

İŞGÖREN SESLİLİĞİ, NEDENLERİ ve BOYUTLARI: TEORİK BİR ÇERÇEVE

Yasin Şehitoğlu¹

ÖZET

Bu çalışmada işgören sesliliği kavramının nedenlerine ve boyutlarına teorik bir çerçeve çizilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla öncelikle, işgören sesliliği kavramı tanımlanmış sonrasında ise işgören sesliliğine neden olan etkenler literatür kapsamında bir araya getirilmiş ve bu etkenler detayları ile açıklanmaya çalışılmıştır. İşgören sesliliğinin nedenleri kadar bu sesliliğin boyutları da ilgili literatür kapsamında incelenmiştir. İşgören sesliliğinin boyutları; Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Seslilik başlıkları ile verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İşgören Sesliliği, Kabul Edilmiş Seslilik, Savunma Amaçlı Seslilik, Örgüt Yararına Seslilik

EMPLOYEE VOICE, ITS REASONS and TYPES: a THEORETICAL FRAMEWORK

ABSTRACT

The aim of this study is to form a theoretical framework for the causes and types of the concept of “employee voice”. For this reason, the concept of “employee voice” has been described primarily, which has been followed by the compilation of the factors causing to “employee voice” within the scope of the literature, and these factors have been tried to be explained in details. The types of the “employee voice” as well as the reasons of it have been examined within the scope of the related literature. The types of the “employee voice” have been titled as Acquiescent Voice, Defensive Voice, Prosocial Voice within the article.

Keywords: Employee Voice, Acquiescent Voice, Defensive Voice, Prosocial Voice.

¹ Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi Gazi Meslek Yüksekokulu, yasinsehitoglu@gazi.edu.tr

GİRİŞ

Seslilik ve sessizlik çalışmaları, bilim dalları arasında ahlak (etik) bilimi, psikoloji bilimi, iletişim bilimi ve sosyoloji bilimi gibi bilim dalları arasında çalışma konusu olmuştur. Bu bilim dalları içerisinde iletişim bilimi diğerlerinden önemli bir farkla ayrılmaktadır. Zira iletişim bilimi sesliliği ve sessizliği etkili iletişimin iki diyalektik bileşeni olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama ile sessizliğin tam manasıyla açıklanabilmesi için seslilik kavramının da açıklanması gerekliliğinin önü açılmıştır. İletişim bilimine göre, seslilik ve sessizliğin her ikisi birden mevcut olmadığında etkili iletişim imkânsızdır. Çünkü hiç kimse birbirini dinleyemeyecek ve hatta iletişim kuramayacaktır. Bu bilim dallarının açıklamaya çalıştığı her iki kavramda günümüzde yönetim bilimleri tarafından çalışılmaya başlanılan kavramlar olmuşlardır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik konularının odak noktası, "insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler" sorusudur (Morrison and Milliken, 2003). Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik çalışmaları bu odak nokta itibari ile iki alt başlıkta çalışılmıştır. Bunlardan ilki, işgören sessizliği diğeri ise işgören sesliliğidir (Morrison and Milliken, 2000; Pinder and Harlos 2001; Van Dyne vd., 2003; Briensfield, 2009).

Yurt içi akademik çalışmalarda özellikle işgören sessizliği kavramının üzerine durulduğu ancak işgören sesliliği kavramının yeterince çalışılmadığı görülmüştür. Her iki kavramda detayları ile incelenmeli ve bu inceleme eş zamanlı olmalıdır. Ancak bu haliyle örgütsel iletişimdeki ana sorunlara odaklanılabilecektir. Bu doğrultuda bu çalışma İşgören Sesliliği kavramının nedenlerini ve boyutlarını teorik bir çerçeve içinde ele alıp yurt içi literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

I. İŞGÖREN SESLİLİĞİ

İşgörenlerin iletişim davranışları çeşitli açılardan, değişik terminolojiler ile sınıanmıştır. Buna göre, "işgören sesliliği" terimi, işgörenlerin çeşitli ifadelerini tanımlamak için kullanılmıştır. İşgören sesliliği, işgörenlerin işlerine olan memnuniyetsizliğinin bir ifadesi olarak tanımlanmıştır. İşgören sesliliği "Eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış" olarak tanımlanmaktadır (Brinsfield, 2009: 28 - 29). Yönetim literatürü, sesliliğe ait iki büyük kavramsallaştırma içerir. Birinci yaklaşım, seslilik terimini, işgörenlerin değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak tanımlar. İkinci yaklaşım ise seslilik terimini, karar alınırken işgörenlerin katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulanabilir prosedürlerin var olması olarak tanımlar. Literatürde birinci yaklaşım üzerinde durulmaktadır. Zira birinci yaklaşım, sesliliği bir örgütsel işlem olarak almaktan ziyade bir işgören davranışı olarak kabul etmektedir (Van Dyne vd. 2003: 1369).

