

Örgütsel Yalnızlık: Sessizlik Kültüründe Kaybolan Çalışanlar

Harika Suklun¹

Özet

Bu bölümde, örgütsel davranış literatüründe görece az çalışılmış ancak etkileri giderek daha görünür hale gelen örgütsel yalnızlık kavramı ele alınmaktadır. Örgütsel yalnızlık, bireyin iş ortamında anlamlı sosyal ilişkiler kuramaması ya da kurduğu ilişkilerden yeterli duygusal doyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkar. Bu durum sadece bireysel bir his olarak değil, aynı zamanda örgüt yapısı, liderlik tarzı, iletişim biçimi ve işyeri kültürü gibi kurumsal unsurlar tarafından şekillenen bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bölümde, örgütsel yalnızlık kurumsal sessizlikle birlikte ele alınmakta ve bu iki yapının çalışanların aidiyet duygusu, katılım düzeyi ve psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. İletişim engelleri, korkuya dayalı yönetim anlayışı, dışlayıcı örgütsel normlar ve geri bildirim eksikliği gibi faktörlerin sessizlik ortamını güçlendirdiği ve yalnızlaşmayı pekiştirdiği vurgulanmaktadır. Bu çerçevede sosyal kimlik teorisi, örgütsel destek teorisi ve iş talepleri kaynaklar modeli gibi yaklaşımlar kuramsal bir temel olarak kullanılmaktadır. Örgütsel yalnızlık bireysel düzeyde iş doyumunu ve psikolojik dayanıklılığı olumsuz etkileyebilir. Kurumsal düzeyde ise üretkenlik, örgütsel bağlılık ve yenilikçilik gibi temel çıktıların zayıflamasına yol açabilir. Bölümün sonunda örgütsel yalnızlıkla başa çıkmak için liderlik yaklaşımının gözden geçirilmesine, sosyal bağların güçlendirilmesine ve sessizlik kültürünün dönüştürülmesine yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır.

1. Giriş

Örgütler yalnızca iş süreçlerinin değil, aynı zamanda duyguların, ilişkilerin ve aidiyetin de şekillendiği sosyal alanlardır. Bu alanlarda çalışanların kendilerini ne ölçüde değerli, görünür ve duyulur hissettikleri örgütsel deneyimlerini doğrudan etkiler. İş yerinde yaşanan görünmezleşme

1 Doçent, Batman Üniversitesi, harika.suklun@batman.edu.tr,
ORCID ID: 0000-0003-1016-268X

ya da dışlanma deneyimleri zamanla bireylerin yalnızlaşmasına ve kuruma olan bağlarının zayıflamasına neden olabilir. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık yalnızca bireysel bir his değil kurumun içyapısı, iletişim kültürü ve liderlik biçimiyle doğrudan ilişkili çok katmanlı bir olgudur.

Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre bireyler kendilerini ait oldukları gruplar aracılığıyla tanımlarlar ve bu gruplarla olan bağların zayıflaması yalnızlık hissini artırabilir (Tajfel & Turner, 1986). Haslam (2021), düşük sosyal kimlik algısına sahip bireylerin örgüt içinde daha az sosyal etkileşim kurduğunu ve yalnızlık hissini daha yoğun yaşadığını ileri sürmektedir. Bu durum bireylerin kurumsal karar süreçlerine katılımını azaltmakta, iletişimi sınırlamakta ve örgütsel sessizlik kültürünü beslemektedir. Detert, & Edmondson (2011) göre çalışanlar grup içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde sessizlik eğilimleri artmakta ve kurumsal izolasyon derinleşmektedir.

Örgütsel yalnızlık literatürde özellikle iş doyumu, performans, bağlılık ve tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkilendirilerek ele alınmaktadır (Wright, 2005, Özçelik & Barsade, 2011). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu durumu desteklemektedir. Örneğin, Erdirençelebi ve Ertürk (2018), örgütsel yalnızlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koyarken Demirkaya, Gürbüz ve Koç (2023) bu yalnızlığın örgütsel bağlılık ve sosyal etkileşim düzeylerini azalttığını göstermektedir. Cacioppo ve Patrick (2008), yalnızlığın sosyal bir tehdit algısı yaratarak bireylerde kendini korumaya yönelik sessiz kalma eğilimini artırabileceğini savunmaktadır.

Bu doğrultuda, örgüt içinde ifade özgürlüğünün bastırıldığı, geri bildirimin sınırlı olduğu yapılarda, zamanla bir kurumsal sessizlik atmosferi oluşur (Morrison & Milliken, 2000). Sessizlik yerleştikçe çalışanlar sadece konuşmaktan değil bağ kurmaktan da uzaklaşır. Bu bağlamda örgütsel yalnızlık kurumsal sessizlik ikliminde biçimlenen ve hem bireysel hem yapısal sonuçlar doğuran önemli bir olgudur.

Bu bölümde örgütsel yalnızlık kavramı kurumsal sessizlikle ilişkili biçimde ele alınacak ve bu iki yapının çalışan deneyimini ve kurumsal işleyişi nasıl dönüştürdüğü kuramsal ve literatüre dayalı bir bakışla tartışılacaktır.

2. Kuramsal Temeller

2.1 Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi bireylerin kendilerini yalnızca bireysel özellikleriyle değil ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımladıklarını ileri sürer (Tajfel & Turner, 1986). Örgütsel bağlamda bu yaklaşım çalışanların kendilerini bir grubun parçası olarak hissetmelerinin aidiyet duygusunu ve psikolojik

güvenlik algısını güçlendirdiğini vurgular. Grup bağlarının zayıflaması veya bireyin grup içinde dışlandığını hissetmesi sosyal izolasyon ve örgütsel yalnızlık hissini tetikleyebilir.

Haslam (2021), sosyal kimlik algısı zayıf olan bireylerin iş yerinde daha düşük düzeyde sosyal etkileşim kurduğunu ve yalnızlık hissini daha yoğun yaşadığını belirtmektedir. Bu durum bireyin kendini ifade etme kapasitesini sınırlamakta ve örgütsel sessizlik kültürünü güçlendirmektedir. Yani yalnızlık ve sessizlik birbiriyle ilişkili şekilde sosyal kimliğin zayıfladığı ortamlarda birlikte ortaya çıkmaktadır.

Türkiye bağlamında Morrison, & Milliken (2000), çalışanların grup içinde kendilerini güvende hissetmediklerinde seslerini daha az duyurduklarını ve bu sessizlik eğiliminin kurumsal izolasyonu derinleştirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu sosyal kimlik ekseninde oluşan güvensizlik ortamının hem bireysel düzeyde yalnızlaşmayı hem de kolektif düzeyde iletişimden kaçınmayı artırdığını göstermektedir.

Sosyal kimliğin zayıflaması yalnızca aidiyet hissini değil, örgüte olan psikolojik bağlılığı, motivasyonu ve katılımı da olumsuz etkiler. Çalışan kendini örgütten ayrılmış hissettikçe sosyal temaslarını azaltmakta ve bu durum hem örgütsel yalnızlık hem de sessizlik döngüsünü beslemektedir. Bu bağlamda Sosyal Kimlik Teorisi örgütsel yalnızlığın sadece bireysel bir deneyim değil aynı zamanda grup içi ilişkiler ve örgütsel yapı ile şekillenen bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2 Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek düzeyinin iş tatmini, bağlılık ve psikolojik dayanıklılık üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ileri sürer (Eisenberger et al., 1986). Bu teoriye göre çalışanlar kurum tarafından değer verildiklerini, ihtiyaçlarının dikkate alındığını ve katkılarının takdir edildiğini hissettiklerinde örgüte karşı daha yüksek düzeyde bağlılık geliştirirler. Bu bağ aynı zamanda aidiyet hissini güçlendirerek yalnızlık duygusunun oluşmasını engeller.

