

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray AKAR

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA SESSİZLİK OLGUSU:
AKADEMİK ÖRGÜTLERDE BİÇİMSEL GRUPLARDAKİ SESSİZLİK ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nuray AKAR

ÖRGÜTSEL YAŞAMDA SESSİZLİK OLGUSU:
AKADEMİK ÖRGÜTLERDE BİÇİMSEL GRUPLARDAKİ SESSİZLİK ÜZERİNE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Ferda ERDEM

İşletme Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nuray AKAR'ın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Nilgün ANAFARTA (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Ferda ERDEM (İmza)

Üye : Doç. Dr. Bahattin ÖZDEMİR (İmza)

Üye : Doç. Dr. İlhan GÜNBAIYI (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Güler TOZKOPARAN (İmza)

Tez Başlığı: Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04.07.2014

Mezuniyet Tarihi : 10.07.2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ SESSİZLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Yaşamdaki Sessizliğin Kavramsal Gelişimi	5
1.1.1. İlk Döneme İlişkin Çalışmalar	5
1.1.2. İkinci Döneme İlişkin Çalışmalar	7
1.1.3. Üçüncü Döneme İlişkin Çalışmalar	9
1.1.4. Türk Yönetim Yazınındaki Çalışmalar	12
1.2. Örgütsel Yaşamdaki Sessizliğin Nedenleri ve Gelişim Dinamikleri	15
1.2.1. Bireysel Dinamikler	16
1.2.2. Grup Dinamikleri	19
1.2.3. Örgütsel Dinamikler	22
1.2.4. Sosyo-Kültürel Dinamikler	24
1.3. Sessizliğin Örgütsel Yaşamda Aldığı Farklı Biçimler	26
1.3.1. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlik Davranışına İlişkin Klasik Sınıflandırmalar	26
1.3.1.1. Bağlılık ve Tepki Temelli Sessizlik	26
1.3.1.2. Pragmatik Sessizlik	27
1.3.1.3. Kabullenme, Korunma ve Koruma Temelli Sessizlik	29

1.3.2. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlik Davranışına İlişkin Güncel Sınıflandırmalar	30
1.3.2.1. <i>Chad T. Brinsfield</i> 'in Sınıflandırması	30
1.3.2.2. <i>Robert J. Bies</i> 'in Sınıflandırması	31
1.3.2.2.1. Politik Bir Araç Olarak Sessizlik	32
1.3.2.2.2. Konuşma Eyleminin İçinde Gömülü Olan Sessizlik	33
1.4. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlikle İlgili Mevcut Araştırmalara Yönelik Eleştiriler ve Tartışmalar	34

İKİNCİ BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE BİÇİMSEL GRUPLARDAKİ SESSİZLİĞE İLİŞKİN

NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi	38
2.2. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu	39
2.3. Veri Geliştirme	42
2.4. Veri Analizi	46
2.5. Geçerlik ve Güvenirlik	47
2.6. Bulgular	50
2.6.1. Psikolojik Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	52
2.6.1.1. Risk Algısına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	52
2.6.1.2. Etkili Olmayacağı İncancına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	57
2.6.1.3. Kendini Gizleme Niyetine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	58
2.6.2. Sosyo-Kültürel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	58
2.6.2.1. Sosyal Öğrenmeye Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	59
2.6.2.2. Toplum Kültürüne Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	59
2.6.3. Bireysel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	61
2.6.3.1. Taktik Sergileme Eğilimine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	61

