

## Örgütsel Sessizlik ve Toplantı Yönetimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma

Mehmet ALTINÖZ\*

Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR\*\*

Orkun ŞEN\*\*\*

Geliş Tarihi (Received): 24.02.2020 – Kabul Tarihi (Accepted): 29.06.2020

### Öz

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara yönelik düşüncelerini seslendirmemeleridir. Örgütsel sessizliğin çalışanların fikirlerinden yararlanamama, sorunların üstünün örtülü kalması, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin süzülmesi ve sorunlara yönelik tepkisizlik gibi olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Örgütsel sessizliğin kırılması, örgütün gelişimi ve çalışan performansının geliştirilmesi yönünden önem taşımaktadır. Araştırmada örgütsel sessizliğin toplantılardaki etkisi incelenmiş, çalışanların toplantılarda hangi konularda ve hangi nedenlerle sessizliği tercih ettiklerine yanıt aranarak, toplantılardaki sessizlik tercihinin kırılmaya çalışması için öneriler getirilmiştir. Araştırma için gerekli veriler anket tekniği aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplamak için "Örgütsel Sessizlik" ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırma evrenini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. "Google Forms" yardımı ile elektronik ortama aktarılan ölçek, çeşitli dijital platformlar (sosyal medya, e-mail, metin düzenleyiciler) aracılığıyla örnekleme uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan araştırmada toplanan veriler ilişki ve fark testleri ile istatistiksel analiz programları yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre sessizliğin tercih edilmesi nedenlerinin sırasıyla; katılımcıların ilgili olmadıklarını düşündükleri konuların ele alınması, çalışma arkadaşlarının önerilerini destekleme, konuşmanın kendilerine zarar getireceği endişelerinin olması, kendilerini koruma isteği, geleceğe yönelik kaygıları, korkutulmaları, kendilerini yeterli görmemeleri, fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceklerine inanmamaları ve çalışma arkadaşlarının doğru karar alabileceklerine inanmaları olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, toplantı, örgüt, örgütsel davranış.

## A Research on the Relationship between Organizational Silence and Meeting Management

### Abstract

Organizational silence is that employees do not voice their thoughts on organizational problems. Organizational silence has negative repercussions such as not being able to take advantage of employees' opinions, covering the problems, avoiding negative feedback, filtering information, and unresponsiveness to problems. Breaking the organizational silence is important for the development of the organization and the improvement of employee performance. In the research, the effect of organizational silence in the meetings was examined, suggestions were made to try to break the preference of silence in the meetings by seeking an answer to what matters and for what reasons they preferred silence in the meetings. The data required for the research were obtained through the survey technique. "Organizational Silence" scale was used to collect data. Public and private sector employees constitute the research universe. The scale, which was transferred to electronic media with the help of "Google Forms", was sampled through various digital platforms (social media, e-mail, text editors). The data collected in the study designed according to the quantitative research method were analyzed with the help of relationship and difference tests and statistical analysis programs. According to the research findings, the reasons for choosing silence are as follows; addressing the topics that the participants think are not relevant, supporting the suggestions of their colleagues, having concerns that speaking will harm them, their desire to protect themselves, their anxieties about the future, their intimidation, not seeing themselves enough, they do not believe that they can make a difference and It was determined that colleagues believed that they could make the right decision.

**Keywords:** Organizational silence, meeting, organization, organizational behavior.

\* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara, Türkiye, maltinoz@hacettepe.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-3029-1123

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, Türkiye, nboszturk@anadolu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0913-4350

\*\*\*Öğr. Gör., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Eskişehir, Türkiye, orkuns@anadolu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-8098-7751

## Giriş

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimi etkileyebilme yeteneğinde olanların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeler yapmaması, samimi düşüncelerini esirgemesidir (Çakıcı, 2008, 118). Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler; örgütsel, yönetsel ve bireysel etmenlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmalara göre sessiz kalma davranışında; şikâyet eden bir kişi olarak algılanmak, saygı ve güven kaybetme, ilişkilerin zarara uğraması, işten atılma, terfi alamama gibi korkularla birlikte açıkça konuşmanın yarar sağlamayacağı inancı önemli bir rol oynamaktadır. Öte yandan bireyin grubun diğer üyelerince desteklenip desteklenmeyeceğine ilişkin algısı da sessizliğe neden olmaktadır.

Toplantı; bir soruyu cevaplandırmak, bir sorunu ortaya koymak, çözmek, anlamaya varmak, personeli bilgilendirmek gibi çeşitli amaçlarla bir kişinin başkanlığında bir ya da birden çok kişinin yüz yüze gelerek oluşturdukları iletişim ortamı ve bu ortamda gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Toplantılar; iş hayatının verimli ve sistemli olmasını sağlayabilmek ve takım çalışması gerçekleşebilmek için düzenlenir. Toplantılar, çalışanları herhangi bir konuda aydınlatmak ve bilgi dağıtımını temin etmek için yapılan ve sözel bilgi akışı sağlayan iletişim araçlarıdır. İş toplantıları, örgütlerin yaşamında önemli ve vazgeçilmez öğelerden biridir (Rogelberg vd., 2010, 15). Elsayed-Elkhouly vd. (1997) ye göre yönetim ile toplantı ayrılmaz ikililerdir. Toplantı kültürü; adalet, eşitlik, hukuk gibi demokratik değerlerle ve çağdaş işletmecilik zihniyeti ile yönetilen şirketlerde örgüt kültürünün önemli bir bileşenidir.

Toplantılarda tüm katılımcılara söz hakkı verilerek katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ortam sağlanmalıdır. Çünkü yönetimde ancak toplantılar aracılığıyla sağlıklı bilgi akışı ve sorunları çözmeye yönelik görüş alışverişi yapmak ve rasyonel karar almak mümkün olur. Toplantılar çalışanları yönetim kanadında toplar ve bütünleştirir. Toplantılar, söylenti ve dedikoduların oluşumunu ve yayılımını önleyerek yönetimde ilke birliğini sağlar. Toplantılar sorun çözme, geçmişten öğrenme, diğerlerinden öğrenme ve örgütte hızlı ve etkin bilgi transferi sağlamanın kısacası örgütsel öğrenmenin vazgeçilmezidir. Toplantılar yönetimin bir aynası olduğu gibi aynı zamanda yönetsel becerinin de önemli bir göstergesidir (Yeşil, 2012, 166). Çalışanlar kariyer basamaklarında yükseldikçe daha çok toplantıya katılırlar. Associated Press Survey'de (1998) yayınlanan bir araştırmaya göre tepe yöneticiler haftada 17, üst düzey yöneticiler 23, orta düzey yöneticilerin ise 11 saatlerini toplantılarda geçirmektedir. Üstelik bu toplantıların %50'si verimsiz, %25'i gereksiz, %25'i ise konu dışı konuşmalarla geçmektedir. The Wharton Applied Research'ün (1997) yaptığı bir başka araştırmaya göre yöneticiler zamanlarının %70'ini toplantılarda geçirmektedir. Messmer (2001), şirketleri tarafından yapılan bir

ankette yöneticilerin haftada 7,8 saatinin, yılda 2,3 ayının gereksiz toplantılarda israf edildiğini belirlemiştir. Harvard Business School'un bir çalışması (Creagan, 2003) ise toplantıların %10'unun işe yarar olduğunu göstermiştir.

