


<http://kefad.ahievran.edu.tr>

Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi

ISSN: 2147 - 1037

Reflections of Power Distance on Organizational Silence in Sports Organizations

Murat Şakar
Aysel Kızılkaya Namlı

Article Information



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.1142213

Received: 07.07.2022

Revised: 26.01.2023

Accepted: 27.02.2023

Keywords:

Power Distance,

Organizational Silence

Sports Organizations

Abstract

This research was conducted to determine the power distance in sports organizations and the reflections of power distance on organizational silence. In the research, the phenomenology design from the qualitative research model was used. Purposive sampling method was used in the research. The study group of the research consisted of 14 amateur and professional trainers or athletes. Content and descriptive data analysis, which are frequently used in qualitative research methods, were used in the analysis of the data. It was determined that the majority of the participants participating in the research did not have good relations with people in the manager or coach position. It was determined that the people who stated that the communication was good were those who coached at the national team level. Some of the participants in the research stated that their opinions were taken during the decision-making process. When the results of the research are evaluated in general, it is seen that there is a high power distance in individual and team sports. It has been determined that power distance is used in sports organizations regardless of the branch of the sport, which league it is in, amateur or professional. However, it is also among the results that the power distance used causes organizational silence on the participants.

Spor Örgütlerinde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizliğe Yansımaları

Makale Bilgileri



CrossMark

DOI: 10.29299/kefad.1142213

Yükleme: 07.07.2022

Düzeltilme: 26.01.2023

Kabul: 27.02.2023

Anahtar Kelimeler:

Güç Mesafesi,

Örgütsel Sessizlik,

Spor Örgütleri

Öz

Bu araştırma spor örgütlerindeki güç mesafesini ve güç mesafesinin örgütsel sessizliğe yansımalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada nitel araştırma modelinden olgubilim (fenemoloji) deseni kullanılmıştır. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu amatör ve profesyonel olarak antrenörlük ya da sporcu olan 14 kişi oluşturmuştur. Verilerin analizinde nitel araştırma yöntemlerinde çok sık kullanılan içerik ve betimsel veri analizi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yönetici ya da antrenör pozisyonundaki kişilerle ilişkilerinin iyi olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılanlardan bazıları karar verme sürecinde fikrinin alındığını belirtmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde bireysel ve takım sporlarında yüksek güç mesafesinin varlığının söz konusu olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin sporun branşı, hangi ligde yer aldığı, amatör ya da profesyonel olması fark etmeksizin spor örgütlerinde kullanıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, kullanılan güç mesafesinin katılımcılar üzerinde örgütsel sessizliğe yol açtığı da ortaya çıkan sonuçlar içerisinde yer almaktadır.

Sorumlu Yazar : Aysel KIZILKAYA NAMLI, Doç. Dr, Fırat Üniversitesi, Türkiye, ayselkizilkaya@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0001-7980-421X.

Yazar2: Murat ŞAKAR, Dr. Öğrt. Üyesi, Munzur Üniversitesi, Türkiye, drmuratsakar@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9853-5879.

Atıf için: Şakar, M., & Kızılkaya Namlı, A. (2023). Spor örgütlerinde güç mesafesinin örgütsel sessizliğe yansımaları. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 256-294.

Giriş

Toplumsal hayatın içerisinde, örgüt ortamında veya bir grubun içerisinde eşitsizlikten bahsedilebilir. Bazı bireyler, sahip oldukları farklı niteliklerden dolayı başkalarının davranışları üzerinde daha belirleyici olabilirler. Birey zekâ, fiziksel güç, statü ve zenginlik gibi kavramlardan birine, birkaçına veya hepsine aynı anda sahip olabilir. Eşitsizliğin farklı alanlarında bulunan bu gibi durumlar bir problem olarak görülmekte ve bu eşitsizlik durumları itibar, refah, güç gibi kavramlarla kendini göstermektedir (Batmaz, 2019).

Hofstede' ye (1984) göre güç mesafesi; bir toplum içerisinde yer alan bireylerin, kurum ve kuruluşlardaki gücün eşit olamayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etme ölçüsüdür. Böyle bir durum toplumdaki güçlü bireylerin dışında daha az güçlü bireylerinde davranışlarına etki etmektedir. Yüksek güç mesafesinin bulunduğu toplumlardaki bireyler, bir neden aramadan toplum içindeki herkesin bir yere sahip olduğu hiyerarşik düzeni benimser. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlar ise, güç eşitsizliklerinin nedenini sorgular ve gücün eşitlenmesi için uğraşır. Güç mesafesinin durumuna göre, bireyler kurum ve kuruluşların oluşum biçimini belirler. Ertaş ve Umur' a (2017) göre, güç mesafesinin yükseklik ya da düşüklük düzeyi bir toplumun içindeki örgütlerin işleyiş durumunu belirlemektedir. Tuna (2020) güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda yöneticilerin karar alırken astlarına rahat bir şekilde danışabildiklerini, yüksek olduğu durumlarda ise yöneticinin daha çok itaat beklediğini belirtmektedir.

Hofstede ve Bond (1988), güç mesafesinin her toplumda bulunduğunu ancak eşitsizliğin boyutunun kültürden kültüre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Daniels ve Greguras (2014), güç mesafesinin örgüt içindeki gücün eşit olmadan dağıtılmasını, örgütsel bağlarla ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. Çetinoğlu ve Büber (2012), türü ve kaynağı fark etmeksizin her türlü gücün toplumda mesafe oluşmasına kaynaklık ettiğini ve gücün kaynaklık ettiği mesafenin toplumun özelliklerine göre şekillenip süreç içerisinde toplum tarafından kabul edildiğini belirtmişlerdir. Şen (2019) tarafından yapılan tanımda; bir toplumun eşitsizliğe karşı toleransı başka bir topluma göre farklılaşacağı belirtilmiştir. Gücü elinde bulunduran kesim hâkimiyet alanlarını genişletmeye çalışırken, yönetilenleri yani gücü elinde bulundurmamayanların bu hâkimiyet alanlarını daraltmaya çalışmaktadırlar. Bu durum yöneten ve yönetilen arasında bir çatışma ortamı yaratmaktadır. Meydana gelen bu çatışma sonucunda belli bir zaman sonra uzlaşma sağlanmaktadır. Bu uzlaşmanın meydana geldiği nokta ise denge noktasıdır. Eşitliğin denge mesafesiyle arasındaki uzaklığa güç mesafesi denir.

Akyol (2009) ve Atilla ve Dirin (2018), güç mesafesinin iki boyuttan meydana geldiğini belirtmiştir. Bunlar; yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesidir. Yüksek güç mesafesine sahip olan toplumlarda; gücün dağılımı ve fırsat eşitliği dengesiz, toplumsal statü ve unvana verilen değer fazla, ast ve üst arasındaki mesafe çok fazladır. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda gücün dağılımı ve fırsat eşitliği daha dengeli, kademeler arasındaki sorumluluklar dengeli, unvana ve statüye verilen

değer daha azdır. Brockner ve arkadaşları (2001), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda astlar karar verme düzeyleri yüksek iken, düşük güç mesafesine sahip toplumlara bakıldığında astların karar verme sürecine katılımlarının düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

Düşük Güç Mesafesine Sahip Toplumlarm Özellikleri

- Toplumda veya grup içindeki kişiler arasındaki mesafe en az seviyededir.
- Güçlü ve daha az güçlü kişiler arasında belli düzeyde bir bağımsızlık vardır.
- Örgüt içindeki hiyerarşi, gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamını taşımaktadır.
- Adem-i merkeziyetçilik yaygındır.
- Örgütün en altındaki ve en üstündeki çalışanlar arasında maaş aralığı azdır.
- Çalışanlar fikir ve karar konusunda kendilerine danışılmasını ister.
- İdeal olan patron tipi bol demokrattır.
- Statü ve ayrıcalık gibi kavramlar güzel karşılanmaz.
- Herkes eşit haklara sahiptir.

Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlarm Özellikleri

- İnsanlar arasındaki eşitsizlikler beklenen ve istenen durumlardır.
- Düşük güce sahip insanlar yüksek güce sahip insanlara bağımlı olmalıdır.
- Örgüt içindeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
- Merkeziyetçilik çok yaygındır.
- Örgüt hiyerarşisinde en alt ve en üstte çalışanlar arasında maaş aralığı yüksektir.
- İdeal patron yardımsever, baba tarzı otokrattır.
- Unvan, ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de çok popülerdir.
- Güçlü olan ayrıcalıklıdır (Atilla ve Dirin, 2018; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

Bir örgütün içinde güç mesafesinin yüksek düzeyde olması, üyelerin yönetim ile iletişimlerini azaltmaktadır. Üyelerin düşüncelerini ifade edebilecekleri yöneticiler ile aralarındaki mesafeyi açmaktadır (Korkmaz, 2017). Korkmaz (2017) güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, örgüt üyelerinin fikirlerini korkmadan ve açık bir şekilde ifade edebildiklerini belirtmiştir. Bu açıdan düşünüldüğünde güç mesafesi düşük olan örgütlerde, örgütsel sessizliğin olmaması beklenmektedir. Araştırmada güç mesafesi ve örgütsel sessizlik kavramı birlikte değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik kavramı örgütlerin içinde gün geçtikçe yaygınlaşan bir eylem olmasına karşın araştırma konusu

olarak çok fazla rağbet görmemiştir. Ancak literatüre bakıldığında örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalara rastlanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramını Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tanımını; işgörenin yalnızca konuşup konuşmaması ya da sessizliğin aksine bir anlam taşımadığını, işgörenin işverene karşı örgütteki gelişmelerle alakalı fikirlerini bilinçli olarak sunmaması şeklinde yapmışlardır. Yine aynı şekilde Morrison (2014) örgütsel sessizlik kavramını, örgütün gelişmesi ve değişmesi için büyük bir engel olduğunu ve çoğulcu bir örgüt atmosferi kurmanın önünü tıkayan bir olgu olduğundan söz etmişlerdir. Yine yukardaki tanımlara benzer olarak Korkmaz (2017) örgütsel sessizliği iş görenlerin kişisel ve örgütle alakalı konuları konuşmada veya tartışmada zorluk yaşamamasından dolayı örgütte sessizlik iklimi meydana getiren bir unsur olarak ifade etmiştir.

Örgütsel sessizlik türleri, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) kaynağına göre üç başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

- Kabullenici Sessizlik
- Savunmacı Sessizlik
- Prososyal Sessizlik

Kabullenici Sessizlik; bu sessizlik türünde kişi örgüt içinde fark yaratma olasılığının düşük ve anlamsız olduğuna inanır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Savunmacı Sessizlik; bu sessizlik türü kişinin konuşması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasından dolayı, kasıtlı olarak görüşlerini ifade etmemesi olarak açıklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Prososyal Sessizlik; bu sessizlik türü ise, örgütteki kişinin örgütteki işle ilgili düşüncelerini, örgütün ya da örgütteki diğer üyelerin zarar görmemesi için kendine saklamasıdır (Korkmaz, 2017).

Örgütsel sessizlik bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde bazı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Örgütsel sessizliğin bireysel açıdan ortaya çıkaracağı sonuçları Özgen ve Sürgevil (2009) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Örgüt içinde yaratıcılık engellenebilir.
- Değişime uyarlanamama gibi sonuçlar ortaya çıkabilir.
- Örgüt içerisinde sessizlik bir kültür olarak benimsenebilir.
- Örgüt üyeleri kendilerini örgütten dışlayabilir.
- Örgüt üyelerinin verimliliği azalabilir. Tüm bu olaylar örgüte bağlılığın azalmasına yol açabilir.

Örgütsel sessizliğin örgütsel açıdan ortaya çıkaracağı sonuçları Çakıcı (2008) aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Örgütler üyelerinin görüşlerinden yararlanamayabilir.
- Örgüt içi iletişim aksayabilir. Özellikle de ast ve üst iletişimi.
- Örgütte meydana gelen sıkıntıların göz ardı edilmesi sonucu yöneticiler ile işgörenler arasında olumsuz geri bildirimler meydana gelebilir.

