

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü

ISL 404 Örgütsel Davranış Dersi

Doç. Dr. H. Ebru ERDOST ÇOLAK

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Kaynak:

Editör: N. Derya Ergun Özler (2015)
Örgütsel Davranışta Güncel Konular, -Gözden Geçirilmiş ve
Genişletilmiş 3.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa-
içinde, Hayat Ebru Erdost Çolak «Örgütsel Sessizlik» s.363 – 396

?!!...

- «kral çıplak» öyküsü

Sessizlik;

- - Felsefe, psikoloji, biyoloji, sosyoloji, antropoloji ve örgütsel davranış gibi pek çok sosyal bilimde çalışılan bir konu...
- Bireyin içine kapanması, toplumsal suskunluk ve eylemsizlik vb. PASİF bir davranış olarak algılansa da, sessiz kalma davranışı kasıtlı olduğunda AKTİF yanı da söz konusudur.

- İletişim sürecindeki sessiz boşlukların farkına varmak önemlidir.

SESSİZLİK; onaylamamayı, hüznü, saygıyı ifade edebildiği gibi korku, umutsuzluk, sosyal baskı, çatışmadan kaçınma isteği, ilişkileri koruma arzusu, menfaatine olması vb sebeplerle düşündüklerini ilgili kişilerle paylaşmaktan sakınma anlamına da geliyor olabilir.

- Sessizlik, sesin yokluğundan çok daha fazla anlam barındırır:

Sessizlik, birbirini tanıyan insanlar arasında **onay yokluğunun** güçlü bir formu olabilir.

Bir ast üstünden incitici bir **aşağılamayı** sessizlik formunda tecrübe edebilir.

Sessizlik, belirli bir sosyal ya da politik pozisyondaki kişiye **saygı (ya da saygısızlık)** göstermek için kullanılabilir.

Yoğun üzüntü ya da **büyük hayal kırıklığı** çoğunlukla sessizlikle karşılanır.

Sessizlik, **birinin dikkatini çekmenin** fonksiyonu olabilir.

Sessizliğin ikili fonksiyonu:

- Sessizlik;
 - insanları hem biraraya getirir, hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
 - insan ilişkilerine zarar verebilir, iyileştirebilir de...
 - hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
 - derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
 - hem onaylamanın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

«sessizlik», «işgören sessizliği», «örgütsel sessizlik»

- Enformasyon gönderilmediği ya da alınmadığı durumda sessizlik olur. Üyeler sessizliği bir iletişim aracı olarak –bir fikri iletmek için- kullandıklarında sessizlik değildir.

- **Taktiksel Sessizlik:** sessizliği seğici olarak kullanmak
- **Refleksif Sessizlik:** bilinęsiz bir seğim... utangağlık ya da ani bir tehlike karşısındaki iğgüdü gibi.
- **Yapısal Sessizlik:** lojistik engeller... İki kişi ya da gruplar arasında gerekli teknolojinin yokluğu ya da dil tercüme yetersizliği gibi.
- **Habersiz / Bilgisiz Olma Sessizliği:** İnsanların birşeyin farkında olmadığı durumda söz konusudur. Kimi zaman inanlar kendileri için olumsuz olacak şeyler için kasıtlı olarak o şey hakkında bilgisiz kalmayı seğerler.

- İşgören sessizliği ve örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde sessizlik daha çok aktif ve bilinçli bir davranış olarak ele alınmaktadır.
- Hirchman, sessizliği pasif fakat sadakat ile eş anlamda yapıcı bir davranış olarak incelemiştir.

Konuyu bu bağlamda inceleyen çalışmalar, çalışanların sessizliğinin davranışsal, duygusal ya da bilişsel çekilde bir muhalefeti yansıtmaya olasıliğını ihmal etmişlerdir.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK;

çalışanların bilinçli / kasıtlı bir şekilde, örgütün sorunlarına ve diğer ilgili konularına dair kendi görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerle (gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına dair inancı nedeniyle vb.) **ifade etmemesi** ve bunun **kolektif bir olgu** olması şeklinde tanımlanabilir.

Morrison ve Milliken'in (2000)'in «**örgütsel sessizlik**» çalışmasından hemen sonra «**işgören sessizliği**» kavramının örgütsel yazında yer almaya başladığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik örgüt düzeyinde bir olgu olarak ele alınırken, işgören sessizliği temel olarak birey düzeyindeki analizlere odaklanmıştır.

