

Örgütsel Güç ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Müge Ünal¹

Özet

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesinde büyük ölçüde yöneticilerin çalışanlar üzerindeki güç kullanımları etkilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları ile birlikte örgütsel güç kaynaklarını ne ölçüde ve nasıl kullandıkları da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel güç ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki kavramsal bir çerçevede ele alınmakta; özellikle örgütsel güç kaynakları (yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç) ile örgütsel sessizlik türleri (kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve savunmacı sessizlik) arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde güç kullanım biçimlerinin çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki olası etkileri ortaya konularak, örgütsel dinamiklerin anlaşılmasına yönelik kuramsal bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Giriş

Güç kavramı sosyal bilimlerde çok sık tartışılan konular arasında yer almakta ve genel anlamda, bir bireyin diğer bireyi etkileyebilmesi ve bireyin diğer bireyin isteklerine göre davranma kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde en belirleyici unsur ise güç ya da otoritedir. Örgütsel yapı içinde güç; bireylerin çeşitli araçlarla birbirlerini etkileme, yönlendirme ve belirli davranış kalıplarını ortaya çıkarmaya yönelik girişimlerini ifade eder. Örgüt üyelerinin gücü elde etme ve kullanma çabaları ise örgüt içi politikaların temelini oluşturmaktadır. Hem bireysel hem de kurumsal hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerde iletişim ve ilişkiler kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda çalışanların yalnızca iş arkadaşlarıyla değil, yöneticilerle de belirli kurallar çerçevesinde etkili bir iletişim kurmaları

1 Dr., Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı, mugeunal@anadolu.edu.tr, ORCID numarası: 0000-0003-4640-8522

gerekmektedir (Tikici vd., 2011: 254). Bunun yanı sıra, çalışanlar arasında ayrımcılık veya eşitsizlik gibi olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmak yerine görüş ve düşüncelerini ifade etmeleri, örgüt içinde politik çeşitliğin sağlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Moaşa, 2011).

Her ne kadar literatürde örgütsel sessizlik olumsuz bir durummuş gibi ifade edilse de, örgütsel sessizliği daima olumsuz bir durum olarak değerlendirmek doğru değildir. Nitekim bazı durumlarda örgütsel sessizliğin yararlı sonuçlar doğurabileceği görülmektedir. Örneğin yönetsel bilgi yükünün azaltılması, çalışanlar arasındaki çatışmaların önlenmesi ve örgüt için kritik öneme sahip örtük bilgilerin korunması, sessizliğin olumlu işlevleri arasında sayılabilir. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik çoğu zaman örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve iletişim süreçlerini engelleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Tikici vd., 2011: 255). Yöneticilerin sahip oldukları çeşitli güç kaynakları aracılığıyla astlarının, meslektaşlarının ve hatta üstlerinin davranışlarını etkilemeye çalıştıkları bilinmektedir. Bu bağlamda, örgütsel güç ile çalışanların sessizlik davranışları arasında karşılıklı etkileşimli bir ilişki söz konusudur. Bir yandan yöneticilerin güç kullanımı, çalışanların sessiz kalmasına neden olabilmekte; diğer yandan çalışanların sessiz kalması, yöneticilerin daha yoğun biçimde güç kullanımına başvurmalarına zemin hazırlayabilmektedir (Aydın, 2016: 48). Dolayısıyla, yöneticiler formel otoritelerinden kaynaklı güçlerini doğrudan kullanmasalar dahi, çalışanlar konum farkından ötürü duygu ve düşüncelerini tam anlamıyla ifade edememektedirler. Bu nedenle yöneticilerin, sessizlik kültürünün ortaya çıkmasını önlemek için bilinçli çabalar göstermeleri kritik bir gerekliliktir.

Bu bölümde, örgütsel güç ve örgütsel sessizlik kavramları ayrıntılı biçimde ele alınacak; güç türleri ile sessizlik türleri arasındaki ilişkiler kuramsal ve ampirik bulgular ışığında açıklanacaktır.

1.Örgütsel Güç Kavramı

Örgütsel güç, yöneticinin kurum adına gerçekleştirilmesini istediği davranışları çalışanlardan talep edebilme ve bunları uygulatabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Koşar, 2012). Yöneticilerin, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmeleri ve yönlendirebilmeleri, sahip oldukları güç kaynaklarını etkin biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, örgüt yöneticilerinin belirlenen hedeflere ulaşmada çalışanlarını yönlendirebilmesi için yeterli düzeyde güç sahibi olmaları gerekmektedir (Zafer, 2008).

Örgütsel bağlamda güç, bireylerin farklı yöntem ve araçlarla birbirlerini etkilemevebelirli davranış biçimlerini yönlendirme çabası olarak tanımlanabilir.

