

Stratejik Sessizlik: Yönlendirme mi Manipülasyon mu?

Duygu Hıdıroğlu¹

Özet

Şirketlerde sesin amacı, iyileştirme ve olumlu değişim meydana getirmektir. Bu nedenle ses nihai hedeflere ulaşmaya ve ekip dinamiğini iyileştirmeye odaklanan yöneticiler için değerli bir kaynaktır. Stratejik sessizlik ise stratejiden ziyade ilk olarak sessizliğin kavramsallaştırılmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Stratejik sessizlik, salt iletişim eksikliğinin aksine, konuların kasıtlı olarak gizlenmesini ifade etmektedir. İletişim stratejisi, iletişimsel bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış bir dizi konuşma ya da yalnızca sessizlik eylemidir.

Stratejik sessizliğin manipülasyonunun tanımlarını ve özelliklerini analiz eden bu bölüm, iletişim stratejileri ve taktiklerine değinerek verimli etkileşimi sağlamaya yönelik manipülasyon yönelimi, bu yönelimin temel özellikleri ve etkilerini ortaya koymaktadır.

Bölümde, stratejik sessizliğin nedenleri ve etkileri ele alınacaktır. Bölümde öncelikle stratejik sessizliğin ne olduğu açıklanacaktır. İş dünyasında stratejik sessizliğin neden tercih edildiği tartışılarak; yönetici ve çalışan arasında ses ve sessizlik kavramlarının etkileri değerlendirilecektir. Pazarlama alanında stratejik sessizliğin ne amaçla kullanıldığı örnekler ışığında açıklanacak ve ayrıca etik pazarlama bağlamında stratejik sessizlik ve manipülasyon kavramları değerlendirilecektir. Daha sonra manipülatif eylemler sonucunda ortaya çıkıp çıkmadığı ve stratejik sessizliğin yönlendirme ile ilişkisi ele alınacaktır. Son olarak stratejik sessizliğin şirketlerde olumlu ve olumsuz etkileri tartışılarak bölüm sonlandırılacaktır.

1 Doç. Dr. Duygu HİDİROĞLU, Mersin Üniversitesi, duyguhdr@mersin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2647-8750>

Giriş

İş faaliyetleri, sosyal yaşamın en önemli alanlarından biri olarak kabul edilir. İş dünyasındaki iletişim, uluslararası ilişkileri güçlendirmeyi ve dolayısıyla önemli bir sosyal ve kültürel faktör haline gelmeyi amaçlar. Etkili iletişim, çeşitli iş görevlerini ve çözümlerini etkiler ve doğrudan kişilerarası etkileşime dayanır. Günümüzde akademisyenler profesyonel iletişime özel önem vermektedir.

Ana dilinden farklı dilde iletişim kuran kişilerin dil kullanımlarında hatalar olabilmekte ve bu hatalar iletişim sorunları doğurabilmektedir. Kültürlerarası iletişimlerde sözlü söylemlerdeki iletişim sorunları, kültür farklılıklarından kaynaklanmaktadır. İletişimsel ve sosyokültürel yetersizlik, kültürlerarası iş söyleminin bilgilendirici ve sosyal işlevlerinin yanı sıra ulusal ve kültürel özgünlüğüyle ilgili zorlukları ön plana çıkarmakta ve bu durum ekonomik ve sosyal koşullar bağlamında, günümüz uluslararası iş uzmanlarının iletişimsel becerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda son dönemde iş dünyasında iletişimle ilgili yapılan birçok araştırmada iletişim stratejilerinin dil-pragmatik özellikleri ve dilsel manipülasyon taktikleri konuları öne çıkmaktadır. Bu çalışmalarda özellikle İngiliz ve Amerikan İngilizcesi konuşan profesyonel toplulukların temsilcileri tarafından uygulanan iletişim stratejileri incelenerek birçok kültürde bulunan iletişim dinamikleri detaylıca ele alınmaktadır.

Ses, çalışanların iş fikirlerini, görüşlerini veya endişelerini yöneticilerine ifade etmelerini temsil etmektedir. Buna karşılık, sessizlik çalışanların bu tür fikirleri, görüşleri veya endişeleri kasıtlı olarak gizlemesini içermektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Yaygın görüş, sesin işlevsel, sessizliğin ise zararlı olduğudur. Çalışanlar konuştuklarında, yalnızca ekiplerine yardımcı olmakla kalmayıp aynı zamanda performans değerlendirmelerini ve ödülleri belirleyen yöneticilere yeteneklerini ve değerlerini gösterdikleri söylenir; buna karşılık, çalışanlar girdiyi reddettiklerinde, ekiplerine zayıf katkıda bulunanlar olarak görülmekte ve bu nedenle daha düşük performans değerlendirmelerine ve ödüllere maruz kalacakları varsayılmaktadır (Hıdıroğlu, 2021). Bu şekilde, ses, çalışanların kuruluşa olan bağlılığının ve katkısının bir göstergesi olarak ele alınırken, sessizlik korku, savunmacılık veya sapmanın bir belirtisidir (Brinsfield, 2013, Knoll ve Van Dick, 2013). Sonuç olarak, çoğu çalışma, sesi ve faydalarını en üst düzeye çıkarırken aynı zamanda sessizliği ve zararlarını en aza indirmenin yollarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Knoll ve Van Dick, 2013).

Ancak, her ses yararlı veya değerli olmayabilir ve bazen sessizlik yalnızca işlevsel değil, aynı zamanda gereklidir. Bu noktada, sessizliğin sese

karşı çıkmaktan ziyade onunla birlikte uygulanabilecek bir taktik olması önerilmektedir: “Bir çalışanın bir fikir veya endişeyi iletip iletmeyeceğine, ne zaman ve nasıl ileteceğine karar vermesi için zamana ihtiyacı olabilir ve genellikle hemen seslendirme yapmaz.” (Morrison, 2014). Benzer şekilde, çalışanların sorunlarını beyanı üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların sorunları gündeme getirmek için uygun zaman kolladıklarını ve bunun için çalışma ortamı analiz ederek sorunlarını ifade etmek için doğru zamanı yakalayamadıklarında sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmektedir (Klein, 2024). Genellikle, “stratejik sessizlik yani çalışanların iş fikirlerini veya endişelerini kasıtlı olarak gizlemesi durumu” üzerine yapılan çalışmalar konuşmanın çalışanları nasıl etkilediğini gözlemlemeye odaklanmamıştır (Reijntjes ve Groeneveld, 2025). Bunun yerine, geçmiş araştırmalar sesin yöneticiler tarafından nasıl algılandığını etkilemek için ses bölümleri sırasında ton ve mesaj çerçevesinin kullanılmasını içeren alternatif satış taktiklerinin etkilerini incelemektedir (Zhang, vd., 2025).

Bu bölümde, olumsuz durumlarda stratejik sessizliğin nedenleri ve etkileri ele alınacaktır. Bölümde öncelikle stratejik sessizliğin ne olduğu, daha sonra manipülatif eylemler sonucunda ortaya çıkıp çıkmadığı ve stratejik sessizliğin yönlendirme ile ilişkisi ele alınacaktır. Son olarak stratejik sessizliğin şirketlerde olumlu ve olumsuz etkileri tartışılarak bölüm sonlandırılacaktır.

Stratejik Sessizlik

Strateji, şirketlerin ve kurumların başarıyı yakalamaları için ulaşması gereken hedefleri kapsayan geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir bir yol haritasıdır (Hıdıroğlu, 2020). Stratejik liderlik ise şirketlerin ya da kurumların en üst kademesinde alınan kararları belirleyen; yönetim kurulunu oluşturan üst yönetim üyeleri ve tepe yöneticileri güdüleme yeteneğine sahip, stratejik iş birimi liderlerini ise belirlenen strateji doğrultusunda ikna edebilen liderlerin sergilediği liderlik türüdür (Hıdıroğlu, 2020).

Stratejik sessizlik ise stratejiden ziyade ilk olarak sessizliğin kavramsallaştırılmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Stratejik sessizlik, salt iletişim eksikliğinin aksine, konuların kasıtlı olarak gizlenmesini ifade etmektedir. Örneğin, çok fazla iletişim kurmayan çalışanlar, paylaşacak fikir veya görüşleri yoksa, konuları kasıtlı ve stratejik olarak gizleyebilmektedir (Hıdıroğlu, 2020). Ancak korku ve yanlış anlaşılma gibi faktörlerden kaynaklanabilen genel sessizlikten farklı olarak (Brinsfield, 2013, Van Dyne vd., 2003); stratejik sessizlik, çalışanların kendilerini ifade etmek için en iyi zamanı seçme kaygılarından dolayı bir süre iletişimi geciktirmelerini içeren planlı bir davranıştır. Stratejik sessizlik, “başkalarına veya kuruluşa fayda

sağlamak amacıyla, özgecilik veya iş birliği güdüsüyle işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak” olarak tanımlanan prososyal sessizlikten de farklıdır.

Billings ve Cedergren 2015 yılında tamamladıkları çalışmalarında bir şirketin kazanç raporlarının zamanlamasını iyileştirmek için stratejik sessizliği kullanma olasılığını tartışmıştır. Wang, Moskal ve Schweisfurth ise 2022 yılında yayınladıkları çalışmalarında stratejik sessizliğin sıklıkla kişilerarası iletişim aracı olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Ancak, bu alandaki mevcut çalışmaların çoğu sessizliğin bir bireye veya gruba dayatılan bir sessizlikten ziyade stratejik bir tercih olarak incelenmesini önermektedir. Bu çalışmalara göre sessizlik siyasi iletişim alanına girmektedir ve siyasi stratejik sessizlik adı verilen bu sessizlik kamuya mal olan kişinin kamu beklentilerini ihlal etmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır (Jung, Sohn ve Choe, 2021). Siyasi stratejik sessizlik söz konusu olduğunda kamuya mal olan kişiler kasıtlı bir biçimde hitap ettikleri kitleye yönelik kurduğu iletişimi kesmekte ve sözlü iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Özellikle siyasi bağlamda değerlendirilen sessizlik kavramı bu tanımıyla oldukça sınırlıdır ve sessizliğin sadece siyasal alanla sınırlı olması için ise hiçbir neden yoktur. Hemen hemen her sektörde kişilerin, aksi takdirde konuşma yetkisi verildiğinde stratejik sessizliği tercih ettikleri gözlenmektedir (Donovan ve Boyd, 2021).