Rhoades ve Eisenberger (2002), çalışanların algıladığı destek düzeyinin yalnızca duygusal refahı değil, örgüte katılım, performans ve sadakat gibi davranışsal çıktıları da etkilediğini göstermektedir. Destek algısının düşük olduğu kurumlarda ise çalışanlar zamanla dışlanmışlık hissine kapılmakta, seslerini duyurmaktan çekinmekte ve sosyal etkileşimlerden uzaklaşmaktadır. Milliken, Morrison, & Hewlin, (2023), örgütsel destek eksikliğinin çalışanların sessizlik stratejilerini benimsemelerine ve örgütsel katılıma olan motivasyonlarının azalmasına neden olduğunu vurgulamaktadır.

Özçelik, & Barsade, (2011) tarafından yürütülen örgütsel yalnızlık ve sessizlik (Organizational Loneliness and Silence) başlıklı çalışmada çalışanların yeterince desteklenmediği durumlarda yalnızlık hissinin arttığı ve zamanla kurumdan psikolojik olarak uzaklaştıkları belirtilmektedir. Bu tür bir yalnızlık bireysel düzeyde tükenmişlik yaratırken, kurumsal düzeyde örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve çalışan sirkülasyonunun artmasına yol açabilir.

Baran, Shanock ve Miller (2012) ise örgütsel destek teorisinin günümüz esnek, dijital ve belirsizlik içeren çalışma koşullarında yeniden ele alınması gerektiğini savunur. Bu bağlamda, destek yalnızca maddi kaynaklarla değil çalışanların değerli hissetmesini sağlayan sosyal, duygusal ve kültürel faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir.

Dolayısıyla, örgütsel destek sadece motivasyon artırıcı bir unsur değil, aynı zamanda sosyal bağları güçlendirerek hem sessizliği hem de yalnızlığı önleyici bir faktör olarak görülmelidir. Bu teori çalışanların kurum içindeki varoluşlarını sürdürebilmeleri için yalnızca görevsel değil sosyal anlamda da tanınmaya ve desteklenmeye ihtiyaç duyduklarını ortaya koyar.

2.3 İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (JD-R)

İş Talepleri–Kaynaklar (JD-R) modeli, çalışanların iş ortamında maruz kaldıkları talepler ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengenin iş sağlığı ve performans üzerindeki belirleyici etkisini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir (Demerouti et al., 2001). Modele göre, yüksek iş talepleri (örneğin zaman baskısı, yoğun iş yükü, duygusal zorlanma) karşısında yeterli kişisel ve örgütsel kaynaklara sahip olmayan çalışanlar zamanla tükenmişlik, işten kopma ve psikolojik yıpranma riskiyle karşılaşır. Bu dengesizlik yalnızca verimliliği değil, aynı zamanda çalışanların sosyal ilişkilerini ve örgütsel etkileşimini de zayıflatır.

Yalınsoy (2022), yoğun iş yükü ve sınırlı destek mekanizmalarının çalışanlarda sessizlik eğilimini artırdığını ve bunun sonucunda örgütsel yalnızlığın pekiştiğini belirtmektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar sorunlarını ifade etmekten kaçınmakta ve sosyal olarak geri çekilmeyi tercih etmektedir. Milliken, Morrison, & Hewlin, (2023), de benzer biçimde örgütsel stresin çalışanları içe kapanmaya yönelttiğini ve sessizlik kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağladığını vurgulamaktadır. Yani kaynakların azalması yalnızca fiziksel ya da maddi bir sorun değil aynı zamanda sosyal kopuşu besleyen bir zemindir.

Bakker ve Demerouti (2007), modelin yalnızca tükenmişliği değil aynı zamanda motivasyon, bağlılık ve katılım gibi olumlu örgütsel çıktılarla

da ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu açıdan bakıldığında örgütsel yalnızlık yalnızca psikolojik bir sonuç değil aynı zamanda kaynak yetersizliği ortamında gelişen bir sosyal izolasyon biçimidir. Çalışanlar ihtiyaç duydukları desteği, geri bildirim ya da takdiri göremediklerinde örgüte olan duygusal bağları zayıflar ve bu da iletişimden kaçınma, geri çekilme ve yalnızlaşma davranışlarını beraberinde getirir.

Sonuç olarak, JD-R modeli örgütsel yalnızlık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi iş yükü, stres ve kaynak çerişimi bağlamında açıklamak açısından önemli bir teorik zemin sunmaktadır. Yalnızlık ve sessizlik yalnızca bireysel değil yapısal denge-sizliklerin örgütsel düzeydeki birer yansımasıdır.

2.4 Kurumsal Sessizlik Teorisi

Kurumsal sessizlik çalışanların düşüncelerini, duygularını ya da sorunlarını ifade etmekten bilinçli olarak kaçınmalarını ifade eder. Bu sessizlik bireysel bir tercih değil, çoğu zaman örgütün yapısal ve kültürel özelliklerinin şekillendirdiği bir tutumdur. Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde sessizlik kültürünün genellikle güven eksikliği, cezalandırıcı liderlik tarzı ve yukarıya yönelik iletişimin teşvik edilmemesi gibi faktörlerle ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Sessizlik zamanla norm haline gelerek örgütsel yaşamın bir parçası olur.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), sessizliğin özellikle yukarı yönlü iletişimde (upward silence) belirginleştiğini ve çalışanların önemli konular hakkında konuşmamayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu durum, sadece bilginin paylaşılmamasına değil aynı zamanda sosyal ilişkilerin zayıflamasına ve çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerine neden olur. Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), sessizlik ortamının bireylerin içe kapanmasına, sosyal etkileşimlerden uzaklaşmasına ve örgütsel yalnızlık hissinin derinleşmesine zemin hazırladığını belirtmektedir.

Yalınsoy (2022), sürdürülebilir sessizlik kültürünün iş tatmini ve motivasyonda azalmaya yol açtığını, bunun da çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatıldığını ortaya koymuştur. Sessizlik bu yönüyle yalnızca iletişimsel bir sorun değil aynı zamanda kurumsal etkileşimi, psikolojik güveni ve kolektif üretkenliği etkileyen derin bir yapısal sorundur.

Vakola ve Bouradas (2005), sessizlik kültürünün temelinde örgütsel iklimin ve liderlik tarzlarının yer aldığını vurgulamış, özellikle otoriter ya da cezalandırıcı liderliğin çalışanların geri çekilmesine neden olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda kurumsal sessizlik, yalnızca konuşulmayan konuları değil aynı zamanda kurulamayan ilişkileri ve görünmeyen yalnızlığı da temsil eder.

Kurumsal sessizlik teorisi çalışanların yalnızlaşma sürecini açıklamak açısından güçlü bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Sessizlik kültürü yerleştikçe bireylerin kendilerini ifade etme alanları daralmakta, sosyal bağları zayıflamakta ve sonuç olarak örgütsel yalnızlık kalıcılaştırmaktadır.