Literatürde güç mesafesi ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; Akyürek (2001) güç mesafesi ve iletişim konusunu ele almıştır. Tan ve Chong (2003) güç mesafesi algısını etkileyen faktörleri incelemiştir. Altay (2004) güç mesafesi, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile başarı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Turan, Durceylan, ve Şişman (2005) güç mesafesi ile bazı demografik özellikleri incelemiştir. Börü ve İslamoğlu (2005) güç mesafesi ve güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Koslowsky, Baharav ve Schwarzwald (2011) güç mesafesi ve güç kullanım şekillerini araştırmışlardır. Khatri (2009) organizasyonlarda güç mesafesi oryantasyonunun çalışanlar üzerine etkilerini incelemiştir. Yaman ve Irmak (2010) tarafından yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi düzeyini araştırmışlardır. Yücel ve Koparan (2010) güç mesafesi ve cinsel taciz davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Ghosh (2011) yaptığı çalışmada toplulukçu güç mesafesini incelemiştir. Batmaz (2019) algılanan güç mesafesi ile iş yaşamında yalnızlık duygusu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Farklı örneklem ve meslek grubunun yanında farklı kavramlarla ilgili yapılan çalışmalar karşımıza çıkmaktadır (Işık, Yalçınsoy ve Bilen, 2017; Aytekin ve Selcen, 2017; Atmaca 2021; Huang, Van De Vliert, ve Van Der Vegt, 2005; Bozkır ve Sandıkçı, 2022). Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbiriyle olan ilişkisinin yabancı araştırmacılar tarafından incelenmiş olsa da ülkemizde konu ile ilgili pek fazla araştırmaya rastlanılmamıştır. Özellikle spor örgütleri üzerine yapılan ülkemizde herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmanın spor biliminde ve spor örgütlerine öncülük edeceği düşünülmektedir. Spor örgütlerindeki güç mesafesini ve güç mesafesinin örgütsel sessizliğe yansımalarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yer verilmiştir.

1. Yönetici/Antrenör konumundaki kişilerle ilişkiniz/tavır nasıldır?
2. Yöneticilerin/Antrenörlerin uygulamalarını doğru ya da yanlış bulduğunuzda tavrınız nasıldır?
3. Yöneticiniz/Antrenörünüz karar verme sürecinde sizinle fikir alışverişi yapar mı?
4. İyi bir yönetici/antrenör nasıl olmalıdır?
5. Yöneticinizle/Antrenörünüzle işinizle ilgili sorunlar hakkında rahatlıkla konuşabilir misiniz?
6. Bulduğunuz ortamda herhangi bir sorun/konu ile ilgili sessiz kaldığınız durumlar var mı / varsa nelerdir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırmalar daha önceden bilinen veya fark edilmemiş sorunların algılanmasına, soruna ilişkin doğal olguların gerçekçi bir şekilde ele alınmasına yönelik öznel-yorumlayıcı bir süreci ifade etmektedir (Seale, 1999). Sosyal hayatın akışı içindeki olgulara odaklanır ve bu olguları herhangi bir dönüşüme uğratmadan inceleme uğraşı taşımaktadır (Maxwell, 2008). Yapılan araştırmada nitel araştırma modelinden olgubilim (fenemoloji) deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz fakat derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bununla birlikte tamamen yabancı olmadığı ancak tam olarak derinliğini kavrayamadığımız olguları araştırmaya uygun bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Olgu bilim deseni kullanılarak spor örgütlerindeki ilişkileri hem daha derinlemesine incelemek hem de olaylara farklı bir şekilde görebilmek istenmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinde maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme seçmedeki amaç, amaçlı örnekleme türünde araştırmada çalışılan soruları aydınlığa kavuşturacak zengin bilgi içeren durumları seçmektir (Patton, 2014). Araştırmanın çalışma grubunu amatör ve profesyonel olarak antrenörlük ya da sporcu olan 14 kişi oluşturmuştur. Çalışma grubu oluşturulurken özellikle hem antrenörlerde hem de sporcularda milli takımdan amatör takımlara kadar geniş bir yelpaze içerisinde olması sağlanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma grubunun özellikleri

| Değişkenler | | f | % |
|-------------|----------|----|----|
| Cinsiyet | Kadın | 5 | 36 |
| | Erkek | 9 | 64 |
| Branş | Bireysel | 7 | 50 |
| | Takım | 7 | 50 |
| Konum | Antrenör | 4 | 29 |
| | Sporcu | 10 | 71 |

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Araştırmada spor örgütlerindeki güç mesafesini ve güç mesafesinin örgütsel sessizliğe yansımalarını belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme ile araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren protokolünü hazırlar. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeniyle eğitimbilim araştırmalarına daha uygun teknik olarak görünmektedir (Türnüklü, 2000). Araştırma kullanılan yarı görüşme formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik değişkenleri içeren üç soru, ikinci kısımda araştırma sorularını içeren altı soru yer almaktadır. Hazırlanan görüşme alan uzmanı iki akademisyen tarafından incelenmiştir. Görüşme formuna son şekli verildikten sonra

uygulamak için araştırmaya katılan katılımcılarla görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler araştırmacılar tarafından yüz yüze yapılmıştır. Katılımcılara araştırmayla ilgili kısa bir bilgi verildikten sonra soruların anlaşılabilirliği sağlanmıştır. Katılımcılardan alınan veriler temel veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Katılımcı görüşlerinin dikkate alınarak yapılan verilerinin analizinde nitel araştırma yöntemlerinde çok sık kullanılan içerik ve betimsel veri analizi kullanılmıştır. Bir araştırmanın bilimsel olarak kabul görmesinde geçerlik ve güvenilirlik önemli kavramlardır. Araştırmanın bilimsel olabilmesi belirli bir düzeyde geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlayabilmek için belirli şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın tutarlılığı (iç güvenilirlik), teyit edilebilirliği (dış güvenilirlik), inandırıcılığı (iç geçerlilik) ve aktarılabilirliğinin (dış geçerliliğinin) olması sağlanmalıdır (Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bunun içinde belirli geçerlik ve güvenilirlik stratejilerini sağlaması gerekmektedir.

Geçerlik ve Güvenirlik

Yapılan araştırmada geçerlik ve güvenilirliği sağlayabilmek için çeşitli stratejiler kullanılmıştır. Araştırmanın geçerliliği için katılımcı teyidi, uzman incelemesi, çeşitleme, uzun süreli etkileşim stratejileri, doğrudan alıntılara yer verme, amaçlı örnekleme ve ayrıntılı betimleme stratejileri kullanılmıştır (Holloway ve Wheeler, 1996; Merriam ve Tisdell, 2016; Denzin ve Lincon, 2018; Patton, 2002). Katılımcı teyidinde araştırma bulgularının değerlendirilmesi kontrol edilir. Bu stratejinin veri toplama aşamasında yapılması tavsiye edilmektedir (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014). Araştırmada veriler toplandıktan sonra dijital ortama aktarılmıştır. Aktarılan bu veriler katılımcılara gönderilip onayları alındıktan sonra analize başlanmıştır. Araştırmanın bölümleri aynı disiplindeki iki uzman tarafından incelenmiştir. İç geçerliliği sağlamak için araştırmacı çeşitlemesinden yararlanılmıştır. Ayrıca alanda uzun süreli etkileşim ve gözlem yapılmıştır. Araştırma verileri toplanırken antrenör ya da sporcuların ortamında belirli bir süre bulunulmuş, kelime dağarcığı anlaşılmaya çalışılmış ve uzun süreli gözlem yapılmıştır. Araştırmanın geçerliliğini sağlamak için neden amaçlı örnekleme kullanıldığı belirtilmiştir. Katılımcıların görüşleri analiz edilirken her bir katılımcıya birer kod (K1, K2, K3.. gibi) verilmiştir. Katılımcı görüşlerinden benzer ifadeler gruplandırılmış ve temalar altında kodlar oluşturulmuştur. Nitel araştırmanın doğası gereği frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmadan ortaya çıkan tüm benzer görüşler “kodlar” olarak verilmiştir. Araştırmada katılımcıların benzer görüşlerine ait kodları desteklemek amacıyla doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için kodların tekrar ve çapraz kontrolleri yapılmıştır (Miles, Huberman ve Saldaña, 2014). Araştırmanın tekrar edilebilirliği güvenilirlik kontrolleri arasındadır. Araştırmanın güvenilirliği zamana göre değişmez olmasına yani sürekliliğine ve bağımsız

uzmanlar tarafından uyumuna bağlıdır (Miles ve Huberman, 1994; Patton, 2002). Güvenirliği sağlamak için araştırma süreci ve verilerin analizi ayrıntılı olarak rapor edilmiştir. Bunun yanı sıra alan dışı farklı uzmandan analiz desteği alınmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) uyum yüzdesi kullanılarak araştırmacılar ve uzman arası uyum değerini %88 olarak belirlenmiştir. Uyum yüzdesinin %70 ve üzerinde olması araştırmanın güvenilir olduğu göstermektedir. Ayrıca araştırmada kullanılan ham veriler ve kodlamalar daha sonra ilgililerin inceleyebilmesi için araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Araştırmanın Etik İzinleri

Yapılan bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Etik kurul izin bilgileri: Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı = Munzur Üniversitesi

Etik değerlendirme kararının tarihi= 28.04.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası= 2022/07-09

Bulgular

Bu bölüm araştırma sorularının doğrultusunda altı başlık halinde sunulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorularının sonuçlarına ait bulgulara ve bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

1. Yönetici/Antrenör konumundaki kişilerle olan ilişkiler

Araştırmada katılımcılara "Yönetici/Antrenör konumundaki kişilerle ilişkiniz/tavır nasıldır?" sorusu sorulmuştur. Katılımcı görüşlerine Tablo 2'de aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2. *Yönetici/antrenör konumundaki kişilerle olan ilişkiler*

| Tema | Kod |
|---|--------------------------------------|
| Yönetici/antrenör konumundaki kişilerle olan ilişkiler | İyi bir ilişkinin olması |
| | Fazla görüşmeme |
| | Kişilik yapısına göre değişmesi |
| | Kararlara müdahale edilememesi |
| | Bulunduğu pozisyonu kaybetme korkusu |
| | İletişimin iyi olmaması |
| | Altan alınmak zorunda kalınması |
| Düşüncelere saygı duyulmaması | |

Araştırmaya katılan katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yönetici ya da antrenör pozisyonundaki kişilerle ilişkilerinin iyi olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra herhangi bir sorun yaşamayan, iletişimi iyi olan katılımcılarda bulunmaktadır. Olumsuz düşünceye sahip ancak bunu

dile getiremeyen katılımcılar bulunmaktadır. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerine ait bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Takım içerisinde problem olduğu zaman sorun beni de içeriyorsa önceliğim hoca olur. İlişkilerimiz iyidir ve hoca sorunu çözmeye çalışır. Hocayla genelde samimi ilişkilerimiz olduğu için konuşabiliyorum. Her zaman her şeyi konuşamazsın tabi ki.” K3 “Yöneticilerle çok fazla bir araya gelemiyoruz. Büyük turnuvalarda çok daha sık görüşüyoruz. Milli takım teknik kurullarında toplantılar yapılır. Maçı hangi tarihlere alalım nasıl yapalım diye, fikirlerimiz ciddiye alınır. Toplu istişareler yapılır.” K4 “Antrenöre göre değişiyor. Antrenör özelliğine bağlı bu. 2 antrenörümüz var. 1 tanesi illa kendisinin dediğinin olmasını istiyor. Yanlış olsa dahi. Diğerleri daha açık fikirlerimize. Fikir almıyor ve zıtlıksak bile program değişmiyor.” K6 “Antrenör kolay kolay sporcuyla kaybetmek istemez. Fakat alternatifi varsa sporcunun kolay harcayabilir. O yüzden iletişim siz iyi sporcusanız kesinlikle iyidir. Yoksa iletişim sıfır.” K12

2. Yöneticilerin/Antrenörlerin Uygulamalarına Sergilenen Tavır

Araştırmada katılımcılara “Yöneticilerin/Antrenörlerin uygulamalarını doğru ya da yanlış bulduğunuzda tavrınız nasıldır?” sorusu sorulmuştur. Katılımcı görüşlerine aşağıda Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin/antrenörlerin uygulamalarına sergilenen tavır

| Tema | Kod |
|---|--|
| Yöneticilerin/antrenörlerin uygulamalarına sergilenen tavır | İletişim kurulması İşlerine karışılmasına müsaade etmeme Yöneticilere itiraz edememe Eleştirememe |

