

Örgütsel Sessizlik: Sessizliğin Ardındaki Ses

Cansu Bozdoğan¹

Özet

Örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde çalışanların fikirlerini, önerilerini, eleştirilerini açıkça ifade edebilmesi örgütler için önemlidir. Kendilerini açıkça ifade edemeyen bireyler zamanla sessiz kalmayı tercih eder hale gelmeleri kaçınılmazdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların işyerinde yaşadıkları olumsuzlukları, sorunları veya gelişim önerilerini çeşitli sebeplerle dile getirmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, örgütsel iletişim kanallarının tıkanmasına ve kurumsal gelişimin sektöre uğramasına neden olmaktadır. Özellikle modern yönetim yaklaşımlarında şeffaflık, katılım ve geri bildirim kültürünün ön plana çıktığı bir dönemde, örgütsel sessizlik olgusu, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik açısından kritik bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sorunları veya önerileri dile getirmekten kaçındığı, bilgi paylaşımının engellendiği yaygın bir örgütsel sorun olarak görülen örgütsel sessizlik hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumsuz sonuçlara yol açarak değişim, gelişim ve yenilik süreçlerini ciddi şekilde engelleyebilir. Örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki etkileri, literatürde giderek daha fazla ilgi görmektedir. Yapılan araştırmalar, sessizliğin örgüt içi güvenin azalmasına, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına ve çalışan bağlılığının zayıflamasına yol açtığını göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, örgütsel sessizlik yalnızca bireysel bir sorun olarak ele alınmamalı; aynı zamanda örgütlerin yapısal özellikleri, liderlik tarzları ve kurumsal kültür ile de ilişkili olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Kitabın bu bölümünde örgütsel sessizlik kavramına değinilmiş, örgütsel sessizliğin türleri, nedenleri ve sonuçlarına detaylı bir şekilde yer verilmeye çalışılmıştır. Bu sayede örgütsel sessizliğin bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde neden olduğu sorunların daha iyi anlaşılması, bu sorunun önlenmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, cansuu.ozturk@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-8146-7555

1. Örgütsel Sessizlik

Türk Dil Kurumu (2025) tarafından “sessizlik” kelimesi, “ortalıkta gürültü olmama durumu; sükût, tıs” olarak tanımlanmakta; halk arasında ise sıklıkla “söz gümüşse, sükût altındır” atasözüyle erdemli bir davranış biçimi olarak yüceltilmektedir. Ancak bu söz, her zaman ve her bağlamda geçerli midir? Özellikle örgütsel bağlamda sessiz kalmak, her zaman yapıcı ya da olumlu bir tutum olarak değerlendirilemez. Aksine, bazı durumlarda örgütsel etkinliği zayıflatabilecek ciddi bir tehdit haline gelebilir.

Örgütsel davranış literatüründe görece olarak yeni sayılan örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunları, düşünce ve önerilerini çeşitli nedenlerle dile getirmekten bilinçli olarak kaçınmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kavram, 2000’li yılların başında özellikle Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen kuramsal model ile bilimsel literatüre sistematik biçimde kazandırılmıştır. Söz konusu model, örgütsel sessizliği yalnızca bireysel bir eğilim değil, aynı zamanda örgütsel yapı, liderlik tarzı ve örgütsel iklim gibi faktörlerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirmiştir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği çalışanların, “örgütte yaşanan problemleri ifade etmenin ya çaba harcamaya değmeyeceği ya da potansiyel olarak tehlikeli olacağı” yönündeki iki temel inanç üzerine kurduklarını belirtmektedirler. Bu çerçevede, çalışanlar fikir ve duygularını dile getirmemekte ve bu durum örgüt içinde sistematik bir sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Donaghey ve arkadaşları (2011), sessizliği çalışanın iş süreçlerine dair bilgi, öneri veya eleştirilerini paylaşmaktan kaçınması şeklinde tanımlarken; Pinder ve Harlos (2001), bunu çalışanın onay veya itirazlarını ifade etmemesiyle ortaya çıkan bir iletişim biçimi olarak değerlendirmektedir. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001, s. 338), sessizliğin çok yönlü bir yapıya sahip olduğunu belirtmiş ve bu durumun beş temel işleve sahip olabileceğini ifade etmiştir: (1) bireyleri birleştirebilir ya da ayırabilir; (2) ilişkileri zedeleyebilir ya da onarabilir; (3) bilgi sunabilir ya da gizleyebilir; (4) düşüncenin bir göstergesi ya da yokluğunun işareti olabilir; (5) onay ya da karşı çıkış anlamına gelebilir. Bu çerçevede, özellikle örgütsel bağlamda yapılan çalışmalarda sessizlik, aktif, bilinçli ve stratejik bir davranış biçimi olarak öne çıkmaktadır (Çakır, 2007, s. 148–149).

Örgütsel sessizlik, yalnızca bireysel düzeyde değerlendirilmemelidir. Van Dyne ve arkadaşları (2003), sessizlik davranışını bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç düzeyde incelemiş ve bu olgunun yalnızca bireysel korku ya da kayıtsızlıkla değil, aynı zamanda grup normları, liderlik biçimleri ve algılanan örgütsel destek gibi faktörlerle yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır.

Nitekim örgütsel sessizlik; cezalandırılma korkusu, dışlanma endişesi, yöneticilerin eleştiriye kapalı tutumları ve çalışanlar arası destek eksikliği gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Milliken vd., 2003).

Örgütsel sessizlik olgusu, tarihsel olarak ilk kez Albert O. Hirschman'ın (1970) Exit, Voice, and Loyalty adlı çalışmasında dolaylı biçimde ele alınmıştır. Hirschman, bireylerin örgütte karşılaştıkları memnuniyetsizlik karşısında verdikleri tepkileri “ayrılma” (exit), “ses çıkarma” (voice) ve “sadakat” (loyalty) ekseninde açıklamış; bu yaklaşımlar örgütsel sessizliğin teorik altyapısına zemin oluşturmuştur. Bu kuramsal çerçeve, daha sonra Rosen ve Tesser (1970) tarafından geliştirilen ve olumsuz haberleri iletme isteksizliği olarak tanımlanan MUM etkisi ile derinleştirilmiştir. Bu yaklaşım, örgütlerde istenmeyen ya da olumsuz bilgilerin neden dile getirilmediğini anlamada önemli bir teorik dayanak sunmaktadır (Biçer, 2024, s. 27). Günümüzde örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar üç temel kategoride toplanmaktadır: (1) olumsuz yönleri (yenilikçiliği engelleme, düşük performans, örgütsel bağlılıkta azalma), (2) olumlu yönleri (çatışmadan kaçınma, stratejik sessizlik), (3) cinsiyet temelli farklılıklar (kadın ve erkek çalışanların sessiz kalma eğilimleri) (Dehkharghani vd., 2022). Bu çalışmalar, örgütsel sessizliğin hem bireysel hem de kurumsal sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik; çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin düşünce, öneri ya da eleştirilerini ifade etmekten kaçındıkları, çok boyutlu ve dinamik bir olgudur. Sessizlik, bazı durumlarda bilinçli, kasıtlı ve stratejik bir tutum olarak tercih edilse de; çoğu zaman örgütlerin yenilikçilik, çeviklik ve sürdürülebilirlik potansiyellerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde çalışanların seslerini ifade edebilecekleri güvenli bir iletişim ortamının oluşturulması, yönetsel açıdan stratejik bir öncelik olarak ele alınmalıdır.

2. Örgütsel Sessizliğin Teorik Arka Planı

Örgütsel sessizlik olgusunu anlamak ve analiz etmek için çeşitli teorik yaklaşımlar kullanılmaktadır. Bu teoriler, örgütsel sessizliğin nedenlerini, süreçlerini ve sonuçlarını açıklamada önemli katkılar sunmaktadır. Aşağıda örgütsel sessizliği açıklamada bilimsel çalışmalarda sıklıkla kullanılan başlıca teorik yaklaşımlara yer verilmiştir.

2.1. Beklenti Teorisi

Victor Harold Vroom tarafından (1964) geliştirilmiş olan Beklenti Teorisi'ne göre bireyler, belirli bir davranışın arzu edilen sonuçlara yol

açacağına veya olumsuz sonuçları önleyeceğine dair bir beklentiye sahipse ve bu davranışın başarılı olacağına dair inançları yüksekse, söz konusu davranışı gerçekleştirmeye yönelik olumlu bir tutum sergilemektedirler. Bu teorik çerçeve, çalışanların açıkça konuşma davranışına yönelik olumlu değerlendirmeleri ve sonuç beklentileri arttıkça, bu davranışı sergileme olasılıkları da artacaktır.