Örgüt üyelerinin güç elde etme ve bu gücü kullanma yönündeki girişimleri ise örgüt içi politikanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için iletişim ve ilişkilerin önemi yadsınamaz. Çalışanların, yalnızca iş arkadaşlarıyla değil aynı zamanda yönetimle de belirlenen kurallar çerçevesinde etkili bir iletişim kurlmaları gerekmektedir (Tikici vd., 2011:254).

Yurt içi ve yurt dışında örgütsel güç üzerine gerçekleştirilen araştırmalara baktığımızda (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Demir, 2017; Demirel, 2012; Yılmaz ve Altınkurt, 2012), güç, onu etkileyen faktörler, güç kaynakları, güç mesafesi ve gücün önemi gibi konulara odaklanılarak ele alınmaktadır. Kuşkusuz, örgütler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratan temel unsurlardan biri, güç kullanım biçimidir. Bu nedenle, güç kullanımına dair bilgi sahibi olmak, hem gücü uygulayan aktörler hem de güce maruz kalan bireyler için kritik öneme sahiptir. Güçlü liderler, takipçilerini istediklerini yaptırmak için etkiler (Fuqua, Payne & Cangemi, 2010). Etkili bir lider olabilmek için ise, kişi çeşitli güç biçimlerini ayırt edebilmeli ve kendi tarzı, karakter özellikleri ve çalışma ortamı ile en uyumlu olanı seçebilmelidir (Goncalves, 2013). Yöneticilerin tutum, davranış, yetenek ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu durum onların farklı yönetim tarzları geliştirmelerine yol açmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını etkilemek açısından sahip oldukları gücü kullanmaktadır (Zel, 2001). Yönetimsel süreçlerdeki güç kullanımları kendi kişilik özellikleri, bilgi ve deneyim ve koşullara göre değişkenlik gösterebilmektedir.

1.1.Örgütsel Güç Kaynakları

Güç kaynakları, bireylerin veya yöneticilerin sahip oldukları gücün temel dayanaklarını ve bu gücün hangi unsurlardan beslendiğini ifade etmektedir. Başka bir deyişle, “güç nereden doğar ve nasıl oluşur?” sorusuna verilen yanıtlar, güç kaynaklarının belirlenmesine yöneliktir. Bu kapsamda güç kaynakları, ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından bireyler, gruplar, takımlar ve örgütler arasındaki etkileşimlerden hareketle yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) güç ve bilgi/uzmanlık gücü olarak beş boyutta sınıflandırılmıştır:

1.1.1.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, temelini olumsuz sonuçlara maruz kalma korkusundan alan bir güç türüdür. Bu bağlamda, örgütsel hiyerarşi içerisinde astların başarısızlık ya da beklentileri karşılamama durumunda, baskı, tehdit ve korku unsurlarına dayalı olarak işleyen cezalandırıcı bir mekanizma niteliği taşır (Eren, 2010). Zorlayıcı güç, bireylerin kendi iradeleri dışında, başka bir aktörün uyguladığı

baskı veya zorlama sonucunda davranışlarını değiştirmeleri durumunu ifade eder. Üstlerin astlarını fiziksel ya da psikolojik baskı altında tutması, tehdit etmesi veya cezalandırma yoluna başvurması, zorlayıcı gücün örgütsel yapılardaki somut örnekleri arasında yer almaktadır.

1.1.2 Ödül Gücü

Ödüllendirme gücü, bireylerin başkalarının davranışlarını ödül veya teşvik edici unsurlar aracılığıyla yönlendirmesine dayanan bir güç türüdür. Bu bağlamda, yönetici veya lider pozisyonundaki kişi, grup üyelerini çeşitli ödüller aracılığıyla teşvik etme yetkisine sahiptir. Olumlu motivasyonu artırmada en etkili araçlardan biri olarak değerlendirilen bu güç, maaş artışı, terfi, ek sorumluluk verilmesi, daha nitelikli görevlerin üstlenilmesi, statü iyileştirmeleri veya takdir gibi çeşitli uygulamalar aracılığıyla pekiştirilmektedir.

1.1.3.Yasal Güç

Yasal güç, çalışanların yöneticilerin gerekli davranış değişikliklerini talep etme hakkına sahip olduğunu ve kendilerinin de bu taleplere uymakla yükümlü olduklarını kabul etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, “üst konumdaki kişinin isteğini yerine getirme zorunluluğu” düşüncesi ön plana çıkmaktadır. “Mecburiyet”, “yükümlülük” ve “gereklilik” kavramları, yasal gücün özünü açıklayan anahtar unsurlar olarak değerlendirilebilir. Yasal pozisyon gücü, örgüt içindeki bireyler üzerinde etkili olabilen temel güç türlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu güç, yalnızca resmi unvan veya rol ile sınırlı kalmayıp, karşılıklı ilişkiler, eşitlik ve sorumluluk gibi normlarla desteklendiğinde etkinliğini artırmakta ve daha etkili bir biçimde işlev görmektedir (Raven, 2008). Örgütsel güç teorileri çerçevesinde, bu güç türü formal otoritenin bir göstergesi olarak kabul edilir ve çalışanların davranışlarını yönlendirmede, performanslarını artırmada ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol üstlenir. Ayrıca, yasal pozisyon gücü ile birlikte uygulanan ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları, örgüt içinde hem bireysel hem de grup düzeyinde motivasyonel etki yaratmakta; bu da örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artırmaktadır. Dolayısıyla, yasal pozisyon gücünün etkin kullanımı, yalnızca yönetici veya lider açısından değil, örgütün genel performansı ve sürdürülebilirliği açısından da önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

