

Susmanın Konforu ve Konuşmanın Bedeli: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sessliliğin Karşıtlığı ve Birlikteliği

İbrahim Salih Çekim¹

Özet

Bu bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel sesslilik kavramları, karşıtlık ve birliktelik perspektifinden bütüncül bir kuramsal çerçeve içinde ele alınmaktadır. Örgütler yalnızca görev ve sorumlulukların yerine getirildiği teknik yapılar değil; aynı zamanda anlam üretiminin, iletişimin ve güç ilişkilerinin şekillendiği sosyal sistemlerdir. Bu bağlamda çalışanların düşünce, eleştiri ve önerilerini ifade etme ya da etmeme davranışları örgütsel etkililik açısından belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin bilgi, deneyim ve değerlendirmelerini bilinçli biçimde paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanırken; örgütsel sesslilik, iyileştirme ve katkı sağlama amacıyla görüşlerin yapıcı şekilde ifade edilmesi olarak açıklanmaktadır. Bölümde sessizlik ve sessliliğin bireysel, ilişkisel ve yapısal değişkenlerden etkilendiği vurgulanmaktadır. Psikolojik güvenlik algısı, liderlik tarzı, örgüt kültürü, adalet algısı ve güç mesafesi gibi faktörlerin her iki davranışın ortaya çıkışında belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Sessizliğin kabullenici, savunmacı ve prososyal türleri; sessliliğin ise yapıcı ve örgüt yararına dönük biçimleri literatür doğrultusunda açıklanmaktadır. Sessizliğin bilgi akışını sınırlandırarak örgütsel körlüğe yol açabileceği, sessliliğin ise öğrenme, yenilikçilik ve stratejik uyum kapasitesini artırabileceği belirtilmektedir. Sonuç olarak bölüm, sessizlik ve sessliliğin basit bir karşıtlık değil, bağlamsal olarak birbirini etkileyen dinamik süreçler olduğunu ortaya koymakta; sürdürülebilir başarı için güvene dayalı, katılımcı ve açık iletişimi teşvik eden örgütsel iklimin önemini vurgulamaktadır.

1 Araştırma Görevlisi, İzmir Bakırçay Üniversitesi, ibrahimsalih.cekim@bakircay.edu.tr, 0000-0002-9287-6987

1. Giriş

Örgütler, sadece belli başlı işlerin yerine getirildiği yapılar değil; aynı zamanda iletişim ve etkileşimin de yaşandığı sistemlerdir. Bu sistemin sağlıklı bir şekilde işlemesi için çalışanların düşüncelerini, duygularını ve eleştirilerini ifade edebilmesi oldukça önemlidir. Çalışanların örgütsel işleyiş ile ilgili gözlemlerini ifade etmesi hataların erken fark edilmesine, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve etik dışı durumların engellenebilmesine imkan sağlar. Aksi durumda çalışanların bilinçli veya zorunlu bir şekilde susmayı tercih etmeleri, örgüt içinde istenmeyen ve görünmeyen riskleri oluşturabilir. Bu sebeple örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik günümüz örgütlerinin üzerinden durması gereken en önemli konularından bir haline gelmiştir.

Küreselleşme, dijitalleşme, artan rekabet ve yapay zeka örgütlerin çevresel değişimlere hızlı ve doğru bir şekilde uyum sağlamasını zorunlu hale getirmiştir. Bu uyumun sağlanabilmesinde örgüt çalışanlarının geri bildirimleri ve katılımcı davranışları kritik öneme sahiptir. Zira modern örgüt yapılarında çalışanlar, sadece belli görevleri yerine getirenler olarak değil; aynı zamanda bilgi üreticileri ve sorun çözücülerdir. Bu açıdan seslilik, örgütsel öğrenmenin ve sürdürülebilirliğin temel yapı taşlarından biridir. Fakat çelişkili bir biçimde birçok örgütte çalışanlar, sorunları ifade etmek yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Özellikle katı bir hiyerarşiye sahip, güç mesafesi yüksek ve psikolojik güvenliğin düşük olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygın bir şekilde kendini göstermektedir.

Sessizlik, bazen pasiflik veya ilgisizlik olarak algılanabileceği gibi bazen de çalışanların kendilerini koruması veya risklerden kaçınması olarak da algılanabilir. Bu nedenle sessizlik, bireysel bir tutumun sonucu olabileceği gibi örgütsel iklimin, liderlik yaklaşımının ve güç mesafesinin de bir yansıması da olabilir. Benzer şekilde, seslilik de bazen cesur ve olumlu bir davranış olarak algılanabileceği gibi bazen de tehdit olarak algılanabilir ve bedel gerektirebilir. Bu kapsamda sessizlik ve seslilik örgütsel ekosistem içerisindeki dinamikleri anlamak açısından stratejik bir öneme sahiptir.

Örgütsel sessizlik ve seslilik çoğunlukla birbirinin zıttı kavramlar olarak ele alınır ve biri geri çekilmesi diğeri de katılımı temsil eder. Fakat bu iki kavram arasındaki ilişki, basit bir karşıtlıktan daha karmaşıktır. Nitekim sessizlik ve ses, aynı örgütsel bağlamda eş zamanlı olarak var olabilmektedir. Bir çalışan bazı konularda düşüncelerini açıkça ifaderken bazı konularda bilinçli bir şekilde susmayı tercih edebilmektedir. Bu çelişkili durum, sessizlik ve ses arasındaki ilişkinin karşıtlık içerisinde ele alınabileceği gibi birliktelik içerisinde de ele alınabileceğini göstermektedir. Bu çelişkinin temelinde risk ve güven dengesi yer almaktadır. Ses; değişiklik yaratma, katkı sağlama ve görünürlük olma

imkanı sunarken aynı zamanda eleştirilme, dışlanma ve cezalandırılma riskini de içermektedir. Sessizlik ise kısa vadede güvenlik ve konfor sağlayabilse de uzun vade de örgütsel öğrenmenin, etik dışı sorunların derinleşmesine ve çalışan bağlılığının azalmasına neden olabilir. Dolayısıyla sessizlik ve seslilik davranışlarını bireysel tercihler ve örgütsel ekosistem şekillendirmektedir.

Sessizlik ile seslilik arasındaki karşıtlık ve birliktelik, örgütlerin hem istikrar hem de değişim ihtiyacını aynı anda barındırmasından kaynaklanmaktadır. Örgütler bir taraftan mevcut düzeni korumak isterken diğer taraftan yeniliklere açık olmak zorundadır. Sessizlik durağanlığa yol açabilirken; seslilik kaotik bir yapıya sebep olabilmektedir. Bu durumda önemli olan sessizliği tamamen ortadan kaldırmak veya herkesi sürekli konuşmaya teşvik etmek değil; güvene dayalı, yapıcı ve empatik bir örgütsel ekosistem inşa edebilmektir. Bu bölümde ele alınacak olan bu kavramlar, bu diyalektik ilişkiler ekseninde değerlendirilecektir.