Toplantıların amacına ulaşabilmesi için katılımcıların; gerçeği çekinmeden söylemek, düşünce ve istekleri açıkça dile getirme, soru sormaktan çekinmeme, tartışmalara seyirci kalmama, aktif rol oynama, gerekçeleri ile birlikte olumlu ve karşıt görüşleri beyan edebilme, hayır demek gerektiğinde açıkça hayır diyebilme imkanının olması gerekir. Bunun için toplantıyı yönetenin; konuşmacıların görüş, düşünce ve eleştirilerini kolaylıkla dile getirmelerine olanak verme, üyelerin konuşmalara özgürce katılmalarını sağlama, içe dönük, suskun katılımcıların tartışmalara katılmasını sağlama, tüm toplantı katılımcılarının görüş, eleştiri ve önerilerine açık olma gibi bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel sessizliğin toplantılardaki etkisini incelemek, çalışanların toplantılarda hangi konularda ve hangi nedenlerle sessizliği tercih ettiklerine yanıt aramak ve toplantılardaki sessizlik tercihinin kırılabilmesi için öneriler getirmektir.

## 1. Örgütsel Sessizlik

Pinder ve Harlos'a göre (2001) sessizlik, insanları bir araya getirebildiği gibi birbirinden de uzaklaştırabilir. İnsan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir veya düzeltebilir. Bilgi sağlayabileceği gibi bilgiyi gizlemesi de söz konusu olabilir. Derin düşünmenin işareti de olabilir, düşünce yoksunluğunun da işareti olabilir. Onay/kabul göstergesi olabildiği gibi muhalefet göstergesi de olabilir. Yaklaşık 20 yüzyıl önce Latin şair ve düşünür Syrus sessizliği birçok yönden değerli kılan bir söylemde bulunmuştur: "Konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum". Kişisel yaşantıda sükût altın olarak değerlendirilse de günümüzde en değerli sermaye düşüncedir (Eroğlu vd., 2011, 99). Sessizlik iletişim kopukluğuna, strese, sinizme ve tatminsizliğe yol açarak hem çalışanlara hem örgüte zarar verebilir (Vakola ve Bouradas, 2005). Henriksen ve Dayton (2006) ise örgütsel sessizliği örgütte karşılaşılan önemli problemlere yönelik olarak geliştirilen küçük tepkiler olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan davranışlar, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel gelişmede engeller yaratmaktadır (Kalay vd., 2014, 128).

Örgütsel sessizlik örgüt üyelerinin sahip oldukları yetenekleri kasten kullanmayarak sessizliğe büründükleri tutumu anlatan bir kavramdır (Nartgün, 2013, 48). Örgütsel sessizlik "çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" olarak da tanımlanmaktadır. Önceleri örgütsel sessizliğin uyma ve/itaat etme davranışı olarak algılandığı, günümüzde ise bir tepki ve geri çekilme davranışı olarak algılandığı söylenebilir (Bildik, 2009). Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel boyutta sessizlik davranışı, çalışanların örgütsel

sorunlara yönelik endişe ve düşüncelerini seslendirmemeleridir. Bowen ve Blackmon (2003) göre örgütsel sessizlik, çalışanlar örgütle ilgili konuşma veya tartışmalara özgür bir biçimde katılmadıklarında türemektedir. Örgütsel sessizliğin olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Bunlar çalışanların fikirlerinden yararlanamama, sorunların üstünün örtülü kalması, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin süzülmesi ve sorunlara yönelik tepkisizlik gibi davranışlarla karşılaşıldığında anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu davranışlar etkin karar alma, verimlilik ve performans artışı gibi konularda engel oluşturmaktadır. Bireysel boyutu açısından bakıldığında ise sessizliğin bireyin örgütsel sorun ve kaygılarını açıkça konuşmakta kendisini güçsüz hissetmesi, örgütsel bağlılık, aitlik, güven, takdir edilme ve destek duygusunda eksilme, iş doyumsuzluğu, işten ayrılma kararı alma şeklinde sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Bunun yanı sıra birey bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmaktan üzüntü duyabilmekte, beceriksizlik duygusu yaşayabilmekte ve kendisini değersiz hissedebilmektedir. Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir.

Örgütsel sessizliğin sonucu olarak kendini stresli, sinmiş ve aşağılanma duygusu içinde bulan çalışanlar, yöneticilerine ve diğer çalışanlara karşı kırgınlık, hatta nefret duyabilecekler, örgütte seslilik iklimi oluşmadıkça bu duygular beslenecek, insanlar paylaşmadıkları duyguları içlerinde büyüteceklerdir (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018, 725). Belirtilen nedenlerle örgütsel sessizliğin kırılması, örgütün gelişimi ve çalışan performansının geliştirilmesi yönünden önem taşımaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 62).

### 1.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizliğin farklı boyutlarda ele alınıp incelendiği görülmektedir. Bildik (2009), araştırmasında derlediği kaynaklardan yola çıkarak dört tür işgören sessizliği davranışı listelemiştir. Bunlar, *çalışan itaati* (itaatkâr çalışanların şartları normal olarak kabul etmeleri), *sağır kulak sendromu* (çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açıkça söylemekten kaçınmaları), *pasif kalma ve razı olma* (durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimde bulunulsa bile farklılık yaratamayacağı inancı), *çekilme ve başka davranışlara yönelme* (sessizliğin kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelmesi) şeklinde sıralanmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik kavramını, örgütsel işleyişi yönlendirebilme yetisine sahip olan çalışanların, örgütsel işleyişi davranışsal, bilişsel ve/veya duyuşsal olarak değerlendirmeleri sonucunda, gerçekler ile ilgili bilgilerini kendilerine saklamaları şeklinde tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos (2001)'e göre iki tür örgütsel sessizlik vardır. İlki; uygun olmayan bir şeyin kabul edilmesine bağlı olarak kişinin düşünce ve bilgilerini kendisinde tutması şeklinde tanımlanan *uysal sessizlik* ve kişinin konuştuğunda karşılaşılabileceği olumsuz

sonuçlardan kaçınabilme amacıyla düşünce ve bilgileri kendisine saklaması şeklinde tanımlanan *sakin sessizlik* olarak ortaya konulmaktadır.

Milliken, Morrison ve Hewlin ise (2003) üç tür örgütsel sessizlik davranışı üzerinde durmuştur: Boyun eğmeye dayanan vazgeçme davranışı, korkulara dayanan kendini korumacı davranış ve işbirliğine dayanan amaç odaklı davranış. Park ve Keil (2009) e göre üç tür sessizlik söz konusudur. İlki bilinçli sessizliktir. Bilinçli sessizlikte çalışanlar kasıtlı olarak sessizliği tercih etmekte, sorun ve düşüncelerini anlatmamaktadır. İkinci tür sessizlik, savunmaya dayalı sessizliktir. Çalışanlar çıkarlarını korumak ve çatışma ortamı yaratmamak uğruna sessizliği yeğlemektedir. Üçüncüsü ise toplu sessizliktir. Bu tür sessizlikte, çalışanlar birlikte aldıkları karar doğrultusunda fikirlerini açıklamak yerine susmayı tercih etmektedir.