Öte yandan, eğer çalışanlar, açıkça konuşmanın örgütsel ya da bireysel düzeyde anlamlı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağına inanırlarsa, bu davranışı daha az değerli görmeye başlamakta ve zamanla sessizlik yönünde eğilim geliştirmektedirler (Premeaux, 2001, s. 9–14). Bu durum, örgütsel sessizliğin yalnızca duygusal ya da kültürel nedenlerle değil, aynı zamanda bilişsel beklentilerle şekillenen stratejik bir davranış biçimi olduğunu da ortaya koymaktadır. (Çakır, 2007)

2.2. Planlı Davranış Teorisi

Örgütsel sessizlik olgusunun açıklanmasında başvuru alan teorik çerçevelerden biri de Icek Ajzen tarafından 1985 yılında geliştirilen Planlı Davranış Teorisi'dir. Bilişsel temelli bu kuram, birey davranışlarını belirleyen psikolojik süreçleri anlamaya yönelik bir model sunmaktadır. Teoriye göre, bireyin belirli bir davranışı sergileme ya da o davranıştan kaçınma eğilimi büyük ölçüde o davranışa ilişkin niyetine bağlıdır. Söz konusu niyet ise bireyin davranışa yönelik kişisel tutumu, sosyal çevresinin beklenti ve yargılarını yansıtan öznel normlar ile davranışı gerçekleştirmeye konusundaki algılanan kontrol düzeyinden etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik davranışı da bireyin konuşma ya da sessiz kalma yönündeki niyeti tarafından şekillenmekte olup, bu niyetin oluşumunda bireyin kendi değerlendirmeleri kadar, çevresel sosyal normların ve algılanan sonuçların da belirleyici rol oynadığı kabul edilmektedir (Biçer, 2024, s.29).

2.3. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Bireylerin konuşma ya da sessiz kalma yönünde verdikleri karar, çoğu zaman rasyonel bir fayda/maliyet analizine dayanmaktadır. Bu analiz sürecinde bireyler, ifade edecekleri düşünceler sonucunda elde edebilecekleri olası kazanımları, karşılaşılabilecekleri maliyetlerle karşılaştırmakta ve buna göre bir tutum belirlemektedirler. Konuşmanın doğrudan maliyetleri arasında zaman ve enerji kaybı yer alırken; dolaylı maliyetler çok daha karmaşık psikososyal boyutlar içermektedir.

Dutton ve arkadaşları (1997), bu dolaylı maliyetleri azalan profesyonel imaj, itibar kaybı ve ifade edilen görüşlerin olumsuz karşılanması

durumunda oluşabilecek misilleme davranışları şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, muhalif ilişkilerin doğurabileceği çatışmalar ve bireyin görüşlerinin dikkate alınmaması hâlinde yaşadığı psikolojik rahatsızlık da bu sürecin önemli çıktıları arasındadır (Premeaux, 2001, s. 11). Buna ek olarak, terfi fırsatlarının kaybedilmesi ve istihdamın sona erme riski gibi ciddi sonuçlar da bireyin sessiz kalma kararında etkili olabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlamda çalışanların konuşma davranışları, yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda potansiyel risk ve maliyet algılarıyla da şekillenmektedir (Çakır, 2007)

2.4. Sosyal Değişim Teorisi

Blau'nun (1964) ortaya koyduğu sosyal değişim teorisi, bireylerin ilişkisel etkileşimlerde fayda ve maliyetleri karşılaştırarak davranışlarını şekillendirdiklerini ileri sürmektedir. Bu çerçevede, çalışanlar fikirlerini ifade etmenin getireceği olası faydalar ile maruz kalabilecekleri riskleri değerlendirirler. Eğer risk algısı, beklenen faydadan yüksekse, çalışanlar sessiz kalmayı tercih etme eğilimindedir. Bu noktada, örgütsel destek algısı önemli bir rol oynamakta olup, çalışanların seslerini ifade etme niyetini güçlendirebilmektedir. Nitekim, sosyal değişim teorisi bazı araştırmacılar tarafından, çalışanların yöneticilerinin kendileriyle yeterince ilgilenmediğine dair bir algıya sahip olduklarında neden sessizlik davranışı gösterebileceklerini açıklamak amacıyla da kullanılmıştır (Erkutlu ve Chafra, 2018). Böyle bir durumda, çalışanlar psikolojik stres ve gerilim yaşayarak çabalarını azaltma eğilimine girmekte ve bu durum sessizliğe yönelmelerine neden olmaktadır. Öte yandan, liderin çalışanlarına destekleyici ve koruyucu bir tutum sergilemesi, çalışanların kendilerini ifade etme ve görüş bildirme isteklerini artırabilmektedir (Dehkharghani vd., 2023).

2.5. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu teoriye göre, bireyler, düşüncelerinin toplumsal normlarla uyuşmadığını düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih ederler (Noelle-Neumann, 1974). Örgütsel bağlamda, çalışanların eleştirel görüşlerini dile getirmekten kaçınmalarının temelinde, çoğunlukla olumsuz değerlendirilme veya dışlanma korkusu yatmaktadır. Bu durum, örgüt içerisinde yaygın bir sessizlik kültürüne yol açabilir.

Bowen ve Blackmon, örgütsel bağlamda, çalışanların seslerini duyurma konusunda çalışma arkadaşlarının desteğine büyük ölçüde ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Buna göre, çalışanlar, iş arkadaşlarından destek göreceklarına inanmadıklarında veya ses çıkarmaya yönelik bir direnç algıladıklarında, genellikle dürüst olmayan bir yanıt verme ya da sessiz kalma

eğiliminde olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde sessizlik veya ses çıkarma tercihi, büyük ölçüde çalışma grubundaki hâkim görüş ve algılanan örgütsel destek düzeyi ile şekillenmektedir (Çakıcı, 2007, s. 153).

2.6. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini Uyarlama Teorisi'ne göre, bireylerin sosyal ortamlardaki davranışlarını içinde bulundukları durumun gerekliliklerine göre şekillendirdiklerini ifade edilir. Bu teoriye göre bireyler, sosyal çevreden gelen ipuçlarına duyarlılık göstererek, kendilerini ortama uygun biçimde ifade etme eğilimindedirler (Greenberg ve Baron, 2003, s. 90). Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, sosyal kabul ve olumlu izlenim bırakma amacıyla davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilen ve çevresel sinyalleri etkin biçimde kullanan kişilerdir. Buna karşılık, kendini uyarlama düzeyi düşük bireyler; içsel duygu, düşünce ve tutumlarını doğrudan yansıtmaya eğilimindedir. Bu kişiler, içsel tutarlılığa önem vererek, gerçekte ne düşünüyor ve hissediyorlarsa onu ifade etmeye çalışırlar (Premeaux ve Bedecian, 2003, s. 1541; Araz, 2005, s.100). Türkiye gibi toplumsal kabul ve beğenilmenin yüksek değer taşıdığı kültürlerde, bireylerin davranışlarını şekillendirmede bu sosyal beklentiler önemli bir rol oynamaktadır. Halk arasında sıkça kullanılan “nabza göre şerbet vermek” deyiimi, sosyal ortama uyum sağlamayı ve olumlu ilişkiler geliştirmeyi amaçlayan bu davranış biçimini özetlemektedir.

3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik ile ilgili alan yazında çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bu bölümde dört temel sessizlik türüne yer verilmiştir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik, korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizlik ve faydacı sessizliktir.

3.1. Kabullenici (Boyun Eğici) Sessizlik

Çalışanların örgütsel koşullar karşısında herhangi bir değişimin mümkün olmayacağına yönelik inanç geliştirmeleri sonucu, mevcut durumu sorgulamaksızın içselleştirdikleri bir sessizlik biçimidir. Kabullenici sessizliğe sahip bireyler, içinde bulundukları koşulları değiştirme konusunda motivasyon göstermez; sorunlara yönelik çözüm üretme ya da görüş bildirme eğiliminde bulunmazlar (Pinder ve Harlos, 2001). Bu tür sessizlik genellikle bir şey değişmeyecek inancıyla edilgen bir kabullenmeyi ifade eder.

Bu davranış biçimi; bireyin düşüncelerinin dikkate alınmayacağına dair bir inanç taşıması, kendini etkisiz ve yetersiz hissetmesi, örgütteki yerleşik normlara ayak uydurma çabasıyla kendi tutum ve davranışlarını

bu doğrultuda şekillendirmesiyle karakterize edilir (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik, çalışanların pasif uyum stratejisi geliştirdiği, güçsüzlük algısının yüksek olduğu ortamlarda daha sık görülmektedir.

Bu sessizlik türü, diğer sessizlik biçimleriyle karşılaştırıldığında farklı motivasyonlara dayanmaktadır. Örneğin, korkuya dayalı savunucu sessizlik bireylerin cezalandırılma ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşma kaygısıyla fikirlerini paylaşmaktan kaçınmalarını ifade ederken; proaktif sessizlik bireylerin örgütsel yararı gözeterek stratejik nedenlerle sessiz kalmalarını ifade eder. Kabullenici sessizlikte ise ne cezadan kaçınma ne de stratejik fayda sağlama vardır; bunun yerine edilgen bir boyun eğme ve çaresizlik duygusu hâkimdir (Morrison ve Milliken, 2000).

