahip yöneticiler oluşan farklı seslerin performans düşüklüğüne sahip olacağını düşünmektedir. Bu nedenle çok seslilik örgütten uzak tutulması gereken bir durumdur şeklinde değerlendirilmektedir (Durak, 2012: 28). Bu sonuca bakacak olursak benimsenen yöneticilerin örtük düşünceleri örgüt sessizliğinin önemli kaynaklarından biridir.

2.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgütler incelendiğinde çalışanlar bilinçli olarak suskun bulunma davranışlarında bulunmaktadır. Bazı nedenleri alt başlıklarda açıklanmaktadır:

2.7.1. Çalışan İtaati

Geleneksel yapıda çok önemli bir yeri olan itaat kavramı, örgütün temel taşı olarak görülür ve örgütün çalışma sistemini belirleyen bir kültür olarak karşımıza çıkar.

Çalışanların yöneticiler karşısında itaat zorunluluğu vardır ve bu kültürde farklı görüşlere, ayrı seslere izin verilmeyen otoriter bir itaat kültürü baskındır (Oruç, 2015: 56).

Sessizlik durumunda ki çalışanlardan daha farklı bir pozisyonda bulunan itaatkâr çalışanlar, neredeyse bu itaat durumunun farkında bile değildirler, onlar sadece emir alır ve uygular bu durumu yıkmak için daha fazla çaba sarf etmek gerekir (Bildik, 2009: 43).

İtaat duygusuyla hareket eden bireyler, örgüt içerisinde nasıl daha faydalı olabilirim düşüncesine kapılmaz sadece emri uygularlar. Bu insanlar fikirlerini paylaşmaz ve farklı düşünce ortamları oluşmaz. İtaatkarlık hissiyle örgüt içerisinde çalışan bireyler bu itaatkarlığın getirdiği anlayışla farkına bile varmadan doğal bir süreç içerisinde sessizleşirler ve doğaları gereği örgüte nasıl bağlı olduklarını göstermeye çalışırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 342).

Bu tarz örgütlenmelere baktığımızda memnuniyetsiz problemleri bir durum karşısında sadakatle bağlı olmayan kişiler örgütten bağlarını keserek, sadakatli şahıslar ise seslerini çıkararak tepkilerini ortaya koymaktadırlar. Ancak bir de yüksek sadakatli kişiler var ki bu şahıslar memnuniyetsiz kalsalar da örgüte bağlılıklarını göstermek için ses çıkarmazlar. Bu tarz örgütlerde yöneticiler tepkileri ilgisiz kalarak yahut önemsemeyerek geçiştirmeye çalışırlar. Problemin odağına inmeye çalışmazlar (Brinsfield, 2009: 31).

2.7.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da nitelendirebileceğimiz bu faktöre baktığımızda çalışanlar bir sorun karşısında ses çıkarmaz ve adeta üç maymun oynar. Bu tarz çalışanlar hiçbir şeyi görmez ve duymazlar. Bir süre sonra da bu sessiz kalma davranışı bir değer olarak görülmeye başlar ve mevcut durum tüm örgüt yapısının değeri olarak benimsenir. Bu olgu da örgüt çalışanlarını bu şekilde davranmaya iter (Pinder ve Harlos, 2001: 367). Burada bir tür kısır döngü görülmektedir.

En sık cinsel taciz olaylarında gördüğümüz sağır kulak sendromunda bireyler taciz mağduru olsalar ya da başkasına yapıldığını bilseler de ses çıkardıklarında kendilerine inanmayacakları düşüncesi ve olumsuz tepki ile karşılaşacakları algısıyla sessiz kalmaktadırlar.

Bu sendrom üç faktörü barındırmaktadır. Bunlar (Alparslan, Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma, 2010: 41):

- Örgütün benimsediği iç ve dış politikalarının yeterli düzeyde bulunmaması ve gerekli yaptırımları uygulamaması,
- Yönetimsel tepkiler (örgütün barındırdığı çalışanların haksız durumda bile korunması, suçu inkâr, mağdura karşı mobbing uygulaması)
- Örgütsel özellikler (ataerkil yapıdaki, aile ve taşra yönetimindeki işletmeler)

Örgüt içerisinde görmedim, bilmiyorum, duymadım gibi davranış kalıpları bir süre sonra sağır kulak sendromuna zemin hazırlar (Çakıcı, 2007: 157). Yetersiz politikalar, iletişim ağının düşük seviyede olması adalet ve örgütsel iklim tanımlarının yeterince değer

görmemesinden dolayı örgüt kendini bir süre sonra sağır kulak sendromunun içerisinde bulmakta ve zamanla bu tarz davranışlar değer görmektedir.

2.7.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgütün bazı personelleri, diğer kişiler tarafından taciz, baskı ile diğer kanundışı davranışlara maruz kalmakta, emirlere boyun eğmekte ve sessiz kalmaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 343).

Bu görüş dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 343):

- İlgisiz Sessizlik (İlgisiz davranmak, kendini geri çekerek sessiz kalmak),
- Geri Çekilen Sessizlik (Başını sallayarak sessiz kalmak),
- Destekleyici Sessizlik (Gülümseyerek destek vermek),
- Anlamsız Sessizlik (Anlamsız olarak sessiz kalmak).

Kısaca örgüt içerisindeki çalışanlar ne yaparlarsa yapsınlar davranışları, tutumları, görüşleri ve fikirleri hiçbir zaman değer bulmayacağı için bir süre sonra boş verme duygusuna kapılır ve örgüt için bir çaba sarf etmezler mevcut hallerine razı olurlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1379).

2.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessiz kalmanın bir başka göstergesi de geri çekilme ya da davranışını değiştirme şeklinde olur (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1380). Örgüt içerisindeki mevcut güvensizlik yine aynı şekilde örgüte yansımakta ve en çok zararı vermektedir. Örgüt personelleri tarafından fikir paylaşma ve konuşmanın riskli görüldüğü bu durum ile sorunların çözümünün bulunması gecikmekte yahut hiç çözüm aranmamaktadır. Bu şekilde devam eden anlayışla personeller çıkan fırsatları değerlendirememekte aynı süreçte verimde düşüş yaşanmaktadır (Bildik, 2009: 44).

Çekilme davranışı ise çalışanın sessizliği, aktif bulunmaması, ilgisiz ve kayıtsız davranma şeklinde kendini gösterir. Geri çekilme davranışı gösteren bireyler genelde çok aktif

rol almak isteyen ve her durumda işe istekle atılacaklık gösteren kişiler olup zamanla aldığı olumsuz ya da yetersiz tepkiler karşısında bu davranışlarından vazgeçmiş kişilerdir. Gerçekleştirilen uygulama ve faaliyetlerden kendilerini zamanla uzak tutmaya başlamışlardır ve artık beklentileri yoktur (Brinsfield, 2009: 86).

Geri çekilme ile bireylerin örgüte karşı bağlılık hislerinde azalma meydana gelir. Ayrıca başka davranışlara yönelmekte verimliliği düşürecektir. Bu şekilde birçok etkenden bahsedebiliriz. Bunlardan bazıları (Şehitoğlu, 2010: 17):

- Örgüt çalışanlarına önyargılı tutumlar
- Örgüt çalışanlarının terfilerinde sorun yaşamaları
- Örgüt çalışanlarının birçok sebepten aldıkları cezalar
- Örgüt çalışanlarının gereksiz yere işten çıkarılması
- Örgüt çalışanlarının hak ettiği değeri görememesi
- Örgüt çalışanlarına karşı güvensizlik

2.7.5. Sadakat ve İlgisizlik

Samimiyet, içten bir bağlılık duygusu gibi anlamları içeren sadakat sözcüğü birçok alanda kullanılmaktadır. Örgütsel sadakat ise hangi konum ve zaman olsun fark etmeksizin örgütü övme ve yüksek bir değerinde atfetmeyi, sonuna kadar bağlı kalmayı ihtiva eder (Acar, 2006: 2). Örgütsel sadakat; o örgüt içerisinde bulunan şahıs ya da gruplara olan bağlılık duygusunun doğurduğu sahiplenme kavramı ile oluşur ve örgütün başarılı olmasında büyük bir etkisi bulunmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008: 88).

Bu sadakat düzeyi düşük kişiler yaşanan olumsuzluk karşısında örgüte karşı ilgisiz tavırlarda bulunarak ya da gemiyi terk eder misali işten ayrılarak tepkilerini gösterirler. Bazıları ise o kadar cesaretli davranamaz, sessiz kalırlar ve tepkilerini iş verimliliğini azaltarak göstermeye çalışırlar. Bu durumda yöneticilerin yaptığı en büyük hata ise sessiz kalan bu çalışanların mevcut durumdan memnun olduklarını düşünmeleridir ve bu suskunluğu olumlu durum olarak benimsemeleridir.

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak kaynaklar ele alındığında bireylerin farklı olaylara karşı birer tepki olarak farklı şekillerde sessizlik yaşadıkları görülmektedir. Van Dayne ve Botero'nun (2003: 1359), yaptıkları çalışmalar da göz önünde bulundurularak örgütsel sessizlik; kabullenici (kabul edilmiş), korunmacı (savunma amaçlı) ve korumacı (örgüt yararına) sessizlik şeklinde üç türe ayrılabilir.

2.8.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik hakkında, çalışanların örgütsel problemleri ve sorunları olduğu gibi içselleştirmesi sonucu konu hakkında duygu, düşünce ve fikirlerini açıklamaktan kaçınması şeklinde bir tanımlama yapılması mümkündür (Taşkiran, 2011: 103). Kabullenici sessizlikte çalışanlar, kendilerini tatmin etmeyen bir durum sonrasında bir değersizlik hissiyatı içerisinde girmekte ve fikirlerinin dışavurumunun önemsiz olduğunu düşünmektedirler (Brinsfield, 2009: 21).

Türk kültüründe de sıklıkla kullanılan, “boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “çeneni boşuna yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bazı cümleler kabullenici sessizliğe tipik birer örnek teşkil etmektedir.

2.8.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlikte bireyler, korkuları nedeniyle kasıtlı bir biçimde fikirlerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1373). Korunmacı sessizlikte, çalışanlar düşüncelerini açıklamanın yaratabileceği olumsuz birtakım sonuçlardan etkilenmemek adına savunma amacıyla bir sessizlik içerisine girmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001: 339). Korunmacı sessizliği yaşayan bireyler, kabullenici sessizliği yaşayan bireylerden farklı olarak alternatif durumların farkındadırlar. Bu tip bireylerin daha bilinçli oldukları söylenebilir.

Örgütlerde, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişimin niteliği de korunmacı sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Çalışanlarına karşı güven duymayan yöneticilerin onlarla etkili bir biçimde iletişime geçmeleri düşünülemeyecektir (Taşkiran, 2011: 105). Çalışanlar, savunma amacıyla zaman zaman örgütte karşı karşıya kaldıkları problemleri

görmezden gelebilmektedirler. Bireysel birtakım eksiklikler, çalışanlar tarafından dile getirilmeyebilir. Burada bireylerin bir durum analizine girdiği ve alternatifleri de değerlendirerek bir koruma içgüdüsüyle sessiz kaldıkları söylenebilir (Çakıcı, 2010: 33).

2.8.3. Korumacı Sessizlik

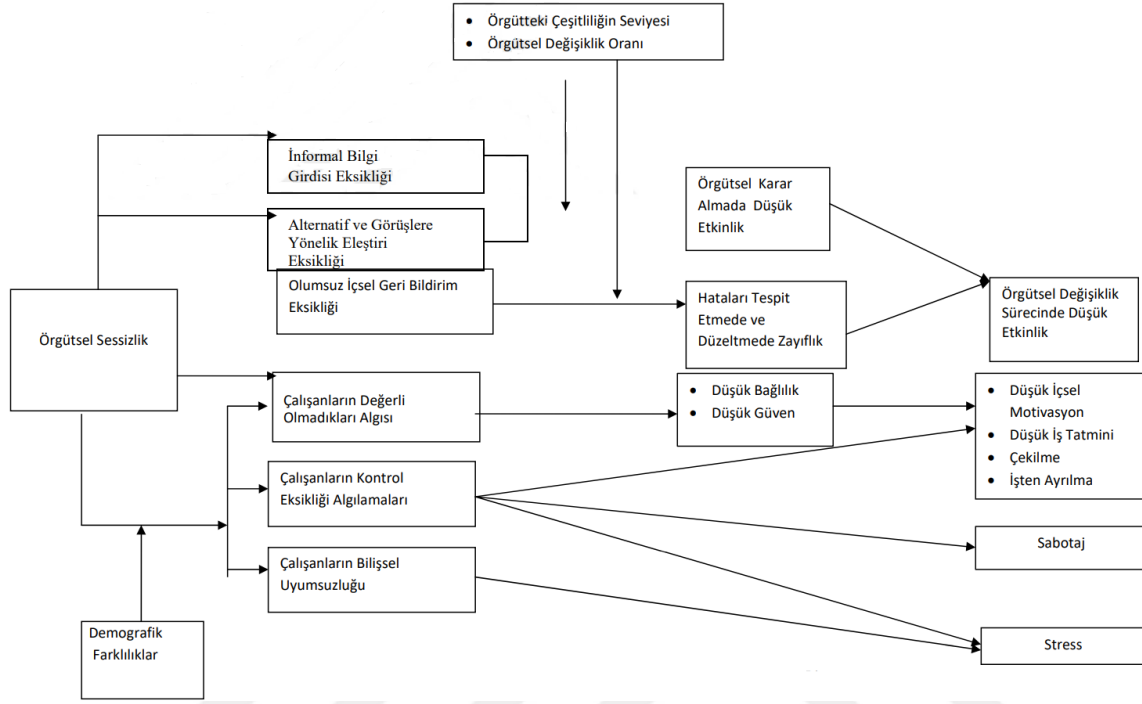
Korumacı sessizlik, çalışanın, örgütün yararını gözeterek örgüt hakkındaki düşüncelerini ifade etmemesi şeklinde tanımlanabilir. Korumacı sessizlik de korunmacı sessizlik ile aynı doğrultudadır. Her iki durumda da çalışanın bilinçli bir biçimde sessiz kaldığı görülmektedir (Taşkiran, 2011: 79). Korumacı sessizlik, ilk kez Dyne, Ang ve Botero (2003: 1381) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Korumacı sessizlik söz konusu yazarlar tarafından dayanışmaya önem veren, fedakârlık gereken olumlu bir sessizlik türü olarak tanımlanmıştır.

2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Küreselleşmenin de etkisiyle birlikte, örgütler, varlıklarını sürdürebilmek için farklı görüş ve bilgilere açık vaziyette bulunmalıdırlar. Örgüt üyelerinin örgüt liderine karşı görüş ve düşüncelerini net bir biçimde ifade etmeleri, temel bilgi birikiminin sağlanması bakımından büyük önem taşımaktadır (Durak, 2013: 90). Yapılan araştırmalar, örgüt üyelerinden bazılarının, örgütsel işleyiş ve durumlar hakkında bilgi ve düşüncelerini liderle paylaşma noktasında çekingen davrandıklarını ortaya koymaktadır. Örgüt üyelerinin bu türden tercihleri zamanla örgütün tamamına da etki edecek diğer çalışanları da olumsuz bir biçimde etkileyecektir. Bu gibi bir durumda örgütün devamlılığı açısından önemli bir tehlikenin söz konusu olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik adı verilen bu tehlike, hem çalışanlarda motivasyon kaybına sebep olmakta hem de örgütsel gelişmeyi azaltmaktadır (Çakıcı, 2008: 119). Örgütsel sessizlik, özellikle demokratik yönetim anlayışının hâkim olduğu örgütselde önemli bir tehlike olarak dikkat çekmektedir (Durak, 2013: 91).

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde bireyler, örgüt işleyişinde veya liderin uygulamalarında gördüğü problemler hakkında görüş ve düşüncelerini net bir biçimde dile getiremedikleri için aidiyet, bağlılık ve güven duygularında bir azalma yaşanmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 13). Buna benzer bir biçimde, örgüt üyelerinin, görüş ve önerilerini bilinçli olarak paylaşmamaları, iletişim kurma ve kendini ifade etme arzusunu içsel olarak bastırmaları

stresin artmasına yol açmakta, çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilmektedir (Erenler, 2010: 37).



Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice And Silence In Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358: 1563.

3. TOKSİK LİDERLİK KAVRAMI

3.1. TOKSİK KAVRAMI VE TOKSİK ÖRGÜT

Toksik kelimesi Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğünde (2018); “sağlığa zararlı, zehirli, toksik maddeye bağlı olan” biçiminde tanımlanmıştır. “Toksik”, “zehir” anlamında kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda toksik sözcüğü “bir toksin veya zehirden kaynaklanarak yaralanmaya veya ölüme neden olabilen” anlamında kullanılmaktadır. Toksisite ise toksik olma özelliği ya da durumu anlamına gelen bir kavramdır. Toksin sözcüğü ise canlı hücreler ya da organizmalar tarafından üretilmiş olan zehirli bir madde, vücuda girdiği zaman hastalığa sebebiyet veren ve genellikle nötralize edici antikorları etkisiz hale getiren ya da antitoksinleri uyaran olarak tanımlanmaktadır (Gangel, 2008: 107).

Bacal (2000) tarafından örgütler bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bacal’ın (2000) ifadelerine göre bir tarafta iyi çalışan örgütler, ortada etkili olan fakat daha iyi olabilecek örgütler ve diğer tarafta da iyi olmasına rağmen yöneticilerine ve çalışanlarına zarar veren toksik bir örgüte sahip olunabilmektedir. Frost’ın (2007) tanımına göre toksik örgüt; iş görenlerin özgüvenlerini negatif yönde etkileyen, onların işe yönelik görevlere odaklanmalarını azaltan ve duygusal olarak yıpranmalarına yol açan bir yapıdır. Toksik örgütün genellikle iş görenlerini işlevsiz kılan son derece sağlıklı bir örgüt iklimine sahip olduğu vurgulanmaktadır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007; Bacal, 2000; Kusy ve Holloway, 2009).

Bacal’ın (2000) ifadelerine göre toksik bir örgütü sağlıklı iş yerlerinden farklı kılan iki temel nitelik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, toksik örgütün kötü performans ve karar verme geçmişinin bulunmasıdır. İkinci ise toksik örgütün normal iş yükü problemlerinin dışında aşırı tatminsizlik ve stres ile karakterize olmasıdır. Tatminsizlik ve stres kötü aile yaşantısından doğan yıkıcı insan ilişkilerinin bir sonucu olarak nitelendirilmektedir. Toksik örgütler büyük ölçüde kontrollü ve kısıtlayıcı bir niteliğe sahiptir. Bunun yanı sıra bu örgütlerde genel olarak çıkar anlayışına dayanan hedefler belirlenmektedir. Toksik örgütlerde bireylerarası ilişkiler, benmerkezci bir şekilde kurulmaktadır. Bunların yanı sıra iletişim son derece zayıftır. Örgütlerde problem çözme süreçleri korku ile yönlendirilmektedir. Dolayısıyla yapılan hatalar ya örtbas edilmekte ya da başkalarının üstüne yıklmaktadır. Bahsi geçen örgütlerde değişim,

sadece krizlere ya da felaketlere bağılı olarak gerçekleşmektedir (Coccia, 1998: 32; Frost, 2007: 79).

3.2. TOKSİK LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik olgusu kavramı hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Liderlik olgusu, özellikle insan ilişkilerinin merkezinde bulunması sebebiyle doktrinde birçok yazar tarafından ilgiyle karşılanmıştır. Yapılan araştırmalar ele alındığında söz konusu kavramın iki farklı yönde bir incelemeye tabi tutulduğu görölmektedir. Bunlardan ilki, başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri konu edinmektedir. Diğer araştırmalar ise liderlerin bulundukları ortamları ele almakta başarıya ulaşmada ortamın etkisini belirlemeye çalışmaktadır (Koçel, 2014: 676).

Liderlik teorisi ile liderin, üyelerin motivasyonlarına ve verimliliklerine ne ölçüde fayda sağladı açıklanmaktadır. Lider sözcüğü, kavramsal olarak olumlu bir çağrışım yaratmaktadır. Ancak lider sözcüğünün sahip olduğu olumsuz anlam çoğu zaman net bir biçimde anlaşılamamaktadır. Zararlı birtakım hareketler sergileyen ve ekibini yanlış yönlendiren birçok lider bulunmaktadır. Bu tür liderler, hareketleriyle bireyleri yetersizliklere yönlendirmekte ve çalışanlarda bir yılgınlığa sebebiyet vermektedirler. Dolayısıyla liderin olumlu yönlerinin yanında olumsuz hareketlerinin de incelenmesi gerektiği, liderin ‘kasti ve sinsi’ davranışlarının yapılacak çeşitli araştırmalarla açıklığa kavuşturulması gerektiği söylenebilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 444).

Yöneticinin temel liderlik özelliklerine sahip olduğu örgütlerde, aynı kişinin uzun yıllar boyunca yönetim kademesinde görev aldığı görölmektedir. Örgütteki yetkilerin tek bir kişide toplanması, söz konusu kişinin kendisine olan güveninde bir artışa neden olacak, başka kişilerin yönetime katılımlarını engelleyecektir. Bunun doğal bir sonucu olarak örgütte, aşırı özgüvenin de etkisiyle analiz yapılmadan, yanlış kararlar alınabilmektedir. Liderin, analiz yapmadan aşırı bir özgüvenle kararlar alması, zamanla etrafının düşmanlarla dolu olması ve tüm işlerin kendi kontrolünde olmasını arzu eden bir kişiliğe dönüşebilmektedir. Literatürde, bu tip liderlik davranışı için ‘liderlikte hubris sendromu’ adı verilmektedir.

Toksik liderlik, örgüte ve örgütteki çalışanlara olumsuz biçimde etki eden genellikle çalışanlarda bir performans kaybına sebebiyet veren olumsuz davranışların bulunduğu liderlik biçimidir. Toksik liderler sergiledikleri hareketlerde, çevresindeki insanları düşünmemekte ve

bencilce davranmaktadırlar. Toksik liderlerin hareketleri, başkalarına zarar verebilmektedir. Ancak toksik liderler ile belirli amaçlar doğrultusunda örgüte ve çalışanlara olumsuz etkilerde bulunan liderler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bencilce davranışlarda bulunma, sadece kendisini beğenen, kötü niyet taşıyan, çalışma arkadaşlarına karşı sömürücü davranışlar sergileme gibi özellikleri de içerisinde barındırmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 446).