1.1.4.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, bireyin sahip olduğu özel bilgi, deneyim veya yetenekler sonucunda ortaya çıkan bir güç türüdür. Lider veya yöneticinin sahip

olduğu bilgi ve uzmanlık, örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. İşlerin giderek özelleşmesi ve karmaşıklaşmasıyla birlikte, örgütler belirli amaçlara ulaşabilmek için uzmanlara bağımlı hale gelmektedir; bu durum, uzmanlık gücünü örgütsel işlevište kritik bir kaynak hâline getirmektedir.

1.1.5.Karizmatik Güç

Literatürde özdeşlik gücü, benzeşim gücü veya referans gücü olarak da adlandırılan bu güç türü, kaynağını bireyin model alınabilir özelliklerinden almaktadır. Etki eden kişinin sosyal karşılaştırmalarda bir referans noktası olarak görülmesi, etkilenen bireylerin onunla özdeşleşme arzusunu güçlendirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Karizmatik güç, bireylerin bu güce sahip kişileri rol model olarak tanımlamalarından ya da onlar gibi olma isteği duymalarından doğmaktadır. House'un (1992) yaklaşımına göre, karizma liderlik literatüründe üç temel boyut üzerinden ele alınmaktadır. Birinci boyut, liderin yüksek düzeyde özgüvene sahip olmasıdır; bu, liderin kendi yetkinliklerine olan inancını yansıtmasının yanı sıra, takipçiler tarafından güvenilir ve etkileyici bir figür olarak algılanmasını sağlar (House, 1992; Conger & Kanungo, 1998). İkinci boyut, güçlü bir etkileme kapasitesine sahip olmayı içerir; karizmatik lider, bu yeteneği aracılığıyla başkalarının tutum ve davranışlarını yönlendirebilir, vizyonunu paylaşabilir ve ekip üyelerini ortak hedefler doğrultusunda motive edebilir (Bass, 1990; House, 1992). Üçüncü boyut ise, liderin kendi inanç ve değerlerinin ahlaki açıdan doğruluğuna başkalarını ikna etme yeteneğidir; bu özellik, liderin etik bir otorite olarak tanınmasını sağlamakta ve takipçilerinin gönüllü bağlılığını güçlendirmektedir (Shamir, House & Arthur, 1993). Bu üç bileşen bir araya geldiğinde, liderin çevresindeki bireyler üzerinde anlamlı, sürdürülebilir ve dönüştürücü bir etki yaratmasına imkân tanır.

2.Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı farklı disiplinlerde ele alınan çok boyutlu bir olgudur. İletişim, psikoloji ve sosyoloji alanlarında kavram; toplumsal suskunluk, içe kapanıklık veya tepkisizlik gibi anlamlarda kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010). Örgütsel bağlamda sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde mevcut sorunlara ilişkin düşüncelerini ifade etmeyerek tepkisiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006). Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan tanımlamaya göre, örgütsel sessizlik, çalışanların iş ortamıyla ilgili fikirlerini, kaygılarını, endişelerini ve önerilerini yönetim veya üst düzey karar vericilerle paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınmaları durumunu ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel sessizlik, bireylerin

düşüncelerini ve geri bildirimlerini saklamaları ve ifade etmemeleri şeklinde kendini gösterir. Bu durum, sadece çalışanların bireysel tutumlarını değil, aynı zamanda örgütün problem çözme kapasitesini, yenilikçi girişimlerini ve karar alma süreçlerinin etkinliğini de doğrudan etkileyebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Detert & Edmondson, 2011). Örgütsel sessizlik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir; örneğin, olumsuz sonuçlardan kaçınma, iş güvencesi endişeleri veya örgütsel kültürün eleştiriye kapalı olması gibi faktörler bu davranışı pekiştirebilir.