Bu bölümün temel amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarını sadece birbirinin karşıtı iki davranış kalıbı olarak ele almak değil; aynı zamanda örgütsel ekosistem içerisinde karşılıklı etkileşimde bulunan iki davranış kalıbı olarak ele almaktır. Literatürde birçok çalışma bu iki kavramı ayrı ayrı incelemektedir. Halbuki örgütsel gerçeklikte sessizlik ve ses, aynı bağlam içerisinde şekillenen ve çoğu zaman da aynı çalışmada farklı durumlara göre ortaya çıkan dinamiklerdir. Bu nedenle bu bölüm, karşıtlık kadar birlikteliğe de dikkat çekerek bütüncül bir şekilde yaklaşmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, ilk olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarının tanımları, nedenleri, türleri ve sonuçları ele alınacak; ardından bu iki kavramın hangi şartlarda karşıt, hangi şartlarda tamamlayıcı bir özellik kazandığı tartışılacaktır. Ayrıca teorik tartışmaların yanı sıra yönetsel çıkarım ve sonuçlara da yer vererek örgütlerde sağlıklı bir ses kültürünün nasıl inşa edilebileceğine dair öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

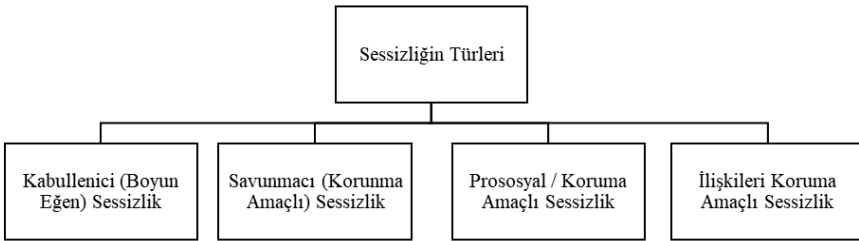
Örgütsel sessizlik, ilk olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından, çalışanların örgütün değişim ve gelişimine ilişkin düşünceleri ve kaygılarını ifade etmemesi olarak tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu yaklaşımda sessizlik hem iletişim eksikliği hem de örgütsel koşulların ve yönetsel uygulamaların şekillendirdiği sistematik bir davranış kalıbı olarak değerlendirilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik, yalnızca susmayı değil, aynı zamanda yapılması gereken görevlerin yerine getirilmemesini ya da yetersiz biçimde yapılmasını da ifade etmektedir (Milliken vd, 2003). Pinder ve Harlos (2001) ise örgütsel sessizliği; koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel

ve/veya duygusal değerlendirmeler hakkındaki gerçek ifadelerini, durumu değiştirebilecek gibi görünen kişilerden saklama olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir tanıma göre ise örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte ilişkin bir konuda bilgi ve deneyime sahip olmalarına rağmen çeşitli nedenlerle bunu ifade etmekten kaçınmalarıdır (Durak, 2018). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel sessizlik, çalışanların bilgi ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklamasına ve ardından örgütlerde hataların görülmemesi sonucunda sorunların kronikleşmesine zemin hazırlayabilmektedir.

Örgütsel sessizlik; çalışanların konuşmanın riskli olduğu, yöneticilerin geri bildirim kapalı olduğu ya da ifade edilen görüşlerin herhangi bir değişim yaratmayacağına yönelik algıları doğrultusunda şekillenmektedir (Burris, 2012). Morrison (2014) sessizliği, çalışanların kasıtlı bir tercih sonucu sergiledikleri ve örgütsel bağlamdan güçlü biçimde etkilenen bir tutum olarak ele almaktadır. Ayrıca, sessizlik davranışının korku, umutsuzluk ve uyum sağlama gibi farklı motivasyonlara dayanabileceğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede sessizlik, pasif bir geri çekilmeden ziyade, belirli koşullar altında rasyonel olarak benimsenen bir strateji niteliği taşımaktadır.

1.1. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Örgütsel bağlamda çalışanların belirli konularda sessiz kalması veya düşüncelerini ifade etmekten kaçınması, yalnızca bireysel tercihlerden değil, aynı zamanda örgüt içi ilişkiler, güç dinamikleri ve algılanan riskler gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, çalışanların sessizlik davranışları farklı türlerde ortaya çıkmakta ve bu türler, Şekil 1’de gösterilen sınıflandırmalarla açıklanmaktadır.



Şekil 1. Sessizliğin türleri

Kaynak: Brinsfield (2013), Perlow ve Repenning (2009), Pinder ve Harlos (2001), Van Dyne vd., (2003) kaynaklarından yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği iki temel biçimde ifade etmiştir. Bunlardan ilki olan kabullenici (boyun eğen) sessizlik, çalışanın mevcut durumu değiştiremeyeceğine inanması sonucu fikirlerini pasif bir şekilde saklaması olarak ele alınmaktadır. İkincisi olan savunmacı sessizlik ise bireyin, konuşmanın olumsuz kişisel sonuçlar doğuracağından duyduğu korkuyla, kendini korumak amacıyla stratejik ve daha aktif bir biçimde susması şeklinde tanımlanmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) buna ek olarak, adaletsiz durumları vurgulamış ve özellikle çalışanların sessizliği bozup konuşmalarına neden olacak faktörlere odaklanmıştır. Van Dyne vd. (2003), bu kavramsallaştırmayı genişleterek kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak üç farklı sessizlik türü tanımlamıştır. Kabullenici sessizlik yaşayan çalışanlar mevcut durumu zaten kabul etmiştir. Bu nedenle, çalışanlar durum hakkında konuşmaktan veya durumu değiştirmekten çekinmektedir. Savunmacı sessizlik, kendilerini korumak için örgüt hakkındaki fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini gizleyen çalışanları karakterize etmektedir. Prososyal sessizlik ise, örgüt veya diğer çalışanlar uğruna iş hakkındaki fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklayan çalışanları belirtmektedir (Van Dyne vd., 2003). Brinsfield (2013) ise ek olarak bireylerin mevcut ilişkilerinin bozulmasını istemediklerini ve bu yüzden sessizlik davranışı sergileyeceklerini ileri sürerek ilişkileri koruma esaslı sessizlik davranışı olarak farklı bir tür daha eklemiştir. Buna göre; çalışanlar, kurumun işleyişindeki sorunları fark edip çözüm önerilerini dile getirmek istediklerinde, diğerlerinin savunmacı tepkiler vereceğini düşündüklerinde bu çabalarından vazgeçebilmektedir. Bu durum, sorunları gündeme getirmeyi başkalarını incitmemeye ve mevcut ilişkileri korumaya yönelik politik bir davranışa dönüştürmekte ve çözüm önerilerinin bilinçli olarak dile getirilmemesine yol açabilmektedir. Çünkü bireyler, yalnızca kendi imajlarını değil, kişilerarası ilişkilerin zarar görmemesini de önemsemektedir (Brinsfield, 2013; Perlow ve Repenning, 2009).

1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik, ortaya çıkış biçimi (nedenleri) bakımından tek bir düzeyde ele alınamayacak kadar karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü, çalışanların görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları, yalnızca bireysel tercihlerle sınırlı değildir. Sessizlik aynı zamanda içinde bulunulan grubun etkileşim dinamikleri ve örgütün yapısal özellikleriyle birlikte şekillenmektedir (Nechanska vd., 2020). Bu yaklaşım doğrultusunda örgütsel sessizlik; bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç temel başlık altında ele alınabilmektedir.

