

## Örgütsel Sessizlik

### Organizational Silence

DOI: 10.5281/zenodo.19696087

Yelda ŞENKAL<sup>1</sup>

Örgütsel sessizlik, örgütün karşı karşıya olduğu önemli sorunlara ilişkin çok az şey söylenmesi ya da yapılmasıyla tanımlanan (Henriksen & Dayton, 2006), örgütsel koşullara dair bilişsel, davranışsal, duygusal değerlendirmelerin, değişim ya da düzeltme sağlayabileceği algılanan kişi veya aktörlerle bilinçli olarak paylaşılmaktan kaçınılmasını (Pinder & Harlos, 2001) içeren ve örgüt genelinde paylaşılan kolektif bir fenomen olarak ele alınmaktadır (Morrison & Milliken, 2000)

### Örgütsel Sessizliğin Boyutları

1)Kabullenici Sessizlik: Görüş, fikir ve bilgilerin mevcut koşulları değiştirmeyeceği yönündeki inanca dayalı olarak ortaya çıkan, teslimiyet temelli bir sessizlik biçimidir (Dyne, Ang, & Botero, 2003) . Bu sessizlik türü, aktif olmaktan ziyade pasif bir davranışı ifade etmekte (Kahn, 1990) ve yalnızca hareketsizlikten ibaret olmayan, daha derin bir sessizlik halini tanımlamaktadır. Kabullenici sessizlikte, çalışanlar sessizliklerinin daha az farkında olmakta ve değişime yönelik isteksiz bir tutum sergilemektedirler (Pinder & Harlos, 2001). Bu umutsuzluk durumu, çalışanın giderek daha fazla uzaklaşmasına ve içine kapanmasına yol açabilmektedir (Brinsfield, 2009).

2) Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik: Kendisini koruma amacıyla çalışanın, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak paylaşmaması durumunu ifade etmektedir. Bu sessizlik türü, fikirlerin ifade edilmesinin kişisel olarak risk taşıdığı algısına dayalı olup temeli korkuya dayanmaktadır. Kabullenici sessizlikten farklı olarak savunmacı sessizlik, pasif bir kabullenişten ziyade, durum değerlendirmesine dayalı daha proaktif bir kişisel strateji olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda birey, olası olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla, işle ilgili bilgi ve görüşlerini bilinçli biçimde saklamayı tercih etmektedir (Dyne, Ang, & Botero, 2003). Pinder ve Harlos'a (2001) göre savunmacı sessizlik, çalışanların algılanan riskler nedeniyle seslerini bastırdıkları kırılğan bir sessizlik halini yansıtmaktadır. Bu sessizlik tercihinde çalışanların mevcut duruma karşı bir kabullenişleri bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak stres düzeyleri nispeten daha yüksek olup, alternatiflerin farkındadırlar.

3)Prososyal (Örgüt Yararına) Sessizlik: Çalışanların, kurumun veya diğer insanların iyiliği için görüş ve fikirlerini saklamalarıdır (Dyne, Ang, & Botero,

---

<sup>1</sup>Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, yelda.senkal@nisantasi.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6450-9568.

2003). İki şekilde görülmektedir; Çalışanlar örgütü korumak adına sessiz kaldıkları gibi diğer çalışanları koruma amacıyla da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu tür sessizliğe örgütsel vatandaşlık bağlamından bakıldığında, çalışanın kendinden önce örgüt ve diğer çalışanların yararını göz ederek hareket ettiği görülmektedir (Acaray & Akturan, 2015).