Çağdaş örgütlerde başarının anahtarlarından biri, çalışanların fikirlerini özgürce dile getirebildikleri bir iletişim ortamının oluşturulmasıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının önemi giderek artmakta, çalışanların uyum içinde hareket etmeleri ve etkili iletişim kurmaları örgütsel performansa doğrudan katkı yapmaktadır (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015). Örgütlerin gelişimi büyük ölçüde çalışanların yeni fikirler üretebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri kritik bir öneme sahiptir. Yöneticilerin çalışanları cesaretlendirmesi ve onların görüşlerine saygı duyması, sessizlikten kaynaklanan sorunların önlenmesine ve örgütsel başarının artmasına katkı sağlayabilmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Örgütsel güç ile sessizlik arasında çift yönlü bir ilişki olduğu da literatürde vurgulanmaktadır. Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanma biçimleri, çalışanların sessizlik eğilimlerini şekillendirebilmektedir. Güç kullanan yönetici, astların sessiz kalmasına neden olabileceği gibi; sessiz kalan astlar da yöneticilerin güç kullanımına daha fazla maruz kalabilmektedir (Aydın, 2016). Bu durum, özellikle rekabetin yoğun olduğu günümüz örgütlerinde kritik bir risk alanı oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik bir itaat biçimi olarak değerlendirilmemelidir; aksine, çoğu durumda örgüte yönelik pasif bir tepki veya geri planda kalma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Bildik, 2009). Sessizlik, çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşımlarını engelleyerek örgüt için önemli bir kayıp yaratabilmektedir. Bu bağlamda, geri planda kalan ve çekingen davranışlar sergileyen çalışanların örgütsel amaçlara katkıda bulunmaları ve verimli olmaları güçleşmektedir. Ayrıca, çalışanların isteksizliği, bireysel ve örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.1.Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik, yalnızca bireyin iletişime katılmaması ya da ses çıkarmaması olarak değerlendirilmemelidir. Sessizlik, çalışanların sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri ifade etme imkânına rağmen, bunları bilinçli olarak dile getirmemeyi tercih etmeleri durumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla sessizlik,

basit bir pasiflik değil, belirli güdülere dayalı bilinçli bir davranış biçimidir. Nitekim, örgütsel sessizlik tek tip bir olgu olmayıp, farklı türleri ve biçimleri bulunmaktadır ve bu sessizlik türleri, çalışanların motivasyonel durumları ve psikolojik yaklaşımları tarafından şekillendirilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1366). Bu bağlamda örgütsel sessizlik; başkalarının fikirlerine uyum sağlama, bireysel çıkarları veya konumunu koruma, ya da başkalarının yararını gözeterek hareket etme gibi çeşitli nedenlerle varolabilmektedir (Taşkiran, 2011).

Sessizlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmaları yapılmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik sınıflandırmasını temel almakla birlikte, yönetim, etik ve iletişim literatürünü ayrıntılı biçimde inceleyerek bu sınıflandırmayı genişletmişlerdir. Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu iki sessizlik türüne ek olarak yeni bir boyut geliştirmiş ve böylece sessizliği üç kategori altında ele almışlardır: kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik (Van Dyne vd., 2003:1364).

Sessizlik üzerine önemli katkıları bulunan Pinder ve Harlos (2001), kavramı "pasif sessizlik" ve "razı olma sessizliği" şeklinde iki boyutta ele almışlardır. Onlara göre pasif sessizlik, çalışanların bilinçli olarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları anlamına gelirken; razı olma sessizliği, pasiflikten farklı olarak, bireylerin boyun eğmesi hatta örgüt içindeki olumsuzluklara göz yumması şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349).

Van Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) sessizlik taksonomisini temel alarak ve yönetim, etik ve iletişim literatürünü detaylı analizi ile bu sınıflandırmayı geliştirmişlerdir. Pinder ve Harlos tarafından ortaya konulan iki sessizlik tipine ek olarak farklı bir boyut eklemiş ve sessizliği kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik (Van Dyne vd., 2003:1364) olarak üç farklı kategori altında tanımlamışlardır.

2.1.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut durumu kabul ederek, sahip oldukları görüş, bilgi ve düşünceleri paylaşmayıp sinik bir tavır göstermeleri şeklinde ifade edilmektedir.(Van Dyne vd., 2003:1366). Diğer bir deyişle, çalışanlar işlerini kaybetmemek, terfi etmek veya benzeri kişisel amaçlar doğrultusunda, karşılaştıkları olaylar karşısında sessiz kalarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Öztürk ve Cevher, 2016).

İtaat, kabullenici sessizliğin bir boyutu olarak ele alınmakta olup, çalışanların mevcut kurumsal koşulları sorgulamaksızın kabul etmesini ve

alternatiflerin kısıtlılığını benimsemesini yansıtmaktadır. Nitekim itaatkâr bireyler, var olan şartları herhangi bir eleştirel analizden geçirmeksizin kabullenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik bağlamında, çalışanların sahip oldukları bilgiye rağmen iletişim kurmaktan imtinâ etme davranışı belirginleşmektedir (Özgen ve Süregevil, 2009).