3.2. Korunmacı (Savunma Amaçlı) Sessizlik

Bireyin açıkça konuşmasının doğurabileceği olumsuz sonuçlardan endişe duyması nedeniyle bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Çalışanlar cezalandırılma veya olumsuz yargılanma korkusuyla fikirlerini belirtmek istemezler. Bu sessizlik türünde çalışanlar, işlerine ilişkin herhangi bir konuda görüş bildirdiklerinde bunun etkisiz ya da hatta kendileri için riskli olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle yöneticilerin hoşuna gitmeyeceğini düşündükleri bilgileri ifade etmekten kaçınmakta ve bu tür bilgileri kendilerine saklamayı tercih etmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Korunmacı sessizlikte baskın olan motivasyon, bireyin kendini koruma ve olası cezai ya da olumsuz tepkilerden kaçınma arzusudur. Bu tür sessizlikte “konuşursam zarar görürüm” korkusuyla sessiz kalarak aktif bir kaçınma ve kendini koruma stratejisi olmasıdır.

3.3. Korumacı (Örgüt Yararını Gözeten) Sessizlik

Korumacı sessizlik diğer iki tür sessizlikten farklı olarak, bireyin kendi güvenliğini değil, örgütün ya da diğer çalışanların iyiliğini gözeterek sessiz kalmayı tercih etmesini ifade eder. Çalışan, sahip olduğu bilgileri ya da fikirleri, diğer bireylerin zarar görebileceğini, fikir belirtmenin örgütsel açıdan yarar sağlamayacağına inancı veya örgütsel uyumun bozulabileceğini düşünerek dile getirmemeyi tercih edebilir (Van Dyne vd., 2003; Çakıcı, 2010; Podsakoff vd., 2000). Korumacı sessizlik, bireysel değil, grup veya örgüt yararını önceliklendiren proaktif bir sessizlik biçimidir. Çalışanlar sessiz kalarak diğer kişilerin veya örgütün yararını gözetmek amacıyla işbirliği temelinde sessiz kalmayı seçmektedirler (Üçok ve Torun, 2015).

3.4. Faydacı Sessizlik

Knoll ve Dick (2013), örgütsel sessizlik literatürüne “faydacı sessizlik” kavramını ekleyerek, çalışanların işle ilgili gelişmeler karşısında sessiz kalmalarının ardında, bu tutumun kişisel yarar sağlayacağına dair bir inanç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Faydacı sessizlik, bireyin işle ilgili düşünce, öneri ve değerlendirmelerini, kariyer hedeflerine ulaşmak ya da olası ek sorumluluk ve iş yükünden kaçınmak amacıyla stratejik biçimde ifade etmekten bilinçli olarak kaçınması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönüyle faydacı sessizlik, çalışanın kişisel çıkarlarını gözeten sessizlik davranışını bir araç olarak kullanmasını ifade etmektedir.

Sessizlik Türü	Temel Motivasyon	Davranış Biçimi	Yöneldiği Amaç
Kabullenici Sessizlik	Umutsuzluk, çaresizlik, etki yaratamama inancı	Pasif boyun eğme	Kendi etkisizliği algısı
Korunmacı Sessizlik	Cezalandırılma ya da dışlanma korkusu	Aktif kaçınma	Kendini koruma
Korumacı Sessizlik	Başkalarının veya örgütün iyiliği	Özveriye dayalı suskunluk	Grup veya örgüt yararı
Faydacı Sessizlik	Kariyer hedefleri	Stratejik suskunluk	Kişisel çıkar ve kariyer gelişimini koruma

**Literatürden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.*

Şekilde görüleceği gibi bu dört farklı sessizlik türü, örgütlerde bireylerin sessiz kalma nedenlerinin çok boyutlu ve duruma bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel sessizliği yalnızca pasif bir davranış olarak değil; aynı zamanda çeşitli psikolojik, sosyal ve stratejik nedenlerle şekillenen aktif bir süreç olarak ele almak gerekmektedir.

4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanların örgütlerde sessiz kalmasına neden olan birçok etmen bulunmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar örgütsel sessizliğin oluşması, artması ya da engellenmesi için bir stratejik yaklaşım belirlemek amacıyla neden olan faktörleri araştırmıştır.

Milliken ve arkadaşları (2003, s. 1462), bireylerin neden, ne zaman ve nasıl sessiz kaldıkları sorusundan yola çıkarak bir araştırma gerçekleştirmiş ve bireylerin sessiz kalma davranışlarının arkasında yatan temel gerekçeleri ortaya koymuştur. Bu çalışmada katılımcıların, özellikle olumsuz sonuçlardan kaçınma, yöneticilerle ilişkilerini zedelememe ya da bir değişim

yaratamayacaklarına dair inanç nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı (2008, s. 125) ise, örgütsel sessizlik nedenlerini “yönetmel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu” olarak beşe ayırmıştır. Yeşilaydın ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri; bireysel nedenler, yönetmel ve örgütsel nedenler, çevresel ve kültürel nedenler, korkuya dayalı nedenler şeklinde dört ana kategoride ele almışlardır.

Sessizliğin bireysel ve örgütsel nedenlerinin bilinmesi, bu davranışın önlenmesi ve çalışan sesinin teşvik edilmesi açısından stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğe neden olan belli başlı faktörler aşağıda detaylandırılmıştır.

4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilemesinde bireysel farklılıkların önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Örgütlerin, çalışanların bireysel özelliklerine duyarlılık göstererek daha kapsayıcı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri, sessizliğin azaltılmasında stratejik bir araç olabilir.

4.1.1. Demografik Özellikler

Örgütsel sessizlik davranışları, bireylerin çeşitli demografik özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Literatürde yer alan araştırmalar, yaş, cinsiyet, kıdem yılı ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin, çalışanların sessizlik eğilimlerini etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizlik, bireyin amiriyle olan ilişkileri, lider-üye etkileşimi gibi örgütsel bağlamda şekillenen ilişkisel etmenlerin yanı sıra; kişilik özellikleri, inanç sistemleri, deneyim düzeyi ve yaş gibi bireysel öncüllerle de ilişkili olan çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur.

Cinsiyet değişkeninin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular ise tutarsızlık göstermektedir. Bazı araştırmalarda anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bazılarında cinsiyetin belirleyici bir unsur olmadığı görülmüştür. Öte yandan, yaş değişkeniyle ilgili bulgular daha net olup, örgütsel sessizlik davranışlarında belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Genç çalışanların deneyim eksikliği nedeniyle sessiz kalmaya daha meyilli oldukları; buna karşılık, ileri yaşta olan çalışanların örgütsel konularda daha fazla konuşma eğiliminde oldukları belirlenmiştir (Tichtich ve Amira, 2024). Bu bulgular, Çakıcı'nın (2008) çalışmasıyla da desteklenmekte; söz

konusu çalışmada yaş ilerledikçe, sessizliğe neden olan faktörlerin etkisinin azaldığı ve çalışanların fikirlerini ifade etme yönünde daha istekli oldukları ifade edilmektedir.

Eğitim düzeyi de sessizlik davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bireyler bilgi sahibi oldukları konularda konuşma eğilimi gösterirken, bazı durumlarda eğitilmiş olmalarına rağmen kendilerini koruma amacıyla veya başka gerekçelerle sessiz kalmayı da tercih edebilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 316). Benzer şekilde, deneyim eksikliği, bilgi yetersizliği veya örgüt içerisindeki düşük pozisyonlar da bireyin sesini yükseltmesini engelleyebilmektedir. Yeni işe başlayan ya da genç yaşta olan çalışanların, bu nedenlerle örgütsel sessizliğe daha yatkın oldukları görülmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007, s. 396).

Milliken ve arkadaşlarının (2003) yaptığı araştırmada ise çalışanların örgütsel sorunlar karşısında sessiz kalma tercihinin, büyük ölçüde deneyim düzeyleriyle bağlantılı olduğu ortaya konulmuştur. Bu doğrultuda, demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu ve bu değişkenlerin örgütsel davranışları şekillendirmede dikkate alınması gerektiği söylenebilir.

4.1.2. Kişilik Özellikleri

Örgütsel sessizlik davranışı ile çalışanların kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Kişilik sınıflandırmaları yapılarak kişilik tiplerine göre çalışanların sessiz kalma ya da kalmama davranışı incelenmiştir. Örneğin; özellikle içe dönük bireylerin, eleştirel fikirlerini dile getirmekten kaçındığı görülmüştür (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu sonucu Chou ve Chang (2017) da desteklemektedir. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütlerin politika, süreç ve amaçlarını destekleyici görüşleri kasıtlı ifade etmeme eylemini azalttığını ifade etmişlerdir. Yine Knoll ve Van Dick (2013) tarafından yapılan çalışmada bireysel özgünlük düzeyleri yüksek olan kişilerin daha düşük düzeyde çalışan sessizliği ile sonuçlandığını ifade etmişlerdir.

4.1.3. Düşük Öz Güven ve Kendi Yeterliliğine Güvensizlik

Çalışanlar, fikirlerinin değersiz bulunacağını ya da yeterince bilgili olmadıklarını düşündüklerinde kendilerini ifade etmekten kaçınma eğilimi göstermektedir. Bu bireylerde genellikle “karar verici olmama” ya da “kendini önemsiz hissetme” duygusu baskındır (Premeaux ve Bedecian, 2003). Çalışanlar, iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olma arzusu taşırlar; bu kontrol, bireyin kendi görüşlerini özgürce ifade edebilmesiyle

sağlanabilir. Ancak bu fırsatın verilmemesi durumunda kontrol duygusunun kaybı; yılgınlık, tatminsizlik, stres temelli huzursuzluk ve motivasyon kaybı gibi psikolojik olumsuzluklara yol açabilir. Hatta bu durum bazı vakalarda sabotaj gibi yıkıcı davranışlara kadar uzanabilir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 58).