### **Sessizliğe Yol Açan Dinamikler**

Örgütsel sessizlik, tek bir düzey ya da etkene bağlı olarak gelişmemekte; bireysel, örgütsel ve yönetsel düzeylerdeki faktörlerin etkili olduğu bir olgu olarak şekillenmektedir (Milliken, Morrison, ve Hewlin, 2003; Çakıcı, 2010). Bu etkenler, sessizliğin nedenlerini ve ortaya çıkış süreçlerini açıklamada belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede, kültürel yapının örgütsel sessizliğin ortaya çıkışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Hofstede'nin kültürel sınıflandırması içinde yer alan güç mesafesi, bu etkiyi açıklamada öne çıkan kültürel boyutlardan biridir. Kurum ve örgütlerde alt konumda bulunan bireylerin, yetki ve kararların eşitsiz biçimde dağılımını hangi düzeyde uygun ve kabul edilebilir bulduklarını ifade etmektedir (Hofstede & Bond, 1984). Güç mesafesi yüksek kültürlerde herkesin belli bir konumu bulunmaktadır. Yaşlıya saygıya önem verilmekte, statü önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir (Mooij & Hofstede, 2002). Buna bağlı olarak güç mesafesi yüksek kültürlerde üstlerin en iyisini bildiği ve haklı olduğu inancı hakimdir. Bu tür kültürlerde çalışanlar yöneticilerini eleştirmekten kaçınarak itaat etmeye meyilli hareket etmektedirler (Çakıcı, 2010). Dolayısıyla çalışanlar otoritenin varlığını sorgulamadan kabul etme eğiliminde olduklarından yöneticilerin, çalışanların konuşmaları yönündeki teşvikleri her zaman karşılık bulamamaktadır (Huang, Van de Vliert, & Van Der Vegt, 2003).

Örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumunda yönetsel tutum ve uygulamalar da önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır. Örgütlerde sessizlik iklimine etki eden faktörlerden biri üst düzey yöneticilerin astlardan gelen olumsuz geri bildirimlerden kaçınma durumudur (Morrison & Milliken, 2000). Olumlu geri bildirimlerin herhangi bir kaynaktan gelişi daha kolay kabul edilebilirken olumsuz geri bildirimler yalnızca yüksek statülü kaynaktan geldiğinde kabul edilebilir olmaktadır (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Dar görüşlü yöneticiler çalışanların görüşlerini ifade etmeleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedirler. Çalışanlar, üstlerinin görüşleri ile uyuşmayan ya da onların duymaktan memnun olmayacağı şeyleri söylemeleriyle oluşabilecek olumsuz durumlardan korkabilmektedirler (Premeaux, 2001).

Park ve Keil, örgütsel işleyiş, örgüt içi düzenleme, yönetim anlayışı ile çalışanlarla üst düzey yönetim arasındaki demografik farklılıklar gibi faktörlerin örgütlerde bir sessizlik ikliminin oluşumuna katkıda bulunduğunu; bu sessizlik ikliminin ise bireylerin olumsuz haberleri iletme konusundaki istekliliğini anlamlı biçimde azalttığını belirtmektedir (Park & Keil, 2009). Bu noktada, örgütlerin kurumsallaşma düzeyi de dikkate alınmalıdır. Kurumsallaşma düzeyinin düşük olması örgütsel sessizlik eğilimini artıran bir durum yaratmaktadır (Halis & Ay, 2017).

Korku hissi sadece yöneticilerden kaynaklı olmamakta, çalışanlar, görüşlerini ifade ettiklerinde iş ortamında olumsuz biçimde algılanabilecekleri ve buna bağlı olarak etiketlenebilecekleri yönünde de bir korku yaşayabilmektedirler. Bu durum, iş ortamında mevcut ve değer verilen ilişkilerin zarar görebileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla sessizlik tercihi, yalnızca bireysel korkulara değil, aynı zamanda bireyin iş ortamındaki sosyal ilişkilerini korumaya yönelik bir tutuma da dayanmaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003). Buna bağlı olarak çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışlarının azaldığı görülmektedir (Yürür, Sayılar, Yeloğlu, & Sözen, 2016). Bu durumu sessizlik sarmalı bağlamında ele alan Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların çalışma arkadaşlarından destek görmeyeceklerini düşündükleri ölçüde sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedirler. Yazarlara göre, çalışanların seslerini duyurma ya da sessiz kalma yönündeki tercihleri, içinde bulundukları çalışma grubundaki fikir iklimi tarafından belirlenmektedir.