Verilen tanımlardan yola çıkılarak toksik liderliğin sahip olduğu temel özelliklerle şu şekilde sıralanabilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016: 448):

- “Toksik lider, kendisini beğenen, kendisine karşı hayranlık besleyen bir kişiliğe sahiptir.
- Toksik lider, bünyesinde çalışan kişilere karşı anlayışlı davranışlar sergilememektedir.
- Toksik lider, sadece kendisinin doğruları bildiğini düşünmektedir.
- Toksik lider, genel olarak bencil, kendi çıkarını düşünen bir yapıya sahiptir.
- Toksik liderin davranışları, altında çalışan kişilerin morallerini bozmaktadır.
- Toksik lider, altında çalışan kişilere kötü birtakım sözler sarf edebilir. Sömürücü bir kişiliği bulunmaktadır.
- Toksik lider, örgüt içerisinde sürekli olarak negatif bir hava oluşturmaktadır.
- Toksik lider, sahip olduğu yönetim gücünü, çalışanları da olumsuz etkileyecek bir biçimde sonuna kadar kullanır.
- Toksik liderin olumsuz davranışları, sadece belli çalışanlara yönelik değildir. Örgütün tamamı bu türden davranışlardan etkilenmektedir.
- Toksik lider, kendi çalışanının mutluluğunu ve refahını umursamamakta, çalışanına karşı kötü niyetli davranmaktadır.”

3.3. TOKSİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE DAVRANIŞLARI

Liderlik davranışları genel özellikleri itibariyle birbirlerine benzerlik göstermektedir. Ancak bazı liderlik uygulamalarının, özellikle hâkimiyet kurma ve baskı oluşturma konusunda farklılıklar oluşturduğu söylenebilir. Liderlik kavramı, bir kişinin diğer başka bireyler üzerinde, sahip olduğu özellikler nedeniyle bir baskı kurma düşüncesini ön plana çıkarabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Ancak toksik liderlik başta olmak üzere bazı liderlik türlerinde, çevrede kurulan baskı, çok daha sert birtakım uygulamalarla kendisini göstermektedir. Temel olarak toksik liderliğin sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanabilir (İzgüden, Eroymak ve Erdem, 2016: 262):

- Liderin yüceltilmesi, liderin çevresinde yer alan grubun ise fazlaca aşağılanması,
- Liderin çevresinin, baskı altında tutulması, özgür bir biçimde davranmalarının önüne geçilmesi,
- Liderin yaptığı hataların inkâr edilmesi veya görmezden gelinmesi,
- Liderin, sürekli bir ihtişam kriteri etrafında değerlendirilmesi, yaptıklarının tamamının olumlu bir biçimde ele alınması,

Henrich'in (2016) de belirttiği üzere, konu toksik liderlerin sahip oldukları özellikler çerçevesinde değerlendirildiğinde, toksik liderlerin çıkarlarının fazlasıyla ön planda olduğu görülmektedir. Buna göre toksik liderlerin, örgüt tarafından elde edilen başarıların kendi yönetimleri altında olmasına dikkat ettikleri, başarının yol açtığı olumlu sonuçları da kendi bünyelerinde toplamaya çalıştıkları söylenebilir. Toksik liderler, örgütten ziyade kendilerinin takdirle karşılanmasını beklemektedirler. Başarının örgüt tarafından paylaşıldığı hallerde toksik liderlerin sabote edici çeşitli davranışlara giriştikleri, başarının engellenmesi için uğraştıkları söylenebilir. Toksik liderler, bu tür sabote edici davranışlarla, örgütün bir başarı elde etmesinin önüne geçmekte ve örgütün zor zamanlar geçirmesine sebebiyet vermektedirler. Bu bağlamda toksik liderlerin temel özellikleri sıralanırken yalnızca liderin değerlendirmeye konu edildiği görülmektedir. Toksik liderler, çevresindeki insanlar kendileri ile uyumlu hareket etmeseler dahi bu uyum için zorlayıcı çabalar sarf etmekte ve söz konusu çevrelere, kendileri ile uyumlu hareket etmeleri için baskı uygulamaktadır. Toksik liderlerin bu türden gayrimeşru tutum ve

davranışlara sahip oldukları, bu davranışları uzun dönem boyunca uygulayabilecekleri söylenebilir. Öte yandan Padilla, Hogan ve Kaiser (2007: 176), toksik liderlik özelliklerini aşağıda, Tablo 1’de belirtildiği üzere üçlü bir sınıflandırma üzerinde değerlendirmeye çalışmışlardır.

Tablo 1: Toksik Üçlü Modeli

Duyarlı Takipçiler	Konformerler - Karşılanmamış ihtiyaçlar - Düşük ölçekli özdeğerlendirme - Düşük düzeyli olgunluk	Gizliden çalışanlar - Tutku - Benzer dünya görüşleri - Olumsuz ölçekli değerler
İletken Ortam	- Durağanlık - Algılanan Tehdit - Kültürel değerler - Kontrol ve denge mekanizmasının yoksunluğu - Etkisiz kurumlar, birimler	
Zarar Veren, Bölen Lider	- Karizma - Gücün kişiselleştirilmesi - Narsisizm - Negatif yönlü hayat tutumları - Nefret ideolojisi	

Kaynak: Zagross, H. ve Zarei, J. (2016). Relationship Between Toxic Leadership and Job Stress Of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89: 84

Tablo 1’de gösterilen ve Padilla, Hogan ve Kaiser (2007: 176)’in geliştirdikleri toksik üçlü modelinde yapının, örgütün üyelerin, örgütün genel yapısı ve liderin sahip olduğu genel özellikler arasında paylaşıldığı görülmektedir. Modelde, duyarlı takipçiler içerisinde yer alan konformerler, toksik liderin altında, etkisiz bir biçimde görev alan ve buna istinaden de yeterli düzeyde tepki veremeyen, hatta tepkisiz kalan bireyleri temsil etmektedir. Gizliden anlaşma yapanlar ise toksik liderin yönetiminden zarar görmemek için toksik liderler ile gizli bir anlaşma içerisine giren, toksik liderin uygulamalarına karşı çıkmayan bireyleri ifade etmek için kullanılmaktadır. İletken ortam, toksik liderin idaresi altında bulunan bir yapının sahip olduğu özellikleri belirtmektedir. Yapının iletkenliği, toksik liderden gelen unsurlara göre değişkenlik

göstermektedir. Son olarak da zarar veren, bölen liderler, toksik liderin genel özelliklerini ifade etmektedir.

Geniş bir çerçevede değerlendirildiğinde toksik liderlik davranışlarını aşağıdaki unsurları ile ele almaktadır (Lipman-Blumen, 2010: 121-122):

- Hayatın hemen hemen her alanında kendisine yer bulan bir hak olan özgür düşünme ve fikirlerini özgürce bile getirme hakkına, şiddetle karşılık vermekte, bu hakkın kullanılmasını engellemeye çalışmaktadır.

- Kendisinin belirlediği sınırlar içerisinde kalmaları konusunda insanları zorlamakta, bireylerin hayal kurmalarının ya da bir başka şeye inanmalarının önüne geçmektedir. Böylece bireyleri lidere muhtaç hale getirmekte, insanların çok daha kolay bir biçimde yönlendirebilmektedir.

- Çevresindeki insanların sahip oldukları endişe ve korkulardan beslenmekte, bu korku ve endişelerin kalıcı hale gelmesi için çaba sarf etmektedir.

- Bireylerin eleştirilerini, tehdit ile bastırmaya çalışmakta, farklı seslerin yükselmesini engellemektedir.

- Çevrenin, herhangi bir konu ile ilgili olarak getirdiği faydalı çözüm önerilerini sert bir tepki vererek geçersiz kılmaya çalışmaktadır.

- Kuralları göz önünde bulundurmaksızın örgüt yapısını yalnızca kendi isteği ile şekillendirmektedir.

- Kendisine rakip olabilecek bireylerin işlerini zorlaştırmakta, yarattığı korku iklimi ile insanların liderlik pozisyonuna geçmelerini engellemektedir.

- Uzun bir dönem boyunca varlığını koruyacak totaliter bir rejim oluşturmaya çalışmaktadır.

- Kendisine ulaşılmasını güçleştirmekte, bireyler ile kendisi arasında sağlam, sert bir yapı oluşturmaktadır.

- İtaat etme kabiliyeti bulunmayan ve nispeten güçsüz olan örgüt üyelerini olabildiğince hızlı bir biçimde sürecin dışına itmektedir.

- Sahip olunan liderlik gücünü ne pahasına olursa olsun muhafaza etmeye çalışmaktadır.

- Kıt kaynakları, çevrenin çıkarları göz önünde bulundurulmadan dağıtmaktadır.

- Çevrenin felakete dair görüşlerini dinlememekte, bu görüşlerin diğer bireyler tarafından dikkate alınmasını engellemektedir.

- Kişisel duyguların tatmini doğrultusunda, başkaları tarafından yapılan hatalar görmezden gelinmektedir.

- Belirsizliklerden hoşlanmakta, sistemi de belirsizlikler üzerine kurmaktadır.

Bu belirtilen davranışlar göz önünde bulundurulduğunda, toksik liderlerin sorunlardan ve olumsuzluklardan beslendikleri ve bu olumsuzluklar içerisinde kendilerine uygun bir düzen yaratmaya çalıştıkları söylenebilir. Toksik liderler, sert ve net uygulamalar ile başarıya ulaşmaya çalışmakta, uyumsuzluk gösteren bireyleri sistemin dışına itmektedirler. Toksik liderlerin bu tür davranışları, genel olarak zarar verme odaklı şeklinde nitelendirilebilir.

3.4. TOKSİK LİDERLİĞİN BOYUTLARI

Toksik liderliğin dört boyut halinde incelenmesi mümkündür. Bu boyutlar; değer bilmezlik, çıkarıcılık, bencillik ve olumsuz ruhsal durum şeklinde sıralanabilir (Kırbaç, 2013: 37).

3.4.1. Değer Bilmezlik

Toksik liderlerin davranışları incelendiğinde, kendilerini değiştirmeye yatkın olmadıkları görülmektedir. Bir örgütte yöneticiler, çalışanlara saygı duymayacak şekilde kurallarda diledikleri gibi değişikliğe gidebilmektedirler. Yöneticilerin otoritelerini korumak adına çalışanları korkuttukları, bu şekilde örgütü yönetmeye çalıştıkları söylenebilir (Bitirim ve Eğinli, 2008: 124). Wilson-Starks'e (2003) göre, toksik bir ortamda çalışan bireylerin düşünceleri ile toksik liderlerin düşünceleri birbirlerine paralel olduğunda, söz konusu çalışanlar ödüllendirilmekte, farklı düşüncelere sahip olunması durumunda çalışanlar

cezalandırılmaktadır. Örgüt içerisinde toksik liderin eylemlerinin tamamını onaylayan, toksik liderin taleplerini itiraz etmeden yerine getiren bireyler kolaylıkla terfi almakta, şirket içerisinde iyi pozisyonlarda görev alabilmektedir. Buna karşın toksik liderlerin eylemlerini sorgulayan yeri geldiğinde toksik lideri eleştiren bireyler ise hak ettikleri terfileri alamamakta, bekledikleri ilerlemeyi kaydedememektedirler. Toksik lider, içerisinde bulunduğu ortamı olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Bu nedenle toksik liderin bulunduğu bir ortamda iş bırakma oranının yüksek olduğu, üretimin ise oldukça sınırlı miktarda kaldığı söylenebilir (Goldman, 2006: 733).

3.4.2. Çıkarıcılık

Çıkarıcılık; diğer bireylere karşı saygısızca davranışlar sergileme, onları aşağılama, küçük görme ve işe karşı doyumsuzluk, isteksizlik gibi davranışlarla etkisini göstermektedir. Bunun yanında korku duygusu ile kişileri yönlendirmeye ve güdülemeye çalışma, çalışanları tehdit etme, duygusal baskılarda bulunma ve karşıdaki kişinin düşüncelerine önem vermeme gibi davranışlar da çıkarıcılık boyutunda ortaya çıkmaktadır (Career Advice Monster, 2012).

3.4.3. Bencillik

Toksik yöneticiler sıklıkla “ben” ifadesini tercih ettikleri, elde edilen başarıyı örgütün bir başarısı olarak görmedikleri söylenebilir. Toksik liderler, yapıcı değillerdir. Daima olumsuz birtakım mesajlarla kendi egolarını tatmin etmeyi amaçlamaktadırlar. Toksik yöneticilerin çalışanlara karşı korku duygusunu kullandıkları, örgüt içerisinde sevgiyle hareket etmedikleri söylenebilir. Toksik liderlerin çalışanlardan makamlarına karşı saygı göstermelerini talep ettikleri görülmektedir (Henley, 2003: 571).

Bir kurumda yöneticilerin toksik davranışlar içerisine girmeleri durumunda kurum içerisinde güçlü veya zayıf düzeyde toksik özellikler etkili olabilecektir. Yalnızca kendisini düşünen, çalışanlarının düşüncelerine önem vermeyen ve bencil davranışlar sergileyen liderler, esas sorumluluklarını yerine getiremeyen, kurumda sağlıklı bir çalışma ortamı tesis edemeyeceklerdir. Çalışanların kurum içerisinde daha verimli çalışabilmelerini sağlamak, onları kurumun önemli bir parçası haline getirmek, liderlerin toksik davranışlardan kurtulmaları ile mümkün olabilecektir. Liderlerin toksik özelliklerden kurtulabilmeleri ise kişisel ve kurumsal bir çabayı gerekli kılmaktadır (Bitirim ve Eğinli, 2008: 132). Whicker’a (1996) göre

toksik lider, iyi niyetli olmayan, geçimsiz bir liderdir. Bu tipteki liderler, başkalarının emeklerini kullanarak yükselmeyi bir başarı saymakta ve benmerkezci tavırlar sergilemektedirler.

3.4.4. Olumsuz Ruhsal Durum

Kellerman (2004), olumsuz ruhsal durum ile ilgili olarak toksik liderlerin sahip oldukları yıkıcı davranışları ifade etmek üzere kötü niyetli, dar görüşlü, sert, yozlaştıran davranışlar gibi nitelendirmelerde bulunmuştur. Toksik liderlerde, duygusuzluğun da etkisiyle soğuk davranışlar görülebilmekte, ikili ilişkilerde ölçsüz birtakım hareketlere rastlanılabilmektedir. Toksik liderlerin davranışları sıklıkla yıkıcı etki göstermektedir. Toksik liderlerin davranışları incelendiğinde öncelikle karşı tarafı büyülediği, sonrasında manipüle ettiği ve son olarak da karşı tarafın kuyusunu kazdığı söylenebilir. Toksik liderlerin bu türden davranışları hem bir kuruma hem de bir şahsa yönelik olabilmektedir. Bu davranışların kurumsal kültür açısından da ikili ilişkiler anlamında da yıkıcı sonuçlara sebebiyet verdiği söylenebilir.

Appelbaum ve Roy-Girard (2007: 17), olumsuz ruhsal durum sergileyen liderlerde, her şeyin kontrolleri altında bulunması gibi bir isteğin etkili olduğunu belirtmektedirler. Olası problemlerde ise toksik liderler, başkalarını suçlamayı tercih etmektedirler.

4. YÖNETİCİYE GÜVEN

4.1. GÜVEN KAVRAMI

Belli bir hedefe ulaşmak için iş birliği ve paylaşım kavramları etrafında bir araya gelen, insan toplulukları, örgüt olarak isimlendirilmektedir. Örgütlerin sahip oldukları en temel güç insan sermayesidir. Söz konusu insan sermayesini besleyen birden fazla unsur bulunmaktadır (Töremen, 2002: 556). Bireyler birbirlerine karşı güven duygusu oluştururken sosyal ilişkilerden yola çıkarlar. Sosyal ilişkilerin temelinde beklenti ve deneyimler yer almaktadır. Belirtildiği üzere kişiler arasındaki iletişimden kaynaklanan güven, sadece hissedilerek belirlenen bir kavram olduğunda yapısı sebebiyle soyut bir nitelik taşır (Asunakutlu, 2002: 2). Güven kavramı herkes tarafından sadece içgüdüsel olarak algılanabilmektedir. Güven kavramının karmaşık yapısı, bir tanımlama getirmeyi de zorlaştırmaktadır (Hoy, Smith ve Sweetland, 2002: 42).

Güven kavram hakkında ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve politika başta olmak üzere birçok disiplin tarafından uzun yıllardır çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Teknolojik alanda yaşanan ilerlemeler ve toplumsal değişimler, örgütleri de bir değişime zorlamaktadır. Örgütler bu değişim süreci içerisinde güven kavramına önem vermeye başlamış, güvenin etkilerini ve bu kavramın çıkış noktasını tespit etmeye çalışmışlardır (Mishra, 1996: 261). Bu dönemde, kişilerin güven duyma sebeplerini ve güvenin sosyal ilişkileri nasıl şekillendirdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Güven kavramı, her disiplin tarafından farklı bir biçimde ele alınmış, farklı bakış açıları araştırma sürecine yansıtılmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak doktrinde, güven kavramına ait birçok tanımlamaya rastlamak mümkün hale gelmiştir. Güven kavramına ait farklı disiplinlerce yapılan çeşitli tanımlamalar şu şekilde sırlanabilir:

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995: 709) ifadelerine göre güven kavramı, bireyin iyi niyetle diğer bireylere karşı gösterdiği itimat olarak nitelendirilmektedir. Hosmer (1995: 379) ise güven kavramını, kişilerin ortaya çıkan olayların beklenen şekilde sonuçlanacağı yönündeki beklentileri biçiminde ifade etmektedir. Genel olarak güven, kişiler arasındaki eylem ve ilişkilere dayalı olarak bireylerin sahip oldukları beklenti şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2009: 2). Beklenti kavramı güven ilişkisi çerçevesinde, sosyal ilişkilerdeki yetkinlik

ve karşıdaki bireyin kendisinden beklendiği davranışı iyi bir şekilde yapacağına dair duyulan güveni ifade eder (Erdem, 2003: 158).

Güven bireysel bir anlam ifade etmemektedir. Güven kavramı, doğası itibariyle bir karşılıklılık ilişkisini ve bağımlılığı beraberinde getirmektedir. Güven, bireylerin bilişsel ve duyuşsal algılarla gerçekleştirdikleri bir seçim olarak ön plana çıkmaktadır. Birine güvenmek istendiğinde onun geleceği düşünülmemekte, geleceği sorgulanmaktadır. Yapılacak seçim de bu doğrultuda gerçekleştirilir. Geçmiş sorgulaması esnasında kişinin hal ve hareketleri ile çevresi tarafından nasıl bilindiği değerlendirmeye alınmaktadır. Güvenin somut birtakım ölçüm araçlarıyla tespit edilebilmesi mümkün değerildir. Fakat güvenin kişide ifade ettiği değer büyük önem taşımaktadır (Dasgupta, 2000: 49). Güven kavramı, bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, eğitim örgütlerinin farklı kademelerinde ve işletme örgütleri içerisinde etkisini hissettirmektedir. Tschannen-Moran (2004), eğitim örgütlerinde farklı seviyelerde araştırma gerçekleştirmiş ve güvenin; yönetici, öğretmenler, çalışanlar, öğrenciler ve ebeveynler arasında sağlıklı ilişkilerin tesisi için önem taşıyan bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Tschannen-Moran (2004), literatürde yer alan güven kavramına ilişkin tanımları incelemiş, güveni “Birinin diğer kişinin iyilik, dürüstlük, açıklık, güvenilirlik ve yeteneğine dayalı olarak o kişiye karşı savunmasız olma isteği” biçiminde ifade etmektedir. Tanımda yer alan savunmasızlık ifadesi, güvenin kişilerarası ilişkileri zorunlu hale getirdiğini de kanıtlar niteliktedir. Güven sürecinde, karşıdaki kişinin hal ve hareketleri ile çevrede yaşanan olayların kontrol altına alınması çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak bir belirsizlik ve risk hali ortaya çıkmaktadır.

4.2. YÖNETİCİYE GÜVEN KAVRAMI

Örgütlerin tamamına yakını çalışmalarını ast-st şeklinde hiyerarşık bir bağlantı içerisinde gerçekleştirmektedirler. Örgüt içerisinde ilişkinin sağlıklı ve verimli bir biçimde yürütülebilmesi, güven kavramına bağlıdır.

Kurum ve çalışanlar arasındaki resmi bağlantıyı kurumdaki yöneticiler oluştırmaktadır. Kurumun hedefleri, mali durumu ve yürüttüğü faaliyetler, yöneticiler tarafından çalışanlara ileilmektedir. Örgüt içerisinde hemen hemen her kademede ki çalışanların, yöneticiler tarafından sergilenen davranışları kurumlarına atfettikleri

görülmektedir. Yöneticiler, çalışanlar tarafından örgütün kurumsal yapısının temsilcileri olarak algılanmakta ve bu nedenle yöneticilere karşı ayrı bir güven duygusu beslenmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri davranışlar, çalışanların örgüte olan güvenlerini de direkt bir biçimde etkilemektedir (Aktan, 1999: 33). Çalışanlar, yöneticileri ile kurdukları etkileşim neticesinde çeşitli çıkarımlar yapmakta ve örgüte karşı güven duyup duymayacaklarını belirlemektedirler (Tan ve Tan, 2000: 243). Örgüte karşı duyulan güven ve yöneticiye karşı duyulan güven arasında bir ilişki olsa da bu iki kavramın aynı anlama gelmediği unutulmamalıdır. Luhmann, yöneticiye güvenle örgütsel güven arasında kayda değer bir fark olduğunu ortaya koyan önemli bir araştırmacıdır. Güven oluşumunda hem kişiliğin hem de sosyal sistemin önemli bir rolü bulunmaktadır. Çalışanın duyduğu güvenin, karşıdaki muhatabın yönetici veya örgüt olmasına göre değişiklik gösterdiğini ifade eden yazarlara rastlamak mümkündür (Perry ve Mankin, 2007: 166). Her ikisinin de farklı birtakım öncülleri ve sonuçları bulunmaktadır (İslamoğlu, 2003: 30).