Kabullenici sessizlik bağlamında, çalışanlar mevcut örgütsel şartları zımnen kabul etmekte ve bunları değiştirme yönünde herhangi bir girişimde bulunmamaktadır. Bu durum, bireylerin kasıtlı bir şekilde edilgen ve kayıtsız bir duruş sergilemeleri, dolayısıyla açık iletişimden kaçınmaları şeklinde tezahür etmektedir. Bu ilgisiz davranış, temelini boyun eğmeden alabileceği gibi, aynı zamanda açık iletişimin herhangi bir fayda sağlamayacağı yönündeki bir inançtan da kaynaklanabilir.. Literatürdeki çalışmalar, öğrenilmiş çaresizlik kavramı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır. Daha önceki yaşantılarından çevresini kontrol altına alamayacağına inanan bireyler, kabullenme ve sessizleşme eğilimi gösterirler; bu durum, örgütsel sorunlara ve konulara yönelik ilgilerini kaybetmelerine yol açar. Kabullenici sessizlik, örgütsel meselelere karşı kayıtsızlık ya da düşük ilgi ile karakterize edilmektedir; bu çerçevede çalışanlar, durumu iyileştirme gayreti sergilemek yerine, salt zorunlu yükümlülüklerini yerine getirerek mesaiyi tamamlamayı önceliklendirmektedir (Çakıcı, 2010).

2.1.2.Savunma (Korunma) Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik (defensive silence), çalışanların fikir, bilgi ve görüşlerini dış tehlikelerden korunma amacıyla bilinçli olarak saklamalarını ifade eder. Kabullenici sessizliğin aksine, savunma amaçlı sessizlik kendini koruma güdüsü ile ortaya çıkar ve endişe ile, dışsal tehditlerden kaçınmayı hedefleyen, kasıtlı ve proaktif bir davranış biçimini temsil etmektedir. Bu tür sessizlikte, çalışanlar alternatiflerin farkındadır ve sessizliği bilinçli olarak sergilerler. Van Dyne ve arkadaşlarına (2003:1367) göre, fikirlerin gizlenmesi, belirli bir dönem için bireyler tarafından benimsenen en elverişli strateji olarak kabul görmektedir. Buna ek olarak, söz konusu davranışın temelinde rasyonel bir risk analizi bulunmakta ve harici tehditlere karşı kendini muhafaza etme hedefi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle savunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe kıyasla daha proaktif bir nitelik taşımaktadır (Çakıcı, 2010).

2.1.3.Koruma Amaçlı (Örgüt Yararına/ Prososyal) Sessizlik

Korumacı sessizlik, bir çalışanın kurumu ya da meslektaşlarını koruma motivasyonu ile gerçekleştirdiği, niyetli bir sessizlik davranışı olarak

nitelendirilir ve iki biçimde kendini gösterebilir (Brinsfield, 2009). Söz konusu davranış, başkasını merkeze alan, bilinçli, öngörülü ve kurum tarafından mecbur tutulmayan gönüllü bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı savunmacı sessizlikte olduğu gibi, korumacı sessizlik de bilinçli algı ve seçeneklerin değerlendirilmesi süreçlerini temel alır; dolayısıyla, fikir, bilgi ve görüşlerin aktarılmasında kaskı bir tercihin ürünüdür. Savunmacı sessizlikten farklı olarak, korumacı sessizlikte motivasyon kaynağı bireysel olumsuzluklardan korunma değil, ötekini düşünme ve onların menfaatlerini önceliklendirmedir (Van Dyne vd., 2003:1368). Çalışanlar bu davranışla, örgütün, çalışma arkadaşlarının ve çevrenin iyiliği ile geleceğini gözetenek, düşüncelerini örgütün sürekliliğini sağlamak amacıyla ifade etmemeyi tercih ederler (Öztürk ve Cevher, 2016).

Yöneticilerin, çalışanların sessizlik davranışlarının arkasında yatan güdüleri anlamaları oldukça güç bir süreçtir. Bunun temel nedeni, sessizliğin kasıtlı olarak bilgiyi paylaşmamaya dayanması ve bu yönüyle konuşmaya kıyasla daha kompleks, örtük ve belirli olmayan bir nitelik taşımasıdır. Çalışanların hangi durumlarda sessiz kaldıklarını doğru biçimde belirlemek her zaman kolay olmadığı gibi, yöneticilerin sessizliğin nedenlerini yanlış yorumlamaları da mümkündür. Ancak, yöneticilerin temel sorumlulukları arasında, sessizlik davranışının altında yatan nedenleri analiz etmek ve örgütsel iletişim süreçlerinin etkinliğini sağlamak gibi kritik görevler yer almaktadır.