Yapılan araştırmada katılımcılar doğru uygulama olduğunda zaten bir tavırdaki bulunmadıklarını belirtmişlerdir. Yanlış uygulamalarda ise büyük bir çoğunluğunun müdahale etmediği tespit edilmiştir. Bu durumun nedenleri ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Antrenmanda yorum hakkın yok. Saat bellidir her şey bellidir. Sporcu olarak ufak bir eleştiremezsin. Çok çok elit sporcu olursan belki ses çıkardığında valizini topla git derler.” K5 “Çok rahatlıkla cep telefonundan konuşabiliyoruz. Olması gereken neyse onu konuşuyoruz. Yapılması gerekeni konuşuyoruz. Daha fazla hakka hukuka aykırı olmadan konuşuyorum. Söylediğin şeyler önemli olan sporcunun hakkını savunduğun zaman sıkıntı olmaz. Milli takım kampına gittiğinde Türkiye şampiyonasında 5-6 kişi olduğunda itiraz edildiğinde sonu istifaya kadar gidebiliyor. Yöneticilerin inisiyatiflerine itiraz ettiğinde ise çok ufak bir olayda diskalifiye olabilirsin.” K4 “Her zaman eleştiri yapabiliyoruz çünkü kötü sonuç alındığında antrenör suçlu konuma düştüğü için mecburen konuşmak zorundayız. Federasyon başkanıyla birebir sorunlarımızı dile getirebiliyoruz. Başarının gelmesini istiyorsak bizimle iletişim halinde olmak zorunda olduklarını fark ettikleri için bize danışıyorlar. Yanlışta olsa ses çıkarmamız gerekiyor. Çok fazla eleştirdiğimizde muhalif bir konuma oturuluyoruz. O yüzden aşırıya kaçmadan katkı sunma adına dile getiriyoruz.” K13

3. Yönetici/Antrenör Konumundaki Kişilerin Karar Verme Süreci

Araştırmada katılımcılara “Yöneticiniz/Antrenörünüz karar verme sürecinde sizinle fikir alışverişi yapar mı?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan görüşlere Tablo 4’de yer verilmiştir.

Tablo 4. Yönetici/antrenör konumundaki kişilerin karar verme süreci

| Tema | Kod |
|--|---------------------------------|
| Yönetici/antrenör konumundaki kişilerin karar verme süreci | Fikir alınması |
| | Diktatör tavır sergilenmesi |
| | Karar vericinin sporcu geçmişi |
| | Eleştiriye açık olunmaması |
| | Son kararı kendilerinin vermesi |
| | Kişiye göre tavır sergilenmesi |

Araştırmada karar verici kişilerin çoğunlukla çalıştıkları antrenör ya da sporcuyla fikir alışverişi yapmadığı tespit edilmiştir. Katılımcı görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Çok diktatör tavır sergilenir. Antrenör karar veriyor olmasından ziyade daha üst yönetimin aldığı karardan dolayı ses çıkarmadığımız çok oldu.” K8 “Karar alırken değişiyor. Kamplarla ilgili kampın süresi, yer konusu antrenman içeriğine uygun olup olmadığı hakkında bize antrenör olarak danışıyorlar. Bize çok doğru gelmeyen konuda fikir beyan ettiğimizde alternatif başka birini çağırıyorlar itiraz edemiyoruz kısacası. İtiraz eden olursa işten çıkarılma durumu bile olmuştur.” K7 “Fikir alışverişlerini daha çok kaptanla yaparlar. Aslında oyuncuyla da konuşulması gerekir özellikle mevkisini değiştirmek isterse. Fakat genelde eğer oyuncu iyiyse konuşur onun haricinde sporcunun görüşünü umursamazlar. Kendi sistemini kurar sporcunun ona uymasını ister. Uymayan sporcu olursa gönderir hiç umursamazda bu durumu.” K12 “Antrenörümün mutlak dikteliği yok veya sporcuya farklı bir rol verdiğinde sporcuya sorar istiyor musun? Senin için uygun mudur? Sistemimden ben sorumluyum başarı sizin başarısızlık benim dediği için rahatlatırdı.” K9 “Şu kararı aldık sizin düşünceniz nedir diye sorulurdu. İtirazı olan dile getirebiliyorsun ama yine de son kararı kendileri alırlar. Yani göstermelik bir fikir alışverişi yapılır.” K2 “Spor geçmişi olan yönetici çoğu kritik konularda benden fikir alırlar, antrenör olduğum için ama çoğu spordan gelmediği için genelde bizim dediğimiz doğrudur tarzında çatışmaya neden olacak kararlar alınır. Belli zaman sonra anlaşılmadığın hissedildiğinde susmak zorunda kalınıyor.” K14 “Mesafeli olmak isteyen çok bilgi paylaşımında bulunmayan, sadece kendisinin söz sahibi olduğu ve korkulan antrenör modelinde olanlar genelde karar alırken fikir almazlar. En iyi onların doğrusu çünkü eleştiriye açık değiller. O yüzden karar alırken biz yokuz.” K1

4. İyi Bir Yönetici/Antrenörün Tanımı

Yapılan araştırmada katılımcılara “İyi bir yönetici/antrenör nasıl olmalıdır?” sorusu sorulmuştur. Tablo 5’de katılımcılardan alınan görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 5. İyi bir yönetici/antrenörün tanımı

| Tema | Kod |
|------------------------------------|-----------------|
| İyi bir yönetici/antrenörün tanımı | Anlayışlı |
| | Otoriter |
| | Saygı duyulan |
| | Sert |
| | İşinde iyi olan |

Yapılan araştırmada katılımcılar iyi bir yönetici/antrenör için “anlayışlı, otoriter, saygı duyulan, sert ve işinde iyi olan” tarzda olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“İyi bir antrenörün öncelikle anlayışlı olması gerekir. Sporcunun ruhundan anlaması, duruma göre antrenman yaptırması gerekir. Ben kendimi kötü hissederken verimli olamam ki. O yüzden sporcuyu anlamalı.” K11 “Şu ana kadar hep otoriter antrenörlerle çalıştım o yüzden

daha verimli olduğunu düşünüyorum. Diğer türlü hocayı dinlemezler. Tabi bu branşa göre değişebilir ama sertlik içeren sporlarda bence antrenörde yöneticide otoriter olmalı.” K6 “Yönetimin çevre tarafından nasıl algılandığı benim için önemli, çünkü saygı duyulan biri olması bence kişinin de çalışanlarına saygı duymasını sağlıyor.” K4 “Bence kişi yaptığı işte öncelikle çok iyi olmalı, iyi olmadığımız bir alanda ne iyi bir antrenör ne de yönetici olabilirsiniz. Bize göre nedir iyi olma? Yani yaptığımız sporu, branşı iyi olmalı hele de bir süre bu sporu yapmışsa ve profesyonel olarak uğraşmışsa kesinlikle hangi kişilik yapısında olursa olsun bize faydası olur.” K1

5. Yönetici/Antrenör ile iş ile ilgili sorunların konuşulması

Araştırmada katılımcılara “Yöneticinizle/Antrenörünüzle işinizle ilgili sorunlar hakkında rahatlıkla konuşabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşlerine Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Yönetici/antrenör ile iş ile ilgili sorunların konuşulması

| Tema | Kod |
|--|-----------------------------------|
| Yönetici/antrenör ile iş ile ilgili sorunların konuşulması | Kendi bildiklerine devam edilmesi |
| | Güç sahibiyse konuşulabilmesi |
| | Atılma korkusuyla konuşulmaması |
| | Rahatlıkla konuşulması |

Katılımcılardan bazıları rahatlıkla konuştuğu ifade ederken, diğer katılımcılar kendi bildiklerine devam edilmesi, güç sahibi olunca konuşulması ve atılma korkusuyla konuşulmaması gibi temalarda ortaya çıkmıştır. Katılımcılara ait bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Yöneticilerle hemen hemen her konuda konuşuruz. Konuyu beğenmese de dinler gibi gözükmüyor ama kendi bildiğini devam ediyor. Bazı konularda apaçık eleştirilerim olmuştur. Senin ilişkilerin kötüyse senle ipleri koparmanın derdine düşüyor. Söylemlerin hoşuna gitmiyor. Eğer yapamadıklarında çok konuşuyor bu antrenörde her şeyi biliyor diye tepkiler alabiliyorum. Federasyona yakın bir isim olduğunda her dediğin yapılabiliyor ama çok fazla eleştiride bulunduğu araya mesafe koyuluyor. Benim dediğim olacak tavırları çok fazla. Kamplara gelecek sporcu sayısını onlar belirliyor. Bu gibi konularda çatışmalar başlıyor. Kabul edildiğinde sürekli antrenör olarak çağrılıyorsun.” K1 “Takımda yönetimden güçlü birisinin yanındaysam, paralı olan birisine yakın olduğumda belki tek başıma bir şeye ses çıkarabilir, konuşabilirim. Çok sert tepki alacakta olsam güçlü bir yönetici yanımda olduğunda daha rahat hareket eder itiraz eder, kendimi rahat ifade ederim. O yüzden yöneticiye yakın olmak için çaba gösteririm, ilişkilerimi iyi tutarım. Onunla da konuştuğumda tepki çekmemek için. Takım içerisinde bir arkadaşım yönetime çok yakınsa ben onla kavga etmeyi göze alamam. Çünkü bilirim ki öyle bir durumda onun tarafı tutulacaktır.” K11 “Takımdaki pozisyonunuz fark etmiyor, sporcu ya da antrenör olabilirsiniz. Çok fazla konuştuğunuzda size kapı gösterilir. Ama sporcu olarak ya da takımı şampiyonluğa çıkaran bir antrenör olarak konuşursanız o zaman işler değişir. Takımın size ihtiyacı varsa o zaman antrenörle rahatlıkla konuşabiliyorsunuz. Çünkü size muhtaç. Bu pozisyonda zaten sayılı kişiler olduğu için genel olarak atılma, gönderilme korkusundan konuşamazsınız.” K9 “Şu ana kadar hep saygılı, işini bilen, hocaya ya da sporcuya çok müdahale etmeyen yöneticilere sahip oldum. O yüzden rahatlıkla konuşabildim. Ama herkes benim gibi şanslı değil. Sporcularımın da benimle rahatlıkla iletişim kurmasını isterim. Kendini iyi hissederse daha verimli olur.” K13

6. Sessiz Kalınan Sorunlar

Yapılan araştırmada katılımcılara “Bulduğunuz ortamda herhangi bir sorun/konu ile ilgili sessiz kaldığınız durumlar var mı / varsa nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Tablo 7’de katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Sessiz kalınan sorunlar

| Tema | Kod |
|-------------------------|----------------------------------|
| Sessiz kalınan sorunlar | Umursanmama |
| | Sağlam bir konumlarının olmaması |
| | Gelecek kaygısı |
| | Huzursuzluk çıkmaması için |