Yöneticinin çalışanlara karşı sergilediği davranışların ve çalışanlar nezdinde bıraktığı güven duygusunun zaman zaman örgüte mal edilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak bazı durumlarda çalışanlar yöneticilere karşı bir güven besleseler de aynı güven örgüte karşı söz konusu olamamaktadır. Çalışanın yönetici ile arkadaşlığa benzer bir ilişkiye sahip olması durumunda ona duyduğu güven de bu doğrultuda değişecek, artış gösterecektir. Aynı durumda kurumun adil bir ücretlendirmeye gitmediği, çalışanların kuruma katkılarını göz ardı ettiği varsayılırsa çalışanın ilgili kuruma bir güven besleyeceğinden söz edilemeyecektir (İslamoğlu A. H., 2003: 30).

Mayer, Davis ve Schoorman'a göre yöneticiye güven, kişinin risk alma konusunda istekli olmasıdır. Birey, karşıdaki kişiyi kontrol etmeden kendisi için olumlu hareket edeceğini düşünmekte ve ona karşı bir itimat duygusu beslemektedir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995: 711).

Mishra ise güveni, kişinin karşıdakinin yetkili, açık, ilgili ve itimat edilir olduğuna inanıp karşıdakinden gelebilecek her türlü sonuca maruz kalma isteği olarak tanımlamıştır (İslamoğlu A. H., 2003: 31).

Yöneticiye güven konusunda hâkim görüş, yöneticinin davranışlarının çalışanın yararına olacağı şeklindedir (Perry ve Mankin, 1997: 166). Hiyerarşik olarak ast ve üstte yer alan kişiler arasındaki güven gelişimi, beklentilerin karşılıklı olarak ifade edilmesine bağlıdır.

Yöneticiye karşı duyulan güven, kurumun tamamına mal edilebildiğinden güvenin yönetici tarafından başlatılması tartışıl原因 bir konu olmuştur (İslamoğlu A. H., 2003: 31). Yönetici, örgütün hedeflerini, politikalarını, yürüttüğü faaliyetleri çalışanlara bildirmekle görevli kişi olduğundan kurumun güvenilirliğinin çalışanlara aktarılması da yöneticilerin sorumlulukları kapsamında değerlendirilebilir.

Güven hakkında bu noktaya kadar yapılan tanımlar incelendiğinde, kişinin karşıdaki kişiye güvenmesinde, karşısındakinin davranış ve tutumlarını gözlemesi ve bunun sonucunda yaptığı çıkarımların etkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında bireyin karakteristik birtakım özellikleri de güven açısından önem taşımaktadır. Nitekim Tschannen-Moran ve Hoy da güveni, kişinin ya da grubun, karşı tarafın güvenilir, iyiliksever, uzman, açık ve dürüst olduğunu düşünerek, savunmasız kalma gönüllülüğü olarak ifade etmişlerdir.

Frost ve arkadaşlarına göre güven, bir kişinin, karşısındaki kişi ya da gruba davranışının kendisine karşı bencilce olmadığı ve kendi iyiliği doğrultusunda olduğu beklentisidir. Bu tanım göz önünde bulundurulduğunda, güvenin artmasında etkili olan unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Sönmez, 2005: 47):

- Güven içermeyen bir davranıştan karşısındakinin çıkarı olmayacağına dair inanç taşıması,
- Karşısındakinin ulaşacağı sonuçlar üzerinde bir parça kontrolü bulunduğunu bilmesi,
- Güvendiği kişinin bencil hareket etmeyeceğine dair inanç taşımasıdır.

Bu açıklamalardan yola çıkarak yöneticiye karşı duyulan güven şu şekilde tanımlanabilir: “Astın (kişinin) bağlı olduğu yöneticinin (karşısındakinin) yapacaklarının belirsiz olmasına karşın, kendisi için olumlu sonuçlar doğuracak şekilde hareket edeceğine inanıp, tüm riskleri göze almasıdır.”

4.3. YÖNETİCİYE GÜVENİN BELİRLEYİCİLERİ

Yönetimsel güvenilirliği tahmin etmek amacıyla durumsal (örgütsel) faktörlerin yanında eğilimsel (bireysel) faktörler de kullanılmaktadır. Whitener ve arkadaşlarının ilişki faktörleri, yönetici ile astları arasında kurulan ilişkinin deneyimini ifade etmektedir. Bu faktörler, etkileşimlerin doğası, beklentileri ve bunlardan doğan değişimlerin maliyetleri olarak sıralanmaktadır. Bu çerçevede bireysel farklılık değişkeni “güvenme eğilimi” bu değişkenin çalışanların örgüt yöneticisinin güvenilirliğine yönelik algıları üzerindeki etkisiyle yakından ilgilidir. Whitener’ın ifadelerine göre yöneticinin güven verme eğilimi, güvenilirlik davranışını etkileyebilmektedir. Fishbein ve Ajzen ise davranışların üç temel bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlardan ilki bilişsel bileşen, bireyin karşısındaki birey ile ilgili bildikleri ile ilgilidir. Bilişsel bileşen bireyin karşısındaki ile ilgili ne hissettiğini etkilemektedir. Duygusal bileşen ise bireyin karşısındaki birey ile ilgili hissettikleridir. Davranışsal bileşen ise bireyin karşısındaki hakkında hissettiklerinin davranışlarını etkilemesidir (Payne ve Clark, 2003: 129). Davranışsal bileşen hemen uygulanabilen bir eylem olabileceği gibi anında alınan bir hareket veya gelecek zamanda yapılabilecek bir hareket de olabilir. Anında etkileşimden hemen sonra gelen anında davranış arasındaki korelasyon, bireyin gelecek zamanlarda sergileyebileceği davranışa göre kıyaslandığı zaman çok daha güçlüdür. Bir insan geçmişinde tutarlı davranışlar sergilediyse ve bir bütünlük içinde davrandıysa ödüllendirilmektedir. Bu değerli bir özelliktir ve onlara gelecekte güven davranışı göstermesini sağlar. Bahsi geçen davranışsal bileşenin sonucu genel olarak gerçek güvenme davranışına dönüşmektedir (Payne ve Clark, 2003: 130).

Duygusal ve bilişsel temelli güven arasındaki ayrım genellikle iki farklı sosyal psikolojik süreç sistemini işaret etmektedir. Biliş temeline dayanan güven, genel olarak hesaplayıcı ve araçsal bir değerlendirmeyi içermektedir. Buna karşın duygusal temelli güven ise yakınlık, empati ve kendini açıklamayı içermektedir. Söz konusu güvenme süreçleri deneyimsel olarak farklılaşır ve farklı öncül sonuçlar doğurur. Bilişsel temelli güven, bir başka bireyin yetkinliği ve güvenilirliği ile ilgili kanıtlara dayanan bir yargıya “baştan” güven anlamındadır. Bireyin bir başka bireyin davranışları ile ilgili bilgileri belirli şartlar altında yapmış olduğu araçsal bir çıkarım olarak nitelendirilmektedir. Duygusal temelli güven ise bireyin kendi duygularından ve karşısındaki bireyin duygularını ve dürtülerini hissetmesi sonucunda ortaya çıkan bir bağ olan yürekte gelen güven anlamındadır. Bireyler duygusal

temelli ile ortaklarının refahı için kaygı ve özen duyarlar. Bunun yanı sıra bu bireyler bu tarz ilişkilerin içsel erdemine inanırlar. Bu tarz bir güven genel olarak duygusal yatırımı içermektedir. Bu tür bir güven biliş temelli güveni le kıyaslandığında çok daha kalıcıdır (Chua, Ingram ve Morris, 2008: 436-437).

Örgüt yöneticilerinin, güven gelişiminin odağı olmaları gerekmektedir. Çünkü üstün alt ile kurmuş olduğu ilişkisi asla gerçek bir kişilerarası bir ilişki olarak görülmemektedir. Üstler her an astın işine son verme gücünü korumaktadırlar. Böyle bir güç dengesiz bir ilişki yaratmaktadır. Çünkü yöneticiler genel olarak astlarına iş beklentilerini ve talimatlarını söylerler ve astlar da bunları duymayı beklerler. Dansereau ve arkadaşları tarafından lider üye etkileşiminde belirtildiği gibi yöneticilerin örgüt çalışanlarına davranışları farklılık göstermektedir. Yöneticiler örgüt çalışanlarının bir bölümünü grup içi olarak değerlendirilirken, bir bölümünü de grup dışı olarak değerlendirirler. Grup içi çalışanlar, grup dışı çalışanlara kıyasla daha fazla güvene sahip oldukları ve yöneticiyle çok daha güçlü ilişkilerinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle grup içi çalışanların performansı, grup dışı çalışanlara kıyasla çok daha iyidir (Hubbell ve Chory-Assad, 2005: 51-52). Bu bağlamda yöneticiler, çalışanların performansları üzerinde büyük ölçüde etkili olan önemli bir güce sahiptirler. Yöneticiler, çalışanlara yetki verilmesi sürecinde son derece kritik bir role sahiptirler. Bu nedenle gücün ve otoritenin çok daha düşük düzeylere başarılı bir biçimde aktarılması yöneticilerin, astlarının güvenilir bireyler olabileceğine inanmalarıyla yakından ilgilidir. 1965 yılında Gibb tarafından yöneticinin astlarına uygulayacağı yöntemler hususunda son derece önemli bir unsurun var olduğu ileri sürülmüştür. Yönetici ve astları arasındaki etkileşim kalitesini etkilemek amacıyla önerilen yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler güvenin boyutlarına yetkinlik, endişe, açıklık ve güvenilirlik son derece paraleldir. Bunların yanı sıra yapılan araştırmalar sonucunda biliş temelli güvenin genel olarak duygusal temelli güvenden önce geldiği saptanmıştır. Dolayısıyla gelişmiş bir lider ile üye ilişkisi kapsamında yönetsel güven, bir çalışanın etkileşim kalitesini algılaması ile bağdaştırılmalıdır. Grup içi ilişkilerde genellikle yüksek güven var olduğu için yöneticileri tarafından güvenilen çalışanlar genellikle kendilerine son derece yüksek kaliteli ilişkiler kurmayı tercih etmektedirler. Bunun aksine grup dışı ilişkilerin de düşük güven ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Gomez ve Rosen, 2001: 56-57).

4.4. YÖNETİCİYE GÜVENİN BOYUTLARI

Kişilerarasındaki güven, bilişsel ve duygusal şeklinde isimlendirilen iki farklı boyuta sahiptir (McAllister, 1995: 24). Bu boyutlar, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler düşünülmüş ele alınmıştır.

4.4.1. Bilişsel Güven

Bilişsel güven; içerisinde bulunulan koşullara göre kime güvenileceğini seçme işlemi şeklinde tanımlanabilir (Lewis ve Weigert, 1985: 970). Bilişsel güvende karşı tarafın güvenilirliğinin belirlenmesi noktasında rasyonel bir seçim yapılmaktadır. Burada ortaya çıkan güven yapıları, hesaplanmış güven ve bilgiye dayalı güven olarak isimlendirilmektedir. Bilişsel güven, karşıdaki kişi hakkında yeterince bilgi sahibi olup bu bilgilerin doğruluğuna inanma neticesinde ortaya çıkmaktadır (Dunn, 2000: 286).

Örgütsel araştırmalarda, yetkinlik ve sorumluluk, güveni oluşturan iki temel unsur olarak kabul edilmektedir. Yakın ilişkilerde ise bu iki unsura ek olarak inanılabilirlik, tutarlılık ve sağlamlık da ek birtakım unsurlar olarak devreye girmektedir. Güvenilirlik ve tutarlılık ile ilgili olarak beklentilerin oluşması ve bu beklentilerin zamanla gelişme kaydetmesi, güvenin kişiler arası ilişkilerde saklanması da beraberinde getirmektedir (Butler, 1991: 644). Bilişsel güvenin oluşumunda yöneticilerin çalışanları ile paylaştıkları bilgiler ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki etkileşim etkili olmaktadır (McAllister, 1995: 29).

Yöneticiler açısından güvenin tesisi ve bu güvenin yönetilmesi oldukça büyük önem ifade etmektedir. Bu bağlamda güven kavramı, savunmasız kalındığında bir kişiye tereddüde düşmeksizin inanma şeklinde tanımlanabilir. Çalışanlar yöneticilerine güvenip güvenmeyeceklerine zihinsel hesaplamalar neticesinde karar vermektedirler. Bu zihinsel hesaplamalarda, yöneticilerin değerlendirmeleri ve etkileyicilikleri de devreye girmektedir. Bir yöneticinin çalışanlarının güvenini kazanabilmesi için hangi unsurların onları şüpheye ve güvensizliğe düşürdüğünü bulmaları ve çalışanlara güven verecek biçimde davranmaları gerekmektedir (Hurley, 2006: 2).

Güvenin bilişsel nitelikteki boyutu; kişilerin beraber çalıştıkları bireylere karşı güven duyulacak bir yeterlilik taşıyıp taşımadıkları algısıdır. Bu yeterlilik kapsamında kişilerin

dürüstlük, sadakat, olgunluk ve iletişim yetenekleri yer almaktadır. Güven, bilişsel anlamda rasyonel bir tercih neticesinde gelişmektedir. Güven, bilinçli ve tutarlı bir bilişsel sürecin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu güven boyutunun temelinde bireylerin deneyimleri yer almaktadır. Bu bağlamda başlangıç noktasının geçmişte olduğu ve zaman içerisinde süregelen bir çalışma boyutunun ele alındığı söylenebilir (Clarke ve Payne, 1997: 205).

Bilişsel güvende bilgi kavramı odak noktada yer almaktadır. Bilişsel güven, bilginin eksik olduğu hallerin minimum seviyelere indirildiği noktana etkisini göstermektedir. Belirsizliğin ortadan kalktığı varsayılırsa risk de ortadan kalktığından bir güven probleminden bahsedilemeyecektir (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

4.4.2. Duygusal Güven

Kişilerarasında meydana gelen güven olgusu, bireylerin duygusal bağlarıyla yakından ilişkilidir. Duygusal birtakım bağlar neticesinde ortaya çıkan güven olgusu, duygusal güven olarak isimlendirilmektedir. Güven ilişkilerinde insanların duygusal yatırımlar yaptıkları ve birlikte çalıştıkları insanların huzur ve mutlulukları için özenle davrandıkları söylenebilir. Bu türden ilişkilerde gösterilen özen ve hassasiyetin içtenliğine inanılması mutlaka bir karşılık da bulmaktadır (McKnight ve Chervany, 1996: 12).

Bir çalışanın diğer bireyler hakkında onların işe ya da kişiye özen gösterdiğine ve ilgisine olan güveni duygusal güveni ifade etmektedir. Duygusal güvenin oluşumunda güvende olma hissi ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki güçlü bağlar etkili olmaktadır. Duygusal güvende itibara ilişkin durumlar önem taşımaktadır. Burada bilişsel güvenle karşılaştırıldığında deneyimlerin çok daha ön planda yer aldığı söylenebilir. Duygusal bağlarda bir derinleşme yaşandıkça karşıdaki kişinin bilgisine olan güven de artmaktadır. Duygunun odak noktada yer aldığı bu güven türü, ilişkilerin şeffaflaşmasına neden olmaktadır. Böylece kişilerarası ilişkilerde risk durumunun azaldığı söylenebilir (Johnson ve Grayson, 2005: 501).

Bireylerin, birlikte çalıştıkları insanlarla olumlu ilişkiler kurmaları ve onlardan çekinmemeleri oldukça büyük önem ifade etmektedir. Güvenin duygusal boyutu, çalışanların birbirlerine karşı sahip oldukları olumlu düşünceler olarak da ifade edilebilir. Olumlu düşünceler, olumlu birtakım davranışları da beraberinde getirmektedir. Bu güven boyutu, özdeşleşme temelli güven olarak da ifade edilmektedir. Bu güven boyutunun temelinde karşı

tarafın istek ve arzularını dikkate alma, bir diğerk adıyla empati kavramı yer almaktadır. Karşılıklı anlayış ve güven duyguları ile çalışan bireylerin sergiledikleri olumlu davranışlar, örgütsel başarının da kazanılmasını sağlayacaktır (Perry ve Mankin, 1997: 165).

Örgüt içerisinde duygusal güveni tesis etmek isteyen bir yönetici, çalışanların birbirleriyle olan geçmişten bugüne kurdukları etkileşimlere dikkat etmeli, sosyal benzerliklerin boyutunu göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca çalışanların, örgütün yapısı ile ilgili olarak düşüncelerini almaya gayret etmeli örgütte çalışanlara da söz hakkı tanınmalıdır. Kişiler arasındaki etkileşim örgütsel başarı anlamında da büyük önem taşımaktadır. İş ilişkilerin genel anlamda kişisel ilişkilerdir. Bu ilişkilerin oluşumu belli bir zaman almaktadır.

Güven, karşılıklı ilişkilerde karşı taraf için oluşturulan beklenti olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bir karşılık sağlanamadığında güvensizlik durumunun ortaya çıkacağı söylenebilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, güvenin birçok türünün bulunduğu görülmektedir. Ancak sosyal ilişkilerin sağlıklı bir biçimde ilerletilebilmesi için karşıdaki kişiye gerçekten güven duyulması gerekmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların yöneticilere karşı bir güven beslemeleri, yöneticiler ile çalışanlar arasında kurulan çeşitli etkileşimlerin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimler yalnızca bireylerin karşıdaki kişi hakkındaki düşüncelerini içermemekte bir faaliyet ile ilgili olarak kişilerin niyetlerini ve bu niyetlerin kullanım şekillerini de içermektedir.

4.5. YÖNETİCİYE GÜVEN MODELLERİ

Cook ve Wall (1980) tarafından yöneticiye güven konusu ile alakalı yapılan çalışmalarda 3 temel yaklaşımın olduğunun altı çizilmiştir. Bunlardan ilki; yöneticinin örgüte ilişkin kararları almada işgörenlerin de görüşlerini almaya isteki olması varsayımdır. Bu, yöneticiye olan güveni arttıran bir husustur. İkinci varsayım ise; yöneticinin işgörenlerin görev ve sorumluluklarını net ve açık bir şekilde tanımlamasını yapmasıdır. Üçüncü varsayım ise; eğer yöneticiye güven varsa çalışanlar arasında da güven gelişir.

McAllister'a (1995), yöneticiye olan güvenin iki boyutlu olduğundan bahsetmiştir. Bunlar; biliş temelli ve duygu temelli şeklindedir. Bunlardan biliş temelli güvende yöneticiye duyulan güvende bu güvenilirlik için kanıt oluştururken iyi nedenlere odaklanılır. Bununla birlikte yöneticiye ilişkin toplam bilgi ile eksik bilgi arasında biliş temelli güven inşa

edilmektedir. Diğer boyut olan duygu temelli güvendeysse güven unsuru kişiyle yönetici arasında duygusal sınırlar içerisinde saptanır. Buna göre iş görenin eğer duygu temelli güveninin geliştirilmesi isteniyorsa işgörenin mevcut durumuyla yöneticinin mevcut durumu arasındaki ilişki iyice irdelenmelidir.

Burke, Sims, Lazzara ve Salas (2007), yine iş görenlerin yöneticiye duydukları güveni “Liderlikte Güvenin Bütünleştirici Modeli” adlı çalışmalarıyla incelemişlerdir. Buna göre eğer iş görenler yöneticilerinin kendilerine ve çevreye karşı dürüst oldukları kanaatine varırlarsa bilgi paylaşımı konusunda daha istekli olurlar ve uygun karşılığı da aldıkları takdirde güven duyguları daha da gelişir. Burada güvenilir yöneticiler ise yapmış oldukları eylemlerin, vermiş oldukları sözlerin arkasında duran yöneticilerdir. Eğer yöneticiler dürüstlüğe ve hakkaniyete aykırı olacak şekilde yönetime ilişkin politikaları adil olarak yürürlüğe koymazlarsa, ödülleri tutarsız olarak dağıtırlarsa onlara duyulan güven azalır. Yöneticilerin iş görenlerle geçirmiş oldukları zaman dikkate alınarak, dürüstlük, beceriler ve yardımseverlik gibi hususlar ortaya çıkarılırsa güven bağı kurulacak ve gelişecektir.

Lewicki ve Bunker (Lewicki ve Bunker, 1996) tarafından geliştirilmiş olan modelin aşamaları şu şekildedir: Hesaplanmış güven; burada kişinin sözleri ile davranışlarının ceza ile neticeleneceği düşüncesi yatmaktadır ve bu da güveni meydana getirmektedir. Bilgiye dayalı güven; burada tehdit veya korkudan ziyade kişi hakkında bilgi sahibi olarak güven duygusu ön plandadır. Özdeşleşmiş güvende ise; kişi öncelikle güveneceği insanı tanıyarak güvenir. Bununla birlikte karşısındaki kişinin güvenini hangi şekilde kazanacağını da bilir.

Whitener ve diğerlerinin (1998) ortaya koymuş oldukları yönetsel güvenilirlik modelinde güven ögesinin lider üye etkileşiminde ana öge olduğu vurgulanmış ve yöneticiye güven duyulması için beş ana özelliğin altı çizilmiştir. Bu özellikler ise şu şekildedir: tutarlılık, dürüstlük, kontrolün paylaşımı ve dağılımı, açık iletişim ve ilgi. Bu modelde yöneticinin iş gören ile ilişkiyi başlatmada sorumlu taraf olduğunun altı çizilmiştir. Yukarıda bahsi geçen beş ana özellik ise iş görende güven algısını meydana getirmektedir.