Genellikle literatürde sessizlik, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı/özgeci sessizlik olmak üzere 3 farklı türde incelenmektedir (Van Dyne vd., 2003). Kabullenici sessizlik, bireylerin örgütsel koşulları değiştiremeyeceklerine inandıkları için sessiz kalmalarını ifade ederken; savunmacı sessizlik, bireylerin kendilerini olumsuz durumlardan koruma amaçlı olarak bilinçli sessiz kalmaları, korumacı sessizlik ise örgüt veya diğer çalışanların yararını gözetme amacıyla bilgiyi paylaşmama gibi durumları ifade eder (Çakıcı, 2010). Bu noktada örgütsel sessizlik ile örgütsel güç arasında doğrudan bir ilişkiden söz edilebilir. Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını kullanma biçimleri, çalışanların sessizlik ile ilgili tepkilerini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, zorlayıcı güç ve yasal güç temelli bir yönetim anlayışı, çalışanlarda savunmacı sessizliği artırabilirken; ödüllendirme gücü veya uzmanlık gücü daha açık bir iletişim ve güven ortamını teşvik edebilir, sessizliği azaltabilir. Benzer şekilde, karizmatik güç çalışanların yöneticileriyle özdeşleşme isteğini artırarak fikirlerini ifade etme konusunda cesaretlendirebilir. Dolayısıyla, yöneticilerin sessizliğin nedenlerini doğru anlamaya çalışmaları ve iletişim kanallarını etkin kılmaları, bireysel ve örgütsel düzeyde stratejik bir ihtiyaçtır. Aksi halde, sessizlik davranışı kolektif

bir nitelik kazanarak örgütün geneline yayılabilir ve örgütsel işleyişe zarar verebilecek sonuçlar doğurabilir (Van Dyne vd., 2003:1368; Çakıcı, 2010). Dolayısıyla, yönetsel bir zorluk teşkil etmesine karşın, yöneticilerin temel sorumluluğu, çalışanların sessizlik kaynaklarını isabetli bir şekilde belirlemek, onları konuşmaya yönlendirmek ve bu yolla yenilikçi düşünceleri örgütsel süreçlere dahil etmektir (Durak, 2012)

2.2. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin etkileri, bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar şeklinde ikili bir sınıflandırma ile ele alınabilir

2.2.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütsel sessizlik, yani çalışanların fikir ve geri bildirimlerini iletememesi durumu, örgütsel verimliliği olumsuz etkilemenin ötesinde, personelde istenmeyen davranışları tetiklemektedir. Bu yıkıcı sonuçların kökeninde üç ana faktör bulunmaktadır: bireylerin değersizlik algısı, çevre kontrol eksikliği hissi ve bilişsel uyumsuzluk yaşantısı (Durak, 2012).

Çalışanlar konuşmamayı tercih ettiklerinde, kendilerini çaresiz hissederek zamanla endişe, stres ve tükenmişlik yaşayabilirler (Şimşek ve Aktaş, 2014). Örgütsel sessizlik ortamında ortaya çıkan değersizlik hissi, çalışanlar üzerindeki en önemli etkidir. Çalışanlar, konuşmaktan kaçındıkları ve yöneticilerin kendilerini dinlemediği algısıyla, kendilerine önem verilmediği sonucuna varırlar. Bu değersizlik algısı, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve güvenini azaltır. Güven kaybı ve düşük bağlılık ise, iş tatmini ve motivasyonu düşürerek çalışanların işten ayrılmaya veya psikolojik olarak geri çekilmeye yönelmesine neden olur (Durak, 2012).

Çalışanlar nezdinde örgütsel sessizliğin yol açtığı bir diğer önemli etki, çevresel kontrol yetersizliği hissidir. Çalışanlar, yetki alanları üzerindeki kontrolü, fikirlerini özgürce ortaya koyabildiklerinde hissederek. İfade yoksunluğu bu kontrol duygusunu ortadan kaldırır. Kontrol eksikliği ise motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği, psikolojik yılgınlık, stres ve sabotaj gibi istenmeyen sonuçları beraberinde getirir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Çalışanlar üzerindeki örgütsel sessizliğin etkilerinden biri de bilişsel uyumsuzluktur. Festinger'a göre, bireyler inanç ve davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye çalışırlar; bu ikilide oluşan tutarsızlık ise bilişsel uyumsuzluğa yol açar (Aksoy vd, 2016: 23). Örgütsel sessizlik, çalışanların bilişsel uyumsuzluğunu artıran bir etkidir. Çalışanlar, örgüt içindeki hatalı uygulamaları görse bile, durumu değiştiremeyeceği ya da cezalandırılacağı

inancıyla sessiz kalır. Bu durum, kişinin kendi değerleri ile davranışları arasında bir çelişki yarattığı için bilişsel uyumsuzlukla sonuçlanır.