2.6.3.2. Örgütsel Pozisyona Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	61
2.6.3.3. Deneyim Düzeyine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	61
2.6.4. Durumsal Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	62
2.6.4.1. Toplantının Atmosferine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	63
2.6.4.2. Toplantının Gündemine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	64
2.6.5. Yönetimsel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	65
2.6.5.1. Yönetim Anlayışına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	65
2.6.5.2. Kararların Dayatılmasına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	66
2.6.5.3. Ekipçilik Anlayışına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	66
2.6.5.4. Oybirliği Beklentisine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	66
2.6.6. Örgütsel Bağlama İlişkin Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	68
2.6.6.1. Bireyler Arası İlişki Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	69
2.6.6.2. Grup Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	70
2.6.6.3. Güç Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	71
2.6.7. Sisteme İlişkin Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	73
2.6.7.1. Yükseköğretim Sistemine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	73
2.7. Bulguların Değerlendirilmesi	75
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	87
EKLER	105
EK 1- Üniversitelerde Akademik Yapı İçinde Yer Alan ve Araştırma Kapsamına Dâhil Edilen Biçimsel Grupların Kuruluş, İşleyiş ve Görevleri	105

EK 2- Ön Görüşme Formu	113
EK 3- Mülakat Formu	116
EK 4- Gönüllü Katılım Formu	120
EK 5- Ek Değerlendirici Formu	121
ÖZGEÇMİŞ	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Sessiz Kalma Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model

16

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizliğin Öncüllerini ve Anlamalarını Ortaya Koyan Ana ve Alt Temalar	50
Tablo 2.2. Risk Algısına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	53
Tablo 2.3. Etkili Olmayacağı İnancına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	57
Tablo 2.4. Kendini Gizleme Niyetine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	58
Tablo 2.5. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler	60
Tablo 2.6. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler	62
Tablo 2.7. Toplantının Atmosferine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	63
Tablo 2.8. Toplantının Gündemine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	64
Tablo 2.9. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Yönelimsel Faktörler	67
Tablo 2.10. Bireyler Arası İlişki Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	69
Tablo 2.11. Grup Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	70
Tablo 2.12. Güç Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı	72
Tablo 2.13. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Sisteme İlişkin Faktörler	74

ÖZET

Bu çalışma, akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yaklaşımı benimsenerek, söz konusu spesifik bağlamda sessizliği tecrübe etmiş 36 öğretim üyesinin (profesör, doçent ve yardımcı doçent) katılımıyla derin ve geniş kapsamlı bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Bu noktada temel veri geliştirme aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniğine başvurulmuştur. Ayrıca veri zenginliği sağlayabilmek adına verilerin çeşitlendirilmesi yoluna gidilerek gözlem, ön görüşme ve doküman incelemesi gibi veri toplama araçları da kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin psikolojik (risk algısı, etkili olmayacağı inancı ve kendini gizleme niyeti), sosyo-kültürel (sosyal öğrenme ve toplum kültürü), bireysel (taktik sergileme eğilimi, örgütsel pozisyon ve deneyim düzeyi), durumsal (toplantının atmosferine ve gündemine ilişkin özellikler), yönetsel (yönetim anlayışı, kararların dayatılması, ekipçilik anlayışı ve oybirliği beklentisi), örgütsel bağlama (bireyler arası ilişki, grup ve güç dinamikleri) ve sisteme ilişkin (yükseköğretim sistemi) faktörlere bağlı olarak geliştiğini ortaya koymuştur. Diğer taraftan araştırma verilerinin içine gömülü olan anlamlar kazılarak tümevarımsal değerlendirmelerde bulunulmuş ve akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı sonucuna varılmıştır.

Bu çerçevede söz konusu çalışma, spesifik bağlamına özgü güçlü tespitleriyle örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusuna yönelik özgün tanımlamalar ve farklı anlayışlar geliştirmiştir. Bu anlamda daha sonraki çalışmalara rehberlik edebilecek önemli ipuçları sağlamakta, ayrıca konuya ilişkin araştırılmayı bekleyen birtakım yeni sorulara da ışık tutmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, politik davranış, nitel yöntem, olgubilim araştırması, akademik örgütler, biçimsel gruplar, Türkiye.

SUMMARY
SILENCE PHENOMENON IN ORGANIZATIONAL LIFE:
QUALITATIVE RESEARCH ON SILENCE WITHIN THE FORMAL GROUPS
IN ACADEMIC ORGANIZATIONS

This study aims to reveal the antecedents and meanings of silence behavior within the formal groups in academic organizations. To this end, a deep and comprehensive investigation was performed on 36 academic staff (professor, associate professor and assistant professor), who had experienced silence in the mentioned context, by using the phenomenological approach as a qualitative method. At this point, semi-structured in-depth interview technique was used as a tool to generate the basic data. Furthermore, other data collection tools such as observations, pre-interviews and document analysis were also used to triangulate and enrich the data.