İşgören sesliliğinin dört farklı ve etkili aktiviteyi kapsadığı iddia edilebilir: Birincisi, bireyin memnuniyetsizliğinin bir ifadesi (bu görüş Hirschman'ın 1970'te belirttiği ses görüşüyle örtüşmektedir.); ikincisi, sesliliğin, genellikle sendikalaşma ve toplu müzakere yollarıyla telafi edici bir idare gücü sunduğu müşterek örgütsel bir ifade; üçüncüsü,

yönetimin karar verme mekanizmasını destekleyen amacın iş etkinliklerini arttırmak olduğu kavramlaştırma ile örtüşen bir tür davranış ve dördüncüsü kurumun ve işgörenlerinin uzun dönemli mevcudiyetini sağlamaya yönelik karşılıklı ilişkilerin bir yansımasıdır (Brinsfield, 2009: 29 - 30).

Yönetim literatüründe konu ve sorunları seslendirmeye ilgili bazı araştırmalar da mevcuttur. Bunlardan bazıları sessizlikle bir arada araştırma konusu yapılmaktadır. Konuşma formlarıyla (biçimleriyle) ilgili bazı kavramlar; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk almadır. Bu kavramlarından bazılarının kısa açıklamalarına yer vermek sesli kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma formlarının (biçimlerinin) olmaması veya çok az olması durumunda örgütte sessizlik saltanatı devam edecektir (Çakıcı, 2007: 149). İşgörenlerin önemli örgütsel konularda ne zaman ve neden seslerini yükseltmeyi tercih ettikleriyle ilgilenen birçok araştırma vardır. İşgören sesi (ve ispiyonculuk üzerine yapılan çalışmalar) gibi çeşitli kaynaklardan edinilen deneysel bulgular, kişilik ve dürtüler gibi birey düzeyindeki unsurlar ile algılanan örgütsel ve yönetsel destek, ses yükseltmenin algılanan riskleri, örgütsel normlar ve kurumsal normlar gibi örgütsel düzeydeki unsurların bireysel olarak işgörenlerin seslerini yükseltme kararlarını etkileyebileceğini göstermektedir (Huang vd., 2005: 460 – 461). Bir işgörenin veya bir işgören grubunun neden fikirlerini ifade ettiği veya neden konuşmayı tercih ettiğinin sebepleri aşağıda ele alınmıştır.

II. İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN SEBEPLERİ

A. Üstleri Etkileme

Her çalışma ortamında ve her konuda bireyin çevresinde başka işgörenler ve en az bir yöneticinin varlığı söz konusudur. Bu anlamda birey örgüt içinde başkaları ve çoğunlukla birden çok yöneticiyle birlikte çalışmak, etkileşim içinde olmak zorundadır. Bu çerçevede irdelendiğinde, hiyerarşik düzeyleri ne olursa olsun, örgüt ortamında bireyler amaçları doğrultusunda, astları, üstleri ve müşterileri ile etkili bir iletişim sağlayacak ilişkileri kurmak, işletmek ve geliştirmek zorundadır. Örgütteki ast-üst ilişkileri yoğun, kesintisiz, karmaşık ve çift yönlü bir iletişim sürecidir. İletişimin bu çift yönlü niteliğinden hareketle etkileşim ortamında astlarında üstlerini etkiledikleri en azından bu yönde çaba sarf ettikleri söylenebilir (Açıkalın, 1993:183). Çakıcı'nın Premeaux'un (2001) çalışmasından aktardığına göre, üstleri etkileme daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir içinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedeflenir (Çakıcı, 2007: 150).

B. Açıkça Konuşma

Açıkça Konuşma kavramını irdelemeden önce araştırmacılar için başka bir kuramı da irdelemek bütünsel olarak konuya farklı bir perspektif kazandıracaktır. Bu kuram söz eylem kuramıdır. Söz eylem kuramı, kişilerin inanç, amaç, isteklerine dayalı niyetlerine bağlı olarak edimsel anlam taşıyan sözcüklerin konuşucuyu ve dinleyiciyi eyleme geçiren etkilerini inceler. Dili matematiksel mantık çözümlemesi ile inceleyen dil felsefecilerinin