İşgören sessizliği, «bireylerin örgütsel durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel, duygusal değerlendirmelerini, örgütte etkili kişilere -herhangi bir değişiklik yapabilme veya düzeltebilme yeteneği olduğu algılanan bireylere- bilerek ve isteyerek söylememesi durumu» olarak ifade edilmektedir.

Çoğu kez işgören sessizliği «yüzyüze» sessizlik gibi kavramsallaştırılsa da, bu zorunlu değildir. İletişim araçlarını (e-posta, basılı mektup, sesli mesaj, vb) kullanırken kasıtlı olarak bilgi saklaması da işgören sessizliği olarak değerlendirilir.

Kimi analizlerde örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği kavramları birbirinin yerine kullanılmıştır.

Sessizliğin örgütsel düzeyde ölçülmesinin ve tanımlanmasının ne denli zor olduğunu Kostiuk'un (2012) sorularında görmek mümkündür:

Örgütteki sessizliğin kolektif düzeyde olduğunu yani örgütsel sessizlik olarak adlandırılabilmesi nasıl tayin edilecek?

Çalışanların yüzde kaçının üstlerine kasıtlı şekilde sessiz kalmaları bunu tanımlar?

Örneğin yirmi farklı konu söz konusu iken bunların kaçındaki sessizlik ölçü olur?

SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

- Sessiz kalma tercihlerini etkileyen nedenler; **bireysel**, **örgütsel**, **yönetsel**, **ilişkisel** ve **çevresel faktörlerle** açıklanmıştır (Milliken vd., 2003).

Bireysel özellikler; **deneyim eksikliği**, **düşük pozisyon**

Örgütsel özellikler; **hiyerarşik yapı**, **desteklemeyen kültür**

Üst ile ilişkiler; **destek vermeyen tarz**, **yakınlığın olmaması**

Çevresel faktörler; **yüksek rekabet**, **tehdit edici iş ortamı**, **olgun ve durağan endüstri vb.**

Sessizliğin Nedenleri (devam-2)

- Morrison ve Milliken'in (2000) başlangıç araştırması, **kolektif düzeyde örgütsel sessizliğe sebep olan iki temel faktörü** tanımlamıştır:
 - yönetimin olumsuz geribildirimi korkusu
 - işgörenlerin 'yöneticilerin işgörenler hakkındaki örtülü inançları'nı algıları
(yönetimin, işgörenlerin çıkarıcı olduğu inancı;
'yönetimdekiler en iyisini bilir'
'birlik / uyum iyidir, muhalefet kötüdür'
gibi algıları.)

Sessizliğin Nedenleri (devam-3)

- Modele dahil ettikleri değişkenler özetle:
 - Tepe yönetim ekibinin özellikleri
 - Örgütsel ve çevresel faktörler
 - İçkin / örtük yönetsel inanışlar
 - Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
 - Örgütsel yapı ve politikalar
 - Yönetsel uygulamalar
 - Çalışan etkileşimini etkileyen faktörler
 - İletişim ve etkileşim yolu ile kolektif anlamlandırma
 - Çalışanlarla yönetimdekilerin demografik olarak benzeme(me) derecesi

Sessizliğin Nedenleri (devam-4)

- Şimdiye değin bahsedilen tüm bileşenler (bağımlı – bağımsız değişkenler, aracı değişkenler) sessizlik iklimine zemin oluşturur.

Sessizlik İklimi, işgörenlerin örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve endişelerini anlatmanın tehlikeli olduğuna inanması, örgütsel politika ve yapıların, tepe yönetimdekilerin astlarını hayal kırıklığına uğratması ile hakim olan sessizliği ifade eder.

Sessizliğin Nedenleri (devam-5)

- Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir teori de **Noella Neumann'ın (1974) «sessizlik spirali»** ya da **«sessizlik sarmalı»** olarak isimlendirilen teoridir.

* Azınlıktaki bakış açısına sahip olanların, daha geniş topluluktan dışlanmak korkusu ile kendilerini ifade edememeleri

İnsanlar, çoğunlukta olduklarına ne kadar kuvvetle inanırlarsa, fikirlerini açıklamakta o kadar istekli olurlar; azınlıktakiler fikirlerini seslendirmekten artan şekilde korkarlar, böylece sessizlik artar.