2.2.2.Örgütsel Sonuçlar

Bir örgütün etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermeye devam edebilmesi için, değişen dış çevreye uyum sağlaması, takım çalışmalarını teşvik etmesi ve bilgi ile haber akışında şeffaf bir yapıya sahip olması şarttır. Ancak örgütsel sessizlik, tüm bu gerekli örgüt içi gelişim ve değişimin önündeki en büyük engeldir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Örgütteki sessizlik, çalışanların fikirleri ile katkı sağlamaması, sorunları görmezden gelmesine ve çözüm çabası göstermemesine neden olur. Bu pasif tutum ve tepkisizlik, örgütlerde sağlıklı karar almayı engeller, sonuçta hatalı kararların ve başarısız süreçlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Yalçınsoy, 2017). Örgütsel sessizlik, çalışanların hataları dile getirmekten kaçınmasına neden olarak, aşağıdan yukarıya kritik bilgi akışını geciktirir ve örgütün problem çözme yeteneğini olumsuz etkiler. Fikir, duygu ve düşüncelerin paylaşılmaması, aynı zamanda örgütsel sosyalizasyonu ve kurum içi uyumu da engeller (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Sessizlik, bireylerin kendi iradeleriyle verdikleri ortak bir karar olarak değerlendirilebilir ve bu karar, hem çalışanlar hem de örgütler açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır (Tiktaş, 2012). Bu çerçevede örgütsel sessizlik; bireylerde güçsüzlük algısı, örgüte bağlılık ve aidiyet duygusunda azalma, güven, takdir edilme ve destek görme hislerinin zayıflaması, iş doyumunun düşmesi ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktılara yol açabilmektedir (Barçın, 2012). Ayrıca yüksek düzeyde tükenmişlik ile düşük iş doyumu arasındaki ilişki de sessizlik bağlamında ortaya çıkan bireysel sonuçlar arasında yer almaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2015). Örgütsel düzeyde ise sessizlik; çalışanlar arasında iletişimsizliğe, örgütten yabancılaşmaya, verimlilik kayıplarına ve yenilikçilik ile yaratıcılığın azalmasına neden olabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

3.Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güç İlişkisi

Bireylerin örgütlerde ne zaman ve neden sessiz kaldıklarını (ve bu sessizliği kimlerle paylaştıklarını) anlamak zorunludur (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 89). Bu davranışın önemli bir belirleyicisi güç kavramıdır. Güç, bir bireyin diğerini etkileme ve ona isteklerini yaptırma yeteneği olduğundan (Salancik ve Pfeffer, 1977), kişiler üzerlerinde olumsuz bir güç hissettiklerinde sessizleşmeyi seçerler.

Otoritenin uyguladığı güç türleri, bireylerin yönetime karşı göstereceği tepkileri (direnme, bağlanma veya itaat etme) belirler (Daft, 1993). Özetle, otoritenin güç kullanmasıyla bireylerin sessizleşmesi birbirine bağlıdır. Dahası, bu döngüde otorite sessizliği yarattığı gibi, bireylerin sessiz kalması da otoriteye güç kullanma alanı açar.

Bireyler, toplumsal veya örgütsel konularda netice alamayacaklarını veya işten atılma gibi risklerle karşı karşıya kalacaklarını düşündüklerinde sessizleşirler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012). Grup içindeki bu tepki, otoritenin gücü kullanma şekline ve bireyin gücü algılayışına göre değişir. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ise, büyük ölçüde yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzına bağlı olarak değişmektedir. Liderlik anlayışının niteliği, sessizliğin artmasına ya da azalmasına doğrudan etki etmektedir. Örgütün sürdürülebilirliğini ve geleceğini önemseyen yöneticiler, çalışanların sessiz kalma eğilimlerini azaltacak ya da tamamen ortadan kaldıracak liderlik yaklaşımlarını benimsemeye özen göstermektedir (Özdil, 2017). Bu doğrultuda yöneticilerin, örgütsel gelişimi desteklemek amacıyla çalışanların görüşlerini ifade edebilecekleri bir örgüt kültürü inşa etmeleri kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Açık iletişim kanallarının varlığı ise bu kültürün oluşumunu ve sürekliliğini sağlayan temel unsurlardan biridir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

4. Sonuç ve Öneriler

4.1. Sonuç

Yöneticilerin elinde bulundurdıkları güç, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde işleyişinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve yönetsel süreçlerin şekillenmesinde belirleyici rol üstlenmektedir. French ve Raven'ın (1959) oluşturduğu sınıflandırmaya göre, yasal güç, ödül gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç yöneticilerin örgüt içerisinde etkili olabilmelerinde kullandıkları temel kaynaklar arasında gösterilmektedir. Bu güç kaynaklarının kullanım şekli, sadece örgütsel amaçlara ulaşma derecesini değil, bununla birlikte çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını da doğrudan etkilemektedir.

