

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ: TEORİK YAKLAŞIMLAR TEMELİNDE BETİMSSEL BİR ANALİZ

Zeki UÇAR*

ÖZET

Bu araştırmada işgören sessizlik olgusunun çeşitli teorilere dayalı olarak açıklanması amaçlanmıştır. Amaca yönelik olarak sessizlik yazını ve örgüt ve yönetim yazını içerisinde ele alınan birçok kuram incelenmiştir. İşgören sessizlik olgusunu açıklayabilecek yapıya sahip olan kuramlar değerlendirilerek betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları sessizlik olgusunun ağırlıklı olarak sosyolojik veya psikolojik kuramlar bağlamında ele alındığını ortaya koymuştur. Ayrıca ilk kez bu çalışmada Eşitlik Teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorilerinin de işgören sessizlik olgusunu açıkladığı betimsel analizlerle ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşgören Sessizliği, Örgütsel Sessizlik, Teori.

EMPLOYEE SILENCE: A DESCRIPTIVE ANALYSIS BASED ON THEORETICAL APPROACHES

ABSTRACT

In this research, it is intended to explain phenomenon of employee silence based on various theories. In accordance with this purpose, many theories that exist on the silence and management and organization literatures are investigated. Theories have a structure that describes phenomenon of employee silence had been evaluated, descriptive analyzes were carried out. The research results have revealed that employee silence handled mainly in the context of sociological and psychological theories. Also, for the first time, Equity Theory and the Operant Conditioning Theory have been put forward to explain employee silence phenomenon through descriptive analysis of the phenomenon.

Keywords: Employee Silence, Organizational Silence, Teori.

* Arş. Gör. Dr. Bitlis Eren Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, zucar@beu.edu.tr.

GİRİŞ

İşgörenlerin sahip oldukları bilgi, fikir, düşünce, eleştiri, kaygı gibi durumları ifade edebilmelerinin örgütlerin yaşamları açısından önemli bir olgu olduğu birçok araştırmacı tarafından üzerinde hem fikir olunan bir konudur.¹ Nitekim Gül'ünde belirtmiş olduğu gibi günümüzde insan faktörü örgütlerin belirlemiş oldukları somut hedeflere ulaşmada en önemli kaynaklardan biri olarak değerlendirilmektedir.² Ancak işgörenlerin işyerlerinde ortaya çıkan belirli durumlara bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri de araştırmalara sıklıkla konu olmaktadır. İşgörenlerce bilginin amaçlı ve bilinçli olarak gerekli ve/veya ilgili yerlere aktarılmaması olarak ele alınan İşgören Sessizliği (Employee Silence), organizasyonlarda oldukça yaygın görünen bir durumdur.³ Organizasyonlarda bu denli yaygın görülmesine karşın, işgören sessizliği kavramı örgütsel davranış ve yönetim yazınlarında ancak son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu olmaya başlamıştır.⁴

Son dönemde birçok örgüt ve yönetim teorisyeni ve araştırmacısı tarafından örgütlerin yaşamları açısından önemli bir sorun olarak değerlendirilen işgören sessizlik olgusunun var olan teorilerin ışığında açıklanması önemlidir. Çünkü alana özgü teorilerle açıklanabilen olguların sağlam bir teorik süzgeçten geçmesi tümevarımcı istatistiksel modellerin genelleyici özelliklerini daha hedefe dönük ve etkin kılacaktır.⁵ Ayrıca bu bulgular daha kapsayıcı ve farklı durumlara uygulanabilir bir hale dönüşecektir.⁶ Çünkü kuramlar geleceği planlayabilmemiz ve farklı durumlara uyum sağlamamız temelinde⁷ olayların hangi durumda ne şekilde gerçekleştiğini açıklamak ve kestirmek gibi bir amacı olan ve olaylar içerisindeki ilişkileri belirterek onların düzenli görüntülerini sunan kavramlar, tanımlar ve önermeler bütünü olarak⁸ olguları daha iyi ve yalın bir biçimde açıklamamızda bilim insanlarına eşsiz bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca kuramlar olayların nasıl tekrar edeceğine ilişkin iç ve dış unsurlarla ilgili basit gözlemlerle edindiğimiz izlenimlerin arka planındaki mekanizmaları açıklayarak bilgilerimizi geliştirmemizi ve farklı durumlara uyum sağlamaktadırlar.⁹ Buradan hareketle bu çalışmada işgören sessizlik olgusunun yönetim ve örgüt yazınında var olan çeşitli teorilerin lensinden açıklanması amaçlanmıştır.

¹Morrison, Elizabeth Wolef, and Frances J. Milliken. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." **Academy of Management review.**; Milliken, Frances J., vd. "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why." **Journal of Management Studies.**; Dyne, Linn Van, vd. "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." **Journal of Management Studies.**; Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos. "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." **Research in personnel and human resources management.**

² Gün, Gül. "Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması." **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** 5.1 (2016).

³ Pinder ve Harlos; Morrison ve Milliken.

⁴Tangirala, Subrahmaniam, and Rangaraj Ramanujam. "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification." **Academy of Management Journal**, s. 38.

⁵Sargut, A. Selami. "Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri."; Taşçı, D. (2013) "Örgüt Kuramlarına Giriş" Taşçı, et al. (eds.) Örgüt Kuramı, Ankara, Açıköğretim Fakültesi Yayını;

⁶Taşçı ve diğerleri, s. 5.

⁷Taşçı ve diğerleri, s. 5.

⁸Aldemir, M. Ceyhan. **Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, 1979, s. 12.

⁹ Taşçı ve diğerleri, s. 5.

İŞGÖREN SESSİZLİĞİ KAVRAMI

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütsel başarı adına işgörenlerin çok önemli kaynak olduklarını dile getirmektedirler.¹⁰ Çalışanlar, örgütlerin başarılı olmasında kritik öneme sahip olan örgütsel değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilikçiliğin ana kaynağı olarak kabul edilmelerine karşın, birçok çalışan, üyesi oldukları örgütlerde ortaya çıkan sorunlar hakkında kendi görüş ve endişelerini açık bir şekilde dile getirmekten kaçınmaktadırlar.¹¹ Pinder ve Harlos' unda belirtmiş oldukları gibi bu soruna ilişkin 1980'ler öncesine kadar uzanan araştırmaları görmek mümkün olsa da sorunun nasıl oluştuğu hakkında yapılmış sistematik araştırmaların işgören sessizlik literatüründe kısıtlı bir biçimde ele alınması nedeniyle oldukça yetersiz olduğu düşünülmektedir.¹²

Hirschman "sesliliği" örgütsel tatminsizliğe karşı bir yanıt olarak ele almış olan ilk sosyal bilimci olarak,¹³ bu durumu performansta yaşanan bir düşüşü takiben müşterilerin ya da örgüt üyelerinin¹⁴ nasıl davrandığını betimleyen bir tipoloji önererek ortaya koymaktadır.¹⁵ Hirschman'ın bu tipoloji içerisinde işgörenlerin pasif bir durumu olarak ele almış olduğu bağlılık kavramı, işgörenlerin yapıcı bir tutum olarak sessizleşip itaatkâr davranmalarını ima etmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin yapıcı bir tutumu olarak görülen sessizlik durumu, çalıştığı iş yerinde tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen çalışanların ihmal edilen bir davranışı olarak değerlendirilebilir. Hirschman tarafından kullanılan bağlılık kavramının, işgörenin pasif bir durumu olarak sessizlik kavramıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Hirschman'ın ele almış olduğu üç boyuta ek olarak Rusbuld vd. ve Farrell tatminsizliğe tepki olarak dördüncü bir boyut ortaya koymaktadır.¹⁶ Bu dördüncü boyut umursamazlık, aldırılmazlık ve sessizlik ile karakterize edilen "ihmal" kavramıdır. Farrell çalışmasında, deneyimlemiş oldukları tatminsizlik sonucunda organizasyona karşı bağlılıkları azalan ve yapmış olduğu işe yabancılaşan işgörenin, organizasyon içerisinde katılımdan uzak durup umursamaz davranışlar sergileyeceğini öne sürmektedir. Ayrıca Farrell sesi aktif ve yapıcı bir boyut olarak ele alırken, ihmalin (Sessiz kalmanın) pasif ve yıkıcı bir durum olduğunu değerlendirmektedir.¹⁷

¹⁰Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:1, 2008, s. 117.

¹¹Liu, Dan, Jun Wu, and Jiu-cheng Ma. "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company." *Computers & Industrial Engineering*, 2009. *CIE 2009. International Conference on*. IEEE, 2009, s.1647.

¹² Pinder ve Harlos.

¹³Albert, Hirschman. "Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states." 1970.

¹⁴Hirschman, s.30.

¹⁵Brinsfield vd. "Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations." *Voice and silence in organizations* , 2009, s. 8.