3. Kurumsal Sessizliğin Nedenleri

3.1 Örgütsel Hiyerarşi ve Güç İlişkileri

Örgütlerdeki katı hiyerarşik yapılar çalışanların kendilerini ifade etme konusunda çekinceler yaşamasına neden olmakta ve bu durum örgütsel sessizliğin önemli kaynaklarından biri haline gelmektedir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını açıklarken hiyerarşik sistemlerin özellikle alt kademe çalışanların fikir ve geri bildirimlerini dile getirme isteklerini baskıladığını ifade etmektedir. Bu durum, yukarıya doğru iletişimi sınırlamakta ve örgüt içinde yapısal bir sessizlik alanı yaratmaktadır.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), özellikle yüksek güç mesafesine sahip organizasyonlarda çalışanların yöneticilere karşı fikirlerini paylaşmaktan kaçındıklarını ve bu kaçınmanın zamanla sessizlik kültürünü pekiştirdiğini vurgulamaktadır. Güç mesafesi Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisine göre bir toplumun veya örgütün eşitsiz güç dağılımını ne derece benimsediğiyle ilgilidir. Yüksek güç mesafesi algısına sahip örgütlerde yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim kanalları zayıflar astlar fikir beyan etmeyi riskli görür ve eleştiri kültürü gelişemez (Hofstede, 2001).

Detert ve Edmondson (2011) ise sessizliğin yalnızca kişisel korkulardan değil aynı zamanda örgüt içindeki güç hiyerarşisinin doğrudan bir sonucu olduğunu savunmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman iş güvencesi, kariyer ilerlemesi veya yönetsel intikam korkusu gibi nedenlerle konuşmamayı tercih eder. Bu durum, örgütte açık iletişim kültürünü zayıflatırken, çalışanların psikolojik olarak geri çekilmelerine ve yalnızlaşmalarına da zemin hazırlar.

Sonuç olarak, hiyerarşik yapılar ve güç ilişkileri çalışanların fikir beyan etme davranışlarını doğrudan etkileyen yapısal faktörlerdir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik yalnızca bireysel düzeyde bir tercih değil kurumsal güç dengesizliklerinin sürdürüldüğü bir ortamın doğal sonucu olarak değerlendirilmektedir.

3.2 Cezalandırıcı Liderlik ve Güvensizlik Ortamı

Cezalandırıcı liderlik çalışanların görüş bildirmekten kaçınmasına neden olan en kritik etkenlerden biridir. Bu liderlik tarzında yöneticiler eleştirel düşüncüyü tehdit olarak algılar, hataları cezalandırır ve uyumsuzlukları

doğrudan ya da dolaylı yollarla bastırır. Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların yöneticilerine karşı açık iletişim kurmaktan çekindiklerinde örgütte psikolojik güvenliğin zedelendiğini ve bu durumun yalnızlık hissini artırdığını belirtmektedir.

Yalçınsoy (2022), cezalandırıcı liderliğin hakim olduğu ortamlarda çalışanların kendilerini güvende hissetmediklerini ve bu güvensizliğin ise sessizlik davranışını teşvik ettiğini ve örgütsel yalnızlıkla olan ilişkiyi pekiştirdiğini ortaya koymuştur. Güven eksikliği çalışanların yalnızca konuşmalarına değil aynı zamanda sosyal ilişkilerden de geri çekilmelerine neden olur.

Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin örgütlerde öğrenme, yenilikçilik ve açık iletişim için temel bir ön koşul olduğunu savunur. Güvenli bir ortam yaratamayan liderlik anlayışları sadece sessizliği beslemez, aynı zamanda çalışanların duygusal olarak geri çekilmesine, kurumsal aidiyetlerini kaybetmesine ve yalnızlaşmasına neden olur. Bu durum özellikle hataların cezalandırıldığı çalışan katılımının tehdit algısıyla bastırıldığı yapılarda daha belirgindir.

Carmeli, Brueller ve Dutton (2009), empatik ve destekleyici liderlik biçimlerinin çalışanların sesini duyurmasını kolaylaştırdığını buna karşılık olarak cezalandırıcı liderlik tarzlarının sessizlik ve duygusal kopuşla yakından ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderin örgütte psikolojik güvenlik iklimi yaratamaması çalışanların hem iletişimden hem de sosyal etkileşimden uzaklaşmalarını hızlandırır.

Sonuç olarak, cezalandırıcı liderlik yalnızca bireysel sessizlik tepkilerine neden olmakla kalmaz aynı zamanda örgütsel kültürün geneline yayılan bir suskunluk ve yalnızlaşma atmosferi oluşturur. Bu ortam hem çalışanların psikolojik sağlığını hem de örgütün uzun vadeli verimliliğini olumsuz etkiler.

3.3 İletişim Engelleri ve Şeffaflık Eksikliği

İletişim örgüt içindeki sosyal bağların ve psikolojik güvenliğin sürdürülebilirliği açısından temel bir işlev görür. Ancak açık, iki yönlü ve sürekli iletişim kanallarının eksikliği çalışanların fikirlerini paylaşma, sorunlarını ifade etme ve örgütsel aidiyet geliştirme süreçlerini olumsuz etkiler. Özellikle yukarıya doğru iletişimin sınırlı olduğu yapılar çalışanların sesini bastırır ve zamanla sessizlik kültürünün yerleşmesine neden olur.

Özçelik, & Barsade (2011), örgütlerdeki şeffaflık eksikliğinin çalışanlarda dışlanma algısını artırdığını ve bu durumun doğrudan sessizlik davranışını teşvik ettiğini belirtmektedir. Şeffaflık yalnızca bilgi paylaşımıyla ilgili değil,

aynı zamanda çalışanların kurum tarafından değer gördüğünü hissetmesiyle de ilgilidir. Şeffaf olmayan ortamlar çalışanları hem psikolojik olarak hem de sosyal olarak izole hale getirebilir.

Haslam (2021), yöneticilerin çalışan geri bildirimlerini dikkate almamasının örgütsel yalnızlık hissini artırdığını ve bu durumun çalışanların sosyal bağlarını zayıflattığını vurgulamaktadır. Özellikle dinlemeyen ve geri bildirimlere kapalı yönetim anlayışları hem iletişimi hem de sosyal etkileşimi sekteye uğratır.

Tourish ve Robson (2006), yukarıdan aşağı iletişime dayalı örgütlerde yöneticilerin genellikle “sessizliği stratejik bir araç” olarak kullandığını ve bu durumun karşılıklı güveni zedelediğini savunmaktadır. Kurum içi eleştiriye kapalı yapıların ifade özgürlüğünü bastırdığını ve sessizliği örgütsel norm hâline getirdiğini göstermişlerdir.

Men (2014) ise etkili iç iletişim stratejilerinin şeffaflık algısını artırarak çalışan bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda iletişim engelleri yalnızca bir teknik problem değil, çalışanların kurumsal yaşamdan kopmasına neden olan yapısal bir sorundur.

Sonuç olarak, açık iletişim ve şeffaflık eksikliği örgütsel sessizliği teşvik ederken çalışanların yalnızlaşmasına ve örgütten psikolojik olarak uzaklaşmasına zemin hazırlamaktadır. İletişimin sadece bilgi aktarma değil bağ kurma aracı olduğu unutulmamalıdır.