4.1.4. Geçmiş Deneyimler

Çalışanların geçmişte yaşadıkları olumsuz deneyimler, örgütsel sessizlik davranışını doğrudan etkileyen önemli bireysel faktörlerden biridir. Özellikle örgüt içinde daha önce dile getirilen fikirlerin görmezden gelinmesi, ciddiye alınmaması ya da olumsuz sonuçlar doğurması, bireylerde “konuşmanın bir anlamı olmadığı” yönünde bir inanç geliştirilmesine neden olabilmektedir. Bu durum literatürde öğrenilmiş sessizlik kavramı ile açıklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Öğrenilmiş sessizlik, bireyin geçmişte yaşadığı deneyimlerden hareketle gelecekte sesini yükseltmenin faydasız ya da riskli olacağına kanaat getirmesiyle ortaya çıkar. Bu tür bir sessizlik, sadece bireysel bir içe kapanma davranışı değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin ve gelişiminin önünde bir engel teşkil etmektedir. Çalışanlar daha önce fikirlerini ifade ettiklerinde dışlanma, küçümsenme, cezalandırılma ya da itibarsızlaştırılma gibi deneyimlerle karşılaştıysa, bu olumsuz sonuçlar uzun vadeli bir suskunluk eğilimi doğurabilir (Brinsfield, 2013). Brinsfield’in (2013) vurguladığı üzere, öğrenilmiş sessizlik yalnızca bireyin kişisel deneyimleriyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda örgütte gözlemlenen başkalarının deneyimleri de bu davranışın içselleştirilmesine neden olabilir. Örneğin bir çalışan, başka bir çalışanın ifade ettiği eleştiriler nedeniyle maruz kaldığı olumsuzluklara tanık olduğunda, benzer bir kaderi paylaşmamak adına proaktif olarak sessiz kalmayı tercih edebilir. Bu tür “dolaylı öğrenme” yoluyla edinilen sessizlik eğilimi, örgüt kültürünün bir parçası haline gelerek zamanla yaygınlaşabilir.

4.1.5. Risk Algısı ve Korku

Örgütsel sessizlik davranışının en belirgin bireysel nedenlerinden biri, çalışanların örgüt içerisinde fikirlerini açıkça ifade etmeleri durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına dair geliştirdikleri risk algısı ve buna bağlı olarak hissettikleri korkudur. Bu algı, çalışanların sözlü olarak katkıda bulunmalarını, eleştirel düşüncelerini dile getirmelerini veya sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmalarını engelleyebilir. Sessizlik bu bağlamda, çalışan tarafından bir korunma stratejisi olarak benimsenebilir. Detert ve Edmondson (2011), çalışanların seslerini yükseltmeleri durumunda karşı karşıya kalabilecekleri tehditlerin örgütsel sessizliği besleyen temel risk

faktörleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu tehditler arasında kariyer kaybı veya terfi fırsatlarının engellenmesi, yöneticiler ya da çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması, dışlanma ya da sosyal izolasyon, etiketlenme (örn. “problem çıkaran”, “uyumsuz” olarak damgalanma), işten çıkarılma ya da cezalandırılma korkusu en sık rastlananlardır (Detert ve Edmondson, 2011). Çakıcı (2007), çalışanların üstlerinden ya da ekip arkadaşlarından gelecek olumsuz tepkilerden çekindiklerinde fikirlerini açıklamaktan kaçındıklarını; buna bağlı olarak örgütsel sessizliğin derinleştiğini ifade etmiştir. Piderit ve Ashford (2003), çalışanların örgüt içerisinde sahip oldukları imajın zedelenmesinden duydukları endişe nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebileceklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, çalışanların geçmiş deneyimlerinden edindiği “riskli konuşma” algısı, örgütsel iklimin güvenli olmadığına dair bir kanaat oluşturabilir. Bu bağlamda örgüt içindeki sessizlik, yalnızca bireyin yaşadığı korkuların bir yansıması değil, aynı zamanda örgütün genel iletişim kültürünün ve liderlik yaklaşımının bir sonucudur. Eğer bir örgütte “konuşan cezalandırılır, susan korunur” şeklinde örtük bir norm oluşmuşsa, çalışanlar sessiz kalmayı rasyonel bir davranış biçimi olarak benimseyebilirler.

4.2. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Çalışanın sessiz kalma davranışını bireylerden kaynaklanan özelliklerinin yanı sıra kurum kültürü, örgütsel yapı, yönetim politikaları gibi örgütsel ve yönetmel süreçlerden kaynaklı olarak da etkileyebilir. Örgütsel düzeyde sessizlik, örgütlerin yapısal, yönetmel ve kültürel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde sessizliğe yol açan başlıca nedenler aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1. Örgütün Yapısı

Örgüt yapısı, örgüt içerisindeki yetki dağılımı, iletişim kanalları ve karar alma mekanizmalarıyla doğrudan ilgilidir. Özellikle aşırı hiyerarşik ve bürokratik yapılar, ast-üst ilişkilerini katılaştırmakta ve yukarıya doğru bilgi akışını sınırlandırmaktadır. Bu durum, çalışanların görüşlerini ifade etmelerini zorlaştırarak sessizlik eğilimini artırmaktadır. Hiyerarşik katılıklar, karar alma süreçlerinde alt düzey çalışanların etkisini sınırlandırmakta ve yukarıya doğru bilgi akışını engellemektedir (Milliken vd., 2003). Merkezîyetçi bir karar alma yapısına sahip olan ve çalışanların düşüncelerini, kaygılarını ya da karşıt görüşlerini dile getirebilecekleri resmi bir iletişim mekanizmasının bulunmadığı örgütlerde, bireyler genellikle fikirlerinin olumsuz karşılanacağı endişesiyle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang vd., 2005: 462). Bu tür yapılarda astların fikir beyan etmesi, otoriteye karşı gelme

olarak algılanabilir. Milliken vd. (2003), örgüt yapısının çalışanların seslerini duyurabilecekleri fırsatları sınırlandırabileceğini, özellikle çok katmanlı yapıların yukarıya bilgi iletimi konusunda caydırıcı rol oynadığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Morrison ve Milliken (2000), merkezîyetçi örgüt yapılarında sessizlik normunun daha yaygın olduğunu vurgulamıştır. Oysaki şeffaf, kapsayıcı ve genel bir örgüt yapısı, sessizliği azaltır ve çalışanın seslilik davranışını arttırmaktadır (Tichtich ve Amira, 2024).

4.2.2. Liderlik Tarzı

Liderlerin çalışanlarla kurduğu iletişim tarzı ve yönetim anlayışı, örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Liderin algılanan tepkiselliği ile çalışan sessizliği arasında güçlü bir korelasyon bulunmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Otoriter, cezalandırıcı ve geri bildirimden hoşlanmayan liderlik tarzları, çalışanların kendilerini ifade etmekten kaçınmasına neden olurken; demokratik ve kapsayıcı liderlik modelleri sessizliği azaltıcı etki göstermektedir. Benzer şekilde Ağırbaş (2021) tarafından yapılan araştırmada, otoriter liderlik tarzının egemen olduğu kurumlarda sessizliğin daha yaygın olduğu bulgulanmıştır. Otoriter liderlik, astların katılımını sınırlandıran, hiyerarşik mesafeyi koruyan ve eleştiriye kapalı bir yaklaşımı temsil ettiğinden, bu tarzın hâkim olduğu ortamlarda sessizlik örgütsel kültürün parçası haline gelebilmektedir.

Detert ve Burris (2007), liderlerin geri bildirimine açık olmaması durumunda çalışanların inovatif fikirlerini bastırma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Otoriter ve cezalandırıcı liderlik tarzlarının, çalışanların fikirlerini dile getirme eğilimlerini azalttığı belirtilmektedir (Detert ve Burris, 2007). Alanyazında dönüşümcü liderlik tarzı ile etik lider tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırıldığı çalışmalara rastlanmıştır. Etik liderler çift yönlü iletişime, doğruyu söylemeye ve yapmaya önem vermekte (Karademir, 2021, s. 360) bu da etik liderliğin, insanların kendilerini korumasını ve onların düşüncelerini paylaşmasını teşvik ettiği söylenebilir (Rai ve Koodamara, 2024). Yine dönüşümsel liderlik tarzı ile çalışanların sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulunmaktadır. Örgütte dönüşümcü liderlik arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Gürhan Arcasoy, 2019). Dönüşümsel liderlik anlayışını benimseyen lider ile çalışanlar istekli olarak görüş ve önerilerini dile getirmektedirler (Chou ve Chang, 2020). Erol ve Koroğlu (2013) tarafından liderlik tarzları ile örgütsel sessizlikle ilişkisini ortaya çıkarmak için yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, vizyoner, ilham verici ve destekleyici liderlik davranışları sergileyen dönüşümcü liderlerin, çalışanların sesini duyurmalarını teşvik ettiğini ve

sessizlik davranışlarını azalttığını göstermektedir. Buna karşın, etkileşimci liderlik tarzı ile özellikle “deneyim eksikliği” ve “yönetsel-örgütsel nedenler” bağlamındaki örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Görev odaklı, hata yapan çalışanlara karşı cezalandırıcı tutum sergileyen etkileşimci liderlerin, örgütsel sessizliği tetikleyebileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca, çalışanları tamamen kendi haline bırakan ve yönetsel sorumluluktan uzak duran tam serbesti tanıyan liderlik tarzı da örgütsel sessizlikle pozitif ilişkilidir. Bu tarzda, lider-çalışan etkileşimi zayıfladıkça, çalışanlar örgütsel meselelerde görüş belirtmekten kaçınmakta ve sessizlik yaygınlaşmaktadır. Sonuç olarak, liderlik tarzı, örgüt içindeki sessizlik ikliminin oluşmasında belirleyici bir faktördür ve özellikle dönüşümcü liderlik, sessizliği azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