önerme anlamına doğrulanabilirlik değerlerine indirgemelerine tepki olarak her önermenin bir doğruluk değeri taşımak zorunda olmadığını belirtmiştir. Bir başka deyişle, bizler konuşurken yalnızca dünya hakkında bir takım gerçekleri, olguları dile getirmeyiz: Soru sorarız, emir veririz, rica ederiz. Yani, bazı sözcükleri kullanarak bir edimde bulunuruz. Öyleyse, bir şey söylemek aynı zamanda bir şey yapmaktır. Bir söz söylediğimizde aynı zamanda bir eylem gerçekleştirdiğimiz bu işleme söz eylem denir (Turan, 2011: 101)

Çakıcı'nın Premeaux (2001), Premeaux and Bedeian (2003), Detert and Edmondson (2005) and Edmondson ve Detert'in (2005) çalışmalarından aktardığına göre; açıkça konuşma, bireyin işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını aleni bir şekilde beyan etmesidir. Açıkça konuşma, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır. İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. İşgörenler açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda çok yaralı bilgilerden mahrum kalınabilir. Açıkça konuşma hem doğal hem de gerekli bulunur. Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslar arası ileri teknoloji şirketi işgörenlerine yapılan nitel bir araştırmada popüler olmayan, rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görülmüştür. (Çakıcı, 2007: 150).

C. Konu Benimsetme

Çakıcı'nın, Piderit and Ashfor'un (2003) çalışmasından aktardığına göre; açıkça konuşma işgörenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konular, gelişmeler ve eğilimlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu sorun namına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Bununla beraber Çakıcı'nın Dutton vd.'nin (1997) çalışmasından aktardığına göre, Dutton vd.'nin yaptığı bir araştırmada, üst yönetime stratejik konuları gündeme getirip getirmemek "şartların elverişliliğine" ilişkin ip uçlarını değerlendirdikten sonra karara bağlanmaktadır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye ve bir destekleme kültürüne gönüllü olmasını elverişli şartlar olarak belirtmiştir. Negatif sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir (Çakıcı, 2007: 150).

Ç. Sorumluluk Alma

Çakıcı'nın Premeaux'un (2001) çalışmasından aktardığına göre; sorumluluk alma yeni bir kavramdır ve açıkça konuşmaya benzemektedir. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada istekli ve yapıcı çabaları içerir ve informal bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar (Çakıcı, 2007: 150 - 151). Sorumluluk almaya fırsat sağlayan durumlar; örgütün kural ve prosedürlerini belirlemek ve bunlara uymak, sonuçları belirlemek (mantıksal sonuçlar) ve uyumu

sağlamak, kişisel davranışını değerlendirmek, kişisel gelişimini kaydetmek ve/veya değerlendirmek, kişisel davranışını düzeltmek için plan geliştirmek, gruplarla çalışmak, olarak ifade edilmektedir (Yurtal ve Yontar, 2006: 413). Çakıcı'nın Premeaux'un (2001) çalışmalarından aktardığına göre; açıkça konuşma fikir beyan etmeyle ilgiliyken, sorumluluk alma işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Çakıcı, 2007:151). Temel iletişim becerileri, çatışma çözümü ve gereksinimleri dile getirme etkili bir şekilde sorumluluk almanın başlıca önkoşuludur (Yurtal ve Yontar, 2006: 414).

D. Ses Çıkartma

Kolarska and Aldrich (1980), Boroff and Lewin (1997), Premeaux (2001), Bowen and Blackmon (2003), Luchak (2003), Van Dyne vd. (2003) ve Hoffmann'ın (2006) çalışmalarından Çakıcı'nın aktardığına göre, ses çıkartma kavramı, Hirschman'ın 1970'de yayımlanan kitabında tatminsizliğe tepki olarak tanımlanmış, çıkma (exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapılmıştır. Haksız muamele ve tatminsizliklere karşı genel tepki, işte kalarak sessizliğini ortaya koyma veya işten çıkma şeklinde iken, işte kalarak sessizleşme veya işten çıkma biçiminde de görülebilmektedir. Sessizliğini ortaya koymak, işgörenlerin önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimlerdir. Literatürde işgörenlerin sessizliği olarak da yer alabilen bu terim, işgörenlerin karar alma sürecine katılımını kolaylaştıran ve adil uygulama süreçlerinin varlığını betimlemek için de kullanılmaktadır. Ses çıkartmak, işten çıkmak veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 151).

E. Muhbirlik

Premeaux'un (2001) çalışmasından Çakıcı'nın aktardığına göre; muhbirlik örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal olmayan ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesidir. Muhbirlik mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki olmadığına ve yasal olmadığına inanan işgörenler tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapılır (Çakıcı, 2007: 151). Vicdani sorumluluk bu gayenin başında gelir. (Çakıcı, 2007: 151).

F. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Bazı araştırmalar göstermedi ki; örgütler genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüzdüler (Milliken vd. 2003:1455). Premeaux'un (2001) çalışmasından Çakıcı'nın aktardığına göre; ilkeli örgütsel muhalefet işgörenlerin örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için mevcut politika veya uygulamaya bilinçli karşı duruş çabası olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007:152). Bazı araştırmalarda, muhalefet taraflar arasındaki ilişkinin uzlaşmama noktası olarak tanımlanmaktadır (Üngören, 2008: 888). Nemeth and Nemeth-Brown'un (2003) çalışmasından Çakıcı'nın aktardığına göre; insanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanırlar. Deneysel araştırmalar azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken hedefler haline

geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı takdirde, bu kişiler reddedilmekte ve dışlanmaktadır. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise, bu durumun daha şiddetli yaşanacağı söylenebilir. Örgütsel ortamlarda, belirtilen farklı görüşlerin, ya nafîle ya da tehlikeli olduğu paylaşılan bir anlayıştır. (Çakıcı, 2007: 152).

Sesliliği bir işgören davranışı olarak kabul eden literatür incelendiğinde, kavramı daha da derinleştirebilmek adına iki önemli noktanın öne çıktığı görülür. Birincisi, literatür işgören sesliliği davranışlarını tanımlamak için bir terimler çeşitliliği içermektedir. Muhtemelen en iyi bilineni, ÇSSİ (çıkış, seslilik, sadakat ve ihmal) [EVLN (exit, voice, loyalty, and neglect)] çerçevesinin bir parçası olan seslilik çalışmasıdır. Buna ek olarak, ÇSSİ çerçevesi dışında, özel olarak seslilik (proaktif² ve yapıcı bir şekilde harekete geçen kasıtlı konuşma davranışı) üzerine yoğunlaşan araştırmalarda bir artış söz konusudur. Özel olarak seslilik etiketini kullanan bu araştırmanın yanı sıra literatürde, konuşma ve öneride bulunmayı vurgulayan seslilik benzeri kavramsallaştırmalar da mevcuttur. Bu şekildeki bir yapıda, yüksek standartları ifade etmek, diğerleriyle rekabet etmek ve değişim için önerilerde bulunmak bağlamında yapıcı ve proaktif bir seslilik olarak tanımlanan taraftarlık katılımıdır. Örgütsel kural ve normlara ait parametrelerde meydana gelen anlaşmazlıkların proaktif ifadesi Yenilikçi muhalefet olarak da tanımlanmıştır. Özetlersek; bu yapılar her ne kadar ‘seslilik’ ile adlandırılmasalar da; fikir, bilgi ve düşüncelerin, örgüte işbirliğine dayalı yardımlar yapmak adına olumlu güdülerle ifade edilmesine işaret etmektedirler. Bu nedenle onlar; proaktif, olumlu ve diğer-merkezlidirler (Van Dyne vd., 2003: 1369 - 1370). Açıkçası, işgören sesliliğinin kesin tanımı hala tartışmaya açık vaziyettedir. Pratikte, pek çok farklı kalıpta incelenebilir ve daimi literatür bu farklılığı geniş biçimde yansıtmaktadır. Ses tabanlı davranışların yukarıda belirtilen bütün şekilleri, işçi sesliliğinin şekilleri olarak düşünülebilir; bunlar işçinin kendini yüksek sesle ifade etme davranışını içerir ve öncelikle konuşmaya sebep olan uyarıcının doğası ya da iletişimin altında yatan gaye sayesinde farklılık gösterir (Brinsfield, 2009: 30).

III. İŞGÖREN SESLİLİĞİNİN BOYUTLARI

Örgütsel sessizlik çalışmalarının dünya literatüründe iki temel kaynak üzerine yürüdüğünü söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi buraya kadarda çalışmaları sıkça kullanılan Morrison ve Milliken’in çalışmalarıdır. İkinci olarak yine buraya kadar çalışmaları sıkça kullanılan Pinder ve Harlos’un çalışmaları gelmektedir. 2000 yılından bu yana sayıları çokta olmasa da birkaç bilim adamı bu çalışmaları güçlendirmiştir. Bu konuda yapılan literatür taramasında işgören sesliliği kavramının altında ele alınabilecek boyutlar bulunmaya çalışılmıştır. Yapılan incelemede özellikle Linn Van Dyne’nin çalışmaları dikkat çekmektedir. Linn Van Dyne, Soon Ang ve Isabel C. Botero’nun 2003 yılında yapmış oldukları çalışmalarında ve yine Chad Thomas Briensfield’in 2009 yılında

² Bilinçli veya bilinçsiz, sonu olumlu veya olumsuz olsun yeni koşullar oluşturmak yada mevcut koşulların seyrini değiştirmek için inisiyatif kullanma durumu.