Bu çerçevede, güç kullanım şekilleri örgütlerde çalışanların yansıttıkları sessizlik davranışlarının niteliği ve düzeyi üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Zorlayıcı ve yasal (meşru) gücü temel alan yönetim şekli, genellikle çalışanlar arasında korku, çekingenlik ve uyum baskısı yaratarak örgütsel sessizliği artırmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini dile getirmekten kaçınmalarının sebebi, aynı zamanda örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve değişim süreçlerinin de engellenmesinin nedeni

olabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Buna karşılık, uzmanlık gücü ve karizmatik gücü temel alan liderlik tarzları, çalışanlar üzerinde güven, saygı ve kendiliğinden bağlılık temelli bir etki göstererek daha şeffaf, yapıcı ve paylaşımcı bir iletişim ortamı yaratmaktadır (Yukl, 2013).

Dolayısıyla, örgütsel güç ve sessizlik arasındaki ilişkinin niteliği, kullanılan güç kaynaklarına göre farklılaşmakta ve örgütlerin kurumsal iklimi ile kültürel yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan, yöneticilerin güç kullanım şekillerini, stratejik bir şekilde oluşturmaları, örgütsel sessizliği azaltarak çalışanların seslerini duyurabilecekleri, katılımcı ve demokratik bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Böylelikle örgütler, iç iletişim dinamiklerini sağlamlaştıracak, aynı zamanda yenilikçilik, öğrenme ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından da olumlu bir adım atmış olacaktır.

4.2. Öneriler

Örgütlerde çalışanların sessizlik davranışlarının azaltılması için daha demokratik katılımcı yönetim anlayışı benimsenerek güven ortamı yaratılmalı ve geribildirim mekanizmaları yaratılarak çalışanların kendini rahatça ifade edebilmeleri sağlanmalıdır. Yöneticiler güç kullanımlarında adalet, şeffaflık ve etik ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır.

İleride yapılacak araştırmalarda, dijitalleşme ve yapay zekâ kullanımının, örgütsel güç-sessizlik ilişkisine etkisi, doğu ve batı kültürlerinde güç algısı ve sessizlik davranışlarının karşılaştırılması, hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında sessizlik dinamiklerinin analizi, çalışanların kişilik özelliklerinin, güç-sessizlik ilişkisini nasıl şekillendirdiğine dair deneysel araştırmalar gerçekleştirilebilir.

Tartışma Soruları

1.Çalışanların sessiz kalma eğilimi ile iş performansı arasındaki ilişkide yöneticinin güç türü belirleyici midir?

2.Örgütsel sessizlik her zaman olumsuz sonuçlar doğurur mu? Hangi koşullarda yararlı olabilir?

3. Bir örgütte sessizlik kültürünün oluşmasını önlemek için yöneticiler hangi yöntemleri benimsemelidir?

4. Sizce çalışanların sessiz kalmasının en önemli nedeni nedir: yöneticilerin güç kullanma biçimi mi, yoksa çalışanların kişisel tercihleri mi?

5. Bir yöneticinin otoritesini (gücünü) kullanma şekli, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini nasıl etkileyebilir?

6. Liderlik tarzı ile sessizlik arasındaki ilişkiyi kendi iş/okul deneyimlerinizden örneklerle tartışınız.

Kaynakça

- Aksoy, C., Aslantaş, M., & Arslan, V. (2016). Adaletin çalışma hayatındaki yansımaları: Örgütsel adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 19–32.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136–147.
- Aydın, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç türleri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ohio State University.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. In T. Solmuş (Ed.), *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar* (ss. 85–109). Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* Detay Yayıncılık.
- Çavuş, M. F., & Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117–130.
- Daft, R. L. (1993). *Management*. Dryden Press.
- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. Thomson.
- Demir, K. (2017). *Okul yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin sinizm düzeyleri arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durak, İ. (2012). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik*. Ekin Yayınevi.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). University of Michigan, Institute for Social Research.

- Fuqua, H. E., Jr., Payne, K. E., & Cangemi, J. P. (2010). Leadership and the effective use of power. *Education*, 130(4), 638–643.
- Goncalves, M. (2013). Leadership styles: The power to influence others. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 1–3.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539–1555. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- House, R. J. (1992). Leadership studies: The dialogue of disciplines. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 29–47). Harvard Business School Press.
- Koşar, S. (2012). Okul yönetiminde dinamikler: Güç, politika ve etkileme. In S. Özdemir (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (ss. 92–122). Pegem Yayıncılık.
- Moşa, H. (2011). Voice and silence in organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series VII: Social Sciences*, 4(53), 33–40.
- 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.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257–281.
- Özdil, M. M. (2017). *Liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğin nedenleri üzerindeki etkisi ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. In Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss. 303–328). MKM Yayıncılık.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71–80.
- Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (E. Özsayar, Çev.). Boyner.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Şchitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121–136.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim: Örgütsel adaletin rolü*. Beta Basım.
- Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi. In 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 1–12). İstanbul.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122–141.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1–19.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103–120.
- Yılmaz, K., & Altınkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin kullandıkları güç kaynakları ile öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 385–402.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zafer, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin Yayıncılık.