4.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, çalışanların örgüt içerisindeki normlara, tutumlara ve psikolojik ortama dair ortak algılarının ve değerlendirmelerinin bir yansımasıdır. Bu iklim, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve örgütsel etkileşimleri biçimlendiren önemli bir yapı taşı oluşturur. Özellikle psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda örgüt iklimi baskılayıcı bir nitelik kazanmakta; bu da çalışanların fikirlerini, düşüncelerini veya hatalarını dile getirmekten kaçınmalarına neden olmaktadır. Edmondson (1999), çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri güvenli ortamların bulunmadığı durumlarda, sessiz kalmanın zamanla örgütsel bir norm haline geldiğini ve bireylerin olumsuz değerlendirilme ya da hata yapma korkusuyla kendilerini ifade etmekten uzaklaştıklarını ortaya koymuştur. Buna karşılık, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ortamlarda ise çalışanlar daha açık iletişim kurabilmekte ve fikir beyan etmekten çekinmemektedir. Vakola ve Bouradas’ın (2005) araştırması, örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşumunda birden fazla değişkenin etkili olduğunu göstermektedir. Bu değişkenler arasında yöneticilerin sessizlik karşısındaki tutumları, çalışanların birbirlerinin sessizlik davranışlarına gösterdikleri tepkiler, iletişim olanaklarının düzeyi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini yer almaktadır. Üst yönetimin, çalışanları fikirlerini dile getirmeye teşvik eden, açık iletişimi destekleyen bir yaklaşım sergilemesi durumunda, örgütte sessizlik ikliminin oluşma riski önemli ölçüde azalmaktadır. Benzer şekilde, iletişim fırsatlarının artması, çalışanların kendilerini ifade etme olasılığını artırmakta ve örgütsel diyalogun güçlenmesini sağlamaktadır. Ancak sessizlik davranışı, örgütte sosyal etkileşim yoluyla da yayılabilmektedir. Çalışanlar, diğer bireylerin sessiz kaldığını gözlemlediklerinde, benzer şekilde kendi düşüncelerini ifade etmekten kaçınarak bu davranışı tekrar edebilirler. Bu durum, sessizlik

ikliminin süreklilik kazanmasına yol açan sosyal bir öğrenme süreci ortaya çıkarır. Çakıcı'nın (2010, s. 26) çalışması da bu bulguları desteklemekte; örgütte açık iletişimi ve eleştirel düşünceyi engelleyen katı hiyerarşik yapıların yanı sıra, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven eksikliğinin örgütsel sessizliğin önemli nedenleri arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, örgüt içerisinde güvene dayalı, yatay ve açık iletişimi teşvik eden bir iklimin inşa edilmesi; çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmelerini sağlamak ve örgütsel sessizliği azaltmak açısından büyük önem taşımaktadır.

4.2.4. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgütte neyin “doğru” ve “kabul edilebilir” olduğuna dair yerleşik değerler ve normlardan oluşur. Hataları cezalandıran, statükoyu sorgulamayan, otoriteye bağlılığı ön plana çıkaran kültürel ortamlar, çalışanların suskun kalmasını pekiştirmektedir. Hataların cezalandırıldığı, başarısızlığın açıkça konuşulmadığı kurumlarda, çalışanlar fikirlerini paylaşmak yerine susmayı tercih eder (Greenberg ve Edwards, 2009).

Greenberg ve Edwards (2009), örgütsel sessizliğin kurumsal değerler ve sessizliği destekleyen normlar tarafından güçlendirildiğini belirtmiştir. Ayrıca, bireylerin görüş belirtmelerinin hoş karşılanmadığı kültürlerde sessizlik bir “uyum aracı” olarak kullanılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Hiyerarşik ve kapalı kültüre sahip örgütlerde sessizlik düzeyi daha yüksektir (Vakola ve Bouradas, 2005). Kültür, iç girişimcilik ortamı ve bilgi yönetimi kolaylaştırıcıları gibi örgütsel faktörler örgütsel sessizliği önemli ölçüde etkilemektedir. Destekleyici ve şeffaf bir örgütsel kültür sessizliği azaltırken, korku ve güven eksikliği kültürü sessizliği beslemektedir (Tichtich ve Amira, 2024). Bazı örgütlerde sessizlik, doğrudan bir zorlamadan değil; dolaylı olarak kurumsal uyum baskısından kaynaklanmaktadır. Özellikle kolektivist kültürlerde, grup normlarına karşı gelmemek, grubun huzurunu bozmamak ya da farklı görüş belirterek dışlanmamak amacıyla çalışanlar fikirlerini ifade etmekten kaçınabilir. Nikolaou ve arkadaşları (2011), bu tür kolektif kültürel ortamlarda “uyumlu çalışan” modelinin sessizliği artırdığını ve bireysel farklılıkların bastırıldığını ortaya koymuştur. Sessizlik, burada bir korku değil, “toplumsal norm” haline gelebilir.

4.2.5. Örgütsel Adalet Algısı

Adalet algısının düşük olduğu örgütlerde çalışanlar, adil bir şekilde değerlendirilmediklerini düşündüklerinde sessiz kalabilirler. Özellikle dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet eksiklikleri, örgütsel sessizliği tetikleyebilir (Greenberg, 1987). Çalışanların adil muamele gördüklerine inandıkları ortamlarda ise görüşlerini daha rahat ifade ettikleri

gözlemlenmiştir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Chou ve Chang (2017) tarafından yapılan araştırmada çalışanlar yöneticilerinin adil davrandıklarına inanmaları koruma amaçlı ve boyun eğici sessizliğe daha az eğilimli olduklarını göstermiştir.

5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bireysel düzeyde çalışanları; kurumsal düzeyde ise örgütün genel işleyişini olumsuz yönde etkileyebilen çok boyutlu bir olgudur. Çalışan bağlamında değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik bireyin psikolojik iyi oluşunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını zedeleyebilirken; örgütsel bağlamda ise iletişim süreçlerinin zayıflamasına, karar alma mekanizmalarının işlevsizleşmesine ve yenilikçi kapasitenin düşmesine neden olabilmektedir. Aşağıda, örgütsel sessizliğin var olduğu yapılarda hem çalışanlar hem de örgüt düzeyinde ortaya çıkabilecek başlıca olumsuz sonuçlar sistematik biçimde sunulmuştur.

5.1. Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik çalışan bağlamında bireysel düzlemde ele alınan konular arasındadır. Örgütlerde sessiz kalınması çalışanları psikolojik, verimlilik, tatminsizlik gibi konularda olumsuz etkileyebilir.

5.1.1. Psikolojik Stres, Anksiyete ve Tükenmişlik

Örgütsel sessizlik, çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit eden önemli bir risk faktörüdür. Çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce ifade edememeleri, içsel bir çatışma durumu yaratmakta ve bu durum zamanla kronik strese, artan anksiyete düzeyine ve tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin kendilerini ifade edememesi, yalnızca iletişim eksikliği değil; aynı zamanda duygusal yük birikimi ile ilişkili psikolojik bir baskı kaynağıdır.

Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel sessizliğin duygusal gerilim ve psikolojik rahatsızlıklarla anlamlı bir şekilde pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar, ifade özgürlüğünden yoksun bırakıldıklarında, bu durum duygusal bastırmaya neden olmakta ve uzun vadede bireylerin psikolojik dayanıklılığını zayıflatmaktadır. Aynı şekilde, Cortina ve Magley (2003), taciz, adaletsizlik veya kötü muameleye maruz kalan ancak bu durum karşısında sessiz kalan çalışanların daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını vurgulamaktadır. Bu tür sessizlik davranışları, yalnızca olayların bastırılmasına değil, aynı zamanda bireyin örgüte olan güvenini ve adalet algısını kaybetmesine de neden olmaktadır. Benzer şekilde, Bowling ve

Bechr (2006), örgütsel zorbalık gibi olumsuz davranışlara maruz kaldığı halde sesini çıkaramayan çalışanların, daha yüksek düzeyde tükenmişlik riski taşıdığını ortaya koymuştur. Bu bireylerde hem duygusal tükenme hem de işe karşı duyarsızlaşma gözlenmektedir. Özetle, örgütsel sessizlik, bireyin duygusal tepkilerini bastırmasına neden olarak stres düzeyini artırmakta; uzun vadede ise çalışanların psikolojik dayanıklılığını azaltarak örgütsel işlevselliği zayıflatmaktadır.