Bireysel düzeyde sessizlik; çalışanların iş güvencesi kaygısı, olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerle güç dengesizliği (güç mesafesi)

ve kişisel risk algıları doğrultusunda şekillenmektedir (Lam ve Xu, 2019; Tichtich ve Amira, 2024). Bunun yanı sıra, proaktif kişilik (Osei vd., 2022) ve algılanan örgütsel politika algıları (AL-Abrow, 2022) gibi yapısal ve psikolojik faktörler de sessizlik davranışını belirleyici niteliktedir. Bireylerin öz-yeterlik düzeyleri ve örgütsel adalet algıları, kendi fikirlerini ifade etme motivasyonunu artırabilmekte veya azaltabilmektedir. Dolayısıyla bu algılar, sessizlik davranışının yoğunluğunu doğrudan etkileyebilmektedir (Kanwal vd., 2025). Ayrıca, çalışanların önceki deneyimleri, öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri ve işyerinde destekleyici sosyal ilişkilerin varlığı da bireysel sessizliği şekillendiren önemli psikososyal belirleyiciler arasında yer almaktadır. Örneğin, fikirlerini paylaşmalarına rağmen geri bildirimlerinin dikkate alınmadığını gözlemleyen çalışanlar, zamanla görüşlerini ifade etmeyi bırakabilir (Nechanska vd., 2020). Benzer şekilde, liderlerin güven temelli ve katılımcı iletişim tarzları, çalışanların fikirlerini dile getirme cesaretini artırırken, belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan bireylerde sessizlik davranışı daha belirgin hale gelmektedir (Duan vd., 2018). Bu bağlamda, bireysel düzeyde sessizlik yalnızca kişisel risk algılarıyla değil, aynı zamanda psikolojik güven, sosyal destek, kültürel değerler ve motivasyonel faktörlerle de bütünleşik bir biçimde değerlendirilmektedir.

Grup düzeyinde sessizlik, ekip normları, çoğunluğa uyma baskısı ve lider-üye etkileşiminin niteliği aracılığıyla oluşabilmektedir. Bowen ve Blackmon (2003), çoğunluğun görüşlerinin baskınlığı ve azınlığın görüşlerinin zayıfladığı durumları Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı çerçevesinde açıklamıştır. Bu yaklaşıma göre, bireyler kendi görüşlerinin grup içinde çoğunlukta olup olmadığına ilişkin algılarına göre davranmaktadır. Kendi görüşünün desteklendiğini düşünen bireyler daha rahat fikirlerini ifade ederken, fikirlerinin desteklenmediğini düşünenler sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu etki, zaman içinde bir spiral olarak işlemekte olup sessizliğin çoğalması durumunda sesli görüşler zayıflamakta ve baskın görünen görüşler giderek güçlenmektedir. Buna ek olarak, grup normları sadece çoğunluğa uyma baskısı yaratmakla kalmaz; aynı zamanda sessizliği ödüllendiren veya sesli olmayı riskli hale getiren davranış kalıpları yoluyla da sessizlik davranışını pekiştirebilmektedir (Morrison, 2014; Morrison ve Milliken, 2000). Lider-üye etkileşimi de grup sessizliği üzerinde belirleyici bir faktör olabilmektedir. Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları, psikolojik güveni artırarak bireylerin fikirlerini paylaşmasını teşvik ederken, otoriter veya geri bildirimden uzak liderlik tarzları sessizliği güçlendirebilir (Detert ve Burris, 2007; Duan vd., 2018).

Örgütsel düzeyde sessizlik; merkeziyetçi yönetim anlayışı, eleştiriye kapalı örgüt kültürü ve cezalandırıcı yönetim pratikleriyle doğrudan ilişkilidir (Bagheri vd., 2012; Uçar, 2017). Bu bağlamda, örgüt yapısının biçimsel ve gayri resmî

unsurları, çalışanların seslerini duyurma yeteneklerini ve motivasyonlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Örneğin örgütsel kültür; çalışanların sessiz kalmasında, sesini duyurmasında veya yıkıcı davranış sergileyip sergilememe kararlarında hayati bir rol oynamaktadır. Çalışan, örgüt türüne bağlı olarak konuşmaya veya sessiz kalmaya karar vermektedir (Joseph ve Shetty, 2022; Liu vd., 2020). Örgütsel düzeyde sessizlik, bireylerin ve grupların davranışlarını etkilerken inovasyon, öğrenme ve stratejik karar alma süreçlerini de sınırlayarak örgütün adaptif kapasitesini düşürebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Genel olarak bakıldığında, organizasyonlarda yöneticiler çalışanların yalnızca belirli görüşlerini paylaşmalarına izin vererek iletişim alanını sınırlandırabilmektedir. Bu durum, bireylerin düşüncelerini eksiksiz biçimde ortaya koymalarını engellediğinde, çalışanların zamanla sessiz kalmayı tercih etmelerine ve görüşlerini ifade etmeme yönünde bir tutum geliştirmelerine yol açabilmektedir (Macit ve Erdem, 2020).

1.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçları, bir kurumun işleyişini hem bireysel hem de sistemsel düzeyde etkileyen, genellikle sinsi bir biçimde ilerleyen yıkıcı bir süreci ifade eder. Literatürde sessizliğin en doğrudan ve somut yansıması, çalışanların psikolojik iyi oluş halleri üzerinde görülmektedir (De los Santos vd., 2020). Bilgi ve fikirlerini kasten saklayan bireyler, hissettikleri ile sergiledikleri davranış arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ciddi bir bilişsel çelişki yaşarlar. Bu durum, zamanla iş tatmininde radikal bir düşüşe, örgütsel bağlılığın erozyona uğramasına ve en nihayetinde psikolojik tükenmişliğe yol açmaktadır (Knoll vd., 2021). Çalışan, sesinin duyulmadığı veya fikirlerinin risk teşkil ettiği bir iklimde kendini güvensiz hissetmektedir. Bu güvensizlik de işe yabancılaşma ve yüksek işten ayrılma niyeti gibi örgütsel maliyeti yüksek tutumları tetiklemektedir (AL-Abrow, 2022). Dolayısıyla, sessizlik sadece bir iletişim eksikliği değil, çalışanın örgüte duyduğu aidiyet duygusunu kökten sarsan ve nitelikli iş gücü kaybına zemin hazırlayan ciddi bir psikolojik bariyerdir.

Örgütsel sessizlik, kurumun dış çevreye uyum sağlama yeteneğini olumsuz etkileyen bir bilgi körlüğü yaratabilmektedir. Stratejik karar alma süreçlerinde hayati öneme sahip olan alt düzeylerdeki bilginin üst düzeylere iletilmemesi, yöneticilerin hatalı veya eksik verilerle hareket etmesine neden olabilmektedir (Morrison, 2014). Bu durum, özellikle inovasyon ve yaratıcılık gerektiren süreçlerde kendini göstermekte; farklı seslerin bastırıldığı bir ortamda statüko korunurken, örgütsel öğrenme durma noktasına gelmektedir (Ng ve Feldman, 2013). Çalışanların hataları veya potansiyel riskleri bildirmekten kaçınmaları, sorunların kök nedenlerine inilmesini engellemekte ve küçük operasyonel aksaklıkların zamanla kronikleşerek büyük kurumsal krizlere dönüşmesine

zemin hazırlamaktadır (Detert ve Edmondson, 2011). Bu bağlamda sessizlik, bir örgütün erken uyarı sistemlerini devre dışı bırakarak kurumu öngörülebilir riskler karşısında savunmasız ve değişime kapalı bir yapıya mahkûm etmektedir.

Sessizliğin bir diğer kritik çıktısı da örgütsel verimlilik ve performans kayıplarıdır. Sessizlik ikliminin hâkim olduğu yapılarda çalışanlar, sadece kendilerinden beklenen minimum görevi yerine getirme eğilimi göstererek ekstra rol davranışlarından kaçınırlar. Bu kolektif geri çekilme, örgüt içindeki sinerjiyi yok ederek psikolojik sözleşmenin ihlal edildiği bir atmosfer yaratır (Vakola ve Bouradas, 2005). Sonuç olarak örgütsel sessizlik; sadece bireyin susması değil, örgütün kolektif zekasının devre dışı kalması, kurumsal hafızanın zayıflaması ve nihayetinde kurumun rekabet gücünü yitirerek sürdürülebilirliğini tehlikeye atmasıdır (Hatipoğlu ve Akduman, 2019; Morrison ve Milliken, 2003). Nihayetinde, sesini duyuramayan çalışanların oluşturduğu bir yapı, toplam potansiyelinin çok altında performans sergileyen ve kolektif yaratıcılıktan mahrum kalmış mekanik bir topluluğa dönüşmektedir.