yaptığı çalışmasından yararlanılarak 3 temel boyut ortaya konulmuştur. İşgören Sessizliği için bu boyutlar şunlardır;

- Kabul Edilmiş Sessizlik
- Savunma Amaçlı Sessizlik
- Örgüt Yararına Sessizlik

A. Kabul Edilmiş Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik gibi kabul edilmiş sessizlik de iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmesi temelindedir. Bu davranışı daha iyi betimleyebilmek adına yönetim ve sosyal psikoloji literatürlerinden iki örnek verilebilir; “Abilene Paradoksu” ve “Çoğunluktan Habersizlik”. Abilene Paradoksu; insanların uyum içerisinde iletişimde buldukları ve fakat iletişime kendi düşüncelerini dâhil etmek adına zaman veya çaba sarf etmedikleri durumları tanımlar. Klasik Abilene Paradoksu örneği şöyledir; hiç kimse Abilene’e kadar 53 millik yolu (havasız arabada yolculuk, kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek) gitmek istemiyordur, fakat hiç kimse konuşmuyor ve gitmek istemediğini söylemiyordur. Bu tatsız deneyimden geri döndükten sonra, her kızgın ve yılgın kişi yolculuk için bir diğerini suçlamaya çalışır. Hiç kimse gerçekten gitmek istemediği için, tekil olarak hiç kimse sorumlu değildir ve hiçbir birey suçlanamaz. Bunun yerine, her kişinin iletişime tam olarak geçmemedeki hatası ve rızası, grubun hiç kimsenin yapmak istemediği bir şeyleri yapmasına sebep olmuştur. Diğer örnekler olarak ‘bana uyar’ (daha iyi bir alternatif geliştirebilmek için zaman harcamayı istememek) ve ‘sen nasıl düşünüyorsan’ (sorunu çözmek adına sorumluluk almayı reddetmek) sözlerini buna dâhil edebiliriz. Kabul edilmiş sessizliğe ikinci bir örnek Çoğunluktan Habersizliktir. Çoğunluktan Habersizlik ilk olarak grup düzeyinde kavramsallaştırılmış olsa da, fikir kabul edilmiş sessizlik kavramı ile benzerdir. Çoğunluktan Habersizlikte, her bir kimse sadece kendi perspektifinin farklılık yaratacağını zanneder ve dolayısıyla diğerleriyle aynı görüşü paylaşma yoluna gider. Aslında kimse hâlihazırdaki durumdan hoşnut değildir ve böylece grubun pozisyonu giderek artan bir şekilde aşırılaşır fakat bu durum üyelerin çoğunluğu tarafından tuhaf görünmektedir. Çoğunluktan Habersizlik kabul edilmiş sessizliğe benzer çünkü üye kendi düşüncelerinden çok hâkim fikri ifade eder, diğerleri bundan habersiz kalır ve grup hatalı zan ve bilgiler üzerinden kararlar alır (Van Dyne vd., 2003:1372-1374).

B. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizliği, örgüt yararına sessizlikten ayırt eden karakteristik anahtar güdüdür. Örgüt yararına sessizlik diğer merkezlidir ve özveri gibi işbirliğine dayalı güdüler temelinde gerçekleşir. Buna karşın savunma amaçlı sessizlik öz-korumaya dayalıdır. Öz-korumacı davranışın; güvenli kararlar verme, düşük kişisel sorumluluk üstlenme ve sonuçları dış etkenlere bağlama tarafından karakterize edildiğini tespit etmişlerdir. Bu nedenle, eğer işgörenler sorunları tartışmanın bir sonucu olarak ceza gerektirici durumlardan korkuyorlarsa, tipik bir şekilde kendilerini korumaya yönelik savunmacı davranışlarla karşı tepki geliştireceklerdir. Bu, savunma amaçlı sessizliğin kullanımıyla

dikkat dağıtmaya çalışma ve diğerlerini suçlama gibi savunmacı tepkileri içerebilir (Van Dyne vd., 2003: 1371)