Sessizlik sonucu bir beklenti varsa sessizlik stratejik hale gelir (Pang, vd., 2022). Başka bir şeyin beklenmesi kavramını anlamak için örnekler üzerinden hangi sessizliklerin stratejik olup olmayacağını değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü her örneğin kendi şahsına münhasır koşulları vardır ve bu koşulların kendi içinde değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, yeni bir ürünü beklenen zamanda açıklamayan ve ürün lansmanını bilinçli olarak geciktiren bir şirketin stratejik bir sessizlik uyguladığı söylenebilmektedir. Bu örnekte olduğu gibi bazı zamanlarda kurum liderleri, yeni ürün hakkında beklenti oluşturmak, rakiplerden bilgi saklamak, farklı bir ürüne öncelik vermek veya başka birçok nedenden dolayı hiçbir şey söylememenin veya çok az şey söylemenin kendi çıkarlarına uygun olduğuna karar verebilmektedirler.

Kafeteryasında öğle yemeği menüsüyle birlikte bir basın bülteni yayınlamayan bir şirket, çok daha sıradan bir sessizlik uyguluyor olabilir. Böyle bir sessizliğin uygulandığı şirkette şirket dışından çok az kişi konuyla ilgilenmekte ve çok az kişi bilginin yayınlanmasını beklemektedir. Çünkü kimi zaman sessizlik konuşmaktan çok daha fazla şey anlatmakta, fırsatları daha iyi değerlendirmeye imkân tanımakta ve sessizlik kimi zaman konuşmadan daha olumlu çıktılar elde edilmesine olanak sağlamaktadır.

Öte yandan, eğer şirketler herhangi bir nedenle yasal bir düzenlemeye tabiye durum değişir. Bu şirketlerin sessizlikleri stratejik olmaz; sessizlik bu şirketlere dışarıdan dayatılır. Çünkü bir şirketin ya da kurumun çalışanlarının sessizliği stratejik hale gelmeden önce yetkilendirilmesi ve konuşmalarının beklenmesi gerekmektedir (Elmimouni, vd., 2024).

Stratejik sessizlik, konuları zamanlamalarına göre bastırmakla ilgilidir ve mutlaka prososyal bir nitelik taşımamaktadır. Stratejik sessizlik, yöneticiler üzerinde olumlu bir izlenim bırakma arzusu gibi birçok başka güdü tarafından da belirlenebilmektedir. Dolayısıyla, stratejik sessizlik, kuruluştaki diğer kişilerle iş birliği yapmak veya onlara yardım etmek yerine, bir fikrin tanınmasını sağlamanın bir yolu olabilmektedir (Bufalino, 2025).

Stratejik sessizliği seslilikle birleştiren çalışanların, daha yüksek seslilik kalitesine sahip yargılar elde ettiği gözlenmektedir (Jiang, vd., 2025). Stratejik sessizlik, yöneticiler tarafından açıkça fark edilmeyebilecek fikir veya endişelerin özel olarak saklanması temsil eden içsel bir durum olsa da (Tangirala ve Ramanujam, 2008), stratejik sessizlik çalışanların fikir veya endişelerini zamansız bir şekilde ifade etmekten kaçınmalarına yardımcı olarak kamuya açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Yani, stratejik sessizlik, sesini yükselten çalışanlar için bir iç önceliklendirme sistemi görevi görebilir. Zamansız sorunları ortadan kaldırarak, stratejik sessizlik, sesini yükselten çalışanların devam eden konuşmayla daha alakalı, paylaşılmaya hazır ve yöneticinin bilişsel kapasitesine veya ruh haline uygun konulara odaklanmalarına yardımcı olabilmekte ve bu ise doğrudan firmanın performansını iyileştirmektedir (Hıdıroğlu, 2020).

İlk olarak, yüksek stratejik sessizliğin zemininde ortaya çıkan ses, çalışanların daha az alakalı konulardan kaçınmasına olanak tanımaktadır. Böyle bir ses, yöneticinin belirli bir dönüm noktasında takip ettiği hedeflere daha uygun olabilir ve böylece daha yararlı ve değerli görülebilir. Bunun nedeni, gözlemcilerin şu anda takip ettikleri hedeflerle alakalı görünen ve bu hedefleri ilerletmeye yardımcı olan mesajlara daha olumlu yanıt vermeleridir (Burleson, 2011).

İkinci olarak, yüksek stratejik sessizliğe eşlik eden ses, çalışanların stratejik sessizlikleri nedeniyle sunumunu hazırlamak, ek kanıt toplamak veya konuya hazırlanmak vb. olası çözümleri belirlemek için yaptıkları hazırlık sürecinden sonra ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, stratejik sessizliğe eşlik eden ses, ifade edilen fikirlerin veya endişelerin iyi hazırlanmış ve düşünceli olduğunu fark edebilecek yöneticiler tarafından daha kaliteli olarak görülmektedir. Stouten vd. 2019 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında, “[stratejik] sessizlik ve ses el ele gider, çünkü çalışanlar [stratejik] sessizliği daha fazla bilgi toplamak ve

yargı geliştirmek için kullanabilirler, böylece ses kullanıldığında daha etkili olur.” Üçüncüsü, stratejik sessizlikle birleştirilen sesin, yöneticinin alıcılığını (örneğin, yöneticinin şu anda konu hakkında düşünmek için zamanı var mı?) dikkate alma olasılığı daha yüksektir. Bu tür bir ses, yöneticiler tarafından daha iyi bir zihin durumunda oldukları için muhtemelen daha olumlu değerlendirmeler alacaktır.

Bunun aksine, ses düşük stratejik sessizlik bağlamında ortaya çıktığında, çalışanlar fikirlerini veya endişelerini fark eder etmez veya ortaya atar atmaz dile getirirler ve konunun alaka düzeyini, konuya hazır olup olmadığını veya yöneticilerinin duyarlılığını dikkate almak için çok az veya hiç girişimde bulunmazlar. Bu nedenle, bu çalışanların, yöneticinin mevcut hedefleri açısından daha az öncelikli görülen zamanlarda sorunları gündeme getirme, tam olarak hazırlanmadıkları veya kanıt ya da çözümünden yoksun oldukları (örneğin, içgüdüsel hisler veya ilk düşünceler) ve yöneticinin onları dinlemeye açık olmadığı zamanlarda (örneğin, kötü bir ruh halindeyken veya meşgulken) sorunları gündeme getirme olasılıkları daha yüksektir. Bazı akademisyenler, bu yüksek ses-düşük stratejik sessizlik modelini, bir fikir akla gelir gelmez konuşma dürtüsünü gösteren ve daha düşük onaya yol açabilen ses dürtüsü kontrolünden yoksunluk olarak adlandırmışlardır (Lam vd., 2022). Dolayısıyla, yüksek ses ve düşük stratejik sessizlik sergileyen çalışanlar, yöneticiler tarafından ses kalitesi açısından daha düşük puan alabilirler.

Özetle, stratejik sessizlik daha yüksek olduğunda ses ve ses kalitesi derecelendirmeleri arasındaki ilişkinin daha olumlu olması beklenmektedir. Bu tür bir sessizlik, sesle eşleştirildiğinde, çalışanların gerçekten ihtiyaç duydukları ve yeterince eleştirilmeden yöneticileri tarafından anlaşılabilirlikleri gözlenmektedir. Ancak olumsuzlukla karşılaşmayacağına inanan çalışanlar stratejik sessizliklerini bozmaktadır. Çalışanlar sessizliklerini bozduklarında, stratejik sessizliklerinden edindikleri tüm faydaların ancak ses eşliğinde ortaya çıkacağına inançları artmıştır denilebilir. Yani, ne kadar stratejik olursa olsun, fikir veya endişelerin yeterli şekilde ifade edilmediği basit bir bastırma, çalışanlar için sinerjik faydalar sağlamayabilmektedir (Hıdıroğlu, 2021). Örneğin, stratejik sessizlik düzeyleri ne olursa olsun, çok az konuşan çalışanların, değerlerini veya faydalarını gerektiği ölçüde sergilemeleri olası değildir.

Pazarlama Alanında Stratejik Sessizlik, Manipülasyon ve Etik

Pazarlama literatüründe yapılan çalışmalarda çalışanların stratejik sessizliği tercih ettiği durumların tüketici davranışını kavramak, pazarlanacak ürün ya da hizmetle ilgili sorulacak sorulara hazır olmak ve satış- pazarlama

hedeflerine odaklanmak gibi hususlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Pazarlama alanında çalışanlar stratejik sessizliği sesleriyle birlikte kullandıklarında, yöneticilerin seslerini daha kaliteli yani daha faydalı ya da daha değerli; (Burris vd., 2017, Brykman ve Raver, 2021) olarak yorumlama olasılıklarının yüksek olduğunu düşünmektedir. Bunun sonucunda ise çalışanlar daha yüksek performans değerlendirmelerine sahip olacaklarını ve ödüller alarak daha olumlu çıktılara ulaşacaklarını düşünmektedir.

Öte yandan, pazarlama ve pazarlama iletişimi alanında etik kavramına yönelik yapılan çalışmalarda pazarlama faaliyetlerinde dürüst olunması, şeffaf davranılması, adalet ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilmesinin öneminden bahsedilmektedir. Genel kabul görmüş pazarlama ilkeleri ve uygulamalarında etiğe uygun davranmak bir hayli önemlidir. Dolayısıyla pazarlama uzmanlarının satış hedeflerini tutturabilmeleri için zaman zaman tüketicinin hoşuna gitmeyeceğini anladıklarında söylemekten kaçındıkları bilgiler için başvurdukları stratejik sessizlik etik bir tutum olarak değerlendirilmemektedir (Stouten, vd., 2019).