3.4 Katılım Kültürünün Zayıflığı

Katılım kültürü çalışanların yalnızca teknik görevlerde değil karar alma süreçlerinde de aktif şekilde yer aldığı, görüşlerinin dikkate alındığı ve örgütsel yapının bir parçası olarak hissedildikleri bir ortamı ifade eder. Ancak bu kültürün zayıf olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini dışlanmış ve etkisiz hisseder. Bu hissiyat, zamanla örgütsel sessizliğe ve sosyal izolasyona yol açan yapısal bir soruna dönüşebilir.

Demerouti ve arkadaşları (2001), katılım düzeyi düşük olan iş ortamlarında çalışanların motivasyonlarının azaldığını, örgütsel bağlılıklarının zayıfladığını ve yalnızlık hissini yaygınlaştığını belirtmektedir. Katılım kültürü sadece verimlilikle değil, aynı zamanda bireyin kuruma aidiyet hissi geliştirmesiyle doğrudan ilişkilidir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), çalışanların görüşlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde sessizliğin norm haline geldiğini, bunun da zamanla bireylerin sosyal izolasyon sürecine girmesine neden olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle ast-üst ilişkilerinin dikey biçimde kurgulandığı

yapılar çalışanları karar süreçlerinden uzaklaştırmakta ve görünmezleşmelerine neden olmaktadır.

Wilkinson ve arkadaşları (2004), çalışan katılımını güçlendirmeyen örgütlerde güven, bağlılık ve etkileşim eksikliklerinin arttığını ve bu durumun kurumsal iletişimi doğrudan zayıflattığını ifade etmektedir. Katılımın yalnızca formel süreçlerle değil günlük ilişkiler ve geri bildirim mekanizmalarıyla da desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Morrison (2011) ise sesini duyuramayan çalışanların zamanla yalnızlık, ilgisizlik ve yabancılaşma hissettiklerini belirtmiş katılım eksikliğinin sessizlik ve sosyal geri çekilme davranışlarını tetiklediğini ileri sürmüştür. Bu bağlamda katılım kültürü sadece demokratik bir yönetim tercihi değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal iyilik halini sürdüren kritik bir unsurdur.

Sonuç olarak, çalışanların katılımının sağlanmadığı ortamlarda sessizlik ve yalnızlık birbirini besleyen iki temel örgütsel soruna dönüşmektedir. Bu tür yapılar çalışanların yalnızca sesini değil varlığını da silikleştirir.

4. Örgütsel Yalnızlık ve Sessizlik İlişkisi

4.1. Sosyal Dışlanma ve İzolasyon

Örgütsel sessizlik yalnızca iletişimin kesilmesiyle sınırlı kalmayan aynı zamanda çalışanların sosyal ilişkilerden ve grup etkileşimlerinden de uzaklaşmasına yol açan yapısal bir sorundur. Sessiz kalan çalışanlar zamanla kendilerini görünmez hisseder, ortak kararlara katılmaz ve iş arkadaşlarıyla etkileşim kurmaktan kaçınır. Bu durum, sosyal dışlanma duygusunun artmasına ve örgüt içinde duygusal kopuşun başlamasına neden olur.

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik ortamlarında çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarıyla birlikte sosyal bağlarının zayıfladığını ve bunun da dışlanma hissini pekiştirdiğini belirtmektedir. Sessizlik bireyin sadece fikirlerini değil varlığını da geri çekmesine neden olur.

Williams (2007), sosyal dışlanmanın yalnızca geçici bir sosyal problem değil bireyde gerçek bir sosyal tehdit algısı yarattığını ve bu algının bireyin psikolojik dayanıklılığını zayıflattığını ortaya koymuştur. Örgüt içinde dışlanan birey zamanla aidiyet hissini kaybeder ve sessizliği bir savunma mekanizmasına dönüşür.

Cacioppo ve Patrick (2008) ise yalnızlığın sadece bireysel bir duygu olmadığını sosyal bağların kopmasıyla birlikte fizyolojik ve bilişsel düzeyde etkiler yarattığını ileri sürmektedir. Çalışanlar sosyal etkileşimlerden yoksun kaldıklarında yalnızlık hissi derinleşir ve iş yerinde psikolojik kopukluk

oluşur. Bu durum hem bireyin üretkenliğini hem de örgütsel bağlılığını olumsuz etkiler.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik doğrudan sosyal dışlanmayı besleyen ve kurumsal yalnızlık hissini kalıcılaştıran bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların yalnızlaşması sadece bireysel bir sorun değil, örgütün iç dinamiklerine zarar veren kolektif bir kayıptır.

4.2. Aidiyet Duygusunun Zayıflaması

Aidiyet bireyin kendisini bir grubun parçası olarak görmesi ve bu grup içinde psikolojik olarak kabul edilmiş hissetmesiyle oluşur. Örgüt bağlamında aidiyet duygusu, çalışanların kurumla kurduğu duygusal bağları, bağlılık düzeylerini ve katılım motivasyonlarını belirleyen temel bir unsurdur. Ancak örgütsel sessizlik kültürünün yerleştiği yapılarda bu bağ ciddi şekilde zayıflar.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların kendilerini ifade edemedikleri, fikirlerinin dikkate alınmadığı örgütlerde aidiyet duygularının ve kuruma olan bağlılıklarının önemli ölçüde azaldığını belirtmektedir. Düşük ifade özgürlüğü çalışanların yalnızca iletişimden değil, örgütsel kimlikten de uzaklaşmalarına neden olur.

Baumeister ve Leary (1995), aidiyetin insan doğasının temel bir ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyacın karşılanmadığı ortamlarda bireyin psikolojik olarak zarar gördüğünü ortaya koymuştur. Çalışanların kendilerini görünmez hissettiği sessiz örgüt kültürleri, aidiyet hissini bastırarak bireyde yalnızlık, değersizlik ve sosyal kopuş duygularını tetikler.

Allen ve Meyer'in (1990) örgütsel bağlılık modeli ise aidiyetin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi üç boyutta ele alınması gerektiğini vurgular. Sessizlik ortamında özellikle “duygusal bağlılık” ciddi şekilde zarar görmekte çalışanlar kendilerini örgütün doğal bir parçası olarak görmekten vazgeçmektedir. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık ile sessizlik arasındaki ilişki yalnızca iletişimsel değil, aynı zamanda duygusal kopuş üzerinden de açıklanabilir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik çalışanların yalnızca sesini kısmakla kalmaz aynı zamanda kurumla olan duygusal bağlarını da zayıflatır. Aidiyetin kaybolduğu ortamlarda yalnızlık kaçınılmaz hale gelir.

4.3. Görünür Ama Dahil Olmayan Pozisyonlar

Örgütlerde bazı çalışanlar fiziksel olarak iş ortamında bulunmalarına rağmen karar alma süreçlerine aktif biçimde katılamamakta ve yalnızca “bulunur” pozisyonunda kalmaktadır. Bu durum özellikle hiyerarşik olarak alt

düzeyde konumlanan ya da yönetsel rollerde olmayan çalışanlar için sıklıkla geçerlidir. Fiziksel varlık ile örgütsel etki arasındaki bu kopukluk yalnızlık hissini derinleştiren yapısal bir dışlama biçimidir.