2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

İş gören sessizliği, literatürde ilk olarak Hirschman (1970, 1980) tarafından iş yerindeki memnuniyetsizliğe verilen üç temel tepkiden (çıkış, ses ve sadakat) biri olarak ele alınmıştır. Hirschman (1970) “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States” isimli kitabında sessizlik davranışını *“İster bireysel ister toplu olarak doğrudan sorumlu yönetime dilekçe vererek, ister yönetimi değiştirmek amacıyla daha üst bir makama başvurarak, isterse de kamuoyunu harekete geçirmeyi amaçlayanlar da dahil olmak üzere çeşitli eylemler veya protestolar yoluyla olsun, sakıncalı bir durumdan kaçmak yerine onu değiştirmeye yönelik her türlü girişim.”* olarak tanımlamıştır. Hirschman’a (1980) göre, çalışanlar örgütten doyumsuzluk duyduklarında çıkış (exit-örgütten ayrılma) ya da ses (voice-sorunları dile getirme) seçeneklerinden birini tercih etmektedir. Bu tercihi belirleyen temel unsur sadakattir ve örgüte duyulan sadakat arttıkça, örgütten ayrılmak yerine sesin tercih edilme olasılığı yükselmektedir.

Farrell (1983), ses (voice) ve sadakatin (loyalty) tek seçenek olduğu yönündeki görüşe karşı çıkmıştır. Bazı çalışanların örgüte verdikleri çaba düzeyini bilinçli biçimde azaltmayı tercih edebileceklerini belirterek bu durumu ihmal (neglect) olarak adlandırmıştır. Örneğin, sürekli geç kalma veya devamsızlık ve şirket zamanını kişisel işler için kullanma gibi davranışları ihmal olarak nitelendirmiştir. Withey ve Cooper (1989), sessizlik davranışını pasif bir kabullenişin aksine, memnuniyetsizliğe verilen aktif ve yapıcı bir yanıt türü olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşıma göre sessizlik; sadece beklemekten

veya vazgeçmekten farklı olarak, çalışanın statükoyu değiştirmek adına sergilediği proaktif bir enerji ve çaba biçimidir. Boroff ve Lewin (1997) de benzer şekilde ses çıkarma ve işten ayrılmanın tek seçenek olduğu fikrine karşı çıkararak, sadakatin çoğu zaman sessizce acı çekmekle eşdeğer tutulabileceğini ve bu durumda çalışanların mevcut durumu kabullenmeyi, ne itirazlarını dile getirmeyi ne de örgütten ayrılmayı tercih etmediklerini öne sürmüştür (Boroff ve Lewin, 1997). Bu tartışmalar göstermektedir ki seslilik, her zaman kendiliğinden ortaya çıkan bir tepki değil; çalışanın sessiz kalma veya ihmal etme seçenekleri arasından seçtiği aktif bir irade beyanıdır.

Kavramın evriminde Van Dyne (1995) sesliliği statükoyu sadece eleştirmek yerine prosedürel ve örgütsel iyileştirmeleri hedefleyen yapıcı bir davranış olarak yeniden tanımlamıştır. Premeaux ve Bedeian (2003) da benzer şekilde seslilik davranışını daha kapsayıcı bir perspektifle ele alarak; bu davranışın sadece iyileştirme önerilerini değil, aynı zamanda alternatif yaklaşımları ve farklı akıl yürütme biçimlerini açıkça ifade etmeyi de içerdiğini belirtmiştir. Genel olarak bakıldığında iş gören seslilik davranışı, bir çalışanın , iyileştirme veya değişiklik sağlamak amacıyla, uygun önlemleri alabilecek kişilere, işle ilgili konulardaki fikirlerini, önerilerini, endişelerini, sorunlar hakkındaki bilgilerini veya görüşlerini iletmesi olarak tanımlanabilmektedir (Morrison, 2014). Nihayetinde örgütsel seslilik, çalışanın sadece var olan sorunları raporlaması değil, örgütün geleceğini şekillendirmek adına sunduğu bilişsel ve gönüllü bir katkı olarak stratejik bir değer taşımaktadır.

2.1. Örgütsel Seslilik Türleri

Örgütsel seslilik davranışı, bir önceki başlıkta yapılan tanımlara da bakılacak olursa literatürde tek tip bir eylem olarak incelenmekten ziyade çalışanın niyetine, mesajın içeriğine ve ifade ediliş biçimine göre farklı türlerde ele alınmaktadır. Örneğin, ifade ediliş biçimine göre bir ayırım yapan Hagedoorn vd. (1999), çalışanların sesinin saygılı (considerate voice) veya yıkıcı/agresif (aggressive voice) olabileceğini öne sürmektedir. Saygılı ses; sorunlara çözüm odaklı yaklaşmayı, yöneticiyle yapıcı beyin fırtınaları yapmayı ve nezaket çerçevesinde geri bildirim vermeyi içerirken; agresif ses, başkalarını suçlamayı, içini dökmeyi veya mevcut sorunları olduğundan daha kötü göstermeyi hedefleyen yıkıcı bir tonu temsil eder (Hagedoorn vd., 1999). Bu ayırım göstermektedir ki, sesin örgütsel bir faydaya dönüşebilmesi için sadece duyulur olması yeterli değildir; aynı zamanda iş birliğine zemin hazırlayan yapıcı bir üslupla desteklenmesi gerekmektedir.

Seslilik türlerinin bir diğer sınıflandırması, çalışanın motivasyonuna ve bilginin kime hizmet ettiğine odaklanan Van Dyne vd. (2003) tarafından

yapılmıştır. Bu yaklaşıma göre seslilik tıpkı sessizlikte olduğu gibi; kabullenici, savunmacı ve özgecil (prososyal) seslilik olarak üç grupta incelenmektedir. Kabullenici seslilik, çalışanın mevcut durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmesi sonucu, sadece uyum sağlama veya boyun eğme motivasyonu, derinliği olmayan fikirler beyan etmesidir. Savunmacı seslilik, bireyin kendisini olası bir suçlamadan korumak veya dikkatleri başka yöne çekmek amacıyla stratejik olarak konuşmasını ifade ederken; özgecil seslilik, çalışanın tamamen örgütün veya iş arkadaşlarının iyiliği için, herhangi bir kişisel çıkar gözetmeden fikirlerini açıkça beyan etmesi durumudur (Van Dyne vd., 2003). Dolayısıyla seslilik, çalışanın sadece ne söylediğiyle değil, bu söylemin arkasındaki ahlaki ve stratejik niyetle anlam kazanan karmaşık bir eylem olarak görülmektedir.

Seslilik türlerine ilişkin bir diğer ayrımı yapan Liang vd., (2012) sesliliği, yapıcı (promotive) ve engelleyici/düzeltilici (prohibitive) olarak iki şekilde ele almaktadır. Yapıcı seslilik, verimliliği artıracak yenilikçi önerilere ve ideal durumlara odaklanırken; engelleyici/düzeltilici seslilik, örgüte zarar verebilecek hataları, etik dışı uygulamaları veya riskli durumları durdurmak amacıyla rapor etmeyi kapsamaktadır (Liang vd., 2012). Bu bağlamda seslilik, hem örgütün gelişimine kaynak sağlayan bir inovasyon aracı hem de olası krizleri ve hataları önleyen bir mekanizma işlevi görmektedir.