Sessizliğin Nedenleri (devam-6)

- Freire'e göre; insanlar birşey hakkında bilgi sahibi olmadıklarında, onu tartışmayı düşünemezler de...
- Alice Greene'nin sessizlik felsefesi çalışması (1940), doğu ve batı dinlerinin manevi unsurlarının ve kişisel tecrübelerin sessizliğin doğasına etkisini incelemektedir.
- Sessizliği etkileyen bireysel faktörlerin önde gelenlerinden birisi «kişilik»tir.

Sessizliğin Nedenleri (devam-7)

- Harvey'in 1974 çalışması
ABILENE PARADOKSU

NIÇİN İNSANLAR ASLINDA HOŞLANMADIKLARI
KARARLARA KATILİYORLAR?

Sessizliğin Nedenleri (devam-8)

Abilene Paradoksu, grup üyelerinin, grubun diğer üyelerinin bir kararı arzu ettiklerini düşünerek, o kararı benimsemelerini ifade eder.

Sessizliğin Nedenleri (devam-9)

- GRUP DÜŞÜNÇESİ

* grup üyelerinin oybirliği isteklerinin, kendi düşüncelerini ifade etme isteklerine baskın gelmesi durumunda oluşan bir düşünce şekli

- SORUMLULUK DAĞILMASI

* Kitty Genovese olayı – 1964-

Sessizliğin Nedenleri (devam-10)

- ÇOĞULCU CEHALET
- SESSİZ ETKİ (Rosen ve Tesser, 1970)
the MUM effect
keeping *M*um about *U*ndesirable *M*essages
- SAĞIR KULAK SENDROMU

Sessizliğin Nedenleri (devam-11)

- ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK
- Slade (2008), sessizlik nedenleri üzerine çalışmaların; DUYGUSAL perspektif, GÜÇ perspektifi, CİNSİYET perspektifi GÜVEN perspektifi GERÇEKLİK perspektifi çerçevesinde gruplanabileceğini göstermiştir.

* «odadaki fil»

Sessizliğin Nedenleri (devam-12)

Kimi çalışmalarda dikkate alınan ancak genelleme yapmak için zayıf olan ilgili değişkenler:

- ÖRGÜTÜN YAŞI
- ÖRGÜTÜN BÜYÜKLÜĞÜ
- ÖRGÜTÜN LOKASYONU

SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

- * **KABULLENİCİ SESSİZLİK**
- * **KORUNMACI SESSİZLİK**
- * **KORUMACI SESSİZLİK**
- * **FIRSATÇI – FAYDACI SESSİZLİK**
- * **SAPKIN SESSİZLİK**

* SESSİZLİĞİN 3K'SI

* SESSİZLİĞİN YÖNÜ: Bölüm yöneticilerine, daha üst kademedeki yöneticilere, ekip üyelerine, meslektaşlara, astlara yönelik olabilir.

Tüm örgüte ve örgütün sınırları dışına yönelen sessizlikten de söz edilebilir. Müşteriler, tedarikçiler, dışardaki otorite, dışardan danışmanlar, basın ya da kamuoyu sessiz kalınan grup olarak ifade edilebilir.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

- Fonksiyonel yönleri
- Fonksiyonel olmayan yönleri

Ve

- Bireysel etkileri
- Örgütsel etkileri

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları (devam)

* FONKSİYONEL sonuçlarına örnekler:

Aşırı yönetsel enformasyon yüklenmesini azaltma,
kişilerarası çatışmaları azaltma,
meslektaşların enformasyonel mahremiyetinin artmasına
yardım

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları (devam)

* FONKSİYONEL OLMAYAN sonuçlarına örnekler:

İşyerinde yenilikçiliğin azalması

örgütsel değişimin engellenmesi

sessizliğin örgüt iklimi/kültürü haline gelmesi riski

karar almada etkinliğin azalması

düşük performans

işbirliğinin azalması

işgörenlerin örgütte başıboşluk algısı

güven duygusunda azalma

iletişimsizlik sebebiyle çalışanların birbirinden uzaklaşması

çalışanın kendisini güçsüz/değersiz hissetmesi, çaresizlik duygusu,

çalışanların kendilerini örgütten izole etmeleri, stres

motivasyon kaybı

örgütte ciddi yolsuzluklar olması

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları (devam)

- * Lamphere'in (1997) çalışması;
güç ve sessizlik arasındaki ilişkinin örgütün uzun dönemli hafızasına etkisi

Kaynak

- ERDOST ÇOLAK, Hayat Ebru (2015); «Örgütsel Sessizlik»; Örgütsel Davranışta Güncel Konular, - Editör: N. Derya Ergun Özler; Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, içinde, s.363 – 396