

# Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma

## Öz

Bu çalışmada örgütsel/işgören sessizlik olgusunun, örgüt yapı ve özelliklerine dayalı olarak ne şekilde geliştiğinin keşifsel bir yöntemle ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Örgüt yapı ve özelliklerine ilişkin alt değişkenler olarak, biçimselleşme, uzmanlaşma, farklılaşma, standartlaşma, merkezileşme derecesi ele alınmıştır. Kalitatif bir araştırma olarak tasarlanmış çalışmada veri elde etmek için mülakat ve odak grup tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma örneklemi farklı örgüt yapıları içerisinde değişik kademelerde görev alan kırk bir katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma bulguları içerisinde örgüt yapı ve özelliklerinin işgören sessizliğinin oluşumu üzerindeki etkileri ayrıntılı bir biçimde tartışılmış ve elde edilen bulgular ışığında yeni sessizlik formları ortaya konmuştur. Yapısal sessizlik teması altında kodlanan bu formlar, Yönetimsel Sessizlik, Düşünsel/Passif Sessizlik ve Birimler Arası Sessizlik olarak isimlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Sessizlik, Örgüt Yapı ve Özellikleri*

## Organizational Silence and Organizational Structure and Characteristics: A Qualitative Study

### Abstract

In this study, we would like to reveal how the phenomenon of organizational/employee silence appears through an exploratory method based on the organizational structure and characteristics. Sub-variables related to organizational structure and characteristics were selected as degree of formalization, specialization, differentiation, standardization, centralization. In this qualitative research, interviews and focus group techniques were used to obtain data. The study sample consists of interviews of forty-one participants working at different levels in different organizational structures. Based on the research findings, the impacts of organizational structure and characteristics on formation of employee silence were discussed in detail. We have found new silence forms. These forms are encoded under the theme of structural silence, have been named as Administrative Silence, Intellectual/Passive Silence and Interfacility Silence.

**Keywords:** *Organizational Silence, Organization Structure and Characteristics*

**Zeki UÇAR<sup>1</sup>**  
**Ethem DUYGULU<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Araş. Gör. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Bitlis, zucar@beu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İzmir, ethem.duygulu@deu.edu.tr

## 1.Giriş

İşgörenler yaptıkları işleri ve örgütlerini geliştirecek çeşitli fikir, bilgi, öneri, eleştiri ve kaygılara sahiptirler. Ancak, işgörenlerin bilgi, fikir, öneri, eleştiri ve kaygılarını açık bir biçimde ifade etmekten kaçındıkları literatüre sıklıkla konu olunca, araştırmacıların genel olarak işgören sessizliğini örgütler adına olumsuz bir durum olarak değerlendirdikleri görülmektedir (Örn. Morrison ve Milliken, 2000 ; Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003; Milliken vd., 2003). Bununla birlikte güncel araştırma sonuçları, işgören sessizliğinin karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilediğini de ortaya koymaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1359, Tangirala ve Ramanujam, 2008: 41). Tangirala ve Ramanujam'ın (2008: 41) da belirtmiş oldukları gibi, kişilerin sessiz kalma davranışları, farklı amaç, kişi ve konuların kombinasyonu içerisinde geniş bir alana yayılmaktadır. Bu nedenle, sessizlik hallerinin kavramsallaştırılabilmesi için işgören/örgütsel sessizlik konusuyla ilgili birçok boyutun ele alınıp incelenmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Daha akıcı olması açısından, çalışmanın sonraki kısımlarında işgören/örgütsel sessizlik kavramı yerine sadece sessizlik kavramı kullanılacaktır.

Sessizlik olgusunu konu edinen araştırmalar, olguyu genel olarak örgütlerin sosyal bağlamıyla ilişkili olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla sessizlik üzerine yapılan kavramsallaştırmaların, örgüt yapısını oluşturan temel unsurlardan biri olan sosyal yapıyı dikkate aldığı açıkça görülmektedir. Nitekim Morrison ve Milliken (2000) tarafından kaleme alınan temel çalışmada, sessizliğin sosyal olarak yapılandırılan bir olgu olduğu iddia edilirken; örgüt yapı ve özelliklerine sınırlı düzeyde vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak Hackman vd.'nin (1975) de belirtmiş oldukları gibi örgüt yapısının teknik ve sosyal formları içeren iki farklı düzeyden meydana geldiği bilinmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından teknik yapıyı ifade eden örgüt yapı ve özelliklerinin sessizlik olgusunu ne şekilde etkilediği ve farklı formlarda sessizlik olgusu oluşturup oluşturmadığı yeterince araştırılmamıştır. Oysaki örgüt yapısı ve işgören duygu ve davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma, teknik yapının işgören duygu ve davranışlarını etkilediğini açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenin belirli nedenlere bağlı olarak örgüt sosyal alanı içerisinde sergilemiş olduğu sessizlik

davranışının yanı sıra, örgüt yapı ve özelliklerinin de sessizlik davranışını etkileyebileceği ve farklı sessizlik formlarının da ortaya çıkabileceği, mantıksal açıdan ulaşılabilecek bir sonuçtur. Bu bakımdan sessizlik olgusunu, örgüt yapı ve özelliklerinden bağımsız, yalnızca sosyo-psikolojik bağlam içerisinde ele olarak kavramsallaştırmaya çalışmak, bir yandan yazının kapsayıcılığını sınırlarken, diğer taraftan sorunun çözümüne yönelik geliştirilen önerilerin yetersiz kalmasına neden olacaktır.

Yazarların bilgisi dahilinde, örgüt yapısı ve sessizlik ilişkisini araştıran ampirik araştırmanın olmadığı görülmüştür. Yönetim ve örgüt yapısını içerisinde büyük bir çalışma alanı bulan örgüt yapı özelliklerinin sessizlikle ilişkisinin araştırılmamış olması, oldukça dikkat çekicidir. Burada ilk akla gelen soru, oluşturulan araştırma hipotezlerine uygun sonuçların elde edilip edilmediğiyle ilgili olmaktadır. Sessizlik teorisi içerisinde ortaya konmuş olan sessizlik formlarının örgüt yapı ve özellikleriyle ilişkisinin açıklanamaması, teoride bir eksiklik olabileceği kanısını temellendirmektedir. Dolayısıyla bu durum farklı sessizlik formlarının olabileceğine de işaret etmektedir. Nitekim Dalton vd. (1980: 49), belirli örgüt yapılarının işgörenlerin davranışlarını belirlemede büyük bir öneme sahip olduğunu belirtirken, örgüt yapısının kişilerin davranışları üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte, örgütlerin fonksiyonel düzeyde farklılaşan çeşitli birimlerden oluştuğu ve bir takım yapısal özelliklere sahip oldukları bilinmektedir. Bu farklı birim ve yapısal özelliklerin, işgörenlerin kitlesel olarak sessizleşmelerine etkileri bağlamında, analiz düzeyini farklılaştırabileceği düşünülebilir. Belirtilen varsayımlar altında, örgütlerin sosyal düzeyine ek olarak örgüt yapı ve özelliklerinin de sessizlik yazını içerisinde ele alınması, sessizlik teorisinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, olumsuz bir tutum veya davranış olarak değerlendirilen işgören sessizlik hallerinin önlenmesine yönelik olarak, kapsamlı yönetim uygulamaları ve etkin insan kaynakları stratejileri geliştirilmesi bakımından da uygulamacılara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada kuramsal olarak da ortaya konan işgören sessizliği/örgütsel sessizlik ve örgüt yapı ve özellikleri arasındaki ilişkinin nitel bir araştırmayla incelenmesi ve elde edilen veriler ışığında betimlemesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma

farklı örgütsel/işgören sessizlik form ya da formlarını ortaya çıkaracak bir araştırma olmasından dolayı önemli hale gelmektedir. Ancak işgörenler üzerinde benzer olumsuz etkilere neden olan bu olgular (örgüt yapısı ve örgütsel/işgören sessizliği) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı şüphesi, ilk olarak teoride bir eksiklik olabileceği kanısını uyandırmaktadır. Ayrıca araştırma içerisinde sessizlik olgusunun örgütsel düzeyde incelenmesi, daha önce ele alınmamış olan farklı örgüt türlerini de araştırma konusu olarak ele alması ve özgün araştırma sorularının geliştirilmesi, bu çalışmanın özgün değerlerini oluşturmaktadır.

## 2.Sessizlik Kavramı

Wathen (1973: 13), Latince’de bir fiilin gerçek ve mecaz anlamlarda kullanıldığını ifade etmektedir. Sessizliğin gerçek anlamı, gürültüsüzlük, hareket-sizlik, durgunluk veya suskunluk, sessiz kalma, konuşmama durumudur. Mecaz anlamda ise genel olarak inaktif (hareketsiz) kalan eylem; dinlenme ya da durma; eyleme zıt olarak sessiz ve hareketsiz olma anlamlarına gelmektedir (Wathen,1973: 13).

Webster’s Collegiate Dictionary’de sessizliğin hem isim hem de fiil biçiminin tanımlandığı görülmektedir. Bu sözlüğe göre isim olan sessizlik, tamamen bir sessizlik, konuşmanın olmayışı ya da belirli bir konu üzerinde konuşulmaması olarak tanımlanırken, fiil durumundaki sessizlik ise birinin konuşmasının kesilmesi ve sessizlik durumuna geçilmesi olarak ifade edilmektedir (Sobkowiak, 1997: 43).

Sobkowiak (1997), sessizliğe ilişkin farklı düzeylerde ayırmadan bahsetmektedir. Bu ayırmada sessizlik “akustik/sesle ilgili” (acoustic) ve “pragmatik/öğretici/faydacı” (pragmatic) olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır. Akustik açıdan sessizlik, fiziksel alandaki ses dalgalarının olmayışından, pragmatik açıdan sessizlik ise insanların içinde var olduğu (psiko/sosyol alan) ve genellikle yarar veya stratejik amaçlar için konuşmanın olmayışından kaynaklanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 338).

Bruneau (1973), yapmış olduğu çalışmada pragmatik sessizliğe ilişkin onayı ya da reddi/görüş ayrılığını içeren “psiko-linguistic sessizlik” (psycho-linguistic silence), “etkileşimsel sessizlik” (in-

teractive silence) ve “sosyo-kültürel sessizlik” (socio-cultural silence) olmak üzere üç farklı sessizlik türü ortaya koymaktadır. Psiko-Linguistik Sessizlik, iletişim esnasında kişilerin bilinçsiz bir şekilde yapmış oldukları duraksamaları, kasti olmayan ilişkileri içeren psikolojik kökenli bir sessizlik türüdür (Erenler, 2010: 17). Pragmatik sessizliğin bir formu olan etkileşimsel sessizlik ise genel olarak stratejik ve bilinçli bir eylemdir. Sosyo-Kültürel Sessizlik ise kurumsal yasaklamalar ve kişisel düzeyde gerçekleşen ve sessizliğe etki eden sözlü davranışlarla ilişkili kültürel normlardan kaynaklanmaktadır (Morrison ve Milliken 2000).

Ling (2003: 133), gerçekleştirmiş olduğu kültürler arası çalışma sonucunda, kişiler arası iletişimsel durumlara ilişkin üç farklı sessizlik türü ortaya koymuştur. Bu sessizlik türleri olumlu/pozitif, olumsuz/negatif ve etkisiz/nötr sessizlik olarak belirtilmektedir. Olumlu/Pozitif Sessizlik, terfi etmek, var olan ilişkilerini daha da güçlendirmek ya da ilişkilerini devam ettirmek için bir iletişim aracı olarak kullanılan bir sessizlik türüdür (Ling 2003: 133). Olumsuz/Negatif sessizlik, izole etme, umursamama, önemsememe ve uzlaşma gibi etkileşime zarar veren ya da etkileşimde iyi niyetin ortadan kalkmasına neden olan olumsuz durumları içermektedir (Ling 2003: 133). Etkisiz/Nötr Sessizlik’te ise sessizliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerine vurgu yapmaktadır (Ling 2003: 133).

## 3.Sessizlik Olgusunun Örgüt Alanına Yansıması

Sessizliği örgütsel alan içerisinde araştıran güncel çalışmaların, çıkış noktası olarak Hirschman (1970) çalışmasını referans aldıkları görülmektedir. Hirschman (1970), tatminsizlik durumunda işgörenlerin nasıl davranacaklarını ortaya koyan bir tipoloji önermektedir. Bu tipoloji içerisinde Hirschman (1970), işgörenlerin tatminsizliğe karşı farklı tutum ve davranışlar biçimleri sergileyeceklerini belirtmektedir. Bu tutum ve davranış biçimleri “Çıkış” (Exit) “Ses” (Voice) ve “Bağlılık” olarak belirtilmektedir. Hirschman’ın (1970: 4,30) çalışmasında “çıkış” bazı müşterilerin organizasyonun çıktılarını satın almaktan vazgeçmeleri ya da kimi işgörenlerin örgütten ayrılmaları şeklinde tanımlanırken, “ses” ise müşterilerin ya da örgüt üyelerinin firmanın uygulamalarını, politikalarını ve çıktılarını değiştirme teşebbüsü olarak ifa-

de edilmektedir. Hirschman (1970) tarafından işgörenlerin pasif bir durumu olarak ele alınan bağlılık kavramı ise işgörenlerin yapıcı bir tutum olarak sessizleşip itaatkâr davranmalarını ima etmektedir. Bu bağlamda, Hirschman'ın (1970) bağlılığı tanımlarken aslında sessizliği de tanımladığı anlaşılmaktadır.