¹⁶Rusbult, Caryl E., vd. "Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements." *Journal of Personality and Social Psychology*. (1982), Cilt: 43, Sayı: 6.; Farrell, Dan. "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study." *Academy of management journal* Cilt:26, Sayı:4 (1983).

¹⁷ Brinsfield vd., s. 9-10.

Ancak sonraki araştırmalarda insan davranışlarını inceleyen bilim insanları sessizliğin eylemsizliği ifade etmediğini,¹⁸ diğer bir ifade ile sessizliğin geleneksel anlamda pasif bir davranış olduğunu eleştirmekte¹⁹ ve hatta bazı yazarlar bütün sessizlik türlerinin pasif bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerektiği, aslında sessizliğin biliş, duygu ya da niyetleri içeren iletişimin bir formu olarak, aktif ve bilinçli bir çabanın sonucunda oluşabileceğini belirtmektedirler.²⁰ Dolayısıyla sessizlik kavramı üzerine yapılan değerlendirmelerde bir paradigma değişimi görülmektedir. Başka bir anlatımla, sessizlik araştırmalarının sonuçları itibarıyla ilk çıktığı zamanlardaki olumlu davranış paradigmasının yerini genel olarak işgörenlerin bilinçli/amaçlı olarak sergiledikleri olumsuz bir davranış paradigmasına bıraktığı söylenebilir.²¹ Bu çerçevede sessizlik literatüründeki paradigma değişiminin etkileri örgütler üzerinde de kendini göstermektedir. Morrison ve Milliken yapmış oldukları çalışmada örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunu, katılımcı bir örgüt yaratma önünde büyük engel olarak değerlendirmektedirler.²² Diğer taraftan, bu olgunun örgütün özelliklerinden etkilendiği de ifade edilmektedir.²³ Bununla birlikte, günümüzde sessizlik olgusu, işgören performansını ve dolayısıyla da örgüt performansını olumsuz yönde etkileyen bir davranış biçimi olarak da kavramsallaştırılmaktadır.²⁴

İşgörenlerce bilginin amaçlı ve bilinçli olarak gerekli ve/veya ilgili yerlere aktarılmaması olarak ele alınan **İşgören Sessizliği/Örgütsel Sessizlik** (Employee Silence/Organizational Silence), organizasyonlarda oldukça yaygın görülen bir durumdur.²⁵ Ancak organizasyonlarda bu denli yaygın görülmesine karşın, işgören sessizliği kavramı örgütsel davranış ve yönetim yazınlarında ancak son yıllarda araştırmalara sıklıkla konu olmaya başlamıştır.²⁶

Yönetim ve örgüt yazınında "**Örgütsel Sessizlik**" kavramının ilk olarak Morrison ve Milliken tarafından kullanıldığı görülürken,²⁷ benzer bir kavramın da Pinder ve Harlos tarafından "**İşgören Sessizliği**"²⁸ olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Morrison ve Milliken (2000) tarafından "**örgütsel sessizlik**" olarak kavramsallaştırılan olgu, genellikle işgörenlerin örgütsel konu, problemler hakkındaki kendi fikir seçim ve endişelerini açık bir şekilde konuşmaktan

¹⁸Nader, Laura. "Breaking the silence-politics and professional autonomy." **Anthropological quarterly**, 2002, Cilt: 75, Sayı:1, s. 162.

¹⁹Scott, Robert L. "Dialectical tensions of speaking and silence." (1993), Cilt: 79, Sayı:1. s. 3

²⁰ Pinder ve Harlos, s. 333-334.

²¹ Morrison ve Milliken; Pinder ve Harlos; Van Dyne vd.; Premeaux, Sonya Fontenot, and Arthur G. Bedeian. "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." **Journal of Management Studies**, 2003, Cilt:40, Sayı: 6.; Bowen, Frances, and Kate Blackmon. "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." **Journal of management Studies**, 2003, Cilt:40, Sayı: 6; Tangirala ve Ramanujam.

²² Morrison ve Milliken.

²³ Morrison ve Milliken; Vakola, Maria, and Dimitris Bouradas. "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation." **Employee Relations**, 2005, Clit:27, Sayı:5.; Bowen ve Blockman; Bell, M. P., vd., 2011. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. Human Resource Management, Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees." **Human Resource Management**, 2011, Cilt:50, Sayı:1

²⁴Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (2007), Cilt:16, Sayı:1, s. 149.

²⁵ Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken.

²⁶ Tangirala ve Ramanujam, s. 38; Morrison ve Milliken.; Pinder ve Harlos.

²⁷ Morrison ve Milliken, s.709.

²⁸ Pinder ve Harlos.

bilinçli olarak kendilerini alıkoymaları, engellenmeleri olarak tanımlanırken²⁹ çoğulcu örgüt yapısının önündeki en büyük engel olarak değerlendirilmektedir. Yine aynı yazarların Academy of Management Review’da yayınlanan “Saunds of Silence” (sessizliğin sesi) adlı çalışmasında örgütsel sessizlik, mevcut uygulamaların beklenen şekilde etki göstermediğini ortaya koyan olumsuz geri bildirim ya da bilgilerin engellenmesi suretiyle etkili bir organizasyonel öğrenme ve gelişmeden taviz vermek, şeklinde tanımlanmaktadır.³⁰

Yönetim ve örgüt yazınında Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yapmış oldukları çalışmalarıyla birlikte en fazla atf alan çalışmalardan bir diğeri de 2001 yılında Pinder ve Harlos tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Yazarlar ilk kez “İşgören Sessizliği” kavramını literatüre katmış ve işgörenlerin hangi nedenlerden kaynaklı olarak sessiz kaldıklarını keşifsel bir çalışmayla ortaya koymaya çalışmıştır. Pinder ve Harlos tarafından “**işgören sessizliği**”, örgütsel durumlar hakkında işgörenlerin bilişsel ve/veya etkili değerlendirmelerini içeren gerçek ifadelerini, etkili çözüm ve değişiklik kapasitesine sahip olarak değerlendirdikleri kişilerden esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır.³¹ Pinder ve Harlos ayrıca yapmış oldukları tanımla ilgili olarak beş temel özellik ve bağlantıları ana hatlarıyla belirtmişlerdir. Bunlar;³²

- 1- Sessizlik, adaletsizliğin algılandığı çeşitli durumlarda, (sessizliğin hem bir kavram olarak hem de ses ile ilişkisinde) bir takım kişisel ve durumsal faktörlere bir yanıt olarak hareket eden ve dönüşüm özelliği bulunan dinamik bir süreçtir.
- 2- İkinci özellik, sorun içerisinde kişiyi doğrudan etkileyen, kişinin kendi ya da diğerlerinin yaşadıklarına ilişkin bilişsel duygusal ve davranışsal durumları ile ilgilidir.
- 3- Üçüncü özellik, sessizlik iletişimsel medya ya da eylemler dizisinin tümü ya da herhangi birisi ile ortadan kaldırılabilir.
- 4- Tanımın dördüncü özelliği, kişilerin bilinçsiz bir şekilde/farkında olmadan olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalacaklarını kabul etmektedir
- 5- Son olarak da kişilerin sessizlik davranışlarının incelenmesinin bir gözlemci açısından zor bir durum olmaya devam ettiği ve bu bakımdan yapılacak araştırmaların çok zorlu olabileceği ve sıra dışı yöntemler gerektirebileceğini belirtmeleridir.

İŞGÖREN SESSİZLİK OLGUSUNUN TEORİK BAĞLAMLAR YÖNÜNDEN ANALİZİ

Sessizlik yazınına ilişkin öncü nitelikteki araştırmalar incelendiğinde farklı disiplinlerde geliştirilmiş olan kimi teorilerle kişilerin neden sessizleştikleri veya sessiz kaldıkları üzerine bağlar kurulduğu görülmektedir. Literatür araştırması sonucunda sessizlik olgusunun açıklanmaya çalışıldığı bu teorilerin Kendini Uyarılma Teorisi (Self Monitoring),³³ X Teorisi,³⁴ Bekleyiş Teorisi,³⁵ Mum Etkisi (Mum Effect),³⁶ Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence),³⁷

²⁹ Vokola ve Bouradas, s. 441.

³⁰ Milliken, Frances J., and Elizabeth Wolfe Morrison. "Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations." *Journal of Management Studies*, (2003), *Cilt:* 40, Sayı.6.

³¹ Pinder ve Harlos, s. 334

³² Pinder ve Harlos, s. 334-335

³³ Premeaux ve Bedian.

³⁴ Morrison ve Milliken, (2000)

³⁵ Premeaux.

³⁶ Milliken vd.; Brinsfield.

³⁷ Bowen ve Blockman.

Planlı Davranış Teorisi³⁸ olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu kısmında sessizlik olgusuyla daha önce ilişkisi kurulmamış olan Eşitlik Teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorisi'ne de araştırma bulgularından hareketle yönetim ve örgüt yazını araştırmalarına dayalı olarak yer verilmektedir.