Tüketiciler, işletmelerin toplum ve çevre üzerindeki etkisinin giderek daha fazla farkına vardıkça, etik pazarlama da kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Etik ilkelere uygun pazarlama tüketicilerde güven duygusunu geliştirmekte ve şirketlerin müşterileri ile uzun soluklu ilişkiler kurmalarına imkan tanımaktadır (Ahmed ve Ahmed, 2025). Çünkü etik pazarlama, ürün veya hizmetleri doğru, gerçekçi ve dürüst bir şekilde tanıtmayı amaçlamaktadır.

Stratejik sessizliği kötü niyetle kullanarak yanıltıcı reklam veya yanıltıcı istatistikler ışığında tüketiciyi yanıltmak gibi aldatıcı tutumlar sergilemek son derece yanlıştır. Bilinçli stratejik sessizlik yerine, etik pazarlama ilkelerine uygun davranan pazarlama uzmanı sesli bir biçimde tüketicilere ürün ve hizmetlerin faydaları, potansiyel riskleri ve çevresel etkileri de dahil olmak üzere doğru bilgiler sunmalı ve tüketicilerin bilinçli kararlar almalarını sağlamalıdır (Boush, Friestad ve Wright, 2015).

Ayrıca, manipülatif taktiklerin kullanımından veya korku, bağımlılık veya sosyal statü arzusu gibi tüketici zaaflarından yararlanmaktan kaçınmak da yine etik ilkelere uygun davranan pazarlama uzmanlarının davranışlarındandır. Öte yandan agresif pazarlama ve etik pazarlama arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, agresif pazarlamada tüketicileri ikna etmek için yanıltıcı, aldatıcı veya manipülatif taktiklere başvurulduğunda tüketicide etik kaygılar oluşturabildiğini ve böyle bir manipülasyonla beklenen satış hedeflerine ulaşılamadığına dikkat çekmektedir (Kumar, vd., 2025).

Agresif pazarlama ve etik ilişkisini inceleyen araştırmalar agresif pazarlamanın etik pazarlama için bir tehdit unsuru olduğunu öne sürmekteyken ve etik pazarlama ilkelerinin ise yapılan pazarlama kampanyalarının etkinliğini arttırdığını savunmaktadır.

Günümüzde pazarlama uzmanlarının agresif pazarlama kampanyalarında etik kaygılarla nasıl hareket edebilecekleri hususunda rehber niteliğinde çalışma ise oldukça azdır. Halbuki manipülasyon ve stratejik sessizlik kavramlarının etik ilkeler doğrultusunda agresif pazarlama kampanyalarında tüketicilerin tutum ve davranışlarını iyi yönde etkilemek için kullanılmaları son derece önemlidir (Hashem, 2023). Çünkü bu iki kavram pazarlamada tüketici davranışlarını istenen biçimde etkilemek ve satın alma için ikna edebilmek için kullanılabilecek güçlü taktiklerdir. Dolayısıyla manipülasyon ve stratejik sessizlik kavramlarının etik pazarlama uygulamalarıyla ilişkilerinde yasal riskleri de gözeterek yapılacak her bilimsel çalışma katkıları bakımından son derece kıymetli olacaktır.

Stratejik Sessizlik Yönlendirme mi?

Daha önce de belirtildiği gibi, stratejik sessizlik, herhangi bir iletişimin tamamen yokluğu anlamına gelmemektedir. Stratejik sessizliğin kendine özgü bir iletişim değeri vardır ve bu değer söylenebilecek olana göre değişmektedir. Bu, bir aktörün konuşurken, söyleyebileceğinden daha az şey söylese bile, sessizliği bir strateji olarak kullanabileceği anlamına gelmektedir. Bu, daha az etkili bir mesajın iletilmesine yol açan bir ton, mekan veya diğer faktörlerde değişiklik yapmak anlamına gelmektedir. Bir kurumsal ürün lansmanı örneğinden yola çıkıldığında, CEO'nun davetli basın mensuplarına ürün lansmanı için gerçekleştirdiği bir konuşma açıkça şirkette stratejik sessizliğin uygulanmadığını göstermektedir. Ancak, CEO konuşmasında değineceğinden daha az ayrıntıya değinirse ya da sözlü yerine yalnızca basılı bir metin yayınlarsa ya da metni onun adına bir vekil ilettiyse, bunların hepsi stratejik sessizliğin göreceli örnekleri olacaktır. Böyle stratejik sessizliğin tercih edildiği bir ürün lansmanında söylenebilecekten daha az şey söylenmesi, ürünün merak uyandırarak sözlü lansmandan basın mensupları üzerinde daha çok etki bırakmasına da neden olabilecektir.

Stratejik sessizlik, konuşmacının normalde beklenen düzeyde bir konuşma gücüne sahip olmasını gerektirmektedir. Stratejik sessizlik üzerine yapılan ilk çalışmaların çoğunun siyasi iletişim alanına odaklanmasının bir nedeni de budur; birçok siyasi lider, özellikle de başkanlar vardır ve bunların birçok konuda konuşması beklenmektedir. Örneğin, Maraş Depremi gibi büyük bir afetten sonra eğlence sektörü aktörlerinin stratejik sessizliği kullanması

beklenmektedir. Terör eylemi ya da orman yangını gibi durumlardan sonra uygulanan stratejik sessizlik de buna benzer bir örnektir.

Siyasi olarak stratejik sessizliğin yanlış tercih edildiği bir örnek olarak ise Başkan Truman'ı II. Dünya Savaşı'ndan sonra Sovyet genişlemesini daha aktif bir şekilde kınamayarak sessiz kalması gösterilebilir. Bu stratejik sessizlik tercihi için Başkan Truman o dönemde sert bir şekilde eleştirilmiştir. ABD'de Başkan Bush'un 2007 Nijerya seçimlerine verdiği tepki ise başka konuşulan stratejik sessizlik örneklerindendir. Bush o dönemde "Olumsuz bir durumu çözmek için dış baskıya ihtiyaç duyulduğunda kamuoyu söylemine başvurulur" açıklaması yapmış ve müzakerelerin olumlu bir sonuç verme olasılığı yüksek olduğunda ise sessizliği seçmenin stratejik olarak daha doğru olduğunu ifade etmiştir (Kellner, 2007).

ABD başkanlığı üzerine yaptığı çalışmalara ek olarak, Connelly vd. (2012), stratejik sessizliği başka bir siyasi bağlamda, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Yabancı İstihbarat Gözetim İnceleme Mahkemesi'nin (FISCR) çalışmaları bağlamında ele almaktadır. Bu mahkeme, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ulusal güvenlik konularının incelenmesinden sorumludur ve Connelly vd. (2012), yaklaşık kırk yıllık çalışmalarında yalnızca iki kamuoyu görüşü yayınladığını belirtmektedir: "Bu kesinlikle stratejik bir sessizlik olurdu, çünkü mahkeme birçok kişi için geniş ilgi çekici bir konuyu ele alma ve konuşma yetkisine sahipti. Bu davadaki sessizliğin nedenleri, meşru hükümet çıkarlarını korumaktan, hükümet aleyhine olabilecek bilgileri gizlemeye kadar uzanabilir." Bu görüşler yayınlandığında, çok çeşitli gizli bilgileri gizlemek için büyük ölçüde sansürlenmiştir.

Çalışma stratejik sessizliği incelemenin zorluklarına değinmektedir. Bilgiye erişim kısıtlyken stratejik sessizliğin nedenini tespit etmek genellikle zordur. Konuşmacının bakış açısından önemli olan, stratejik amaca ulaşıp ulaşılmadığıdır. Stratejik sessizlik üzerine mevcut çalışmalar, ABD siyaseti ve başkanlık sistemine odaklansa da, bazen başka durumları da kapsamakta ve sıklıkla bunlara uygulanmaktadır (Ferguson, 2003). Mevcut araştırmalardan birkaç genel tema ortaya çıkmaktadır:

- Stratejik bir sessizlik, çoğu zaman artan bir bilgi talebine yol açmaktadır. Amaç bir konuya dikkat çekmek olduğunda, bu durum konuşmacının çıkarına olabilmektedir. Stratejik sessizlik iki durumda zorluk çıkarmaktadır. Bunlardan biri, FISCR mahkemesi gibi, sessizliğin dış aktörlerin neyin gizlendiğini sorgulamasına neden olabileceği bir durumdur. Bir diğeri ise, burada alıntılanan Başkan Bush vakalarında olduğu gibi, sessizliğin diğer aktörlerin konuşmacının bir konuya

yeterince dahil olup olmadığını ve önemseyip önemsemediğini sorgulamasına neden olmasıdır.

- ABD, başkanın doğrudan kamuoyu katılımı olmadan önemli mesajlar göndermektedir. Bu mesajlar başkaları tarafından kamuya açık olarak, başkan tarafından özel olarak gönderilebilir veya sadece zaman içinde ertelenebilmektedir.
- ABD, uluslararası ilişkilerde önemli bir ağırlığa sahiptir ve bazen başkaları dış bir güce teslim olmuş gibi görünmekten rahatsız olmaktadır. Başkanın abartılı sesi, bu algıyı daha olası hale getirmektedir.
- Halkın, özellikle dış politikada, başkanın krizlere yanıt olarak konuşacağı yönünde güçlü bir beklentisi vardır.
- Kamuoyuna verilen mesajlar, olumlu koşullarda bile, gerçek bedellere tabidir. Kilit isimlerin konuşmaları birden fazla kitle tarafından izlendiğinden, bir kitleye hitap etmesi amaçlanan bir söylem sıklıkla başkaları tarafından da izlenmekte ve beklenmedik sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu özet bulgulardan birkaç soru ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ABD başkanının stratejik sessizliği kullanabilmesinin bir nedeni, makamın aksi takdirde ne söyleyeceğine yoğun bir şekilde odaklanmasıdır. Daha az bilinen şey ise, diğer aktörlerin bir gündemi ilerletmek için vekilleri ve özel mesajları nasıl kullanabilecekleridir (Graham, 2017). Lider tarafından kullanılan arka kanal mesajları, bir dış politikanın dış baskılardan bağımsız bir seçim yaptığı yanılsamasını oluşturmakta ve bu da başkanın argümanını ne zaman kamuoyunun gözü önünde dile getirmesi gerektiği konusunda etik soruları gündeme getirmektedir. Bir konunun özel olarak ele alındığına dair bir sinyal göndermek, konuyla ilgili hem yabancı hem de yerel kitleler için önemli olmakta ve bu durumda stratejik sessizlik bir araç olmaktadır.