Araştırmada katılımcıların buldukları ortamda sorunları konuşmamayı tercih ettiklerini sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Sessiz kalmalarının asıl sebebi temelde yaptıkları işe ya da sahip oldukları pozisyonlara zarar vereceği korkusundan kaynaklanmaktadır. Katılımcı görüşlerine ait bazı alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“İtiraz ettiğinde, konuştuğunda ciddiye alınmazsın, seni umursamazlar. O yüzden susuyorsun ister istemez. Eğer beni sevmiyorlarsa öğrencimi de maça götürmüyorlar. O yüzden sessiz kalmak zorunda oluyorsun. Ya muhalif olacaksın ya da boyun eğeceksin. Yönetime yakın olduğunda her dediğin oluyor. Kimsede ses çıkaramaz her kafileye yazdırabilirsin. Mevcut yönetimden yana olmak isteriz çünkü işimiz düşüyor.” K4 “Sporcular paralarını alamadığı dönemlerde bile korkudan söylemediği dönemler oluyor. Söylersem acaba kadro dışı kalabilir miyim korkusu oluyor. Bu sebeple konuşmayı sessiz kalmak mecburi tercihimiz oluyor.” K12 “Sessiz kalmak zorundayız çünkü ters düştüğümüzde kampa çağrılmayabiliriz. Zulme uğrayabiliriz hakkım gasp edilebilir korkusu oluyor. Sporculuğum bittikten sonra antrenör olmak istediğinde de sorun çıkabilir diye sessiz kaldığım zamanlar oluyor.” K2 “Genelde sessiz kalmayı tercih ediyoruz ve kabullendik. Yeri geldiğinde yönetim böyle uygun görmüş deyip susuyoruz. Federasyonlarda güç önemli, sağlam konumlara sahip olmanız gerekiyor. Delege sayısı fazla olan yerlerin ya da kişilerin çok fazla sesi çıkabiliyor. Sıkıntı olsa da bir şekilde ses çıkabiliyorlar. Bölgelerdeki birlik gücünü kabulleniyoruz. O cesareti kendilerinde daha rahat gördüklerini söyle bilirim. Bizim öyle bir gücümüz olmadığı içi sesimiz de yok” K7 “Yanlış bir durum olmasına rağmen huzursuzluk çıkmaması adına benimde sustuğum sessiz kaldığım dönemler çok olmuştur. Bu gibi durumlarda ya kabullenmek zorundasın bu ayrıcalıklı olanları ya da eğer etrafında senin yanında sporcular olursa itiraz etme hakkın olabiliyor. Takım iyi gidiyorken bunu kolay kolay kimse göze alamaz. Ama takım kötü gittiğinde konuşmalar veryansınlar daha çok olur. Bu durumda iki önemli pozisyon var ne çok ulaşılmaz olup kimsenin ağzını açmasını bir derdini anlatmasına vermemek, ne de böyle sürekli iç içe olup da sporcularla yüz göz olmak bu kez hepsi ağzına geleni konuşur.” K13

Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma spor örgütlerindeki güç mesafesini ve güç mesafesinin örgütsel sessizliğe yansımalarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Kültürel değerlerin ve yönetsel uygulamaların sessizliği teşvik etmedeki rollerinin önemi bilinmesine rağmen, güç mesafesinin kabullenici, savunmacı ve prososyal gibi farklı sessizlik biçimlerini nasıl etkilediğine dair pek az çalışma yer almaktadır. Bu bağlamda, güç mesafesinin sessizlik çeşitlerini nasıl etkilediğine dair bir çalışma ortaya koyarak spor örgütlerinde yönetici veya antrenör konumunda bulunan kişilere sporcuların

endişelerini saklamaya yönelik temel nedenlerini anlamalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Yönetime, sporcuların endişelerini paylaşma konusunda nasıl teşvik edecekleri ve sessizliği nasıl daha az bir seviyeye kadar indirgeneceği konusunda daha spesifik yaklaşımları göz önüne getirmede yardımcı olacağı söylenebilir.

Güç mesafesinde kişilerle iletişim önem arz etmektedir. Bu nedenle ilk olarak spor örgütleri içerisinde birbiriyle ast-üst ilişkisi bulunan kişilerle aralarındaki ilişkilerin nasıl olduğu sorulmuştur. Bazı katılımcılar ilişkilerinin iyi olduğunu belirtse de çoğu katılımcı yönetici ya da antrenör konumundaki kişilerle iletişimde sorun yaşadığını belirtmiştir. Yönetici ya da antrenör konumundaki kişilerin kararlarına müdahale edilememesi, bulunduğu pozisyonu kaybetme korkusu (takımdan çıkarılma), alttan almak zorunda kalınması gibi çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Alan yazın incelendiğinde yönetsel uygulamalarla ilgili olarak ceza, sessizliğin ana öncüllerinden biri olarak algılanmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Özellikle de araştırmanın ana hattını oluşturan güç mesafesinin örgütsel sessizliği arttırdığı hipotezi yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Aslan, 2022; Korkmaz, 2018; Hsuing ve Tsai, 2017; Çicek ve Göl Dede, 2020; Yalçınsoy, 2017; Sarı-Aytekin ve diğerleri., 2017).

Araştırmada temelde bu tedirginlik sebebiyle katılımcıların üst pozisyonundaki kişilerle iletişim kurmadığı belirlenmiştir. İletişimin iyi olduğunu belirten kişilerin de milli takım düzeyinde antrenörlük yapan kişiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı bireylerin buldukları pozisyonlarına göre iletişimin düzeylerinin değiştiği söylenebilir. Konuşmak, yüksek güç mesafesinin kültürel değeri ile tutarsızdır. Bu nedenle, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerdeki organizasyonlarda yer alan bireylerin fikirlerini ifade etme olasılıkları daha düşüktür. Aksi takdirde bu yöneticinin statüsüne meydan okumak olarak anlaşılmaz (Porter ve diğerleri., 1980). Yapılan çalışmalar incelendiğinde araştırmayı destekler nitelikte birçok bulguya rastlanmaktadır. Örgütlerde güç mesafesi algısı düşük olduğunda; bireylerin açık muhalefet, yüksek ise gizli muhalefet davranışı içinde oldukları, örgütsel muhalefetin bir belirleyicisi olduğu (Kassing, 2000; Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008) çalışmalar bulunmaktadır. Güç mesafesi düşük ise bireyler yönetim kademesindeki kişilerin uygunsuz tutumlarına karşı meydan okuyabilmekte, yüksek ise koşulsuz kabul göstermektedir (Goodwin ve Goodwin, 1999; Lam ve Xu, 2018). Güç mesafesi yüksek olduğunda yönetime korkuyla baktıkları (Newman ve Nollen, 1996), dahası sağlıklı iletişim kuramaması sonucunda fikirlerini açıkça dile getirememesi durumu da ortaya çıkmaktadır (Ghosh, 2011). Bireyler arası iletişimin yüksek olduğu örgütlerde güç mesafesinin azaldığı (Erdoğan ve diğerleri., 2008), düşük güç mesafesinin bireylerin fikirlerini dile getirdiklerinde küçük düşme endişelerini azalttığı ve toplumlarda fazla sesliliği arttırdığı belirlenmiştir (Edmondson, 2003; Brockner ve diğerleri, 2001). Güç mesafesi arttıkça sessizlik arasında ters yönde bir etkinin veya kolerasyonun olduğu (Saribay ve Saribay, 2016; Seymen ve Korkmaz, 2017) güç mesafesi arttıkça yönetimin performansı konusunda fikir beyan etmenin azaldığı (Aşkun, Bakoğlu ve Berber, 2009) ortaya çıkmaktadır.

Sınıf içi ortamdaki güç mesafesinin yansımalarına bakıldığında, yüksek güç mesafesi olan sınıflarda öğretmen odaklı bir eğitim modeli esas olduğu ve eleştiriye kapalı bir ortamın varlığı söz konusu iken, düşük güç mesafesinde öğrencilerin hata yapma olasılığına daha iyimser bakıldığı, öğrencinin bağımsız hareket edebildiği ve motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Yoo, 2014). Benzer şekilde eğitim ortamında, okul yöneticilerinin davranışlarıyla öğretmenlerin sessizliği tercih etmesi arasında güç bir ilişki vardır (Alqarni, 2020). Zorlayıcı ve yasal güç kullanan yöneticilerin örgütsel sessizliği arttırdığı (Deviren ve Okcu, 2020), ödüllendirme ve yasal gücünü kullanmalarının örgütte bireylerin daha fazla sesli davranış sergilemelerini sağladığı, zorlayıcı güç örgütsel sessizliği arttırdığı tespit edilmiştir (Bongöz, 2020).

Araştırmada katılımcılara yönetici/antrenör konumundaki kişilerin uygulamalarını doğru ya da yanlış bulduklarında tavırlarının nasıl olduğu sorulmuştur. Katılımcılar uygulamalar doğruysa eğer zaten herhangi bir tepki (takdir ya da teşekkür etme, onaylama gibi) vermediklerini ifade etmişlerdir. Yanlış uygulamalar sergilendiğinde ise yine büyük bir çoğunluk itiraz edemediğini, yöneticiyi eleştiremediğini ya da üst konumdaki kişilerin işlerine karışılmasına müsaade etmediklerini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, öğretmenlerin yöneticilerin kararlarına sessiz kalıp güce razı oldukları sonucu da yapılan araştırmayı desteklemektedir (Yorulmaz, 2021; Yorulmaz, Çolak, Altınkurt ve Yılmaz 2018).

Güç mesafesinin yine önemli bir göstergesi olan karar verme süreciyle ilgili de katılımcılara soru sorulmuştur. Araştırmaya katılanlardan bazıları karar verme sürecinde fikrinin alındığını belirtmiştir. Karar verici kişinin sporcu geçmişi daha fazla ise veya takımdan çıkarılmasının göze alınmayacağı kişiler olduğu için fikir alındığını, kişiye göre tavır sergilendiğini (adamcılık ya da kollamacılık) belirlenmiştir. Ayrıca eleştiriye açık olunmaması, diktatör tavır sergilenmesi ve son kararı kendilerinin vermesi gibi çeşitli görüşler ortaya çıkmıştır. Benzer çalışmada Uçar (2016), pozisyon olarak yükselen bireylerin kendini daha güçlü hissetmesiyle beraber daha fazla seslilik davranışı sergilediğini belirtmiştir. Güç mesafesini bireyin bağlı olduğu grup içindeki sınıf düzenini ve gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesi olarak bilinmesi sonuçların literatürle örtüştüğünü göstermektedir. (Ng, Koh, Ang, Kennedy ve Chan, 2011; Hofstede, 2001). Güce razı olan bireyler, eleştirilerini dile getirmek yerine daha çok boyun eğici ya da uysal davranış sergilemektedirler (Wang ve Guan, 2018; Truong, Hallinger ve Sanga, 2017).

Araştırmada katılımcılara yöneticinizle/antrenörünüzle işinizle ilgili sorunları hakkında konuşup konuşamayacakları sorulduğunda; katılımcılardan bir kısmı zaten konuştuğunda karşısındaki kişinin fikirlerini değiştiremeyeceği için konuşmuyor şeklinde genel bir durum ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, güç mesafesinin yüksek oluşunun sporcuların bazı durumlarda fikirlerinin herhangi bir şeyi değiştireceğine veya dikkate alınacağına yönelik umutlarının olmayışı kabullenici sessizliğe yol açtığı söylenebilir (Kulualp ve Çakmak, 2016; Knoll ve Van Dick, 2013).

Benzer ilişkileri irdeleyen çalışmalar incelendiğinde araştırmadaki bulguları destekleyen çalışmalar mevcuttur (Rhee, Dedahanow, ve Lee, 2014). Burada üst konumdaki kişinin alt konumdaki kişiye karşı uyguladığı sindirme ya da bıktırma politikası olduğu söylenebilir. Bazı katılımcılar güçlü ise yönetimden destek alıyorsa konuşulabileceğini belirtirken bir kısmı ise takımdan atılma korkusu ile konuşmadığını ifade etmektedir. Aynı zamanda, sessiz kalma nedenleri sorulduğunda ise umursanmadıkları, sağlam bir konuma sahip olmamaları, gelecek kaygısı yaşadıkları ve huzursuzluk çıkmaması için sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Burada üst-ast ilişkisinde çok kontrolsüz bir şekilde güç kullanıldığı söylenebilir. Buradan hareketle, güce razı olma tutumu içerisinde oldukları sonucu karşımıza çıkmaktadır. Bu tutum karşısında sporcuların yanıtlarından hareketle (kadro dışı kalma, kampa çağrılmama) gibi durumlarla karşılaşma korkusu ve kendini koruma içgüdüleriyle önerilerini seslendirmeyip savunmacı sessizlik tutumu sergiledikleri söylenebilir. Özellikle de savunma davranışı oluşturma da korkunun etkisi büyük olmakla beraber, olası durumda alınacak cezanın düşünülmesi tehdit algısı oluşturmakta ve savunmacı sessizlikle sonuçlanmaktadır (Argyris, 1990; Çetin ve Çakmakçı, 2012; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Güce razı olmanın sonucunda savunmacı sessizliği arttırdığına dair (Acaray ve Şevik, 2016; Sarıbay ve Kayalı, 2016), anlamlı ilişkilerin bulunmadığı (Rhee, Dedahanow, ve Lee, 2014), politik davranışın sessizliğe etkisinin olduğu, fakat güç mesafesinin sessizliği yordamadığına dair çalışmalarda mevcuttur (Karabey ve Alioğulları, 2020). Araştırmanın bir başka sonucu ise, kadın ve erkek sporcularda güç mesafesi algılarında her hangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Benzer araştırma sonuçları olan araştırmalarla beraber (Ateş, 2019; Ersoy, 2019; Can, Kaptanoğlu ve Halo, 2018; Zıblım, 2020), erkeklerin güç mesafesi algılarının yüksek olduğu araştırmalarda mevcuttur (Gül, 2019; Karaçelebi, 2016; Ulus, 2018). Araştırmada bir diğer bulgu kadın ve erkek sporcuların sessizlik düzeylerinin benzer olduğudur. Bu bulgumuzu destekleyen çalışmalarda alan yazında yer almaktadır (Dal, 2017; Önder, 2017; Demir ve Cömert, 2018).