Yalçınsoy (2022), örgütsel sessizlik kültürünün çalışanları sadece konuşmaktan değil katılmaktan da uzaklaştırdığını ve bu çalışanların görünür olmalarına rağmen etkisiz kaldıklarını belirtmektedir. Bu görünür ama dahil olmayan pozisyonlar, çalışanlarda “önemsizleştirilme” ve “duyulmama” hissini tetiklemekte ve zamanla psikolojik geri çekilmeye ve yalnızlaşmaya yol açmaktadır.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), birçok çalışanın görüş bildirmeyi bıraktığını ve kurum içinde yalnızca görev tanımına sığmış biçimde varlık göstermeye başladığını belirtmektedir. Çalışanlar özellikle stratejik kararlara ya da yönetsel süreçlere katkı sağlayamadıklarında örgütün gerçek anlamda bir parçası olma hissini kaybederler.

Lukes (2005), bu tür durumları “üçüncü düzey güç kullanımı” çerçevesinde değerlendirir ve çalışanların görünürlükleri korunurken etkilerinin sistematik olarak sınırlandırıldığını savunur. Bu pasif dışlama biçimi doğrudan müdahale gerektirmeden çalışanları karar süreçlerinden dışlamakta ve sessizlik ile yalnızlık döngüsünü derinleştirmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların fiziksel olarak orada olması onların örgütsel sürece katıldığı ve psikolojik olarak var olduğu anlamına gelmemektedir. Görünürlük ile katılım arasındaki bu kopukluk sessizliğin görünmeyen ama kalıcı biçimde yeniden üretildiği alanlardan biridir.

4.4. Sessizlikten Yalnızlığa Geçiş Süreci

Örgütsel sessizlik yalnızca iletişim kopukluğunu değil, aynı zamanda çalışanların zamanla içe kapanmalarını ve kurumsal hayattan duygusal olarak uzaklaşmalarını da beraberinde getirir. Bu süreçte sessizlik bireyin kendini ifade edememesine neden olurken, aynı zamanda sosyal bağlantılar kurmasını da engeller. Bu durum görünmezleşme ve yalnızlaşma sürecinin başlangıcıdır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), bireyin kendisini ifade edemediği ve sürekli olarak bastırıldığı ortamlarda psikolojik tükenmişlik yaşama riskinin arttığını, bu tükenmenin de yalnızlık hissini derinleştirdiğini savunmaktadır. Özellikle duygusal tükenme yaşayan çalışanlar iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini sınırlandırmakta ve bu durum sosyal izolasyona zemin hazırlamaktadır.

Crawford, LePine ve Rich (2010), iş yerindeki taleplerin bireyin ifade özgürlüğünü kısıtladığı durumlarda stres düzeyinin yükseldiğini, çalışanların

hem fiziksel hem de sosyal olarak geri çekildiklerini göstermektedir. Yani sessizlik yalnızca bir iletişim sorunu değil zamanla içe kapanmaya, aidiyet kaybına ve tükenmeye dönüşen dinamik bir süreçtir.

Lee ve Ashforth (1996), tükenmişliğin bir sonucu olarak bireylerin çevreyle bağlarını kopardıklarını ve “psikolojik çekilme” sürecine girdiklerini belirtmektedir. Bu çekilme davranışı çalışanın hem kendini koruma çabasıdır hem de yalnızlaşmanın habercisidir. Özellikle kronik hale gelen sessizlik, bu süreci hızlandıran ve kalıcılaştıran temel unsurlardan biridir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve yalnızlık birbirinden bağımsız değil, birbirini besleyen ve çoğu zaman sıralı şekilde ilerleyen yapısal olgulardır. Sessizlik bireyin sesini kısarken yalnızlık onun bağlarını çözer. Bu geçiş hem bireysel tükenmişliğe hem de örgütsel çözülmeye işaret eder.

5. Yalnızlığın Bireysel ve Kurumsal Sonuçları

5.1 Psikolojik Tükenmişlik ve Memnuniyetsizlik

Örgütsel yalnızlık bireyin sosyal ilişkilerden mahrum kalmasıyla birlikte, psikolojik kaynaklarının zamanla tükenmesine yol açar. Yalnızlık hissi sadece sosyal bir eksiklik değil, aynı zamanda duygusal dayanıklılığın azalmasına, motivasyon kaybına ve iş doyumunun düşmesine neden olan ciddi bir psikolojik baskı unsurudur. Bu süreç, bireyin içsel kaynaklarını tüketirken örgüte olan bağlılığını da zayıflatır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), örgütsel bağlamda sosyal destek eksikliğinin tükenmişlik üzerinde belirleyici olduğunu, özellikle yalnız çalışan bireylerde duygusal tükenme, sinizm ve kişisel başarısızlık hissinin daha yoğun yaşandığını vurgulamaktadır. Bu durum sadece bireyin sağlığını değil iş yerindeki performansını da olumsuz etkilemektedir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), yalnızlık hissinin çalışanların motivasyonunu düşürdüğünü ve uzun vadede işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal etkileşimlerin sınırlı olduğu organizasyonlarda çalışanlar hem üretkenlik hem de psikolojik iyi oluş açısından ciddi risk altındadır.

Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır ve bu belirtilerin sıklıkla yalnızlıkla birlikte geliştiğini ortaya koymuştur. Yalnızlık duygusal tükenmeyi hızlandıran ve bireyin örgütsel bağlarını gevşeten bir etkidir.

Wright ve Cropanzano (1998), iş doyumunu ile yalnızlık arasında güçlü bir negatif ilişki olduğunu yalnız hisseden çalışanların işlerinden daha az

memnun olduklarını ve daha düşük performans sergilediklerini belirtmiştir. Bu nedenle yalnızlık, bireysel verimliliği değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de tehdit eden bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık psikolojik tükenmişlik ve memnuniyetsizlikle yakından ilişkili olup, hem çalışan refahını hem de kurumun sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyen kritik bir olgudur.

5.2 Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Örgütsel bağlılık çalışanın kurumla kurduğu psikolojik bağın derinliğini, sürekliliğini ve gönüllü katılım isteğini ifade eder. Bu bağ sadece işte kalmayı değil, örgüte duyulan güveni, anlam hissini ve kolektif bir yapının parçası olma arzusunu da içerir. Ancak yalnızlık hissi bu bağı zayıflatarak çalışanın kuruma olan duygusal yakınlığını koparabilir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların kendilerini ifade edemedikleri ve fikirlerinin dikkate alınmadığı ortamlarda, aidiyet duygularının azaldığını ve örgüte olan bağlılıklarının zayıfladığını ileri sürmektedir. İfade alanının daraldığı kurumlarda yalnızlık, sadece iletişimsel bir yoksunluk değil, kurumsal uzaklaşmanın da tetikleyicisidir.

Haslam (2021), bireylerin sosyal kimliklerini büyük ölçüde iş yerinde oluşturduklarını belirtir. Bu kimliğin zayıflaması ya da görmezden gelinmesi örgüte duyulan psikolojik bağlılığı düşürmekte ve çalışanı kurumdan duygusal olarak koparmaktadır. Sosyal izolasyonun yoğun olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini dışlanmış hissetmekte bu da içsel motivasyonlarını zayıflatmaktadır.

Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç bileşenli bağlılık modeline göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık birbirinden ayrılır. Yalnızlık en çok "duygusal bağlılığı" zedeler çünkü sosyal destek ve aidiyet olmadan kurumla gönüllü bir bağ kurmak güçleşir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) ise algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini vurgular. Yalnız bırakılan çalışanlar örgüt tarafından değer görmediklerini hissederek zamanla gönülsüzleşir ve kurumsal sorumluluk alma isteği azalır.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık, çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini zorlaştırarak duygusal kopuşu hızlandırır. Bu da sadece bireysel performansı değil, kurumun insan kaynağına olan uzun vadeli bağlılığını da zayıflatır.

5.3 Sessiz İstifa ve Ayrılma Eğilimi

Son yıllarda küresel iş gücünde dikkat çeken bir eğilim olan “sessiz istifa” (quiet quitting), çalışanların iş yerindeki duygusal bağlarını koparmadan yalnızca temel görevlerini yerine getirmeleri ve ekstra çaba göstermemeleri anlamına gelir. Bu davranış biçimi çoğu zaman örgütsel yalnızlık ve sessizlik zemininde gelişmektedir. Çalışanlar kendilerini sosyal ve yapısal olarak dışlanmış hissettiklerinde örgütsel etkileşime katılmaktan geri durur ve iş yerinden psikolojik olarak uzaklaşırlar.

Yalçınsoy (2022), çalışanların kendilerini dışlanmış hissettiklerinde işlerine yönelik bağlılıklarının azaldığını, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı biçimde çalıştıklarını ve bunun sessiz istifaya dönüşebileceğini ifade etmektedir. Bu durum çalışanların üretkenliğini azaltmakta, örgüt içi etkileşimleri zayıflatmakta ve aidiyet duygusunu sarsmaktadır.

Özçelik, & Barsade (2011) ise, kurumsal sessizliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirdiğini ve bunun özellikle uzun vadede kurumsal sürdürülebilirliği tehdit ettiğini vurgulamaktadır. Sessizlik içinde yalnızlaşan çalışan duygusal bağlarını koparmakta ve fiziksel ayrılma kararına daha kolay yönelmektedir.

Klotz ve Bolino (2022), sessiz istifanın genellikle açık bir çatışma ya da krizle değil derinleşen memnuniyetsizlik ve sosyal kopuşla geliştiğini belirtmektedir. Sessiz istifa aynı zamanda sessizlik kültürünün bir sonucu olarak çalışanın örgütsel katılımını durdurduğu bir savunma mekanizmasıdır.

İşten ayrılma davranışları üzerine yapılan çalışmalarda Hom ve arkadaşları (2017), çalışan bağlılığı azaldıkça ayrılma niyetinin sistematik olarak arttığını göstermiştir. Benzer şekilde Mobley (1977), çalışanların işten ayrılmadan önce zihinsel bir değerlendirme süreci geçirdiğini ve bu sürecin çoğunlukla sessizlik ve geri çekilme ile başladığını ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel yalnızlık ve sessizlik kültürü yalnızca çalışanların üretkenliğini değil, aynı zamanda örgütün insan sermayesini elinde tutma kapasitesini de zayıflatmaktadır. Sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti bu yapısal sorunun görünür çıktılarıdır.

5.4 İnovasyon ve İşbirliğinde Gerileme

Yaratıcılık ve işbirliği modern örgütlerin sürdürülebilirliği açısından temel işlevlere sahiptir. Ancak bu iki kavramın gelişmesi için çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri, katkılarının değer gördüğü ve sosyal bağların güçlü olduğu bir örgütsel iklim gereklidir. Sessizlik ve yalnızlık kültürü bu iklimi

zedelleyerek, hem yenilik üretimini hem de ekip içi dayanışmayı sekteye uğratar.

Morrison ve Milliken (2000), çalışanların ifade özgürlüğünden yoksun bırakıldığı yapılarda inovasyon kapasitesinin düştüğünü ve işbirliği ortamının zayıfladığını belirtmektedir. Çalışanlar fikirlerinin duyulmayacağını düşündüklerinde, yeni öneriler sunma konusunda isteksizlik geliştirirler. Bu durum zamanla sadece bireysel potansiyelin değil, kolektif yaratıcılığın da körelmesine neden olur.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), açık iletişim eksikliği olan örgütlerde yaratıcı katkının azalmakla kalmadığını, aynı zamanda çalışanlar arasında güvenin zedelendiğini ve bu durumun uzun vadeli organizasyonel gelişimi engellediğini savunmaktadır.

Amabile (1996), yaratıcı düşünmenin ancak bireyin psikolojik olarak güvende hissettiği ortamlarda gelişebileceğini öne sürer. Yalnızlık duygusu bu güveni zedelediği için çalışanların düşünsel cesaretini de azaltır. Yalnızlık içindeki bireyler fikirlerini paylaşmaktan çekinir, bu çekinme kolektif öğrenmeyi ve yenilik üretimini durdurabilir.

Carmeli, Brueller ve Dutton (2013) ise yüksek kaliteli ilişkilerle desteklenen örgütlerde hem inovasyonun hem de işbirliğinin geliştiğini, buna karşılık duygusal kopukluk yaşayan çalışanlarda bu süreçlerin gerilediğini ortaya koymuştur.

Yalnızlığın yaygınlaştığı bir örgütte bilgi paylaşımı zayıflar, fikirler geri çekilir ve ekip çalışması yerini bireysel izolasyona bırakır. Bu durum örgütün adaptif kapasitesini düşürerek rekabet gücünü tehdit edebilir.

6. Örgütsel Yalnızlığı Önleme ve Müdahale Yaklaşımları

6.1 Açık İletişim ve Geri Bildirim Kültürü

Örgütsel yalnızlık ve sessizlikle başa çıkmanın temel yollarından biri, kurum içinde açık ve iki yönlü bir iletişim kültürünün oluşturulmasıdır. Bu kültür yalnızca fikir paylaşımını değil, aynı zamanda psikolojik güvenlik, aidiyet ve katılım hissini de güçlendirir. Çalışanların kendilerini ifade edebildiği bir ortam yalnızlaşma eğilimini durdurur ve örgütsel bağlılığı destekler.

Morrison ve Milliken (2000), ifade özgürlüğünün teşvik edildiği yapılarda sessizlik kültürünün zayıfladığını ve sosyal bağların güçlendiğini belirtmektedir. Bu tür ortamlarda çalışanlar düşüncelerini paylaşmaktan çekinmez, geri bildirim döngüleri ise kurumsal öğrenmeyi destekler.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), etkili geri bildirim mekanizmalarının çalışanların kendilerini daha değerli ve görünür hissetmelerine katkı sağladığını ve bu durumun da yalnızlık hissini azalttığını ileri sürmektedir. Geri bildirimin sadece performansla ilgili değil, duygusal destek içerikli olması da çalışan memnuniyetini artıran önemli bir unsurdur.

Ashkanasy, Hartel ve Zerbe (2000), duygusal zeka odaklı liderliğin açık iletişim ortamını desteklediğini, bu sayede çalışanların örgüt içinde daha fazla etkileşime girdiğini vurgulamaktadır. Açık iletişim bireysel psikolojik güvenliği sağlarken aynı zamanda kolektif katılımı da teşvik eder.