Son olarak Maynes ve Podsakoff (2014) tarafından önerilen dörtlü sınıflandırma; destekleyici, yapıcı, savunmacı ve yıkıcı seslilik biçimlerini bir araya getirerek geniş bir perspektif sunmaktadır. Destekleyici seslilik yönetimin kararlarını savunarak istikrarı pekiştirirken, yıkıcı seslilik kurumsal aidiyeti zedeleyen bir şikâyet mekanizmasına dönüşebilmektedir. Nihayetinde seslilik türleri, örgüt içindeki demokratik olgunluğun ve iletişim kalitesinin bir yansımasıdır; zira özellikle saygılı ve engelleyici sesin teşvik edildiği yapılar, hatalarından ders çıkarabilen öğrenen organizasyonlara dönüşme potansiyeli taşımaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizliği Tetikleyen Faktörler

Örgütsel seslilik, yalnızca çalışanların bireysel iradelerine indirgenebilecek basit bir davranış biçimi olmayıp, çok sayıda psikolojik, sosyal ve yapısal faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir olgudur. Çalışanların fikirlerini, önerilerini ve endişelerini dile getirme eğilimleri; bireysel özellikler, grup içi etkileşimler ve örgütsel bağlam tarafından şekillendirilmektedir (Morrison, 2014). Bu nedenle, örgütsel sessizliği tetikleyen faktörler incelenirken bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde ele alınması uygun görünmektedir.

Bireysel düzeyde seslilik davranışı, çalışanın kişilik özellikleri, psikolojik kaynakları ve algısal değerlendirmeleri doğrultusunda şekillenmektedir. Öz-

yeterlik algısı, bireyin örgüt içinde sesini duyurabilmesi açısından temel bir belirleyici olmaktadır. Bandura'nın (1977) öz-yeterlik kuramı çerçevesinde, kendi yetkinliğine güvenen bireylerin zorlu ve riskli davranışlara yönelme olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, öz-yeterliği yüksek çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini dile getirmeye daha yatkın oldukları ifade edilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Proaktif kişilik özelliği seslilik davranışının literatürde sıklıkla ele alınan önemli bireysel öncüllerinden biridir (Hao ve Han, 2022; Sheoran vd., 2023; Xie vd., 2014). Proaktif bireyler, çevrelerini yalnızca kabullenmek yerine değiştirmeye ve iyileştirmeye yönelik girişimlerde bulunma eğilimindedir (Zahoor vd., 2024). Bu özellik, çalışanların örgütsel eksiklikleri fark ederek iyileştirme önerileri sunmalarını ve seslilik davranışı sergilemelerini kolaylaştırmaktadır.

Bireysel düzeyde sesliliğin ortaya çıkmasında kritik bir rol oynayan bir diğer unsur psikolojik güvenlik algısıdır. Psikolojik güven, bireylerin kişilerarası risk almaktan çekinmedikleri bir algı durumu olarak tanımlanmaktadır (Edmondson ve Bransby, 2023). Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde cezalandırılmayacaklarına, alay edilmeyeceklerine veya dışlanmayacaklarına inandıklarında seslilik davranışını daha rahat sergileyebilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011). Buna karşılık, olumsuz geri bildirim alma korkusu, kariyer zararına uğrama endişesi ve yöneticilerle algılanan güç mesafesi, sesliliği baskılayan temel bireysel risk algıları arasında yer almaktadır (Morrison ve Milliken, 2003). Örgütsel adalet algısı da bireysel düzeyde seslilik davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Adil uygulamaların hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, görüşlerini dile getirmenin anlamlı ve karşılık bulacak bir çaba olduğuna inanmakta; bu durum seslilik davranışını güçlendirmektedir (Colquitt vd., 2001; Morrison, 2014). Ayrıca etik duyarlılığı yüksek olan çalışanlar, örgüte zarar verebilecek uygulamaları fark ettiklerinde, kişisel risk algılarına rağmen seslilik davranışı sergileyebilmektedir (Qi vd., 2023).

Seslilik davranışını tetikleyen faktörlerin ikinci halkasını grup düzeyi etkileşimler oluşturmaktadır. Birey, her ne kadar proaktif bir kişiliğe sahip olsa da sesini yükseltme kararı, ekip içi normlar, sosyal ilişkiler ve lider-üye etkileşiminin niteliği tarafından şekillendirilmektedir. Grup düzeyinde en belirleyici faktörlerden biri Lider-Üye Etkileşimi (LMX) kalitesidir. Lideriyle karşılıklı güven ve saygıya dayalı nitelikli bir ilişki kuran çalışanlar, fikirlerini beyan etmeyi bir risk değil, örgütsel bir katkı olarak görmekte ve daha yüksek düzeyde seslilik sergilemektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ayrıca, grubun sahip olduğu kolektif psikolojik güvenlik algısı, bireysel cesareti tetikleyen bir koruma kalkını işlevi görmektedir. Eğer grup içerisinde farklı fikirlerin zenginlik olduğu yönünde ortak bir inanç hakimse, birey dışlanma korkusu yaşamadan statükoyu sorgulayabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2011;

Edmondson ve Bransby, 2023). Grup içi dayanışma ve iş arkadaşı desteği de çalışanın sesini duyururken kendini yalnız hissetmemesini sağlayarak, özellikle yönetimle ters düşebilecek engelleyici sessizlik türlerini tetikleyen bir güç kaynağına dönüşmektedir (Liu vd., 2022). Bu bağlamda grup dinamikleri, bireyin sahip olduğu potansiyel sesi ya bastırmakta ya da destekleyerek yönetsel katmanlara ulaşmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak, çoğunluk-azınlık dinamikleri de grup düzeyinde sessizlik üzerinde etkili olmaktadır. Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların görüşlerinin grup içinde desteklenip desteklenmediğine dair algılarının, sessizlik davranışını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Azınlıkta kaldığını düşünen bireyler, sosyal dışlanma veya olumsuz etiketlenme korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu durum, zamanla belirli görüşlerin baskınlaşmasına ve alternatif fikirlerin görünmez hâle gelmesine yol açabilmektedir.

Örgütsel düzeyde sessizlik, örgütün kültürel yapısı, yönetim anlayışı ve etkili iletişim sistemleriyle yakından ilişkilidir. Örgütün sessizlik iklimi, çalışanların fikir paylaşımının ne kadar teşvik edildiğine dair algılarının toplamıdır ve bu iklimin pozitif olması, sessizliğin bir norm haline gelmesini sağlamaktadır (Morrison, 2014). Diğer bir deyişle; açık iletişimi teşvik eden, çalışan katılımını destekleyen ve hataları öğrenme fırsatı olarak gören örgüt kültürleri, sessizlik davranışının gelişmesi için uygun bir zemin sunmaktadır (Edmondson, 2018). Yatay yönetim anlayışıyla hiyerarşik mesafenin azaltıldığı ve katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği organizasyonlarda çalışanların stratejik süreçlere dahil olma isteği artmaktadır (Yaman, 2021). Buna karşılık, merkeziyetçi karar alma süreçleri, eleştiriye kapalı yönetim anlayışı ve cezalandırıcı uygulamalar, sessizliği bastıran yapısal engeller olarak öne çıkmaktadır (Bagheri vd., 2012). Örgüt içinde geri bildirim mekanizmalarının varlığı ve çalışan önerilerinin somut sonuçlara dönüştürülmesi, sessizliğin sürekliliğini belirleyen temel unsurlar arasındadır. Sonuç olarak, bireysel cesaret ve grup desteğiyle başlayan sessizlik süreci, ancak örgütün sunduğu demokratik yapı ve ödüllendirme sistemleriyle birleştiğinde sürdürülebilir bir kurumsal yetkinliğe dönüşmektedir. Çünkü örgütsel sessizlik; bireysel özelliklerin, grup dinamiklerinin ve örgütsel bağlamın birlikte işlediği çok düzeyli bir süreçtir.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların yapıcı yorumları ve önerileri, son derece rekabetçi koşullar altında konumlarını korumayı hedefleyen kuruluşlar için büyük önem taşımaktadır (Bayrak Kök vd., 2016). Günümüz örgütleri, çalışanlarını daha yakından tanımayı ve onların bilgi, beceri ile potansiyellerini daha etkin kullanmayı hedeflemekte; bu doğrultuda çalışanların görüş ve önerilerini dile getirmelerini teşvik eden hem biçimsel hem de biçimsel olmayan uygulamalar