Yapılan araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde bireysel ve takım sporlarında yüksek güç mesafesinin varlığının söz konusu olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin sporun branşı, hangi ligde yer aldığı, amatör ya da profesyonel olması fark etmeksizin spor örgütlerinde kullanıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, kullanılan güç mesafesinin katılımcılar üzerinde örgütsel sessizliğe yol açtığı da ortaya çıkan sonuçlar içerisinde yer almaktadır. Dahası, güç mesafesinin örgütsel sessizlik çeşitlerinden savunmacı ve kabullenici sessizliği arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmada amatör, profesyonel ve milli takım düzeyinde sporcu ve antrenörle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin sonucunda çıkan sonuç göz önünde bulundurularak araştırmamızın bazı sınırlılıklarının da olduğu göz ardı edilemez. Bu sınırlılıklara ve genel olarak sonuçlara istinaden çeşitli öneriler sunula bilinir. Çok farklı spor branşları olduğu için bu örneklem dışında akademik çalışmaların fazla yapılmadığı spor branşlarında da güç mesafesi veya örgütsel sessizlik konusunun çalışılması gerektiği söylenebilir. Bu durumun yanı sıra yüksek güç mesafesine inanan yöneticilerle

veya antrenörlerle neden böyle bir inanca sahip oldukları araştırılarak alana katkı sağlanabilir. Dahası, güç mesafesinin daha düşük olduğu spor branşları araştırılarak düşük güç mesafesinin getirmiş olduğu sorunları tespit ederek veya yüksek güç mesafesi algısı olan spor branşlarıyla kıyaslama yapılarak avantajları ve dezavantajları ortaya koyularak daha iyi bir liderlik- yöneticilik uygulaması önerilebilir. İleri ki çalışmalarda, örgütsel sessizliğin sporcuların performansı ve nasıl etkilediğine dair çalışmalar yapılabilir. Yapılan araştırmanın verilerinden yola çıkarak güç mesafesi veya örgütsel sessizlik kavramlarının sadece akademik olarak değerlendirmenin yanı sıra sahada kulüplerdeki yönetim kademesinde yer alan kişilerde de bu kavramlara yönelik farkındalık oluşturulması gerektiği düşünülmektedir. Bu amaçtan yola çıkarak, örgütsel sesliliğin artırılmasında sporcuların üst kademe de yer alan yöneticilerle daha fazla iletişim kurmaları sağlanmalıdır. Sporcunun fikrini söylediği zaman bir zarar görmeyeceği psikolojik güvenlik ortamının artırılması, sporcuların bir sorunun çözümünde etkili olmaktan ziyade pasif konumda kalması gerektiğine yönelik olumsuz düşünce kalıplarının değiştirilmesine yönelik daha cesaret verici bir iklimin oluşturulması gerektiği ifade edilebilir.



ENGLISH VERSION

Introduction

Inequality can be encountered in social life, an organizational environment, or within a group. Some individuals may be more decisive in the behaviors of others due to their different qualities. An individual may have multiple qualities such as intelligence, physical strength, status, and wealth at the same time. Such situations in different areas of inequality are seen as a problem, and these inequalities manifest themselves through concepts such as reputation, wealth, and power (Batmaz, 2019).

According to Hofstede (1984), power distance is the extent to which individuals in a society accept that power in institutions and organizations is distributed unequally. Such a situation affects the behaviors of less powerful individuals, apart from powerful individuals in society. Individuals in societies with a high level of power distance adopt the hierarchical order in which everyone in society has a place without looking for a reason. Societies with a low level of power distance question the causes of inequalities of power and strive for the equalization of power. According to the state of power distance, individuals determine the formation of institutions and organizations. According to Ertaş and Umur (2017), the degree of power distance in a society determines the functioning of organizations in that society. Tuna (2020) stated that in societies where the level of power distance is low, managers can easily consult their subordinates while making decisions, and in cases where it is high, managers expect more obedience.

Hofstede and Bond (1988) argued that power distance exists in every society, but the extent of inequality differs from culture to culture. Daniels and Greguras (2014) stated that power distance is a concept related to organizational contexts which is the unequal distribution of power within the organization. Çetinoğlu and Büber (2012) asserted that all kinds of power, regardless of type and source, are a source of distance in society, and the distance caused by power is shaped according to the characteristics of society and accepted by society in the process. In the definition made by Şen (2019), the tolerance of one society towards inequality will differ from that of another society. While those who hold the power try to expand their dominance, they try to narrow these areas of dominance for those who are ruled, that is, those who do not hold the power. This situation creates an

atmosphere of conflict between the ruler and the ruled. As a result of this conflict, a compromise is reached after a certain time. The point where this compromise occurs is the equilibrium point. The distance between equality and the equilibrium is called power distance.

Akyol (2009) and Atilla and Dirin (2018) posited that power distance consists of two categories. These are high power distance and low power distance. In societies with a high level of power distance, the distribution of power and the equality of opportunities are unbalanced, the value attributed to social status and titles is high, and the distance between subordinates and superiors is substantial. In societies with a low level of power distance, the distribution of power and the equality of opportunities are more balanced, responsibilities are balanced between levels, and the value attributed to titles and status is low. Brockner et al. (2001) observed that while the decision-making levels of subordinates are high in societies with low levels of power distance, the participation of subordinates in the decision-making process is limited in societies with high levels of power distance.

Characteristics of Low Power Distance Societies

- The distance between people in the community or group is at the minimum level.
- There is a certain level of independence between the powerful and the less powerful.
- Hierarchy within the organization means the inequality of roles required.
- Decentralization is common.
- Salary gap is small between employees at the bottom and those at the top of the organization.
- Employees want to be consulted about opinions and decisions.
- The ideal boss is very democratic.
- Concepts such as status and privilege are not welcomed.
- Everyone has equal rights.

Characteristics of High Power Distance Societies

- Inequalities between people are expected and desired.
- People with low levels of power should be dependent on people with high levels of power.
- Hierarchy within the organization means existential inequality between subordinates and superiors.
- Centralization is very common.
- Salary gap is high between the lowest and highest employees in the organizational hierarchy.

- The ideal boss is a benevolent, fatherly autocrat.
- Title, privileges, and status indicators are both expected and very popular for managers.
- The strong are privileged (Atilla and Dirin, 2018; Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010).

The existence of a high level of power distance within an organization reduces the communication of the members with the management. It widens the distance between members and managers, where they may become unable to express their thoughts (Korkmaz, 2017). Korkmaz (2017) asserted that members of the organization can express their ideas openly and without fear in organizations with low levels of power distance. From this point of view, it is expected that there will be no organizational silence in organizations with low power distance. In this study, the concepts of power distance and organizational silence were evaluated together. Although the concept of organizational silence is an action that is becoming more and more widespread in organizations, it has not drawn much attention as a research topic. On the other hand, in the relevant literature, there are studies on organizational silence. Van Dyne, Ang, and Botero (2003) defined organizational silence and stated that whether the employee merely speaks does not have a meaning contrary to silence, if the employee cannot deliberately present their ideas about the developments in the organization against the employer. Likewise, Morrison (2014) mentioned that the concept of organizational silence is a major obstacle to the development and transformation of the organization, and it is a phenomenon that prevents the establishment of a pluralistic organizational atmosphere. Again, similar to the definitions above, Korkmaz (2017) expressed organizational silence as an element that creates a climate of suppression in the organization because employees have difficulty speaking or discussing personal and organizational issues.

Forms of organizational silence are examined under three categories according to Van Dyne, Ang, and Botero (2003) as follows:

- Acquiescent Silence
- Defensive Silence
- Prosocial Silence

Acquiescent Silence: In this case of silence, the person believes that the possibility of making a difference in the organization is low and meaningless (Van Dyne, Ang, and Botero, 2003).

Defensive Silence: This case of silence is explained as intentionally refraining from expressing one's views because of the fear of the consequences that may arise in the case of speaking (Karacaoğlu and Cingöz, 2009).

Prosocial Silence: This form of silence is when the person in the organization keeps their thoughts about the work in the organization to themselves so that the organization or other members of the organization are not harmed (Korkmaz, 2017).

Organizational silence can produce some consequences on the individual and organizational levels. Özgen and Sürgevil (2009) listed some individual consequences of organizational silence as follows:

- Creativity within the organization may be hindered.
- Consequences such as inability to adapt to change may occur.
- Silence within the organization can be adopted as a culture.
- Organization members can isolate themselves from the organization.
- The productivity of the members of the organization may decrease. All these events may lead to a decrease in organizational commitment.

Çakıcı (2008) listed some organizational consequences of organizational silence as follows:

- Organizations may not benefit from the views of their members.
- Communication within the organization may be disrupted, especially regarding communication between subordinates and superiors.
- Negative feedback may occur between managers and employees as a result of the neglect of problems in the organization.

Among studies on power distance and organizational silence in the literature, Akyürek (2001) discussed power distance and communication. Tan and Chong (2003) examined the factors affecting the perception of power distance. Altay (2004) investigated the relationships between power distance, masculinity-femininity, uncertainty avoidance dimensions, and success. Turan, Durceylan, and Şişman (2005) studied power distance and some demographic characteristics. Börü and İslamoğlu (2005) conducted research on the relationship between power distance and trust. Koslowsky, Baharav, and Schwarzwald (2011) investigated power distance and power usage patterns. Khatri (2009) analyzed the effects of power distance orientation on employees in organizations. Yaman and Irmak (2010) explored the level of power distance between administrators and teachers. Yücel and Koparan (2010) measured the relationship between power distance and sexual harassment behaviors. Ghosh (2011) examined the collectivist power distance. Batmaz (2019) researched the relationship between perceived power distance and the feeling of loneliness in business life. In addition to different samples and occupational groups, we come across studies on different concepts (Işık, Yalçınsoy, and Bilen, 2017; Aytakin and Selcen, 2017; Atmaca 2021; Huang, Van De Vliert, and Van Der Vegt, 2005; Bozkır and Sandıkçı, 2022). Although the relationship between the concepts of power distance and

organizational silence has been examined by researchers in different countries, not many studies have been found on the subject in Turkey. There are no such studies in Turkey, especially in the context of sports organizations. It is thought that this study will guide sports organizations in sports science. The following research questions were included in this study, which was conducted to determine the power distance in sports organizations and the reflections of power distance on organizational silence.

1. How is your relationship with/attitude towards people in the manager/coach position?
2. What is your attitude when you consider the actions of the managers/coaches right or wrong?
3. Does your manager/coach consult you during the decision-making process?
4. How should a good manager/coach be?
5. Can you comfortably talk to your manager/coach about problems related to your job?
6. Are there any situations where you remain silent about any problem/issue in your environment? If so, what are these problems/issues?

Method

Design

A qualitative research model was used in this study. Qualitative research refers to a subjective-interpretive process of perceiving previously known or unrecognized problems and realistically handling the natural phenomena related to the problem (Seale, 1999). It focuses on facts in the flow of social life and endeavors to examine these facts without any transformation (Maxwell, 2008). In this study, phenomenology, which is a qualitative research model, was adopted as the design. The phenomenology design focuses on phenomena that we are aware of but do not have an in-depth and detailed understanding of. Besides, it is a method suitable for researching facts that we are not completely unfamiliar with but cannot fully grasp (Yıldırım and Şimşek, 2008). By using the phenomenology design, it was desired to examine the relationships in sports organizations more deeply and see events from a different perspective.