Nembhard ve Edmondson (2006) ise liderlerin çalışanlardan gelen geri bildirimleri aktif biçimde dinlemesi halinde psikolojik güvenliğin geliştiğini ve bunun da ekip içi bağlılığı artırdığını göstermektedir. Bu tür yapılar yalnızlığı önlemenin yanı sıra örgütsel dayanışmayı da besler.

İletişim yalnızca bilgi aktarımı değil varlık onayı, değer görme ve sosyal bağ kurma sürecidir. Dolayısıyla yalnızlıkla mücadelede iletişim ortamının niteliği belirleyici bir faktördür.

6.2 Kapsayıcı ve Destekleyici Liderlik

Liderlik tarzı örgüt içindeki iletişim kalitesini, psikolojik güvenliğin düzeyini ve çalışanların aidiyet hissini doğrudan etkileyen temel bir faktördür. Özellikle kapsayıcı ve destekleyici liderlik, sessizlik kültürünü dönüştürme ve yalnızlıkla mücadele etme açısından kritik bir rol oynar. Liderin tutumu sadece çalışanların davranışlarını değil, aynı zamanda kurumun sosyal iklimini de şekillendirir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), destekleyici liderlik yaklaşımının çalışanlarda güven duygusunu artırdığını ve bu güvenin örgütsel sessizliği zayıflattığını belirtmektedir. Bu tür liderler, çalışanlara değer verildiğini hissettirerek onların düşüncelerini açıkça ifade etmelerini kolaylaştırır. Liderin erişilebilir olması ve geri bildirim için açık bir tavır sergilemesi iletişim engellerini ortadan kaldırmada etkilidir.

Haslam (2021), kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanların sosyal kimliklerini olumlu yönde etkilediğini ve bu durumun örgütsel aidiyet duygusunu pekiştirdiğini ileri sürmektedir. Aidiyetin güçlenmesi ise yalnızlık hissini azaltmasına katkı sağlar. Liderin grup üyelerini dışlamadan, farklılıkları kabul ederek yönlendirmesi kolektif bağları kuvvetlendirir.

Kahn (1990), çalışanların psikolojik olarak örgüte yatırım yapabilmelerinin ön koşulunun güvenli liderlik olduğunu savunur. Lider, bir tehdit unsuru değil, destekleyici bir figür olarak algılandığında çalışanlar duygusal olarak

daha fazla katılım gösterir. Bu yalnızlık riskini azaltır. Sorumlu liderlik, yalnızca karar alma süreçlerinde etik sorumluluklar taşımakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri bir psikolojik güven ortamı yaratır (Pless & Maak, 2011).

Carmeli, Reiter-Palmon ve Ziv (2010), kapsayıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve yaratıcı katkıyı artırdığını, yalnızlık ve iletişim kopukluğunu ise azalttığını göstermektedir. Özellikle duygusal zekası yüksek liderlerin daha empatik yaklaşıtları ve yalnızlaşmaya karşı koruyucu bir rol üstlendikleri vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede liderlik, yalnızca stratejik yön verme değil aynı zamanda örgüt içindeki sosyal dokuyu koruma, aidiyeti pekiştirme ve çalışanların sesini duyurabilmelerini sağlama sorumluluğudur.

6.3 Sosyal Bağların Güçlendirilmesi

Örgütsel yalnızlıkla etkili mücadele yollarından biri çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlendirilmesi ve bu bağların kurumsal yapılarla desteklenmesidir. Yalnızlık duygusu çoğu zaman bireylerin yalnızca fiziksel değil, sosyal olarak da dışlandığını hissettiği ortamlarda gelişir. Bu nedenle, iş yerinde kapsayıcı bir sosyal atmosfer yaratmak yalnızlığın önlenmesinde temel bir strateji olarak öne çıkar.

Yalçınsoy (2022), çalışanların sosyal etkileşimlerini destekleyen organizasyonlarda yalnızlık düzeyinin azaldığını ve buna bağlı olarak iş doyumunu ile aidiyet hissinin yükseldiğini belirtmektedir. Özellikle ekip çalışmasının teşvik edildiği karşılıklı destek ilişkilerinin güçlendirildiği yapılar yalnızlaşma eğilimini azaltmaktadır.

Özcelik, & Barsade (2011), sosyal destek mekanizmalarına erişimin, çalışanların sessizlik ve yalnızlık gibi olumsuz örgütsel deneyimlerle başa çıkmalarında önemli bir tampon görevi gördüğünü vurgulamaktadır. Bu destek yalnızca yöneticiden değil, yatay ilişkilerden yani meslektaşlardan da gelmelidir. Sosyal bağların çift yönlü olması kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlar.

Baumeister ve Leary (1995), insanın sosyal gruplar içinde anlam arayışında bulunduğunu ve “aidiyet ihtiyacı” karşılanmadığında yalnızlık ve psikolojik bozulma yaşandığını savunur. Bu nedenle iş yerindeki sosyal bağlar yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda duygusal bir ihtiyaçtır. Chiaburu ve Harrison (2008) ise iş arkadaşlarıyla kurulan pozitif ilişkilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığını ve bireylerin iş yerinde psikolojik olarak

daha güçlü hissetmesini sağladığını göstermiştir. Sosyal temas sadece görev paylaşımı değil, görünürlük, destek ve varlık onayı anlamına da gelir.

Bu çerçevede iş yerinde sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ekip içi etkileşimi artıran yapısal mekanizmaların kurulması ve çalışanların birbirine destek olacak şekilde konumlandırılması, yalnızlıkla mücadelede uzun vadeli ve sürdürülebilir bir etki yaratabilir.

6.4 Farkındalık Programları ve İzleme Mekanizmaları

Örgütsel sessizlik ve yalnızlık gibi derinleşen yapısal sorunlarla başa çıkmada yalnızca yapısal değişiklikler değil, aynı zamanda çalışanların bu olgular hakkında bilinçlendirilmesi ve izleme mekanizmalarının kurulması da kritik öneme sahiptir. Sessizlik ve yalnızlık çoğu zaman görünmez biçimde geliştiği için fark edilmesi güç olabilir, bu nedenle proaktif eğitim ve izleme stratejileri kurumsal dayanıklılık açısından stratejik bir müdahale alanıdır.

Demerouti ve arkadaşları (2001), çalışanların yalnızlık ve sessizlik olgularının nedenleri ve etkileri konusunda bilgilendirilmelerinin, bu sorunlarla baş etme kapasitelerini artırdığını vurgulamaktadır. Eğitim yoluyla sağlanan farkındalık, hem bireysel düzeyde içe kapanmayı azaltmakta hem de örgütsel düzeyde açık iletişim kültürünü teşvik etmektedir.

Milliken, Morrison, & Hewlin (2023), organizasyonların çalışanların psikolojik durumlarını izlemeye yönelik mekanizmalar geliştirmesinin sessizlik kültürünü kırmada etkili olduğunu savunmaktadır. Özellikle anonim geri bildirim araçları, düzenli duygu durum anketleri ve psikolojik destek sistemleri, örgütlerin sessizlik ve yalnızlık riskini önceden tespit etmesine olanak sağlar.