Bu bağlamda bu bölümde bireyin neden bir savunma güdüsü içine girdiğini burada ele almak gerekmektedir. İlgili literatürde konu ile bağıntılı olarak bireyin savunma mekanizmaları adı altında çalışmalar yapılmıştır. Savunma mekanizmaları doyurulmamış ihtiyaçların yarattığı iç gerilimlerden kurtulmak üzere, bazen bireyin kendini aldatmak pahasına başvurduğu davranış biçimidir. Savunma mekanizmaları çoğunlukla farkında olmadan kullanılır. Belli bir dereceye kadar kullanımının uyum sağlayıcı fonksiyonu vardır. Ancak aşırı kullanımı halinde savunma mekanizmaları kişilik yapısını kontrolü altına alarak çeşitli sorunlara yol açar. Bir durumda çoğunlukla birden fazla savunma mekanizması aynı anda kullanılabilir. Ancak bunlardan biri diğerlerine göre daha baskın olarak kendini gösterir. Savunma mekanizmalarının kullanımıyla çatışma tam olarak ortadan kalkmaz, birey kendini daha iyi hisseder, zaman kazanır. Ancak bununla birlikte gerçeklikten uzaklaşmaktadır. Başlıca Savunma mekanizmaları; bastırma, yadsıma (inkar etme) ve hayal kurma (düşlem), mantığa bürüme, yansıtma, ödünleme (telafi etme – taviz verme), karşıt tepki geliştirme, yüceltme, gerileme, özdeşim kurma (özdeşleştirme), yer - yön değiştirme, çarpıtma, diğerkâmlık (özgecilik), ketlenme, bölünme, ilkel idealleştirme, dışsallaştırma olarak sıralanabilir (Tanık, 2010: 225-226). Başlıca savunma mekanizmaları Tablo 1’de sırasıyla özet tanımları kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 1: Başlıca Savunma Mekanizmaları

Bastırma	Bireye rahatsızlık veren, istenmeyen duygu, düşünce ve olayların bilinçaltına alınarak unutulmasıdır.
Yadsıma (İnkâr Etme) ve Hayal Kurma (Düşlem)	Bireyin istemediği, rahatsızlık verici olay ve durumları yokmuş gibi davranması yani görmezden gelmesidir. Birey bazen söz ve davranışlarıyla, bazense düşlem yoluyla inkâr eder.
Mantığa Bürüme	Bireyin genellikle kişisel yetersizliklerinden kaynaklanan bir durum nedeniyle, gerçekleştiremediği istek ve amaçlarını, doğru gibi görünen fakat doğru olmayan nedenler üreterek mazur göstermeye çalışmasıdır. Birey bu sayede davranışlarını haklı gösterir ya da ulaşamadığı amaçlarına ilişkin hayal kırıklıklarını örtbas eder.
Yansıtma	Bireyin kendinde bulunan eksiklikleri, kusurları, başkalarında görmesi, başkalarına atfetmesidir. Yansıtma yapan bir kişi bazen kendi eksikliğinin gerekçesi olarak bir başkasını gösterir. Yansıtma yapan kişi bazen de kendisinde var olan bir olumsuzluğu direkt karşısındaki kişi ya da topluma yükler.
Ödünleme (Telafi Etme – Taviz Verme)	Bireyin kendisini eksik gördüğü bir alandaki durumunu, aynı ya da başka bir alanda üstün başarı göstererek örtmeye veya gidermeye çalışmasıdır.
Karşıt Tepki Geliştirme	Bireyin düşündüğünün tam tersini söylemesi ya da yapmak istediğinin tam tersini yapmasıdır.
Yüceltme	Bireyin toplum tarafından kabul görmeyen istek ve dürtülerini, kabul edilebilir, beğenilen alanlara yönelterek yaşamaya çalışmasıdır.
Gerileme	Bireyin doyuramadığı bir ihtiyacından kaynaklanan durum sonucu, içinde bulunduğu gelişim döneminden daha alt bir gelişim dönemine ait davranışlar sergilemesidir.
Özdeşim Kurma (Özdeşleştirme)	Bireyin yaşadığı başarısızlıklar ve yılmnlıklardan kaynaklanan eksikliklerini, içinde yaşadığı çevre tarafından kabul gören, takdir edilen, başarılı bir kişi ile kendini bir sayarak onun gibi olmaya çalışmasıdır. Özdeşim, belli bir kişiyle kurulabileceği gibi, sosyal topluluklar veya genel olarak örgütlerle de kurulabilir.

Yer - Yön Değiştirme	Bireyin yaşadığı bir duyguya neden olan şeye gösteremediği tepkisini, üzerinde egemenlik kurabileceği kişiye ya da nesneye yöneltmesidir.
Çarpıtma	Bireyin yaşadığı olumsuzluğun nedenini olduğu gibi değil, işine geldiği gibi anlaması ve bu şekilde değerlendirilmesidir.
Diğerkâmlık (Özgecilik)	Bireyin kendini hiçbir çıkar beklemeden başkalarına adanmasıdır. Birey kendinden önce başkalarını düşünür.
Ketlenme	İstenmeyen durum ve çatışmalara karşı, egonun işlevlerinden bir kısmını bir süre durdurması veya sınırlandırmasıdır.
Bölünme	Bireyin çevresindeki insanları ya da kendisini bazen tamamen iyi, bazense tamamen kötü olarak algılamasıdır. Birey aslında her insanın iyi ve kötü yanları olabileceğini düşünmemektedir.
Dışsallaştırma	Birey, kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağlar. Yansıtmadan farklı olarak, birey dış etmenlerin değiştirilemeyeceğine inanmaktadır.