Bir diğer önemli çalışmada Farrell (1983), Hirschman'ın (1970)' ortaya koymuş olduğu tipolojideki üç boyuta ek olarak, umursamazlık, aldırma ve sessizlik ile karakterize edilen "ihmal" boyutunu ortaya koymaktadır. Farrell (1983), tatsizlik sonucunda örgütüne karşı bağlılığı azalan ve yapmış olduğu işe yabancılaşan işgörenin, üyesi olduğu örgüt içerisinde katılımdan uzak durup umursamaz davranışlar sergileyeceğini iddia etmektedir (aktaran; Brinsfield vd., 2009: 9-10). Ayrıca Farrell (1983), sesi aktif ve yapıcı bir boyut olarak ele alırken, ihmalin pasif ve yıkıcı bir durum olduğunu değerlendirmektedir (aktaran; Brinsfield vd., 2009: 9-10). Aslında Hirschman (1970) ve Farrell'in (1983) çalışmalarında tezat bir durumun olduğu dikkat çekmektedir. Hirschman'ın (1970) çalışmasında sessizlik sadakat ve bağlılıkla eş anlamlı iken, Farrell (1983) tarafından yıkıcı bir durum olarak değerlendirilmektedir. Hirschman (1970)' in çalışmasına karşı eleştirel nitelikte olan bir diğer araştırmanın ise Leck ve Saunders tarafından kaleme alındığı görülmektedir. Leck ve Saunders (1989: 220), Hirschman (1970)'ın çalışmasının tartışmalı olduğunu belirtmektedirler. Araştırmacılara göre bu sorun bağlılık (loyalty) kavramının farklı şekillerde yorumlanmasından kaynaklanmaktadır. Ancak Sessizlik yazının ilk dönem araştırmaları olarak değerlendirilen bu çalışmaların ortak bir tavırla sessizlik olgusunu, genel olarak işgörenlerin pasif bir davranış biçimi olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

İnsan davranışlarını inceleyen bilim insanları, sessiz kalmanın eylemsizlikle karakterize edilemeyeceğini belirtmektedirler (örn. Nader, 2001: 162). Nitekim Scott (1993: 3), sessizliğin geleneksel anlamda pasif bir davranış biçimi olarak algılanmasını eleştirmektedir. Scott'ın ulaştığı sonucu destekler nitelikte olan kimi yazarlar, bütün sessizlik formlarının pasif bir davranış biçimi olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtirken, sessizliğin biliş, duygu ya da niyetleri içeren bir iletişimin formu olarak, aktif ve bilinçli bir çabanın sonucunda oluşabileceğine vurgu yapmaktadırlar (Pin-

der ve Harlos, 2001: 333-334). Dolayısıyla sessizlik üzerine yapılan ilk çalışmaların etkilerinden sıyrılan son dönem araştırmalarında bir eksen kayması olduğu görülmektedir. Daha kapsamlı bir ifade ile sessizlik araştırmalarının sonuçları itibarıyla ilk çıktığı zamanlardaki olumlu davranış paradigmasının yerini genel olarak işgörenlerin bilinçli/amaçlı olarak sergiledikleri olumsuz bir davranış paradigmasına bıraktığı söylenebilir (örn. Morrison ve Milliken: 2000; Pinder ve Harlos: 2001; Van Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken: 2003; Premeaux ve Bedian, 2003; Bowen ve Blockman, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Bu çerçevede sessizlik literatüründeki paradigma değişiminin etkileri örgütler üzerinde de kendini göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu, katılımcı bir örgüt yaratma önünde büyük engel olarak değerlendirmektedirler. Dolayısıyla sessizlik olgusu, olumsuz bir işgören davranışı olarak kavramsallaşmıştır (Çakıcı, 2007: 149).

"Örgütsel Sessizlik" kavramının Yönetim ve Organizasyon yazını içerisinde ilk kez Morrison ve Milliken (2000: 709) tarafından yapılan çalışmada kullanıldığı görülmektedir. Literatürde sıkı kullanılan bir diğer kavramı ise Pinder ve Harlos (2001), "İşgören sessizliği" olarak kavramsallaştırılmıştır. Aslında her iki çalışmada da sessizliğin çoğulcu bir yapıda oluştuğu ifade edilmiş olsa da, Pinder ve Harlos'un (2001), olguyu daha çok psikolojik zeminde açıkladıkları görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) ise, olumlu bir özellik olarak tanımladıkları çoğulcu örgüt tanımından hareketle, örgütsel düzeyde ortaya çıkan sessizliğin örgütler için neden zararlı olduğunu tartışmaktadırlar.

Literatürde var olan tanımlar dikkate alındığında, örgütlerde yaşanan sessizlik olgusuna ilişkin bir takım çıkarımlara ulaşmak mümkündür. Bunlar, sessizliğin çeşitli psikolojik nedenlere (örn. Korku gibi ) bağlı olduğu, bilinçli bir şekilde geliştiği, bir iklim halini alarak kolektif bir yapıya dönüştüğü, çoğulcu/katılımcı örgüt ve örgütsel gelişim önünde engel olduğu şeklinde ifade edilebilir. Buradan hareketle **örgütsel sessizlik /işgören sessizliği**, işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında kendi fikir, öneri, seçim, eleştiri ve kaygılarını, çeşitli psikolojik etkilere ve üstlerinden gelen baskılara bağlı olarak bilinçli bir biçimde kendilerine saklamalarını ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison



ve Milliken, 2003; Morrison vd., 2003).

Sessizlik yazını içerisinde örgütlerde ortaya çıkan sessizlik olgusunun farklı formlarda ortaya konduğu görülmektedir. Pinder ve Harlos'un (2001) adletsiz çalışma ortamlarında, insanların sessizleşmesinin temelindeki nedenleri dikkate alan farklı durumları ortaya koymak için yaptıkları çalışmada, işgören sessizleşmesini iki başlık altında inceledikleri görülmektedir. Bunlar "Kasti Sessizlik/Savunma Amaçlı Sessizlik" (Employee Quiescence) ve "Kabullenici Sessizlik"tir (employee acquiescence). Pinder ve Harlos'a (2001: 348-349) göre kasti sessizlik, işgören tarafından kasıtlı olarak sergilenen bir ihmal durumudur ve çalışanın koşullara ilişkin görüş ayrılığına düştüğünü ifade etmektedir. Kabullenici sessizlik ise, işgörenler tarafından örgütsel durumların acı veren derin hislerle kabullenilmesi ve var olan durumun değişmeyeceğine kesin gözüyle bakılması olarak ifade edilmektedir. Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koymuş oldukları boyutlara ek olarak, Dyne vd.'nin (2003) "Prososyal Sessizlik" boyutunu ortaya koydukları görülmektedir. Dyne vd. (2003) göre prososyal sessizlik, açık konuşmanın sonucunda karşılaşılabilecek negatif sonuçların korkusundan ziyade diğerleri için endişe duymaktan kaynaklanan bir durumdur. Knoll ve Dick (2013), yapmış oldukları çalışmada sessizlik odaklı diğer çalışmalara ek olarak "Fırsatçı Sessizlik" boyutunu ortaya koymaktadırlar. Knoll ve Dick (2013: 351), işgörenlerin bazen kendileri için avantaj sağlayacak bilgileri kasıtlı olarak gizleme eğiliminde olduklarını belirterek, fırsatçı sessizliği, işgörenlerin diğerlerinin zarar göreceğini bile bile iş ile ilgili düşünce, bilgi ya da fikirlerini kendilerine avantaj sağlaması amacı ile stratejik olarak gizlemeleri biçiminde tanımlamaktadırlar.

İşgörenler çalıştıkları örgütler ve üstleri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Çalıştıkları örgütlerde onları bu davranışa iten birçok neden bulunmaktadır. Birçok çalışmada araştırmacılar, örgütlerde ortaya çıkan sessizliğinin nedenleri ve ne şekilde geliştiği üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırmalar incelendiğinde örgütsel/işgören sessizliğinin nedenlerini üç başlık altında toplamak mümkün gözükmektedir. Bunlardan ilki, örgüt içi ortamsal faktörlerin etkisiyle ortaya çıkan (genel olarak üst yönetim tutum ve davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır.) ve işgörenlerin

işsel değerlendirmelerine göre olumsuz olarak algılanmış oldukları durumdur. İkincisi, işgörenlerin kişisel özellikleri ve demografik özelliklerini temsil eden kişisel özelliklerdir. Son faktör ise bir kısım örgüt yapısı ve özelliklerinden kaynaklanan durumu ifade etmektedir.

Milliken vd. (2003: 1469), organizasyon içerisinde çalışanların sessizleşme kararı vermesinde etkili olan faktörleri "kişisel özellikler", "organizasyonel özellikler" ve "ilişkilere dayanan özellikler" başlıklarında modelleyerek ifade etmektedirler. Morrison ve Milliken'e (2000) göre, sessizlik olgusu, organizasyon düzeyinde ortaya çıkar ve örgüt karakteristiklerinden etkilenir. Bu karakteristiklere örnek olarak karar verme, süreçler, yönetim süreçleri ve kültür gösterilebilir (Vakola ve Boudaras, 2005: 442). Örgütsel sessizlik olgusunu bir modelle ortaya koyan Morrison ve Milliken (2000), modelde örgütsel sessizliğin ana bileşenlerini ortaya koymalarının yanı sıra örgütsel düzeyde sessizliğin sosyal olarak yapılandırılmış bir olgu olduğuna açık bir biçimde vurgu yapmaktadırlar. Bu noktadan hareketle işgörenlerin neden sessizleştikleri üzerine yoğunlaşan bir kısım araştırmada, işgörenlerin algıladıkları korku ve endişeler nedeniyle içsel bir karar olarak sessizleştikleri iddia edilmektedir. Bu araştırmaların, yönetsel korkulara dayalı olarak işgörenlerin hataları ve işyeri sorunlarıyla ilgili açık konuşmalarını (Dyne vd, 2003: 1366; Alparslan ve Kayalar: 2012: 141), açık konuşmanın bir risk yaratacağı inancı (Premeaux ve Bedian, 2003: 1537), misilleme korkusu (Brinsfield, 2009: 223; Kish-Gephart vd., 2009) korkunun neden olduğu sessizliğin alt düzeylerle sınırlı olmadığı (Detert ve Edmonson, 2006: 19), olumsuz biri olarak etiketlenme (Ashford ve Humphrey, 1997; Morrison vd., 2003: 1469), sürekli sorun çıkaran ve şikayetçi biri olarak görülme kaygısı (Milliken vd., 2003: 1473; Milliken ve Morrison, 2003: 1565), güven kaybı, saygı kaygı, destek ve kabul görmeme (Piderit ve Ashford, 2003: 1495), terfi edememe ve işini kaybetme (Milliken vd., 2003: Detert ve Edmonson, 2008: Dutton vd., 2002; Morrison vd., 2003; Piderit ve Ashford, 2003: 1495), izolasyon korkusu (Bowen ve Blockman, 2003: 1397; Milliken ve Morrison, 2003: 1565; Nikolaou vd., 2008: 668; Çakıcı 2007: 153), sosyal ilişkileri zedeleme kaygısı (Milliken vd., 2003: 1463; Çakıcı, 2010: 22) gibi korku ve kaygı temelli konular üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Literatür incelemeleri sonucunda işgören sessizliğine etkisi araştırılan bir diğer faktörün kişilik özellikleri ve demografik etmenler olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmaların, kontrol odağı ve benlik saygısı (Premeaux ve Bedian, 2003), iletişim kaygısı (Pinder ve Harlos, 2001: 335; Çakıcı, 2010: 223), sorumluluk düzeyi ve dışa dönüklük (LePine ve Van Dyne, 2001; Morrison, 2011: 192), duygusallık ve uyumluluk düzeyi (Morrison, 2011: 392), prososyal davranma niyeti (Van Dayne vd., 2003: 1368; Brinsfield, 2009: 146) gibi kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Örgütsel/işgören sessizlik yazınında işgörenlerin sessizleşmelerine neden olduğu belirtilen bir diğer faktörün ise işgörenlerin sahip oldukları demografik özellikler olduğu belirtilmektedir. İşgören demografik özelliklerinin sessizlik çalışmalarının nedenlerine yönelik bir diğer araştırma alanını temsil ettiği görülmektedir. Ancak, Morrison'un da (2010: 393) belirtmiş olduğu gibi sessizlik davranışı ve demografik etmenler (özellikle de cinsiyet) arasındaki ilişki saptamaya yönelik araştırma sonuçları oldukça karmaşık bir görüntü sergilemektedir. İşgören sessizlik davranışı ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar genel olarak, cinsiyet (Kahveci 2010: 92; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 271) yaş (Tayfun ve Çatır, 2013; Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: 271; Erenler, 2010), eğitim (Tayfun ve Çatır, 2013: 128; Özdemir ve Sarıoğlu, 2013: 272), pozisyon (Sarıoğlu, 2013: 272) değişkenleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

Son faktör olarak belirtilen örgüt yapısı ve özellikleri ve sessizlik ilişkisi kısmen değinildiği görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Morrison ve Milliken, 2003; Brinsfield vd., 2009; Vakola ve Boudaras, 2005; Bowen ve Blockman, 2003; Bell vd., 2011). Bu araştırmalara örnek olarak, karar vermenin merkezileşmesi ve yukarı doğru geribildirim mekanizmalarının olmayışı (Morrison ve Milliken, 2000), hiyerarşik yapı (Morrison ve Milliken, 2003; Brinsfield vd., 2009) gösterilebilir.