Bu sorulara ek olarak, stratejik sessizliğin dikkate alınması gereken birkaç önemli yeni alan vardır. Birçok çalışma, stratejik sessizliği ABD başkanlığının bir aracı olarak incelemiştir. Bu çalışmalar, bir siyasi aktörün ne söylememeye karar verdiği ve neden söylemediği değerlendirilmiştir. Yani bu çalışmalar siyasi iletişimin alt alanlarını birçok bağlamda incelemektedir.

Diğer yandan çalışanların stratejik sessizliğine yönelik ise farklı teoriler vardır. Stratejik sessizlik çalışanların sorunlarının bastırılmasında olumsuz bir etkiye sahiptir. Çalışan sorunlarının şirkette hemen gündeme getirilerek çözüme kavuşturulması gerekmektedir. Aksi takdirde firma performansı stratejik sessizlikten olumsuz yönde etkilenmektedir. Çalışan sesi yöneticilere

sorunlarla ilgilenmek için alan tanımaktadır. Çalışan sorunları uygun zamanlarda dile getirildiğinde bu sorunların bastırılması yerine ses verenlere kulan verilmesi çalışan aidiyetini de arttırmaktadır. Çalışanların stratejik olarak nasıl sessiz kaldıklarını ve konuştuklarında bunun onlara yardımcı olup olmadığını sistematik olarak inceleyen çalışmaların sayısı ise günümüzde artmaktadır (Jones, vd., 2021).

Bazı çalışmalar stratejik sessizliğin belirli durumlarda faydalı olabileceğini öne sürmektedir (Pinto, Duarte ve Conceição, 2024) ancak yaygın görüş, sessizliğin çalışanlara yardımcı olmaktan çok zarar verdiği yönündedir (Stouten, vd., 2019). Stratejik sessizlik kimi zaman çalışanların seslerinin yöneticiler tarafından değerlendirilmesini, dikkate alınmasını ve ödüllendirilmesini sağlamaktadır ve çalışanların sessizliğe yönelmelerinin işlevsel nedenleri bulunmaktadır. Ancak kimi zaman çalışanların sessiz kalmalarının nedenleri olumlu çıktılara ulaşmak değil, korku, yetersizlik hissi gibi olumsuz nedenlerdir. (Brinsfield, 2013).

Ses ve sessizliğin, yöneticilerin ses değerlendirmelerini ve ardından gelen iş ödüllerini etkilemek üzere bir araya gelen kavramlar olduğu görüşü ise geçmişte yapılan çalışmalardan esinlenerek ortaya çıkmıştır. Bu geçmiş çalışmalarda genellikle ses ve sessizliğin, çalışanların ya konuştuğu ya da sessiz kaldığı bir sürekliliğin iki zıt kutbu temsil ettiği savunulmuştur (Morrison, 2014). Geçmiş çalışmalar, çalışanların belirli bir zamanda ve belirli bir konuda konuşma veya sessiz kalma gibi ikili bir seçeneğe sahip olduklarını öngörmektedir ancak zaman içinde çalışanların hem konuşma hem de sessiz kalma fırsatlarını dikkate almaz (Stouten, vd., 2019).

Ses, işle ilgili fikir, görüş veya endişelerin ifadesidir. İş operasyonlarında ve ürünlerde sorunları gündeme getirmeyi veya yeni yöntemler ve süreç iyileştirmeleri için önerilerde bulunmayı içermektedir (Liang vd., 2012). Ses, çalışanların yeteneklerini, potansiyellerini ve yöneticilerine katkılarını sergilemelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, çalışanların daha yüksek performans değerlendirmeleri ve iş ödülleri almalarına yardımcı olmaktadır (Whiting vd., 2012). Ses şirketlerde olumlu geri bildirim döngüleri sağlayabilmekte ve böylece çalışanlar, konuştukları için olumlu değerlendirildiklerini ve ödüllendirildiklerini hissettiklerinde, bu davranışı zaman içinde sürdürmeye devam etmektedirler (Liang, vd., 2012). Ancak yöneticiler genellikle sesi yeterince teşvik etmekte başarısızdır ve bu yüzden sesin birçok şirkette performans derecelendirmeleri olumsuzdur ve sesin ödüllerle tutarsız ilişkileri vardır. (Burris, 2012; Chamberlin vd., 2017). Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların seslerini duyurmalarına neden ve ne zaman daha fazla değer verdiklerini ve onları ödüllendirdiklerini anlamak önemlidir.

Siyasi iletişimin ötesinde ses ve sessizlik çalışmalarını genişletmek önemlidir. Şirketlerde kişilerarası stratejik sessizliğin nasıl kullanıldığı ve kuruluşların sessizliği stratejik bir araç olarak nasıl kullandığı konusunda yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Önde gelen bir politikacının, sessiz kalma arzusuyla çelişen seçmenleriyle iletişim kurması ve bir menfaatini gözetme güdüsüyle ses çıkarması gerekmektedir. Böyle bir siyasi kaygıda stratejik sessizlik tercih edilmezken, kimi siyasi durumlarda bilginin saklanması olumsuz bir gidişatı olumluya çevirerek örneğin seçim sürecini iyileştirebilir. Ses ve sessizlik konuları üzerine yapılacak yeni çalışmaların ve özellikle bu çalışmalarda stratejik sessizliğin etik sınırlarını incelemenin de pazara önemli ölçüde katkılar sunması beklenmektedir.

Sessizlik üzerine önemli çalışmalar yapılmış ve bunlar büyük ölçüde istemsizce susturulanlara odaklanmıştır (Addis, 2025). Ancak bazı aktörler, bir gündemi ilerletmenin potansiyel olarak daha etkili bir yolu olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çoğu zaman bu sessizlik, bir konuya dahil olmamakla karıştırılmakta ve durum hakkında özel bir bilgi sahibi olmadan bu sonuca varmak zordur. Stratejik sessizliği anlamak için hala çok fazla çalışma yapılmamıştır.

Stratejik Sessizlik Manipülasyon mu?

Konuşma manipülasyonunun uygulanabilirliğini ve verimliliğini kolaylaştıran temel faktörler dilsel ve dil dışı faktörlerdir. Dilsel faktör, kullanılan kelime dağarcığında kendini gösteren ve bilincin sözel manipülasyonuna dayanan gerçekliğin değişken bir yansımasıdır: yarı eş anlamlılık, kasıtlı belirsizlik ve içerik düzleminin örtüklüğü (hitap edenin amaçladığı anlamsal bileşeni ifadenin çerçevesine yerleştirme). Dil dışı faktör, sosyal ve ticari etkileşimin semiyotik, psikolojik, etno-kültürel, sosyal, bilişsel ve diğer özellikleriyle sosyal bağlamı kapsamaktadır. Semiyotik faktör, nesnelerin ve olguların farkındalığını ve bunların sosyal önemini iletme için kullanılan dilsel ifadedeki çeşitliliği tanımlar. Ayrıca tutumları ve dil ve ifade seçiminin iletişim kuran varlıklar tarafından nasıl ayarlandığını ifade etmektedir.

Etno-kültürel faktör, farklı bir sosyal ve kültürel geçmişe sahip iletişimciler için açık olmayabilecek örtük kültürel anlayışlar içeren ifadeleri tanımlamaktadır. Sosyal faktör, sunumlar, toplantılar ve sosyal ağ oluşturma vb. iletişim ortamına göre bilginin seçilmesi ve seçici bir şekilde aktarılmasıyla ilgilidir. Eleştiri, övgü ve olumlu veya olumsuz değerlendirmeler de dahil olmak üzere, otorite konumundan yapılan açıklamalarda olduğu gibi olumsuz ve olumlu yorumların oranını dikkate almaktadır. Ayrıca, klişelerin

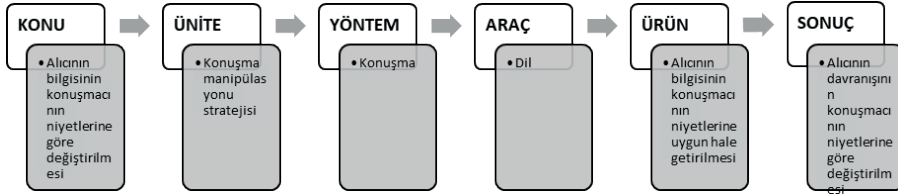
ve kitle bilincini ve anlayışını neyin oluşturduğuna dair mitlerin anlaşılmasını da içermektedir. Bilişsel faktör, bilginin nasıl işlendiğiyle ilgilidir. Algıdaki eylemsizliğin kanıtları değerlendirmede hatalara yol açtığı ve yanlış nedensel bağlantılara dayalı varsayımlarda bulunmanın gerçeğin yetersiz bir temsiline yol açtığı durumları kapsamaktadır.

Konuşma etkinliği, bilgi edinmenin ve dünyayı anlamanın bir yoludur. Doğrudan dil becerisi, su hattının üzerindeki buzdağının görünen kısmıdır. Aşağıda, görüntü görselleştirme, mantıksal çıkarımlar, konuşma planlaması vb. yer almaktadır. Psikolojik faktör, alıcının duygusal konuşma manipülasyonu ile ilgilidir. Bu, dayanaklara bağlı olarak ikna etme, bilinç ve zihne güvenme veya duygulara hitap eden ve alıcıyı konuşmacının amaçladığı doğru psikolojik duruma getiren duygusal aşılama yoluyla gerçekleşebilmektedir (Kasper ve Kellerman, 2014).

Alıcının bilincinin manipülasyonu, yalnızca bir özne ve bir manipülasyon nesnesi varsa mümkündür. Manipülasyon, 'bir şeyi başarmak veya aşlamak için birine veya bir şeye yönelik eylem' olarak tanımlanabilir (Rudinow, 1978).