Sample

The maximum variation method, which is a purposive sampling method, was used in this study. The purpose of choosing this sampling method is to select cases with rich information that will clarify the questions that are aimed to be answered (Patton, 2014). The sample of the study consisted of 14 amateur and professional coaches and athletes. While forming the sample, it was ensured that both coaches and athletes were in a wide range from the national to the amateur levels. The demographic characteristics of the participants are given in Table 1.

Table 1. *Characteristics of the participants*

| Variables | | f | % |
|-----------|------------|----|----|
| Gender | Female | 5 | 36 |
| | Male | 9 | 64 |
| Branch | Individual | 7 | 50 |
| | Team | 7 | 50 |
| Position | Coach | 4 | 29 |
| | Athlete | 10 | 71 |

Data Collection

In this study, a semi-structured interview form was used to determine the power distance in sports organizations and its reflections on organizational silence. In the semi-structured interview method, the researcher prepares a protocol that includes the questions that they plan to ask in advance. The semi-structured interview technique seems to be a more suitable technique for pedagogical research due to its level of standardization and flexibility (Türnüklü, 2000). The semi-structured interview form that was used in this study consisted of two parts. In the first part, there were three questions that were designed to collect information on demographic variables, while in the second part, the six research questions of this study were included. The interview form was examined by two academicians who are experts in the field. After the interview form was given its final shape, the participants were interviewed using this form. The interviews were conducted face-to-face by the researchers. After providing brief information about the study to the participants, the questions were clarified when necessary. The data obtained from the participants were used as the main data source.

Data Analysis

Content analysis and descriptive data analysis, which are frequently used in qualitative research, were used in the analysis of the data, considering the 'views of the participants. Validity and reliability are important concepts in the scientific acceptance of research. To be scientifically rigorous, research depends on being valid and reliable on a certain level. To ensure validity and reliability in qualitative research, certain conditions must be met. It should be ensured that the research has consistency (internal reliability), confirmability (external reliability), credibility (internal validity), and transferability (external validity) (Creswell, 2013; Yıldırım and Şimşek, 2008). For this, it is necessary to follow certain validity and reliability strategies.

Validity and Reliability

Various strategies were used in this study to ensure validity and reliability. For the validity of the study, the participant confirmation, expert review, diversification, long-term interaction strategies, direct quotations, purposive sampling, and detailed description strategies were used (Denzin and Lincon, 2018; Holloway and Wheeler, 1996; Merriam and Tisdell, 2016; Patton, 2002). An evaluation of findings is made in for participant confirmation. It is recommended that this strategy be utilized during the data collection phase (Miles, Huberman, and Saldaña, 2014). After the data were collected

in this study, they were transferred to the digital environment. After these transferred data were sent to the participants, and their consent was obtained, the analysis was started. Steps of this study were examined by two experts in the same discipline. The strategy of researcher diversity was used to ensure internal validity. Additionally, the long-term interaction and observation strategies were employed in the field. While collecting data a certain amount of time was spent in the environment of the trainers and athletes, it was aimed to understand the jargon, and a long-term observation was made. The purposive sampling method was used to ensure the validity of this study. While analyzing the views of the participants, each participant was given a code (such as P1, P2, P3...). Similar statements from the views of the participants were grouped, and codes were created under themes. Due to the nature of qualitative research, all similar opinions that emerged without frequency and percentage calculations are given as "codes". In this study, direct quotations were also included to support the codes of the similar views of the participants.

To ensure the reliability of this study, the codes were re-checked and cross-checked (Miles, Huberman, and Saldaña, 2014). The reproducibility of a study is among reliability checking steps. The reliability of a study depends on its time-invariance, that is, its continuity and compliance by independent experts (Miles and Huberman, 1994; Patton, 2002). The research and data analysis processes are reported in detail to ensure reliability. Additionally, in this study, analysis support was received from different experts outside the field. Drawing upon Miles and Huberman's (1994) definition of agreement, the rate of agreement among the researchers and experts was determined as 88%. An agreement rate of 70% or above indicates that the study is reliable. Moreover, the raw data and coding processes used in the study are kept by the researchers so that they can be examined later.

Ethical Aspects of Research

In this study, all rules specified to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were complied with. None of the actions specified under the heading "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, were taken.

Ethics committee approval information: Name of the committee that made the ethical evaluation = Munzur University Ethics Committee

Date of ethical evaluation decision = 28.04.2022

Ethics assessment document issue number = 2022/07-09

Results

This section is presented under six headings in line with the research questions. In this section, the results regarding the research questions and the interpretations of the results are presented.

1. Relationships with people in manager/coach positions

The participants were asked, "How is your relationship with/attitude towards people who are in the manager/coach position?". Participant views are summarized with codes in Table 2.

Table 2. *Relationships with people in manager/coach positions*

| Theme | Codes |
|---|---|
| Relationships with people in manager/coach positions | Having a good relationship |
| | Not talking too much |
| | Varies according to personality structure |
| | Failure to interfere with decisions |
| | Fear of losing position |
| | Poor communication |
| | Being sidelined |
| Not respecting opinions | |

It was determined that the majority of the participants did not have good relationships with people in the manager or coach position. Additionally, there were participants who had good communication and did not have any problems with their managers/coaches. There were also participants who had negative views but could not express them. Some excerpts from the views of the participants on the subject are given below.

"When there is a problem in the team, if the problem includes me, my priority will be the coach. Our relationship is good, and the coach tries to solve the problem. I can talk to the coach because we usually have a cordial relationship. Of course, you can't always talk about everything." P3

"We can't get together with the managers much often. We meet much more often at big tournaments. Meetings are held in the technical committees of the national team. Our ideas are taken seriously, as to when and how we will play the match. Collective consultations are held." P4

"It depends on the coach. We have two coaches. One of them always wants what s/he says to happen. Even if it's wrong. The other is more open to our ideas. S/he doesn't get opinions, and the program doesn't change even if we disagree." P6

"The coach does not want to lose the athlete easily. ...but if there is an alternative, the coach can bench the athlete easily. So, communication is definitely good if you are a good athlete. Otherwise, there is zero communication." P12

2. Attitude towards the actions of managers/coaches

The participants were asked, "What is your attitude when you consider the actions of the managers/coaches right or wrong?" Participant views are summarized with codes in Table 3.

Table 3. *Attitude towards the actions of managers/coaches*

| Theme | Codes |
|---|--|
| Attitude towards the actions of managers/coaches | Establishing communication |
| | Not allowing interference in their affairs |
| | Failure to object to managers |
| | Inability to criticize |

The participants stated that they did not take an attitude when it was the right action. It was determined that the vast majority of the participants did not interfere with the ill-advised actions of their managers/coaches. Some excerpts from the 'views of the participants on the reasons for this situation are given below.

"You have no right to comment in training. The time is set, and everything is clear. As an athlete, you cannot criticize even a little. If you become a very, very elite athlete, maybe when you speak up, they say pack your suitcase and go." P5

"We can talk very easily on mobile phones. We're talking about whatever needs to happen. We talk about what needs to be done. I'm speaking more and more without breaking the rules. When you defend the right of the athlete, when what you say is important, then it is not a problem. When you go to the national team camp, when there are 5-6 people in the Turkish championship, when there is an objection, it can end up in resignation. When you object to the initiatives of the managers, you may be disqualified for the slightest incident." P4

"We can always criticize, and we have to talk because when we get bad results, the coach is at fault. We can express our problems one-on-one with the President of the Federation. They consult us because they realize that if we want to succeed, they have to stay in touch with us. We need to speak, even if it's wrong. When we criticize too much, we take an oppositional position. This is why we are expressing it in the name of contributing without overdoing it." P13

3. Decision-making processes of managers/coaches

The participants were asked, "Does your manager/coach exchange ideas with you during the decision-making process?" The views of the participants are summarized with codes in Table 4.

Table 4. *Decision-making processes of managers/coaches*

| Theme | Codes |
|--|---|
| Decision-making processes of managers/coaches | Getting ideas |
| | Displaying a dictator-like attitude |
| | Athlete's history with the decision-maker |
| | Not being open to criticism |
| | Making the final decision themselves |
| | Attitude changes from person to person |

It was determined that decision-makers mostly did not exchange ideas with the coach or athlete they worked with. Some excerpts from the views of the participants are given below.

"There is a very dictatorial attitude. There were many times that we did not speak out because of the decision taken by the upper management rather than the coach making the decision." P8

"It changes when making decisions. They consult us as coaches about the duration of the camp and whether the location is suitable for the training content. When we express an opinion on a subject that does not seem right to us, they call for another alternative; in short, we cannot object. There was even a case of dismissal when someone objected." P7

"They exchange ideas mostly with the captain. In fact, the player should also be talked to, especially if they want to change their position. ...but in general, if the player is good, they will talk to the player, other than that they don't care about the athlete's opinion. They set up their own system and want the athlete to follow it. If there is an athlete who does not fit, they will send him/her away, and they will not care about this situation at all." P12

"My coach asks the athlete when s/he gives a different role to the athlete if it is okay with them or if they want it or not. S/he does not have absolute dictation. The coach was comforting because s/he said that s/he is responsible for his/her system; success is ours, and failure is his/hers" P9

"They would ask about our opinions about the decisions they had made. You can voice your objections, but they still make the final decision themselves. In other words, there is a so-called exchange of ideas." P2

"The manager with a sports background gets our opinions on most critical issues but since most of them do not come from sports, decisions that will cause conflict are taken in the style of what they say is true because they are coaches. After a certain time, when you feel that you are not understood, you have to keep silent." P14

"Those who want to be distant, do not share much information, only have a say themselves and are in the model of a feared trainer, generally do not take opinions when making decisions. The best is their right because they are not open to criticism. This is why we're not involved in making decisions." P1

4. Definition of a Good Manager/Coach

The participants were asked, "How should a good manager/coach be?" Table 5 summarizes the opinions of the participants with codes.

Table 5. *Definition of a good manager/coach*

| Theme | Codes |
|---|-------------------|
| Definition of a good manager/coach | Understanding |
| | Authoritative |
| | Respected |
| | Tough |
| | Good at their job |

The participants specified that a good manager/coach should be "understanding, authoritative, respected, tough, and good at their job". Some excerpts from the 'views of the participants on the subject are given below.

"A good coach must first be understanding. They must understand the athlete's soul and train them according to the situation. I can't be productive when I'm feeling bad. So, they have to understand the athlete." P11

"So far, I have always worked with authoritative coaches, so I think it is more efficient. Otherwise, they [athletes] will not listen to the coach. Of course, this may vary according to the branch, but in sports involving toughness, I think both the coach and the manager should be authoritative." P6

"How the management is perceived by the environment is important to me, because I think being a respected person makes one respect their employees as well." P4

"In my opinion, first of all, a person should be very good at what they do, you cannot be a good coach or manager in an area where you are not good. What is good for us? In other words, the sport we do, the branch must be good, especially if they have done this sport for a while and have been professionally engaged, it will definitely benefit us no matter what personality structure they have." P1

5. Discussing work-related problems with the manager/coach

The participants were asked, "Can you comfortably talk to your manager/coach about problems related to your job?" The views of the participants are summarized in Table 6.

Table 6. *Discussing work-related problems with the manager/coach*

| Theme | Codes |
|--|---|
| Discussing work-related problems with the manager/coach | Continuing to have their own way Being able to speak if you have the power Not speaking due to the fear of dismissal Talking comfortably |

While some of the participants stated that they spoke up easily, others participants also revealed cases such as continuing to have their own way, being able to speak when they had power, and not speaking due to the fear of dismissal. Some quotes from the participants are given below.