Bu araştırmanın bulgularına dayalı olarak örgütsel düzeyde ortaya çıkan dört farklı sessizlik formu yapısal sessizlik başlığı altında ortaya kodlanmıştır. Bu sessizlik formları sırasıyla, Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi, Düşünsel/Pasif Sessizlik ve Birimler Arası Sessizlik olarak isimlendirilmiştir.

### 3.1 Yapısal Sessizlik

Örgüt yapısı ve özelliklerinde kaynaklanan farklı bir örgütsel sessizlik biçimini ifade etmektedir. Kişi davranışlarını etkilemesinin yanı sıra, örgütün tümü üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu yönüyle çoğulcu bir durumu ifade etmesi bakımından örgüt düzeyinde ele alınmıştır.

#### 3.1.1. Yönetmel Sessizlik/Sesin Engellenmesi

İşgörenler örgüte ilişkin belirli sorunları çözebilecek farklı hiyerarşik kademelerde bulunan üstlerine ulaşmak ve bu sorunlara ilişkin bakış açılarını belirtmek için uygun bir ortam bulamamaktadırlar. Bu durumda işgören en yakın nezaretçisi veya üstüne durumu aktarmakta ve oradan da farklı kademelerdeki üstlerine aktarılmasını arzu etmektedir. Ancak çoğu zaman hiyerarşik silsile içerisinde mesaj sağlıklı bir şekilde yerine ulaşmamaktadır. Burada mesajı aktaranlar belirli kişisel arzular ya da prososyal davranma niyetinden dolayı mesajın içeriğini değiştirebilmekte, mesajı yumuşatabilmekte ya da hiç aktarmamaktadırlar.

#### 3.1.2. Düşünsel Sessizlik/Pasif Sessizlik

Bireyin bir konuyu açık bir şekilde diğerleriyle paylaşması için temelde bir bilgi, düşünce, fikir veya görüşe sahip olması gerekmektedir. Ancak kişi bulunduğu ortamın koşullarından bağımsız olarak bilgiyi elde edememekte ve belirli fikir, düşünce ve görüşlere sahip olamamaktadır. Bu bağlamda denebilir ki sessizlik olgusu bilginin elde edildiği “ortam” ve bilgiyi işleyerek belirli bir fikir, düşünce veya görüşe dönüştüren “birey” değişkenlerinden etkilenmektedir.

Örgütsel ortama ilişkin olarak örgüt yapısı, işgörenin işe yönelik faaliyetlerini gerçekleştirdiği ortamı düzenleyen ve işgören davranışlarını belirleyen önemli bir unsurdur. Özellikle mekanik örgüt yapıları bilgiyi elde etme ve işleme yönünden kişilere sınırlı bir alan tanımlamaktadır. Bu bakımdan bilginin elde edilemediği veya edilse dahi işlenmesine imkân vermediği örgütsel bir yapı içerisinde işgören, düşünsel anlamda sessizleşmektedir. Oysaki organik örgüt yapısı içerisinde bireyler geniş alana yayılan faaliyetleri ve takdir yetkilerine bağlı olarak daha fazla bilgiye ulaşma ve işleme imkânına sahip olmaktadır. Birey düşün-

sel faaliyetleri bakımından daha zengin bir ortamda olduğundan sürekli olarak kendisini ve örgütünü geliştirecek yeni bilgi ve düşünceler üretebilmektedir.

Bu bakımdan Düşünsel Sessizlik, işgörenlerin düşünsel aktivitelerine bağlı olarak elde edilebilecek örgüt bilgisinin işgörenlerin düşünsel aktivitelerini sınırlayan örgüt yapı ve özelliklerinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaması olarak tanımlanabilir.

### 3.1.3. Birimler Arası Sessizlik

Birimler arası farklılaşmanın etkisiyle oluşan bir sessizlik formudur. Aynı birim üyeleri benzer menfaat, amaç, tavır ve tutumlara sahip olarak kendilerine özgü belirli bir yönetim anlayışı oluştururken, diğer birimlerden farklılaşmaya başlamaktadırlar. Birimler arasındaki dinamiklerin farklılaşmasına ve birimler arasında çatışmalara neden olan bu durum fonksiyonel birimler arasındaki iletişimi olumsuz etkileyerek verilerin güvenirliliğini sorgulanır hale getirmektedir.

## 4. Örgüt Yapısı Ve Sessizlik Olgusu İlişkisine Kuramsal Bir Bakış

Aldemir (1985: 55) yapı kavramına ilişkin yapılan tanımlamaların ortak bir temele oturtulamadığını, her araştırmacının bağlı bulunduğu disiplinin de etkisi altında kalarak çalışma alanının özelinde farklı bir tanım geliştirmiş olduğunu belirtmektedir. Aldemir (1985: 55-56), bu farklı yaklaşımları araştıran Leavitt'in (1965) çalışmasından hareketle örgüt yapısına ilişkin yapılan tanımlamaları beş başlık altında toplamaktadır. Bunlardan geleneksel yaklaşımçılara göre yapı, görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve eşgüdüm mekanizmaları arasındaki ilişkililerdir. İnsan davranışının yapının oluşumunda önemli bir yeri olduğunu savunan ikinci yaklaşıma göre davranış bilimleri, yapının iş akımının niteliği olduğunu belirtmektedirler. Üçüncü görüş "iletişim ağı" yaklaşımıdır. Bu görüş, örgüt yapısının özünde iletişimin büyük payı olduğunu değerlendirmektedir. Dördüncü yaklaşım, bir grup bilim adamı tarafından savunulan, teknolojinin örgüt yapısını şekillendiren önemli faktör olduğudur. Aldemir'in (1985) belirtmiş olduğu son yaklaşım ise yapıyı etkileyen bir faktör olarak örgüt büyüklüğüdür. Ayrıca yapıya ilişkin biçimsel olan ve olmayan örgüt

ayrımı yapılmaktadır. Biçimsel örgüt, yapının resmi yönünü oluştururken; biçimsel olmayan örgütün ise yapının sosyal yönünü oluşturduğu değerlendirilmektedir (Aldemir, 1985: 56).

Efil'e göre (2002) örgüt, yapılacak işlerin örgüt üyeleri arasında paylaşıldığı, üyeler arasındaki ilişkilerin belirlendiği ve ortak amaçlar etrafında örgüt üyelerinin faaliyetlerinin bütünleştirildiği bir yapı ve bir süreci ifade etmektedir. Örgüt yapısı ise Ülgen (1990: 190) tarafından örgüt içerisinde var olan ilişki ve bileşenlerin bütünü veya örgütün çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren çeşitli bileşenler arasındaki düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Rainey (1991: 98) yapıya ilişkin yapmış olduğu tanımında, hiyerarşik kademeleri, uzmanlaşmış birim ve pozisyonları olan ve bu düzenlemeleri yürütecek resmi kaideleri ifade etmek için daha çok maddi (biçimsel) unsurlara vurgu yaparken; Khandwalla (1977: 482) örgüt yapısını sürekli ve resmi olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler ağı olduğu tanımlı, daha çok örgüt yapısının sosyal yönüne vurgu yapmaktadır. Hackman vd. (1975), örgüt yapısını anatomik ve eylemsel yapı olarak iki kısımda inceleyip bu iki yaklaşımı bir araya getirmektedirler. Yazarlara göre temel veya anatomik yapı, işbölümü, görev dağılımı, bölümlere ayırma, denetim alanı, biçimselleşme, yönetim katları gibi alt değişkenlerden oluşmaktadır. Eylemsel yapı ise, iletişim, denetim, etkinlik ve yetki sistemleri gibi değişkenleri içermektedir (aktaran; Aldemir, 1985: 57). Hackman vd., (1975) ile paralel bir bakış açısına sahip olan Baransel (2010) ise yapının amaca yönelik tasarlanan bir sistem olduğunu belirtmiş olduğu çalışmada; örgüt tasarımında, amaç, strateji, işler ve özellikleri, dış çevre özellikleri, faaliyetler, departmanlar, kullanılacak özel teçhizatlar gibi dışsal unsurlar ile kurum kültürü, değer yargıları normlar, yapılacak işlerde aranacak bilgi, beceri ve yetenekler gibi içsel unsurların birbiriyle ilişkilendirilmesi sonucu, örgüt yapısı adı verilen statik bir yapı ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu yapı içerisinde resmi olarak tanımlanan birim ve pozisyonlara gerekli atamalarla kişiler yerleştirilip işlerlik kazandırıldığında ise yapının dinamik bir özellik kazanacağı belirtilmektedir (Baransel, 2010: 182).

Robbins ve Judge (2013: 479), yöneticilerin kendi organizasyonlarının yapısını dizayn ederken altı önemli unsura ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Yazarlara göre bu unsurlar iş uzmanlaşma-

sı, departmanlaşma, komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme ve âdemi merkezîyetçilik ve biçimselleşmedir. Bu araştırma içerisinde örgüt yapısı ve özelliklerine ilişkin uzmanlaşma, farklılaşma, bütünleşme, standartlaşma merkezileşme ve biçimselleşme alt başlıkları ele alınmıştır.

#### 4.1. Uzmanlaşma

İş bölümü veya iş uzmanlaşması, görevlerin ne derece alt işlere bölünmüş olduğunu tanımlamaktadır (Robbins, 1998: 478; Daft, 2010: 17). Uzmanlaşmanın özünü, bir dizi adıma bölünen işin her bölümünün ayrı kişiler tarafından yapılması oluşturmaktadır (Robbins, 1998: 478). Böylece kişiler işin tümünü yapmaktan ziyade belirli bir kısmı üzerinde uzmanlaşmaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 481). Bunu uzmanlaşmanın derecesine bağlayan Daft'a göre (2010: 17), eğer uzmanlaşma yoğunluğu yüksek ise kişiler görevin dar bir kısmını yerine getirecektir. Tersini durumda ise kişi işin daha geniş bir bölümünü veya tamamını yerine getirecektir. Diğer bir ifade ile iş ne kadar parçalara ayrılmışsa iş bölümünün dolayısıyla da uzmanlaşmanın artacağı ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında çok az göreve sahip bir işgörenin daha fazla uzmanlaşmış bir işi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir (Aldemir, 1985: 66).

Aldemir (1985: 66-67) kimi işlerin az, kimi işlerin daha fazla uzmanlaşma gerektirdiğini belirtmektedir. Yazar çok ve azın sınırlarının ancak işler bir birleriyle kıyaslandığında ortaya çıkabileceğini, bu bakımdan farklılaşma (iş bölümü) ve uzmanlaşma kavramlarının görece kavramlar olduğunu ileri sürmektedir. Bu kıyaslamayı yaparken ve işleri birbirinden ayırt ederken kullanılacak kıstasların da aşağıdaki gibi olduğunu belirtmektedir (Aldemir, 1985: 66-67);

1- İşin Hızı: Kişi işinin hızını ne kadar kontrol altında tutabiliyorsa o iş o kadar uzmanlaşmıştır.

2- İşin Çeşitliliği: Yerine getirilecek görevler ne kadar çoksa, uzmanlaşma o kadar azdır.

3- Beceri Düzeyi: Bir işin yerine getirilmesi ne kadar beceri gerektiriyorsa, o iş o kadar uzmanlaşmıştır.

4- Yöntemlerin Belirginliği: Kişi işi yerine getirirken ne kadar çok yöntem ve araç kullanabiliyorsa,

o iş o kadar uzmanlaşmış demektir.

5- Gerekli Dikkat: İş ne kadar düşünsel faaliyet ve dikkat gerektiriyorsa, o iş o kadar az uzmanlaşmıştır.