Başka bir araştırmacı grubu ise üç tür sessizlik tanımlamışlardır (Dyne ve diğerleri, 2003, 1362): Rızılı olma sessizliği; hoş olmayan bir şey kabul edildiğinde, değerli düşünce ve bilgilerin gizlenmesi şeklinde, savunmacı sessizlik bireyin kendisini korumak amacıyla önemli düşünce ve bilgilerini gizlemesi şeklinde ve olumlu sosyal sessizlik ise kendinden çok başkalarının mutluluğunu düşünme veya yardımseverlik gibi nedenlerle çalışanların işle ilgili düşüncelerini ve bilgilerini diğer insanların veya örgütün yararı için gizlemesi şeklinde tanımlanmaktadır.

## **1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Azaltılmasına Yönelik Yaklaşımlar**

Örgütsel sessizliğin hangi nedenlerle oluştuğunun anlaşılması, örgütsel sessizlin kırılabilmesi açısından önemlidir. Literatürde sessiz kalma tercihinin etkileyen nedenler çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı örgütsel sessizliği örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklamaya çalışmaktadır. Erenler (2010) göre örgütsel faktörler; merkezîyetçi karar alma mekanizmaları, destekleyici olmayan örgüt kültürü ve hiyerarşik yapılanma, fikir birliğine zorlayan sosyal baskılar gibi konuları içermektedir. Örgüt politikası, işleyişi, kuralları, etik değerleri, örgüt içerisinde var olan grupların ya da örgütün kuralcı tutumları ve sosyal baskıları, konuşmanın hiçbir şeyi değiştirmeyeceği, aksine daha olumsuz sonuçlara yol açacağı düşüncesine sahip olmaları ve otoriter yönetim anlayışı, bürokratik işleyiş, performans değerlemedeki olumsuzluklar, haksızlık kültürünün baskın olduğu örgüt iklimi de işgörenleri sessizliğe yönelten önemli etkenler arasında görülmektedir (Bağ ve Ekinci, 2018, 569).

Yönetimden kaynaklanan örgütsel sessizlik faktörleri ise; yöneticilerin olumsuz dönüt alma kaygıları, çalışanların egoist ve güvenilmez olduğuna, yönetenlerin daha bilgili olduğuna ve fikir ayrılıklarının engellenmesi gerektiğine inanmaları ve çalışan yönetici ilişkisinin resmi

oluşu olarak sıralanabilir (Üçok ve Torun, 2015, 29). Bireysel sessizlik faktörleri ise; çalışanın olumsuz duygu durumu, yöneticilere güvenmemesi, konuşmayı riskli bulması, izolasyon korkusu, geçmiş deneyimleri, ilişkileri zedeleme korkusu, düşük pozisyonu, deneyim eksikliği, benlik saygısı veya özsaygı olarak sıralanabilir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, 329; Yeşilaydın vd., 2016, 15). Ayrıca başarı ve takdir görme ihtiyacı daha düşük olan B tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin daha sessiz kalabildikleri görülmektedir (Çakıcı, 2010, 24).

Örgütsel sessizliğe yönelik tutumlar üst yönetimin ve yöneticinin sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumları, iletişim olanakları, çalışanın sessizliğin azaltılmasına yönelik tutumu olarak sıralanabilir (Bozkurt, 2016, 724). Üst yönetim, çalışanlarının fikirlerini açıklama konusunda teşvik edici bir yapıda ise örgütsel sessizlik azalacaktır. Yönetici, astlarının örgüt politikaları hakkında kendi bakış açılarını ifade etmelerine izin verdiğinde ve geribildirimde bulunması durumunda örgütsel sessizlik azalacaktır. Örgütsel iletişim fırsatlarının bulunması; bilginin çalışanlar arasındaki paylaşımı, iletişimde tarafların birbirini önemsemesi ve çalışanın söz söyleyebilmesi/sesini çıkartabilmesi; bir başka deyişle şeffaflık, açıklık ve güven ortamının varlığı örgütsel sessizliği azaltacaktır. Çalışanın, iş ortamına yönelik konular hakkında açıklayıcı görüşünden endişe etmemesi de örgütsel sessizlik üzerinde etkili olacaktır.

## 2. Toplantı Yönetimi

Toplantı kavramı isminin yönlendirdiği nedenlerden dolayı olumsuz bir imajının oluşması, çalışanlar tarafından vakit kaybı olarak görülmesine neden olmaktadır. Toplantılar örgütte genel bir ikilem içerisinde ele alınmaktadır. Ancak toplantıların çoğu çalışanlara göre anlamsız ve sıkıcı olarak ifade edilmektedir. Bu noktada özellikle toplantı gündemlerinin detaylı olarak ele alınması ve katılımcıların önemle belirlenmesi hususu ortaya çıkmaktadır (Tutar vd., 2004, 302). Gündemi detaylı olarak hazırlanmış olan toplantılar çok daha verimli bir biçimde gerçekleşecek devamında toplantı ilkelerinin aktif olarak kullanımı sayesinde iyileşme durumu oluşturulmaya çalışılacak ve nihayetinde çalışan motivasyonunu arttıracak bir etmen olacaktır (Arıcı, 2011, 64). Ters durumda ise konuların dışında kaldıkları, sıkıldıkları, çoğu zaman söz alamadıkları - toplantılarda işlenen konuyla ilgileri olmadıkları için- ve gereksiz zaman kaybı oluşturan ve çalışan motivasyonunu aşağıya doğru çeken bir kavram olarak ele alınacaktır.

Toplantıların kavramsal çerçevesi ve uygulama alanı kurumsal sorunların giderilmesi için uygun bir alan oluşturmaktadır (Öktem ve Özdemir, 2013, 238). Toplantıların yararlı olması her şeyden önce toplantı yönetiminde genel yönetim ilke ve tekniklerinin iyi bilinmelerine ve

uygulanmalarına bağılı bulunmaktadır. Kötü toplantılar kader değıldir, tüm bireylerin elinden geleni yaptığı, katkı verdiğı, verilen katkılardan yararlandığı, katılımcıların görevlerini bildiğı ve yerine getirmek için çalıştığı toplantılar düzenlenmelidir. Bireyler toplantılarda, grup içinde yalnız başına olduklarında kolay kolay akla gelmeyen yeni seçenekler ve çözüm yolları ortaya çıkarabilirler. Bundan dolayı toplantı grubu yalnızca üyelerin matematiksel toplamından ibaret değıldir. Kişilerin tek başlarına varamadıkları çözüm yolları ortaklaşa çalışmalarla geliştirilebilir. Birden fazla bireyin bilgi ve deneyimlerini gerektiren bir sorun toplantı ortamında en iyi şekilde çözümlenebilir (Tengilimoğılu ve Coşan Erkal 2016, 206-207). Bunun gerçekleşebilmesi ise örgütsel sessizliğin önlenmesi ya da kırılmasına bağılı bulunmaktadır. Sessiz kalma davranışları toplantılarda yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellediğinden toplantılar; ses çıkartma fırsatı yaratan, yetkililere ulaşılabilen formel bir ortam olmalıdır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı “örgütsel sessizliğin toplantılardaki etkisini incelemek, çalışanların toplantılarda hangi konularda ve hangi nedenlerle sessizliği tercih ettiklerine yanıt aramak ve toplantılardaki sessizlik tercihinin kırılabilmesi için önerilerde bulunmaktır”. Araştırma problemi; örgütsel sessizliğin çalışanların toplantılarda sessiz kalma tercihi üzerindeki etkisini saptamak ve toplantılarda ele alınan konularla sessiz kalma arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiştir.