Briner ve Reynolds (1999), iş yerinde psikolojik sağlıkla ilgili farkındalık eğitimlerinin hem yöneticiler hem çalışanlar açısından iletişim kalitesini ve psikolojik güvenliği artırdığını göstermektedir. Bu tür programlar, yalnızca sorun yaşayan bireylere değil sessizliği yeniden üreten sistemin tüm aktörlerine yönelik olmalıdır.

Kowalski ve Loretto (2017), özellikle sessizlik ve yalnızlık gibi “normalleştirilmiş” davranışların fark edilmesini sağlamak için eğitim, etki analizi ve izleme araçlarının birlikte planlanması gerektiğini savunmaktadır. Sessizlikle mücadele, sadece konuşmayı teşvik etmek değil, aynı zamanda sessizliğin nasıl üretildiğini anlamayı da içerir.

Bu bağlamda, düzenli eğitimler, psikososyal risk taramaları, yöneticilere yönelik empati geliştirme atölyeleri ve çalışan destek sistemleri örgütsel yalnızlıkla mücadelede kalıcı bir değişim yaratabilir.

7. Sonuç

7.1 Kavramsal Bağlamın Genel Değerlendirmesi

Bu çalışma örgütsel yalnızlık ve sessizlik kavramlarını kuramsal bir zemin üzerinde tartışarak, bu iki olgunun nasıl iç içe geçtiğini ve bireysel ile kurumsal düzeyde ne tür sonuçlar doğurduğunu çok boyutlu olarak analiz etmiştir. Sessizlik ve yalnızlık, örgütsel yaşamda genellikle görünmez kalan ancak kurumsal işleyişi derinden etkileyen yapısal sorunlardır. Her iki olgu da yalnızca bireyin tutumu değil, örgütün kültürü, liderlik tarzı, iletişim sistemi ve karar süreçleriyle şekillenen dinamiklerdir.

Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik teorisi, çalışanların fikirlerini ifade edemediği ortamlarda sessizliğin nasıl bir norm haline geldiğini ve bunun sosyal bağları zayıflatarak yalnızlığı nasıl tetiklediğini açıklamaktadır. Sessizlik, yalnızca iletişimin engellenmesi değil, aynı zamanda görünmezlik ve dışlanma yoluyla bireyin kurumsal yaşamdan uzaklaştırılmasıdır. Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel & Turner, 1986) bireyin örgütteki konumunu aidiyet ve grup ilişkileri üzerinden tanımlarken Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger et al., 1986), kurum tarafından desteklenmeyen bireyin zamanla psikolojik kopuş yaşadığını göstermektedir. İş Talepleri–Kaynaklar Modeli (Demerouti et al., 2001) ise yalnızlık ve sessizliğin stres, tükenmişlik ve performans düşüklüğü ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koyar.

Bu kuramsal yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel yalnızlık ve sessizlik sadece bireysel psikolojiye değil, kurumun sosyal yapısına, üretkenliğine ve sürdürülebilirliğine zarar veren yapısal sorunlar olarak ele alınmalıdır. Bu bağlamda, örgütsel yalnızlık ve sessizlik kültürünün önlenmesi, ancak bütüncül ve katılımcı bir örgütsel dönüşümle mümkündür.

7.2 Teorik ve Pratik Katkılar

Örgütsel yalnızlık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik araştırmalar, bu olguların sadece bireysel iyi oluşu değil, örgütsel verimlilik, bağlılık, inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi alanları da derinden etkilediğini ortaya koymaktadır (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2023). Bu çalışma, literatürde çoğunlukla ayrı ele alınan bu iki kavramı bütünlüklü bir çerçevede inceleyerek önemli bir kuramsal katkı sunmaktadır.

Teorik açıdan bakıldığında çalışma sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1986) ve örgütsel destek teorisi (Eisenberger et al., 1986) çerçevesinde yalnızlık ve sessizlik arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Sessizlik kültürü, bireylerin sosyal kimliklerini zedelemekte, bu durum da yalnızlaşmayı ve örgütten psikolojik olarak kopmayı hızlandırmaktadır. Aynı zamanda iş

talepleri–kaynaklar modeli (Demerouti et al., 2001) gibi yapısal yaklaşımlar kullanılarak örgütsel stresin yalnızlık üzerindeki etkisi kuramsal düzeyde derinleştirilmiştir.

Pratik düzeyde ise bu çalışma, yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve örgüt geliştiricilere yönelik stratejik öneriler sunmaktadır. Sessizlik kültürünün kırılması, kapsayıcı liderlik, açık iletişim kanalları, sosyal etkileşimi artıran uygulamalar ve psikolojik güven ortamının desteklenmesi gibi başlıklar, örgütsel yalnızlığı önleyici müdahale noktaları olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, izleme ve farkındalık programlarının yaygınlaştırılmasıyla yalnızlık riski erken aşamada tespit edilebilir ve gerekli organizasyonel dönüşüm sağlanabilir.

Bu yönüyle çalışma, hem akademik alanda hem uygulama düzeyinde örgütsel yalnızlık sorununa dair bütüncül ve işlevsel bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır.

7.3 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Örgütsel yalnızlık ve sessizlik olguları, her ne kadar evrensel yönler taşısa da, bu kavramların farklı sektörlerde, örgüt türlerinde ve kültürel bağlamlarda nasıl şekillendiği henüz yeterince araştırılmamıştır. Özellikle kamu ve özel sektör karşılaştırmaları, örgüt büyüklüğüne göre farklılıklar ya da sektör bazlı analizler bu konudaki bilgi birikimini derinleştirebilir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), çalışanların algıladığı destek düzeyinin yalnızlık ve sessizlik üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirtmektedir. Ancak bu algının farklı örgütsel yapılarda nasıl değiştiği ve hangi yönetim modelleri altında daha belirgin hale geldiği hala açıklığa kavuşturulması gereken bir alandır.

Gelecek araştırmalarda farklı liderlik tarzlarının (örneğin dönüşümcü, otoriter, hizmetkar liderlik) sessizlik ve yalnızlık üzerindeki etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, kurumsal politika üretiminde yalnızlık ve sessizlik riskini azaltacak stratejik yol haritalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Ayrıca, örgütsel sessizlik ve yalnızlık olgularının zaman içinde nasıl geliştiğini anlamak için boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu tür çalışmalar sessizlik ve yalnızlık arasındaki nedensellik ilişkisini daha sağlam verilerle açıklamaya imkân tanıyacaktır.

Son olarak, gelecekteki çalışmaların yalnızca bireysel değil, ekip düzeyinde de yapılması örgütsel sessizlik ve yalnızlığın grup dinamikleri içindeki görünümüne dair daha derin analizler sunabilir.

8. Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Quorum Books.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 123–147.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Briner, R. B., & Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 647–664.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. W. W. Norton & Company.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace. *Leadership Quarterly*, 21(3), 238–249.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- 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.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Haslam, S. A. (2021). *The New Psychology of Health: Unlocking the Social Cure*. Routledge.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kowalski, T., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 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. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412.
- 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.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Özçelik, H., & Barsade, S. G. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869695>

- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3–13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-4>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the distortion of critical upward communication in organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4), 711–730.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence. *Personnel Review*, 34(6), 441–458.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). Changing patterns of employee voice: Case studies from the UK and Republic of Ireland. *Journal of Industrial Relations*, 46(3), 298–322.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247.
- Wright, S. L. (2005). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Journal of Psychology*, 139(5), 467–480.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493.