Aşırı derecede işbölümü ve uzmanlaşma ile işlerin basit ve tekrarlı bir düzeye indirgenişi, çalışanlar açısından işleri anlamsız hale getirmektedir (Eren, 2000: 186). Yerine getirdiği görev ve sorumlulukları bağlamında dar bir alana sıkışan işgörendenler, yapmış oldukları iş kendilerine anlamlı gelmediği için çoğunlukla strese girebilmektedirler. Sabuncuoğlu ve Tüz (2005: 118), işgörendenlerin dev boyutlara ulaşan işletmeler içinde kaybolduklarına vurgu yaparken, özellikle iş bölümü ve uzmanlaşma ile birlikte monotonluk ve yabancılaşma kavramlarının işgörendenler aleyhine işleyen bir süreç biçimine dönüştüğü de ifade etmektedirler. Sonuç olarak yabancılaşma ve işletmeden fiziksel olmasa da ruhsal anlamda kopmalara neden olan monotonluk ve işe yabancılaşma, işgörendenlerin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 118). Nitekim Wright ve Davis (2003: 74), işgörendenlerin yapmış oldukları işe yönelik var olan görev yelpazesinin genişliği ile işgörendenlerin işten daha az sıkılmaları ve iş doyumları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca Worthy (1950: 175) uzmanlaşmayla birlikte işin, çalışanlar için anlamını yitirdiğine, bu durumda işgörendenlerin moral motivasyon ve iş doyumları üzerinde olumsuz etkiler yarattığını vurgulamaktadır. İşgörendenlerin psikolojik durumları üzerinden davranışlarını da şekillendiren olumsuz psikolojik durumlar, sessizlik yazını içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Perlow ve Williams (2003), sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz duygusal ve psikolojik etkileri olduğu belirtilmektedirler. Kanıt olarak yakın dönemde gerçekleştirilmiş birçok çalışmada iş yerlerinde yaşanan sessizlik olguları ve işgörendenlerin psikolojik kökenli durumları (stres, iş doyumu, örgütsel bağlılık, duygusal tükenme, iş tatmini) arasındaki ilişkileri incelemeleri gösterilebilir. Sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğunu iddia eden araştırmalar (Vokola ve Bouradas, 2005; Eroğlu vd., 2011;), sessizlik ve iş tatmini arasında negatif yönde ilişki olduğunu iddia eden araştırmalar (Vokola ve Bouradas, 2005;), sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Tikici vd., 2011; Aktaş ve Şimşek, 2012), ses-



sizlik ve stres arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar (Kılıç vd., 2013: 17; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013) bu kanıtlara örnek olarak gösterilebilir.

#### 4.2.Farklılaşma

Aldemir (1985: 63), farklılaşmayı örgütsel sistemin parçalara ayrılması olarak tanımlamakta ve iki tür farklılaşma olduğuna değinmektedir. Bunlardan ilkinin karar verme yetkisinin alt yönetici kademeleri yaratılarak bölüştürülmesini ifade eden dikey farklılaşma olarak belirtirken; ikincisini ise yerine getirilecek olan ana işin alt iş birimlerine bölünmesini temsil eden yatay farklılaşma olarak tanımlamaktadır. Burada yetkinin yapılandırılması dikey farklılaşmayı ifade ederken, görevlerin yapılandırılması yatay farklılaşmayı ifade etmektedir.

Dikey farklılaşma Khandawala (1977: 296) ve Dewar ve Hage (1978: 112) tarafından idari hiyerarşinin uzunluğu ve kademe sayısı olarak belirtilirken, Aldemir (1985: 63) tarafından yetkinin yapılandırılması olarak ifade edilmektedir. Bu bakımdan dikey farklılaşmanın, hiyerarşik yapıda örgütsel basamakları ve görev ve yetki farklılaşmasını ifade ettiği söylenebilir. Nitekim Baransel (1979:138), farklılaşmanın sonucu olan hiyerarşinin, örgütün en üst basamağından en alt basamağına kadar uzanan kumanda silsilesini ifade ettiğini; haberleşme ve diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak hiyerarşik basamakların fazla olmasının da bir takım iletişimsel problemlere de neden olacağına değinmektedir (Baransel, 1979: 138).

Örgütlerin büyümesi ile birlikte denetim ve koordinasyon ihtiyacının daha fazla hissedildiği görülmektedir. Daha fazla işlenmiş bilgiyi zorunlu kılması bakımından, örgüt üyelerinin bir birleriyle daha yüksek düzeyde koordinasyon sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak artan kontrol ve koordinasyon sorunlarıyla baş edebilmek, yapısal farklılaşmayı zorunlu kılmaktadır. Nitekim Wang'a göre (2009: 602) Aston Grubu çalışmaları ve Chandler'in (1962) yapmış olduğu çalışma boyutsal olarak büyüyen örgütlerin farklı ürün alanlarına ayrıştığını ve tipik örgüt yapısının artan kontrol ve koordinasyon taleplerini karşılamak için çok bölümlü yapılara dönüşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Hiyerarşik yapılar içerisinde iletişim, üstten alta doğru emirler, alt basamaklardan üst basamaklara doğru hesap verme biçiminde gerçekleşmektedir (Aldemir, 1985: 20). Var olan yapı içerisinde katılığa neden olan bu durum hiyerarşinin derecesine göre değişmektedir. Bu katılık, yönetici tarafından emir ve talimatlarla sınırları çizilen görevlerin, işgörenler tarafından yerine getirilirken sorgulamaksızın ve düşünmeksizin ifa edilmesini dayatmaktadır. Nitekim yetkiyi kullanma hakkı yöneticiye örgüt içerisinde bir pozisyonu işgal ettiği için verilmiştir (Koçel, 2010: 221). Bu bağlamda yetki yöneticiye yasal olarak verilmiş (Weber, 1952) ve ast bu yetkiyi tanımak, verilen emirlere sorgusuz ve sualsiz uymak zorundadır. Tüm bu önermeler, işgörenlerin örgütsel konu ve olaylar hakkında etkili değerlendirmeleri olmadığı anlamına gelmektedir, aksine örgütsel yapının katı tutumu örgüt için anlamlı verilere dönüşebilecek bu değerlendirmeleri silikleştirmekte ve yok saymaktadır. Dolayısıyla işgören görevler üzerine düşünmemeli ve fikrini beyan etmemelidir. Çünkü burada asıl olan görevin kendisidir ve görevle ilgili olarak da en iyi zaten yönetim tarafınca ortaya konmuştur. Bu bağlamda kişisel girişim ve katılım engellenmekte ve yukarı doğru haberleşme kısıtlanmaktadır (Baransel, 1979: 177).

#### 4.3.Bütünleşme /Departmanlaşma

Fayol, yönetim birliği ilkesi ile aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesi gerektiğini belirtmektedir (Baransel, 1979: 137). İş bölümü ve uzmanlaşma derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek mevkiler (pozisyonlar) ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulacaktır (Koçel, 2010: 185).

Luthans'a göre (1973) fonksiyonel uzmanlaşma birimler arasındaki iletişimi olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü ileri derecede uzmanlaşmış birimler kendilerine özgü bir terminoloji geliştirmekte ve bu birimlerin üyeleri benzer menfaatlere, tavır, tutum ve amaçlara sahip olmakta, bu şekilde diğer birimlerden farklılaşmaktadır. Farklılaşma her bir birimin işbirliği yapması gereken diğer birimlerin ihtiyaçları için değil, kendine ayrıcalıklar elde etmek için çabalamaya başlaması ve böylece, örgütte hem çalışanlar hem de yöneticiler düzeyinde birimler arası amaç farklılaşması ortaya çık-

maktadır (Tolay, 2013: 156). Luthans'la aynı bakış açısına sahip olan Robbins (1990: 419) süreç içerisinde, birimler arasında amaçlar, zaman yönelimi, yönetim felsefeleri gibi durumların farklılaştığını ve her birimin yaptığı görevler ve etkileşimde olduğu alt çevrelerinin birbirine benzemeye başladığını; sonuç olarak, bu durumların birimler arasında iş dinamiklerin farklılaşmasına yol açarak, gereksiz çatışmalar yaratacağını belirtmektedir. Nihayetinde, birimler arasında cereyan eden iletişim örüntüsü içerisinde verilerin güvenilirliği sorgulanır hale gelebilmektedir (Baransel, 1979: 177). Bu duruma önemli bir kanıt olarak bürokratik örgütlerde yaşanan aşırı uzmanlaşma düzeyini gösteren Baransel (1979: 176) hiyerarşik basamakların fazla olmasının da bir takım iletişimsel problemlere de neden olacağını belirtmektedir (Baransel, 1979: 138).

Aşırı uzmanlaşmayla birlikte birimler kendi amaçlarını örgütün amaçları yerine koymaktadırlar. Bu durum kendi özel amaçlarını gerçekleştirme adına birimlerin belli konularda sessiz kalabilecekleri öngörüsünü temellendirmekte ve örgütsel sessizliğin fonksiyonel düzeyde oluşabileceği tezine katkı sağlamaktadır. Nitekim Worthy (1950) aşırı yatay farklılaşmanın örgütlerin genel amaçlarına hizmet için işbirliği yapması gereken işlevsel birimler arasında amaç farklılaşmasına neden olduğunu belirtmektedir (aktaran; Tolay, 2013: 156). Bazen birimlerin kendilerine ayrıcalıklar elde etme ve daha fazla kaynağa sahip olma düşünceleri, hem yöneticiler düzeyinde hem de birimler düzeyinde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca dikey farklılaşmanın artması ve hiyerarşik yapının oluşmasıyla üst ve alt kademe arasındaki mesafe uzamakta ve alt kademelerde çalışan işgörenlerin moral, motivasyon ve iş doyumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Khandwala, 1977: 538).

#### 4.4. Biçimselleşme

Yazına ilişkin yakın tarihe bakıldığında; Duncan (1976) biçimselleşmeyi bir derece olarak değerlendirmekte ve örgüt içerisinde görevler yerine getirilirken önceden tanımlanmış belirli usul, yöntem ve ilkelerin kullanılmasına ne derece ağırlık verildiğinin bir ifadesi olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2010: 184). Benzer bir biçimde Daft (2010:15) biçimselleşmenin örgüt içerisinde yazılı belgelerin miktarına ilişkin bir kavram olduğunu

belirtmekte ve yazılı dokümantasyon süreçleri, iş tanımları, yönetmelik ve iş yeri kurallarını gösteren kitapçıkları içerdiğini aktarmaktadır. Daft, bu yazılı dokümanların davranış ve eylemleri tanımladığını belirtirken; Koçel (2010: 184) biçimselleşmeyi daha da ayrıntılı bir şekilde ele alarak, neyin ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağını önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş olmasının ve bunlara uyulması zorunluluğunun getirilmiş olması biçiminde tanımlamaktadır.

Bu şartlar altında örgütlerde biçimsel olmayan yapının kabul görmediği, aksine somut olarak ortaya konmaya çalışılan soyut mekanik katı bir yapının varlığı diretilmektedir. Örgüt alanı içerisinde spesifik olarak belirlenmiş ve sadece işin kendisine odaklanmış olan davranış biçiminin, çalışanlar bağlamında ve daha da genellendiğinde birimler ve hatta örgüt düzeyinde sessizliğe neden olabileceği, her kademede ilişkilere getirmiş olduğu kısıt ve işe vurgu yapmasından anlaşılabilir.

#### 4.5. Standartlaşma

Aldemir (1985: 106) standartlaşmayı, sürekli biçimde tekrarlanan işler ya da karşılaşılan sorunların çözümü için belirlenen kurallar ve yöntemler olarak tanımlamaktadır. Robbins (1990: 284) ise bürokratik örgüt yapısının kilit kavramının standartlaşma olduğunu ve standartlaşma ile birlikte iş süreçlerinde etkin bir kontrol ve koordinasyon sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu yönü ile standartlaşma örgütün her biriminin diğer birimlerin işleyişine ilişkin uygun yollardan işlemlerini gerçekleştirdiklerini garanti etmektedir (Tolay, 2013: 153).

Bilimsel Yönetimin kurucusu olarak görülen F. W. Taylor, çalışma hayatının büyük bir kısmını verimlilik çalışmalarına adanmıştır. Taylor israf ve kayıplara yol açan ve ülke ekonomilerine ciddi zararlar veren verimsiz çalışma düzenlerinin iyileştirilmesi ve verimliliği arttırmak için işin gerektirdiği yetenekleri taşıyan işgörenlerin istihdam edilmesi ve eğitilmesi, standart iş yapma yöntemlerinin belirlenmesi, işi yapma süresinin standartlaştırılması ve işi standart hale getirecek teçhizat geliştirilmesi gibi önlemlerin alınması gerektiğini belirtmektedir. Taylor standart iş usulleri ve iş sürelerini belirlerken, hareket ve zaman etütleriyle, gereksiz işlem ve hareketleri elimine etmiştir (Baransel, 1979: 120-121). Taylor'un yapmış olduğu çalış-

malardan da anlaşılacağı üzere standartlaşma genel olarak verimliliği temel alarak gelişen bir olgudur. Bu bakımdan bir işin en iyi ve en etkin bir biçimde ne şekilde yapılacağı üzerinde durmaktadır.