Konuşma eylemlerinin farkındalığı konusu, kasıtlı ve tesadüfi manipülasyon türlerinin ayırt edildiği yaygın bir akademik araştırma konusudur. Kasıtlı konuşma manipülasyonu, daha yüksek statüye sahip kişilerin sahip olduğu meşru otorite ile yaptığı manipülasyondur. Yüksek statü ya da otorite ile elde edilen maskeli güç ya fiziksel güç ya da psikolojik güce dayanmaktadır. Bu iki türlü güç unsuru ile ikna edilen bireyler kolayca manipülasyona maruz kalmaktadır. Fiziksel güç ya da psikolojik güç (Akopova, 2013) kullanılarak gerçekleştirilen hedefli ikna, alıcının kişisel eleştirel yargısına odaklanarak bilincini manipüle etmek için kullanılan iletişim yöntemlerinden biridir (Ponomarenko ve Malyuga, 2015). Manipülatörün genel işlevsel amacına göre olguların ve çıkarımların seçilmesine ve mantıksal olarak sıralanmasına dayanmaktadır. Kültürlerarası iş söylemi, manipülasyon teknikleri üzerine yapılan çalışmaların da gösterdiği gibi, her türlü kasıtlı konuşma manipülasyonun içermektedir.

Konuşma manipülasyonu, ana dili konuşan kişinin dünya modelinin yeni bilgilerle desteklendiği, önceden var olan bilgilerin değiştirildiği, yani bilginin ontolojikleştirilmesi veya basitleştirilmesiyle uğraştığımız dilsel ifadelerin iletişimsel uygulamasını ifade etmektedir (Akopova, 2013). Konuşma manipülasyonu olgusu, özne, birim, yöntem, araç, ürün ve uygulama sonucundan oluşan karmaşık bir konuşma etkinliği türü olarak görülmektedir (Radyuk ve Oglu, 2024).



Şekil 1: Konuşma Manipülasyonu Bileşenleri

Kaynak: (Verschueren, vd.,2022).

Konuşma manipülasyonu anında sonuç vermediğinde yani konuşmacı, alıcının davranışını niyetleriyle tutarlı bir şekilde değiştiremediğinde manipülasyon yerine getirilmemiş kabul edilmektedir (Sunstein, 2023). Konuşma manipülasyonu, iletişim stratejileri ve taktikleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Konuşma davranışı stratejileri, temel amacı belirli uzun vadeli sonuçlar elde etmek olan kültürlerarası iş iletişiminin içeriğinin altında yatan mekanizmaların tamamını kapsamaktadır. Konuşma stratejileri, iletişim sürecinin belirli iletişim ortamına ve iletişim kuran kişilerin kişisel özelliklerine bağlı olarak planlanmasını ve tasarlanan planın uygulanmasını içermektedir (Berger, 2020). Başka bir deyişle, bir konuşma stratejisi temelde iletişim hedeflerine ulaşmayı amaçlayan bir dizi konuşma eylemidir.

İşlevsel açıdan bakıldığında, tüm stratejiler temel ve tamamlayıcı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Temel stratejiler, güdüler ve hedefler hiyerarşisi açısından belirli bir iletişimsel etkileşim aşamasında en önemli kabul edilen stratejilerdir. Diğer yandan tamamlayıcı stratejiler, etkileşimin verimli bir şekilde düzenlenmesini kolaylaştırmakta ve alıcı üzerinde uygun etki oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Mannan’a (2015) göre, bir iletişim stratejisi aşağıdaki yapısal bileşenleri içermektedir:

- Bir ifadede bulunma, soru sorma, istekte bulunma, öneride bulunma vb. gibi genel konuşma amacını seçmek;
- İfadenin anlamsal bileşenlerini ve iletişimsel anlamları değiştiren dil dışı ortamı seçmek;
- Bir temayı (konu) açıklayıcı bilgisi vb. bağlamında tanımlamak;
- İletişim kuran varlıkların bilinç durumuna ve empati faktörüne atıfta bulunan bilgi parçalarını ilişkilendirmek;

- İletişim bileşenlerinin sırasını tanımlamak (örneğin, konuşmacı olan bitenden derinden etkilenmişse, cümleye temayla başlayabilir ve böylece temayı son noktaya taşıyabilmektedir);
- Cümlelerin iletişimsel yapısını ayarlayarak belirli bir iletişim biçimi (iletişim, anlatım, yazılı bir metnin sözlü anlatımı), üslup (destansı, günlük konuşma dili) ve tür belirlemek.

Konuşma stratejisi, konuşmacının genel iletişim görevini ele almayı amaçlayan bir dizi konuşma eylemi olarak adlandırılırken, bir konuşma taktiği, ilgili stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran bir veya daha fazla eylem olarak görülmelidir (Bayat, 2013). Stratejik bir plan, uygulama araç ve tekniklerinin seçimini belirlemekte ve bu nedenle konuşma stratejileri ve taktikleri, sınıf karşılığı aracılığıyla ilişkilendirilmektedir. Roebuck (2012), bir iletişim taktiğinin, gerçek konuşma etkileşimi süreci içindeki bir dizi pratik hareket olarak tanımlanabileceğini öne sürmektedir. Yani, bir iletişim taktiği, bir iletişim stratejisinin aksine, iletişimsel niyetlerden ziyade öncelikli olarak iletişimsel hedefle ilişkilidir.

Her taktik, konuşmacının belirli bir iletişimsel niyetini ifade etmek üzere tasarlanmıştır. Her bir iletişim taktiği, konuşmacının amaçladığı şekilde etkileşim parametrelerini değiştirmek, değerlendirmeleri değiştirmek ve tüm konuşma durumunu yeniden şekillendirmek için uygulanmaktadır. İletişim taktiği, iletişim kuran varlıkların belirli kurallara uygun veya aykırı bir iletişim stratejisini uygulamak veya uygulamamak için farklı sıralarda gerçekleştirdikleri bir dizi söz eylemidir (Hidayat, 2016). İletişim stratejileri esasen iletişim dinamiklerinin genel gidişatını çizerken, iletişim taktikleri ilgili stratejinin belirli bir iletişim durumunun gelişiminin her aşamasında nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır (King, 2009).

Kültürlerarası iş söyleminin hem metni hem de iletişim kuran varlıkların dünya bilgisi, görüşler, inançlar ve hedefleri gibi bir dizi dil dışı faktörden etkilenmektedir. Dolayısıyla iletişim kuranların iş söylemi çerçevesinde kullandıkları stratejiler bu faktörleri de gözetenek belirlenmelidir. Bu bağlamda, iş iletişimi çerçevesinde uygulanan stratejiler şunlar olabilmektedir (Barry, 2017):

- İletişimsel etkileşimlerin yapısını ve sırasını özetleyen söylemsel stratejiler,
- Alıcıyı etkilemek amacıyla açık ve örtük olarak gerçekleştirilen retorik stratejiler,
- Çeşitli olası dil hatalarını ve iletişimsel başarısızlıkları düzeltmek için kullanılan telafi edici stratejiler.

Söylemsel stratejiler, kültürlerarası iş iletişiminin dinamiklerini, süreç ve seyrini yönetmektedir. Bunlar, etkileşimin başlangıcını, seyrini ve kapanışını işaretleyen, gelişimini önceden belirleyen, konuşmacının alıcının davranışına ilişkin beklentilerini ifade eden iletişim varlıklarının konuşma eylemlerini düzenleyen ve alıcıyı, sağlanan bilginin uygun şekilde algılanmasını kolaylaştırmak için sosyal ve mesleki geçmişin özelliklerine dayalı olarak oluşturulmuş önceden var olan bilgilere yönlendiren stratejilerdir. Dilsel temsiller düzeyinde, söylemsel stratejiler metin yapılandırma sinyalleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. En yaygın sinyaller, metnin başlangıcını ve sonunu, rol değişimlerini, geri bildirimleri ve katılımcıların katılımını gösteren sinyallerdir (Scholman ve Laparle, 2025).

Retorikstratejilerinin uygulanması, öncelikle alıcının psikolojik durumunu, durumu değerlendirme, çözümler geliştirme ve en etkili stratejileri seçme becerisini etkilemeyi kapsamaktadır (Braca ve Dondio, 2023). İletişimsel hedeflere çeşitli yollarla ulaşılabilir. Retorik stratejileri, insanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan seçimlerle ilgilidir. Hedeflerine ulaşmaya çalışan iletişim kuran varlıklar genellikle engellerle karşılaşmakta ve bu engellerin üstesinden gelmek için bu varlıklar belirli kaynaklara ulaşmak ve teknikler uygulamak mecburiyetindedir (Hoffman ve Ford, 2009). Bu nedenle, bir sohbete başlarken konuşmacı yalnızca bir hedef belirlemekle kalmaz. Aynı zamanda ne kadar katı/ yumuşak (esnek) vb. bir şekilde ilerleyeceği konusunda da karar vermektedir. Konuşmacı, belirli bir hedefe ulaşmak için uygulanacak belirli bir stratejiyi ana hatlarıyla belirlediğinde istediği sonuca ulaşabilmektedir.

İş iletişimde, özellikle vurgulanması gereken iki temel manipülasyon yöntemi vardır: iş birliği ve rekabet (Belasen, 2008). Her iki manipülasyon yönteminde de belirli bir strateji ve taktik seti kullanılmaktadır. İş anlaşmazlıkları genellikle bilgili kişilerin canlı etkileşimini kolaylaştıran araçlar olarak tanımlanmakta ve etkileşim tarzı genellikle otorite ve itaatin ikili makro stratejileri aracılığıyla tanımlanmaktadır. Otoriter retorik stratejileri (hakimiyet, güç), konuşmacının daha yüksek bir sosyal ve profesyonel statüsüyle ilişkilendirilmektedir. Bu stratejiler doğrultusunda manipülasyon emir, talep ve öfke gibi zorlama içeren sözel eylemlerde açıkça gerçekleştirilmektedir. Örtük temsil, iş ortağına baskı yapma şeklinde kendini göstermektedir yani aşağılama, otoritenin reddi, tehditler vb. durumlara bu manipülasyonda sıkça rastlanmaktadır (Hecker, 2024).