*H1.* Örgütsel sessizlik katılımcıların sessiz kalmalarını etkiler.

*H2.* Katılımcıların sessiz kaldıkları konular farklılık göstermektedir.

*H3.* Toplantı katılımcıları farklı nedenlerle sessizliği tercih etmektedir.

*H4.* Katılımcıların örgütsel sessizlik ve toplantılara ilişkin algıları demografik göstergeleri itibarıyla anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır.

*H5.* Toplantılara katılım sıklığı örgütsel sessizliği etkilemektedir.

*H6.* Toplantılarda geçirilen süre örgütsel sessizliği etkilemektedir.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini kamu ve özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Evren, “olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi” ile indirgenmiş ve tanımlanmıştır. “Tanımlanan evrendeki her elemanın eşit ve bağımsız seçilme şansına sahip olması sebebiyle basit tesadüfi örnekleme seçilmiştir. Basit tesadüfi örneklemin literatürde

“ideal örnekleme” tekniği olarak ifade edilmesi ve bununla birlikte sakıncalarının -iyi bir örnekleme çerçevesine ihtiyaç duyması gibi- öngörülerek araştırma için bu doğrultuda örnekleme seçimi yapılmıştır. Araştırma kapsamında ister kamu olsun isterse özel, örgütsel bağlamda bütün yapılar içerisinde toplantılar yapıldığı için evren ve örneklem her iki yapı unsuru kapsayacak biçimde ele alınmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel yapıların vazgeçilmez bir unsuru olan toplantılarda örgütsel sessizlik konusundaki görüşleri belirlemeyi amaçlayan araştırmaya gönüllülük esasına göre katılan 199 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma için gerekli veriler ölçek aracılığıyla elde edilmiştir. Veri toplamak için Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Şehitoğlu (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 30 maddesi bulunan 7'li Likert Tipi "Örgütsel Sessizlik" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek, araştırmacılar tarafından uyumlaştırılırken özellikle kamu ve özel kesim yapılarında düzenlenen toplantı süreçleri ele alınmıştır. Ayrıca Türkiye’de çalışma yaşamında yer alan inançlar, değerler ve normlar gözetilerek ölçek, katılımcıların daha rahat anlayabilecekleri yalın ifadeler doğrultusunda gözden geçirilmiştir. Kamu (10) ve özel (10) kesiminde 5 - 10 yıl deneyimi bulunan ve toplantılar içerisinde; toplantı başkanlığı ve katılımcı rollerini üstlenen, alan uzmanı olarak nitelendirilen 20 kişi ile araştırma öncesi bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonucunda alan uzmanlarının önerileri dikkate alınarak ifadeler yalınlaştırılmış ve subjektif anlam içeren sorular düzeltilerek ölçek araştırmaya uyumlaştırılmıştır.

Araştırma verileri “Google Forms” yardımı ile elektronik ortama aktarılan ölçek, çeşitli dijital platformlar (sosyal medya, e-mail, metin düzenleyiciler) aracılığıyla örnekleme uygulanmıştır. Kullanılan ölçek için Cronbach’s Alpha katsayısı 0,78 olarak saptanmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerinin sosyal bilimler açısından güvenilir ve kabul edilir düzeyde olduğu söylenebilir. Nicel araştırma yöntemine göre tasarlanan araştırmada toplanan veriler ilişki ve fark testleri ile istatistiksel analiz programları yardımıyla analiz edilmiştir.



#### 4. Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'deki gibidir:

**Tablo 1: Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Kişisel Bilgiler		%	Kişisel Bilgiler		%
Yaş	18-25	7,0	Cinsiyet	Kadın	61,3
	26-35	31,2		Erkek	38,7
	36-45	23,6			
	46-55	26,7			
	56-65	9,0			
	66- +	2,5			
Eğitim	İlköğretim	0,5	Medeni Durum		
	Ortaöğretim	56,8		Bekâr	40,7
	Ön Lisans	6,5			
	Lisans	33,7			
	Lisansüstü	2,5			
Çalışma Yılı	1 Yılda Az	5,0	Çalışılan Sektör		
	1-5	15,1		Özel	38,2
	6-10	18,6			
	11-15	12,1			
	16- +	49,2			
Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)	1 Yılda Az	10,1	Çalışma Pozisyonu		
	1-5	26,1		Bölüm / Birim Yöneticisi	28,1
	6-10	18,1		Üst Düzey Yönetici	13,6
	11-15	9,0		Diğer	36,2
	16- +	36,7			
Toplantılara Katılma Sıklığı (Ortalama)	Günde Bir Kez	12,1	Toplantılarda Geçirilen Süre (Ortalama)	Günde Bir Saat	8,5
	Haftada Bir Kez	31,2		Günde Birkaç saat	13,1
				Haftada Bir saat	10,1
	Ayda Bir Kez	34,2		Haftada Birkaç Saat	24,1
				Ayda Bir Saat	18,1
	Ayda Birkaç Kez	22,5		Ayda Birkaç Saat	28,1

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların %61,3’ü kadın; %59,3’ü evlidir. Araştırmaya katılanların %38,2’si 35 yaş altındadır. Eğitim durumlarına bakıldığında %56,8’inin ortaöğretim mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma yıllarına bakıldığında ise %49,2’sinin 16 yıldan fazla çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %61,8’ünün kamu,%38,2’si özel sektörde görev yapmaktadır. Verilere göre katılımcıların %45,7’si 11 yıldan uzun süredir aynı kurumda çalışmaktadır. Katılımcıların çalışma pozisyonlarına bakıldığında ise %41,7’sinin yönetici olarak görev yaptığı, bunların %13,6’sının üst düzey yönetici olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %12,1’i ortalama günde bir kez toplantılara katılırken, %31,2’si ise haftada bir kez toplantılara katıldıklarını belirtmişlerdir. %8,5’i günde bir saatini toplantıda geçirirken %13,1’inin ise günde birkaç saatini toplantılarda geçirdiklerini bildirmişlerdir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların sessiz kalmayı tercih etmedikleri konular ise şunlardır: Katılımcıların %88,4’ü toplantılarda örgütün yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerini açıklamayı tercih etmekte; %87’si işbirliği yapma özelliklerinden dolayı örgütlerinin yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunmakta; %86,4’ü örgütü etkileyecek konularda öneriler geliştirip ortaya koymakta; %85,9’u toplantılarda örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikir önermekte; %84,9’u çalışma arkadaşları katılmasa dahi toplantılarda işle ilgili konular hakkındaki fikirlerini ifade etmekte; %74,4’ü toplantılarda genellikle çalışma arkadaşlarının fikirlerine katıldıklarını, ancak kendilerine ait yeni fikirler de söylediklerini belirtmişlerdir.