Mishra (1996) da yöneticiye olan güvenin oluşmasını sağlayan öğelerin varlığından bahsetmiştir. Buna göre yöneticiye duyulan güvenin belirleyicileri; açık iletişim, iş görenlere

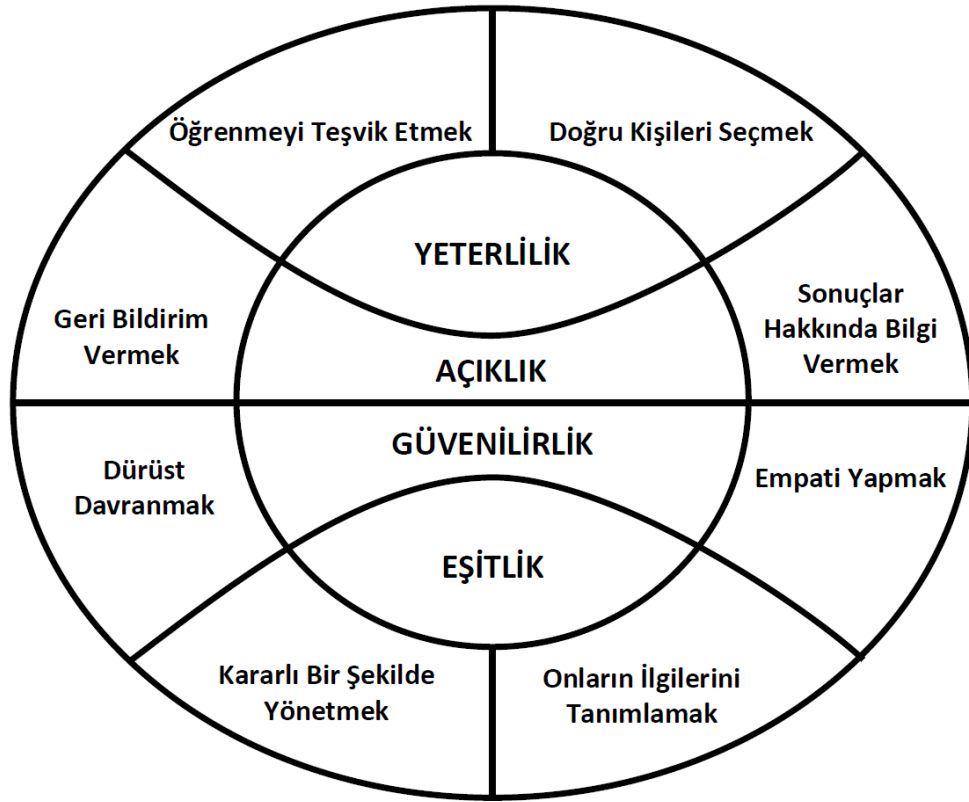
karar almada daha fazla söz hakkı tanınması, iş görenlerle kritik ve önemli bilgilerin paylaşılması, bununla birlikte iş görenlerle algı ve hislerin paylaşılması şeklindedir.

Kramer (1996), ast-üst ilişkilerinde güveni ortaya koymaya çalışmıştır. Buna göre iş görenler güven ile ilintili olduğunu düşündüğü kendi ve yakın çevresi ile alakalı olayları bilişsel olarak hafızasına atmaktadır. Bu kayıtlar sezgisel denetçiler şeklinde adlandırılmaktadır. Güven ve güvensizlik gibi kavramlar, bu sezgisel denetçilere göre yorumlanmakta ve bu yorumlara dayalı olarak da iş görenler üstlerine karşı güvenebilmekte ya da güvensizlik duyabilmektedir. Güven duygusunun azalmasındaki ana etken ise geçmiş dönemden gelen hayal kırıklıklarıdır.

Hurley (2012) güveni meydana getiren liderlik tarzına dönük olarak bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre iş görenlere danışılmak suretiyle oluşturulan iletişim ile birlikte destekleyici yönetici rolünün güveni inşa ettiği saptanmıştır. Bununla birlikte bu çalışmada yöneticilerde güvenilir liderlik için olması gereken 6 öge belirlenmiştir. Bu ögeler aşağıdaki gibidir:

1. Değer eşitliği meydana getirmek (benzerliklerimizin olduğu insan ortak değerlerimizden ötürü aha fazla güveniriz)
2. İlgi ile çıkarları gözetmek ve onların uyumlu hale gelmesini sağlamak
3. İnsaniyetli olmak
4. Yetkin olmak
5. Öngörülebilirliğin ve uyumun sürdürülebilirliğini mümkün kılmak
6. Açık ve net iletişim kurmak.

Reynolds (1997: 30) (1997)'a göre güveni etkileyen faktörler şu şekildedir: davranışlarda adil olmak, dürüst bir biçimde hareket etmek, açık olmak, geribildirimini ihmal etmemek, yetkin olmaktır. Reynolds, yöneticiye güven ile alakalı faktörleri aşağıdaki gibi (Şekil 4) belirtmiştir.



Şekil 4: Güvenin Etkisi

Kaynak: Reynolds, L. (1997). The trust effect creating the high trust, high performance organization. London: Nicholas Brealey: 30

4.6. YÖNETİCİYE GÜVENİN SONUÇLARI

Örgüt açısından yöneticiye güvenin pek çok önemli faydası bulunmaktadır. Örnek verilecek olursa, yöneticiye duyulan güven örgüt çalışanlarının örgüte bağlılık, iş tatmini, takım ruhu oluşturma, ekip olma, motivasyon ve performans düzeylerinde ciddi bir artış olmaktadır. Bunun tam tersi durumlarda ise örgütte çatışma, işe devamsızlık, değişime karşı direnç ve stres düzeylerinin artması gibi olumsuz durumların yaşandığı bilinmektedir (Bulut, 2012: 28). Bunun yanı sıra örgüt üyelerin yöneticilerine güven duymadığı durumlarda, örgütün iş yapma maliyetleri artış gösterecek, kişisel sağlık ve grup sağlığı olumsuz yönde etkilenecek, yöneticiye duyulan güvenin azalması sonucunda korku artacaktır. Bu durumun sonucunda ise çalışanlar örgütte yabancılaşma, yalnızlık ve bazen düşmanlık duygusuna kapılacaklardır.

Sonneburg'ın (1994) ifadelerine göre çalışanların yöneticiye güven duymadığı durumlarda yöneticiler çok daha bencil davranışlar sergilemektedir. Buna ek olarak Sonneburg'ın (1994) çalışmasında yöneticiye güven duyulmaması sonucunda örgüte duyulan güveninde azalacağını belirtmiştir. Bunların sonucunda ise örgütte stres ve yanlış kararlar alma oranının artabileceği vurgulanmıştır. Yöneticilerine güven duymayan çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklanırlar ve yeni durumlarla karşılaşmaktan korkarlar. Böylelikle yenilikçilik ve yaratıcılık yok edilir (İslamoğlu, Birsell ve Börü, 2007: 35).

Mayer ve Gavin'ın (2005) ifadeleri çerçevesinde yöneticilerine güvenmeyen örgüt çalışanlarının kendilerini korumak amacıyla ekstra çaba gösterecekleri ve böylece çalışanların iş performansının düşeceği belirtilmiştir. Shaw'ın (1997) ifadelerine göre, yöneticiye duyulan güven örgütsel sonuçlara büyük oranda etki etmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin düşünceleriyle ve davranışlarıyla güvenin önemini hissetmeleri ve çalışanlara hissettirmeleri önem arz etmektedir. Mayer ve diğerlerine (1995) göre ise örgütlerde iş görenler tutarlılığına, kapasitesine ve iyilikseverliğine inandıkları yöneticilere güvenirlere ve gerekli olduğunda düşünmeden kendilerini de riske atacak davranışlar bile sergileyebilirler. Bunun yanı sıra yöneticiye güven, amaçlara ve hedeflere çok daha hızlı bir şekilde ulaşma olanağı sunmaktadır.

5. TOKSİK LİDERLİK, YÖNETİCİYE GÜVEN VE SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bireyler genel olarak bilinçli bir şekilde diğer bireylerin bağımlılıklarını istismar ederler ya da onların beklentilerini karşılamak amacıyla güvene aykırı davranışlar sergilerler. Asılsız iddialar güven duygusunun zedelenmesine yol açabilmektedir. Böyle bir durumda asılsız iddialarda suçlanan taraf o iddianın doğruluğunu teyit edememekte veya sözde ihlali ile ilgili karar vermesi gerektiğini talep edememektedir. Bu bağlamda suçlanan taraflar üç temel sebepten ötürü sessiz kalmaktadırlar. Birincisi suskunluğu istenilen davranış tarzı yapan toplam altı stratejik neden bulunmaktadır. Suçlu taraf suçunun anlaşılmasını engellemek amacıyla stratejik davranışlar sergiler. İkinci olarak ise suçlanan taraf yalan ya da gerçek karşısındaki cevabını susarak verir. Örnek verilecek olursa bir iddia ortaya atılır ve bu iddia hassas ya da kişisel bir iddia olabilir. Suçlanan taraf ise bu iddia karşısında haklı olarak, konunun açıklanmaması gereken bir konu olması sebebiyle sessiz kalmayı tercih edebilir. Bireylerin sessiz kalmayı tercih etmelerinin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bireylerin hata yaptıkları zaman ve yapılan hata neticesinde özür dilemenin yanı sıra birlikte karşı tarafın güvenliğini sağlamak amacıyla bazı hareketlerde bulunmaları gerekmektedir. Özür dilemenin güven üzerinde olumlu bir etkisinin bulunması sebebiyle güven kazanmak için hata yaptığını söylemek özür dilemekten çok daha önemlidir (Cooper, Dirks, Ferrin ve Kim, 2006).

Binikos (2008) tarafından yapılan çalışmada, örgütün kötü işleyişten kurtulabilmesi amacıyla usulsüzlükleri ihbar eden çalışanların sert misillemeyle karşılaştıkları belirtilmektedir. Bahsi geçen uygulama farklı alanlarda faaliyet gösteren pek çok örgütte görülebilmektedir. Güney Afrika bölgesinde de sıklıkla görülen bu işleyiş, pek çok araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu hususta yürütülen çalışmalar incelendiğinde örgüt içinde ortaya çıkan yolsuzlukları engellemek isteyen çalışanların örgütsel misillemeye yani engellemeye ve baskıya maruz kaldıkları görülmektedir. Bahsi geçen engelleme ve baskılar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine negatif yönde katkı sunabilmektedir (Near ve Miceli, 1992). Bu noktada baskıcı misilleme belirgin bir duruma geldiği zaman potansiyel ihbarın oluşumu büyük bir tehlike yaratır. Örgütler tarafından ihbarcılara karşı misilleme yapıldığında, ihbar mağdurlarına ve ihbar eden çalışanlara kötü davranan bireylerin yanı sıra örgüt ve örgüt çalışanları arasındaki güven duygusu da olumsuz yönde etkilenmektedir. Örgütlerdeki işleyişin dürüstçe bir şekilde

yürütüldüğü durumlarda ise kaygılanmak gereksizdir. Çünkü bir örgütte güven duygusu hâkim olursa, bu durum dürüstlük, yeterlilik ve bütünlük göstergesi anlamına gelir. Yani bu örgütün sözünde açık, dürüst ve gerçek bir kuruluş olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra bu örgüt bünyesinde çalışan kişilerin refahını korumak için hareket eder. Örgüt içerisinde yolsuzluk yapan kişiler şikâyet edildiğinde veya şikâyetin bir olgu olarak görüldüğü bir yerde bir dizi sonuç beklenebilmektedir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan olumsuz durumları şikâyet eden çalışanlar, şikâyet etme biçimlerine alternatif bulmak amacıyla hareketlerini gözden geçirirler. Söz konusu şikâyet neticesinde iş görenin sessiz kaldığı bir durum ortaya çıkabilmektedir. Bu sessizlik de örgüt içinde yıkıcı bir tırmanışa devam edebilir. Örgütteki güven zedelendiğinde örgütsel misilleme şiddetindeki artışa paralel olarak güven duygusu daha fazla zedelenmeye devam edebilmektedir.

Dirks ve Ferin'in (2001) tarafından yürütülen araştırma çalışmasında örgütsel güvenin, örgüt birleşmeleri sebebiyle büyük ölçüde etkilediği belirtilmektedir. Günümüzde iş görenler üst yönetimin kendileri ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olduğunu hissettiklerinde örgüte bağlılıkları büyük oranda artmaktadır. Bu nedenle yöneticiye güven kavramı örgüt çalışanlarının memnuniyetlerinin en açık göstergesi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sessizlik kavramı, sessizlik varyansının %38'lik bir kısmını oluşturur. Bahsi geçen durum tahmin edilen örgütsel güvenin üç boyutlu kavramını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda örgüte bağlı güven eksikliği çalışanların işyerinde sessiz kalmayı tercih etmelerinin sebeplerinden biri olarak görülmektedir. Örgütlerin birleşmesinin ardından örgütsel güven, iş görenlerin sessiz kalma tercihinin etki eden son derece önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışanlar örgüt içindeki güvenin azaldığını hissettiklerinde, sessiz kalma davranışı sergileme eğiliminde olmaktadır. Bu durum özellikle birleştirilmiş örgütler için geçerlidir. Örgütsel sessizlik kavramı iş görenlerin bağlılığı ve memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Bir örgütte çalışanların tutumuna duyulan güven, sessizlik davranışını büyük ölçüde etkiliyorsa o zaman çalışanların ve örgütlerin güvenini arttırmak amacıyla yönetim tarafından denetim otoriteleri ile birlikte iş görenlerin iletişimini arttırmak amacıyla önemli bir adım atılması gerekir (Milliken ve Morrison, 2000).

Örgütlerde sessizlik ikliminin ortaya çıkması sonucunda iletişim ve danışma eksikliği, iş görenlerde moral bozukluğu ve iş tatminsizliği yaşanabilmektedir. Örgüt liderleri yönetime

ve örgüt birleşmelerine olumlu bir şekilde baktıkları için güven ile ilgili düşünceleri de pozitif yönlüdür. Buna ek olarak örgütlerde güvensel değerlerin ikliminin değiştirilmesi hususunda destekler davranışlar sergilemektedirler. Örgütlerde güvenin artmasına olumlu bir etkisi olan karar alma veya iş rollerinin saptanması gibi bazı örgütsel süreçlere çalışanlar da katılmaktadır (Deiscoll, 1978). Öte yandan yöneticiler için kararların yeteri düzeyde açıklanması, fikir ve görüşlerin değiştirilmesi için geri bildirim son derece önemlidir (Butler, 1991). Yönetimsel davranışların yerine geçen örgütsel niteliklerin bazıları güvenin gelişmesine destek sunmayabilir (Whitener ve diğerleri, 1998). Bu durumda öncelikli olarak yapılması gereken şey ise aşırı düzeyde resmiyetin ve merkezi yönetimin egemen olduğu örgütlerde güvenilir bir ortam yaratmak amacıyla açık iletişimin gelişmesine katkı sunmak gerekmektedir. Daha sonra ise güvenin gelişmesi amacıyla insan kaynakları yönetim sisteminin yanı sıra performans değerlendirmesindeki ödül de kaldırabilir. Son olarak örgüt yönetiminin örgütsel kültürünü ve paylaşılan değerleri artırması sonucunda güvenilir bir bağ oluşturabilmektedir. Genellikle yöneticiler güveni bir rekabet avantajı kaynağı olarak nitelendirilmektedirler. Örgütlerin büyük bir kısmı verilen kararları iyi bir şekilde uygulayabilmek için güven ortamının bütün düzeylerde artması için ekip odaklı bir yapıya yönelmiştir (Whitener ve diğerleri, 1998). Barney ve Hansen (1994) tarafından yapılan çalışmada güveni rekabet avantajı olarak değerlendiren örgütlerin yüksek düzeyde başarılı oldukları ifade edilmiştir. Bahsi geçen çalışma çerçevesinde örgütsel değişimlere müdahale edilirse, örgütsel güvene ve sessizliğe yönelik önemli avantajlar sağlanabileceği görülmektedir. Ayrıca örgüt birleşmeleri söz konusu olduğunda örgütsel güvenin örgütsel sessizliği kısmen etkilediği de belirtilmektedir (Baurantas, Nikolaou ve Vakola, 2010).

Reyhanoğlu ve Akın (2016) tarafında yapılan çalışmada toksik liderlik biçimi ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada bahsi geçen kavramların nitelikleri ve boyutlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Araştırma kapsamında toksik liderliğin bir "etki" davranışı olduğu ve örgütsel sağlık ile bağlantılı alt boyutların da bir 'tepki' davranışı olduğu düşünülmüştür. Toksik liderliğin örgütsel sağlığı negatif yönde etkileyeceği varsayımından hareketle bazı öneriler de sunulmuştur. Araştırmacılar tarafından yapılan bu önermeler arasında örgütte toksik liderlerin son derece olumsuz bir ortam oluşturacağı, bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgüte ve yöneticiye duyduğu güven ve stres yaşama gibi örgütsel ve bireysel sonuçların negatif yönlü olmasına neden olabileceği gibi hususlar yer

almaktadır. Bu önerilere ek olarak toksik liderlerin iş görenlere olumsuz etkilerinin, iş görenlerin kendilerini korumalarına ve birbirleriyle daha az paylaşımda bulunmalarına yol açacağı ve bunun sonucunda da iş görenlerin örgütsel vatandaşlığını ve bağlılığını da düşüreceği belirtilmiştir.

Çelebi, Yıldız ve Güner (2015) yaptıkları araştırmada ilköğretim birinci ve ikinci kademede görevlendirilen okul yöneticilerinin öğretmenler üzerindeki etkilerinin toksik içeriğe sahip negatif yönlü tutum ve davranış modellerine sahip olup olmadığı kapsamlı bir şekilde araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda öğretmenler yöneticilerinde iletişim, güven, yenilikçilik, benlik duygusu, olumsuz ruh halinin ortama yansıtılması ve üstlerine iyi görünmek noktalarında bir takım toksik problemlerin var olduğu görülmüştür. Araştırmada öğretmen algıları çerçevesinde öğretmenler ve toksik yöneticiler arasında karşılıklı güvensizliğin var olması sebebiyle iletişimde açık olmadıkları saptanmıştır. Bunların yanı sıra toksik yöneticinin sadece üstlerine iyi görünmek amacıyla görevini yerine getirdiği de tespit edilmiştir.

Paşa (2015) tarafından “öğretmenlerin yöneticiye güven düzeyleri ve okul yöneticisi tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi” adlı çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın amacı öğretmenlerin okul yöneticisine duydukları güven düzeyi ve okul yöneticisinin ortaya koyduğu etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir. Okullarda istihdam edilen öğretmenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinin sebeplerinin saptanması da bu çalışmanın önemini gözler önüne sermektedir. Bu çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamına 2014-2015 eğitim öğretim yılında Konya merkezde faaliyet gösteren özel okullarda görevlendirilen toplam 380 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler ise SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve sonuçları detaylı bir şekilde yorumlanmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular çerçevesinde, öğretmenlerin yöneticilerinin okulu idare edebilecek potansiyele sahip oldukları yöneticilerinin dürüstlüğüne inandıkları ve onlara güvenebilecekleri sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular arasında öğretmenler tarafından yöneticilerin güvenilir bir kişi olarak görüldükleri de yer almaktadır. Bir başka bulguda ise, örgütsel sessizlik üzerinde etik liderliğin anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucu elde edilmiştir.

Ancak yöneticiye duyulan güveninin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı da saptanmıştır.

Yangın (2015) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin sahip oldukları etkileşim adaleti, yöneticiye duydukları güven ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çalışma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına 2014-2015 eğitim öğretim yılında Samsun ilinde ilkokul ve ortaokul kademesinde görevlendirilen toplam 625 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırma sonucunda ilkokul ve ortaokulda görevlendirilen öğretmenlerin yöneticiye güven algılarının ve etkileşimli adalet algılarının yüksek düzeyde olduğu saptanırken, örgütsel sessizlik algılarının ise orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Araştırmada elde edilen bir başka bulguya göre ise öğretmenlerin yöneticilerine güven algısı ile etkileşimsel adalet arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir. Bunların yanı sıra araştırma sonucunda örgütsel sessizlik davranışları ile yöneticiye güven arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada öğretmenlerin yöneticiye güven davranışının, örgütsel sessizlik davranışı üzerinde yordayıcı bir etkisinin de var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. TOKSİK LİDERLİĞİN YÖNETİCİYE GÜVEN ARACILIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Geçmişten günümüze kadar liderlik kavramına yönelik olarak yapılan sayısız çalışmalar incelendiğinde, genellikle liderliğin olumlu yönlerine odaklanıldığı görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda liderliğin örgütlerdeki olumlu etkileri hususunda farklı açılarda belirli sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Fakat çalışmalarda çoğu zaman liderliğin karanlıkta kalan yüzünün dikkate alınmadığı gözlenmiştir. Örgütler üzerinde ciddi düzeyde olumsuz etkiler yaratan bu liderlik türleri, olumlu liderlik türlerinin örgüt üzerinde yaratmış olduğu etkilerin gölgesinde kalmıştır.

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri için karlılıklarını ve maliyetlerini olabildiğince düşük tutmamaları gerekmektedir. Bu bağlamda işletmelerde eğitim maliyetlerinin, çalışan döngüsünün artış maliyetinin, kurumsal yapının inşa edilmesi ve kurumsal hafıza yaratma gibi maliyetlerinin son derece önemli olduğu görülmektedir. Fakat söz konusu maliyetlerin artış göstermesine yol açan ve fark edilmeyen bir şekilde artmaya devam eden, adeta bir yangın gibi işletmelerin büyük bir kısmını kasıp kavuracak nitelikte olan “Toksik Liderlik” anlayışının ne kadar ciddi sorunlara sebebiyet verebileceği hususu pek çok gelişmiş ülkede ele alınmaya başlanmıştır. Ayrıca bu konuda alınabilecek olarak türlü önlemlerin de faaliyete geçirilmeye başlandığı görülmektedir

Toksik liderlik kavramına yönelik olarak yürütülen araştırma çalışmaları kapsamında, toksik yani zehirli liderler tarafından sergilenen olumsuz davranışların hem çalışma ortamını hem örgüt iklimini hem de iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel güvenlerini negatif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle örgüt yöneticileri tarafından sergilenen olumsuz liderlik davranışları, örgüt çalışanlarının örgütsel güven düzeylerine de büyük oranda etki etmektedir. Bununla birlikte iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin de örgütsel güven ortamını etkilediği belirtilmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin toksik liderlik davranışları hem çalışanların örgütsel güven duygusuna etki etmekte hem de örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır. Böylece örgütsel güven düzeyinin de düşmesine sebebiyet vermektedir.