“We talk to the managers about almost everything. Although they don't like the subject, they seem to listen, but they continue to do it their own way. I had some clear criticisms on some issues. If your relationships are bad, they are worried about breaking the ties with you. They don't like your words. If they can't do it, I can get reactions like I talk too much or like I know everything. When you are close to the Federation, everything you say can be done, but when you criticize too much, distance is put in between. Them putting their foot down is too much. They determine the number of athletes who will come to the camps. Conflicts arise over such matters. Once accepted, you can be called up as a permanent coach.” P1

“If I am with a strong manager in the team or when I am close to someone with money, maybe I can speak up and talk about something on my own. Even if I get a very harsh reaction, when a strong manager is with me, I can act more comfortably, object, and express myself comfortably. This is why I make an effort to be close to the manager, I keep good relationships to not react when I talk to him/her. If a friend in the team is very close to the management, I cannot risk fighting with him/her. Because I know that in such a situation, his/her side will be taken.” P11

“Your position in the team does not matter, you can be an athlete or a coach. When you talk too much, you are shown the door. ...but if you talk as an athlete or as a coach who leads the team to championships, then things change. If the team needs you, then you can easily talk to the coach. ...because it needs you. Since there are already a limited number of people in this position, you cannot talk due to the fear of being dismissed or sent away.” P9

“Until now, I have always had managers who are respectful, know their job, and do not interfere too much with the coach or the athlete. So, I could speak freely. ...but not everyone is as lucky as me. I also want my athletes to communicate with me easily. They will be more productive if they feel good.” P13

6. Issues that they have been silent about

The participants were asked, " Are there any situations where you remain silent about any problem/issue in your environment? If so, what are these problems/issues? " The views of the participants are summarized with codes in Table 7.

Table 7. *Issues that they have been silent about*

| Theme | Code |
|--|---|
| Issues that they have been silent about | Being ignored Lack of a stable position Future anxiety Avoiding unease |

The participants stated that they preferred not to talk about the problems in their environment and remained silent. The main reason they remained silent was mainly the fear that it would harm their job or the positions they held. Some excerpts from views of the participants are given below.

“When you object, when you speak up, you are not taken seriously, they do not care about you. It’s why you keep silent. If they don’t like me, they don’t take my student to the game. This is why you have to remain silent. You will either oppose or submit. When you’re close to management, everything you say happens. Nobody can say anything about it, you can write to every group. We want to be on the side of the current management because we sometimes need their help.” P4

“There are times when the athletes do not speak out of fear, even when they cannot get their money. There is a fear that if they talk, they might be kept out of the squad. For this reason, it is our obligatory choice to not speak and remain silent.” P12

“We have to keep quiet because if we disagree, I may not be called for the camp. There is a fear that I may be persecuted, and my rights may be usurped. There are times when I remain silent because there might be problems in case I want to be a coach after my athlete years are over.” P2

“In general, we prefer to remain silent and we have accepted this. When inappropriate, we say that the management has seen it appropriate, and we keep silent. Power is important in federations; you need to have solid positions. Places or people with a large number of delegates can make a lot of noise. They can still make noise, even if it’s a nuisance. We accept the power of unity in the regions. I can say that they find that courage more comfortable in themselves. We do not have such power, so we do not have a voice.” P7

“There have been many times when I was silent to avoid unease even though it was a wrongdoing. In such cases, you either have to accept these privileged ones or if there are athletes standing by you, you may have the right to object. No one can easily risk it when the team is doing well. ...but when the team is doing badly, the complaints get louder. In this situation, there are two important positions, not being too inaccessible and not allowing anyone to open their mouth to talk about a problem, or being face to face with the athletes. This time, they all talk about what they can.” P13

Discussion and Conclusion

This study was conducted to determine the power distance in sports organizations and its reflections on organizational silence. Despite the recognition of the importance of the roles of cultural values and managerial practices in promoting silence, few studies have been conducted on how power distance influences different forms of silence, such as acquiescent, defensive, and prosocial silence. In this context, it is thought that presenting a study on how power distance affects the forms of silence will help those who are managers or coaches in sports organizations to understand the main reasons for athletes to hide their concerns. It can be stated that it will help management to consider more specific approaches on how to encourage athletes to share their concerns and how to reduce silence to a lesser level.

Communication with people at a power distance is important. For this reason, it was first asked how the relationships between people in sports organizations who had subordinate-superior relationships with each other were. Although some participants stated that their relationships were good, most stated that they had problems communicating with people in the position of manager or

coach. Various results emerged, including not being able to interfere with the decisions of people in the position of manager or coach, the fear of losing their position (exclusion from the team), and having to comply with decisions. According to the information in the relevant literature, punishment is perceived as one of the main antecedents of silence in relation to administrative practices (Milliken, Morrison, and Hewlin, 2003). In particular, the hypothesis that power distance increases organizational silence, which is the main focus of this study, is similar to the approaches adopted in other studies (Aslan, 2022; Çicek and Göl Dede, 2020; Hsuing and Tsai, 2017; Korkmaz, 2018; Sarı-Aytekin et al., 2017; Yalçınsoy, 2017).

In this study, it was determined that the participants did not communicate with people in the superior positions due to uneasiness. It was revealed that the participants who stated that their communication was good were also those who coached at the national team level. Therefore, it can be argued that the communication levels of individuals change according to their positions. Speaking up is inconsistent with the cultural value of high power distance. Therefore, individuals in organizations with high power distance cultures are less likely to express their opinions. Otherwise, this would be understood as challenging the status of the manager (Porter et al., 1980). In previous studies, there are several results that have supported the results of this study. There are studies that have demonstrated that individuals show overt opposition behaviors when the perception of power distance is low in organizations, but when it is high, they show covert opposition behaviors, which is a determinant of organizational opposition (Goodboy, Chory, and Dunleavy, 2008; Kassing, 2000). If the power distance is low, individuals can challenge the ill-advised attitudes of the people at the management level, and if it is high, they are likely to show unconditional acceptance (Goodwin and Goodwin, 1999; Lam and Xu, 2018). When the power distance is high, they look at the management with fear (Newman and Nollen, 1996). Moreover, they cannot express their opinions openly as a result of not being able to communicate well (Ghosh, 2011). It has been determined that power distance decreases in organizations with high interpersonal communication levels (Erdoğan et al., 2008), and low levels of power distance reduces the concerns of humiliation when individuals express their opinions and increases loudness in societies (Brockner et al., 2001; Edmondson, 2003). It is revealed that as power distance increases, the likelihood of silence in the relevant group also increases (Sarıbay and Sarıbay, 2016; Seymen and Korkmaz, 2017), and as power distance decreases, expressing an opinion on the performance of the management becomes more likely (Aşkun, Bakoğlu and Berber, 2009).

Considering the reflections of power distance in the classroom environment, it is seen that a teacher-oriented education model is essential in high power distance classrooms, and there is an environment that is closed to criticism, while in cases of low power distance, the probability of students making mistakes is considered more optimistic, the student can act independently, and their motivation is higher (Yoo, 2014). Similarly, in the educational environment, there is a strong relationship between the behaviors of school administrators and the preference of silence by teachers

(Alqarni, 2020). It has been determined that managers using coercive and legal power increase the likelihood of organizational silence (Dviren and Okcu, 2020), using rewarding and legal power enables individuals to exhibit more vocal behavior in the organization, and coercive power increases the probability of organizational silence (Bongoz, 2020).

In the study, the participants were asked what their attitudes were when they considered the actions of their managers/coaches right or wrong. The participants stated that if the actions were right in their opinion, they did not give any reaction (e.g., appreciation or thanks, approval). When they considered actions to be wrong, again, a large majority stated that they could not object or criticize the manager or people in higher positions who did not allow them to interfere in their business. Similarly, the result that teachers remain silent on the decisions of administrators and consent to power also supported the result in this study (Yorulmaz, 2021; Yorulmaz, Çolak, Altinkurt, and Yılmaz 2018).

The participants of this study were also asked questions about the decision-making process, which is also an important indicator of power distance. Some of the participants stated that their opinions were asked during the decision-making process. It was determined that if the decision-maker had a sports background or when there were people who could not be taken out of the team, opinions were asked, and attitudes were displayed according to the person (cronyism). Additionally, various opinions emerged regarding managers/coaches such as them not being open to criticism, displaying a dictatorial attitude, and making the final decision by themselves. In a similar study, Uçar (2016) stated that individuals who rise in position feel stronger and speak up more. Knowing power distance as the degree of acceptance of the class order and the unequal distribution of power within the group to which the individual belongs shows that the results of this study were in line with the literature (Hofstede, 2001; Ng, Koh, Ang, Kennedy and Chan, 2011). Individuals who consent to power display meeker or more submissive behaviors rather than voicing their criticism (Truong, Hallinger and Sanga, 2017; Wang and Guan, 2018).

In this study, when the participants were asked whether they could talk to their managers/coaches about problems related to their jobs, some of the participants said they usually did not speak up because they could not change the views of the other person if they spoke up. From this point of view, it can be expected that the high level of power distance and the lack of hope that the athletes would change anything or that their opinions would be taken into account in some cases could lead to acquiescent silence (Knoll and Van Dick, 2013; Kulualp and Çakmak, 2016). Among studies examining similar relationships, there are those supporting the findings of this study (Rhee, Dedahanow, and Lee, 2014). Here, it may be stated that the person in the superior position has a policy of intimidation against the lower position. Some participants stated that if they were strong, they could talk if they could get support from the management, while others stated that they did not speak up out of the fear of being kicked out of the team. At the same time, when asked about the

reasons for their silence, the participants responded that they were not cared about, they did not have a stable position, they had anxiety about the future, and they remained silent to avoid trouble. Accordingly, power is used in a very uncontrolled way in the superior-subordinate relationship. From this point of view, we came to the conclusion that the participants of this study had an attitude of consent to power. Considering this attitude, based on the answers of the athletes, they did not voice their suggestions, and they exhibited a defensive silence attitude due to the fear of confronting situations such as being excluded from the squad and not being invited to the camp, and with the instinct of self-preservation. While the effect of fear may be substantial, especially on the formation of defensive behaviors, thinking about possible punishment creates a perception of threat and results in defensive silence (Argyris, 1990; Çetin and Çakmakçı, 2012; Lam and Xu, 2019; Van Dyne, Ang and Botero, 2003;). Some studies have revealed no significant relationship showing that consenting to power increases defensive silence (Acaray and Şevik, 2016; Rhee, Dedahanow, and Lee, 2014; Sarıbay and Kayalı, 2016), and while political behavior has an effect on silence, power distance does not predict silence (Karabey and Alioğulları, 2020).

As another result of this study, it was seen that there was no difference in power distance perceptions between the male and female athletes. Along with studies with similar results (Ateş, 2019; Ersoy, 2019; Can, Kaptanoğlu, and Halo, 2018; Zıblim, 2020), there are also those in which men perceived higher levels of power distance (Gül, 2019; Karaçelebi, 2016; Ulus, 2018). Another result of this study was that the silence levels of the male and female athletes were similar. Some studies in the relevant literature also supported this result (Dal, 2017; Demir and Cömert, 2018; Önder, 2017;).

Considering the results of this study in general, it is seen that there is a high level of power distance in individual and team sports. It was determined that power distance is used in sports organizations regardless of the branch of sports, which division individuals are in, gender differences, or being amateur or professional. Furthermore, it was also among the results that power distance caused organizational silence among the participants. Moreover, it was concluded that power distance increases defensive and acquiescent silence among different forms of organizational silence.

In this study, interviews were conducted with athletes and coaches on the amateur, professional, and national team levels. Considering the results of these interviews, it should be noted that there were some limitations in our study. Based on these limitations and the results in general, various recommendations can be made. Since there are many different sports branches, it can be argued that the concept of power distance or organizational silence should be studied in sports branches where academic studies are not performed frequently, as well as those in the sample of this study. In addition to this situation, a contribution can be made to the field by investigating why managers or coaches who believe in a high level of power distance have such a belief. Moreover, a better leadership-managerial practice can be suggested by investigating the sports branches with

lower levels of power distance, identifying the problems brought about by low levels of power distance, or by making comparisons to sports branches with high levels of perceived power distance, revealing applicable advantages and disadvantages. In the future, studies can be conducted on how organizational silence affects the performance of athletes. Based on the data of this study, it is thought that the concepts of power distance or organizational silence should not just be evaluated academically, but awareness of these concepts should be raised in people who are on the management level of clubs in the field. Based on this objective, athletes should be provided with opportunities to communicate more with their managers on the superior levels to increase their voice in their organization. It can be stated that a more encouraging climate should be created to increase the psychological safety environment in which the athlete will not be harmed when they speak their opinions and change negative thought patterns suggesting that the athletes should remain passive rather than effective in solving a problem.