Kaynak: Tank, 2010: 226 – 232.

Tablo 1’de de görüldüğü üzere bireyin başlıca savunma mekanizmaları arasında yer alan davranış tiplerinden yadsıma, yansıtma, karşı tepki geliştirme, yer – yön geliştirme, dışsallaştırma başlıkları, işgörenin ortaya koyduğu savunma amaçlı seslilik ile yakından ilgilidir. İşgörenin istemediği, kendisine rahatsızlık veren olayın örgüt tarafından iyi tespit edilmesi ve çözüm aranması yadsımayı gösterirken, işgörenin kendinde var olduğunu düşündüğü eksikliklerin gerçekten olup olmadığının tespiti ve eğer bu eksiklikler gerçek ise bunların telafisi yolu yansıtmayı göstermektedir. İşgörenin düşündüğünün tam tersini yapması veya söylemesine neden olan alt sebeplerin doğru tespiti ile işgörenin düşündüğünü yapması ve söylemesi yolunda telkini yolu karşı tepki geliştirmeyi gösterirken, işgörenin kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağlaması, dışsallaştırmayı işaret etmektedir.

Bununla beraber eklemek gerekir ki, benzer bir şekilde, bir başka araştırmada; özürler, mazeretler ve yalanlamalar, seslilik tehdit edilme hissine karşı tepki olarak kullanıldığında geliştirilen öz-korumacı stratejiler olarak saptanmışlardır. Böylece, seslilik çeşitli savunmacı iletişimlere yönelik bir kendini koruma aracı olarak kullanılabilir (Diğer konulara odaklı fikirler öne sürmek veya dikkati başka insanların üzerine çekmek gibi). Bu davranışların hepsinin arkasında yatan ortak karakteristik “anahtar korkular ve beklenmeyen sonuçlardan” kendini korumaya yönelik olmalarıdır. Sesliliğin bu karakteristiklerinden hareketle savunma amaçlı sesliliği, iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin korku temelinde ve kendini koruma amacıyla ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Van Dyne vd., 2003: 1371-1372).

C. Örgüt Yararına Seslilik

Seslilik üzerine literatürün büyük bir kısmı sesliliği olumlu-bilinçli bir davranış olarak konumlandırmaktadır. Sesliliğin bu diğer-merkezli formunu kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı seslilikten ayırt emek için örgüt yararına seslilik terimi kullanılabilir.

Seslilik, durumu sadece eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik bir güdü vasıtasıyla değişim-merkezli yorumların ifade edilmesini vurgulayan bir davranıştır. Daha özeldir, örgüt yararına sesliliği iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin işbirliği güdüleri temelinde ifade etmektir. Bu nedenle, seslilik davranışının bu özel tipi bilinçli, proaktif ve diğer-merkezlidir. Birincil odak noktası diğerlerine yani örgüte faydalı olmaktır. Örgüt yararına seslilik, bilinçli, proaktif olması ve çaba gerektirmesi bakımından örgüt yararına sessizlik ile benzerdir. Bu, bir örgüt tarafından yönlendirilmesine gerek olmayan, isteğe bağlı bir davranıştır. Bu nedenle örgüt yararına seslilik, tüm yöneticiler tarafından olumlu algılanmayabilir (Van Dyne vd., 2003: 1370-1371). Tablo 2’de sesliliğin özel tiplerine örnekler verilmektedir.

Tablo 2: Sesliliğin Özel Tiplerine Örnekler

İŞGÖREN GÜDÜSÜ	DAVRANIŞ BOYUTU
Kabul Edilmiş Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	KABUL EDİLMİŞ SESLİLİK Destekleyici fikirlerin itaat temelinde ifade edilmesi Fark yaratamama düşüncesinden dolayı grupla aynı görüşü paylaşmak
Savunmacı Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	SAVUNMA AMAÇLI SESLİLİK Fikirleri, korku temelinde, dikkatleri başka yere çekerek ifade etmek Kendini korumak için başkalarına yönelik fikirler öne sürmek
Örgüt Yararına Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	ÖRGÜT YARARINA SESLİLİK Sorunlara işbirliği temelinde çözüm önerileri sunmak Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler öne sürmek