Örgüt çalışanları örgütü güvenilir bulduklarında fikirlerini ve görüşlerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Ancak çalışanlar, örgütü güvenilir bulmadıklarında sessiz kalmayı da tercih edebilmektedirler. Örgüt çalışanlarının sessiz kalmayı tercih etmeleri ise başlangıçta örgüte bağlılık olarak görülse de zaman içerisinde çalışanların işe yönelik problemler ile ilgili görüşlerini ve fikirlerini bilinçli olarak saklamaları biçiminde son derece negatif yönlü bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın amacı toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ortaya konmasıdır. Bu amaç kapsamında araştırmanın hipotezleri aşağıda sıralanmıştır;

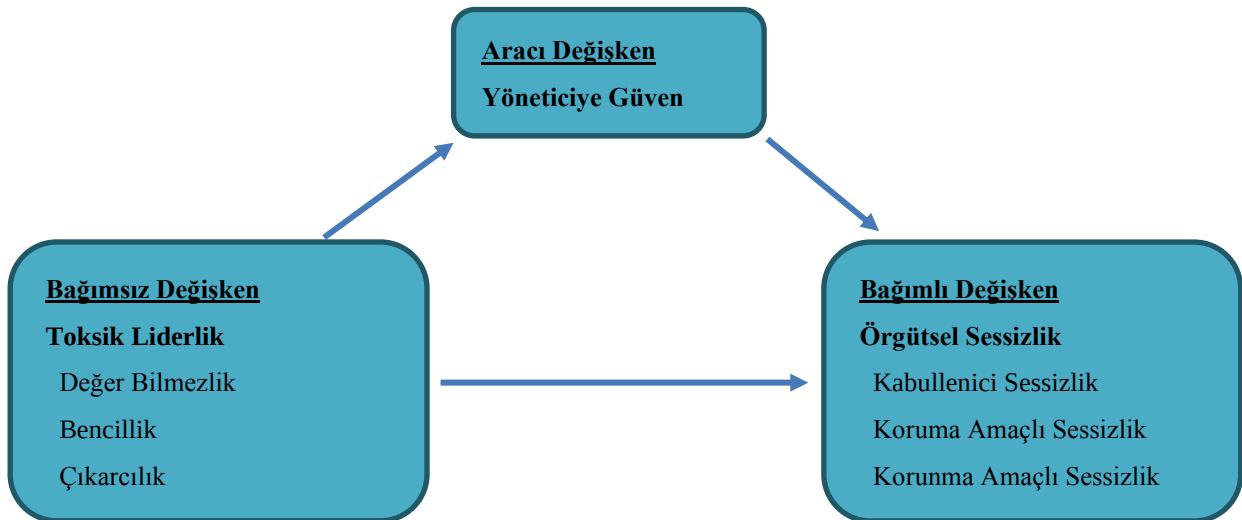
H₁: Toksik liderlik katılımcıların yöneticiye güvenini etkiler.

H₂: Toksik liderlik katılımcıların örgütsel sessizliğini etkiler.

H₃: Yöneticiye güven katılımcıların örgütsel sessizliğini etkiler.

H₄: Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde katılımcıların yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

Araştırma dört bağımsız değişken, dört bağımlı değişken ve bir aracı değişkenden oluşmaktadır. Bağımsız değişkenler “Toksik Liderlik”, “Değer Bilmezlik”, “Bencillik” ve “Çıkarıcılık” bağımlı değişken “Örgütsel Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik”, “Koruma Amaçlı Sessizlik” ve “Korunma Amaçlı Sessizlik” ve aracı değişken ise “Yöneticiye Güven” olarak belirlenmiştir. Ayrıca Şekil 5’te belirtilen değişkenleri içeren araştırma modeli verilmiştir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

6.2. ARAŞTIRMA TÜRÜ

Bu çalışma toksik liderliğin örgütsel sessizlikle ilişkisinin incelenmesidir. Çalışmada yöneticiye güvenin aracı etkisine de bakılmıştır. Ayrıca elde edilen sonuçların cinsiyet, eğitim durumu, sektördeki görev yılı ve şirketteki görev yılı değişkenlere göre değişimi de incelenecektir.

6.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Örneklemin İstanbul ilinde ikamet eden ve ulaşılabilen örneklem kadar kişiden oluşması çalışmanın ilk sınırlılığıdır. Diğer bir sınırlılık ise belli bir sektör ya da işletmeler üzerinde uygulanmamış olmasıdır.

6.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA

6.4.1. Örneklem

İstanbul’da ikamet eden farklı sektörlerde ve pozisyonlarda çalışan 263 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem metodu olarak, kolay ulaşılabilir örneklem metodu seçilmiştir. Araştırmanın katılımcılarına ait demografik bilgiler aşağıda detaylı şekilde verilmektedir.

6.4.2. Ölçüm Aleti

Bu çalışmada ölçüm aleti olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcıların çalışmanın amacını anlamalarına yönelik bir bilgilendirme yapılmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır:

Kişisel Bilgi Formu: Anketin ilk bölümünde katılımcıları tanımaya yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektördeki görev yılı, çalıştıkları şirketteki görev yılı gibi sorulara cevap vermeleri istenmiştir.

Toksik Liderlik Ölçeği: Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen bu ölçek 30 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek “Değer bilmezlik (1-11 arası ifadeler), Çıkarıcılık (12-20 arası ifadeler), Bencillik (21-25 arası ifadeler) ve Olumsuz ruh hali (25-30 arası ifadeler)” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. 5’ li ölçek formundaki maddeler; “5: Tamamen

katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 2: Çok az katılıyorum, 1: Hiç Katılmıyorum” şeklindedir. “Ölçeğin birinci alt boyutunun faktör yükleri .87-.60 arasında, ikinci boyutunun faktör yükleri .85-.47 arasında, üçüncü alt boyutunun faktör yükleri .78-.50 arasında ve dördüncü alt boyutunun faktör yükleri ise .87-.71 arasında değiştiği görülmüştür. Daha sonra da veriler yeniden toplanmış ve 334 kişi üzerinden Lisrel programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen modelin uygun değerler verdiği ve toksik liderlik ölçeğinin uygulamaya yönelik güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır” (Çelebi, Güner ve Yıldız, 2015).

Yöneticiye Güven Ölçeği: Araştırmada kullanılan yönetici güven ölçeği, Börü, İslamoğlu ve Birsell (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 40 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin 10 alt boyutu vardır. Bunlar: “Çalışanları destekleyen”, “Dürüst ve adil”, “Takım lideri”, “Olumlu bir çalışma ortamı”, “Kendine güvenen”, “Bilgi paylaştan”, “Gerginlik yaratmayan”, “Güven veren”, “Yetkin”, “Yetki veren ve astını önemseyen”dir. Yapılan birçok araştırmada ölçeğin geçerlilik analizlerinin tekrarlandığı görülmektedir. Köy (2011) yaptığı araştırmada, ölçeği faktör analizi sonucunda, “Çalışanları destekleyen” (10,12,13,14,15,16,19,22,23,24,25,28,31,32,35 numaralı ifadeler), “Yetkin” (3,4,5,11,20,26,33 nolu ifadeler), “Olumlu çalışma ortamı yaratan” (27,38,39,40 nolu ifadeler), “Güven veren” (29,30,34,36,37 nolu ifadeler), “Astını önemseyen” (1,2,6,7,8,9 nolu ifadeler), “Kendine güvenen” (17,18 nolu ifadeler) olmak üzere 6 geçerlilik boyutunda değerlendirmiştir. Köy, çalışanları destekleyen alt boyutunda varyans oranını 63,35 güvenilirlik katsayılarını .97; yetkin alt boyutunda varyans oranını 5,15 güvenilirlik katsayılarını .91; olumlu çalışma ortamı yaratan alt boyutunda varyans oranını 3,39 güvenilirlik katsayıları .90; güven veren alt boyutunda varyans oranını 2,49 güvenilirlik katsayılarını .92; astını önemseyen alt boyutunda varyans oranını 2,30 güvenilirlik katsayıları .93; kendine güvenen alt boyutunda varyans oranını 2,01 güvenilirlik katsayılarını .88; toplam varyans oranını 78,71; genel güvenilirlik analizi yapıldığında ise güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısını .98 olarak hesaplamıştır” (Börü, İslamoğlu ve Birsell, 2007).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Dyne ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen ölçek; Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. “Kabullenici sessizlik”, “Korunma amaçlı sessizlik”, “Koruma amaçlı

sessizlik” olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek formundaki maddeler 5’li aralık tipindedir. Bu beşli ölçek; “5: Tamamen katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 2: Çok az katılıyorum, 1: Hiç Katılmıyorum” şeklindedir.

6.4.3. Puanlama

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik profiline dair sorular uygun kodlamalar yapılarak frekans analizine tabi tutulmuştur.

Toksik Liderlik Ölçeği, Yöneticiye Güven Ölçeği ve Örgütsel Sessizliği Ölçeği formlarındaki maddeler 5’li Aralık tipindedir ve tüm ölçekler; “5: Tamamen katılıyorum, 4: Oldukça katılıyorum, 3: Biraz katılıyorum, 2: Çok az katılıyorum, 1: Hiç Katılmıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

Tüm değerlendirmelerde de “5: Tamamen katılıyorum; “1: Hiç katılmıyorum” şeklinde puanlanmıştır.

6.4.4. Uygulama

290 adet anket, online olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Online formlar mail ile gönderilmiş, mail metninde katılımcılar kısaca bilgilendirilmiştir. Gönderilen anket formlarına geniş bir zamanda ve baskı olmayan bir ortamda bakabilmeleri için, katılımcılara 30 gün süre tanınmıştır. Anket formlarının gönderilmesine Kasım ayı içerisinde başlanmış ve Şubat ayının ortasına kadar devam etmiştir. Dağıtılan 290 anket formundan 263 form tamamlanmıştır.

6.4.5. Kullanılan İstatistikler

İstatistiksel analizlerin tamamı SPSS ve SPSS Process Makro programları ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde “tanımlayıcı istatistikler frekans (n), yüzde (%), ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler şeklinde belirtilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılarak ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı belirlenmiştir. Normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Buna ek olarak üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testi kullanılmıştır. Pearson Korelasyon testi ile araştırma değişkenleri arasında var olan ilişkiler incelenmiştir.” Buna ek olarak toksik liderliğin

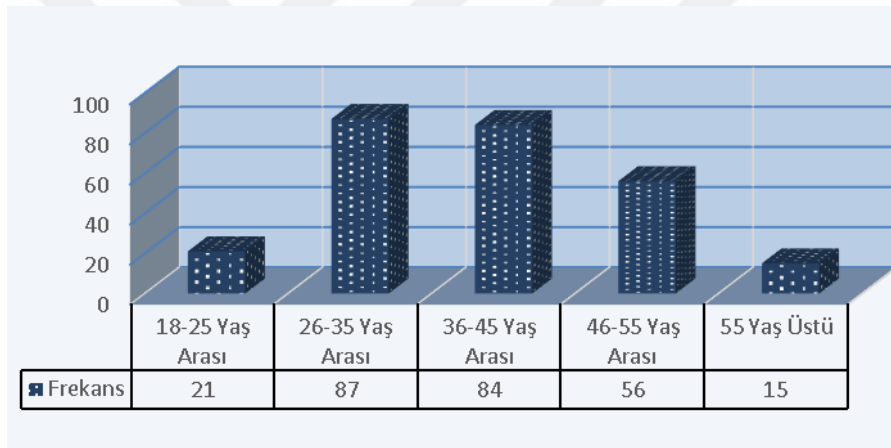
yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi lineer regresyon analizi ile incelenmiştir. “Aracılık etkisini modern yaklaşımla hesaplamak ve anlamlılığını incelemek için PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metodu uygulanmıştır” (Gürbüz ve M. E. Bayık, 2018: 43). Bu kapsamda elde edilen sonuçların tamamı istatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.



6.5. VERİLERİN ANALİZİ

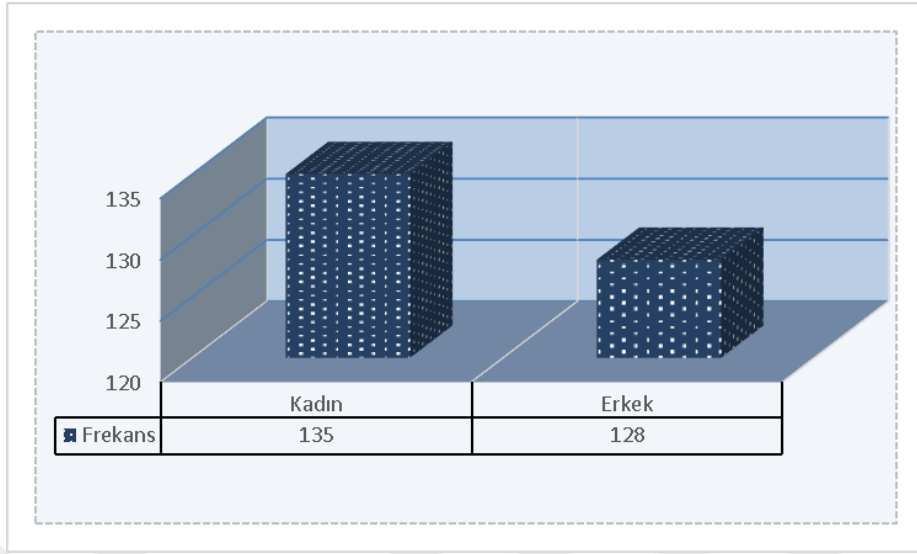
Bu bölümde araştırmanın örneklemini evren içerisinde rastgele seçilen, 263 katılımcıya Toksik Liderlik Ölçeği, Yöneticiye Güven Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği ifadeleriyle birlikte demografik soruların uygulanması ile elde edilmiş ve verilerin analizi yapılmıştır. Bu bölümde yapılan analizlerde; araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik profili, ölçeklerin güvenirlik analizi, ölçeklere yönelik faktör analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişki, toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığıyla örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, araştırma değişkenleri ile katılımcıların sosyo-demografik nitelikleri arasındaki fark testlerine yer verilmiştir.

6.5.1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular



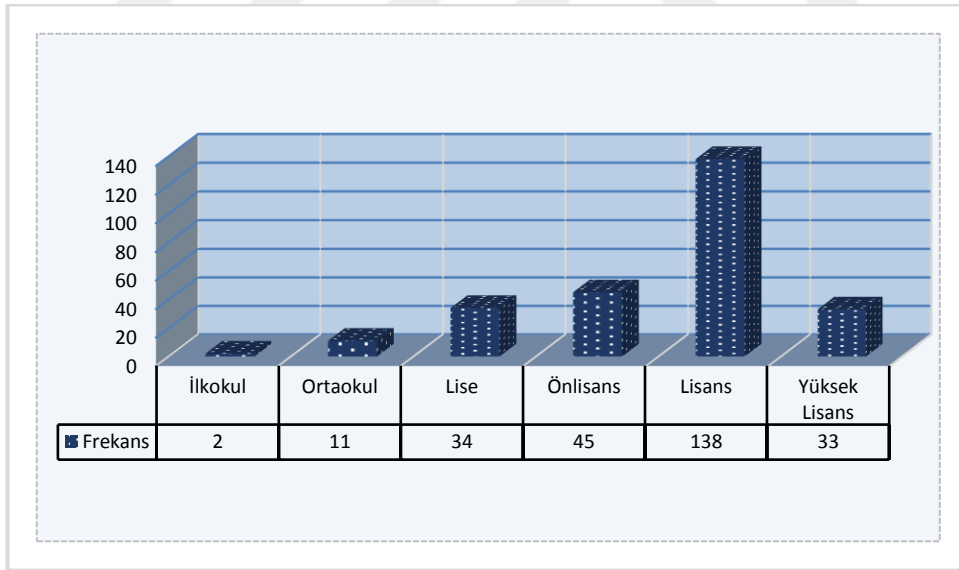
Şekil 6: Katılımcıların Yaş Durumu Dağılımı

Araştırmaya kapsamına dahil olan katılımcıların yaş durumu dağılımına bakıldığında; katılımcıların %33,1'i 26-35 yaş aralığında iken %31,9'unun 36-45 yaş aralığında, %21,3'ünün 46-55 yaş aralığında ve %8,0'inin 18-25 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 55 yaş üzeri katılımcıların %5,7 ile sınırlı kaldığı saptanmıştır (Şekil 6).



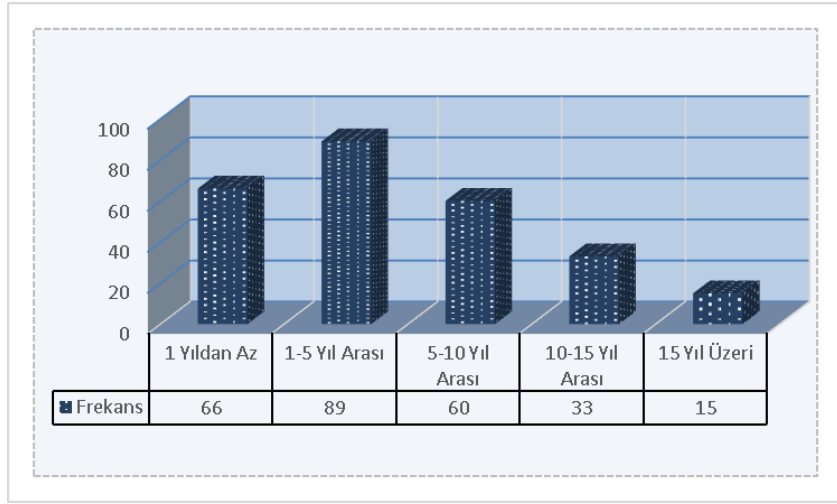
Şekil 7: Katılımcıların Cinsiyet Durumu Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların; %51,3'ünün kadın ve %48,7'sinin erkek olduğu belirlenmiştir (Şekil 7).



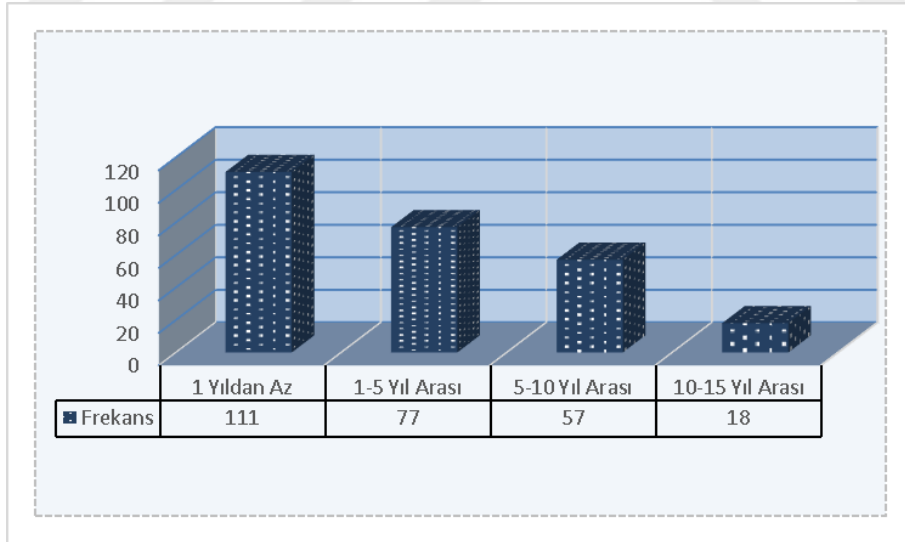
Şekil 8: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların; %52,5'inin lisans, %17,1'nin ön lisans, %12,9'unun lise ve %12,5'inin yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ilkokul mezunu katılımcıların %0,8 ve ortaokul mezunu katılımcıların %4,2 ile sınırlı kaldığı saptanmıştır (Şekil 8).



Şekil 9: Katılımcıların Sektördeki Görev Yılı Durumu Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların sektördeki çalışma yılı durumu dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %33,8'inin 1-5 yıl arası, %25,1'inin 1 yıldan az, %22,8'inin 5-10 yıl arası ve %12,5'inin 10-15 yıl arası çalışma yılı olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 15 yıl ve üzeri çalışma yılı olan katılımcıların %5,7 oran ile sınırlı kaldığı saptanmıştır (Şekil 9).



Şekil 10: Katılımcıların Şirketteki Görev Yılı Durumu Dağılımı

Araştırmaya katılan katılımcıların şirketteki çalışma yılı durumu dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %42,2'sinin 1 yıldan az, %29,3'ünün 1-5 yıl arası ve %21,7'sinin

5-10 yıl arası şirketteki çalışma yılı olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 10-15 yıl arası şirkette çalışan katılımcıların %6,8 ile sınırlı kaldığı saptanmıştır (Şekil 10).

6.5.2. Ölçeklere Yönelik Güvenirlilik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde Toksik Liderlik Ölçeğine, Yöneticiye Güven Ölçeğine ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğine verilen yanıtların toplam iç tutarlılık katsayılarına yer verilecektir. Cronbach Alpha (α) katsayısının değerlendirme kriterleri aşağıda şöyle ifade edilmektedir;

“0,00 < Katsayı < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.”

“0,40 < Katsayı < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.”

“0,60 < Katsayı < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.”

“0,80 < Katsayı < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir” (Özdamar, 1999: 513).

Toksik Liderlik Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,976, Yöneticiye Güven Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha, α) 0,988 olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,730 olarak belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	,976	30
Yöneticiye Güven Ölçeği	,988	40
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,730	15

Toksik Liderlik, Yöneticiye Güven ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Cronbach's Alpha değerleri incelendiğinde ise; söz konusu değerlerin sırasıyla 0,976, 0,988 ve 0,730 olduğu ifade edilmektedir. Bu değerler; ölçeklerin yüksek derecede güvenilir ve oldukça

güvenilir olduklarını göstermektedir (Özdamar, 1999: 510). Bununla birlikte ölçekte aksaklık yaratan ifadelerin olmadığı değerlendirilmiş ve faktör analizine geçilmiştir.

6.5.3. Faktör Analizi

“Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenebilir. Örneklem korelasyonun güvenilirliğini sağlayacak kadar büyük olmalı. Bunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılır. KMO’nun 1’e yaklaşan değer uygunluğu, 0,5’in altındaki değer kabul edilemez olduğunu gösterir. Barlett testinin ise 0,05 den küçük olması beklenir” (Çakır, 2014: 5).

6.5.3.1. Toksik Liderlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Toksik Liderlik Ölçeğinin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi neticesinde oluşturulan faktör yapısına Tablo 3’te yer verilmiştir.

Çelebi, Güner ve Yıldız (2015) tarafından geliştirilen ölçek; 30 ifadeden ve “Değer bilmezlik (1-11 arası ifadeler), Çıkarıcılık (12-20 arası ifadeler), Bencillik (21-25 arası ifadeler) ve Olumsuz ruh hali (25-30 arası ifadeler)” olmak üzere 4 altboyuttan oluşurken; yapılan faktör analizi sonrasında kullanılan ölçeğin toplamda 12 ifade ile “Değer Bilmezlik”, toplamda 10 ifade ile “Bencillik” ve son olarak toplamda 2 ifade ile “Çıkarıcılık” olacak şekilde 3 faktörden oluştuğu görülmektedir.