hayata geçirmektedir (Wilkinson ve Fay, 2011). Ses statükoyu sorgulamakta ve olumlu örgütsel değişimi teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Wu vd., 2015). Buna karşıt bir görüş olarak, Bashshur ve Oc (2015) tarafından organizasyonlarda ses davranışlarının çıktuları üzerine bir değerlendirme yapılmış ve örgütsel sesliliğin her zaman olumlu sonuçlara sahip olmasından ziyade örgütsel düzey ve bağlama göre değiştiği belirtilmiştir.

Örgütsel sesliliğin en belirgin olumlu sonuçlarından biri, çalışanların psikolojik bütünlüğünün ve örgüte yönelik aidiyet duygusunun güçlenmesidir. Fikirlerini ifade edebilen bireyler, örgütsel süreçlerin pasif birer uygulayıcısı olmaktan çıkarak, örgütün geleceğine katkı sunan özne konumuna geçmektedir (Bilen vd., 2023). Bu durum, çalışanların işlerine yükledikleri anlamı artırmakta; kendilik saygısı, psikolojik güçlenme ve örgütsel bağlılık gibi olumlu tutumları beslemektedir (Liu vd., 2020). Buna karşılık, sesliliğin sistematik olarak karşılık bulmadığı ya da sembolik düzeyde teşvik edildiği ortamlarda, çalışanlar zamanla bu katkının anlamsızlaştığını düşünerek geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir. Çalışanların seslilik davranışı göstermediği durumlarda da organizasyonlar mevcut hataları görme yetisini kaybederek öğrenen organizasyon olma özelliğini kaybetmektedir. Hunton vd. (1996), sesin göz ardı edildiğinde, harekete geçildiği duruma kıyasla çıktıda %41'lik bir azalmaya yol açtığını göstermiştir.

3. Örgütsel Sessizlik ve Sesliliğin Karşıtlığı ve Birlikteliği

Hirschman'ın (1970) "exit, voice and loyalty" modeli, seslilik kavramının teorik temellerinden birini oluşturur. Hirschman'a göre çalışanlar, memnuniyetsizlik yaşadıklarında örgütten ayrılmayı ya da seslilik davranışını tercih ederler. Bu yaklaşımla seslilik, örgütsel iyileşmenin aracı olarak görülebilirken; sessizlik genellikle pasif bir kabullenme ya da sadakat olarak değerlendirilmektedir. Ancak sonraki çalışmalar, sessizliğin her zaman bir sadakat davranışı olmadığını; aksine korku, güvensizlik ve cezalandırma gibi faktörlerden de beslendiğini ortaya koymuştur (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin sorunlara, uygulamalara ve karar süreçlerine ilişkin düşünce, bilgi ve kaygılarını ifade etme veya etmeme davranışlarını açıklayan iki kavramdır. Bu iki kavram literatürde çoğu zaman birbirinin karşıtı olarak ele alınsa da, aralarındaki ilişki sadece basit bir karşıtlık olarak açıklanamayacak kadar çok boyutludur. Örgütsel sesliliğin temelinde çoğu zaman yönetsel uygulamalara karşı geliştirilen güvensizlik, hiyerarşik otorite ve yüksek güç mesafesi yer almaktadır. Morrison ve Milliken (2000) yöneticilerin olumsuz geri bildirimlere açık olmamalarının ve çalışanların düşüncelerini ifade etmelerinin riskli olduğuna ilişkin inanç

geliştirmelerinin sessizlik kültürü oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu kültürde çalışanlar, fikirlerini ifade etmenin kendilerine zarar verebileceğini düşünerek bilinçli bir sessizliği tercih etmektedir. Buna karşılık, Edmondson, (1999) psikolojik güvenlik kavramı ile çalışanların cezalandırma korkusu olmaksızın düşüncelerini ifade edebildiği ortamlarda seslilik davranışının arttığını göstermiştir. Dolayısıyla sessizlik ve seslilik davranışları örgütsel bağlamda ele alındığında psikososyal koşullara göre şekillenen davranış örüntüleridir.

Örgütsel seslilik, literatürde birçok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkili, yapıcı ve değişim odaklı bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Lepine ve Dyne, 1998). Çalışanların mevcut durumu sorgulaması ve iyileştirme önerileri sunması, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme açısından kritik önem arz etmektedir. Buna karşın örgütsel sessizlik, bilgi akışını sınırlar, hataların görmezden gelinmesine ve stratejik körlük oluşmasına neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan ele alındığında iki kavram arasında işlevsel bir karşıtlık mevcuttur. Biri örgütsel değişim ve adaptasyonu desteklerken diğeri değişim ve adaptasyon kapasitesini zayıflatabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramları, literatürde genellikle birbirinin karşıtı olarak tanımlanmış olsa da çalışanların örgüt içerisinde göstermiş oldukları davranışların çok boyutlu olarak ortaya çıkması bu iki kavramın birlikte de var olabileceğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle güncel akademik çalışmalar, bu iki farklı davranış kalıbının birbiriyle ilişkili ve eşzamanlı olarak ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur.

Morrison'un yaptığı çok boyutlu inceleme, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışlarının aynı örgütsel yapı içerisinde birbiriyle ilişkili olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. İlgili çalışmada çalışanlar, belirli koşullar altında hem sessizlik davranışı hem de seslilik davranışı sergileyebilmektedir (Morrison, 2014). Bu bağlamda sessizlik ve seslilik davranışlarını birbirinden keskin bir şekilde ayırmak mümkün değildir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki birliktelik, örgütsel adalet gibi daha fazla örgütsel değişken içeren kavramlar ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel adalet algısı, sessizliği azaltırken, sesliliği artırabilmektedir (Efe, 2018). Bu ilişki özelinde adaletli süreçlerin işletilmesi ve karşılıklı etkileşimin varlığı çalışanların fikirlerini ifade etmesini teşvik ettiği gibi sessiz kalma eğilimlerini de azaltmaktadır.

Van Dyne et al. (2003) tarafından örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik alt türleri üzerinde yapılan çalışmada, bu iki kavramın tek bir boyut üzerinden değil; çeşitli davranış kalıpları vasıtasıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İlgili çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin hem

aktif hem de pasif boyutları tanımlanmıştır. Bu alt boyutlar prososyal sessizlik ve seslilik gibi davranış kalıplarını içermektedir ve çalışanların hem sessiz hem de sesli davranışlar sergileyebileceklerini göstermektedir. Böylece sessizlik ve seslilik davranışları birbirinin karşıtı yerine eşzamanlı davranış kalıpları olarak konumlanabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sesliliğin birlikte değerlendirilmesi, örgütsel değişim süreçlerinin daha doğru bir şekilde yönetilebilmesi açısından da önemlidir. Literatürde örgütsel sessizliğin yüksek olduğu örgütlerde değişim süreçlerinin başarısız olma olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilirken; buna karşın örgütsel sesliliğin adaptasyonu kolaylaştırdığı ifade edilmiştir. Fakat çalışanların bazı konularda sessizlik davranışı gösterip aynı zamanda bazı konularda seslilik davranışı gösterme eğiliminde de olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel davranışların duruma ve şartlara göre çeşitlilik gösterebilmesi, yalnızca iki uç nokta arasında seçim yapılmasından daha isabetli olabilmektedir (Lainidi et al., 2025).