Kendini Uyarlama Teorisi (Self Monitoring) Bağlamında İşgören Sessizliği

Kendini Uyarlama Teorisi (KUT) ilk kez 1974' teki çalışmasıyla Snyder tarafından ortaya konmuştur. Snyder'e göre bireyler sosyalleşme olgusu içerisinde topluma ve çevreye uyum gösterme gayreti içerisinde girmekte ve bu durum kişinin, diğer kişi topluluklarla olan ilişkilerine yansımaktadır. Bu gayret içerisinde kişi, toplum içinde vermiş olduğu imajı izlemekte ve bu imajı belli bir ölçüye kadar düzenlemekte ve kontrol etmeye çalışmaktadır.³⁹

İnsanlar, bir durumun gereklerine davranışlarını adapte etme kabiliyetlerinde değişiklik gösterirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler kamu nezdinde arzu ettikleri görüntüyü verebilmek için bağlamsal ipuçlarına karşı duyarlıdırlar ve bilinçli bir çaba sonucunda davranışlarını duruma uyarlamada yeteneklidirler. Bu tip kişiler, içinde buldukları durumun doğasını okur, koşulların gerektirdiği kişi imajına girer ve sonra bürünmüş olduğu bu imajı kendi davranışlarına bir rehber olarak kullanırlar.⁴⁰ Bu bağlamda kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, belirli bir toplum, örgüt veya grup içinde öznel bir davranış tarzı geliştirirken, içinde yer aldıkları toplulukların kendilerine atfetmiş oldukları hareket tarzlarına göre kendilerini dizayn etmekte, diğer bir ifade ile koşulların gerektirdiği kişi imajını çizmeye çalışmaktadırlar. Buna karşın kendini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler içerisinde yer aldıkları yapılar içinde durum ve koşulların gerektirdiği farklı insan profilini sergileyememekte ve bağlamsal faktörlerden asgari düzeyde etkilenmektedirler.

İşgörenleri açık konuşup konuşmama yönünde etkileyen değişkenlerin neler olduğunu araştıran Premeaux ve Bedian, Snyder tarafından geliştirilen Kendini Uyarlama Teorisi'nin bu durumu açıklamada önemli bir bakış açısına sahip olduğunu belirtmektedir. Yine Premeaux ve Bedian ile aynı döneme denk düşen çalışmalarında Morrison ve Miliken'in de bu tespiti destekledikleri ve araştırmalarında KUT'a yer verdikleri görülmektedir.⁴¹ Bu bağlamda KUT'un sessizlik yazını ile bağının kurulmasıyla birlikte örgütsel davranış yazını içerisinde ele alınmaya başlandığı anlaşılmaktadır.

Snyder'in KUT içerisinde ele almış olduğu kişisel özellik, Premeaux ve Bedian tarafından işgören sessizliğinin anlaşılmasında önemli bir değişken olarak ele alınmaktadır.⁴² Yazarlar kendini uyarlama olarak ifade edilen kişisel özelliğin, çalışanların açık iletişime geçme olasılığının olup olmadığını belirlemede çeşitli kişisel ve bağlamsal düzeydeki değişkenler ile etkileşim içinde olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca araştırmacılar özel olarak iç kontrol odağı ve öz saygının düşük düzeyde kendini uyarlama karakteristiğine sahip çalışanlar için açık

³⁸Premeaux, Sonya Fontenot. *Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace*. Diss. McNeese State University, 2001.

³⁹Snyder, Mark. "Self-monitoring of expressive behavior." *Journal of personality and social psychology*, (1974), Cilt:30, Sayı: 4.

⁴⁰ (Premeaux ve Bedeian, s.1541.

⁴¹Morrison ve Miliken, (2003)

⁴²Premeaux ve Bedian.

konuşmayla pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır. Buna karşın yüksek düzeyde kendini uyarlama karakteristiğine sahip kişilerde bu durum olumsuz yönde bir ilişkiye sahiptir.⁴³

Premeaux ve Bedian'ın araştırma sonuçları, işgörenleri açık konuşmaya iten veya onların açık konuşmasını engelleyen değişkenlerin karmaşık yapılarını görmemiz açısından önemlidir. Premeaux ve Bedian bu çalışmada yüksek ve düşük düzeyde kendini uyarlama karakteristiğine sahip işgörenlerin açık konuşup konuşmama karar verdiklerinde farklı bilgilere dikkat edebileceklerini ve ayrıca bu kişilerin "Ses"i temelde farklı yol ve şekillerde kullanabileceklerini öne sürmektedirler. Bu bakımdan düşük düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip işgörenler için açık konuşma, kişinin kendi düşünce ve endişelerini dürüst bir şekilde ifade edebilmesi olarak görülebilir. Buna karşın yüksek düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip işgörenler için bu durum (diğerlerinin sahip oldukları düşünce veya kaygıları açık bir şekilde konuşmak) onların diğerleri nezdinde itibar kazanmalarını sağlayacak bir araç olarak görülebilmektedir.⁴⁴

KUT içerisinde kişisel bir özellik olarak ele alınan bireyin kendini uyarlama düzeyi ve işgören sessizlik olgusu arasında çok kolay bir biçimde ilişki kurulabilmektedir. Nitekim toplumsal ortamlar gibi, örgütlerde kişilerin çeşitli mübadele ilişkileri içerisine girdiği sosyal bir ortamı temsil etmektedir. Bu sosyal ortam içerisinde işgören sahip olduğu kişisel bir özellik olan kendini uyarlama düzeyine göre belirli bir davranış biçimi sergileyecektir. Özellikle üstlerine iyi gözükme ve onlar nezdinde itibar kazanmak isteyen işgörenler, üstlerinin duymak istediği şeyleri açık bir şekilde konuşurken, duymak istemedikleri konulara ilişkin sessiz kalmayı, belirlemiş olduğu amaç doğrultusunda bir araç olarak kullanma eğiliminde olacaklardır. Ancak bu durum yukarıda da belirtildiği gibi işgörenin kendini uyarlama düzeyine göre değişecektir. Kendini uyarlama düzeyi azaldıkça işgören, ortamsal faktörlerin etkisinden kurtulup stratejik davranmanın ötesinde, içindekileri açık bir şekilde konuşma eğilimi içerisine girecektir.

Teori X Bağlamında İşgören Sessizliği

Sessizlik yazınında temel çalışmalardan birini temsil eden Morrison ve Milliken'in yapmış oldukları çalışmada⁴⁵ örgütsel sessizlik olgusunun McGregor tarafından geliştirilen Teori X ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Araştırmacılar, özellikle de çeşitli yönetsel faktörlerin işgörenlerin sessizlik davranışı göstermeleri üzerindeki etkilerini ayrıntılı bir şekilde ele almaktadırlar.

Morison ve Miliken, örgüt düzeyinde incelemiş oldukları sessizlik olgusunun yöneticilerin sahip oldukları bazı örtük inanç ve tutumlarının sonucunda ortaya çıktığını değerlendirmektedirler.⁴⁶ Yazarlar, yöneticilerin, işgörenler ve yönetimin doğası hakkında taşımış oldukları bu örtük inançların, örgütsel düzeyde sessizliğin kökenini açıklamada önemli bir faktör olduğu kanısındadırlar. Bu örtülü inançlardan en önemlilerinden biri paradoksal bir durumu yansıtan ve halen günümüzde çoğu yönetici açısından da belirgin bir biçimde geçerliliğini koruyan; yöneticiler nezdinde çalışanların çıkarıcı ve güvenilmez oldukları inancıdır. Morison ve Miliken'e göre bu inanç doğrudan McGregor'un 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada ortaya

⁴³ Morrison ve Miliken, (2003), s.1354.

⁴⁴ Morrison ve Miliken, (2003), s.1354.

⁴⁵ Morrison ve Miliken, (2000).

⁴⁶ Morison ve Miliken, (2000), s. 708.

koymuş olduğu Teori X'i çağrıştırmaktadır ki bu teorinin de çıkış noktası işgörenlerin çıkarıcı oldukları ve bu çıkarılarını maksimize edecek şekilde hareket ettikleri varsayımdır.⁴⁷

McGregor yöneticilerin çalışanlara ilişkin değer yargılarının bazı kalıp düşünce ve inançlara dayandığını belirtirken;⁴⁸yönetici davranışlarının, astlarını nasıl algıladıklarına ve onları nasıl gördüklerine bağlı olarak şekillendiğini iddia etmektedir.⁴⁹ Bu bağlamda McGregor Klasik Yönetim Yaklaşımı (KYY) yönetsel anlayışını temsil eden Teori X'i ortaya koyarken Neo Klasik Yönetim Yaklaşımına (NKY) ilişkin Teori Y'yi ortaya koymaktadır.