30 ifadeden oluşan Toksik Liderlik Ölçeğine tanımlayıcı faktör analizi yapabilmek için faktör analizine uygunluğunun testlerle ölçülmesi gerekmektedir. Ölçek kapsamında yapılan Barlett Küresellik Testi sonucunun da anlamlı çıktığı belirtilmiştir ($X^2=6876,589$; $p < 0,001$). Çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmış olması, doğrusallık varsayımının da sağlandığı şeklinde yorumlanmaktadır (Çokluk ve G.Şekercioğlu, 2012).

Tablo 3: Toksik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu

1. Faktör (Değer Bilmezlik)			
Ort: 2,77	α: ,967	%Var: 62,40	Faktör Yüğü
6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.			0,817
7. Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.			0,800
5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.			0,792
10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.			0,770
3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.			0,762
2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.			0,750
18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.			0,705
8. İletişimi emirler şeklindedir.			0,701
13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.			0,700
15. Üstlerine iyi gözükme için yapmacık tavırlar sergiler.			0,684
1. Çalışanlarına pek değer vermez.			0,674
4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.			0,664
2. Faktör (Bencillik)			
Ort: 2,89	α: ,955	%Var: 8,084	Faktör Yüğü
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.			0,811
29. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.			0,800
24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.			0,753
25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.			0,749
22. Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.			0,738
28. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.			0,720
30. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.			0,713
23. İşyerinin geleceğinin ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.			0,671
19. Terfi/makam en önemseddiği şeydir.			0,664
21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür			0,662
3. Faktör (Çıkarıcılık)			
Ort: 2,91	α: ,816	%Var: 4,691	Faktör Yüğü
11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.			0,918
9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.			0,890
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : 0,943			
Approx. Chi-Square : 6876,589; sd: 276; p<0,001; %TopVar: 75,175			

Toksik Liderlik Ölçeğindeki sorulara ait verilerin tanımlayıcı faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda; özdeğeri 1,00'in üzerinde olan faktörler, faktör yükleri 0,40'nin üzerinde olan ve bir maddenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükler arasındaki farkı 0,1 üzerinde olan maddeler temel alınmıştır. İlk olarak iki alt boyuta aynı anda 0,40'nin üzerinde ve faktör yükleri arasındaki farkı 0,1'in altında yükleme yapan (27, 20, 17, 16, 14 ve 12 nolu ifadeler) ifadeler sırasıyla analiz dışı bırakılmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar incelendiğinde;

- 0,40'ın altında faktör yükünün olmadığı,
- 3 faktörden oluştuğu,
- 24 sorudan oluşan Toksik Liderlik Ölçeği toplam varyansın %75,18'ini açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 3). Ayrıca Toksik Liderlik Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,967.

Tablo 4: Toksik Liderlik ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Toksik Liderlik Ölçeği	,967	24
Değer Bilmezlik	,967	12
Bencillik	,955	10
Çıkarıcılık	,816	2

Toksik Liderlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında; bu değer 0,967 olduğu görülmektedir. “Bu değer; Toksik Liderlik Ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir” (Özdamar, 1999: 510). Toksik Liderlik Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.5.3.2. Yöneticiye Güven Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Yöneticiye Güven Ölçeğinin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi neticesinden oluşturulan faktör yapısına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5: Yöneticiye Güven Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu

1. Faktör (Yöneticiye Güven)			
Ort: 3,38	α: ,989	%Var: 74,127	Faktör Yüğü
1. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.			0,812
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.			0,865
3. Teknik açıdan donanımlıdır.			0,858
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.			0,819
5. İyi eğitim almıştır.			0,831
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.			0,886
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.			0,865
8. Adildir.			0,884
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.			0,885
10. İyi bir dinleyicidir.			0,898
11. Yalan söylemez.			0,761
12. Samimidir.			0,895
13. Birlikte alınan kararlara uyar.			0,892
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.			0,914
15. Anlayışlıdır.			0,886
16. Çalışanları her konuda destekler.			0,899
18. Kendisi ile barışıktır.			0,811
19. İnsana değer verir.			0,867
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.			0,877
21. Bilgi saklamaz.			0,852
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.			0,882
23. Yapılan işi takdir eder.			0,922
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.			0,857
25. Sıcakkanlıdır.			0,879
26. Deneyimlidir.			0,860
27. Güven telkin eder.			0,866
28. Takım çalışmasına uygundur.			0,871
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkan tanır.			0,841
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.			0,905
31. İletişime açıktır.			0,841
32. Pozitiftir.			0,895
33. Yaratıcıdır.			0,870
34. Korumacıdır.			0,886
35. Huzur verir.			0,901
36. Çalışanlarını korur.			0,888
37. İlkelidir.			0,522
38. Çalışanları birbirine düşürmez.			0,822
39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.			0,860
40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.			0,863
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : 0,974			
Approx. Chi-Square : 14488,508; sd: 741; p<0,001; %TopVar: 74,127			

Börü, İslamoğlu ve Birsell (2007) tarafından geliştirilen ölçek; 40 ifadeden ve 10 alt boyuttan oluşurken, Köy (2011) yaptığı araştırmada 6 alt boyuta ulaşmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplara göre yapılan faktör analizi sonucunda toplam 39 ifade ile Yöneticiye Güven' in alt boyutunun olmadığı görülmektedir.

40 ifadeden meydana gelen Yöneticiye Güven Ölçeğine tanımlayıcı faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için faktör analizine uygunluğunun testler aracılığıyla ölçülmesi gerekir. “Ölçek kapsamında yer alan sorulara verilen cevaplar sonucunda elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testine göre, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri 0,974) saptanmıştır (Çakır, 2014: 5). Gerçekleştirilen Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı çıkmıştır ($X^2=14488,508$; $p<0,001$). Büyüköztürk vd. (2012) tarafından “çok değişkenli normallik varsayımının sağlanmış olması, doğrusallık varsayımının da sağlandığı şeklinde yorumlanmaktadır”.

Yöneticiye Güven Ölçeğinde sorulan sorulara ait verilerin tanımlayıcı faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi neticesinde; özdeğeri 1,00'in üzerinde olan faktörler, faktör yükleri 0,40'nin üzerinde olan ve bir maddenin birden fazla faktöre verdiği faktör yükler arasındaki farkı 0,1 üzerinde olan maddeler temel alınmıştır. İlk olarak 17 nolu ifadenin tek başına bir alt boyut oluşturmaması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara bakıldığında;

- 0,40'ın altında faktör yükünün olmadığı,
- Alt boyutun olmadığı,

39 sorudan oluşan Yöneticiye Güven Ölçeği toplam varyansın %74,13'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Ayrıca Yöneticiye Güven Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında; bu değerin 0,989 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer ise Yöneticiye Güven Ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Özdamar, 1999: 510). Yöneticiye Güven Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.5.3.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda oluşturulan faktör yapısı Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuç Tablosu

1. Faktör (Kabullenici Sessizlik)			
Ort: 2,68	α: ,885	%Var: 47,509	Faktör Yüğü
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			0,909
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.			0,909
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.			0,856
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.			0,852
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.			0,851
4. İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.			0,821
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi dile getirmem.			0,781
15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			0,605
2. Faktör (Koruma Amaçlı Sessizlik)			
Ort: 3,86	α: ,769	%Var: 17,144	Faktör Yüğü
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.			0,896
11. İşletme içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.			0,798
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			0,668
13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.			0,602
3. Faktör (Korunma Amaçlı Sessizlik)			
Ort: 1,90	α: ,838	%Var: 10,905	Faktör Yüğü
9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.			0,899
10. İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.			0,856
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : 0,861			
Approx. Chi-Square : 2942,156; sd: 91; p<0,001; %TopVar: 75,558			

Dyne ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen; Karacaoğlu ve Cingöz (2009) tarafından uyarlanan ölçek; 15 ifadeden ve “Kabullenici sessizlik”, “Korunma amaçlı sessizlik”, “Koruma amaçlı sessizlik” olmak üzere 3 alt boyuttan oluşurken; yapılan faktör analizi sonrasında kullanılan ölçeğin toplamda 8 ifade ile “Kabullenici sessizlik”, toplam 4 ifade ile “Koruma amaçlı sessizlik”, toplam 2 ifade ile “Korunma amaçlı sessizlik” olacak şekilde 3 faktörden oluştuğu görülmektedir.

15 ifadeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeğine tanımlayıcı faktör analizi yapabilmek için faktör analizine uygunluğunun testlerle ölçülmesi gerekmektedir. Ölçek çerçevesinde yer alan soruların cevapları sonucunda elde edilen verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testine göre, faktör analizi için örneklem büyüklüğü (KMO değeri 0,861) yeterli görülmüştür (Çakır, 2014; S.5). Yapılan Barlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur ($X^2=2942,156$; $p<0,001$). Daha sonra elde edilen sonuçlar incelendiğinde;

- 0,40'ın altında faktör yükünün olmadığı,
- 3 faktörden oluştuğu,
- 14 sorudan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam varyansın %75,56'sını açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 6). Ayrıca Örgütsel Sessizlik Ölçeğine verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,773, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutlarından "Kabullenici Sessizliğe" verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,885, "Koruma Amaçlı Sessizliğe" verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,769 ve "Korunma Amaçlı Sessizliğe" verilen cevapların toplam iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,838 olarak belirlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,773	14
Kabullenici Sessizlik	,885	8
Koruma Amaçlı Sessizlik	,769	4
Korunma Amaçlı Sessizlik	,838	2

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach's Alpha değerine bakıldığında; bu değer 0,773 olduğu görülmektedir. "Bu değer; Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir" (Özdamar, 1999: 510). Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde; ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6.5.4. Araştırma Değişkenlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada; “Toksik Liderlik Ölçeği”, Toksik Liderlik Ölçeği alt boyutlarından “Değer Bilmezlik”, “Bencilik” ve “Çıkarıcılık”, “Yöneticiye Güven Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, Örgütsel Sessizlik Ölçeği alt boyutların “Kabullenici Sessizlik”, “Koruma Amaçlı Sessizlik” ve “Korunma Amaçlı Sessizlik” araştırmanın değişkenlerini oluşturmaktadır. Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilecek olup araştırma değişkenleri arasındaki ilişki, toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve araştırma değişkenleri ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri arasındaki farklılaşmaları incelenecektir.

Tablo 8: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Betimsel Analizi Sonuçları

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Toksik Liderlik Ölçeği	263	1,00	5,00	2,83	,94	,516	-1,279
Değer Bilmezlik	263	1,00	5,00	2,77	1,08	,524	-1,361
Bencilik	263	1,00	5,00	2,89	1,03	,457	-1,353
Çıkarıcılık	263	1,00	5,00	2,91	1,16	,116	-1,206
Yöneticiye Güven Ölçeği	263	1,00	5,00	3,38	1,08	-,445	-1,540
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	263	1,00	4,29	2,90	,57	-,091	,056
Kabullenici Sessizlik	263	1,00	4,13	2,68	,90	,359	-1,423
Koruma Amaçlı Sessizlik	263	1,25	5,00	3,86	,72	-,709	,950
Korunma Amaçlı Sessizlik	263	1,00	5,00	1,90	,98	1,566	1,495

Yapılan betimsel analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiş olup bu tablo irdelendiğinde;

“Ölçeklerin normal dağılım varsayımına uyup uymadığı çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,00 ve -2,00 değerleri arasında olması değişkenlerin normal dağılıma uyum gösterdiğini ifade etmektedir” (George ve Mallery, 2010). Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin tamamının belirtilen aralıklarda olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeplerden dolayı basıklık ve çarpıklık (Skewness ve Kurtosis)

değerlerinin aşırı uç değerlere sahip olmadıkları ve parametrik testlerin temel koşullarını sağladıkları görülmektedir.

6.5.4.1. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon Analizi ile incelenecektir (Tablo 9).

Tablo 9: Araştırma Değişkenlerin Birbiri Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Toksik Liderlik	K.K.	1	,972**	,952**	,031	-,718**	,365**	,557**	-,354**	-,016
	P		,000	,000	,612	,000	,000	,000	,000	,802
2. Değer Bilmezlik	K.K.		1	,873**	-,051	-,704**	,434**	,632**	-,373**	,014
	P			,000	,409	,000	,000	,000	,000	,827
3. Bencillik	K.K.			1	-,093	-,756**	,306**	,493**	-,340**	-,044
	p				,134	,000	,000	,000	,000	,480
4. Çıkarıcılık	K.K.				1	,330**	-,248**	-,322**	,164**	-,032
	p					,000	,000	,000	,008	,607
5. Yöneticiye Güven	K.K.					1	-,598**	-,719**	,273**	-,192**
	p						,000	,000	,000	,002
6. Örgütsel Sessizlik	K.K.						1	,921**	,068	,493**
	p							,000	,270	,000
7. Kabullenici Sessizlik	K.K.							1	-,255**	,386**
	p								,000	,000
8. Koruma Amaçlı Sessizlik	K.K.								1	-,296**
	p									,000
9. Korunma Amaçlı Sessizlik	K.K.									1
	p									

Anket kapsamında kullanılan araştırma değişkenlerinin katılımcılara uygulanması sonucunda elde edilen ortalama değer verileri arasındaki yer alan ilişkinin incelemesi Pearson Korelasyon testi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu çerçevede Pearson Korelasyon katsayısının değerlendirme kriterleri ise aşağıda şöyle ifade edilmektedir;

“0,00 = Katsayı ise ilişki yoktur.”

“0,00 < Katsayı < 0,29 ise düşük düzeyde ilişki vardır.”

“ $0,30 < \text{Katsayı} < 0,69$ ise orta düzeyde ilişki vardır.”

“ $0,70 < \text{Katsayı} < 0,99$ ise yüksek düzeyde ilişki vardır.”

“ $1,00 = \text{Katsayı}$ ise mükemmel ilişki vardır” (Köklü, Büyüköztürk ve Bökeoğlu, 2006).

Tablo 9’deki Pearson Korelasyon testi sonuçlarına bakıldığında;

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik düzeyi ile değer bilmezlik, bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra toksik liderlik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında ise negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Araştırmaya katılan katılımcıların toksik liderlik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki saptanmamıştır ($p > 0,05$).

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların değer bilmezlik düzeyi ile bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak değer bilmezlik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ($p < 0,05$). Bunun yanı sıra katılımcıların değer bilmezlik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki saptanmamıştır ($p > 0,05$).

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların bencillik düzeyi ile örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki varken bencilik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$). Buna ek olarak araştırmaya katılan katılımcıların bencillik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır ($p > 0,05$).

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların yöneticiye güven düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu saptanırken, yöneticiye güven düzeyi ile örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$).

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyi ile kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki varken ($p<0,05$) örgütsel sessizlik düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki yoktur ($p>0,05$).

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki varken kabullenici sessizlik düzeyi ile korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki vardır ($p<0,05$). Ayrıca araştırma grubunu oluşturan katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeyi ile korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki vardır ($p<0,05$).

6.5.4.2. Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ve bu ilişkilerde yöneticiye güvenin aracılık etkisi Regresyon Analizi ile incelenecektir. Analizlerde bağımsız değişken toksik liderlik, bağımlı değişken örgütsel sessizlik ve aracı değişken yöneticiye güvendir.

Ayrıca oluşturulan modeller değerlendirildiğinde;

- Model 1: Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır karşılık gelmektedir. Aracı değişkenin bağımlı değişken olarak kullanıldığı Model 1’de bağımlı değişken “Yöneticiye Güven” iken bağımsız değişkenler “Toksik Liderlik”, “Değer Bilmezlik”, “Bencillik” ve “Çıkarıcılık”tır.

- Model 2: Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır. Bağımsız değişkenler “Toksik Liderlik”, “Değer Bilmezlik”, “Bencillik” ve “Çıkarıcılık” iken bağımlı değişkenler “Örgütsel Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik” ve “Koruma Amaçlı Sessizlik”tir. Bunun yanı sıra korelasyon analizinden elde edilen bulgular neticesinde “Korunma Amaçlı Sessizlik” bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler ve aracı değişken arasında anlamlı ilişkinin bulunmaması sebebiyle analiz dışı bırakılmıştır.

- Model 3: Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir. Aracı değişkenin bağımsız değişken olarak kullanıldığı bu Model 3’te bağımsız

değişken “Yöneticiye Güven” ve bağımlı değişkenler “Örgütsel Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik” ve “Koruma Amaçlı Sessizlik”tir.

• Model 4: Aracı değişken Model 2’ye dâhil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir. Bağımsız değişkenler “Toksik Liderlik ve Yöneticiye Güven”, “Değer Bilmezlik ve Yöneticiye Güven”, “Bencillik ve Yöneticiye Güven” ve “Çıkarıcılık ve Yöneticiye Güven” ikili grupları iken bağımlı değişkenler “Örgütsel Sessizlik”, “Kabullenici Sessizlik” ve “Koruma Amaçlı Sessizlik”tir.



Tablo 10: Araştırma Modeline İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
1. Adım Bağımlı Değişken Yöneticiye Güven	B	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²
Toksik Liderlik	-,718**	277,690	,515									
Değer Bilmezlik	-,704**	255,880	,495									
Bencillik	-,756**	347,376	,571									
Çıkarıcılık	,330**	31,954	,109									
2. ve 3. Adım Bağımlı Değişken Örgütsel Sessizlik	B	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²
Toksik Liderlik				,365**	40,003	,133				-,134	75,226	,367
Yöneticiye Güven							-,598**	145,445	,358	-,694**		
2. ve 3. Adım Bağımlı Değişken Kabullenici Sessizlik	B	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²
Değer Bilmezlik				,632**	173,841	,400				,250**	158,227	,549
Bencillik				,493**	83,950	,243				-,117	142,724	,523
Çıkarıcılık				-,322**	30,194	,104				-,095	143,943	,525
Yöneticiye Güven							-,719**	279,872	,517	-,688**		
2. ve 3. Adım Bağımlı Değişken Koruma Amaçlı Sessizlik	B	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²	β	F	R ²
Değer Bilmezlik				-,373**	42,308	,139				,021	21,112	,140
Yöneticiye Güven							,273**	21,082	,075	-,359**		
Bencillik				-,340**	34,006	,115				,039	17,048	,116
Yöneticiye Güven							,273**	21,082	,075	-,310**		
Çıkarıcılık				,164*	7,259	,027				,083	11,446	,081
Yöneticiye Güven							,273**	21,082	,075	,246**		
• Korelasyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda “Korunma Amaçlı Sessizlik” bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişki olmadığı için analiz dışı bırakılmıştır.												

**p<0,01, *p<0,05

Tablo 10’da yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen “Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.” aşaması değerlendirildiğinde;

- Toksik liderliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve toksik liderliğin, yöneticiye güvenin varyansının %51,5’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca toksik liderlik yöneticiye güveni istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

- Değer bilmezliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve değer bilmezliğin, yöneticiye güvenin varyansının %49,5’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca değer bilmezlik yöneticiye güveni istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

- Bencilliğin yöneticiye güven üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve bencilliğin, yöneticiye güvenin varyansının %57,1’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca bencilik yöneticiye güveni istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

- Çıkarıcılığın yöneticiye güven üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve çıkarıcılığın, yöneticiye güvenin varyansının %10,9’unun açıklayabildiği görülmektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre oluşturulan modellerin “Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.” aşamasını sağladığı belirlenmiştir.

“H₁: Toksik liderlik katılımcıların yöneticiye güvenini etkiler.” hipotezi toksik liderlik yöneticiye güveni istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordaması sebebiyle kabul edilmesine karar verilmiştir.

Tablo 10’da yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen “Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.” aşaması değerlendirildiğinde;

- Toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve toksik liderliğin, örgütsel sessizliğin varyansının %13,3’ünü açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca toksik liderlik örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı,

• Değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve değer bilmezliğin, kabullenici sessizliğin varyansının %40,0'ını açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca değer bilmezlik kabullenici sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı,

• Bencilliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve bencilliğin, kabullenici sessizliğin varyansının %24,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca bencillik kabullenici sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı,

• Çıkarıcılığın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve çıkarıcılığın, kabullenici sessizliğin varyansının %10,4'ünü açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca çıkarıcılık kabullenici sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

• Değer bilmezliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve değer bilmezliğin, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %13,9'unu açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca değer bilmezlik koruma amaçlı sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

• Bencilliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve bencilliğin, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %11,5'ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca bencillik koruma amaçlı sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

• Çıkarıcılığın koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve çıkarıcılığın, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %2,7'sini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca çıkarıcılık koruma amaçlı sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre oluşturulan modellerin “Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde etkili olmalıdır.” aşamasını sağladığı belirlenmiştir.

“H₂: Toksik liderlik katılımcıların örgütsel sessizliğini etkiler.” hipotezi toksik liderlik örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordaması sebebiyle kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 10’da yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilmiş olan 3’üncü aşamasının “Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir.” şartı değerlendirildiğinde;

- Yöneticiye güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve yöneticiye güvenin, örgütsel sessizliğin varyansının %35,8’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiye güven örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

- Yöneticiye güvenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve yöneticiye güvenin, kabullenici sessizliğin varyansının %51,7’sini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiye güven kabullenici sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı,

- Yöneticiye güvenin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve yöneticiye güvenin, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %7,5’ini açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca yöneticiye güven koruma amaçlı sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre oluşturulan modellerin “Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olması gerekmektedir.” şartını sağladığı belirlenmiştir.

“H₃: Yöneticiye güven katılımcıların örgütsel sessizliğini etkiler.” hipotezi yöneticiye güven örgütsel sessizliği istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde yordadığı için kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 10’da yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen “Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısı düşerse kısmi aracılık, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortadan kalkarsa tam aracılık etkisi meydana gelmektedir.” 3. aşamaya göre aracılık etkisi değerlendirildiğinde;

- Toksik liderlik ve yöneticiye güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve toksik liderlik ve yöneticiye güven, örgütsel sessizliğin varyansının %36,7’lik kısmını açıklayabildiği gözlenmektedir. Buna ek olarak toksik liderlik örgütsel sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven örgütsel

sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p < 0,05$) gözlenmektedir. Ayrıca yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşaması çerçevesinde toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: 0,21; BootULCI: 0,39). Ayrıca dördüncü hipotez hem geleneksel yöntemle hem de modern yöntemle kabul edilmiştir. Sonuç olarak;

“H₄: Toksik liderlik ile örgütsel sessizlik ilişkisinde katılımcıların yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.” hipotezi yöneticiye güvenin tam aracılığı olduğu için kabul edilmiştir.