Çalışmalar, tüm strateji türlerinin genel olarak sunumlar, manipülasyon ve gelenekler olmak üzere üç evrensel ve en kapsamlı sınıfa indirgenebileceğini göstermektedir (Malyuga ve Tomalin, 2017). Tüm stratejiler açıklık düzeyi,

simetri ve iletişimsel işleyiş yöntemleri açısından farklılık göstermektedir. Yani sunumlar edilgen iletişim, manipülasyon aktif iletişim ve kurallar etkileşimli iletişimle ilişkilidir. İş iletişiminde kullanılan stratejilerde temel araçlar mesajlar ve sunumlardır.

İlginçtir ki, iletişim stratejileri ve taktiklerinin gerçekte neyi temsil ettiği konusu hararetli bir tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Bir kavram olarak strateji, askeri bilimler, ekonomi, siyaset bilimi, psikoloji ve dilbilim alanlarında analiz edilmektedir. Bu alanlardan herhangi biri çerçevesinde ele alındığında, stratejik yaklaşımın toplumun ve bireyin genel bilgisine ve bilişsel modellerine dayandığı görülmektedir.

Bu çalışmada, iletişim stratejisi, belirli bir iletişim hedefine ulaşmak için değişken sözlü ve sözsüz araçların kullanıldığı ve süreçte yer alan iletişimcilerin iletişim ortamı ve kişisel özelliklerinin dikkate alındığı iletişimsel davranışın veya iletişimsel etkileşimin bir parçası olarak görülmektedir. İletişim taktiklerinin yerine getirdiği temel işlev, ilgili iletişim stratejisini uygulamaktır; bu da hepsinin belirli iletişimsel amaçlarla ilişkili olduğu anlamına gelir. Benzer hedeflere ulaşmaya yardımcı olan taktikler gruplar halinde bütünleştirilir. Dolayısıyla, belirli bir taktik kümesinden oluşan bir strateji tanımlanabilir; bu taktikler de, belirli bir konuşma taktiğini uygulamak için kullanılan araçlar olarak görülen iletişimsel hareketlerden oluşur (Wilson, 2001).

Çeşitli söylem türlerinde iletişim stratejileri ve taktiklerinin kullanımına dair fikir veren literatür taraması, insanların iletişimsel davranışlarının çeşitli faktörler tarafından yönlendirildiği için, bunların birleşik sınıflandırmasının hala tartışma konusu olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, örneğin Issers (2002) ‘genel’ ve ‘özel’ stratejileri birbirinden ayırır, ancak iletişimsel durumların çeşitliliği ve değişkenliği nedeniyle ikincisinin sınıflandırılması neredeyse imkansız görünmektedir.

Tablo 1: İşbirlikçi etkileşimi engelleyen ve kolaylaştıran stratejilerin listesi**İşbirlikçi etkileşimi engelleyen stratejiler**

STRATEJİLER	TAKTİKLER
Kaçınma	Konuyu değiştirme / İletme / Cevaptan kaçınma
Açıkça olumsuz yanıt	İtiraz / Öfke / İnkar / Bir isteği yerine getirememekten bahsetme / Motivasyonsuz reddetme
Alıcının statüsünü düşürme	Suçlama / Yargılama / İhbar / Sitem / Alay / Aşağılama
İletişimsel yüzleşme	Anlaşmazlık / Bir konuşmayı sürdürme isteksizliği / Uzaklaşma

İşbirlikçi etkileşimi kolaylaştıran stratejiler

Dayanışma	Bir yargıyı paylaşma isteği / İş birliği yapma isteği gösterme / Güvence verme / Yakın etkileşim / Duygusal destek talep etme
Alıcının statüsünü yükseltme	Konuşmanın içeriğine ilgi gösterme / Övgü / İltifat
Olumlu etkileşim modu oluşturma	Olumlu duygusal durumu ifade etme / Olumlu İddia / Duygusal Destek

Kaçınma stratejisi, konuyu değiştirme, yönlendirme ve cevaptan kaçınma taktikleriyle gerçekleştirilmektedir. Konuşmacı bu iletişim stratejisini kullanırsa, amaç açıkça doğrudan yüzleşmeden kaçınarak olumsuz bir cevap vermektir. Alıcının statüsünü düşürme stratejisi, alıcıyı suçlamak, haksız çıkarmak ve bakış açısını itibarsızlaştırmak için erkek ve kadın katılımcılar tarafından eşit ölçüde kullanılmaktadır. Bu belirli hedeflere, suçlama, yargılama, kınama, sitem, alay ve aşağılama taktikleriyle ulaşılmaktadır. İletişimsel yüzleşme stratejisi ise, anlaşmazlık, konuşmayı sürdürme isteksizliği ve mesafe koyma stratejileriyle uygulanmaktadır.

Bir diğer strateji grubu, nezaket ve iş birliği ilkelerine dayalı etkileşimi kolaylaştırmak için kullanılan iletişim stratejileridir. Bunlara örnek olarak, alıcının statüsünü yükseltmeyi içeren stratejiler verilebilmektedir. Bu stratejiler hedefe övgü, iltifat ve konuşmanın içeriğine ise ilgi gösterme taktiklerinden oluşmaktadır. Olumlu bir etkileşim ortamı oluşturmak için bu stratejilerde olumlu ifadeler tercih edilmektedir. Çünkü olumlu ifadeler hedefte duygusal desteklenme algısı oluşturmaktadır.

Kültürlerarası iş söylemi çerçevesinde kullanılan iletişim stratejileri ve konuşma manipülasyonu taktikleri, öncelikle konuşmacının hedefleri ve alıcının davranışını düzenleme niyetiyle ilişkilidir; yani konuşmacı, alıcıyı bir

eylemi başlatmaya, değiştirmeye veya sonlandırmaya teşvik ederek alıcının karar alma sürecini etkilemekte ve aslında hedef alıcının dünya görüşünü bir nevi dönüştürmektedir.

Sunum stratejileri, iletişimsel alanın üretim aracı ve iletişim çerçevesinde ise temsil aracıdır. Başlıca sunum stratejileri şunlardır (Malyuga ve Tomalin, 2017):

- İletişim ortamının yapısında, iletişim alanının yeterli ve etkin bir şekilde somutlaştırılması, iletişim ortamının genişletilmesi veya yapısal olarak değiştirilmesini gerektiren amaçlardan bağımsız olarak belirlenen strateji,
- İletişim ortamının anlamsal olarak değiştirilmesi, iletişim ortamının yapısının dönüştürülmesini hedefleyen strateji,
- İletişim ortamının yapısının, değişmeyen iletişim alanı zemininin genişletilmesi ve detaylandırılması ve bu yönde katılımın sağlanmasını hedefleyen strateji.

Herhangi bir sunumun içeriği, iki farklı iletişim türünü yani kültürlerarası iş iletişimi sürecinde temsil edilebilecek iki tür bilgiyi içermektedir. İlk iletişim türü, bilginin bir etkileşim ve birleştirme biçimi olarak işlev gördüğü dönüşümsel alan içinde gerçekleşen iletişimi ifade etmektedir. İkinci iletişim türü ise, bilginin temel anlamıyla, bir kavrayış sürekliliği olarak algılandığı, etkileşim olarak görülen iletişimi ifade etmektedir. Toplumsal dönüşüm pratiğinde, geleneksel iletişim stratejileri ilk bilgi türüne dayanmaktadır ve projeler ve stratejiler gibi yapılandırma araçlarıyla karakterize edilmektedir. İlk bilgi türünde ikinci bilgi türüne göre daha fazla ustalaşmak mümkündür. Öte yandan, manipülatif iletişim stratejileri ikinci bilgi türüne dayanmakta ve ideoloji, propaganda ve reklamcılık gibi yapılandırma araçlarıyla karakterize edilmektedir.

Sunum stratejileri de bu bilgi türlerine çeşitli şekillerde dayanır. Anlama sürekliliği içindeki ikinci bilgi türünü içeren etkileşim, bütüncül dünya görüşünün sunumu ve bilgi sunum ve iletim stratejilerinin uygulanmasıyla sağlanmaktadır. Bu sunum stratejisi çerçevesinde “Ne söyleniyor?” diye sormak mantıklı olacaktır. Bilgi türü bire hitap eden dönüşümsel alanda ise bilginin birleştirilmesi bilgi aktarım stratejisiyle sağlanmaktadır. Bu sunum stratejisinde ise sorulması gereken mantıksal soru şu olmalıdır: “Kim kime söyler, nasıl bir tepki gelir ve ne tür bir geri bildirim beklenir?” (Malyuga ve Tomalin, 2017).

Sonuç

Sesin “amacı, iyileştirme ve olumlu değişim meydana getirmektir” (Morrison, 2014). Bu nedenle ses nihai ekip sonuçlarının hedeflerine ulaşmasını bekleyen ve bu nedenle ekip işleyişini iyileştirmenin yollarını arayan yöneticiler için değerli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, değişim odaklı yapısı nedeniyle sesin yıkıcı etkisi de bulunmaktadır. Örneğin, çalışanlar seslerini yükselttiğinde, yöneticiler fikir veya endişeyi yönetmek için zaman harcamaktadır. Çünkü sesin dikkate alınması, tartışılması ve sese geribildirimde bulunulması süreci tamamlanması gereken görevlerin planlanandan daha geç tamamlanmasına neden olabilmektedir. Ses aynı zamanda ekip üyeleri arasında çatışma oluşturabilmekte ve grup dinamiğini yok edebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Dolayısıyla, çalışanlar sesle ilişkili olumsuzluklara sebebiyet verdiğinden böyle durumlarda yöneticilerin çalışanlarını seslerini yükselttikleri için ödüllendirmeleri olası değildir (Brykman ve Raver, 2021). Özetle, ses kalitesi, yani fikirlerin ve konuların yöneticiler tarafından ne ölçüde değerli ve faydalı olarak algılandığı, çalışanların sesleri için aldıkları sonuçların kritik bir belirleyicisidir.