McGregor, yöneticilerin çalışanlarını nasıl gördükleri üzerinden güdülenmeyi incelediği çalışmada, yöneticilerin çalışanlarla etkileşimlerini gözlemledikten sonra farklı yöneticilerin çalışanlarının hareket tarzları hakkındaki varsayımları ve bu varsayımların yönetim tarzlarını ne şekilde etkilediği sorusuna yanıt olarak⁵⁰ zıt iki görüş üzerine odaklanmakta ve bu görüşlere ilişkin iki temel teori ortaya koymaktadır. Bu görüşlerden ilki KYY'nin işgörelere yönelik olumsuz yönetsel anlayışını temsil eden "Teori X" tir. Diğerisi ise NKY'nin işgörelere ilişkin olumlu yönetim bakış açısını temel alan "Teori Y" dir.⁵¹ Bu yaklaşımlar günümüz örgütsel davranış araştırmalarına geniş biçimde konu olan liderlik çalışmaları içerisinde ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmada teorik olarak ilişkisi kurulmuş olması bakımından sadece Teori X ele alınmaktadır. Çünkü İnsan İlişkileri Yaklaşımı bakış açısını temsil eden Teori Y'nin işgöreni açık konuşma yönünde motive ettiği anlaşılmaktadır.

McGregor (1971: 306) tarafından Teori X olarak adlandırılan yönetsel bakış açısının bazı temel değerlendirme noktaları aşağıdaki gibidir.⁵² (McGregor, 1971: 305-306; Baransel, 1979: 196, 197; Davis'ten akt. Koçel, 2010: 238):

- Vasat bir insan çalışmaktan hoşlanmaz ve eğer becerebilirse çalışmaktan kaçınır. McGregor'a göre bu varsayımın kökleri çok eskilere uzanmaktadır. Adem ve Havva, bilgi ağacının meyvesini yedikleri için cezaları cennetten dünyaya gönderilmek olmuştur ki onlar burada hayatta kalmak için çalışmak zorunda kalmışlardır. Bu gizli inanç birçok yönetici için yadsınamaz bir gerçeklik olarak değerlendirmekte ve insanın doğasında var olan işten kaçınmaya karşı önlem almayı gerektirmektedir.
- Çalışmaktan kaçınan karakteristiklerinden dolayı işgörel, örgütsel amaçları başarmaya yönelik yeterli çabayı ortaya koymaları için zorlanmalı, kontrol edilmeli, yönlendirilmeli ve cezalar ile korkutulmalıdır.
- Vasat bir insan yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluk almayı arzulamaz, iş yapmaya karşı isteksizdir ve ayrıca güvenliği her şeyin üstünde tutar.

⁴⁷Morison ve Miliken, (2000), s. 708-709.

⁴⁸Robbins, S. P. ve Judge, T. A. **Organizational Behavior** (15. Baskı) Pirentice Hall. 2013, s. 206.

⁴⁹Koçel, Tamer. **Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi**, İşletme Yöneticiliği. 12.Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık, (2010), s. 238.

⁵⁰Bone ve Kurtz, s. 272.

⁵¹Robbins ve Judge, s. 206.

⁵²McGregor, Douglas. **Theory X and Theory Y. Organization Theory** (ss, 305-323). Editor D.S. London Pugh Penguin Books. (1971). s. 305-306.; Baransel, Atilla. "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri) İstanbul, İstanbul Üniv." İşletme Fakültesi Yayınları101, (1979), s.196-197.; Koçel, s. 238.

McGregor'un ortaya koymuş olduğu bu tespitler, ilk bakışta akla Coleman'ın ekonomik davranışı sosyolojik boyutta incelemiş olduğu çalışmayı⁵³ akla getirmektedir. Coleman, davranışı açıklamak için en asgari iki unsur bulunduğunu belirtirken, bu unsurlar arasındaki ilişkiyi de iki şekilde açıklamaktadır. Coleman'a göre bir eylemin sosyal sistem içerisinde açıklanabilmesi için her birinin diğerinin çıkarları üzerinde kontrolü bulunan en az iki aktör gerekmektedir. Her biri diğerinin çıkarları üzerinde kontrole sahiptir. Bu iki aktörün her biri kendi çıkarları için diğer aktörle ilişkiye girmek ve bu sayede onun kontrolü altında bulunan çıkarlarını etkileyebilmek için amaçlı bir şekilde eyleme girişecektir.⁵⁴

Koçel'e göre X bakış açısına sahip olan yöneticiler, Klasik Yönetim Anlayışının işgöreni maddi yapının bir parçası olarak gördüğü ve çalışanların pasif bir yapıya sahip olduğunu değerlendiren bakış açısıyla, otoriter bir yapı sergileyeceklerdir.⁵⁵ KYY'nın mevcut olduğu dönemlerin başlarında, yoğun olarak savunulan bu düşünce ve inançlar, kökenlerini KYY üzerinde büyük bir etkisi bulunan Klasik Firma Teorisi'nden (Mikro Ekonomik Teori)' almaktadır. Çünkü KYY'nın temel çıkış noktalarından biri ve insan davranışlarını yönlendiren temel faktörün kişisel çıkarlar olduğunu iddia eden Ekonomik İnsan (Homo Economicus) modeli Klasik Firma Teorisi'nden alınmaktadır.⁵⁶

Teori X bakış açısı altında işgörenlerin üstlerince çıkarıcı ve güvenilmez olarak değerlendirilmesi, işgörenlerin belirli fikir, görüş, öneri, düşünce ve eleştiri ve endişelerine önem verilmemesi gerektiği kanısını temellendirmektedir. Çünkü yöneticileri nezdinde çalışan hiçbir şekilde örgütün iyiliğini düşünmemekte, sadece kendi çıkarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda çeşitli söylemlerinin dikkate alınmadığını gören işgören, duruma rıza gösterip zaman içerisinde sessiz kalmayı seçecektir. Çünkü açık bir şekilde konuşmasının durumu zorlaştırmaktan öte hiçbir şeyi olumlu şekilde değiştirmeyeceğinin farkındadır. Nitekim Pinder ve Harlos konuştuklarının dikkate alınmadığını gören işgörenlerin zaman içerisinde sessizleşerek acı içerisinde bu durumu kanıksadıklarını belirtmektedirler.⁵⁷

Bekleyiş Teorisi Bağlamında İşgören Sessizliği

Yine öncü çalışmalardan biri sayılabilecek Premeaux yapmış olduğu çalışmada,⁵⁸ işgören sessizlik olgusunu Wrom tarafından geliştirilmiş olan Bekleyiş Teorisiyle (BT)⁵⁹ açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel Davranış yazınında motivasyon teorileri içerisinde değerlendirilen BT, kişisel çabanın kişinin arzulamış olduğu sonucu elde edebilme olasılığını ve bu sonuca atfetmiş olduğu değeri (arzulama derecelerini) ifade etmektedir.⁶⁰ Bu bakımdan bekleyiş, kişinin algılamış olduğu bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık belirli bir davranışın belirli bir sonuçla karşılaşacağına ilişkindir.⁶¹ Bu sonuca ilişkin olarak Premeaux'a göre kişi, sergileyeceği bir davranışın, kendisinin arzu etmiş olduğu sonuçlara ulaşmasında araçsal bir rol oynayacağını ümit

⁵³Coleman, James S. *Equality and Achievement in Education*. Westview pres, (1990).

⁵⁴ Coleman, s. 29.

⁵⁵ Koçel, s. 238.

⁵⁶ Baransel, s. 189.

⁵⁷ Pinder ve Harlos.

⁵⁸ Premeaux (2001).

⁵⁹Vroom, V. H. "**Work and motivation**. New York: John Willey & Sons." 1964.

⁶⁰Boone, Louis E., and David L. Kurtz. **İnsaların Motivasyonu ve Çalışma İlişkileri, Çağdaş İşletme/Contemporary Business**. Çev. Belkıs Özkara.(ss.268-273). Ankara: Nobel Yayıncılık. (2013), s. 270.

⁶¹ Koçel, s. 633.

ediyorsa ya da arzu edilmeyen sonuçlardan kendini koruyacağını düşünüyorsa (ancak kişinin tahmini olumlu sonuçların yüksek olacağı yönünde ise) kişi bu belirli davranışı sergileyecektir.⁶² Bu duruma paralel olarak kişi, açık konuşmanın yararlı olduğuna inandığında, çok yüksek bir olasılıkla açık konuşma davranışını sergileyecektir. Aksi halde kişiler açıkça konuşmanın olumlu bir durum yaratacağına inanmadıklarında sessizleşebileceklerdir.⁶³ Bununla birlikte kişi sessiz kaldığında çok arzu ettiği bazı kazanımlar ya da çıkarlar elde edebileceğini düşünerek, bu yönde fırsatçı davranabilir. Nitekim Knoll ve Dick ile Üçok ve Torun sessizlik literatüründe fırsatçı sessizlik adını verdikleri yeni bir işgören sessizlik boyutunun varlığına dikkat çekmektedirler.⁶⁴

Eşitlik Teorisi Bağlamında İşgören Sessizliği

J.Stacy Adams⁶⁵ tarafından geliştirilen teorini ana temasını, kişinin sarf etmiş olduğu gayret karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırması oluşturmaktadır. Daha çok örgütsel adalet çalışmaları içerisinde ele alınan kuram, eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesine vurgu yapmaktadır. Eşitsizliğin giderilmemesi durumunda ise kişinin sarf etmiş olduğu gayreti düşürmesi ve bilişsel çelişkiler içine girmesi gibi olumsuz durumlara da dikkat çekmektedir.