• Değer bilmezlik ve yöneticiye güvenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve değer bilmezlik ve yöneticiye güven, kabullenici sessizliğin varyansının %54,9’unu açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca değer bilmezlik kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı ve pozitif yordarken ($p < 0,05$) yöneticiye güven kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p < 0,05$) gözlenmektedir. Son olarak yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi azalmaktadır (β : 0,632’den 0,250’ye düşmektedir). Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Bahsi geçen kısmi aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: 0,21; BootULCI: 0,42).

• Bencillik ve yöneticiye güvenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve bencillik ve yöneticiye güven, kabullenici sessizliğin

varyansının %52,3'ünü açıklayabildiği görülmektedir. Ayrıca bencillik kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p<0,05$) gözlenmektedir. Bun yanı sıra yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesi neticesinde bencilliğin kabullenici sessizlik üzerinde var olan etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre bencilliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: 0,42; BootULCI: 0,66).

- Çıkarıcılık ve yöneticiye güvenin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve çıkarıcılık ve yöneticiye güven, kabullenici sessizliğin varyansının %52,5'ini açıklayabildiği gözlenmektedir. Ayrıca çıkarıcılık kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven kabullenici sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p<0,05$) görülmektedir. Son olarak yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesiyle çıkarıcılığın kabullenici sessizlik üzerinde var olan etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre çıkarıcılığın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: -0,26; BootULCI: -0,10).

- Değer bilmezlik ve yöneticiye güvenin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve değer bilmezlik ve yöneticiye güven, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %14,0'ünü açıklayabildiği gözlenmektedir. Ayrıca değer bilmezlik koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p<0,05$) gözlenmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; değer bilmezliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre değer

bilmezliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: -0,34; BootULCI: -0,13).

- Bencillik ve yöneticiye güvenin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve bencillik ve yöneticiye güven, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %11,6'sını açıklayabildiği gözlenmektedir. Ayrıca bencillik koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı ve negatif bir şekilde yordadığı ($p<0,05$) gözlenmektedir. Son olarak yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesiyle bencilliğin koruma amaçlı sessizlik üzerinde var olan etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre ise bencilliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: -0,33; BootULCI: -0,09).

- Çıkarıcılık ve yöneticiye güvenin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisi için oluşturulan modelin anlamlı olduğu ve çıkarıcılık ve yöneticiye güven, koruma amaçlı sessizliğin varyansının %8,1'ini açıklayabildiği gözlenmektedir. Ayrıca çıkarıcılık koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı yordamazken ($p>0,05$) yöneticiye güven koruma amaçlı sessizliği istatistik olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde yordadığı ($p<0,05$) gözlenmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesiyle; çıkarıcılığın koruma amaçlı sessizlik üzerinde var olan etkisi ortadan kalkmaktadır. Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre, çıkarıcılığın koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için %95 güven aralığında modern yöntem testi bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılarak sınanmıştır. (Gürbüz ve Bayık, 2018, s.30-43). Elde edilen sonuçlara göre dolaylı

etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (BootLLCI: 0,02; BootULCI: 0,08).



7. SONUÇ

Katılımcılar hakkındaki ekonomik ve demografik dağılım verileri analiz sonuçları irdelendiğinde;

- Araştırmaya katılan katılımcıların %33,1'i 26-35 yaş iken %31,9'unun 36-45 yaş, %21,3'ünün 46-55 yaş ve %8,0'inin 18-25 yaş aralığında olduğu,

- %51,3'ünün kadın ve %48,7'sinin erkek olduğu,

- %52,5'inin lisans, %17,1'inn ön lisans, %12,9'unun lise ve %12,5'inin yüksek lisans mezunu olduğu,

- Araştırmaya katılan katılımcıların %33,8'inin 1-5 yıl arası, %25,1'inin 1 yıldan az, %22,8'inin 5-10 yıl arası ve %12,5'inin 10-15 yıl arası çalışma yılı olduğu,

- Araştırmaya katılan katılımcıların %42,2'sinin 1 yıldan az, %29,3'ünün 1-5 yıl arası ve %21,7'sinin 5-10 yıl arası şirketteki çalışma yılı olduğu saptanmıştır.

Ölçeklerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda oluşturulan faktör yapıları irdelendiğinde;

- 24 sorudan ve 3 alt boyuttan oluşan Toksik Liderlik Ölçeği, toplam varyansın %75,18'ini açıkladığı,

- 39 sorudan ve alt boyutu bulunmayan Yöneticiye Güven Ölçeği, toplam varyansın %74,13'ünü açıkladığı,

- 14 sorudan ve 3 alt boyuttan oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği, toplam varyansın %75,56'sını açıkladığı saptanmıştır.

Araştırma değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkileri Pearson Korelasyon Analizi ile irdelendiğinde;

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik düzeyi ile değer bilmezlik, bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki

varken toksik liderlik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve katılımcıların toksik liderlik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların değer bilmezlik düzeyi ile bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki varken değer bilmezlik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve katılımcıların değer bilmezlik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların bencillik düzeyi ile örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki varken bencillik düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve katılımcıların bencillik düzeyi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların çıkarıcılık düzeyi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki varken çıkarıcılık düzeyi ile örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve katılımcıların çıkarıcılık düzeyi ile korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların yöneticiye güven düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki varken yöneticiye güven düzeyi ile örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki olduğu,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyi ile kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki varken örgütsel sessizlik düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında ilişki olmadığı,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeyi ile koruma amaçlı sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki varken kabullenici sessizlik düzeyi ile korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ve araştırma grubunu oluşturan katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeyi ile korunma amaçlı sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Toksik liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolü irdelendiğinde;

- Toksik liderlik düzeyleri çalışma grubu oluşturan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemezken çalışma grubunu oluşturan katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubu oluşturan katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre toksik liderliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların değer bilmezlik düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini pozitif bir şekilde etkilerken çalışma grubunu oluşturan katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yöneticiye güven regresyon analizine dahil edilmesi sonucu; değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi azaldığı saptanmıştır. Bu sonuca göre değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların bencillik düzeyleri katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini etkilemezken katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre bencilliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çıkarıcılık düzeyleri katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini etkilemezken katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri katılımcıların kabullenici sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre çıkarıcılığın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam

aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların değer bilmezlik düzeyleri katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre değer bilmezliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların bencillik düzeyleri katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemezken katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini negatif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre bencilliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

- Çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çıkarcılık düzeyleri katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemezken katılımcıların yöneticiye güven düzeyleri çalışma grubunu oluşturan katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini pozitif bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuca göre çıkarcılığın koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca dolaylı etkinin alt sınır ile üst sınır arasındaki değerler sıfırdan farklı olduğu için aracılık etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların ekonomik ve demografik özellikleri ile araştırma değişkenleri düzeyleri arasındaki farklılaşmaları irdelendiğinde;

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların yaşı; katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemediği,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların erkek veya kadın olması; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemediği,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların eğitimi; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemediği,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların sektördeki görev yılı; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilediği,

- Araştırma grubunu oluşturan katılımcıların şirketteki görev yılı; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemediği saptanmıştır.

8. TARTIŞMA

Bu çalışmada toksik liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede çalışma 263 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilere göre toksik liderlik ile değer bilmezlik, bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik düzeyleri pozitif korelasyon göstermektedir. Yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik ile toksik liderlik seviyesi arasında ise negatif bir korelasyon söz konusudur. Toksik liderlik seviyesi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik arasında ise korelasyon bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışma sonuçlarına göre toksik liderlik ile beraber değer bilmezlik, bencillik ve olumsuz sessizlik türleri artar. Reyhanoğlu ve Akın (2016) da bir çalışma gerçekleştirerek toksik liderlik ile örgütsel sağlığın ilişkisine bakmışlardır. Bu çalışmaya göre, toksik liderliğin örgütsel sağlık boyutlarına negatif etki yaptığı belirtilmiştir. Toksik liderliğin oluşturduğu negatif ortamın işten ayrılma niyeti, iş tatmini, örgüte ve yöneticiye duyduğu güven ve stres yaşama ve benzeri olumsuz kişisel ve örgütsel çıktılara sebebiyet vereceğinin altı çizilmiştir. Toksik liderliğin olumsuz sonuçlarına dikkat çeken bu çalışma bulgularımızla aynı doğrultudadır. Demirtaş ve Küçük (2019) toksik liderliğin çalışanlarda örgütsel sessizlik oluşturup oluşturmadığını araştırmışlar ve toksik liderlik algısının örgütsel sessizliğe önemli ölçüde yol açtığını görmüşlerdir. Bu durum da çalışmanın sonuçlarını destekler.

Katılımcılarda değer bilmezlik seviyeleri ile bencillik, örgütsel sessizlik ve kabullenici sessizlik seviyeleri arasında pozitif, değer bilmezlik seviyesi ile yöneticiye güven ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönde korelasyon bulunduğu görülmüştür. Değer bilmezlik seviyesi ile çıkarıcılık ve korunma amaçlı sessizlik seviyesi ise ilişkili olarak görülmemiştir. Beklendiği üzere değer bilmezlik bencillik ve kabullenici sessizlik şeklindeki negatif parametreleri arttırmaktadır. Aynı doğrultuda koruma amaçlı sessizlik ve yöneticiye güveni azaltmaktadır. Yani değeri bilinmeyen çalışanlar yöneticiye güven duymamaktadırlar ve fedakârlık davranışı da olmamaktadır. Kulualp ve Çakmak (2016) örgütsel sessizliğe etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Örgütsel sessizliğin çalışanın kendilerini değerli hissetmeleri ile azaldığı ifade edilmektedir. Eisenberg'e (1986) göre "Örgüt tarafından çalışan katılımına değer verilmesi ve çalışanın işinde iyi olma halinin önemsenmesine ilişkin algılar ve örgüt tarafından çalışanların sorumlu olduğu faaliyetleri istekli bir biçimde gerçekleştirdiği yönündeki duygular" şeklinde tanımlanmış olan örgütsel destek örgütsel sessizliği azaltan bir etkidir.

Yani çalışanlara değer verildiği takdirde çalışanlar bütün çalışma süreçlerine katılmak isteyeceklerdir. Cropanzano vd. (1997) ve Chen vd. (2009) gibi araştırmacılar da örgütsel desteğin çalışanların yaptığı yatırımı arttırdığını göstermişlerdir. Şirkete yatırım yapan çalışanlar şirkette işlerin yürütülüşü hakkında fikirleri olduğunda bunu mutlaka dile getirmek isteyeceklerdir. Bulgularımızla aynı doğrultuda olarak değer bilmezliğin örgütsel sessizlikle yakından ilişkili olduğu literatürde görülmektedir.

Katılımcıların çıkarıcılık seviyesi yöneticiye güveni ve koruma amaçlı sessizliği olumlu etkilemektedir. Çıkarıcılık kabullenici sessizliği ise azaltmaktadır. Yöneticiye güven de koruma amaçlı sessizliği arttırmaktadır. Yani hem çıkarıcı hem de gerçekten yöneticiye güven duyan çalışanlar koruma amaçlı sessiz kalmaya meyillidirler. Yöneticiye güven duyan çalışanlar diğer sessizlik davranışlarını ise daha nadir göstermektedirler. Örucü ve Kambur (2017) örgütsel güven ile örgütsel sessizliğin ilişkisini araştıran bir çalışma yapmışlardır. Bulgulara göre iletişime güven ve yöneticiye güven ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır. Çiftçi (2017) de örgütsel sessizlik ile işe yabancılaşma ve örgütsel güvenin ilişkisini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre işe yabancılaşma ve örgütsel sessizlik alt boyutları yönetici, iş arkadaşları ve kuruma dair güvenden etkilenmektedir. Ayrıca savunma amaçlı, kabullenici, koruma amaçlı ve itaat edici sessizlik işe yabancılaşma ile yakından ilgilidir. Ancak savunma amaçlı sessizliğin örgütsel güven ile ilişkisi çok zayıf pozitif, koruma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve itaat edici sessizlik ile ise çok zayıf negatif bir ilişki söz konusudur. Literatür taraması bulgularımızla aynı doğrultuda olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca alt boyutlardan koruma amaçlı sessizliğin yöneticiye güvenden pozitif etkilendiği ancak diğer sessizlik alt boyutlarının negatif etkilendiği Çiftçi'nin çalışmasında görülmektedir ve bulgularımızla örtüşmektedir.

Toksik liderliğin ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Buna göre toksik liderlik örgütsel sessizlik seviyelerini değiştirmemiştir. Yöneticiye güven ise örgütsel sessizliği azaltmıştır. Toksik liderliğin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Katılımcıların değer bilmezlik seviyeleri kabullenici sessizliği arttırmaktadır. Değer bilmezliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güven kısmen aracılık etmektedir. Bencilliğin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde de yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu

görülmüştür. Çıkarcılığın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu görülmektedir. Değer bilmezliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bencilliğin koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çıkarcılığın koruma amaçlı sessizlik üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin tam aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak yöneticiye güvenin farklı faktörlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına yansımada aracılık etkisi çeşitli noktalarda ortaya çıkmıştır. Demirtaş ve Küçük (2019) okul müdürlerinin toksik liderliğinin öğretmenlerin örgütsel sessizliğine olan etkilerini incelemişlerdir. Öğretmenlerin toksik liderlik algılarının örgütsel sessizlik davranışı için anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilmektedir. Daha genel bir çalışmada Özdil (2017) liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenlerini belirlediği sonucuna varmıştır. Yani hangi örgütsel sessizlik boyutunun görüldüğü liderin yaklaşımına göre belirlenmektedir. Zengin (2019), toksik davranışlar ile kendini gösterdiği belirtilen ve karanlık liderlik olarak tanımladığı liderlik türünün örgütsel sessizlik ile arasında düşük bir pozitif korelasyon belirtmiştir. Literatüre göre örgütsel sessizliğin ortaya çıkışında liderin toksik davranışlarının önemli etkisi bulunmaktadır. Bu durum bulgularımızla aynı doğrultudadır.

Genel olarak yöneticilerine güven duyan çalışanlar sessizlik konusunda normalde davranacaklarından farklı davranırlar. Literatürde bu aracılık etkisinin incelenmemiş olduğu görülmektedir. Bu açıdan çalışmanın bulguları yeni bir noktaya parmak basmaktadır. Bozkurt vd. (2018) örgütsel güven düzeyinin toksik liderliğe etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisini inceledikleri çalışmalarında bir kısmı aracılık etkisine ulaşmışlardır. Yani örgütsel güvenin toksik liderlik ile ilişkisinde örgütsel bağlılığın da dikkate alınması gerekebilir.

Bu bilgiler ışığında öneriler aşağıda sıralanmıştır;

- İnsan kaynakları departmanı yönetim ile bir araya gelerek yöneticilerin sessizliğe yol açabilecek “toksik” özelliklerini önleyici, azaltıcı prosedür, uygulamaları hayata geçirebilir ya da konuyla ilgili hizmet içi eğitim planlamaları yapabilirler. Örgütün kültürüne uygun olacak şekilde açık iletişim ortamının oluşması için mevcut olan iletişimi engelleyici faktörleri belirleyip, bu faktörleri ortadan kaldıracak iyileştirme planları yapabilirler. Çalışanlarla belirli aralıklarla biraraya gelerek yöneticilerinin davranışları, güven ve sessizlik konusunda sorunları olup olmadığını dinlemek açık iletişim ve geri bildirim ortamının oluşmasında fayda

sağlayacaktır. Daha sonrasında bu sorunlara yönelik örgüt tarafından atılan adımlar da çalışanlarda güven algısının oluşmasında etkili olacaktır. Yöneticilere konuyla ilgili verilen geri bildirimler de açık iletişimi destekleyerek, yanlış ya da eksik olan davranışlarını düzeltmelerine fırsat tanırken, örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan güven düzeyini de arttıracaktır.

- Örgütsel sessizliği azaltmak, önlemek amacıyla insan kaynakları departmanı karşılıklı etkili, açık iletişim için hizmet içi eğitim planlamaları yapabilir. Yine konuyla ilgili olarak yöneticiler de bilimsel olarak kendisini geliştirebilir, güven konusunda ve sessizliği önleme amacıyla iletişim konusunda hizmet içi eğitimler alabilirler.



KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Acaray, A. (2014). Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akar, N. (2017). *Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aktan, E. (1999). Çalışanların Değişime Açıklıkları İle Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. ve M. Kayalar, (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkiler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 136-147.
- Appelbaum, S. H. ve D. Roy-Girard, (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 1-13.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Bacal, R. (2000). *Toxic organizations: Welcome to the fire of an unhealthy workplace*. <http://work911.com/articles/toxicorgs.html> adresinden alınmıştır.
- Barney, J. B. ve M. H Hansen, (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(2), 175-190.

- Baurantas, D., I. Nikolaou ve Vakola, M. (2010). *Organizational Trust and Employee Silence*. <http://issuu.com> adresinden alınmıştır.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binikos, E. (2008). Sounds of Silence: Organisational Trust And Decisions To Blow The Whistle. *Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 48-69.
- Bitirim, S. ve A. T. Eğinli, (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(3), 124–140.
- Bowen, F. ve K. Blackmon, (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, S., Ö.Çoban ve M. H. Çolakoğlu, (2018). Örgütsel Güven Düzeyi ve Toksik Liderlik Davranışları İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-18.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Amerika: The Ohio State Üniversitesi.
- Bulut, M. Ş. (2012). Lider üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burke, C. S., E. D. Sims, H. E. Lazzara ve E. Salas, (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding And Measuring Conditions Of Trust: Evolution Of A Conditions Of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643- 663.

- Career Advice Monster. (2012). *Toxic boss*. Ağustos 21, 2019 tarihinde <http://careeradvice.monster.com/interviewpreparation/Ten-Warning-Signs-of-a-ToxicBoss/home.aspx> adresinden alındı.
- Ceylan, A. ve S. Özbal, (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında yapılan Bir Çalışma. *CÜ İİBF Dergisi*, 9(1), 81-110.
- Chen, Z., R. Eisenberger, K.M. Johnson, I.L. Sucharsk ve J. Aselage, (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Chua, R. Y., P. Ingram ve M.W. Morris, (2008). From The Head And The Heart: Locating Cognition-And Affect-Based Trust In Managers Professional Network. *The Academy of Management Journal*, 51(3).
- Clarke, M. C. ve R. L. Payne, (1997). The Nature and Structure Of Workers Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- Cook, J. ve T. Wall, (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal Of Occupational Psychology*(53), 39-52.
- Cooper, D. C., T. K. Dirks, L. D. Ferrin ve H. P. Kim, (2006). Silence Speaks Volumes: The Effectiveness Of Reticence In Comparison To Apology And Denial For Responding To Integrity- And Competence- Based Trust Violations.
- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey ve P. Toth, (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal of Organizational Behavior*(18), 159-180.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 150-165.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 100-119.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, A. (2014). Faktör Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çavuşoğlu, S. (2014). Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir’deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Çelebi, N., H. Güner, ve V. Yıldız, (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çiftçi, G. E. ve M. Öneren, (2017). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 567-583.
- Çokluk, Ö. ve G. B. G.Şekercioğlu, (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dasgupta, P. (2000). Trust as a Commodity. D. Gambetta içinde, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition* (s. 49–72). Department of Sociology University of Oxford, chapter 4.
- Daşcı, E. ve N. Cemaloğlu, (2016). The Development of The Organizational Silence Scale: Validity-Reliability Study. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 32-45.
- Deiscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Demirtaş, Z. ve Ö. Küçük, (2019). Okul Müdürlerinin Toksik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(47), 41-58.
- Dirks, T. K. ve D. L. Ferrin, (2001). The Role of Trust in Organizational Setting. *Organization Science*(12), 450-467.

- Dunn, P. (2000). The Importance of Consistency In Establishing Cognitive- Based Trust: A Laboratory Experiment. *Teaching Business Ethics*, 4, 285-306.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2013). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Dyne, L., S. Ang ve C. Botero, (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multi Dimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, M. S., J. Greenberg ve C. T Brinsfield,. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Ehtiyar, R. ve M. Yanardağ, (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hote. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison ve D. Sowa, (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eraslan, L. (2012). Günümüz Öğretmen Sendikacılığının Değerlendirilmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 1(1), 59-72.
- Erçelik, E. (2008). Örgütsel iletişimin işgören verimliliği açısından değerlendirilmesi ve bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdem, F. (2003). Örgütsel yaşamda güven. F. Erdem içinde, *Sosyal bilimlerde güven* (s. 153-182). Ankara: Vadi Yayınları.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacette Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Frost, P. J. (2007). *Toxic emotions at work: And what you can do about them*. Boston: Harvard Business Press.
- Gangel, K. O. (2008). *Surviving toxic leaders: How to work for flawed people in churches, schools, and christian organizations*. Eugene: Origen.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*(21), 733-746.
- Gomez, C. ve B. Rosen, (2001). The Leader-Member Exchange As A Link Between Managerial Trust And Employee Empowerment. *Group & Organization Management*, 26(1).
- Gül, H. Ve N. Özcan, (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(1-2), 107-135.
- Gürbüz, S. ve M. E. Bayık, (2018). *Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli Mi?* Isparta: 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Henley, K. (2003). Innovative Leader. *Winston Brill-Articles*, 12(6), 571-600.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Reponses to Decline in Firms Organisations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hoy, W. K., P. A. Smith ve S. R. Sweetland, (2002). The development of the organizational climate index for high schools: Its measure and relationship to faculty trust. *The High School Journal*, 86(2), 38-49.
- Hubbell, A. P. ve R. M. Chory-Assad, (2005). Motivating Factors:Perceptions Of Justice And Their Relationship With Managerial And Organizational Trust. *Communication Studies*, 56(1).

- Hurley, R. (2012). The trustworthy leader: The first step toward creating high-trust organizations. *Executive Forum*(66), 33-38.
- Hurley, R. F. (2006). The Decision to Trust. *Harvard Business Review*, 1-11.
- İslamoğlu, A. H. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- İslamoğlu, G., M. Birsal ve D. Börü, (2007). *Kurum içinde güven: Yöneticiye, iş arkadaşlarına ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- İşcan, O. F. ve C.N. Karabey, (2007). Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 103-116.
- İzgüden, D., S. Eroymak ve R. Erdem, (2016). Sağlık Kurumlarında Görülen Toksik Liderlik Davranışları: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 262-276.
- Jensen, J. V. (1973). Communicative Functions Of Silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 30(3), 249–257. <http://www.jstor.org/stable/42582250> adresinden alınmıştır.
- Johnson, D. ve K. Grayson, (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationships. *Journal of Business Research*, 58, 500-507.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahveci, G. ve Z. Demirtaş, (2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve A. Cingöz, (2008). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular. M. Özdevecioğlu, & H. Karadal. içinde Ankara: İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu, K. ve A. Cingöz, (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir.