Eren (1998: 152) standartlaşma derecesinin düşük olması durumunda yöneticilerin işe ve astların kontrolüne yönelik daha fazla zaman ayıracıklarını, aksi takdirde denetim alanının genişleyerek tersi bir durum yaşanacağını belirtmektedir. Çünkü standartlaşma, belirliliği arttırdığından denetim alanının genişlemesine neden olurken, üstlerin astlarına ayıracıkları zamanın miktarını da etkilemektedir. Bu bağlamda denebilir ki standartlaşma derecesine bağlı olarak ast üst sözlü iletişimi olumsuz etkilenmektedir. Zira denetim alanının daralması yöneticilerin iş ve astlara daha fazla zaman ve enerji harcamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum ilişkilerin sıklaşmasına ve belirli konu ve/veya sorunlara ilişkin daha fazla istişare yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

#### 4.6. Merkezileşme

Fayol, canlı organizmalarda hareket ve davranışların bir merkezden yönetildiğini bu nedenle merkezci yönetim ilkesinin doğal bir ilke olduğunu ifade etmektedir. Ancak Fayol, merkezileşmenin bir derece meselesi olarak görülmesi gerektiğini ve asgari ölçüde bir merkezileşmenin bir zorunluluk olduğunu, bu duruma karşın bütüne zarar vermeyecek bir biçimde ademi merkeziyetçi yapının da gerekli olduğunu ve en uygun bir dengenin sağlanması gerektiğini belirtmektedir (Baransel, 1979: 139). Koçel (2010: 185), merkezileşme derecesinin organizasyondaki karar verme yetkisinin kademeler arasındaki dağıtımını ile ilgili bir mevzu olduğunu belirtmektedir. Eğer bu yetki alt kademelere doğru kaydırılırsa ademi merkezi, merkezileşmemiş (merkezkaç) bir organizasyondan, aksine karar yetkisi üst kademelerde toplanırsa merkezi bir organizasyonda söz edilecektir. Konuyu kararlara katılım yönünden ele alan Aldemir'e göre (1985: 96) eğer bir örgütte tüm kararlar üst yönetimce alınıyorsa ve alt kademedeki personellerin kararlara katılmalarına izin verilmiyorsa o örgütün merkezi bir yapıya sahip olduğundan söz edilebilir. Bu durumun tam aksi bir şekilde alt kademelerde bulunan işgörenler karar sürecine etki edebiliyorsa ve kararlara katkıda bulunacak bir pozisyona sahip ise o örgüt için âdemi merkezi yapıdan söz edilebilir. Konuyu Stratejik Yönetim açıs-

sından değerlendiren Uysal (2014) merkezileşme derecesinin karar alma sürecini içermesi bakımından stratejik yönetimle direkt ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çünkü strateji de işletmenin geleceği ile ilgili olarak alınan kararları ifade etmektedir. Eğer işletmede kararlar üst yönetimde alınıyorsa merkezi yönetim, karar alma alt kademelere bırakılmışsa yerinden yönetim söz konusudur. Bu kapsamda, yetki ve sorumluluklar tepe yönetimde toplanabilir veya alt kademelere devredilebilir. Bir yöneticinin yakından kontrol ettiği personel sayısı (kontrol alanı) fazla ise merkezileşme yüksek olacaktır (Uysal, 2014: www.bafrakidem.org, 14.10.2014).

Kararların merkezden alındığı örgütlerde, daha üst basamaklara çıkıldıkça daha uygun kararların alınacağı kanaati hâkim olmaktadır. Bu önerme aslında merkezileşme derecesiyle ilgili bir durumdur ve organizasyonlarda karar verme yetkisinin kademeler arasında dağılımını ile ilgilidir (Baransel, 2010: 185). Klasik Yönetim bakış açısı üst kademelerdeki yöneticilerin her zaman en ekonomik yararı sağlayacak kararları alacağını varsaymaktadır (Aldemir, 1985: 21). Karar verme yetkisinin merkezileşmesi, diğer bir ifade ile üst kademelere kaydırılması (ademi merkeziyetçi olmayan yapı) karar alınırken katılımcılığı ortadan kaldıracaktır (Aldemir, 1985: 20). Nitekim Worthy (1950) merkezileşmenin aşırıya kaçtığı örgütlerde çalışanların takdir yetkilerinin nispeten az olduğuna vurgu yapmaktadır (aktaran; Tolay, 2013: 161). Fayol bu durumu eleştirmiş ve çalışanlardan azami ölçüde istifade edilmesi için merkezci ve âdemi merkeziyetçi yapı arasında bir denge inşa edilmesine dikkat çekmiştir (Baransel, 1979: 139).

Âdemi merkezi yapının yüksek olduğu örgütlerde daha fazla işgörenin karar sürecine katkı sağlanması ile örgüte ilişkin sorunlar farklı bakış açılarıyla ele alınabilecektir (Robbins, 1998: 485; Aldemir, 1985: 96). Bu nedenle âdemi merkezi yapının yüksek düzeyde olması, alt kademedeki işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlara ilişkin kendi değerlendirmelerini ortaya koyabilmelerine imkân sağladığı için yapısal bağlamda oluştuğu düşünülen sessizlik olgusunu ortadan kaldıran bir durum olarak değerlendirilmektedir.

#### 5. Araştırma Metodolojisi

Öznelci bakış açısıyla tasarımılanmış olan bu araş-

tırmada Alan Araştırması yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışma kuramsal katkı yönünden değerlendirildiğinde, uygulamaya dönük öneri endişesi olmaksızın, **betimleyici bir misyon** taşımaktadır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak Alan Araştırması Yöntemi içerisinde değerlendirilen (Şencan, 2007: 131; Özdemir, 2010: 134) **yarı yapılandırılmış (semi structured) derinlemesine görüşme (deeply interview)** ve **odak grup** veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama aracı olan bu tekniklerin (DiCicco Bloom ve Crabtree, 2006: 315) araştırmacının bakış açısına göre şekillenebileceği düşünüldüğünde (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Öztürk, 2011), araştırmada kullanılan veri toplama tekniğinin **yorumsamacı** (interpretive) paradigmaya göre düzenlendiği anlaşılmaktadır. Brannigan'a göre (1985) bu teknikler bireylerin vermiş oldukları bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılıkları saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmak açısından önemlidir (aktaran; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 120).

Bu araştırmanın örneklemini, Türkiye' de faaliyette bulunan farklı örgüt yapıları içerisinde (özel sektör, kamu sektörü, yerel örgütler, sivil toplum örgütleri, siyasi örgütler) ve değişik kademelerde görev alan bireyler oluşturmaktadır. Farklı örgüt yapıları ve bu farklı örgüt yapıları içerisinde değişik kademelerden bireylerin farklı küme ve tabakalar oluşturması araştırmanın örnekleme türünün karmaşık bir görünüm sergilemesine neden olmaktadır.

Araştırma **kamu örgütleri** (Genel idareye bağlı sağlık, eğitim, güvenlik, diyanet, diğer idari hizmetler ve yarı özerk akademik örgütler ve belediye), **özel sektör** (bankacılık, Eğitim, Ambalaj, film, Reklam, Sağlık, Güvenlik hizmetleri ve diğer), **sivil kurumlar** (sendika, meslek örgütleri ve dernek) ve **siyasi örgütlerde** (Siyasi Partiler) hizmet veren 41 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma içerisinde ilkinde 8 katılımcı, ikincisinde 9 katılımcı olmak üzere toplam 17 katılımcıyla ika adet odak grup toplantısı yapılmış ve 24 adet de yüz yüze görüşme (mülakat) gerçekleştirilmiştir. İlk odak grup görüşmesi 1 saat 52,5 dakika, ikincisi ise 1 Saat 40 dakika sürmüştür. Diğer 24 mülakatta ise katılımcılar ile en kısıması 8 dakika, en uzununu 57,5 dakika olmak üzere toplam 760. 5 da-

kika görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma katılımcılarının yaş ortalaması 37,7 yıl (minimum 22, Maksimum 59); ortalama hizmet süreleri 14,6 yıl (minimum 1 yıl, maksimum 36 yıl); şu an hizmet etmiş oldukları kurumlardaki ortalama hizmet süresi 7,5 yıl (minimum 1 yıl, Maksimum 30 yıl). Araştırma örnekleminin %80,5'ini erkek katılımcılar oluştururken; kadın katılımcılar ise %19,5'ini oluşturmaktadır.

Örneklemin yaklaşık olarak %53.66'sını kamu kurumlarında çalışanlar, %24.43'ünü özel işletmelerde çalışanlar, %12.20'sini sivil toplum örgüt üyeleri ve %9,75'sini ise siyasi örgüt üyeleri oluşturmaktadır. Kamu örgütleri içerisinde genel idari örgütler, toplam katılımcı oranının % 26.83 oluştururken belediyeler ve üniversiteler gibi yarı özerk kurumlarda yine tüm katılımcıların % 26.83 oluşturmaktadır. Genel idari kurumlar içerisinde eğitim kurumları tüm katılımcıların %7.32'sini, sağlık kurumları, %7.32'sini, güvenlik kurumları %4.87'sini ve diğer idari birimler ise %7.32 oluşturmaktadır.

Araştırma örnekleminin büyüklüğü herhangi bir istatistikî bir çalışmayla hesaplanmamıştır. Nitel araştırmaların doğası gereği oldukça maliyetli ve zaman alıcı oluşu nedeniyle optimal bir denge sağlanmaya çalışarak ve araştırma konusuyla ilgili elde edilen veriler tekrarlanınca ya da diğer bir ifade ile farklı bilgiler çıkmamaya başlayınca araştırmanın veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

## 5.1. Araştırma Süreci

Araştırma süreci dört kısımdan oluşmaktadır. Bunlar araştırma sorularının geliştirilmesi, sürecin pilot denemelerinin yapılması, asıl veri toplama sürecine geçiş ve verilerin düzenlenmesi ve içerik analizi kısımlarından oluşmaktadır.

### 5.1.1. Araştırma Sorularının geliştirilmesi

Nitel araştırmalarda veri toplama süreci görüşmede sorulacak sorulara ilişkin soru formunun hazırlanmasıyla başlayan bir süreçtir (Saunders vd. 2003: 246). Araştırma sorularından kasıt, araştırmanın amacının (sorunsalının) araştırılabilir hale getirilmesidir. Bu amaca dayalı olarak araştırma soru listesi, sessizlik yazını ve örgüt yapı ve özelliklerine ilişkin çalışmaların incelenmesi sonucunda oluşturulmuştur.



Araştırma soruları oluşturulurken, Yıldırım ve Şimşek'in (2011) önermiş oldukları dokuz kriter dikkate alınmıştır. Bu dokuz kriter, (1) kolay anlaşılabilir sorular yazma, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular sorma, (4) yönlendirmekten kaçınma, (5) çok boyutlu soru sormaktan kaçınma, (6) alternatif soru ve sondalar hazırlama, (7) farklı türden sorular yazma, (8) soruları mantıklı bir biçimde düzenleme ve (9) soruları geliştirme olarak belirtilmektedir. Bu kriterlere göre dizayn edilen soru formu ilk etapta, daha önce işgören/örgütsel sessizlik yazını hakkında yürütmüş olduğu tez çalışmasından dolayı bilgi sahibi olan bir akademisyene inceletilmiştir. İlgili Akademisyenin eleştirmiş olduğu noktalar özenle tartışıldıktan sonra, sorular revize edilmiştir. Daha sonra revize edilen sorular daha sonra birçok nitel çalışmada uygulayıcı (interviewer) olarak görev almış ikinci bir akademisyence incelenerek onayı alınmıştır. Bu sorulara aşağıdaki ifadeler örnek gösterilebilir:

**1-** Herhangi bir sorun, eleştiri, öneri ya da fikirlerinizi üst düzey yöneticilerinizi rahat bir şekilde iletme imkânına sahip misiniz?

**Alt İfade:** Eğer bu imkânı sahip değilseniz bu durumun nedenlerini açıklar mısınız?"

**2-** Kurumunuzun diğer birimleriyle sizin çalışmış olduğunuz birim arasında bir rekabet olduğunu düşünüyor musunuz?

**Alt İfade:** Bu durumun temel nedenlerini açıklar mısınız? (Birimler arasında güç elde etme, kaynakların paylaşımı, amaç farklılaşması, çalışmış olduğu birim koruma güdüsü vb.)

### 5.1.2. Sürecin Pilot Denemesinin Yapılması

Bu aşamada çalışma için gerekli olan cihazların kullanımının uygunluğu, görüşme yönergesinin denenmesi, soruların tanınması, görüşmelerin daha etkin ve verimli geçmesinin sağlanması için yapılması gereken iyileştirmelerin neler olduğu dikkate alınmıştır. Bu amaçla, 09/07/2014 tarihinde 8 katılımcıyla pilot bir odak grup görüşmesi ve muhtelif tarihlerde 3 (üç) adet yüz yüze pilot derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Sürecin başlangıcında odak grup görüşmesi yapılmasında ki temel amaç katılımcılara aynı anda sorulan so-

uların katılımcılar tarafından aynı şekilde algılayıp algılamadıklarını belirlemek ve daha önce fark edilmeyen farklı bilgilerin sinerjiye dolaylı olarak ortaya çıkarmaktır.

### 5.1.3. Asıl Veri Toplama Sürecine Geçiş

Veri toplama sürecinde toplam üç araştırmacı görev almıştır ancak araştırma bulgularına dayalı tüm analizler tek araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşmelerin başında tüm katılımcılara bazı demografik özelliklerinin yer aldığı bir form doldurulmuş ve bu formda katılımcıların tanınması için kendisini temsilen K-1, K-2, K-3...K-41 sembolleri atanmıştır. Ayrıca tüm görüşmeler elektronik ses kaydedici ile kayıt altına alınmıştır. Yıldırım ve Şimşek'inde (2011) 7. (farklı türden sorular yazma ) ve 9. (soruları geliştirme ) kriterlerde belirtmiş oldukları gibi farklı türden sorular hazırlanması gerekmiş ve sorular sürekli daha da geliştirilerek dinamik bir soru geliştirme süreci sürekli tekrar etmiştir.

### 5.1.4. Verinin Düzenlenmesi Ve İçerik Analizi

Bu aşamada odak grup görüşmeleri ve derinlemesine görüşmeler sonunda elde edilen ham veriler içerik analizine uygun hale getirilmek için metne dönüştürülmüş ve sonrasında çözümlenmeye başlanmıştır. Çözümlemelerle birlikte örgüt yapı ve özellikleriyle ilişkilendirilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş ve birbirleriyle ilişkili olduğu belirlenen ifadeler sınıflandırılarak belirli temalar altında birleştirilmiştir.