Nechanska et al. (2020), sessizlik ve seslilik davranışlarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu doğrultuda örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve endüstriyel ilişkiler perspektiflerini birleştiren kavramsal bir model önermişlerdir. Bu yaklaşıma göre sessizlik, yalnızca sesliliğin karşıtı değil, aynı zamanda örgütsel iletişimin bir parçasıdır. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin derinlemesine anlaşılması; örgütsel performans, yenilikçilik ve çalışan refahı üzerinde önemli etkiler doğurabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışlarına ilişkin sistematik incelemeler, çalışanların seslilik veya seslilik davranışlarının sadece bireysel özelliklere göre değil; aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik ve örgüt dışı koşullara bağlı olduğunu da göstermektedir. Örneğin, örgütsel psikolojik güvenlik ortamının yüksek olduğu bir örgütte seslilik davranışının daha ön planda olduğu; psikolojik güvenlik ortamının düşük olduğu bir örgütte ise sessizlik davranışının daha baskın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu iki durum, iki davranış kalıbının aynı örgütte ama farklı bağlamsal koşullar altında eş zamanlı olarak ortaya çıkabileceğini de desteklemektedir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında örgütsel iletişim, adalet algısı, liderlik yaklaşımı ve psikolojik güvenlik gibi aracı değişkenlerin eş zamanlı değerlendirilmesi gerekmektedir. Sessizlik ve seslilik davranışları örgütsel bağlam içinde birlikte ortaya çıkabilen, etkileşim içerisinde ve örgütsel dinamikler üzerinde çok boyutlu sonuçlar üreten davranış kalıpları olarak ele alınmalıdır.

Tablo 1. Çalışan Sessizliği ve Çalışan Sesi Türlerine Örnekler

Çalışan Güdüsü Davranış Türü	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	ÇALIŞAN SESİ
İlgisiz Davranış (Kabullenmeye Dayalı) • İstifaya/razı olmaya dayalı • Fark yaratamayacağını hissetme	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: • İstifaya/razı olmaya dayalı olarak fikirleri saklama • Düşük öz-yeterlilik nedeniyle görüşlerini kendine saklama	KABULLENİCİ SES Örnekler: • İstifaya dayalı olarak destekleyici fikirler ifade etme • Düşük öz-yeterlilik nedeniyle grupla aynı fikirde olma
Kendini Koruyucu Davranış (Korkuya Dayalı) • Korku temelli • Kişisel risk altında hissetme	SAVUNMACI SESSİZLİK Örnekler: • Sorunlarla ilgili bilgileri korku nedeniyle saklama • Kendini korumak için gerçekleri gizleme	SAVUNMACI SES Örnekler: • Dikkati başka yöne çekmeye yönelik fikirler ifade etme • Kendini korumak için odağı başkalarına kaydıran öneriler sunma
Diğer Odaklı Davranış (İşbirliğine Dayalı) • İşbirliği temelli • İşbirlikçi ve özgeci hissetme	PROSOSYAL SESSİZLİK Örnekler: • İşbirliği nedeniyle gizli bilgileri saklama • Örgüte fayda sağlamak için özel bilgileri koruma	PROSOSYAL SES Örnekler: • İşbirliği temelinde sorunlara çözüm önerileri sunma • Örgüte fayda sağlayacak yapıcı değişim önerileri getirme

Kaynak: Van Dyne vd., (2003) kaynağından uyarlanmıştır.

Tablo 1, çalışan sessizliği ve çalışan sesi kavramlarını farklı davranış türleri ve güdüler bağlamında karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. Çalışan sessizliği, genel olarak kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin paylaşılmamasını ifade ederken, çalışan sesi, bu bilgilerin kasıtlı olarak ifade edilmesini kapsar. Tabloya göre sessizlik ve ses, üç temel güdüye göre ayrılmaktadır: ilgisiz davranış (kabullenmeye dayalı), kendini koruyucu davranış (korkuya dayalı) ve diğer odaklı davranış (işbirliğine dayalı). Kabullenici sessizlik ve ses, çalışanların değişim yaratamayacaklarını düşündükleri veya düşük öz-yeterlilik hissettikleri durumlarda ortaya çıkar; savunmacı sessizlik ve ses ise bireyin kişisel risk algısı ve korku temelli tepkilerini yansıtır. Prososyal sessizlik ve ses ise çalışanların işbirliği ve örgüte fayda sağlama güdüsüyle

hareket ettiği, yapıcı değişim veya çözüm önerilerini paylaşabildiği durumları gösterir. Bu yapı, örgütlerde bilgi akışının ve çalışan davranışlarının altında yatan motivasyonları anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmakta ve sessizlik ile sesin yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda psikolojik güdülerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Van Dyne vd., 2003).

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik kavramlarını karşıt kutuplar olarak ele almanın yanı sıra iki kavramın ortaya çıkış biçimlerini, örgütsel süreçlerle ilişkilerini ve örgütsel etkinlik üzerindeki sonuçlarını tartışmıştır. Literatürde örgütsel sessizlik, bireylerin değerli bilgi, düşünce ve kaygılarının bilinçli olarak ifade etmemesi olarak tanımlanırken; örgütsel seslilik ise bu tür bilgi, düşünce ve kaygıların aktif bir şekilde paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Bu karşıt durum, sadece bireysel davranış düzeyinde değil; örgütsel iklimin, psikolojik, yapısal ve kültürel koşullarıyla da yakından ilişkilidir.

Örgütsel sessizlik, örgüt içindeki bilgi akışını daraltarak hataların görmezden gelinmesine, öğrenme fırsatlarının kaçırılmasına ve yenilik potansiyelinin azaltılmasına neden olur. Sessizlik davranışının yaygınlaşmasıyla çalışanlar, mevcut sorunlara ilişkin çözüm önerilerinde bulunmak yerine geri çekilme eğilimine girer. Ardından örgütsel performans, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilir rekabet gibi örgütsel açıdan önemli olan hedef ve amaçlar üzerinde olumsuz bir etki üretilmiş olur. Öte yandan örgütsel seslilik davranışı, çalışanların düşünce ve eleştirilerini ifade etmeye cesaret ettiği, örgütsel süreçlere ait geri bildirimlerin etkin olduğu bir kültürde ortaya çıkar ve gelişir. Böylece seslilik davranışıyla beraber örgüt için yeni fırsatlar ortaya çıkar, riskler erkenden tespit edilir ve karar verme süreçleri daha kapsamlı bir şekilde ele alınır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik birbirinin karşıtı gibi görünse de çelişkili bir şekilde uygulamada iki kavramın varlığı çoğu zaman eşzamanlıdır. Örneğin, bir örgütte çalışanlar ve yönetim arasındaki güç mesafesinin düşük olduğu bir birimde seslilik davranışı teşvik edilirken; güç mesafesinin yüksek olduğu bir birimde sessizlik davranışı baskın olabilmektedir. Bu nedenle sessizlik ve seslilik davranışları tek boyutlu ve dikey bir ekseninde değil; örgüt içi dinamiklere, sosyal bağlamlara, liderlik yaklaşımlarına ve psikolojik güvenlik seviyesine göre değişen çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu bakış açısıyla ele alındığında örgütsel seslilik, yalnızca sessizliğin karşıtı değil; aktif bir katılım, risk alma ve geri bildirim dayana bir örgütsel kültürün ürünü olarak görülmelidir.