Kurama göre, eşitlik veya eşitsizlik işgörenin organizasyon içinde veya dışında yapmış olduğu karşılaştırmaların sonucunda algılamış olduğu bir durumdur ve algılanan eşitsizlik kişisel bazda çeşitli tepkilere neden olabilmektedir.⁶⁶ Özellikle zihinsel çabanın çok önemli olduğu iş alanlarında faaliyet gösteren örgütler açısından bu olumsuz bir durum yaratabilecektir. Çünkü kendisine karşı bir eşitsizlik algılayan işgören sarf etmiş olduğu çabayı düşürerek (zihinsel beceri gerektiren) algılamış olduğu bu eşitsiz durumdan bilişsel düzeyde uzaklaşmaya çalışacaktır. Yaşanan bu durum işletme için gerekli olan bilginin azalmasına ve dolayısıyla da işgören açısından sessizleşmeye neden olabilecektir. Zira kişiler gösterdikleri çaba ve bu çaba sonucunda elde edebilecekleri olası sonuçları değerlendirme eğilimindedirler. Nitekim sarf edilecek çaba ve elde edilecek ödül arasında bir eşitsizlik sezinlenmesi kişinin sessizlik davranışı sergilemesine neden olabilecektir. Sonuç olarak işgörenler bazı durumlarda sessiz kalmanın konuşmaktan daha faydalı olabileceğini değerlendirmektedirler.⁶⁷

Edimsel Koşullanma Teorisi Bağlamında İşgören Sessizliği

Sessizlik yazınında değinilmemesine karşın, Skinner tarafından geliştirilen ve Örgütsel Davranış literatüründe motivasyon teorileri içerisinde değerlendirilen Edimsel Koşullanma Teorisi'nin (EKT) işgörenlerin sessizlik davranışıyla bağı mantıksal olarak kurulabilmektedir. Bu bağlamda EKT'nin Örgütsel Davranış yazını içerisindeki yeri açıklandıktan sonra işgören sessizlik davranışıyla olan ilişkisi belirtilecektir.

⁶² Premeaux, s. 10.

⁶³ Çakıcı, Ayşehan. **Örgülerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?** Ankara: Detay Yayıncılık, 2010, s. 16.

⁶⁴Knoll, Michael, and Rolf van Dick. "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates." **Journal of Business Ethics**, (2013), Cilt:113 Sayı: 2.; Üçok, Dilek Işıl, and Ayşe Alev Torun. "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma." **İş ve İnsan Dergisi**, (2015), Cilt: 2. Sayı: 1.

⁶⁵ Adams, J. Stacy. "Inequity in social exchange." **Advances in experimental social psychology**, 1965.

⁶⁶Koçel, s. 636-637.

⁶⁷Dutton, Jane E., et al. "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers." **Strategic management journal**, (1997), Cilt:18, Sayı: 5.

Skinner tarafından geliştirilen bu teori, bir davranışın o davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanmaktadır. Skinner' e göre olumlu sonuçlar veren edimler ödüllendirilirse tekrarlanma olasılıkları artmaktadır. Ancak bu ödüllendirmeler olumlu veya olumsuz pekiştirme biçiminde olabilmektedir.⁶⁸ Bu bakımdan kişiler istedikleri bir şeyi elde etmek ya da istemedikleri bir şeyden uzaklaşmak için davranışta bulunmaktadırlar. Pekiktirmenin davranışı güçlendirdiğini ve tekrarlanma ihtimalini etkilediğini savunan Skinner, belirli davranışlar sonucunda ortaya çıkan olumlu tepkilerin, ilgili davranışların tekrarlanma ihtimalini attıracağını savunurken, ancak davranış sonucunda olumsuz bir tepkiyle karşılaşılması (olumsuz pekiştireç) ise davranışın tekrarlanma ihtimalini azaltacaktır.⁶⁹

EKT'nin işgörenlerin sessizleşmesi ile olan ilişkisi basit şekilde kurulabilmektedir. Eğer işgören belirli bir duruma ilişkin açık konuşma davranışında bulunmuş ve bu davranışı iş arkadaşları ve/veya üstleri tarafından olumsuz olarak değerlendirilmiş ve bu olumsuz değerlendirmeler benzer durumlarda da tekrar etmişse, işgören bu olumsuz pekiştireçlerin etkisiyle sessizleşebilecektir. Örnek olarak, almış olduğu ücretin düşük olduğunu düşünen ve bu yönde sürekli konuşarak diğer arkadaşlarını da etkilemeye çalışan bir işgöreni düşünülebilir. Bu konu yöneticilere ulaştığında yöneticiler bu durumdan rahatsız olacaklar ve bu konuyla ilgili olarak yüksek ihtimalle çalışanın sessiz kalması için çeşitli stratejiler üzerinde duracaklardır. Burada, yöneticiler açısından İşgörenin bu davranışından vaz geçmesi için cezalandırma basit ve etkin bir strateji olarak düşünülebilir. Örneğin, çalışma yerinin değiştirilmesi, ücret kesilmesi ve bunun gibi farklı cezalarla karşılaşan işgören, bu olumsuz pekiştireçlerin etkisiyle zaman içerisinde duruma razı gelerek sessizleşmek zorunda bırakılabilecektir. Aslında bu durum yönetici ve işgören arasında düşey ekseninde gerçekleşebildiği gibi aynı düzeydeki işgörenler arasında yatay düzlemde de gerçekleşebilecektir. Örneğin, belirli bir işgörenin bazı tutum ve davranışlarını beğenmeyen diğer işgörenler, kendilerini üstlere ispiyonlayan arkadaşlarını yalnızlaştırarak bu yöndeki tutum ve davranışlarından uzaklaşmasını sağlayabilirler.

Mum Etkisi (Mum Effect)⁷⁰Bağlamında İşgören Sessizliği

İşgören sessizliğini açıklamada literatürde sıkça bahsedilen diğer bir teoride Mum Etkisi Teorisi'dir.⁷¹ Mum Etkisi (ME), kişilerin kötü haber taşıyıcısı olarak görülmenin olumsuz imajından dolayı, olumsuz bilgileri iletmeye karşı genel manada bir gönülsüzlüğe / isteksizliğe sahip oldukları üzerine temellenmektedir.⁷²

Rossen ve Tesser ME'yi test etmek için deneysel bir çalışma yapmışlardır. Araştırmada daha önceden konu hakkında bilgilendirilmiş bir katılımcıdan, konuyla ilgili bilgisi olmayan farklı bir katılımcıya, biri iyi biri kötü olmak üzere iki habere ilişkin olarak evi araması gerektiği söylenmesi istenmiştir. Katılımcılara bu mesajı iletmeleri için uygun ortam sağlanmış ve sonuç olarak, kötü haber durumunu iletmekle görevlendirilen katılımcılarla karşılaştırıldığında, iyi

⁶⁸Odabaşı, Yavuz, and Gülfidan Barış.G. **Tüketici Davranışı** (12. Baskı). İstanbul: Kapital Medya, (2002). s. 83-84.

⁶⁹Robbins ve Judge, s. 220.

⁷⁰Rosen, Sidney, and Abraham Tesser. "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect." **Sociometry** (1970).

⁷¹ (bkz. Morrison ve Milliken, (2003); Brinsfield vd.; Çakıcı, (2007).