Tüm çalışanların yüksek kalitede ses çıkardığı görülmemektedir (Brykman ve Raver, 2021). Örneğin, Burris, vd., (2017), “çalışanların muhtemelen ne kadar önemli oldukları değişebilen çeşitli konular hakkında konuştuklarını” ve yalnızca bazı çalışanların ekibin halihazırda meşgul olduğu sorunlar ve fırsatlarla ilgili fikir veya endişeleri dile getirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanlar, yöneticilerin faaliyet gösterdikleri kaynak kısıtlamaları altında uygulanabilir olmayan idealist konuları gündeme getirebilmektedir (Burris, vd., 2017). Dahası, ekip süreçlerini iyileştirmek gibi bir fikir ya da hedefe ulaşmak için ses önemli olsa bile, ekip tartışması esnasında çalışanlar müşteri hizmetlerini iyileştirmek gibi farklı bir hedefe odaklandığında ses çalışanları gereksiz ve dikkat dağıtıcı sonuçlara da görülebilmektedir. Dolayısıyla, bir zamanlar faydalı olarak değerlendirilebilecek ses yanlış çıktılara ulaştırabildiğinden beklenen kadar değerli kabul görmeyebilmektedir (Whiting vd., 2012). Dolayısıyla yöneticilerin çalışanların sesini olumlu ya da olumsuz değerlendirmeleri sesin çıktıları ile doğrudan ilişkilidir denilebilmektedir (Brykman ve Raver, 2021).

Ses, çalışanlar için kişisel sonuçlarla ilişkilendiren kritik bir mekanizma olabileceğinden, çalışanların seslerinin daha fazla takdir görmesine yardımcı olacak stratejiler belirlemek önemlidir. Bu amaçla, stratejik sessizliği, seslerini yükselten çalışanların seslerinin yüksek kalitede olduğunu iletmelerini ve böylece olumlu kişisel değerlendirmeler almalarını sağlayan temel bir taktik

olarak kavramsallaştırmak özellikle satış ve pazarlama alanı için son derece kritik öneme sahiptir. Genel olarak pazarlama ve satış alanında çalışanların alıcıların gözünde seslerinin değerini artırmak için kullanabilecekleri üç strateji bulunmaktadır: sesli mesajın iletilmesinde hedef kitleyi doğru belirlemek, sesli mesajın çerçevesini ve zamanlamasını doğru belirlemek, sesli mesajın iletildiği dili ve tonu hedef kitle için çekici ve ikna edici hale getirmek.

Özetle, stratejik sessizlik önceleri bilgi ticaretinin bir konusu iken günümüzde şirketlerin fırsatçı ifşa adı verdikleri aslında rakipler açısından olumsuz fakat şirket içinde olumlu kabul gören tutumun sergilenmediği durumlar olarak kabul görmektedir. Yani fırsatçı ifşa tutumunun sergilendiği şirket içi bilginin dış çevre ile paylaşımının rahatça gerçekleşebildiği şirketlerde stratejik sessizliğin varlığından söz edilemezken, paylaşımın sınırlı şirket içi sessizliğin hakim olduğu durumlarda ise stratejik sessizliğin varlığından söz edilebilmektedir.

Bölümde değinildiği üzere stratejik sessizliği sadece rekabet yönünden değerlendirmek bu kavramın boyutlarını sınırlandırmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla stratejik sessizliğin sadece rekabet ile ilişkilendirilmesi yanlış bir tutumdur. Stratejik sessizlik rekabet avantajı sağlayan yönünün yanı sıra şirket içinde gerek tepe yöneticilere gerekse orta düzey yöneticilere yönelik de avantajlar sunan bir durumdur. Şöyle ki özellikle halka arz olmuş şirketlerin yöneticileri kimsenin bilmediği senelik stratejileri kendileri belirledikleri için, bu stratejiler doğrultusunda kimsenin öngöremediği tahminlemelerde bulunabilmektedirler. Dolayısıyla bu yöneticiler kimsenin bilemediği bilgiler ışığında kişisel çıkarlarını destekleyen kararlar almakta; sene sonu kar paylarına diğer hissedarlara kıyasla daha etkin biçimde ortak olabilmektedirler.

Stratejik sessizlik rakip firmaların şirket içi bilgilerinin etişe uygun olmayan biçimde rızasız satışı ya da şirket içi yönetim organları tarafından fırsatçı biçimde kullanımı ile de ilişkili bir kavramdır. Ancak stratejik sessizlik bu olumsuzlukların yanı sıra şirketin çıkarına olan kararların alınması ile de ilişkilendirilebilmektedir. Yani fırsatçı tutum sergileyen yöneticilerin hisse alım satında kişisel çıkarlarını gözeterek şirketi zarar ettirmeye yönelik stratejiler belirleyebildiği durumlar da söz konusudur. Aksine şirketin karını büyütme stratejileri belirledikleri ve böylece bu yöneticilerin kişisel menfaatlerini çoğalttıkları durumlar da mevcuttur. Stratejik sessizlik tercih eden yöneticilerin bu sessizliği şirketin durumu kötüye giderken fırsat olarak kullandıkları durumlar bulunmaktadır. Örneğin stratejik sessizliğe sahip yöneticiler şirket durumu kötüye gitmeden hemen önce hisselerini satarak

en tepe hisse fiyatından maksimum karı elde edebilmektedirler (Hıdıroğlu, 2020).

Öte yandan, kişilerarası etkileşim, belirli bir anlamsal içeriği iletmek için dil aracılığıyla bilgi aktarımını içeren karmaşık bir süreçtir ve nihai amaç alıcının davranışını yönetmektir. Bu nedenle, konuşma etkileşimi her zaman bir düzeyde, konuşmacının muhatabın davranışını anlamaya varmak, kontrol etmek veya ilişkiler kurmak için yönlendirme hedefi olan konuşma manipülasyonu ile ilişkilendirilecektir. Bu ise iletişimin asla tarafsız olmadığı hakkında bir ölçüttür. Çünkü böyle bir durumda dil kullanımı hedefli manipülatif çabalar göstermeyi içermektedir.

Stratejik sessizliğin manipülasyonunun tanımlarını ve özelliklerini analiz eden bu bölüm, iletişim stratejileri ve taktiklerine değinerek verimli etkileşimi sağlamaya yönelik manipülasyon yönelimi, bu yönelimin temel özellikleri ve etkilerini ortaya koymaktadır. İletişim stratejisi, iletişimsel bir hedefe ulaşmak için tasarlanmış bir dizi konuşma eylemidir. Planlanmış bir konuşma ya da stratejik sessizlik ile iletişim çerçevesine uygun iletişim taktikleri geliştirmek için dili en doğru şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. İletişim stratejileri ve taktikler, dil araçları kullanılarak profesyonellerin ve kültürlerarası şirket yöneticilerinin iş söylemleri çerçevesinde canlı bir şekilde temsil edilmesine imkan tanımaktadır. Küresel ölçekte uyumun sağlanmasına neden olan iletişim stratejileri ve stratejik sessizlik kavramları iş dünyasında başarıya giden yolda önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, her geçen gün iletişim parametrelerinin çeşitlenerek çoğaldığı iş dünyasına yenilikçi bir bakış açısı kazandırmayı hedefleyen bu bölümün alan yazınına gerekli katkıyı yapması hedefiyle başlıkları ve kapsamı en güncel konulardan seçilmiştir. Bölümün literatüre ve iş dünyasına gerekli katkıları sunması temennisiyle...

Kaynakça

- Addis, M. E. (2025). *Invisible men: Men's inner lives and the consequences of silence*. Macmillan+ ORM.
- Ahmed, A., & Ahmed, U. (2025). Ethical Marketing Practices: Building Trust and Authenticity. *Copyright© 2025 Eurasian Research Institute*, 292.
- Akopova, A. (2013). Linguistic manipulation: Definition and types. *International Journal of Cognitive Research in science, engineering and education (IJCRSEE)*, 1(2), 78-82.
- Anderson, T. J. (2003). The use of silence as a political rhetorical strategy.
- Barry, T. (2017). Communicative strategies and tactics of speech manipulation in intercultural business discourse. *Training, Language and Culture*, 1(1), 28-45.
- Bayat, N. (2013). A study on the use of speech acts. *Procedia-social and behavioral sciences*, 70, 213-221.
- Belasen, A. T. (2008). *The theory and practice of corporate communication: A competing values perspective*. Sage.
- Berger, C. R. (2020). *Planning strategic interaction: Attaining goals through communicative action*. Routledge.
- Billings, M. B., & Cedergren, M. C. (2015). Strategic silence, insider selling and litigation risk. *Journal of Accounting and Economics*, 59(2-3), 119-142.
- Braca, A., & Dondio, P. (2023). Developing persuasive systems for marketing: The interplay of persuasion techniques, customer traits and persuasive message design. *Italian Journal of Marketing*, 2023(3), 369-412.
- Boush, D. M., Friestad, M., & Wright, P. (2015). *Deception in the marketplace: The psychology of deceptive persuasion and consumer self-protection*. Routledge.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of organizational behavior*, 34(5), 671-697.
- Brykman, K. M., & Raver, J. L. (2021). To speak up effectively or often? The effects of voice quality and voice frequency on peers' and managers' evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 42(4), 504-526.
- Bufalino, G. (2025). Beyond words: the transformative impact of silence. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 39(3), 1-3.
- Burleson, B. R. (2011). A constructivist approach to listening. *The Intl. Journal of Listening*, 25(1-2), 27-46.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of management journal*, 55(4), 851-875.