Örgütlerde örgütsel sessizliğin azaltılması ve örgütsel sesliliğin artırılması sadece çalışanlar temelin bireysel davranış değişikliği ile sağlanamaz. Bunun

için örgüt kültürü, liderlik yaklaşımı, iletişim imkanları ve psikolojik güvenlik imkanları da sistematik bir şekilde değerlendirilmelidir. Bu nedenle çalışanların sessizlik davranışlarını güçlendirmek için örgütlerin ilk olarak psikolojik güvenlik ortamı oluşturması gerekmektedir. Psikolojik güvenlik, bireylerin fikirlerini ifade ettiklerinde reddedilme, küçümsenme veya cezalandırılma korkusu olmadan davranabilmeleridir. Böyle bir ortamın oluşturulmasıyla çalışanlar, fikirlerini ifade etmeye istekli olur ve bu durumda örgütsel öğrenme süreçlerini güçlendirir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olan en önemli değişkenlerden biri de örgütte mevcut olan liderlik yaklaşımıdır. Demokratik, katılımcı ve hizmetkar liderlik yaklaşımları çalışanların düşünce ve eleştirilerini özgürce ifade etmelerine imkan sağlarken; toksik, otoriter ve denetleyici liderlik yaklaşımları ise sessizliği arttırmaktadır. Bu bağlamda örgütler, liderlerin çalışan geri bildirimlerini etkin bir şekilde dinlemeye ve bu geri bildirimleri karar verme süreçlerine yansıtmaya odaklanan liderlik yaklaşımlarını desteklemelidir. Ayrıca geri bildirim kanallarının çeşitlendirilmesi ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması da çalışanların sessizlik davranışlarını artırabilir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizlik sadece çalışanların ifade etme davranışları olarak değil; aynı zamanda örgütlerin öğrenme kapasitesini, yenilikçilik potansiyelini ve örgütsel sürdürülebilirliği belirleyen önemli etkenlerdir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, örgütün başarısı ve çalışanların memnuniyeti için temel belirleyicilerdendir. Bu nedenle örgütler, sessizliği azaltmaya ve sessizliği arttırmaya yönelik bütüncül politikalar geliştirmelidir. Aynı şekilde liderlik, iletişim ve örgütsel kültürü bu politikalara uyumlu hale getirmelidir.

Kaynakça

- AL-Abrow, H. A. (2022). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 28(4), 754-773. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bashshur, M. R., & Oc, B. (2015). When Voice Matters: A Multilevel Review of the Impact of Voice in Organizations. *Journal of Management*, 41(5), 1530-1554. <https://doi.org/10.1177/0149206314558302>
- Bayrak Kök, S., Sarıkaya, M., & Coban, H. (2016). Organizational voice behaviour and its investigation in terms of organizational variables. *European Scientific Journal*. <https://gcris.pau.edu.tr/bitstreams/960f4436-ccb4-4b94-b688-a684e11d6a74/download>
- Bilen, G., Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2023). Examining The Mediating Role of Organizational Trust on the Effect of Ethical Climate on Employee Voice in the Health Sector. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 2117-2136. <https://doi.org/10.17755/esosder.1314376>
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis. *ILR Review*, 51(1), 50-63. <https://doi.org/10.1177/001979399705100104>
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking Up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 55(4), 851-875. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0562>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- De los Santos, J. A. A., Rosales, R. A., Falguera, C. C., Firmo, C. N., Tsaras, K., & Labrague, L. J. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 62-80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61>
- Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve sessizliğin ilişki üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3%253C309::AID-JOB895%253E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3%253C309::AID-JOB895%253E3.0.CO;2-P)
- Hao, S., & Han, P. (2022). The moderating roles of trust and felt trust on the relationship between proactive personality and voice behaviour. *Management Decision*, 60(8), 2224-2237. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2021-0444>
- Hatipoğlu, Z., & Akduman, G. (2019). PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İHLALİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ARACI ROLÜ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 2129-2151. <https://doi.org/10.17755/esosder.497182>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States* (1. bs). Harvard University Press.

- Hirschman, A. O. (1980). "Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 58(3), 430. <https://doi.org/10.2307/3349733>
- Hunton, J. E., Price, K. H., & Hall, T. W. (1996). A field experiment examining the effects of membership in voting majority and minority subgroups and the ameliorating effects of postdecisional voice. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 806-812. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.806>
- Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 85-109. <https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0>
- Kanwal, N., Hussain, G., Isha, A. S. N., & Al-Mekhlafi, A.-B. A. (2025). The sequential association of perceived organizational injustice and employee silence between psychosocial issues and health and well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 18(6), 558-577. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2025-0056>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A., Atitsogbe, K. A., Barrett, S., Bhattacharjee, A., Blanco, N. D., Bogilović, S., Bollmann, G., Bosak, J., Bulut, C., Carter, M., Černe, M., Chui, S. L. M., Di Marco, D., Duden, G. S., Elsey, V., ... Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: Scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 619-648. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Lam, L. W., & Xu, A. J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>
- Lainidi O, Johnson J, Griffin B, Koutsimani P, Mouratidis C, Keyworth C, O'Connor DB. Associations between burnout, employee silence and voice: a systematic review and meta-analysis. *Psychol Health*. 2025 May 28:1-21. doi: 10.1080/08870446.2025.2509074.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Liu, F., Chow, I. H.-S., Gong, Y., & Huang, M. (2020). Affiliative and aggressive humor in leadership and their effects on employee voice: A serial mediation model. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1321-1339. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00334-7>
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 93-114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.539307>

- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *99*(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1* (Volume 1, 2014), 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1353-1358. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00383>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, *30*(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Changes in Perceived Supervisor Embeddedness: Effects on Employees' Embeddedness, Organizational Trust, and Voice Behavior. *Personnel Psychology*, *66*(3), 645-685. <https://doi.org/10.1111/peps.12025>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, *24*(2), 43-51. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x>
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: A moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, *35*(4), 519-536. <https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0021>
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, *29*, 195-223. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.007>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Çinde Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 20, ss. 331-369). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workp-

- lace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Does justice matter in voice? Inclusive leadership and employee voice: the moderating role of organizational justice perception. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1313922>
- Sheoran, N., Goyal, R., & Sharma, H. (2023). Proactive Personality and Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Voice - Neha Sheoran, Richa Goyal, Himani Sharma, 2023. *FIIB Business Review*.
- Tichtich, M. L. S., & Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyil Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 26-36. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>
- Uçar, R. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(ERTE Özel Sayısı), 209-232. <https://doi.org/10.12780/usaksosbil.373863>
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & McLean Parks, J. (1995). Extra Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, (17), 215-285.
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Wu, W., Tang, F., Dong, X., & Liu, C. (2015). Different identifications cause different types of voice: A role identity approach to the relations between organizational socialization and voice. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 251-287. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9384-x>
- Xie, J., Chu, X., Zhang, J., & Huang, J. (2014). Proactive Personality and Voice Behavior: The Influence of Voice Self-Efficacy and Delegation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(7), 1191-1200. <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.7.1191>
- Yaman, F. T. (2021). Çalışanların yönetime katılımında başarıyı etkileyen örgütsel unsurlar. *Trakya University E-Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 10(1), 50-67. <https://doi.org/10.47934/tife.10.01.05>

Zahoor, K., Qadeer, F., Sheeraz, M., & Hameed, I. (2024). Understanding the impact of ethical leadership on followers' voice: Mediation of moral identity and moderation of proactive personality. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 41(5), 2114-2131. <https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2023-0098>