5.1.2. İş Tatminsizliği ve Bağlılıkta Azalma

Çalışanların görüşlerini dile getirme fırsatının olmadığı ya da ifade ettikleri düşüncelerin dikkate alınmadığı örgütsel ortamlarda, bireylerin aidiyet duygusu zayıflayabilir. Bu durum, zamanla kuruma yönelik psikolojik bir uzaklaşmayı beraberinde getirir. Brinsfield (2013), örgütsel sessizliğin çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yarattığını ve bunun çalışanlarda duygusal tükenmişlik ve motivasyon kaybını tetiklediğini belirtmektedir.

Vakola ve Bouradas (2005) ile Tichtich ve Amira (2024), tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, Knoll ve Van Dick (2013), sessizliğin farklı türlerinin (örn. boyun eğici veya korunmacı sessizlik) çalışanların iş tatmini ile anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür sessizlik biçimlerinde çalışanlar, genellikle fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri ya da cezalandırılmaktan korktukları için sessiz kalmaktadırlar. Bu durum, çalışanların özsaygısını ve kuruma katkı sağlama isteğini zayıflatarak, iş tatmininde düşüşe ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olmaktadır.

5.1.3. Kariyer Gelişiminin Engellenmesi

Örgütsel bağlamda sessizlik sergileyen bireyler, çoğu zaman yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından “pasif”, “katkı sağlamayan” ya da “inisiyatif almaktan kaçınan” çalışanlar olarak algılanmaktadır. Bu algı, bireylerin yalnızca mevcut rollerinde değil, aynı zamanda gelecekte üstlenebilecekleri görevlerde de dezavantajlı konuma düşmelerine neden olmaktadır. Örgütlerde kariyer gelişimi büyük ölçüde yöneticilerin değerlendirmelerine ve bireyin görünür katkılarına dayandığından, sessizlik bireyin potansiyelinin göz ardı edilmesine, terfi ve gelişim fırsatlarından dışlanmasına yol açabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Bouradas, 2005). Premeaux ve Bedeian (2003) tarafından yürütülen ampirik araştırma, bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmada, yöneticilerin çalışanların fikir beyan

etmelerini, liderlik potansiyelinin bir göstergesi olarak algıladıkları; diğer yandan sessiz kalan çalışanların daha az inisiyatif gösterdiği ve örgütsel katkılarının sınırlı olduğu yönünde bir izlenim bıraktıkları tespit edilmiştir. Bu durum, bireylerin örgütte kendilerini ifade edememelerinin yalnızca içsel motivasyonlarını zedelediğini, aynı zamanda performanslarının ve yetkinliklerinin yönetsel düzeyde yanlış değerlendirilmesine yol açtığını göstermektedir. Sessizlik sergileyen çalışanlar, bu göstergelere sahip olmadıkları varsayımıyla değerlendirilmekte ve bu da kariyer yollarını olumsuz etkileyebilmektedir.

5.2. Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik, yalnızca geçici bir iletişim sorunu değil; çalışan refahını ve kurumsal performansı tehdit eden stratejik bir zafiyet alanıdır. Sessizliğin neden olduğu psikolojik gerilimler, örgütsel öğrenme kayıpları, karar kalitesindeki düşüşler ve artan işgören devri, zamanla örgütün sürdürülebilirliğini tehdit eder hale gelir. Bu nedenle sessizliğin sonuçlarını doğru anlamak, sadece birey düzeyinde değil, örgüt düzeyinde proaktif stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

5.2.1. Verimliliğin Azalması

Çalışanların katkıda bulunmaktan çekinmesi, örgütsel verimliliği düşürmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Çalışanların katkıda bulunmaktan çekinmesi, iş süreçlerini olumsuz etkiler. Örgütsel sessizliğin yaratıcılık, iş tatmini ve üretkenlik üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğunu teyit etmektedir (Tichtich ve Amira, 2024). Çalışanlar fikirlerini özgürce paylaşamadıkları ortamlarda, bilişsel ve duygusal anlamda tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar. Bu da zamanla örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve kalıcı sonuçlar doğurabileceği ve uzun vadede bakıldığında örgütün performansını da olumsuz yönde etkileyebileceği görüşü yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008, akt. Üçok ve Torun, 2015). Çakıcı (2008), sessizliğin örgütlerde performans ve sinerjiyi engellediğini ifade etmiştir. Özellikle kolektif problem çözümü ve yaratıcı düşünme süreçlerinde çalışanların aktif katılımı büyük önem taşıırken, sessizlik bu süreçleri zayıflatmakta ve örgütsel öğrenmeyi durma noktasına getirmektedir.

5.2.2. İnovasyon ve Öğrenme Süreçlerinin Sekteye Uğraması

Sessizlik, örgütün hatalardan öğrenme, yenilik üretme ve mevcut süreçleri iyileştirme kapasitesini doğrudan engellemektedir. Fikirlerin bastırılması, yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemektedir (Detert ve Burris, 2007), örgütlerin iyileşme ve gelişme süreçlerini kısıtlamaktadır (Çakıcı, 2008). Örgüt içinde paylaşılamayan bilgi, örgütsel öğrenmeyi durdurmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin en önemli olumsuz etkisinin örgütsel öğrenmenin durması olduğunu belirtmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan çalışmada çalışanların fikirlerini paylaşmadığı ortamlarda, süreç inovasyonunun ciddi ölçüde azaldığını göstermiştir. Sessizliğin örgütlerde iyileşme ve gelişmeyi kısıtladığı ifade edilmiştir.

5.2.3. Karar Kalitesinin Düşmesi

Çalışanlardan gelen geri bildirimlerin eksikliği, üst yönetimin örgüt içinde neler olup bittiğine dair gerçekçi olmayan bir algı geliştirmesine neden olur. Bu da hatalı ve eksik bilgiye dayalı kararlar doğurur. Milliken vd. (2003), çalışanların çoğu zaman yönetsel sorunları ve performans risklerini rapor etmediğini ve bunun karar süreçlerini ciddi biçimde zayıflattığını belirtmiştir. Yine yapılan çalışmalarda örgütsel kararların verilmiş sürecinde farklı ve katılımcı bakış açısının ne kadar önemli olduğu vurgulanmış, örgütün devamlılığı için aşağıdan yukarıya, doğru bilginin doğru zamanda iletilmesinin oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. Ancak sessizlik iklimi kritik bilgilerin yönetsel düzeylerde dolaşımını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s. 38-39). Grup temelli karar alma süreçlerine yönelik çalışmalar ise, farklı bakış açıları ve alternatiflerin değerlendirilmesinin karar kalitesini artırdığını göstermektedir (Çakıcı, 2010). Dolayısıyla, örgüt içinde sessizliğin hâkim olması yalnızca iletişim kanallarını değil, aynı zamanda karar alma süreçlerinin etkinliğini ve doğruluğunu da olumsuz yönde etkilemektedir.

5.2.4. Örgütsel Güvenin ve Psikolojik Güvenliğin Zayıflaması

Sessizlik, çalışanlar arasında bir güvensizlik kültürü oluşturur. Çalışanların hem yönetim kademesine hem de ekip arkadaşlarına karşı güveni azalmaktadır. Sessizlik norm haline geldikçe açık iletişim daha da zorlaşır. Detert ve Edmondson (2011), sessizlik kültürünün örgütsel psikolojik güvenliği aşındırdığını ve bu durumun sessizliğin kurumsallaşmasına neden olduğunu ileri sürmektedir.

5.2.5. İş Gören Devir Hızının Artması

İfade özgürlüğünün bulunmadığı ve çalışanların kendilerini değersiz hissettiği ortamlarda işten ayrılma niyeti artmaktadır. Sessizlik sürdükçe içsel motivasyon azalır, çalışanlar örgütten psikolojik olarak ayrılmaktadır. Vakola ve Bouradas (2005), örgütsel sessizlik ile çalışan devri oranı arasında pozitif ilişki bulmuştur. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar ifade edemedikleri, fikirlerinin dikkate alınmadığı ve katılım göstermelerinin engellendiği örgütlerde, işten ayrılma davranışına yönelme eğilimindedirler. Bu durum, örgütsel sessizlik kültürünün yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de maliyet yarattığını göstermektedir. Nitekim çalışan devri oranındaki artış, kurum için hem bilgi ve deneyim kaybı anlamına gelmekte hem de yeni personelin işe alım ve uyum süreçleri nedeniyle ek kaynak ve zaman maliyeti oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik kültürü sürdükçe çalışanların psikolojik doyum düzeyleri azalmakta, bu da örgütten kopuş davranışları ile sonuçlanmaktadır. İfade özgürlüğünün tanınmadığı, katılımcı iletişimin teşvik edilmediği ortamlarda, çalışanların uzun vadeli olarak örgütte kalmaları güçleşmektedir. Bu nedenle, yönetimlerin çalışanların sesini duyan, katılıma değer veren ve psikolojik güvenliğin tesis edildiği bir örgüt iklimi oluşturmaları, çalışan bağlılığının sürdürülmesi açısından kritik önem taşımaktadır.

6. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular

Örgütsel sessizlik yalnızca bir davranış biçimi değil, aynı zamanda ifade edilmeyen düşüncelerin ve bastırılmış seslerin hangi temalar etrafında yoğunlaştığıyla da ilgilidir. Alanyazında çalışanların en sık sessiz kaldığı konular, belirli tematik alanlar altında incelenmiştir. Bu alanlar hem örgüt içi dinamiklerin hem de yönetsel yapının çalışan davranışları üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada çalışanların en çok yöneticilere ilişkin olumsuz değerlendirmeler, etik dışı uygulamalar, iş süreçlerine dair eleştiriler, mobbing ve iş yükü dağılımı gibi konularda sessiz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Bu sessizlik, örgütlerin kendi hatalarını fark etme ve düzeltme kapasitesini sınırlamaktadır. Yine Çakıcı (2008) tarafından yapılan çalışmada “çalışanlar hangi konularda sessiz kalıyor?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmış, araştırma sonucuna göre; etik konular ve sorumluluklar, yönetimle ilgili konular, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları hakkında sessiz kalındığını ifade etmiştir.

6.1. Yönetim ve Liderlik Uygulamalarına İlişkin Eleştiriler

Çalışanların sessiz kaldığı en belirgin konulardan biri yöneticilere ve liderlik uygulamalarına yönelik eleştirilerdir. Çalışanlar, genellikle yöneticilerin yeterliliği, liderlik tarzları, karar alma süreçlerinde sergilenen adalet düzeyi ve yönetim politikalarına ilişkin olumsuz değerlendirmelerini doğrudan ifade etmekten kaçınmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003), bu tür konuların özellikle çalışanlar arasında ifade edilmeyen, bastırılmış duyguların yoğunlaştığı alanlar olduğunu ortaya koymuştur. Sessizlik, çalışanların üst düzey yöneticilerin hatalı uygulamalarına veya etkisiz liderlik biçimlerine karşı geri bildirim vermekten kaçındıkları alanlardandır.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin özellikle üst yönetime yönelik eleştirilerde yoğunlaştığını belirtmekte, bu durumun çalışanlar arasında konuşulmayan ancak paylaşılan bir norm haline gelebileceğini vurgulamaktadır. Özellikle hiyerarşik ve otoriter yapının baskın olduğu organizasyonel kültürlerde, sessizlik bir tür “hayatta kalma stratejisi” olarak görülmekte ve çalışanlar yöneticilerinin kararlarını sorgulamaktan ya da eleştirmekten kaçınmaktadır. Tangirala ve Ramanujam (2008), liderin çalışanlardan aktif geri bildirim beklemediği, hatta bunu teşvik etmediği yönetim ortamlarında sessizliğin zamanla kurumsallaşarak norm haline geldiğini ifade etmektedir. Bu tür örgütlerde açık iletişimin eksikliği, çalışanın sesini duyurma isteğini kırmakta ve zamanla bireyler geri bildirim verme sorumluluğundan tümüyle uzaklaşmaktadır. Benzer şekilde Vakola ve Bouradas (2005), çalışanlar tarafından algılanan yönetsel duyarsızlık düzeyinin örgütsel sessizlikle doğru orantılı olduğunu göstermiştir. Yöneticilerin eleştirileri dikkate almadığı veya yapıcı geri bildirimlere kapalı oldukları durumlarda, çalışanlar olumsuz değerlendirmelerini bastırmakta ve sessizlik davranışlarını içselleştirmektedir. Bununla birlikte, Burris (2012) çalışanların yönetime ilişkin yapıcı eleştirilerde bulunabilmesi için liderlerin yalnızca geri bildirim teşvik etmekle kalmayıp, bu geri bildirimleri somut eylemlerle desteklemesi gerektiğini vurgulamıştır. Aksi halde, çalışanlar liderin sözde açıklığına rağmen gerçek bir değişim olmayacağına kanaat getirerek sessiz kalmaya devam edebilirler.

6.2. Etik Dışı Davranışlar

Çalışanların sessizlik davranışını sergilediği konulardan biri de etik dışı davranışlardır. Çalışanlar; yolsuzluk, hileli işlemler, ayrımcılık, taciz veya etik dışı uygulamalara tanıklık etmelerine rağmen sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Bu sessizlik literatürde “etik sessizlik” veya “ahlaki sessizlik” olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların yanlış uygulamalar,

yolsuzluk, ayrımcılık ve taciz gibi konuları dile getirmemelerinin temelinde ise cezalandırılma korkusu ve dışlanma endişesi yatmaktadır (Detert ve Edmondson, 2011). Greenberg ve Edwards (2009), etik sessizliğin çoğunlukla güven eksikliğiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kish-Gephart ve arkadaşları (2009), çalışanların etik konularda sessiz kalmasının özellikle “misilleme korkusuyla” bağlantılı olduğunu göstermektedir. Near ve Miceli (1995), etik ihlallerin dile getirilmemesinin örgüt içi yozlaşmayı kronikleştirdiğini ortaya koymuştur.

Organizasyonlarda yaşanan çatışmalar, kişisel saldırılar ya da mobbing gibi psikolojik şiddet durumlarında sessizlik oldukça yaygındır. Çalışanlar bu tür durumları dile getirmenin kariyerlerine zarar vereceğini ya da yönetimin bu konuları görmezden geleceğini düşündüklerinde sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Cortina ve Magley, 2003). Einarsen ve arkadaşları (2003), mobbingin sessizlikle sonuçlanan psikolojik bir yıkım süreci olduğunu savunmaktadır. Bu tür sessizlik, çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Çalışanlar, özellikle işyerinde yaşanan mobbing, sözlü veya fiziksel taciz, duygusal dışlanma gibi olumsuzlukları çoğu zaman dile getirmezler. Cortina ve Magley (2003), sessizlikle sonuçlanan en yaygın sorunlardan birinin sözlü saldırılar olduğunu bulmuştur. Bu tür sessizlik hem kişisel hem de kültürel normlardan kaynaklanabilir.

6.3. İş Süreçlerine Dair Öneriler ve İyileştirme Fikirleri

Örgütsel sessizlik yalnızca sorunların dile getirilmemesiyle sınırlı bir olgu değildir; aynı zamanda yenilikçi fikirlerin, geliştirme önerilerinin ve alternatif çözüm yollarının da paylaşılmaması durumunu kapsamaktadır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışanların bazı durumlarda mevcut durumu korumak, örgütsel huzursuzluk yaratmamak veya değişim sürecine bağlı risklerden kaçınmak adına inovatif düşüncelerini ifade etmekten kaçındıklarını ortaya koymuştur. Bu tür bir sessizlik, örgütsel gelişimi doğrudan etkileyen yapısal bir engel olarak değerlendirilmelidir.

Milliken ve arkadaşları (2003) ise, çalışanların yalnızca sorunlara değil, aynı zamanda iyileştirmeye yönelik önerilere dair fikirlerini de dile getirmemeyi bilinçli bir tercih olarak uyguladıklarını belirtmektedir. Bu tür sessizlik kararının ardında çoğunlukla fikirlerin dikkate alınmayacağı, uygulamaya konulmayacağı ya da başkaları tarafından sahiplenileceği yönündeki olumsuz beklentiler yer almaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel katılım düzeylerini düşürmekte, aynı zamanda yenilik kapasitesini de sınırlandırmaktadır. Detert ve Burris (2007), özellikle liderin dinleme istekliliğinin düşük algılandığı ortamlarda, çalışanların fikirlerini daha

en baştan geri çıktıklarını ve potansiyel olarak örgüt yararına olabilecek katkıları dile getirmeme eğilimi gösterdiklerini vurgulamışlardır. Bu tür bir durum, yönetsel duyarsızlıkla birlikte güven eksikliği ve aidiyet hissinin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Liang ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan ampirik çalışmada ise, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde bu tür sessizlik davranışlarının daha az görüldüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca sorun çözümüne değil, aynı zamanda gelişim fırsatlarını ortaya çıkaracak inovatif fikirleri teşvik edecek mekanizmalar geliştirmesi gerekmektedir.

6.4. İş Yükü, Rol Belirsizliği ve Performans Değerlendirme

Çalışanların aşırı iş yükü, adaletsiz iş bölümü, belirsiz görev tanımları ve adaletsiz performans değerlendirme sistemleri hakkında konuşmaktan çekindikleri gözlemlenmektedir. Knoll ve Van Dick (2013), bu tür örgütsel uygulamalara karşı dile getirilmeyen eleştirilerin çalışan bağlılığını zayıflattığını ve pasif davranışlara yol açtığını vurgulamaktadır. Adil olmayan performans değerlendirmeleri, iş yükü dağılımı, yeteneklerin göz ardı edilmesi gibi konular, özellikle “yüksek maliyetli konuşmalar” olarak görüldüğünden sıklıkla sessizlikle sonuçlanmaktadır. Morrison (2014), yönetsel adaletsizlik algısının, konuşma niyetini dramatik biçimde bastırdığını vurgulamaktadır. Brinsfield (2013), performansa dair konularda sessizliğin “kurumsal misilleme” beklentisinden kaynaklandığını belirtmektedir. İş yükü, rol belirsizliği gibi konularda sessiz kalınması çalışanların örgütlere olan bağlılığını da azaltmaktadır (Knoll ve Van Dick, 2013).