- Burris, E. R., Rockmann, K. W., & Kimmons, Y. S. (2017). The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2099-2125.
- Carlos, W. C., & Lewis, B. W. (2018). Strategic silence: Withholding certification status as a hypocrisy avoidance tactic. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 130-169.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of organizational behavior*, 33(1), 64-88.
- Curhan, J. R., Overbeck, J. R., Cho, Y., Zhang, T., & Yang, Y. (2022). Silence is golden: Extended silence, deliberative mindset, and value creation in negotiation. *Journal of applied psychology*, 107(1), 78.
- Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B. I. (2015). *Political Marketing:: Theoretical and Strategic Foundations*. Routledge.
- Dadabaev, T., & Sonoda, S. (2023). Silence is golden? Silences as strategic narratives in Central Asian states' response to the Ukrainian crisis. *International Journal of Asian Studies*, 20(1), 193-215.
- Dalessandro, C., James-Hawkins, L., & Sennott, C. (2019). Strategic silence: College men and hegemonic masculinity in contraceptive decision making. *Gender & Society*, 33(5), 772-794.
- Dimitrov, R. (2017). *Strategic silence: Public relations and indirect communication*. Routledge.
- Donovan, J., & Boyd, D. (2021). Stop the presses? Moving from strategic silence to strategic amplification in a networked media ecosystem. *American Behavioral Scientist*, 65(2), 333-350.
- Elmimouni, H., Skop, Y., Abokhodair, N., Rüller, S., Aal, K., Weibert, A., ... & Tolmie, P. (2024). Shielding or silencing?: An investigation into content moderation during the sheikh jarrah crisis. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 8(GROUP), 1-21.
- Ferguson, K. (2003). Silence: A politics. *Contemporary Political Theory*, 2(1), 49-65.
- Fletcher, D., & Watson, T. (2007). Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. *Organization*, 14(2), 155-174.
- Godulla, A., Ehrlinspiel, M., Gulich, S., Leißner, V., Müller, A., Rüth, A., & Sauer, M. (2024). Sound or Silence? Current Developments in Organizational Communication.
- Graham, M. (2017). *Presidents' secrets: the use and abuse of hidden power*. Yale University Press.
- Guillaume, X., & Schweiger, E. (2018). Silence as doing. In *Political Silence* (pp. 96-111). Routledge.

- Harlow, W. E. (2017). Strategic Silence as a Frame for Understanding the 2017 Embargo Against Qatar. *Journal of Contemporary Rhetoric*, 7(4).
- Harlow, W. (2018). Strategic silence. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-4.
- Hashem, T. N. (2023). Can Aggressive Marketing Cause an Ethical Dilemma. *International Journal of Membrane Science and Technology*, 10(4), 1216-1229.
- Hecker, K. (2024). *Behind Closed Doors: On Covert Aggression and the Abuse of Power by Women in the Workplace*. Pacifica Graduate Institute.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *COVID-19 Döneminde Yönetim ve Girişimcilik*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Sağlık İşletmeleri Yönetimi ve Nükleer Tıp İlaçlarında Fiyatlandırma Stratejileri: Eczacıbaşı Holding Monrol Örneği. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(8).
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Leadership: Best Practical Leadership Style to Business Strategies in the Period of Covid-19 Epidemic. *Turkish Studies-Social Sciences*, 15(4).
- Hıdıroğlu, D. (2020). The Strategic Management of Innovative Entrepreneurship in Turkey: A Workshop within The Scope of “YouthatworkEU”. *Gender and Immigration*. 197.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Strategic Management in The Information Age. *Data, Information and Knowledge Management*. Chapter No, 6, 113-128.
- Hıdıroğlu, D. (2020). The contributions of groupware systems to organizational communication and strategic management in covid-19 epidemic period. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), 169-177.
- Hıdıroğlu, D. (2020). Yüksek Düzey Yöneticilerin Ödenekleri ve Firma Performansı İlişkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(Özel Sayı 1), 145-161.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Performance evaluation systems and leadership. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 8(2), 112-120.
- Hıdıroğlu, D. (2021). Sustainability in Businesses: Effective Innovative Leadership and Entrepreneurship. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 5(10), 165-175.
- Hidayat, A. (2016). Speech acts: Force behind words. *English Education: Jurnal Tadris Bahasa Inggris*, 9(1), 1-12.
- Hoffman, M. F., & Ford, D. J. (2009). *Organizational rhetoric: Situations and strategies*. Sage.
- Ishihara, A., & Miura, S. (2024). Delegation and strategic silence. Available at SSRN 3609811.

- Jiang, J., Gong, Y., Dong, Y., Han, Y., & Qin, Y. (2025). Unpacking leader critical thinking in employee voice quality and silence frequency. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(1), e12554.
- Jones, M. T. (2011). Global Gigatrends and the Silence of Strategic Management.
- Jones, A., Blake, J., Adams, M., Kelly, D., Mannion, R., & Maben, J. (2021). Interventions promoting employee “speaking-up” within healthcare workplaces: a systematic narrative review of the international literature. *Health Policy*, 125(3), 375-384.
- Jung, M. G., Sohn, T. Y., & Choe, H. (2021). The effect of organizational culture and organizational silence on turnover intention of members of a small and medium-sized hospital in the metropolitan area. *Korea Journal of Hospital Management*, 26(2), 43-55.
- Kasper, G., & Kellerman, E. (2014). *Communication strategies: Psycholinguistic and sociolinguistic perspectives*. Routledge.
- Kellner, D. (2007). Bushspeak and the politics of lying: presidential rhetoric in the “war on terror”. *Presidential Studies Quarterly*, 37(4), 622-645.
- King, C. L. (2009). Emergent communication strategies. *International journal of strategic communication*, 4(1), 19-38.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Klein, J. A. (2024). Why supervisors resist employee involvement. In *Revitalizing Manufacturing* (pp. 453-466). CRC Press.
- Knoll, M., & 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.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360.
- Knutsen, K. (2015). Strategic silence: political persuasion between the remembered and the forgotten. In *Beyond Memory*. 125-140. Routledge.
- Kumar, P., Singh Dadwal, S., Modi, S., Ghouri, A. M., & Jahankhani, H. (2025). Consumer Resistance: Fighting Back Against Manipulative Marketing and Unethical Marketing Practices. In *The Dark Side of Marketing: Technology, Consumer Autonomy and Recuperative Marketing* (pp. 195-225). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.

- Malyuga, E. N., & Tomalin, B. (2017). Communicative strategies and tactics of speech manipulation in intercultural business discourse. *Training, language and culture*, 1(1), 28-45.
- Mannan, M. (2015). *BRAC, global policy language, and women in Bangladesh: Transformation and manipulation*. Suny Press.
- Maor, M., Gilad, S., & Bloom, P. B. N. (2013). Organizational reputation, regulatory talk, and strategic silence. *Journal of public administration research and theory*, 23(3), 581-608.
- McLaren, P. G., & Mills, J. H. (2010). Appropriation, manipulation, and silence: A critical hermeneutic analysis of the management textbook as a tool of the corporate discourse. *Management & Organizational History*, 5(3-4), 408-427.
- 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. (2014). Employee voice and silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Pang, A., Jin, Y., Seo, Y., Choi, S. I., Teo, H. X., Le, P. D., & Reber, B. (2022). Breaking the sound of silence: Explication in the use of strategic silence in crisis communication. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 219-241.
- Parke, M. R., Tangirala, S., Sanaria, A., & Ekkirala, S. (2022). How strategic silence enables employee voice to be valued and rewarded. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 104187.
- Pinto, S., Duarte, M., & Conceição, O. (2024, November). What Does Employee Silence Mean? The Role of Organizational Climate and Burnout. In *Proceedings of The 19th European Conference on Management, Leadership and Governance*. Academic Conferences International.
- Ponomarenko, E. V., & Malyuga, E. N. (2015). Ironical rhetoric in business English courses from functional linguistics perspective. In *EDULEARN15 Proceedings* (pp. 1392-1396). IATED.
- Rudinow, J. (1978). Manipulation. *Ethics*, 88(4), 338-347.
- Qin, M. S., Luo, X., Schifeling, T., & Wang, Y. (2025). When corporate silence is costly: Negative consumer responses to corporate silence on social issues. *Strategic Management Journal*, 46(4), 994-1026.
- Radyuk, A., & Oglu, U. I. Z. (2024). Speech Manipulation in Motivational Business Lectures. In *Forum for Linguistic Studies*.
- Reijntjes, V. A., & Groeneveld, B. L. (2025). The Sound of Silence: Conceptualizing Strategic CSR Silence as a Communication Practice.

- Rimkuté, D. (2020). Strategic silence or regulatory talk? Regulatory agency responses to public allegations amidst the glyphosate controversy. *Journal of European Public Policy*, 27(11), 1636-1656.
- Roebuck, K. (2012). *Speech Recognition: High-impact Emerging Technology-What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Emereo Publishing.
- Scholman, M., & Laparle, S. (2025). Can gestures speak louder than words? The effect of gestural discourse markers on discourse expectations. *Discourse Processes*, 1-22.
- Stouten, J., Tripp, T. M., Bies, R. J., & De Cremer, D. (2019). When something is not right: The value of silence. *Academy of Management Perspectives*, 33(3), 323-333.
- Sunstein, C. (2023). Fifty shades of manipulation. *Annual Review of Policy Design*, 11(1).
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Van Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Dyne, A., Washington, N., Villodas, M., & Cronan, T. (2023). Racial/ethnic differences in anorexia and bulimia diagnoses among US college students. *Eating Behaviors*, 50, 101779.
- Verschueren, E., Gillis, M., Decruy, L., Vanthornhout, J., & Francart, T. (2022). Speech understanding oppositely affects acoustic and linguistic neural tracking in a speech rate manipulation paradigm. *Journal of Neuroscience*, 42(39), 7442-7453.
- Vieira, M. B. (2020). Representing silence in politics. *American Political Science Review*, 114(4), 976-988.
- Wang, S., Moskal, M., & Schweisfurth, M. (2022). The social practice of silence in intercultural classrooms at a UK university. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 52(4), 600-617.
- Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 159.
- Zhang, S., Chen, H., Wang, Y., Xu, Y., Bai, J., Wu, Y., ... & Li, H. (2025). The Manipulative Power of Voice Characteristics: Investigating Deceptive Patterns in Mandarin Chinese Female Synthetic Speech. *Proceedings of the ACM on Interactive, Mobile, Wearable and Ubiquitous Technologies*, 9(3), 1-32.