### **Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin, örgütlerde çoğulculuğu ve katılımcılığı sınırlayarak örgütsel değişim ve ilerleme süreçleri açısından ciddi bir kısıtlayıcı unsur oluşturduğuna dikkat çekmektedirler. Çünkü örgüt içindeki bireyler, kritik konularda görüşlerini açık bir biçimde ifade edemediklerini hissettiklerinde, farklı bakış açılarının görünür hâle gelmesi ve çoğulculuğun gelişmesi mümkün olmamaktadır. Bu durum, örgüt içinde görüşlerin tekdüze hâle gelmesine ve katılımcı karar alma süreçlerinin zayıflamasına yol açmaktadır. Kurum içinde sorunların görüşülmesi, konulara ilişkin fikir alışverişinde bulunulması çalışanlar ve örgüt açısından ortamın gelişmesi için kritik bir değer taşımaktadır. Çalışanlar konuşmaktan kaçındıkları takdirde değerli bilgiler kaybolmakta buna bağlı performans düşüşü gerçekleşebilmektedir (Detert & Edmondson, 2005).

Bu tür sonuçlar, özellikle hata toleransının düşük olduğu alanlarda daha belirgin ve kritik hâle gelmektedir. Örneğin, sağlık sektörü gibi alanlarda hataların zamanında fark edilememesi, hasta güvenliği açısından tehlikeli durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Henriksen & Dayton, 2006). Benzer şekilde, sağlık çalışanlarının kendilerini ifade edememeleri ya da mesleki gerekçelerle görüşlerini savunamamaları, yalnızca iş ortamını değil, hizmet sunulan hastaları da olumsuz etkileyen sonuçlara yol açabilmektedir (Çaylak & Altuntaş, 2017).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamadığı durumlarda ortaya çıkan bir olgu olarak şekillenmektedir (Bowen & Blackmon, 2003). Çalışanlar sosyal etkileşim ile birbirleriyle deneyimlerini paylaşıp, iş ortamına yönelik ortak anlayışlar geliştirirler. Yöneticiler, çalışanların görüşlerine değer vermediklerini gösterdiklerinde ör; gelen fikirleri göz ardı ettiklerinde ya da yöneticilerden farklı düşünenlerin terfi ettirilmediği düşünüldüğünde çalışanlar konuşmanın riskli, yararsız olduğu noktasında birleşmektedirler (Çakıcı, 2010).

Sessizlik, ast–üst ilişkisi bağlamında yanlış anlaşılmalara da yol açabilmektedir. Çalışanlar, iş birliğine dayalı ve örgüt yararını gözeten motivasyonlarla sessiz kalmış olsalar dahi, yöneticiler bu sessizliği çalışanın kayıtsız ya da ilgisiz olduğu yönünde yorumlayabilmektedir (Dyne, Ang, & Botero, 2003).

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik İklimi, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Prososyal Sessizlik.

### Kaynakça

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, s. 472-482.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), s. 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. The Ohio State University.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaylak, E., & Altuntaş, S. (2017). Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), s. 90-98.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: the bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1).
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), s. 1359-1392.
- Halis, M., & Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), s. 43-62.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), s. 1539-1554.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), s. 417-433.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van Der Vegt, G. (2003). Break The Silence: Do Management Openness and Employee. *Academy of Management Proceedings*, (s. K1-K5).

- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), s. 349-371.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), s. 692-724.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), s. 1453-1476.
- Mooij, M. D., & Hofstede, G. (2002). Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing. *Journal of retailing*, 78(1), s. 61-69.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), s. 706-725.
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), s. 901-918.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, s. 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O., & Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), s. 1-26.