⁷² Rosen ve Tesser, s. 254.; Conlee, Mary Charles, and Abraham Tesser. "The effects of recipient desire to hear on news transmission." **Sociometry**, (1973), Cilt:36, Sayı:4, s. 588.; Tesser, Abraham, Sidney Rosen, and Mary Charles Conlee. "News valence and available recipient as determinants of news transmission." **Sociometry**, (1972),s. 619.; Morrison ve Milliken, (2003), s. 1454.

haber iletmekle görevlendirilen katılımcıların haberi aktarma konusunda daha istekli oldukları deney sonucunda ortaya çıkmıştır.⁷³

Aynı konu üzerinde örgütsel alanda yapılan araştırmalarda yukarı doğru bilgi akışı enasında da bu durumun geçerli olduğuna dair bir çok kanıt bulunmuştur. İşgörenler potansiyel problemler ve sorunlar hakkında olumsuz görülen bilgileri aktarmaktan özellikle rahatsızlık duymaktadırlar.⁷⁴

Roberts ve O'Reilly dört firmadan doğrudan topladıkları bilgilerle ast-üst etkileşimi ve iletişiminin gerçek yönlerine doğrudan odaklanma niyetinde olduklarını belirtmişlerdir.⁷⁵ Araştırmalarında kişilerarası üç değişken (güven/trust, etki/influence ve hareketlilik/ mobilye) üzerinden işgörenin üstüyle olan iletişim ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonucunda ME ile ilişkili olabilecek durum güven ile yukarı doğru iletişim arasındaki ilişkide karşımıza çıkmaktadır. Çalışma sonucunda güven ile yukarı doğru iletişimde iletilerin tam ve doğruluğu konusunda pozitif yönlü bir ilişki⁷⁶ tespit edilmiştir. Buna göre ilişkideki yüksek güven, aktarılan bilginin tamlığını ve doğruluğunu arttırırken bunun tam tersi olarak düşük güven, çalışanların bilgiyi tam ve doğru olarak aktarmaktan kendilerini alıkoymalarına neden olmaktadır. Burada güven eksikliğine dayalı olarak, yukarı doğru bilgi akışının bozulmasına neden olan (olumsuz geri bildirim alma, sert bir tepkiyle karşılaşma gibi) bazı olumsuz durumlar ortaya çıkmaktadır.⁷⁷

Athanassiades tarafından gerçekleştirilen araştırmada, yukarı doğru iletişimde bilginin çarpıtılması, astların ihtiyaçları ve örgütsel iklimin yönü arasındaki ilişkiler araştırılmıştır.⁷⁸ Bu çalışmanın sonuçlarına göre yukarı doğru iletişimde bilgilerin çarpıtılması ile güvenlik seviyesi arasında negatif yönlü bir ilişki, başarı ihtiyacıyla pozitif yönlü bir ilişki ve ayrıcı otonom olmayan (heteronomous) örgütsel iklimle pozitif yönlü ve otonom olan bir örgüt iklimi ile de negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Athanassiades'e (1973: 207) göre astlar tarafından yukarı doğru iletişimde bilgilerin tam ve doğru olmayarak ya da çarpıtılarak aktarılmasının altında yatan neden, astların ihtiyaçlarını elde etmek ya da amaçlarına ulaşmak için bunu bir araç olarak kullanmalarındır.⁷⁹

Ayrıca Milliken vd.'nin yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin, üstleriyle belirli sorunları tartışmayı, nafile bir çaba ve riskli bir durum olarak algıladıkları bulgulanmıştır.⁸⁰ İşgörenler, açık bir biçimde konuşmalarının bir anlam ifade etmediğini ve hatta kendilerine zarar veren bir duruma dönüştüğünü deneyimledikçe açık bir şekilde konuşmaktan vaz geçebilmektedirler. Aynı araştırma sonuçları içerisinde ayrıca çalışanlar kötü haber getiren biri olarak görülmekten oldukça rahatsızlık duyduklarını belirtilmektedir. Nitekim bireylerin kötü haberleri aktarmaktansa iyi haberleri aktarmada daha istekli davrandıkları hayatın bir çok alanında karşımıza çıkan olağan bir gerçekliktir. Bu durum, kendinizden hem kademe hem de yetki olarak daha üstün durumda olan kişilerle cereyan ettiğinde işgörenler kötü haberi iletip

⁷³ Rossen ve Tesser, s. 256-258.

⁷⁴ (Morrison ve Milliken, (2003), s. 1454).

⁷⁵ Roberts, Karlene H., and Charles A. O'Reilly. "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits." *Academy of Management Journal*, (1974), Cilt:17, Sayı. 2.

⁷⁶ Brinsfield, s. 27.

⁷⁷ Roberts and O'Reilly, s. 206-207.

⁷⁸ Athanassiades, John C. "The distortion of upward communication in hierarchical organizations." *Academy of Management Journal*, (1973), Clit:16, Sayı: 2.

⁷⁹ Athanassiades, s. 207.

⁸⁰ Milliken vd., s.1466.

iletmemeyi iki kez düşünmektedirler. Çünkü bu durumun kendilerine olumsuz olarak yansıyor yansımayaacağına stratejik olarak değerlendirmektedirler. Araştırmacıların ulaştığı oldukları çalışma sonuçlarının ME ile uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Sessizlik Sarmalı (Spirals of Silence) Bağlamında İşgören Sessizliği

İşgörenlerin sessiz kalma davranışlarının dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Nouman (1974)⁸¹ tarafından geliştirmiş olan Sessizlik Sarmalı Teorisidir (SST). SST Noelle-Neumann tarafından kamuoyu oluşum sürecini tanımlamak için geliştirilen bir kuramdır. Kuram, kamu söylemi oluşumu sürecinde bazı grupların fikirlerini açıkça ortaya koymasına rağmen diğerlerinin neden sessiz kaldıklarını belirlemek için ortaya koyulan hipotezleri açıklamaya çalışmaktadır. Noelle-Neumann sessizliği kişilerin var olan konu üzerinde kendi görüşlerini diğer kişilerle tartışmak isteyip istememelerini sorarak ölçmektedir.⁸²

Noelle-Noumann'a göre sessizlik sarmalı, kişinin savunmuş olduğu görüşün zemin kaybettiği yani kişinin kendi fikrine karşı kamu desteğinin olmadığını fark ettiği zaman deneyimlemiş olduğu bir süreçtir. Bu durum ne kadar fazla algılanırsa muhtemelen kişinin kendini yansıtmaya da o kadar belirsiz bir hal alacaktır ve kişi giderek daha az bir şekilde kendi görüşünü açıklama eğiliminde olacaktır. Ayrıca yazar, bireylerin kişisel bakış açılarıyla sosyal çevrelerini ne şekilde değerlendirdiklerinin, çevrelerindeki hâkim görüşler tarafından güçlü bir şekilde etkilenmekte olduğunu belirtmektedir. Eğer kişi kendinin savunmadığı bir görüşün çevrede çok yaygın olduğunu görür ve bu durum bulunduğu sosyal çevresinde gittikçe artan bir şekilde devam ederse, bu durumda kişi gittikçe kendi görüşünü alenen açıklamaya daha az eğilimli olacaktır.⁸³

İlk kez kamuoyu araştırmalarında geliştirilen kuramın öne sürdüğü temel tez bireylerin çoğunluğun fikrine uymadıkları takdirde toplum dışına itilecekleridir.⁸⁴ Bu bakımdan Noelle-Neumann'a göre bireyler kendi görüşlerini açıklamaya isteklidirler. Ancak, bu doğrultudaki isteklerini, hâkim düşünceye sahip diğer kişilerin yaptıkları veya düşündükleri şeyleri algılamalarıyla birlikte baskılayacaklardır.⁸⁵ İzole edilme korkusu kişileri aynı görüşleri veya bakış açılarını paylaşmamalarına rağmen çoğunluğun görüş veya bakış açılarına savunmalarına neden olmaktadır. Bu bakımdan birey sosyal izolasyondan kaçınma adına çoğunluğun fikrinin ne olduğu ve ayrıca hangi fikir veya görüşlerin popülerliğinin arttığını ya da azaldığını anlamaya çalışır. Bunun için birey baskın görüşleri medya aracılığıyla takip etmekte ve hâkim olan görüşe uyum için yüksek bir farkındalık düzeyi sağlamaya çalışmaktadır. Ancak sonuç olarak birey elde etmiş olduğu verileri değerlendirdikten sonra görüşünü açıklama veya kendini sansürleme yönünde bir karar verecektir.⁸⁶ Bowen ve Blackmon, 2003'te yaptıkları çalışmada Noelle-Nouman tarafından ortaya konan SST'yi örgütsel alana taşımışlardır.⁸⁷ Araştırmacılara göre işgörenler iş arkadaşlarından destek göreceklere inancına sahip değillerse ya da farklı görüşlerin

⁸¹Noelle-Neumann, Elisabeth. "The spiral of silence a theory of public opinion." **Journal of communication**, 1974, Cilt:24, Sayı:2.

⁸²Kostiuk, Damian D. Silence: **The reasons why people may not communicate**. Diss. University of Missouri--Columbia, 2012.

⁸³ Noelle-Nouman, s. 44.

⁸⁴ Çakıcı, s.153.

⁸⁵Scheufle, Dietram A., and Patricia Moy. "Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook." **International journal of public opinion research**,(2000), Cilt:12. Sayı:1, s. 3.

⁸⁶ Çakıcı, (2007),s. 153.