6.5. Kurumsal Stratejilere ve Kararlara Yönelik Görüşler

Çalışanların örgütün stratejik planlamaları, vizyon belirleme süreçleri ve kurumsal değişim kararları gibi üst düzey yönetime ilişkin konular hakkında görüş bildirme konusunda çoğunlukla sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Bu tür stratejik konular, çalışanların potansiyel katkılarını ifade etmeleri açısından kritik olmasına rağmen, örgütsel sessizlik bu alanlarda da etkili bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Milliken ve arkadaşları (2003), çalışanların kurumun genel stratejilerine dair fikirlerini üst yönetimle paylaşma konusunda genellikle isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir. Bu isteksizliğin altında yatan temel nedenlerden biri olarak, çalışanların dile getirdikleri görüşlerin karar alma süreçlerinde herhangi bir fark yaratmayacağına olan inanç gösterilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar fikirlerinin dikkate alınmayacağına veya sonuç yaratmayacağına inandıklarında, stratejik düzeyde görüş belirtmekten kaçınmaktadırlar. Bununla birlikte, Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin düşük olduğu

örgütlerde çalışanların stratejik meseleler hakkında fikirlerini açıklamaktan kaçındıklarını vurgulamıştır. Dolayısıyla, güvenli olmayan örgütsel iklimlerde çalışanlar özellikle stratejik kararlara dair geri bildirim verme konusunda daha çekimser davranmakta, bu da örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve değişim yönetimi açısından önemli bir engel oluşturmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sessizlik, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sonuçlara yol açan karmaşık bir olgudur. Çalışanların seslerini duyurabilmesi, açık iletişim kültürünün tesis edilmesine bağlıdır. Bu nedenle, yöneticilerin ve liderlerin, örgütsel sessizliği azaltmaya yönelik politikalar geliştirmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğin anlaşılması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve kurumsal başarıya katkıda bulunulması açısından önemli bir araştırma alanıdır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmaların derinleştirilmesi ve örgütsel yapılarla ilişkilendirilerek ele alınması gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin nedenleri bireysel, yönetsel, yapısal ve kültürel boyutlarıyla çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Sessizliğe yol açan bireysel faktörler arasında kişilik özellikleri, öz güven eksikliği, geçmiş olumsuz deneyimler ve risk algısı öne çıkarken; örgütsel ve yönetsel düzeyde otoriter liderlik tarzı, adalet algısının zayıf olması, psikolojik güvenlik eksikliği, hiyerarşik yapıların katılığı ve ifade özgürlüğüne kapalı örgüt kültürü sessizlik davranışını beslemektedir. Sessizliğin sonuçları ise oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bireysel düzeyde psikolojik stres, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve kariyer gelişiminin engellenmesi gibi sorunlara neden olurken; örgütsel düzeyde verimlilik düşüşü, inovasyonun zayıflaması, karar kalitesinin bozulması, örgütsel güvenin aşınması ve çalışan devrinin artması gibi yapısal zafiyetlere yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, yalnızca iletişim eksikliği değil; aynı zamanda stratejik bir tehdit olarak ele alınmalıdır.

Alan yazındaki çalışmalar göstermektedir ki örgütsel sessizlik, belirli konu başlıklarında yoğunlaşmakta ve çalışanlar farklı gerekçelerle bu konularda konuşmaktan kaçınmaktadır. Bu sessizlik alanları, örgütsel öğrenmenin, geri bildirim ve sürekli gelişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, bu sessizlik alanlarını belirlemesi ve çalışanlara bu alanlarda güvenli konuşma ortamı sunması, sürdürülebilir yönetim açısından kritik önem taşımaktadır. Bu çerçevede örgütsel sessizlikle mücadele edebilmek ve çalışan sesini teşvik edebilmek için psikolojik güvenlik ortamı tesis edilmelidir. Çalışanların fikirlerini ifade ederken cezalandırılma veya dışlanma

korkusu yaşamayacakları bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır. Dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımları teşvik edilmelidir. Açık iletişimi destekleyen, geri bildirimde değer veren liderlik stilleri sessizlik davranışını azaltmada kritik rol oynamaktadır. Adil ve şeffaf örgütsel politikalar benimsenmelidir. Terfi, ödüllendirme, performans değerlendirme gibi süreçlerde adalet algısının sağlanması, çalışanların ifade özgürlüğünü artıracaktır. Çalışan katılımı ve geri bildirim sistemleri güçlendirilmelidir. Öneri sistemleri, anonim anketler ve açık toplantılar gibi araçlarla çalışanların katkıları görünür kılınmalıdır. Etik dışı uygulamalara karşı güvence sağlanmalıdır. Whistleblowing sistemleri geliştirilmeli ve bu sistemlere başvuran çalışanların korunacağı açıkça belirtilmelidir. Stratejik kararlara çalışan katkısı artırılmalıdır. Sadece operasyonel değil, vizyon ve kurumsal stratejilere dair konularda da çalışan görüşlerinin alınması sağlanmalıdır. Örgüt kültürü ve normları sessizlik karşıtı değerlerle güçlendirilmelidir. Uyum baskısına dayalı pasiflik yerine açıklık, saydamlık ve iş birliğine dayalı bir kültür inşa edilmelidir.

Sonuç olarak; örgütsel sessizlik, farkına varılmadığında kökleşebilen ve örgütsel gelişimin önünü tıkayan kritik bir sorundur. Bu nedenle yöneticilerin ve politika yapıcılarının, sessizlik nedenlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele alması, yapısal ve kültürel reformlarla çalışan sesini teşvik etmesi büyük önem arz etmektedir. Unutulmamalıdır ki sürdürülebilir başarı ve yenilikçilik, ancak çalışanların kendilerini ifade edebildiği, güvene dayalı, katılımcı ve şeffaf örgütlerde mümkündür.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ. (2021). Liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Otoriter liderlik bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 112-130.
- Araz, R. (2005). Çalışanların sessizliği ve örgütsel sessizlik olgusu üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 95-109.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Biçer, C. (2024). Örgütsel sessizlik olgusu ve örgütlere olan etkisi: kavramsal bir çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32.
- Bies, R. J. ve Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, F. ve 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>
- Bowling, N. A. ve Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- 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>
- Chou, S. Y. ve Chang, T. (2020). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Chou, W. J. ve Chang, C. C. (2017). Voice behavior in organizations: The influence of personality and organizational justice. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 441-453. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9455-2>
- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2003). Raising voice, risking retaliation: Events following interpersonal mistreatment in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 247-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.4.247>
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik: Sessizlik nedenleri ve sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-57.
- Çakıcı, A. B. (2007). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışının Nedenleri ve Sonuçları. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(4), 147-166.
- Çakır, E. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*. <https://doi.org/10.22139/jobs.535835>.
- Çakır, Ö. (2007). Örgütsel sessizlik: Teorik temelleri ve nedenleri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 145-159.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2023). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.008>
- Dehkharghani, M., Paul, M., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2022). Organizational silence and its gendered dimensions: A review and research agenda. *Gender in Management*, 37(2), 145-165.
- Dehkharghani, M., Paul, M., Maharati, Y. ve Menzies, J. (2023). Leadership, culture, and employee silence: A cross-national perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 110-128.
- Detert, J. R. ve 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. ve Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0950017010381919>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal*, 18(5), 407-423.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). İş yaşamında çalışanların sessizliği: Örgütsel sessizlik olgusu. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 55-64.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2018). Leader trust and voice behavior: The role of psychological safety and regulatory focus. *European Business Review*, 30(3), 272-291.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi / Journal of Travel and Hospitality Management*, 10(3), 45-64.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. ve Edwards, M. S. (2009). *Voice and silence in organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Huang, X., Vliert, E. V. ve Vegt, G. V. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00024.x>
- Karademir, Ö. (2021). Örgütsel sessizlik: Sessizlik bir zorunluluk mu, yoksa stratejik bir tercih mi? In *Örgütsel Davranış: Şimdi Bu Konular Konuşuluyor* (ss. 350-378). Detay Yayıncılık.
- Karademir, T. (2021). Etik liderlik ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Teorik bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 359-373.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Personnel Psychology*, 62(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01118.x>
- Knoll, M. ve van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Liang, J., Farh, C. I. C. ve Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1995). Effective whistle-blowing. *Academy of Management Review*, 20(3), 679-708.
- Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes: Evidence from Greece. *Employee Relations*, 33(5), 485-503. <https://doi.org/10.1108/00483481111159496>
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence: A theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Özgen, İ. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (2. Baskı, ss. 316-337). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (2000). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of voice and silence in organizations. *Doctoral Dissertation*, Louisiana Tech University.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Rai, A. ve Koodamara, N. (2024). Ethical leadership and employee voice: Exploring the mediating role of organizational trust. *Journal of Business Research*, 165, 113243.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189-1203. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732719>
- Tichtich, M. ve Amira, K. (2024). Organizational Silence: Dimensions, Determinants, and Impact on Management - an Analytical Study. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. <https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.26-36>.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. 2, 27-37. <https://doi.org/10.18394/IID.95591>
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yeşilaydın, G., Bayın Donar, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2), 155-180.
- Yılmaz, C. ve Gürhan Arcasoy, A. (2019). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 55-72.