- Kellerman, B. (2004). *Destructive leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Khalid, J. ve J. Ahmed, (2016). Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator. *Journal of The Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195.
- Kılıçlar, A. ve M. Harbalıoğlu, (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim Örgütlerinde Toksik Liderlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımla* (15. b.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel sessizlik ilişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köklü, N., Ş. Büyükoztürk ve Ö.Ç Bökeoğlu, (2006). Sosyal bilimler için istatistik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kramer, R. M. ve T. R. Tyler, (1996). *Trust in organizations* . California: Sage.
- Kulualp, H. G. ve A. F. Çakmak, (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

- Kusy, M. ve E. Holloway, (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. ABD: John Wiley & Sons.
- Lewicki, J. R. ve B. B. Bunker, (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. M. Kramer, & T. R. Tyler içinde, *Trust in organizations frontiers of theory and research* (s. 114-139). California: Sage.
- Lewis, J. D. ve A. Weigert, (1985). Trust As A Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lipman-Blumen, J. (2010). A. Richard içinde, *Toxic Leadership, (in Political and Civic Leadership: A Reference Handbook)*. ABD: Couto Sage Publication California.
- Liu, Y. (2009). Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Affective Commitment Towards The Parent Company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Mayer, R. C., J. H. Davis ve F. D. Schoorman, (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, J. D. (1995). Affecet-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mcknight, D. H. ve N. L. Chervany, (1996). The Meanings of Trust. *MISRC Working Paper, Electronic Publication*, 1-86.
- Milliken, F. J. ve E. W. Morrison, (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change And Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*(2), 700-726.
- Milliken, F. J. ve E. W. Morrison, (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust . R. M. Kramer, & R. T. Tyler içinde, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (s. 261-287). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken, (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice And Silence In Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.

- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 1460-1473.
- Near, J. P. ve M. P. Miceli, (1992). *Blowing the whistle*. New York: Lexington Books.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence, a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Oruç, Ş. (2015). Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E. ve E. Kambur, (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdil, M. M. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, I. ve O. Sürgevil, (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Padilla, A., R. Hogan ve R. B. Kaiser, (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paşa, Ö. (2015). Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Payne, R. ve M. Clark, (2003). Dispositional and Situationat Deteminants of Trust In Two Types of Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1).

- Perlow, L. A. ve S. Williams, (2003, Mayıs). Is Silence Killing Your Company. *Harward Business Review*, 3-8.
- Perry, R. W. ve L. D. Mankin, (1997). Organizational Trust, Trust In The Chief Executive And Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36, 165-179.
- Perry, R. W. ve L. D. Mankin, (2007). Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification And Correlates. *Public Personnal Management*, 33(3), 160-174.
- Pinder, C. C. ve K. P. Harlos, (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*(20), 331-369.
- Polat, S. (2009). *Eğitim örgütleri için sosyal sermaye: Örgütsel güven*. Ankara: Pegem Akademi.
- Premeaux, S. F. ve A. G. Bedeian, (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Reyhanoğlu, M. ve Ö. Akin, (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi? *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459. <http://www.itobiad.com/download/article-file/206370> adresinden alınmıştır.
- Reynolds, L. (1997). *The trust effect creating the high trust, high performance organization*. London: Nicholas Brealey.
- Roberts, K. H. ve C. A. O'Reilly, (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *The Academy of Management Journal*, 205-215.
- Ryan, K. D. ve D. K. Oestreich, (1991). *Driving Fear Out of The Workplace: How to Overcome The Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarioğlu, G. S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Scheufele, D. A. ve P. Moy, (2000). Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Shoemaker, P. J., M. Breen ve M. Stamper, (2000). Fear of Social İsolation: Testing an Assumption From the Spiral of Silence. *Irish Communications Review*(8), 65-78.
- Sönmez, E. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yöneticilerine Duydukları Güven İle Örgütsel Yurttaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Sözen, C., H. O. Yeloğlu ve F. Ateş, (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 395-408.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.
- Şekerli, H. (2013). Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E. ve H. Aktaş, (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tan, H. H. ve C. S. Tan, (2000). Toword The Differentiation Of Trust In Supervisor And Trust In Organization. *Generic, Social And General Psychology Monograph*, 126(2), 230-245.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Töremen, F. (2002). Okullarda sosyal sermaye: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*(32), 556-573.
- Tschannen-Moran, M. (2004). *What's trust got to do with it? The role of faculty and principal trust in fostering student achievement. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration.* Kansas City, MO.
- Ülker, F. ve P. Kanten, (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Ünlü, Y. (2015). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Whicker, M. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad.* ABD, Westport: CT: Quorum Books.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard ve J. M. Werner, (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*(23), 513-530.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership.* Ağustos 21, 2019 tarihinde [www.transleadership.com/ Toxic Leadership.pdf](http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf) adresinden alındı.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
- Yangın, D. (2015). Etkileşim adaleti ve yöneticiye güven ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Samsun: On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yeşilaydın, G. ve G. Bayın, (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Zengin, Y. (2019). Karanlık Liderliğin Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 310-337

EKLER

Ek 1. Katılımcıların Ekonomik ve Demografik Özellikleri ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Tablo 11: Katılımcıların Yaşı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş Durumu	n	Ort.	SS	F	p
Toksik Liderlik	35 Yaş ve Altı	108	2,43	,71	43,225	,000
	36-45 Yaş Arası	84	2,73	,87		
	45 Yaş Üstü	71	3,58	,89		
Değer Bilmezlik	35 Yaş ve Altı	108	2,21	,70	62,556	,000
	36-45 Yaş Arası	84	2,68	1,04		
	45 Yaş Üstü	71	3,73	,96		
Bencillik	35 Yaş ve Altı	108	2,58	,91	27,650	,000
	36-45 Yaş Arası	84	2,69	,96		
	45 Yaş Üstü	71	3,60	,97		
Çıkarıcılık	35 Yaş ve Altı	108	2,96	1,29	6,555	,002
	36-45 Yaş Arası	84	3,18	1,09		
	45 Yaş Üstü	71	2,52	,93		
Yöneticiye Güven	35 Yaş ve Altı	108	3,73	,92	25,449	,000
	36-45 Yaş Arası	84	3,54	1,04		
	45 Yaş Üstü	71	2,68	1,04		
Örgütsel Sessizlik	35 Yaş ve Altı	108	2,66	,51	24,918	,000
	36-45 Yaş Arası	84	2,94	,55		
	45 Yaş Üstü	71	3,22	,50		
Kabullenici Sessizlik	35 Yaş ve Altı	108	2,22	,63	45,858	,000
	36-45 Yaş Arası	84	2,69	,89		
	45 Yaş Üstü	71	3,36	,83		
Koruma Amaçlı Sessizlik	35 Yaş ve Altı	108	3,93	,66	8,626	,000
	36-45 Yaş Arası	84	4,01	,77		
	45 Yaş Üstü	71	3,57	,67		
Korunma Amaçlı Sessizlik	35 Yaş ve Altı	108	1,91	1,02	,510	,601
	36-45 Yaş Arası	84	1,83	,84		
	45 Yaş Üstü	71	1,99	1,07		

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların yaşına göre toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşırken (Sırasıyla; $F=43,225$, $p<0,001$; $F=62,556$, $p<0,001$; $F=27,650$, $p<0,001$; $F=6,555$, $p=0,002$; $F=25,449$, $p<0,001$; $F=24,918$, $p<0,001$; $F=45,858$, $p<0,001$; $F=8,626$, $p<0,001$)

araştırma grubunu oluşturan katılımcıların yaşına göre korunma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır ($F=0,510$, $p=0,601$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların yaşı; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilememektedir (Tablo 11).

Tablo 12: Katılımcıların Cinsiyet Durumu ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet Durumu	N	Ort.	SS	t	p
Toksik Liderlik	Kadın	135	2,79	,92	-,821	,413
	Erkek	128	2,88	,96		
Değer Bilmezlik	Kadın	135	2,71	1,08	-,987	,324
	Erkek	128	2,84	1,09		
Bencillik	Kadın	135	2,87	1,02	-,335	,738
	Erkek	128	2,91	1,05		
Çıkarıcılık	Kadın	135	2,84	1,23	-,947	,345
	Erkek	128	2,98	1,09		
Yöneticiye Güven	Kadın	135	3,41	1,08	,346	,729
	Erkek	128	3,36	1,08		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	135	2,89	,54	-,400	,689
	Erkek	128	2,92	,59		
Kabullenici Sessizlik	Kadın	135	2,63	,87	-,882	,379
	Erkek	128	2,73	,93		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Kadın	135	3,91	,69	1,050	,295
	Erkek	128	3,81	,74		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	135	1,89	1,02	-,273	,785
	Erkek	128	1,92	,93		

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; araştırma grubunu oluşturan çalışanlarının cinsiyet durumuna göre toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır. (Sırasıyla; $t=-0,821$, $p=0,413$; $t=-0,987$, $p=0,324$; $t=-0,335$, $p=0,738$; $t=-0,947$, $p=0,345$; $t=0,346$, $p=0,729$; $t=-0,400$, $p=0,689$; $t=-0,882$, $p=0,379$; $t=1,050$, $p=0,295$; $t=-0,273$, $p=0,785$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların erkek veya kadın olması; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilememektedir (Tablo 12).

Tablo 13: Katılımcıların Eğitimi ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Ort.	SS	F	p
Toksik Liderlik	Lise ve Altı	47	3,02	1,14	7,696	,000
	Ön Lisans	45	2,51	,79		
	Lisans	138	2,74	,86		
	Yüksek Lisans	33	3,42	,84		
Değer Bilmezlik	Lise ve Altı	47	3,04	1,26	7,890	,000
	Ön Lisans	45	2,50	,89		
	Lisans	138	2,61	1,04		
	Yüksek Lisans	33	3,46	,89		
Bencillik	Lise ve Altı	47	3,14	1,24	9,200	,000
	Ön Lisans	45	2,42	,79		
	Lisans	138	2,81	,96		
	Yüksek Lisans	33	3,52	,96		
Çıkarıcılık	Lise ve Altı	47	2,34	1,07	6,113	,000
	Ön Lisans	45	3,08	1,17		
	Lisans	138	3,11	1,21		
	Yüksek Lisans	33	2,68	,75		
Yöneticiye Güven	Lise ve Altı	47	2,92	1,09	15,702	,000
	Ön Lisans	45	3,90	,84		
	Lisans	138	3,56	1,02		
	Yüksek Lisans	33	2,60	,96		
Örgütsel Sessizlik	Lise ve Altı	47	3,20	,61	10,977	,000
	Ön Lisans	45	2,88	,48		
	Lisans	138	2,75	,52		
	Yüksek Lisans	33	3,15	,55		
Kabullenici Sessizlik	Lise ve Altı	47	3,05	1,01	9,546	,000
	Ön Lisans	45	2,54	,79		
	Lisans	138	2,48	,82		
	Yüksek Lisans	33	3,17	,88		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Lise ve Altı	47	4,01	,69	1,684	,171
	Ön Lisans	45	3,93	,73		
	Lisans	138	3,84	,74		
	Yüksek Lisans	33	3,66	,61		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Lise ve Altı	47	2,20	1,25	4,732	,003
	Ön Lisans	45	2,14	1,16		
	Lisans	138	1,70	,74		
	Yüksek Lisans	33	2,02	,99		

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların eğitimine göre toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşırken (Sırasıyla; $F=7,696$, $p<0,001$; $F=7,890$, $p<0,001$; $F=9,200$, $p<0,001$; $F=6,113$, $p<0,001$; $F=15,702$, $p<0,001$; $F=10,977$, $p<0,001$; $F=9,546$, $p<0,001$; $F=4,732$, $p=0,003$) araştırma grubunu oluşturan katılımcıların eğitimine göre koruma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır ($F=1,684$, $p=0,171$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların eğitimi; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilememektedir (Tablo 13).

Tablo 14: Katılımcıların Sektördeki Görev Yılı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Sektördeki Görev Yılı	n	Ort.	SS	F	p
Toksik Liderlik	1 Yıldan Az	66	2,20	,46	137,905	,000
	1-5 Yıl Arası	89	2,24	,47		
	5-10 Yıl Arası	60	3,63	,79		
	10 Yıl Üzeri	48	3,81	,64		
Değer Bilmezlik	1 Yıldan Az	66	2,02	,45	164,145	,000
	1-5 Yıl Arası	89	2,07	,44		
	5-10 Yıl Arası	60	3,69	,91		
	10 Yıl Üzeri	48	3,98	,76		
Bencillik	1 Yıldan Az	66	2,18	,56	118,309	,000
	1-5 Yıl Arası	89	2,28	,64		
	5-10 Yıl Arası	60	3,75	,82		
	10 Yıl Üzeri	48	3,92	,67		
Çıkarıcılık	1 Yıldan Az	66	3,36	1,36	10,220	,000
	1-5 Yıl Arası	89	3,07	1,10		
	5-10 Yıl Arası	60	2,70	1,10		
	10 Yıl Üzeri	48	2,27	,65		
Yöneticiye Güven	1 Yıldan Az	66	4,00	,62	60,427	,000
	1-5 Yıl Arası	89	3,92	,80		
	5-10 Yıl Arası	60	2,70	1,02		
	10 Yıl Üzeri	48	2,40	,87		
Örgütsel Sessizlik	1 Yıldan Az	66	2,75	,52	12,196	,000
	1-5 Yıl Arası	89	2,76	,42		
	5-10 Yıl Arası	60	2,98	,68		
	10 Yıl Üzeri	48	3,28	,52		
Kabullenici Sessizlik	1 Yıldan Az	66	2,34	,66	30,227	,000
	1-5 Yıl Arası	89	2,30	,61		
	5-10 Yıl Arası	60	2,98	1,03		
	10 Yıl Üzeri	48	3,46	,84		
Koruma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	66	3,98	,60	10,904	,000
	1-5 Yıl Arası	89	4,08	,69		
	5-10 Yıl Arası	60	3,46	,71		
	10 Yıl Üzeri	48	3,79	,72		
Korunma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	66	1,95	1,07	2,767	,042
	1-5 Yıl Arası	89	1,94	,95		
	5-10 Yıl Arası	60	2,08	1,11		
	10 Yıl Üzeri	48	1,56	,56		

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların sektördeki görev yılına göre toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmaktadır (Sırasıyla; $F=137,905$, $p<0,001$; $F=164,145$, $p<0,001$; $F=118,309$, $p<0,001$; $F=10,220$, $p<0,001$; $F=60,427$, $p<0,001$; $F=12,196$,

$p<0,001$; $F=30,227$, $p<0,001$; $F=10,904$, $p<0,001$; $F=2,767$, $p=0,042$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların sektördeki görev yılı; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilemektedir (Tablo 14).

Tablo 15: Katılımcıların Şirketteki Görev Yılı ile Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Şirketteki Görev Yılı	n	Ort.	SS	F	p
Toksik Liderlik	1 Yıldan Az	111	2,21	,39	128,818	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,79	,97		
	5 Yıl Üzeri	75	3,81	,61		
Değer Bilmezlik	1 Yıldan Az	111	2,04	,37	142,941	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,70	1,09		
	5 Yıl Üzeri	75	3,94	,74		
Bencillik	1 Yıldan Az	111	2,19	,53	121,416	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,88	1,05		
	5 Yıl Üzeri	75	3,93	,63		
Çıkarıcılık	1 Yıldan Az	111	3,27	1,26	12,359	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,86	1,09		
	5 Yıl Üzeri	75	2,44	,89		
Yöneticiye Güven	1 Yıldan Az	111	4,06	,59	79,290	,000
	1-5 Yıl Arası	77	3,32	1,11		
	5 Yıl Üzeri	75	2,46	,89		
Örgütsel Sessizlik	1 Yıldan Az	111	2,77	,48	16,054	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,80	,52		
	5 Yıl Üzeri	75	3,20	,63		
Kabullenici Sessizlik	1 Yıldan Az	111	2,32	,62	41,448	,000
	1-5 Yıl Arası	77	2,52	,87		
	5 Yıl Üzeri	75	3,37	,91		
Koruma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	111	4,05	,63	11,865	,000
	1-5 Yıl Arası	77	3,89	,69		
	5 Yıl Üzeri	75	3,55	,77		
Korunma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	111	2,00	1,00	,935	,394
	1-5 Yıl Arası	77	1,82	,97		
	5 Yıl Üzeri	75	1,85	,95		

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların şirketteki görev yılına göre toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşırken (Sırasıyla; $F=128,818$, $p<0,001$; $F=142,941$, $p<0,001$; $F=121,416$, $p<0,001$; $F=12,359$, $p<0,001$; $F=79,290$, $p<0,001$; $F=16,054$, $p<0,001$; $F=41,448$, $p<0,001$;

F=11,865, $p<0,001$) araştırma grubunu oluşturan katılımcıların şirketteki görev yılına göre korunma amaçlı sessizlik düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmamaktadır ($F=0,935$, $p=0,394$). Analizden elde edilen bilgiler neticesinde katılımcıların şirketteki görev yılı; araştırma grubunu oluşturan katılımcıların toksik liderlik, değer bilmezlik, bencillik, çıkarıcılık, yöneticiye güven, örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilerken katılımcıların korunma amaçlı sessizlik düzeylerini etkilememektedir (Tablo 15).



Ek 2. Anket Formu

Toksik Liderlik Ölçeği

	Tamamen katlıyorum	Oldukça katlıyorum	Biraz katlıyorum	Çok az katlıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Çalışanlarına pek değer vermez.					
2. Çalışanlarının geçmiş hatalarını/yanlışlarını onlara sevimsizce hatırlatır.					
3. Çalışanlarına işlerinde yetersiz olduklarını söyler.					
4. Bir olayda çalışanlarını dinlemeden onlara karşı tavır alır.					
5. Diğer insanlara çalışanları hakkında kötümser/şikayetvari konuşur.					
6. Çalışanlarını halk nazarında küçültür.					
7. Çalışanlarına karşı neredeyse hiç esnek değildir.					
8. İletişimi emirler şeklindedir.					
9. İş dışında çalışanlarıyla iletişimde/bağlantıda olmayı istemez.					
10. Çalışanlarını küçümseyen tavırlar sergiler.					
11. Çalışanlarının yeni yollar/yaklaşımlar/yenilikler denemelerine pek izin vermez.					
12. Sadece ona getirisi olan kişilere ayrıcalıklı davranır.					
13. Ona ait olmayan başarıların artılarını/getirilerini kendine alır.					
14. Çalışanlarının yaptığı hatalarda sorumluluğu paylaşmayı reddeder.					
15. Üstlerine iyi gözükmek için yapmacık tavırlar sergiler.					
16. Kişisel çıkarlarını önde tutar.					
17. Sadece bir sonraki çıkarı için işini kusursuz yapmaya çalışır.					
18. Kendi başarısızlıklarını çalışanlarına yükler.					
19. Terfi/makam en önemseddiği şeydir.					
20. Keyfi davranışları ve/veya kararları vardır.					
21. Diğerlerinden daha yetenekli olduğunu düşünür					
22. Bulunduğu konumu (hatta daha üst makamları) fazlasıyla hak ettiğine inanır.					
23. İşyerinin geleceğinin ve gidişatının ancak onunla iyiye gideceğine inanır.					
24. Çok şeyi hak eden biri olduğuna inanır.					
25. Mükemmel bir kişi olduğuna inanır.					
26. Onun o anki ruh hali iş ortamının iklimini/havasını belirler.					
27. Çalışanlar, onun ruh haline göre hareket eder.					
28. Olumsuz ruh hallerinde (kızgın, sıkıntılı, moralsiz) kimse ona yaklaşmak istemez.					
29. Olumsuz ruh halini/hallerini ses tonuna/şiddetine yansıtır.					
30. Davranışlarında dengesizlik/değişkenlik vardır.					

Yöneticiye Güven Ölçeği

YÖNETİCİM;	Tamamen katlıyorum	Oldukça katlıyorum	Biraz katlıyorum	Çok az katlıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Özel yaşantısını iş yaşamından ayırabilir.					
2. Çalışanlarına kurum için önemli olduklarını hissettirebilir.					
3. Teknik açıdan donanımlıdır.					
4. Sorumluluğunu aldığı işlerin hesabını verebilir.					
5. İyi eğitim almıştır.					
6. Çalışanlar arasında etkin bir görev dağılımı yapabilir.					
7. Çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.					
8. Adildir.					
9. Karar alırken çalışanların görüşlerini alır.					
10. İyi bir dinleyicidir.					
11. Yalan söylemez.					
12. Samimidir.					
13. Birlikte alınan kararlara uyar.					
14. Hem saygılı hem de samimi davranır.					
15. Anlayışlıdır.					
16. Çalışanları her konuda destekler.					
17. Kendisine güvenir.					
18. Kendisi ile barışıktır.					
19. İnsana değer verir.					
20. Bilgi ve tecrübelerini paylaşır.					
21. Bilgi saklamaz.					
22. Çalışanların fikirlerine değer verir.					
23. Yapılan işi takdir eder.					
24. Bazı ortamlarda çalışanlarının yaptığı işi öne çıkarır.					
25. Sıcakkanlıdır.					
26. Deneyimlidir.					
27. Güven telkin eder.					
28. Takım çalışmasına uygundur.					
29. Çalışanlarının inisiyatif kullanmasına imkân tanır.					
30. Çalışanlarına geri bildirim verir.					
31. İletişime açıktır.					
32. Pozitifdir.					
33. Yaratıcıdır.					
34. Koruyucudur.					
35. Huzur verir.					
36. Çalışanlarını korur.					
37. İlkelidir.					
38. Çalışanları birbirine düşürmez.					
39. Kendi stresini ve iç çelişkilerini personeline yansıtmaz.					
40. Karşısındakinin eksikliklerinden faydalanmaz.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Tamamen katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Biraz katılıyorum	Çok az katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi dile getirmem.					
4. İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.					
11. İşletme içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					