References

- Acaray, A. & Şevik, N. (2016). A research on the effect of cultural dimensions on organizational silence. *Journal of Hacettepe University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 34(4): 1-18.
- Akyol, Ş. (2009). *Relationship between power distance and leadership in organizational culture*. Unpublished PhD Thesis. Marmara University, Institute of Social Sciences.
- Akyürek, S. (2019). *Power distance and its effect on communication in Turkish armed forces*. Unpublished Master's Thesis. Başkent University, Institute of Social Sciences.
- Alqarni, S. A. Y. (2020). How school climate predicts teachers' organizational silence. *Academic Journal*, 12(1), 12-27.
- Altay, H. (2004). A research on the relationships between power distance, masculinity-femininity, uncertainty avoidance and achievement. *Süleyman Demirel University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 9(1), 301-321.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Arlı, D. (2013). Primary school principals' views on organizational silence. *Journal of Trakya University Education Faculty*, 3(2), 69-84.
- Aşkun, B. Bakoğlu, R. & Berber, A. (2009). Remaining Silent or not: is power distance a barrier for academicians. *International Conference on Social Sciences*, 10-13 September, Social Sciences Research Society, İzmir.
- Aslan, H. (2022). The Relationship between Teachers' Perceived Power Distance and Organizational Silence in School Management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664.
- Ateş, A. (2019). *The relationship between teachers' character and power distance perceptions*. Master's Thesis, Marmara University, İstanbul.
- Atilla, G. & Dirin, İ. (2018). Power distance- organizational silence relationship: The example of Turkish employees in Afghanistan. *The Journal of International Social Research (The Journal of International Social Research)*. Volume: 11, Issue: 59.
- Atmaca, T. (2021). Examination of teachers' perceptions of organizational power distance and organizational opposition in terms of various variables. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27.
- Aytekin, S. & Selcen, S. A. (2017). Elif & Okan, Tarhan, 'Is organizational silence a cultural consequence?'. *International Journal of Academic Value Studies*, 5(2), 316-327.

- Batmaz, G. (2019). *The relationship between perceived power distance and the feeling of loneliness in business life and a research*. Master's Thesis. Marmara University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Department of Human Resources Management.
- Börü, D. & İslamoğlu, G. (2005). *Power distance and trust. convenience in organizations and society*. Quaderni Di Psicologia Del Lavoro, Guerrini Studio, Milano, 12, 105, Brockner.
- Bozgöz, İ. E. (2020). *Examination of the relationship between the spatial power sources used by school administrators and the organizational silence behaviors of teachers*. Master's Thesis, İstanbul Sabahattin Zaim University Graduate School of Education
- Bozkır, A. & Sandıkçı, M.B. (2022). The relationship between organizational alienation and organizational silence: A research on youth services and sports provincial directorate. *Journal of Academic Social Studies*, Year: 9, Issue: 56, pp. 190-205.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of experimental social psychology*, 37(4), 300-315.
- Çakıcı, A. (2008). A research on the issues of silence in organizations, the causes and perceived consequences of silence. *Çukurova University Institute of Social Sciences Journal*, 17(1), 117-134.
- Can, E., Kaptanoğlu, S., & Halo, L. M. (2018). The relationship between power distance and glass ceiling syndrome in academicians. *Marmara University Journal of Proposal*, 13(50), 52-64.
- Çetin, Ş. & Çakmakçı, C. (2012) A study of adapting the employee voice scale into Turkish. *Turkish Military Academy Science Journal*, 22(2), 1-20.
- Çetinoğlu, T. & Büber, R. (2012). A field research on the analysis of culture and personality traits in terms of entrepreneurship in Ostim organized industrial zone. *Dumlupınar University Journal of Social Sciences*, (33), 193-210.
- Çiçek, A. & Göl Dede, D. (2020). The Relationship Between Teachers' Perceptions of Power Distance and their Organizational Silence. *Eurasian Journal of Social and Economic Studies*, 7(6), 1-23.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design* (S. B. Demir, Trans.). Ankara: Eğiten Book
- Dal, H. (2017). *Teachers' views on organizational silence in secondary education institutions*. Master's Thesis, Hacettepe University Institute of Educational Sciences, Ankara
- Daniels, M.A, & Greguras, G. J. (2014). Exploring the nature of power distance. *Journal of Management*. 40(5).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage publications.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.

- Deviren, İ. & Okçu, V. (2020). Examination of the relationship between the organizational power sources used by primary school principals and the organizational silence and motivation levels of teachers. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 915-932
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of management studies*, 40(6), 1419-1452.
- Erdoğan, Y., Yaman, E., Şentürk, Ö. & Kalyoncu, E. (2008). Power distance in web-based education: The case of Bilgi University. *Journal of Values Education*, 6(15), 115-137.
- Ersoy, E. (2019). *The relationship between teachers' organizational power distance and organizational synergy level*. Master's Thesis, Kültür University, İstanbul.
- Ertaş, Ç. & Umur, K. (2017). The effect of hotel employees' cultural values on organizational culture. *Journal of Current Research On Business and Economics (joCReBE)* ISSN:2547-9628. Volume: 7, Issue:2.
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts- a review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Goodboy, A., Chory, R., & Dunleavy, K. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265. doi: 10.1080/08824090802440113.
- Goodwin, J., & Goodwin, D. (1999). Ethical judgments across cultures: A comparison between business students from Malaysia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 18, 267-281. <http://doi.org/b3sgjs>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Hsiung, H. H. & Tsai, W.C. (2017). "The joint moderating effects of activated negative moods and group voice climate on power relationship orientation and employee voice behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 487-514. doi: 10.1111 / apps.12096.
- Huang, X., Van De Vliert, E. & Van Der Veegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion with holding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

- Işık, M. Yalçınsoy, A. & Bilen, A. (2017). A research on the relationship between power distance and organizational silence. *International Symposium on Economics, Politics and Management*, Diyarbakir.
- Karabey, C. N. & Alioğulları, Z. D. (2020). The Effect of Ethical Leadership, Political Skills, and Power Distance Orientation on Employee Voice. *Atatürk University Institute of Social Sciences Journal*, 24(Special Issue), 37-56.
- Karacaoğlu, K. & Cingöz, A. (2009). Leadership Behavior and Perception of Organizational Justice as the Source of Employee Silence, *17th National Management and Organization Congress-Eskişehir Osmangazi University Department of Business Administration*, 700-707.
- Kassing, J.W. (2000). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*. 17(1), 58-69.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. vision: *The Journal of Business Perspective*, 13, 1, 1-9.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle? a first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Korkmaz, E. (2017). *The moderator effect of power distance on the relationship between organizational commitment and organizational silence*. Master's Thesis. *Balıkesir University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Department of Management and Organization*.
- Korkmaz, E. (2018). "The Effect of Power Distance on Organizational Silence: A Study on Healthcare Employees", Vol:4, Issue:20; pp:621-630
- Koslowsky, M., Baharav, H. & Schwarzwald, J. (2011). Management style as a mediator of the power distance-influence tactics relationship. *International Journal of Conflict Management*, 22, 264-277.
- Kulualp, H. G. & Çakmak, A. F. (2016). Determining the factors affecting the types of organizational silence with the structural equation model, *Journal of Economic and Social Research*, 12(1), pp: 123-146.
- Lam, L. W. & Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546.
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study*. The SAGE handbook of applied social research methods, 2, 214-253.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Designing your study and selecting a sample*. *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. New York: Sage Publications, Inc.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage publications.
- 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, 1453-1476. <http://doi.org/brg7dw>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *The Annual Review of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753-779. <http://doi.org/bwh66r>
- Ng, K. Y., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C. & Chan, K.Y. (2011). Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: Testing cultural assumptions of power distance and individualism-collectivism, *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1033-1044.
- Önder, E. (2017). Organizational justice and organizational commitment as a predictor of organizational silence in secondary schools. *Ahi Evran University Journal of Kırşehir Education Faculty (KEFAD)*, 18(2), 669-686.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *The Case of Organizational Silence and Its Evaluation in Terms of Tourism Businesses*. Editor: Zeyyat Sabuncuoğlu. MKM Publications, 303-328.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods* (Trans. Ed. M. Bütün and S. B. Demir). Ankara: Pegem A.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1980). *The politics of upward influence in the organization*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 109-149). Greenwich, CT: JAI Press.
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(5): 705-720.
- Saglam, A. C., Yorulmaz, Y. I., Anasiz, B. T., Colak, I. & Dumlu, N. N. (2018). Prediction of academic staffs' organizational silence through their power distance perceptions. *Journal of Üniversitepark*, 7(2), 143.
- Sarı-Aytekin, S., Sis-Atanay, E. & Okan, T. (2017). Is organizational silence a cultural consequence? *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316-327.

- Sarıbay, B. & Kayalı, C.A. (2016). A study in public institutions in Izmir to determine the relationship between employee silence and cultural values, *Aegean Academic Perspective*, 16(3): 531-540.
- Sarıbay, B. & Sarıbay, E. (2016). A research to determine the relationship between the issues that employees are silent about and cultural values. *International Journal of Social Studies*, 9(46): 779-791.
- Seale, C. (1999). Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465-478.
- Şen, Ö. (2019). *Glass ceiling barriers in terms of power distance and gender roles among female media workers*. Master's Thesis. Marmara University, Institute of Social Sciences, Department of Journalism, Department of General Journalism.
- Seymen, A. O. & Korkmaz E. (2017). The moderator effect of power distance on the relationship between organizational commitment and organizational silence. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*. Vol:3, Issue:8, pp.509-529.
- Tan, W. & Chong, E. (2003). Power distance in Singapore construction organizations: implications for project managers. *International Journal of Project Management*, 21(7), 529-536.
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 77-100. <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>
- Tuna, Akbaş, A. (2020). A research on the mediating role of employee performance in the effect of power distance on innovative behaviors. *Journal of Administrative Sciences*. Volume: 18, Issue: 36. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.688653>.
- Turan, S., Durceylan, B. & Şişman, M. (2005). Administrative and cultural values adopted by university administrators. *Manas University Journal of Social Sciences*, 13, 181-202.
- Türnüklü, A. (2000). A qualitative research technique that can be used effectively in educational research: Interview. *Journal of Educational Management in Theory and Practice*, Issue: 24, pp. 543-560.
- Uçar, Z. (2016). Investigation of the phenomenon of silence in organizations in the context of personal characteristics: A qualitative research. *Journal of Dokuz Eylül University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 31(1): 311-342.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional. *Constructs. Journal of Management Studies*, 44(6), 1359-1392.
- Wang, H. W., & Guan, B. (2018) The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, (Article 357). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>

- Yalçınsoy, A. (2017). Organizational silence and its consequences. *The Journal of Social Sciences*, 1(1),1-19.
- Yaman, E. & Irmak, Y. (2010). Power distance between administrators and teachers. *Journal of Mustafa Kemal University Institute of Social Sciences*, 7(13), 164-172.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Qualitative research methods in the social sciences*. (5th edition) Ankara: Seçkin Publishing.
- Yoo, A. (2014). The effect Hofstede's cultural dimensions have on student-teacher relationships in the Korean context. *Journal of International Education Research*, 10(2), 171-178.
- Yorulmaz, Y. İ. (2021). *Examining teachers' perceptions of organizational power distance: Reflections on educational organizations, structural reasons, and structuring* (Thesis No. 10394876). Doctoral Thesis, Muğla Sıtkı Koçman University.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2018). Organizational power distance scale validity and reliability study. *Trakya Journal of Education*, 8(4), 671-686. <https://doi.org/10.24315/trkefd.411916>
- Yücel, E. B. & Koparan, E. (2010). An empirical study to determine the direction of the relationship between power distance and sexual harassment behaviors. *Journal of Organization and Management Sciences*, 2 (1) ,11-18.
- Zıblım, L. (2020). The relationship between the power sources used by school administrators and the power distance of teachers [Master's Thesis]. Muğla Sıtkı Koçman University, Muğla.