Sessizliğin tercihinde yukarıda açıklanan faktörlerin yanı sıra; katılanların %87,9’u örgütün sırlarını açıklamaları için kendilerine yapılan baskılara direndiklerini; %86,4’ü işyerleri adına kaygılarından dolayı gizli bilgileri uygun şekilde muhafaza ettiklerini; %85,9’u örgütün yararına olduğu için toplantılarda özel bilgileri başkalarıyla paylaşmadıklarını; %83,9’u örgüte zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddettiklerini; % 81,4’ü örgütte işbirliğini korumak için toplantılarda gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmadıklarını söylemişlerdir.

Katılanların %19’u işyerindeki toplantılarda yalnızca sorunların çözümünde çalışma arkadaşları ile uzlaşan fikirlerini söylemekte; %11’si korkutuldukları için toplantılarda genellikle çalışma arkadaşları ile uzlaşan ifadeler kullandıklarını belirtmekte; %11,5’i ise bazı endişelerinden dolayı toplantılarda yalnızca iş arkadaşlarının fikirlerine katıldıklarında konuştuklarını söylemekte; %5,5’i toplantılarda kendilerine zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler hakkında konuştuklarını, %4,5’i toplantılarda kendilerini korumak için konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran konuşmalar yaptıklarını ifade

etmişlerdir. Bu durum “*Toplantı katılımcılarının sessiz kaldıkları konular farklılık göstermektedir*” şeklindeki H2 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Araştırmaya katılanlardan elde edilen verilere göre; katılanlardan %48,3’ünün işyerlerindeki toplantılarda ilgili olmadıklarını düşündükleri konularda sessizliği tercih ederken, %47,3’ü çalışma arkadaşlarının önerilerini desteklemek için sessizliği tercih etmektedir. %20,5’i işin gelişimini artıracığını düşündüğünden toplantılarda kendisini ilgilendirmeyen bir konuda sessizliği tercih etmektedir. %17,5’i konuşmanın kendilerine zarar getireceği endişelerinden ötürü, %16,5’i kendilerini korumak için %11,5’i geleceklere yönelik kaygıları nedeniyle, %11’i korkutuldukları için sessizliği tercih etmektedir. %13,5’i öneride bulunma konusunda kendilerini yeterli görmedikleri için %8,5’i fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceklerine inanmadıkları için toplantılarda sessizliği tercih etmektedir. %7,5’i işyerindeki toplantılarda çalışma arkadaşlarının doğru karar alabileceklerine inandıkları için sessizliği tercih etmektedir.

Araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler ışığında toplantı katılımcıları farklı nedenlerle sessizliği tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durumda “*Toplantı katılımcıları farklı nedenlerle sessizliği tercih etmektedir.*” şeklinde ifade edilen H3 hipotezini doğrulamaktadır. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik algıları ve katılımcılara yöneltilen sorular kapsamında, demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi ve t testi yapılmış ve aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

*Çalışma Yılı – Örgütsel Sessizlik Algıları:* %95 güven aralığında grupların varyansları homojendir (“Sig.” Değeri  $X > 0,05$ ). ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$  olmayan iki soru bulunmaktadır: “Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, toplantılarda işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim.” ve “Toplantılarda örgütün yararına olabilecek yeni projelere dair fikirlerimi beyan ederim.” Bu iki soruda anlamlı bir farklılık görülmekte, diğerlerinde ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

*Aynı kurumda Çalışma Yılı – Örgütsel Sessizlik Algıları:* %95 güven aralığında dört sorunun homojen olmadığı saptanmıştır: “Bana zarar vereceği endişelerinden ötürü, işimle ilgili bilgileri toplantılarda başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,002 < 0,05$ )”, “İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için toplantılarda başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,001 < 0,05$ )”, “Toplantılarda bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim (“Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$ )” ve “Örgütün yararına olduğu için, toplantılarda özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,001 < 0,05$ )”. Bu sorularda anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için Tamhane testi incelenmiştir. ANOVA tablosu

incelendiğinde “Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$  olmayan tek sorumuz vardır: “Örgütün yararına olduğu için, toplantılarda özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam” sorusunda aynı kurumda çalışma yılı açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğerlerinde anlamlı bir farklılıkla karşılaşılmamıştır.

*Çalışma Pozisyonu – Örgütsel Sessizlik Algıları:* %95 güven aralığında iki sorunun homojen olmadığı tespit edilmiştir: “Örgütte işbirliğini korumak için, toplantılarda gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,001 < 0,05$ )” ve “İş yerim adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun şekilde muhafaza ederim (“Sig.” Değeri  $0,001 < 0,05$ )”. Bu sorularda anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için Tamhane testi incelenmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x > 0,05$  şeklindedir. Çalışma pozisyonu ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

*Çalışılan Sektör – Örgütsel Sessizlik Algıları:* Varyanslar homojendir. Yapılan t testi sonrasında çalışılan sektörün (kamu-özel) örgütsel sessizlik algıları konusunda anlamlı bir fark yoktur (“Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$ ).

*Cinsiyet – Örgütsel Sessizlik Algıları:* Varyanslar iki soru haricinde homojendir: “İş yerimdeki toplantılarda çalışma arkadaşlarımdan doğru karar alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem (“Sig.” Değeri  $0,004 < 0,05$ )” ve “Toplantılarda örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm (“Sig.” Değeri  $0,003 < 0,05$ )”. Yapılan t testi sonrasında cinsiyet ile örgütsel sessizlik algıları konusunda anlamlı bir fark yoktur.

*Yaş – Örgütsel Sessizlik Algıları:* %95 güven aralığında beş sorunun homojen olmadığı tespit edilmiştir: “Örgütsel sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi toplantılarda paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$ )”, “Toplantılarda genellikle çalışma arkadaşlarımdan fikirlerine uymakla birlikte ara sıra kendime ait yeni fikirler söylerim (“Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$ )”. “Toplantılarda kendimi korumak için, konuşmayı diğerlerinin üzerine yoğunlaştıran açıklamalar yaparım (“Sig.” Değeri  $0,002 < 0,05$ )”, “Örgütün yararına olduğu için, toplantılarda özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri  $0,000 < 0,05$ )”, “Toplantılarda örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm (“Sig.” Değeri  $0,007 < 0,05$ )”. Bu sorularda anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için Tamhane testi incelenmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x > 0,05$  şeklindedir. Katılımcıların yaşları ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

*Eğitim Durumu – Örgütsel Sessizlik Algıları:* %95 güven aralığında tek sorunun homojen olmadığı tespit edilmiştir: “Toplantılarda örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm (“Sig.” Değeri  $0,004 < 0,05$ )”. Bu soruda anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için Tamhane testi incelenmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri

0,000<0,05 olmayan yedi soru yer almaktadır: “İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için toplantılarda başkalarıyla paylaşmam (“Sig.” Değeri 0,002<0,05)”, “Toplantılarda bana zarar gelmesin diye dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim (“Sig.” Değeri 0,000<0,05)”, “Toplantılarda kendimi korumak için, konuşmalarında çalışma arkadaşlarımı destekler ve onlarla birlikte hareket ederim (“Sig.” Değeri 0,003<0,05)”, “Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu gibi) için, toplantılarda genellikle çalışma arkadaşlarımla uzlaşan ifadeler kullanırım (“Sig.” Değeri 0,000<0,05)”, “İşbirliği yapma özelliğimden dolayı örgütümüzün yararına olacak şekilde sorunlara çözüm önerileri sunarım (“Sig.” Değeri 0,001<0,05).”, “Çalışma arkadaşlarım katılmasa dahi, toplantılarda işle ilgili konular hakkındaki fikirlerimi ifade ederim (“Sig.” Değeri 0,004<0,05)” ve “Toplantılarda örgütün yapısı ile ilgili olan değişimler için fikirler öneririm (“Sig.” Değeri 0,002<0,05)” Sorularında eğitim durumu ile örgütsel sessizlik algıları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğerlerinde ise anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler doğrultusunda toplantı katılımcılarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında genel yapı itibariyle anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcıların toplantılara ilişkin algıları ve katılımcılara yöneltilen sorular kapsamında demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi ve t testi yapılmış ve aşağıda belirtilen sonuçlar elde edilmiştir:

*Çalışma Yılı – Toplantılara İlişkin Algı:* %95 güven aralığında grupların varyansları homojendir (“Sig.” Değeri  $X>0,05$ ). ANOVA tablosu incelendiğinde sorular arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

*Aynı kurumda Çalışma Yılı – Toplantılara İlişkin Algı:* %95 güven aralığında anlamlı bir farklılıkla karşılaşmamıştır (“Sig.” Değeri  $X>0,05$ ).

*Çalışma Pozisyonu – Toplantılara İlişkin Algı:* %95 güven aralığında ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x>0,05$  şeklindedir. Çalışma pozisyonu ile toplantılara ilişkin algı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

*Çalışılan Sektör – Toplantılara İlişkin Algı:* Varyanslar homojendir. Yapılan t testi sonrasında çalışılan sektörün (kamu-özel) toplantılara ilişkin algıları konusunda anlamlı bir fark yoktur (“Sig.” Değeri 0,000<0,05).

*Cinsiyet – Toplantılara İlişkin Algı:* Yapılan t testi sonrasında cinsiyet ile toplantılara ilişkin algıları konusunda anlamlı bir fark yoktur.

*Yaş – Toplantılara İlişkin Algı:* %95 güven aralığında ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x>0,05$  şeklindedir. Katılımcıların yaşları ile toplantılara ilişkin

algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

*Eğitim Durumu – Toplantılara İlişkin Algı:* %95 güven aralığında ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x>0,05$  şeklindedir. Katılımcıların eğitim durumları ile toplantılara ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmaya katılanlardan elde edilen veriler doğrultusunda toplantı katılımcılarının demografik özellikleri ile toplantılara ilişkin algıları arasında genel yapı itibariyle anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda “*Toplantı katılımcılarının toplantılara ilişkin algıları demografik göstergeleri itibariyle farklılaşmaktadır*” şeklinde ifade edilen H4 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışanların, çalışma pozisyonlarına göre toplantılara ortalama katılım sıklığının karşılaştırılması ikili tablolama ile karşılaştırılmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2: Çalışma Pozisyonu ve Toplantılara Ortalama Katılım Sıklığı ile İlgili İstatistikler**

<b>Çalışma Pozisyonu</b>	<b>Günde Bir Kez</b>	<b>Haftada Bir Kez</b>	<b>Ayda Bir Kez</b>	<b>Ayda Birkaç Kez</b>	<b>Toplam</b>
Memur	2	14	46	22	<b>84</b>
Şef	2	2	2	1	<b>7</b>
Bölüm / Birim Yöneticisi	6	26	11	10	<b>53</b>
Üst Düzey Yönetici	7	9	4	8	<b>28</b>
Diğer	5	11	9	2	<b>27</b>
<b>Toplam</b>	<b>22</b>	<b>62</b>	<b>72</b>	<b>43</b>	<b>199</b>

Tablo 2’ye göre, bölüm/birim yöneticisi ve üst düzey yönetici pozisyonlarında çalışanlar günde bir kez ve özellikle haftada bir kez sıklıkla toplantılara katıldıklarını, memur pozisyonunda çalışanlar ise ağırlıklı olarak ayda bir kez mutlaka toplantılara katıldıklarını belirtmişlerdir. Genel ağırlık ise çalışanların haftada bir kez ve ayda bir kez cevaplarında toplanmıştır.

Yapılan ANOVA testi sonucunda; %95 güven aralığında grupların varyansları homojendir (“Sig.” Değeri  $x>0,05$ ). ANOVA tablosu incelendiğinde “Sig.” Değeri, tüm sorular  $x>0,05$  şeklindedir. Toplantılara ortalama katılım sıklığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durum “*Toplantılara katılım sıklığı örgütsel sessizliği etkilemektedir*” şeklindeki H5 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

Çalışanların, çalışma pozisyonlarına göre toplantılarda geçirdikleri ortalama sürenin karşılaştırılması ikili tablolama ile karşılaştırılmıştır (Tablo 3).

**Tablo 3: Çalışma Pozisyonu ve Toplantılarda Geçirilen Ortalama Süre ile İlgili İstatistikler**

Çalışma Pozisyonu	Günde Bir Saat	Günde Birkaç Saat	Haftada Bir Saat	Haftada Birkaç Saat	Ayda Bir Saat	Ayda Birkaç Saat	Toplam
Memur	4	6	5	14	23	32	<b>84</b>
Şef	0	2	0	1	2	2	<b>7</b>
Bölüm / Birim Yöneticisi	5	7	9	14	5	13	<b>53</b>
Üst Düzey Yönetici	2	6	2	9	2	7	<b>28</b>
Diğer	1	5	3	9	4	5	<b>27</b>
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>19</b>	<b>47</b>	<b>36</b>	<b>59</b>	<b>199</b>