### 5.2. Elde Edilen Verilerin Güvenilirlik Ve Geçerliliği

Nitel araştırma sonuçlarının güvenilirliği için ilk olarak araştırma sorularının standardizasyonun sağlanması gerekmektedir. O nedenle bu araştırma da pilot uygulamalar yapılarak her bir sorunun farklı katılımcılarca aynı şekilde algılanıp algılanmadığı sorgulanmıştır. Katılımcılar tarafından farklı olarak algılanan araştırma soruları yeniden revize edilerek standardizasyon sağlanmaya çalışılmıştır. Nitel araştırmalara yönelik başka bir güvenilirlik basamağı ise görüşmeler süresince kaydedilen konuşmaların yazıma dökümü sürecindeki tutarlılıktır. Görüşmeden sonra elde edilen kayıtların çözümlenmesinde ortaya çıkabilecek yan-

İşlerin azaltılması için bu süreçte de çözümlene tutarlılığına bakılması gerekmektedir. Bunun için kayıtlı verilerin iki farklı zamanda çözümlenerek her iki çözümlene sürecindeki tutarlılığa bakılması gerekmektedir (Türnüklü, 2000: 550-551). Bu bağlamda çalışma en az bir hafta boşluk olmak koşuluyla farklı iki zamanda ayrı ayrı içerik analizi-ne tabi tutulmuş ve sonuçların uyumluluğuna bakılmıştır.

Türnüklü (2000: 552) Geçerliliğin, ulaşılan yargı ve bilginin doğruluğu ve gerçekliği anlamına geldiğini belirtmektedir. Bunun için üç temel kurul dikkate alınmıştır. Bunlar, Soru ifadelerinin araştırılan konuya uygun olması, Yapılan analizlerin kurallara uygun olması ve elde edilen verilerin ele alınan konuyu uygun olmasıdır. Bu nedenle ilk olarak hazırlanan soru formunun araştırılmak istenen konuyla ilişkisinin ortaya konması açısından her bir madde için ayrı ayrı olmak kaydıyla danışman hoca ve diğer aynı anabilim dalı akademisyenlerinin görüşleri alınmıştır (İçerik Geçerliliği). İkinci olarak katılımcıların öznel ve doğru bilgileri sağlamaları açısından görüşmeler esnasında samimi bir ortam yaratılmaya çalışılmış ve öznel bakış açılarının neden önemli olduğu kendilerine ifade edilmiştir. Geçerliliğe ilişkin üçüncü ve son olarak elde edilen verilerin araştırılan konuyla ilişkisinin kanıtlanması amacıyla yönelik öncelikle danışman hoca olmak üzere anabilim dalının diğer hocalarıyla sonuçlar tartışılmıştır.

### 5.3. Araştırma Kısıtları

Araştırma verileri derinlemesine mülakat ve odak grup görüşme teknikleriyle elde edildiğinden; katılımcıların belirli bir toplantı noktasına gelmeleri veya getirilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum hem araştırmacı hem de katılımcı açısından maddi kısıtlar oluşturmuştur. Belirli bir odak grup toplantısına katılacak katılımcıların tümü için en uygun zamanın belirlenmesi bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Yüz yüze yapılan görüşmelerin her birinin ayrı bir zaman diliminde farklı yerlerde ve farklı kişilerle yapılması, maddi ve zamansal kısıtlar yaratmıştır. Yine elde edilen verilerin deşifrelerinin yapılabilmesi için yazılı metne dönüştürülmesi araştırmacı açısından zaman kısıtına neden olmuştur. Tüm bu nedenlere bağlı olarak optimal bir örneklem büyüklüğü ile çalışma sınırlandırılmıştır

## 6. Bulgular Ve Tartışma

Araştırmanın bu kısmında elde edilen veriler anlamlı bütünlük haline getirilip, bu çalışma içerisinde ele alınan örgüt yapı ve özelliklerinin alt boyutlarıyla dayalı olarak betimlenecektir.

### 6.1 Hiyerarşi

Hiyerarşik silsile içerisinde ast üst iletişimi emir alma ve hesap verme biçiminde olmaktadır. Özellikle de hiyerarşik basamakların daha fazla olduğu örgütlerde daha keskin bir şekilde görülürken, beraberinde katılığa da neden olmaktadır. Özellikle de ilk nezaretçiden sonraki üstlere ulaşmak hem hiyerarşik yapıdan kaynaklı hem de ilk derece nezaretçilerin tutumları nedeniyle sosyal anlamda zorlaşmaktadır.

*“Birinci derece üstlerimle rahat görüşebiliyorum ama yukarılara doğru çıkıldıkça sanırım mesafe iletişim mesafesi biraz uzuyor. Yani sizin doğrudan bu konularda iletişim kurmanızı sizin bir üstünüzdeki yöneticiler sanırım kısıtlıyor.” (Katılımcı18)*

Hiyerarşinin fazla olduğu örgütsel yapılar içerisinde üstler vermiş oldukları talimatların sorgulanmaksızın yerine getirilmesini beklemektedirler. Çünkü yetkiyi kullanma hakkı, yöneticiye belirli bir yönetsel pozisyonu işgal ettiği için yasal olarak verilmiştir (Koçel, 2010: 221). O nedenle işgörenler üstlerinin emir ve talimatlarına sorgusuz ve salsız uyarak ifa etme durumunda bırakılmaktadırlar. Bu tespit, işgörenlerin iş üzerindeki yorum ve değerlendirmelerinin üstlerince dikkate alınmadığı ortaya koymaktadır.

*“Yukarıda yemek pişiyor, bizi de kaale alan yok. Bir şekilde yapılacak işleri yaptırıyorlar. Halledilecek her şey, her türlü konuları yapıyoruz yani, alttaki kısımlar yapıyor, biz de gereken neyse onu yapıyoruz, bizi dinleyen sözümüzü dinleyen kimse yok.” (Katılımcı 1)*

Bu bağlamda işgörenin düşüncesini açıklaması ya da işe ilişkin fikrini beyan etmesi bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü üst yanından en iyi zaten ortaya konmuştur. İşgören ise kendisine verilen talimatlar ve çizilen sınırlar içerisinde işini en iyi şekilde yapmakla sorumludur.

*“Temel sorun şu: yani üst yönetimin istediği biçimde ya çalışırsın ya çalışmazsın. Yani sen burada fikir beyan edemezsin. İşte senin iş yeriyile alakalı görüşlerin çok önemli değildir. Üst makam bunu yap diyecek sen de yapacaksın, otur diyecek oturacaksın, kalk diyecek kalkacaksın.” (Katılımcı 7)*

Burada işgörenler verilen emir ve talimatları eleştirmeden ve bu emir ve talimatlar üzerine fikirlerini beyan etmeden görevlerini yerine getirmek zorundadırlar. Asıl olan görevin kendisidir ve görevle ilgili olarak da en iyi yönetim tarafınca ortaya konmuştur. Bu bağlamda kişisel girişim ve katılım engellenmekte ve yukarı doğru iletişim yapıları olarak engellenmektedir.

*“Sistemin eleştirilmesine de çok açık değiller. Belli bir mevcut şey var bunu kabullenmeli ve onun doğrultusunda gitmeni isterler. Yani senin çok fazla sistemi eleştirmeni istemiyorlar.” (Katılımcı 17)*

Yönetimin görevi esas itibarıyla çalışanların biçimsel faaliyetleriyle ilgilenmekte olup sürekli bir kontrole vurgu yapmaktadır (Baransel, 1979: 195). Ayrıca denetim alanının daralması hiyerarşinin uzun olmasına neden olmaktadır (Mintzberg, 1993: 166). Uzayan hiyerarşi etkili bir iletişim için elverişsiz bir durum yaratabilmektedir (Baransel, 1979: 138). Bu durum fiziksel mesafeden kaynaklanabileceği gibi orta ve alt düzey yönetici ve nezaretçilerin çeşitli tutum ve davranışlarından da kaynaklanabilmektedir. Örneğin nezaretçiler bazen çeşitli korkulardan veya çıkarıcı güdülerden hareketle iletiyi engellemekte veya dönüştürürken bazen de özgeci bir anlayışla kötü haber taşıyıcısı olmamak adına iletiyi yumuşatabilmekte veya dönüştürebilmektedirler. Nitekim Rosen ve Tesser (1970) tarafından geliştirilen Mum Etkisi Teorisi'ni (Mum Effect Theory) örgütsel bağlamda elen alan Athanassiades (1973), çalışanların bilgileri yukarı doğru aktarırken çarpıttıklarını belirtmektedir.

*“...Hayır, aktarılmıyor, kesinlikle aktarılmıyor! Siz belki işyerinde yaşanan bir olay, bir sıkıntıyı anlattırsınız fakat sizin söyleminiz oraya, farklı bir şekilde gider. Bunun bir örneği de var: Yine ben çalıştığım başka bir birimde 8-5 çalışan bir arkadaşımız vardı. Biz vardiyada çalışıyorduk işini aksatıyordu ve biz personel eksildiği için iş yapamaz duruma geliyorduk, işle ilgili sıkıntılar olu-*

*yordu. Bunu amirlerimize ilettiğimiz zaman şu şekilde bir işlem görüldü. Orayı komple dağıtma işlemi görüldü. Çünkü o şahsı kolladıkları için direkt o şahsı almadılar. ...Yönetime farklı şekilde gittiğini öğrendik, sonradan duyduk. ...Oysa herkesin de bildiği bir durumdu ve bizle ilgili kesinlikle bir şikâyet yoktu. Tek bir kişi şeydi, kangren yapan kolu değil de genel olarak amirler tarafından inat edilip bizler oradan uzaklaştırıldık. (Katılımcı 3)*

Nezaretçi veya orta düzey yöneticilerin iletiyi bozması sosyo-psikolojik düzeye vurgu yapmaktadır. Çünkü bu durum kişisel bir bilinçle açıklanabilir. Ancak iletinin hiyerarşinin üst basamaklarına belirli bir silsile içerisinde çıkması gerekliliği de örgütlerin statik yapılarıyla ilgili bir durumdur. Nitekim birçok örgütte insanlar ilk hat yöneticilerini aşip üst makamlarla direkt görüşmemektedirler.

*“En üst makama ulaşmayı bırakın biz amiri geçip müdüre bile kimi zaman ulaşamıyoruz. Öyle direkt gidip tepedeki kişilerle konuşamazsınız.” (Katılımcı 3)*

## 6.2. Merkezileşme

Merkezileşmenin yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin işe ilişkin fikir, düşünce ya da eleştirileri üstleri tarafından dikkate alınmamaktadır. Çünkü merkezileşmenin yüksek olduğu örgütler içerisinde kararların çok büyük bir kısmı üst yönetim tarafından alınmakta ve alt düzeydeki işgörenlerin kararlara katılımına izin verilmemektedir.

*“Bence, ben çalıştığım şimdiye kadar yani karar olarak verdikleri yüzde 5 en fazla yüzde 10'dur. Yani meslek itibarıyla genelde kendileri ne derse o oluyor. ... çünkü kendileri de kendi aralarında toplantı yapıyorlar, böyle olsa, şöyle olsa diye yani bize danışmadan kendi aralarında bir fikir bağlılığıyla bu şekilde olsun diye karar veriyorlar. ... bir şey olacak bu böyle bu şekilde yapılacak diye geliyor.” P1*

Kararların merkezden alındığı örgütlerde, üst kademelere çıkıldıkça daha uygun kararların alınacağı kanaati hâkim olmaktadır. Merkezileşmenin derecesine vurgu yapan bu durum, örgüt içerisindeki karar verme yetkisinin hiyerarşik silsile içerisindeki paylaşımı ile ilgili bir konudur. Alt düzey-

lerdeki işgörenler açısından katılımcılığı engelleyen bu durum işgörenlerin üstleriyle olan iletişimlerini kısıtlamaktadır.

*...Daha iyi kararlar alabilirler. ... Ya biz oraya ulaşamazsak zaten bizim vatandaşın sorunun çözme gibi bir durumumuz olamaz.” (Katılımcı 13)*

*“Bir vatandaşın bir sorunu vardı dedik nasıl bir çözüm bulabiliriz buna? Dediler böyle böyle hemen bize yazın gönderin biz buradan bi çözümü buluruz. ...Tabii, yazıyoruz, Hemen yazarız, çağrılarımız vardır bizim... Şu konu böyle böyle olmuş ama şundan dolayı vatandaş, bu konuda şöyle mağdurdur diye yazarız. Bize oradan yanıt gelir. Ya görüşülecek der, bir dahaki şeyde görüşülecek der. Şimdilik bu işlem böyle yapılsın der. Veya özeldir o kişinin konusu, bu işlemi bu şekilde yapabilirsiniz diye, bize mail atarlar, yazı gönderirler biz de ona göre işlem yaparız.” (Katılımcı 13)*

Katılımcı ifadelerinden de anlaşılacağı üzere alt düzeylerde çalışan işgörenlerin sadece verilen görevleri istenilen biçimde yerine getirmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla bu işgörenlerin iş üzerine düşünceleri, fikir beyan etmeleri istenmemektedir. Çünkü etkili çözüm önerileri zaten üstler tarafından ortaya konmuştur ve bunun eleştirilmesi istenmemektedir.