⁸⁷ Çakıcı, (2007), s. 153.

dillendirilmesine karşı bir direnç olduğu kanaatindeyseler, muhtemelen yalan söylemeyi ya da sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Çünkü insanları fikir ve düşüncelerini açık ve dürüst bir biçimde dile getirmelerinden alıkoyan durum izolasyon tehdidi ve korkusudur. Bu bakımdan grup içinde gelişen sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli açık ve dürüstçe yapılan tartışmaları sınırlandırabilmektedir.⁸⁸

Çalışanlar belirli konular üzerine kendi bakış açılarını yansıtan değerlendirmeleri ile ilgili olarak sahip oldukları fikirlerin çoğunluk tarafından paylaşılmadığını fark ettiklerinde sessiz kalmayı tercih edecekler ve baskın görüşlerin karşısında durmanın sonucu olarak yalnız bırakılma korkusuna kapılacaklardır. İşgörenler ancak kendi görüşlerinin baskın olduğu durumlarda fikirlerini daha açık ve serbest bir şekilde dile getireceklerdir.⁸⁹

Planlı Davranış Teorisi⁹⁰

Premeaux'a ⁹¹göre işgörenlerin sessiz kalma yönündeki kararları Planlı Davranış Teorisi (PDT) (Ajzen, 1991) ile ortak bir temele oturtulabilmektedir. PDT'ne göre, kişi davranışı sonucunda arzu etmiş olduğu sonuçları elde edeceğini düşünüyorsa ya da davranışın kendini arzu etmediği sonuçlardan koruyacağını ümit ediyorsa, belirli bir davranışı sergileme yönünde olumlu bir tutum sergileyecektir.

Planlı Davranış Teorisi'nin kökleri Gerekçeli Davranış Teorisi'ne (GET)⁹² uzanmakta ve GET üzerinde temellenmektedir.⁹³Ajzen ve Fishbein, bireylerin spesifik bir davranışı eyleme dönüştürmeden önce eyleme dönüşmüş davranışın olası sonuçlarını gözönüne alarak dikkatle değerlendirdiklerini, bilgiyi sistematik bir biçimde işlediklerini ve sonuçta mantıklı bir şekilde davranışlarından hareketle geliştirmiş oldukları teoriyi Gerekçeli Davranış Teorisi olarak nitelendirmişlerdir.⁹⁴ GET'e göre kişinin bir davranışı eyleme döküp dökmeyeceğini belirleyen şey kişinin o davranışa dönük niyetidir. Ancak niyet kişinin davranışa yönelik olarak kendi tutumundan ve ayrıca sosyal örüntü içerisinde diğer bireylerin ilgili davranış hakkındaki değerlendirmelerinden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmektedir.

⁸⁸ Bowen ve Blockmon, s. 1394.

⁸⁹Durak, İbrahim. "**Korku kültürü ve örgütsel sessizlik.**" Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım , 2012.

⁹⁰Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." **Organizational behavior and human decision processes**, 1991, Cilt: 50, Sayı: 2, ss. 179-211.

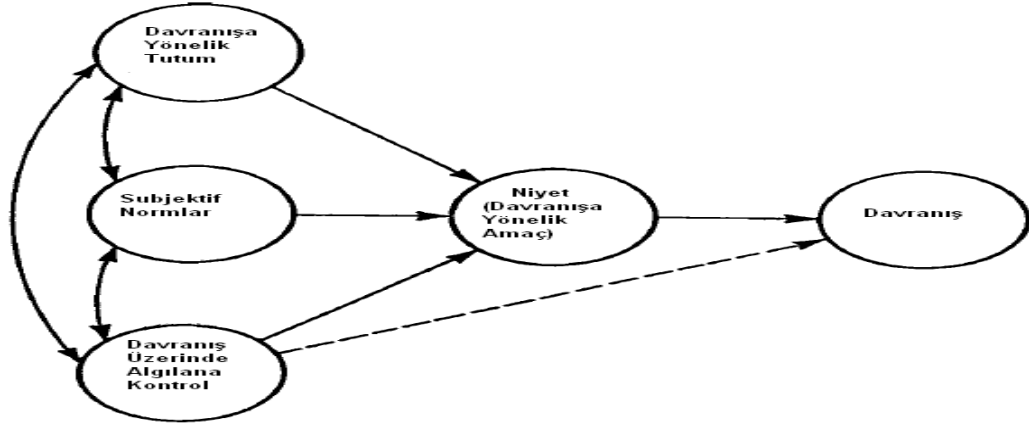
⁹¹ Premeaux, s. 10.

⁹²Ajzen, Icek, and Martin Fishbein. "Understanding attitudes and predicting social behaviour." Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1980.; Fishbein, Martin, and Icek Ajzen. "Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research." 1977.

⁹³ Ajzen, s. 181.

⁹⁴ Ajzen ve Fishbein, s. 5.

Şekil 1: Planlı Davranış Teorisi Modeli



Kaynak: Ajzen (1991: 182)

PDT insan davranışlarının belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik olarak, kendi niyetleri tarafından belirlendiğine vurgu yapmaktadır. Niyetler davranışa en yakın öncüllerdir ve belirli bir davranış ile ilişkilendirilen bilişsel, motivasyonel ve etkili iç süreçleri bir noktada buluşturulmasını ifade eder. Niyet bilinçli bir davranışın en iyi tahminleyicisi olarak dikkate alınmaktadır. PDT Niyeti aşağıda belirtilen üç faktörün bir fonksiyonu olarak kabul etmektedir. Bunlar davranışa yönelik tutumlar, subjektif normlar ve davranış üzerinde algılanan kontroldür. Burada tutumlar, davranışı gösterecek olan kişinin o davranışın gerçekleşmesi yönünde pozitif veya negatif değerlendirmeleri olarak⁹⁵ belirli bir davranışı ortaya koymanın sonuçları hakkındaki inançları ifade etmektedir. Subjektif norm, diğer kişilerin bir kişiyi gerçekleştirmiş olduğu davranıştan dolayı ne şekilde değerlendirdikleri, diğer bir ifade ile davranışı gerçekleştirecek olan kişi için önemli olan kişi, kurum ve kuruluşların kişinin davranışı ortaya koyması yönünde ne tür bir beklenti içinde oldukları hakkındaki algılarını ifade etmektedir. Davranışlar üzerinde algılanan kontrol ise kişinin davranışa yönelik olarak kendi kapasite veya yetenek ve şansı hakkındaki öz değerlendirmesidir.⁹⁶

PDT' ye göre şekil 1'de de görüldüğü üzere "niyet" (davranışa yönelik amaç) "davranışa yönelik tutum, subjektif normlar ve davranış üzerinde algılanan kontrol" faktörleriyle açıklanmaktadır.⁹⁷ Buna göre insan davranışı belirli faktörlerin etkisi altındadır ve belirli nedenlerden kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak davranış, planlanmış bir biçimde ortaya çıkmaktadır.⁹⁸

GET'de olduğu gibi PDT de merkezi faktör belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik kişisel niyettir. Niyetlerin davranışı etkileyen motivasyonel faktörleri kuşattığı farz edilmektedir. Diğer bir ifade ile niyetler belirli bir davranışı gerçekleştirmek için insanların zoru denemeye ne kadar gönüllü olduklarının, planladıklarını ne kadar uygulayacaklarının göstergesidir. Genel bir kural olarak bir davranışa yönelik niyet ne kadar güçlü ise kişinin performans düzeyinin de o denli

⁹⁵Erten, Sinan. "Çevre eğitiminde planlanmış davranış teorisinin kullanılması." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı: 20, 2001, s. 74.

⁹⁶Casper, Edward S. "The theory of planned behavior applied to continuing education for mental health professionals." **Psychiatric Services**, 2007, Cilt:58, Sayı:10, s.1324.

⁹⁷Erten, Sinan. "Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu." **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, (2002). Cilt:19, Sayı: 2, s. 221.

⁹⁸ (Erten, (2001), 74).

artacağı var sayılmaktadır.⁹⁹ Belirtilen noktalardan hareketle PDT ve sessizlik ilişkisi mantıklı bir temelde kurulabilir. Nitekim birçok araştırma işgörenlerin bilinçli bir şekilde sessizleştiğini belirtmektedirler. Yani işgörenler sessiz kalıp kalmama yönünde davranış sergilemeden önce bu davranışın sonuçlarını düşünmekte ve üstleri tarafından bu davranışın ne şekilde algılanacağını stratejik olarak değerlendirmektedirler. Ancak üstleriyle kıyaslandığında davranışlarının sonuçları üzerinde daha az kontrolleri olduğundan çoğu kez sessizleşme kararı verebilmektedirler.

SONUÇ

Farklı formlarıyla sosyolojik düzeyde ortaya konan işgören sessizlik olgusu Hirschman'ın çalışmasıyla birlikte örgüt ve yönetim yazını içine taşınmış ve birçok araştırmaya konu olmuştur. Önceleri işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarıyla eş anlamlı olarak kullanılan sessizlik kavramı sonraki çalışmalarda işgörenlerin sergilemiş oldukları olumsuz bir davranış biçimi olarak değerlendirilmiştir. 2000 yılında Morisson ve Milliken tarafından gerçekleştirilen çalışmayla kavram, Örgütsel Sessizlik başlığı altında ele alınırken, Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yapmış olduğu çalışmayla birlikte kavram işgören sessizliği olarak kavramsallaştırılmıştır.