Tablo 3'e göre memur pozisyonunda çalışanların vermiş oldukları cevapların yoğunluğu ayda birkaç saat ve ayda bir saat şeklindeki seçeneklerde oluşmuştur. Şef pozisyonunda çalışanlar günde bir saat toplantılara girebildiği gibi ayda birkaç saat olarak da toplantı katılım sürelerini ifade etmişlerdir. Bölüm/birim yöneticileri pozisyonunda çalışanların tercihleri haftalık ve ayda birkaç saat olarak toplantılarda vakit geçirdiklerini belirtmek yönünde olmuşken, üst düzey yöneticiler genellikle haftada birkaç saatini toplantılara ayırdıklarını ifade etmişlerdir. Yapılan ANOVA testi sonucunda; %95 güven aralığında tek sorunun homojen olmadığı tespit edilmiştir: "Örgütte işbirliğini korumak için, toplantılarda gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam ("Sig." Değeri 0,002<0,05)". Bu soruda anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için Tamhane Testi incelenmiştir. ANOVA tablosu incelendiğinde "Sig." Değeri 0,000<0,05 olmayan tek soru bulunmaktadır: "İşyerimdeki toplantılarda geleceğime yönelik kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem" sorusunda toplantılarda geçirilen ortalama süre açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğerlerinde ise anlamlı bir farklılık söz konusu değildir ve görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum "Toplantılarda geçirilen süre örgütsel sessizliği etkilemektedir" şeklindeki H6 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç

Literatürde özellikle “toplantı yönetimi” başlığı altında ele alınan ve araştırılan çalışma sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Çevik (2004) Emniyet Teşkilatında zaman ve toplantı yönetimi konusunu ele almıştır. Çalışmada faaliyet alanı ile ilgili olarak zaman yönetiminden bahsedilmiş ve zaman yönetimi kavramını toplantı yönetimi ile bağdaştırarak, etkili toplantıların nasıl yapılabileceği konusunu ortaya koymuştur. Arıcı (2011) “iç denetçi” sıfatı ile yapmış olduğu çalışmada iç denetimde yapılan toplantıları, verimli bir toplantının nasıl yapılabileceği biçiminde sorgulayarak ve özellikle yönetim alanı ile metaforlaştırarak ele almıştır. Yeşil (2011) işletmeler açısından etkin iş toplantılarının DNA’larını ortaya koymayı hedefleyen bir çalışma gerçekleştirmiş ve çalışma dâhilinde etkin ve verimli iş toplantıları oluşturabilmek adına işletme yapıları içerisinde gerçekleştirilen toplantıların önemini vurgulamaya ve başarılı bir iş toplantısının unsurlarını ortaya koymaya çaba göstermiştir.

Gürpınar (2013) ele aldığı çalışmada özellikle uluslararası boyutta olan anonim şirketlerin yönetim kurulu toplantılarının elektronik ortamda yapılmasına yönelik esas ve kurallar ile ilgili olan araştırmasını ticaret hukuku kapsamında ele almıştır. Öktem ve Özdemir (2013) yaptıkları çalışmada toplantı yönetiminin dinamiklerini yeni kamu işletmeciliği perspektifinden değerlendirmiş ve etkili toplantı tekniklerinin kamu kurumlarında özellikle karar alma süreçlerinde etkin kullanımına dair çözüm önerileri getirmeye çalışmışlardır. Yurtbaşı (2014) yaptığı çalışmada anonim şirketlerde yapılan toplantıları ve bu toplantılarda ele alınan karar yeter sayılarını incelemiştir. Çalışmada genel kurul toplantıları ve karar yeter sayıları ile ilgili literatür ve öğretilerde yer alan farklı görüşler ve uygulamadaki durumları Türk Ticaret Kanunu bağlamında ele alınmıştır. Ocak ve Özden (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada Borsa İstanbul’a kote olan işletmelerin yönetim kurulu toplantı sayılarına etki eden faktörleri sıralamaya çalışmışlardır. Toplantı katılımcılarının cinsiyetlerine, üyelik türleri, yönetim kurulunun büyüklüğüne göre ve işletmelerin içinde buldukları sektörlere göre yapılan yönetim kurulu toplantı sayıları ele alınmıştır. Gürbüz ve Özyirmidokuz (2018) çalışmada üretim işletmelerinde gerçekleştirilen üst düzey toplantıların metin formatındaki tutanaklarını analiz ederek, hem yöneticiler için rekabet unsurlarını ortaya çıkartabilmek hem de toplantıların kalitelerini arttırabilmek adına bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacıların bahsetmiş olduğu üzere en genel amaçları metin madenciliği ile elde ettikleri sonuçların nihayetinde toplantı kalitesini arttırmak üzere yorumlanması olarak ifade edilmiştir.

Çalışanların örgütsel problemler ve iyileştirmeler hakkındaki fikirlerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun ortaklaşa olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik davranışının esasını ortaya



koymaktadır (Altınöz vd., 2017, 74). Çalışanların yaptıkları işe ilişkin bilgi, fikir ve tecrübelerini örgüt lehine ifade etmeleri örgütler için önemli bir durumdur. Tersine bir durum yani örgütlerde çalışanların bilgi, fikir ve deneyimlerini kasıtlı bir şekilde ifade etmemeleri ise örgütsel sessizlik olarak tanımlanmaktadır.

Toplantılardaki sessizliğin kırılmasına yönelik ipuçları vermiş olduğundan örgütlerin performanslarının yükseltilmesi açısından da uygulayıcılara ve alan çalışmalarına katkı sağlayacağı umulan bu araştırmanın problemi; örgütsel sessizliğin çalışanların toplantılarda sessiz kalma tercihi üzerindeki etkisini saptamak ve toplantılarda ele alınan konularla sessiz kalma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler test edilmiş ve araştırmaya katılanlar “Toplantı katılımcılarının sessiz kaldıkları konular farklılık göstermektedir” şeklindeki H2 hipotezinin doğrulandığı, toplantı katılımcıları farklı nedenlerle sessizliği tercih ettiklerini belirttiklerinden “Toplantı katılımcıları farklı nedenlerle sessizliği tercih etmektedir” şeklinde ifade edilen H3 hipotezinin kabul edildiği, demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasında genel yapı itibarıyla anlamlı bir farklılık olmadığından “Katılımcıların örgütsel sessizlik ve toplantılara ilişkin algıları demografik göstergeleri itibarıyla anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır” şeklinde ifade edilen H4 hipotezinin reddedildiği, katılım sıklığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olmadığı “Toplantılara katılım sıklığı örgütsel sessizliği etkilemektedir.” şeklindeki H5 hipotezinin reddedildiği ve “Toplantılarda geçirilen süre örgütsel sessizliği etkilemektedir.” şeklindeki H6 hipotezinin reddedildiği sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularına bağlı olarak araştırmaya katılanların sessizliğinin; Pinder ve Harlos (2001) sakin sessizlik, Milliken, Morrison ve Hewlin’in (2003) korkulara dayanan kendini korumacı davranış ve işbirliğine dayanan amaç odaklı davranış, Park ve Keil’in (2009) bilinçli sessizlik ve savunmaya dayalı sessizlik kapsamında, Dyne ve diğerlerinin (2003) savunmacı sessizlik ve olumlu sosyal sessizlik tanımlamaları kapsamında.

Bir başka deyişle araştırmaya katılanlar; hoş olmayan bir şeyin kabul edilmesine bağlı olarak kişinin düşünce ve bilgilerini kendisinde tutması şeklinde bir sessizlik içinde değil, konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuz sonuçlardan kaçınabilme amacıyla düşünce ve bilgilerini kendilerine saklamaktadır. Sessizliğinin boyun eğmeye dayanan bir vazgeçme davranışı olarak sessiz kalmayı tercih etmemekte, bilinçli olarak sessizliği tercih etmekte ve savunmaya dayalı olarak ya da çıkarlarını korumak ve çatışma ortamı yaratmamak uğruna sessiz kalmaktadır. Kendilerini korumak için önemli düşünce ve bilgilerini gizlemekte veya örgütün yararı için işle ilgili düşünce ve bilgilerini paylaşmamaktadır.