Yapının etkisiyle katılaştıran yönetici tutum ve davranışlarından kaynaklanan bu durum, işgörenlerin örgütsel konular hakkındaki etkili olabilecek değerlendirmelerini yok hükmünde saymakta ve pozisyonun derecesine göre değerlendirmeleri kayda almaktadır. Bu durum alta doğru genişleyen örgüt basamaklarında sessizleşmeye ve çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine de neden olabilecektir.

### 6.3. Standartlaşma ve Uzmanlaşma

Standartlaşma ve aşırı derecede uzmanlaşma ile işlerin basit ve tekrarlı bir düzeye indirgemektedir. Bu, çalışanlar açısından işleri anlamsız hale getirirken, kendilerini dar bir alana sıkışmış olarak değerlendiren işgörenler çoğunlukla strese girmektedirler. Çünkü işgörenler yapmış oldukları işler üzerine anlamlı olduğunu düşündükleri şeyleri konuşamamakta ve farklı bakış açılarını ortaya koymamaktadırlar.

*“Sistem içerisinde sistemin çok fazla eleştirilmesi istenmez. Sen bir ürünü satmak, ürünü paylaşmak için bir şeyler ekleyebilirsin ama o eklediğin çerçeve zaten aynı özellikleri içerisindedir sadece orada satış gücünü artırırın vesaire, bunun dışında herhangi bir şeyi artıramazsın. Sistemin içerisinde senin farklı bir bakış açısı getirmeni çok fazla istemezler, sevmeyiz öyle söyleyeyim. Aynı bakış açısı içerisinde yapmanı severler. O yüzden bir süre sonra kısır döngüye girersin, belirli faaliyetleri yaparsın. Bir kısır döngü içerisinde sürekli aynı şeyleri yapar durursun, yeni bir şey üretmesin, yeni bir yaratıcılığın olmaz çünkü yaratıcılığın aynı seviyede kalmak zorunda yani farklı işlerdeki gibi ekstra birşey getiremezsin buraya.” (Katılımcı 17)*

*...Burada tekrardan kaynaklanan bir kanıksama durumu var. Son çalıştığım şirketten örnek vereceğim. Bu konu ile ilgili muhasebe departmanı ile çok çalıştığım için genelde oradan örnek veriyorum ben. Finans departmanı içerisinde bazı arkadaşlarımızın görevleri faturalar nezdinde ihracat ve standart yurtiçi faturalar ayırmak. Çok basit bir iş aslında bakarsanız. ...İş o kadar sıradanlaşmış ki onlar için sadece iki evrakı birbirinden ayırma durumuna gelmiş aslında. ...Fakat o kadar uzun süredir ki aynı şeyleri yapıyorlar artık, onlar için bu iş sadece iki evrakı birbirinden ayırmak, bu anlamda bu konuda, evet sürekli aynı şeyi yapıyor olmak işi önemsizleştiriyor. Bir süre sonra o işle ilgili fikir üretmemeye başlıyorsunuz. Mesele artık zannetmiyorum ki arkadaşlarım bu iki evrakı ayırmakla ilgili yapılan hatalarla ilgili daha yaratıcı, böyle yapsak daha iyi olur yani, bu iki evrakı ayırmak için bu kontrol noktalarını kursak daha iyi olur gibisinden fikirler ürettiklerini hiç düşünmüyorum. (Katılımcı 18)*

Uzmanlaşma bakış açısından arzu edilen bir durum olan “tahmin edilebilirlik” örgüt adına bir yan etki olarak katılığa neden olmaktadır. Bu katılık, işgörenlerin işlerine yönelik alternatif çözümler geliştirme veya farklı bakış açıları ortaya koymaları bağlamında bir tür isteksizliğe veya yetersizliğe yol açabilmektedir (Gortner, vd., 1997: 95). Bu bağlamda işgörenlerin kısır bir döngü içerisinde hem düşünsel anlamda sessizleştikleri hem de bir şeylerin değişmeyeceği inancıyla pasif bir sessizliğe büründükleri anlaşılabilmektedir.

*“Sistemin eleştirilmesine de çok açık değilim, bel-*



*li bir mevcut şey var bunu kabullenmeli ve onun doğrultusunda gitmeni isterler. Yani senin çok fazla sistemi eleştirmen istemiyorlar. ...Belli bir sistem var o sistemin çatısı içerisinde kalmanız isteniyor ve o sistemi bozmasında kimseye izin verilmiyor. ...Üstede gitse zaten sorun çözülmüyor, anlatabildim mi? Yani dediğim gibi sistematik bir yapı var bu kırılmıyor bir türlü. ...Yaptığımız iş sürekli aynı ise ve aynı sonuçları üretiyorsa ve bir süre sonra değişiklik yapsanız da çok da fark etmiyorsa sizde bir süre sonra yeni fikirler üretmemeye başlıyorsunuz. Bu da yaratıcılığınızı etkiliyor tabii ve üretkenliğinizi etkiliyor, düşürüyor. Çünkü prosedürlerle birtakım şeyler önünüze koyuluyor, sizin herhangi bir şey beyan etmenize gerek kalmıyor veya beyan etseniz de onu uygulayabilecek bir durumunuz olmuyor.” (Katılımcı 1)*

Bu durum ayrıca işgörenlerin moral ve motivasyonlarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

*“...Hem moralimiz bozuluyor, motivasyonum zaten yerlerde sürünüyor. ...Ömür törpülüyor hocam, tabii hepsini birlikte törpülüyor. Çünkü düşünün ki bir tokat yiyorsunuz ne hissedersiniz? (Katılımcı 7)*

Yazına ilişkin yukarıda ifade edilen bulgulardan hareketle aşırı uzmanlaşma ve standartlaşmanın kendi yapıları içerisinde işgörene yönelik bir sessizlik durumu geliştirdiği diğer bir ifade ile kendi yapılarında zaten var etmiş olduğu sessizlik durumu, işgörenlerin psikolojik ve duygusal durumlarında ortaya çıkardığı sonuçlarla ilişkilendirildiğinde anlamlı bir zemine oturmaktadır.

#### 6.4.Farklılaşma

Örgütlerde ortaya çıkan farklılaşmayla birlikte fonksiyonel olarak uzmanlaşan farklı birimler içerisindeki bireylerin etkileşimleri bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Çünkü birbirlerinden farklılaşan birimler kendilerine özgü bir terminoloji geliştirmekte ve aynı birim üyeleri benzer menfaatlere, tavır, tutum ve amaçlara sahip olmaktadır. Bu bakımdan her birim ifa etmiş olduğu görev ve etkileşim içerisinde olduğu alt çevresiyle bir yönetim felsefesi oluşturmakta ve diğer birimlerden farklılaşan bir amaç birliği oluşmaktadır. Birimler arasındaki dinamiklerin farklılaşmasına ve birimler arasında çatışmalara neden olan

bu durum fonksiyonel birimler arasındaki iletişimi olumsuz etkileyerek verilerin güvenilirliğini sorgulanır hale getirmektedir.

*“...Sonuçta sen aynı işi yapıyorsun grup arkadaşlarınla ve genelde gruplaşmalar öyle oluyor, yani o işleri yapanlar bir grup diğer işleri yapanlar bir grup şeklinde. Aynı işi yapanlar birbirlerini daha iyi anlıyorlar. Çünkü aynı işleri yaptıkları için birbirleriyle sorunları daha rahat tartışabiliyorlar ya da üstlerinin yeterliliği ya da yetersizliği gibi belli bir grup davranışı içerisindeki sorunla ilgili olduğu için yine bununla ilgili tartışa biliyorlar. ...Ortak bir zemin oluşturuyor sonuçta diğerlerinin sorunları seninle ortak olmayabiliyor.” (Katılımcı 17)*

Worthy (1950) aşırı yatay farklılaşmanın örgütlerin genel amaçlarına hizmet için işbirliği yapması gereken işlevsel birimler arasında amaç farklılaşmasına neden olduğunu belirtmektedir (Tolay, 2013: 156).

*“...Aynı birimdeyseniz zaten tartışacağınız konuları az çok onlar da çok iyi bilir siz de çok iyi bilirsiniz rahat tartışırsınız ama farklı bir kurumda ya da farklı bir birimde çalışan arkadaşın iş çalışma şeklini çok iyi bilmediğiniz için onlarla iş anlamında çok bir şey alıp veremeyebilirsiniz.” (Katılımcı 7)*

Prososyal (örgüt yararına) sessizlik (Vokola ve Bouradas, 2005) olarak ifade edilen ve işgörenlerin çalışmış oldukları işyerlerine bağlılıklarını ve iş arkadaşlarını koruma güdüsünden hareketle sergilemiş oldukları sessizlik tipi olarak kavramsallaştırılan olgunun, işgörenlerin sergilemiş oldukları olumlu bir tutum olarak yazında birçok kez ele alındığı görülmektedir. Ancak Brinsfield (2009)'in de belirtmiş olduğu gibi böyle bir davranış tarzının her zaman örgüt yararını gözetmesi mümkün değildir. Örneğin, iş yerinde çeşitli sapkın davranışlarda bulunan arkadaşının işten atılmasını engellemek için durumu üstlerinden saklayan bir işgörenin davranışı buna bir örnektir. Ayrıca üst kısımda belirtilmiş olduğu gibi, aşırı uzmanlaşma ile birlikte ortaya çıkan farklı birimler ve bu birimler arasında oluşan amaç farklılaşmalarının ortaya çıkarmış olduğu sessizlik, birimlerin kendi içlerinde prososyal bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilecek iken birimler arasında fırsatçı sessizliği (Knoll ve Dick, 2013), örgüt düzeyinde ise koordi-

nasyonu olumsuz yönde etkilediği için örgüte zarar veren bir durum olarak değerlendirilebilir.

### 6.5. Biçimselleşme

Biçimselleşme, işgörenin görevini yerine getirirken neyi ne şekilde yapması gerektiğine yönelik belirlenmiş yazılı kuralları ifade etmektedir. Biçimselleşiminin yüksek olduğu örgütlerde işlerin ne şekilde yapılacağı tanımlandığı için işgörenlerin yaptıkları iş üzerine konuşmaları üstleri açısından anlamsızlaşmaktadır. Bu nedenle işgörenler işleri hakkında fikir üretmek, yorum yapmak ve eleştiri getirmekten uzak durmaktadırlar.

“...Yok söyleyemiyoruz.” (Katılımcı 11)

“...Söyleyemiyoruz çünkü bizim uygulamamız için illa yazılı belge var.” (Katılımcı 1)

Bu şartlar altında informel yapının kabul görmediği, aksine somut olarak ortaya konmaya çalışılan soyut, mekanik, katı bir yapının varlığı belirtilmektedir. Örgüt alanı içerisinde spesifik olarak belirlenmiş ve sadece işin kendisine odaklanmış olan örgütsel davranış biçiminin, çalışanlar bağlamında ve daha da genellendiğinde birimler ve hatta örgüt düzeyinde sessizliğe neden olabileceği her kademede ilişkilere getirmiş olduğu kısıt ve işe vurgu yapmasından anlaşılabilir. Nitekim kamu sektöründe çalışan orta düzey bir yöneticinin ifadeleri bu durumu desteklemektedir.

“Bir kalıp içerisinde çalışmak zorundayız yani onun dışına çıkamayız. Benim mantığıma böyle uydu da bunu böyle yapayım kanuna aykırı bir şey yapma şansımız yok yani.” (Katılımcı 13)

Biçimselleşme kural koyucu olduğundan uygulamaya yönelik çözüm getirmesi olası olan farklı bakış açılarını katı bir tutumla reddetmektedir. Bu amaçla sürekli olarak kontrole vurgu yapmakta ve çalışanların belirlenmiş olan usul ve kaidelerle görevlerini yerine getirip getirmediğini denetlemektedir. Yöneticilerin davranışlarının katılaştırılmasına neden olan bu durum, usul ve kaidelerin bir araç olmaktan çıkıp örgüt içerisinde bir amaç haline dönüşmesine neden olabilmektedir.

Çalışanımız diyor ki bunun böyle olmaması lazım. Onu açarız kanun maddesini bak deriz, açık ve net

burada bu şekilde yazıyor, bu şekilde yapılacak. Senin mantığına uyar, benim mantığıma uymaz, kimin mantığına uyar, kimin mantığına uymaz. ... Ama kanun bunu böyle diyorsa budur! Bu şekilde yaparız. ...Bu şekilde yapmak mecburiyetindeyiz. Biz bu iş için görevlendirildik, bu işi bu şekilde yapmak zorundayız. ...Yapamayız, yani o senin fikirlerine göre bi işlem yapamayız burası resmi bi kurum ve kanun çerçevesinde çalışılıyor yönetmeliğe göre.” (Katılımcı 13)

Nihayetinde işgörenler zaten sınırları ve ne şekilde ifa edileceği belli olan görevlerini yerine getirirken yapmış oldukları iş üzerine düşünmemeli ve farklı bilgi, düşünce ve eleştirilerini beyan etmemelidirler.