İşgören Sessizlik olgusunu konu edinen ilk araştırmaların sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmaları eksenine almış olduğu görülmektedir. Özellikle de bu alanlara ilişkin teorilerin işgören sessizlik olgusunu açıklayacak yapıda olması araştırmacıları bu alanlara yöneltmiştir. Literatür incelemesi sonucunda işgören sessizlik olgusunun belirli teoriler özelinde açıklandığı görülmüştür. Bunlar: X Teorisi, Bekleyiş Teorisi, Mum Etkisi (Mum Effect), Sessizlik Sarmalı (Spirals Of Silence) ve Planlı Davranış Teorisidir. Bu çalışmada yazından farklı olarak işgören sessizlik olgusu ilk kez Eşitlik Teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorileri bağlamında betimsel bir analizle açıklanmıştır.

Sonraki araştırmalar için eşitlik teorisi ve Edimsel Koşullanma Teorileri bağlamında işgören sessizlik olgusunun çok daha yönlü olarak araştırılması bir yandan alan yazını zenginleştirirken diğer taraftan teorik bağlamın daha da güçlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adams, J. Stacy. Inequity in social exchange. **Advances in experimental social psychology**, Sayı: 2, 1965, ss. 267-299.

Ajzen, Icek. The theory of planned behavior. **Organizational behavior and human decision processes**, Cilt: 50, Sayı: 2, 1991, ss. 179-211.

Ajzen, Icek, and Martin Fishbein. **Understanding attitudes and predicting social behaviour**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1980.

Aldemir, M. Ceyhan. **Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım**. Bilgehan Basımevi, 1985.

⁹⁹ Ajzen, s.181).

Athanassiades, John C. "The distortion of upward communication in hierarchical organizations." **Academy of Management Journal**, (1973), Cilt:16, Sayı: 2, ss. 207-226.

Baransel, Atilla. "**Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)**". İstanbul, İstanbul Üniv." İşletme Fakültesi Yayınları,101 (1979).

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). "Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees." **Human Resource Management**,Cilt:50, Sayı:1, 2011, ss. 131-146.

Boone, Louis E., and David L. Kurtz. **İnsaların Motivasyonu ve Çalışma İlişkileri, Çağdaş İşletme/Contemporary Business**. Çev. Belkıs Özkara.(ss.268-273). Ankara: Nobel Yayıncılık.2013.

Brinsfield, Chad T., Marissa S. Edwards, and Jerald Greenberg. "**Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations**."Voice and silence in organizations. (ss. 1-33). Bingley, UK: Emerald Group. 2009.

Brinsfield, Chad T. "**Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ohio State: Ohio State University, USA. (2009).

Bowen, Frances, and Kate Blackmon. "Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice." **Journal of management Studies**, Cilt:40, Sayı: 6, 2003, ss. 1393-1417.

Casper, Edward S. "The theory of planned behavior applied to continuing education for mental health professionals." **Psychiatric Services**, Cilt:58, Sayı:10,2007, ss. 1324-1329.

Coleman, James S. **Equality and Achievement in Education**. Westview pres, (1990).

Conlee, Mary Charles, and Abraham Tesser. "The effects of recipient desire to hear on news transmission." **Sociometry**, Cilt:36, Sayı:4,1973, ss. 588-599.

Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.Cilt:16, Sayı:1,2007, ss.145-162.

Çakıcı, Ayşehan. "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma." **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, 2008,ss. 117- 134.

Çakıcı, Ayşehan. **Örgütlerde İşgören Sessizliği. Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?** Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

Durak, İbrahim. **Korku kültürü ve örgütsel sessizlik**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012.

Dutton, Jane E., et al. "Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers." **Strategic management journal**, Cilt:18, Sayı: 5,1997, ss. 407-423.

Dyne, Linn Van, Soon Ang, and Isabel C. Botero. "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs." **Journal of Management Studies**, Cilt: 40, Sayı:6, 2003, ss. 1359-1392.

Erten, Sinan. "Çevre eğitiminde planlanmış davranış teorisinin kullanılması." **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:20, Sayı: 20, 2001, ss.73-79.

Erten, Sinan. "Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu." **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 2, 2002, ss. 217-233.

Fishbein, Martin, and Icek Ajzen. **Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research**. 1977.

Farrell, Dan. "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study." **Academy of management journal**, Cilt:26, Sayı:4 1983,ss. 596-607.

Gün, Gül. "Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması." **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** , Cilt: 5. Sayı:1. 2016. ss. 189-206.

Albert, Hirschman. **Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states**. (1970).

Knoll, Michael, and Rolf van Dick. "Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates." **Journal of Business Ethics**, Cilt:113 Sayı: 2, 2013,ss. 349-362.

Koçel, Tamer. **Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim ve Organizasyon Teorisi**, İşletme Yöneticiliği. (ss: 231-244). 12.Baskı.Beta Yayıncılık,İstanbul, 2010.

Kostiuk, Damian D. **Silence: The reasons why people may not communicate**. Diss. University of Missouri--Columbia, 2012.

Liu, Dan, Jun Wu, and Jiu-cheng Ma. "Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company." **Computers & Industrial Engineering**, 2009. **CIE 2009**. International Conference on. IEEE, 2009.

McGregor, Douglas. **Theory X and Theory Y. Organization Theory** (ss, 305-323). Ed. D.S. London Pugh Penguin Books.1971.

Milliken, Frances J., and Elizabeth Wolfe Morrison. "Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations." **Journal of Management Studies**, Cilt: 40, Sayı.6,2003, ss.1563-1568.

Morrison, Elizabeth Wolef, and Frances J. Milliken. "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world." **Academy of Management review**, Cilt:25, Sayı:4, 2000, ss. 706-725.

Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison, and Patricia F. Hewlin. "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why." **Journal of management studies**, Cilt: 40, Sayı: 6 2003, 1453-1476.

Milliken, Frances J., and Elizabeth Wolfe Morrison. "Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations." **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı: 6.2003, ss. 1563-1568.

Nader, Laura. "Breaking the silence-politics and professional autonomy." **Anthropological quarterly**, Cilt: 75, Sayı:1,2002, ss 160-169.

Noelle-Neumann, Elisabeth. "The spiral of silence a theory of public opinion." **Journal of communication**, Cilt:24, Sayı.2,1974, ss. 43-51.

Odabaşı, Yavuz, and Gülfidan Barış.G. **Tüketici Davranışı** (12. Baskı). Kapital Medya, İstanbul,(2002).

Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos. "Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." **Research in personnel and human resources management**, Cilt: 20, 2001, ss. 331-370.

Premeaux, Sonya Fontenot. Breaking the silence: **Toward an understanding of speaking up in the workplace**. Diss. McNeese State University, 2001.

Premeaux, Sonya Fontenot, and Arthur G. Bedeian. "Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace." **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı: 6, 2003, ss. 1537-1562.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. **Organizational Behavior**, (15. Baskı) Pirentice Hall. (2013).

Roberts, Karlene H., and Charles A. O'reilly. "Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits." **Academy of Management Journal**, Cilt:17, Sayı. 2,1974, ss. 205-215.

Rosen, Sidney, and Abraham Tesser. "On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect." **Sociometry**, 1970, ss. 253-263.

Rusbult, Caryl E., Isabella M. Zembrodt, and Lawanna K. Gunn. "Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements." **Journal of Personality and Social Psychology** Cilt: 43, Sayı: 6,1982, ss. 1230-1242.

Sargut, A. Selami. "**Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri.**" (ed. ss. 35-37), 2007.

Scheufle, Dietram A., and Patricia Moy. "Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook." **International journal of public opinion research**, Cilt:12. Sayı:1, 2000, ss. 3-28.

Scott, Robert L. "Dialectical tensions of speaking and silence." . **The Quarterly Journal of Speech**, Cilt: 79, Sayı:1, 1993, ss. 1-18.

Snyder, Mark. "Self-monitoring of expressive behavior." **Journal of personality and social psychology**, Cilt:30, Sayı: 4,1974, ss. 526-564.

Tangirala, Subrahmaniam, and Rangaraj Ramanujam. "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification." **Academy of Management Journal**, Cilt: 51, Sayı:6, 2008, ss. 1189-1203.

Taşçı, D. **Örgüt Kuramlarına Giriş** Taşçı, et al. (eds.) Örgüt Kuramı, Ankara, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013.

Tesser, Abraham, Sidney Rosen, and Mary Charles Conlee. "News valence and available recipient as determinants of news transmission." **Sociometry**, 1972, ss. 619-628.

Üçok, Dilek Işıl, and Ayşe Alev Torun. "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma." **İş ve İnsan Dergisi**, Cilt: 2. Sayı: 1,2015, ss. 27-37.

Vroom, V. H. **Work and motivation**. New York: John Willey & Sons." 1964.

Vakola, Maria, and Dimitris Bouradas. "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation." **Employee Relations**, Clit:27, Sayı:5. 2005,Ss.441-458.