Kaynak: Van Dyne vd., 2003: 1363

DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Genel olarak “iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli olarak ifade edilmesi” şeklinde tanımlanan işgören sesliliğinde öncelikle altı çizilmesi gereken nokta, işgörenlerin konuşma isteklerinin örgüt içerisindeki memnuniyetsizliklerinin dışı vurumu olduğudur. İşgörenin konuşma isteği, içerisinde bulunduğu topluluktan ayrı düşmeme, bireysel çıkarımı düşünme veya mensubu olduğu örgütün çıkarlarını düşünme tiplerinden herhangi biri olabilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına yönelik olarak iki noktaya odaklanabiliriz. İlk odak noktamız, seslilik çalışmalarının sessizlik çalışmaları ile beraber geliştirilmesi gerekliliğidir. Ancak yurt içi akademik çalışmalarda özellikle sessizlik kavramına yoğunlaşıldığı görülmektedir. Şu noktayı belirtmeliyiz ki; bir örgütte bir işgörenin neden konuşmadığını açıklayabilmenin en etkili yollarından biri de gerek bahsi geçen örgütte gerek bahsi geçen örgütün mensubu olduğu sektörde gerekse genel olarak bütün örgütlerde işgörenlerin neden konuştuklarını açıklayabilmektir.

İkinci odak nokta ise, seslilik çalışmalarında diğer örgütsel değişkenlerinde kullanılması gerekliliğidir. Çalışmamızda açıkça ifade edildiği gibi, işgören sesliliğinin kabul edilmiş seslilik ve savunma amaçlı seslilik boyutları, işgören ve işletme

performansına negatif şekilde yansiyabilmektedir. Bu boyutlar farklı örgütsel değişkenler kullanılarak işgören ve işletme performansına pozitif etki sağlayabilir ve verimlilik artabilir. Bununla beraber diğer örgütsel değişkenleri kullanarak kavramın diğer açıklayıcı yönleri de tespit edilebilir ve genel olarak örgütsel bilimlere katkı sağlanabilir. Bu sayede işletmeler performanslarını artırıcı gerekli tedbirleri de alabilirler.

Bunun yanı sıra örgüt yöneticilerinin de bu çalışmalara yönelmesi gerekmektedir. İşletmelerdeki üst düzey yöneticiler elde edecekleri bulguları kullanarak işgörenlerin ihtiyaçlarına dönük hizmet içi eğitim programlarını yoğunlaştırabilirler. Bu programlar aracılığı ile işgörenlerin; örgüt ikliminde kendilerini daha güvenli hissedecekleri, duyu ve düşüncelerinin önemli olduğunun bilincine varabilecekleri ve kendilerini daha değerli hissedecekleri çalışma ortamları sağlanmış olacaktır (Şehitoğlu and Zehir, 2010: 115). Böyle bir ortamda çalışan bireyin verimliliği artacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda “İşgören Sessizliği” gerek büyük gerekse küçük ölçekli kamu ve özel sektör işletmelerinde ele alınmalıdır. Ayrıca bu çalışma sadece ticari işletmeler üzerinde değil, başta sivil toplum örgütleri, siyasi partiler, belediyeler, sendikalar olmak üzere tüm örgütler üzerinde yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Şule (1993) “Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri (Ankara İli Örneği)”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 9, s. 183 – 192.

BRINSFIELD, Chad T. (2009) “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation”, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.

ÇAKICI, Ayşehan (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), s.145 -162.

HUANG, Xu, VAN DE VLIERT, Evert and VAN DER VEGT, Gebren (2005) “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, [Management and Organization Review, 1\(3\), November, pp. 459-482.](#)

MILLIKEN, Frances J., and MORRISON Elizabeth Wolfe (2003), “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, Journal of Management Studies 40 (6) September, pp. 1564 – 1568.

MILLIKEN, Frances J., MORRISON Elizabeth Wolfe and HEWLIN Patricia E. (2003) “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why”. Journal of Management Studies 40:6 September, pp. 1453 - 1476

PINDER, Craig C. ve HARLOS Karen P. (2001), “Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management”, Volume 20, pp.331-369.

ŞEHİTOĞLU, Yasin and ZEHİR Cemal (2010). "The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behaviour in Turkish Public Institutions". *Today's Review of Public Administration*, 4 (4), pp. 95 - 120.

TANIK, Bülent (2010) "Gelişim Psikolojisi." Yedi İklim Yayınları, Ankara.

TURAN Ümit Deniz (2011) "Genel Dilbilimi II." T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Nu: 2429, Eskişehir.

ÜNGÖREN, Engin (2008) "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(5) s.880 - 909

VAN DYNE, Linn, SOON, Ang and BOTERO, Isabel C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*" 40-6, pp.1359-1392.

YURTAL, Filiz ve YONTAR, Alper (2006) "Sınıf Öğretmenlerinin Öğrencilerinden Bekledikleri Sorumluluklar ve Sorumluluk Kazandırmada Kullandıkları Yöntemler, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi", 15 (2), s. 411 – 424.