## 7. Sonuç

Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusu, araştırmacılar tarafından örgütlerin sosyal bağlamına ilişkin ele alınmıştır. Nitekim bir çok ampirik araştırmanın kuramsal çıkış noktasını teşkil eden nitel çalışmaların bile (örn. Pinder ve Harlos, 2001) örgüt yapı ve özelliklerini görmezden gelerek, sadece örgütün sosyal yönüne odaklandığı görülmüştür. Çalışma içerisinde de belirtilmiş olduğu gibi, birçok araştırmada işgören tutum ve davranışlarının örgüt yapı ve özelliklerinden etkilendiği belirtilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin statik yönünün ifade öden örgüt yapı ve özelliklerinin sessizlik olgusuyla var olduğu düşünülen ilişkisinin araştırılması önemli hale gelmiştir. Çünkü kuramsal çıkarımlarla ulaşılan sonuçlar, farklı sessizlik formlarının da olabileceği kanısını temellendirmiştir. Dolayısıyla bu çalışma teorideki eksikliği gidermesi bakımından önemli hale gelmiştir.

Bu araştırmada, literatürdeki sessizlik boyutlarından farklı olarak, örgüt yapı ve özellikleri bağlamında yeni sessizlik formlarının olabileceği kuramsal desteklerle ortaya konmuştur. Dolayısıyla böyle bir sonucun nitel çalışmayla irdelenmesi ve kuramsal sonuçlarla var olan gerçekler arasındaki örüntülerin boylamsal olarak ortaya çıkarılması gerekmiştir. Çünkü ampirik bir çalışmayla sadece literatürde ortaya konmuş sonuçları doğrulamak yada aksini iddia etmek mümkünken, nitel araştırmalarda yeni bulgulara ulaşmak çok daha olasıdır. Bu nedenlere bağlı olarak çalışma nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır.

Araştırma sonucunda örgütsel düzeyde yeni sessizlik formlarına ulaşılmıştır. Yapısal sessizlik başlığı altında kodlanan bu yeni formlar, Yönetmel Sessizlik, Düşünsel/Pasif Sessizlik ve Birimler Arası Sessizlik olarak isimlendirilmiştir. Yönetmel sessizlik hiyerarşik yapının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle Mum Etkisi (Mum Effect) teorisinin (Rosen ve Tesser, 1970) yönetmel sessizliği kısmen açıkladığı görülmüştür. Bu teoriye göre üst kademelere çıkıldıkça ileti bozulmakta ya da çarpıtılmaktadır. Düşünsel sessizlik standartlaşma, uzmanlaşma ve biçimselleşmeye bağlı olarak gelişken bir olgudur. Var olan yapının katılığı işgören için düşünmenin anlamsızlaştığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenler düşünsel anlamda tembelleşmektedirler. Literatüre bakıldığında Pinder ve Harlos'un (2001) bulgulamış oldukları kabullenici sessizlik boyutuyla ilişkili görülmektedir. Ancak araştırmacılar bu durumu daha çok yöneticiler özelinden açıklamaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla yapının etkisi irdelenmemiştir. Bir diğer çalışmada ise Dyne vd'nin (2003), işgörenin düşünsel kapasitesine vurgu yaptıkları görülmektedir. Araştırmacılara göre işgören her zaman söyleyeceği bir fikre ya da düşünceye sahip olmayabilir. Yönetmel sessizlik, üstlerin hiyerarşinin üstlere sağlamış olduğu aşırı yetki ve bu bağlamda ortaya çıkan bir takım inançlarla ilgilidir. Hiyerarşinin uzun olduğu örgütlerde yöneticiler en iyisini ben bilirim anlayışı (Morrison ve Milliken, 2000) içerisinde bulurlar. Bu nedenle çalışanlarını baskılamakta ve açık konuşmalarını ya da kendilerini eleştirmelerini engellemektedirler. Birimler arası sessizlik ise farklılaşmanın etkisiyle ortaya çıkan bir durumdur. Yazarların bilgisi dâhilinde, sessizlik yazını içerisinde bu sessizlik formuyla ilgili herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Ancak kuramsal temellerle ilişkin bilgiler, araştırmanın dördüncü kısmında ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Bu araştırmanın en çarpıcı sonucu örgütsel sessizlik olgusunu kişi ve bilinç düzeyinin ötesine taşımıştır. Örgüt yapı ve özelliklerinin kişi davranışlarını belirli kalıplar içerisinde belirginleştirdiği bilinmektedir. Bu noktadan hareketle, özellikle mekanik örgüt yapılarının belirli kavramlara (yetki, görev, sorumluluk vb. gibi) yüklemiş olduğu geleneksel misyon, davranışı kişisel bilincin ötesine taşıyarak belirlemeci bir düzeye indirgemektedir. Nitekim içerik analizine tabi tutulan katılımcı ifadelerinin de örgüt yazınında karşılığı bulunan bu tespiti desteklediği anlaşılmıştır.

## Kaynakça

- AKTAŞ, H. ve ŞİMŞEK E.; (2012), "Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim", 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı (ss.330-335), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme Bölümü, Çeşme, İzmir. 24-26 Mayıs 2012.
- ALDEMİR, M. C. (1985), Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım, Bilgehan Basımevi.
- ALPARSLAN, A. M. ve KAYALAR, M.; (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6), ss. 136-147.
- BARANSEL, A.; (1979), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri), İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fakültesi Yayınları.
- BELL, M. P., ÖZBİLGİN, M. F., BEAUREGARD, T. A., and SÜRGEVİL, O.; (2011), "Voice, Silence, and Diversity In 21st Century Organizations: Strategies for Inclusion of Gay, Lesbian, Bisexual, and Transgender Employees" Human Resource Management, 50(1), pp. 131-146.
- BOWEN, F. and BLACKMON, K.; (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of management Studies, 40(6), pp. 1393-1417.
- BRINSFIELD, C. T.; (2009), "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors" (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ohio State: Ohio State University, USA.
- BRUNEAU, T. J. (1973). Communicative silences: Forms and functions. Journal of Communication, 23(1), 17-46.
- ÇAKICI, A.; (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), ss. 145-162.
- ÇAKICI, A.; (2010), Örgütlerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- DAFT, R. L.; (2010), Organization Theory And Design, Cengage Learning.
- DALTON, D. R., TODOR, W. D., SPENDOLINI, M. J., FIELDING, G. J., and PORTER, L. W.; (1980), "Organization Structure And Performance: A Critical Review", Academy of Management Review, 5(1), pp. 49-64.
- DENİZ, N., NOYAN, A., and ERTOSUN, Ö. G.; (2013), The relationship between employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 99( 2013): 691-700.
- DETERT, J. R. and EDMONDSON, A.C.; (2006), "Everyday Failures in Organizational Learning: Explaining the High Threshold for Speaking Up at Work", Harvard Business School Working Paper Series, pp. 6-24.
- DEWAR, R. and HAGE Jerald; (1978), "Size, Technology, Complexity, And Structural Differentiation: Toward A Theo-



- retical Synthesis", *Administrative Science Quarterly*, 23(1), pp. 111-136.
- DİCICCO BLOOM, B. and CRABTREE, B. F.; (2006), "The Qualitative Research Interview", *Medical Education*, 40(4), pp. 314-321.
- DUTTON, J.E., ASHFORD, S.J., O'NEIL, R.M., HAYES, E. and WIERBA, E.E.; (1997), "Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers", *Strategic Management Journal*, 18 (5), pp. 407-425.
- EDWARDS, M., S., ASHKANASY, N., M. and GARDNER, J.; (2009), *Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory inside J. Greenberg Ve M. S. Edwards (Ed.). Voice and Silence in Organizations.* (s.83-111), İngiltere: Emerald Group Publishing.
- EFİL, İ.; (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı İstanbul: Alfa Yayınları.*
- EREN, E; (2000); *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım AŞ.*
- ERENLER, E.; (2010), "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- EROĞLU, A. H., ADIGÜZEL, O., ve ÖZTÜRK, U. C.; (2011), "Sessizlik Gıdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), ss 97-124
- FARRELL, D.; (1983), "Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 596-607.
- GORTNER, F. MAHLER, and NICHOLSON; (1997), *Organization Theory: A Public Perspective.*
- HACKMAN, J. R., and OLDFHAM, G. R.; (1975). *Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- HIRSCHMAN, A.; (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*, Cambridge: Harvard University Press.
- KAHVECİ, G. ve DEMİRTAŞ, Z.; (2013), "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları". *Eğitim Bilim*, 38(167), ss. 50-64.
- KHANDAWALLA, P. N.; (1977), *The Design of Organization*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- KILIÇ, G., TUNÇ, T., SARAÇLI, S. ve KILIÇ, İ.; (2013), "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi/Turk Journal Of Business Research*, 5(1), ss.17-32.
- KİSH-GEPHART, J. J., DETERT, J. R., TREVIÑO, L. K. and EDMONDSON, A. C.; (2009), "Silenced by Fear: The Nature, Sources, And Consequences of Fear at Work", *Research in Organizational Behavior*. 29(2009), pp. 163-193.
- KNOLL, M., and 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), pp. 349-362.
- KOÇEL, T.; (2010), *Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi, İşletme Yöneticiliği.* (ss: 231-244), 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık
- LEPİNE, J. A. and VAN DYNE, L.; (1998), "Predicting Voice Behavior in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*. 83(6), pp. 853-868
- LİNG, Wong Ngan; (2003), "Communicative Functions and Meanings of Silence: An Analysis of Cross-Cultural Views", *Multicultural studies*, 3, pp. 125-146.
- MİLLİKEN, F. J. ve MORRISON, E. W.; (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp. 1563-1568.
- MİLLİKEN, F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLİN, P. F.; (2003), "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues that Employees don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1453-1476.
- MORRISON, E. W.; (2011), "Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research". *The Academy Of Management Review*, 5(1), pp. 373-412.
- MORRISON, E. W. and MİLLİKEN, E. J.; (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 706-725.
- MORRISON, E. W. and MİLLİKEN, F. J.; (2003), "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in organizations", *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1353-1358.
- NADER, L.; (2001), "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*. 75(1), pp. 161-168.
- NAKANE, I.; (2006), "Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars", *Journal of Pragmatics*, 38(11), pp. 1811-1835.
- ÖZDEMİR, L. ve UĞUR, S. S.; (2013), Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27(1), ss. 257-281.
- PANAHI, B., VEİSEH, S., DİVKHAR, S. ve KAMARI, F.; (2012), "An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment", *Management Science Letters*. 2(3), pp. 735-744.
- PERLOW, L. and WILLIAMS, S.; (2003), "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review*, 81 (5), pp. 52-68.
- PİDERİT, S.K. and ASHFORD, S.J.; (2003), "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up



- About Gender-Equity Issues”, *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1477-1502.
- PINDER, C. C., and HARLOS, K. P.; (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp. 331-370.
- PREMEAUX, S. F. and BEDEIAN, A. G.; (2003), “Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace”, *Journal of Management Studies*, 40(6), pp. 1537-1562.
- RAINEY, H. G.; (1991), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A.; (2013), *Organizational Behavior (15. Baskı)*, Pirentice Hall.
- ROBİNS, S.P.; (1990), *Organization Theory, Structure, Design and Application*, USA: Prentice Hall.
- ROBİNS, S.P.; (1998), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.
- ROSEN, S. and TESSER, A.; (1970), “On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect”, *Sociometry*, 33, pp.253-263.
- SABUNCUOĞLU, Z., and TÜZ, M. V.; (1998), *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- SCOTT, R. L.; (1993), “Dialectical Tensions of Speaking and Silence”, *Quarterly Journal of Speech*. 79(1), pp. 1-18.
- ŞENCAN, H.; (2007), *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TANGIRALA, S. and RAMANUJAM, R.; (2008), “Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification”, *Academy of Management Journal*, 51(6), pp. 1189-1203.
- TAYFUN, A. and ÇATIR, O.; (2013), “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Business Research-Turk/İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), pp. 114-134.
- TİKİCİ, M., DERİN, N. ve KALKIN, G.; (2011), *Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı (ss,253-261)*. Düzenleyen İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul. 25-27 Ekim 2011.
- TOLAY, E. (2013), *Kamu Hizmet Örgütleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- TÜRNÜKLÜ, A. (2000). *Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 6(4): 543-559
- VAKOLA, M. ve BOURADAS, D.; (2005), “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5), pp. 441-458.
- UYSAAL G.; (2014), “Stratejik Yönetim”, 19 Mayıs Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. [http://www.bafraidem.org/kitap/kitap\\_icerikleri/stratejik\\_yonetim.pdf](http://www.bafraidem.org/kitap/kitap_icerikleri/stratejik_yonetim.pdf) (03/07/2014).
- ÜLGEN, H.; (1990), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- YILDIRIM, A., ve ŞİMŞEK, H.; (2012), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (Sekizinci Baskı)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- WANG, L.; (2009), “Ownership, Size, and the Formal Structure of Organizations: Evidence from US Public and Private Firms, 1992–2002”, *Industrial and Corporate Change*, 18(4), pp. 595-636.
- WATHEN, G. W.; (1973), *Silence: The Meaning of Silence in The Rule of St Benedict*, Washington, D.C.: Consortium pres.
- WILLIAMSON, O. E.; (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- WORTHY, J. C.; (1950), “Organizational structure and employe morale”, *American Sociological Review*, 15(2), pp. 169-179.
- WRİGHT, B. E., and DAVIS, B. S; (2003), “Job Satisfaction in The Public Sector The Role of The Work Environment”, *The American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.