Bulgular ışığında katılımcıların sessiz kaldıkları konular; ilgili olmadıklarını düşündükleri konular, iş yükünü arttıracaklarını düşündükleri konular olarak ortaya konulmuş; sessiz kalma nedenleri ise kendilerini koruma, örgütün sırlarını açığa vurmama şeklinde belirlenmiştir.

Dolayısıyla araştırmacıların, toplantı içerisinde, belirli ölçütler doğrultusunda örgütsel sessizlik konusunu kendi ya da örgütleri lehinde tercih ederek kullandıkları da görülmektedir. Bireylerin toplantılarda kendi tasarruflarıyla gerçekleştirdikleri “sessiz kalma davranışı”, psikolojik olarak gerçekleştirdikleri bir savunma mekanizması olabileceği gibi bireysel ve örgütsel çıkarları doğrultusunda ele aldıkları bir davranış biçimi de olabilmektedir. Diğer bir ifade ile toplantılarda, katılımcıların bireysel ve örgütsel faydaları doğrultusunda sessiz kalmalarını gerektirecek konular ele alınmıyorsa bireylerin sessizliklerini korumayı tercih ettikleri görülmektedir. Tüm bu durumlar ve sonuçlar yorumlandığında “Örgütsel sessizlik toplantı katılımcılarının toplantılarda sessiz kalmalarını anlamlı ölçüde etkilemektedir.” şeklindeki H1 hipotezinin doğrulandığını göstermektedir.

Katılımcılar; örgüt yararına olabilecek yeni projeler hakkında sorunlara çözüm önerisi gerektiğinde, öneri geliştirip tavsiyelerde bulunmak gerektiğinde, örgüt yapısı ile ilgili değişimler söz konusu olduğunda ise sessiz kalmamaktadır.

Araştırma bulgularına bağlı olarak; üst yönetim, çalışanlarını düşüncelerini açıklama konusunda teşvik ederse, şeffaf, açık ve güvenilen bir ortam sağlarsa toplantılara yansıyan örgütsel sessizlik azaltacaktır. Bununla beraber toplantı katılımcılarının toplantı gündemi ile ilgili kişilerden oluşturulması da örgütsel sessizliğin kırılmasında etkili olacaktır. Çünkü toplantı katılımcıları doğru belirlenmediğinde çalışanların fikirlerinden yararlanılamamakta, bu durum etkin karar alma, verimlilik ve performans artışı gibi konularda engel oluşturmaktadır. Katılımcılar toplantı grubunun bir üyesi olduklarını ve bu grubun ortak bir amacı olduğunu hissettiklerinde toplantıya ve katılımcılara önemli derecede bağlılık hissedeceklerdir. Bu da katılımcıları daha çok işbirliği ve amaca yönelik çalışma konusunda motive edecektir. Belirtilen nedenlerle toplantı düzenlemelerinde katılımcıların doğru belirlenmesi sessizliğin kırılması, örgütün gelişimi ve çalışan performansının geliştirilmesi yönünden önem taşımaktadır. Kamu, özel kesim ve örgütsel bağlamda tüm yapılar içerisinde toplantılar yapıldığından, araştırma kapsamında evren ve örneklem kamu ve özel kesimi kapsayacak biçimde ele alınmıştır. Konuya yönelik yapılacak araştırmalar; nicel, nitel veya karma yöntemlerle daha da genişletilebilir.

## Kaynakça

- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S., Kahraman, E. (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Elektronik Meslek Yüksekokulları Dergisi*, 15. BÜROKON Özel Sayısı, 7(2), 73-79.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.
- Arıcı, E. (2011). İç Denetimde Toplantı ve Toplantı Yönetimi, *Denetim*, 7, 61-69.
- Bağ, D., Ekinci, C. E. (2018). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları, *Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- Bildik, B. (2009). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Bowen, F., Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bozkurt, S. (2016). Örgütlerde Sessizliğe Yönelik Tutumlar ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 722-733.
- Creagan, E. (2003). How Not to Be My Patient, *Health Communications*.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği-Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çevik, H. H. (2004). Emniyet Teşkilatında Zaman ve Toplantı Yönetimi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 6, 3-4.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00384>
- Elsayed-Elkhouly, S. M., Lazarus, H., Forsythe, V. (1997). Why is a third of your time wasted in meetings, *Journal of Management Development*, 16(9), 672-676. <https://doi.org/10.1108/02621719710190185>
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20824/222935>
- Gürbüz, F., Özyirmidokuz E. K. (2018). Toplantı Tutanaklarının Analizi ile Bir Karar Destek Sistemi, *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 257-268.
- Gürpınar, B. (2013). Anonim Şirket Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli ve Elektronik Toplantı Sistemi, *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 1101-1126.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threat to patient safety, *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1955340/>
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*. 38(167), 50-64.
- Kalay, F., Oğrak, A., Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/iibfdkastamonu/issue/29241/313320>
- Kılıçlar, A., Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kıranlı Güngör, S., Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.
- Messmer, M. (2001). Conducting Effective Meeting. *Strategic Finance*, 81(12), 8-10. <https://brainmass.com/file/304405/out.pdf>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1475. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00387>

- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. Retrieved from [https://www.jstor.org/stable/259200?origin=crossref&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_content](https://www.jstor.org/stable/259200?origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_content)
- Nartgün, Ş. S., Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47 – 67.
- Ocak, M., Özden, E. A. (2017). Yönetim Kurulu Toplantı Sayısını Etkileyen Faktörler: Borsa İstanbul'a İlişkin Bulgular, *Business and Economics Research Journal*, 8(2), 217-230.
- Öktem, M. K., Özdemir, A. M. (2013). Toplantı Yönetimi: Kamu Yönetiminde Karar Almanın Dayanılmaz Hafifliği, *Sosyo Ekonomi*, 9(19), 221-241.
- Park, C. W., Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model, *Decision Sciences*, 40(4), 901-918. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1540-5915.2009.00255.x>
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. Retrieved from <http://karenharlos.com/downloads/2017/06/pinder-harlos-2001-employee-silence.pdf>
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction With Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 49(2), 149-172.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Tengilimoğlu, D., Erkal Coşan, P. (2016). *Yönetici Asistanlığı*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tutar, H., Başpınar Öztürk, N., Altınöz, M. (2004). *Sekreterlik El Kitabı -Temel Sekreterlik ve Yönetici Asistanlığı-*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Üçok, D., Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Emerald Research*, 27(5), 441-458.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yeşil, S. (2012). İşletmeler Açısından Etkin Bir İş Toplantısının DNA'ları, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 165-196.
- Yurtbaşı, F. (2014). Anonim Şirketler Genel Kurullarında Toplantı ve Karar Yeter Sayıları, *Yeditepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(2), 203-232.