The findings revealed that silence within the formal groups in academic organizations was caused due to psychological factors (risk perception, belief of futility and intention to disguise oneself), socio-cultural factors (social learning and national culture), individual factors (tactical execution tendency, organizational position and experience level), situational factors (atmosphere and agenda of the meeting), managerial factors (management style, imposition of decisions, mentality of setting up one's own cadre in management and expectation of unanimity), factors attributed to the organizational context (interpersonal relations, group and power dynamics), and the system (system of higher education). On the other hand, inductive assessments were made by digging the grounded meanings of the research data, and it was concluded that silence reflects a form of political behavior within the formal groups in academic organizations.

Within this framework, this study puts forth original definitions and different understandings related to the silence phenomenon in organizational life with its notable findings specific to the context. In this sense, it gives important clues to guide further research and sheds light upon some new research questions that need to be studied in this field.

Keywords: Silence, political behavior, qualitative method, phenomenological research, academic organizations, formal groups, Turkey.

ÖNSÖZ

“Sessizlik en güzel sestir duyabilen için.”

Şems-i Tebrizî

Öncelikle bilimsel bilgiye ve hayat tecrübesine dair önemli birikimler sağladığım uzun soluklu doktora tez sürecim boyunca danışmanlığımı yürüten hocam Prof. Dr. Ferda Erdem’e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tezin ilerleyişini özenle izleyerek katkılarını esirgemeyen hocam Prof. Dr. Fulya Sarvan’a, destekleri için Yrd. Doç. Dr. Janset Özen-Aytemur’a, nazik ilgisi için Yrd. Doç. Dr. Nuray Atsan’a ve paylaşımları için çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sokrates-Erasmus anlaşması çerçevesinde Almanya’da bulunduğum 6 aylık dönem boyunca seçtiğim konuya ilişkin spesifik bir araştırma sorusu geliştirerek, özgün bir doktora tezi ortaya çıkarabilmem hususunda rehberlik eden hocam Prof. Dr. Hans Juergen Meyer’e teşekkürlerimi iletirim.

Bu araştırma sırasında mülakatların gerçekleştirilmesi kuşkusuz en kritik aşamalardan birini oluşturmaktaydı. Söz konusu süreçte işbirlikçi bir tutum içinde mülakat yapma isteğimi geri çevirmeyip yürüttüğüm araştırmaya katılarak ve de randevu almama yardımcı olup daha fazla katılımcıya ulaşmamı sağlayarak böyle bir çalışmanın ortaya çıkmasını mümkün kılan değerli hocalarıma minnettarlığımı sunarım.

Tematik analiz kapsamında ihtiyaç duyduğum ek değerlendirici desteği için zaman ayırıp emek harcayan asistan arkadaşım Duygu Aydın-Ünal’a ve doktora dönem arkadaşım Yaşam Demir’e; ayrıca tezin özetinin tercümesini gözden geçiren asistan arkadaşlarım Meltem Yetkin-Özbük ile Aslıhan Kıymalıoğlu’na da teşekkürü bir borç bilirim.

Alan araştırması ile ilgili kısımda nitel yöntem hususundaki yoğun bilgi birikimini ve deneyimlerini cömertçe paylaşan saygıdeğer hocam Doç. Dr. İlhan Günbayı’ya yardımları ve değerli önerileri için çok teşekkür ederim.

Tüm bu süreçte yaşadığım kaygıları büyük bir olgunlukla karşılayarak derin bir empati gösteren ve tezimin her aşamasında sağlam adımlarla yol almamı sağlayan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Bahattin Özdemir'e harcadığı zaman ve sağladığı önemli katkılar için ne kadar teşekkür etsem azdır.

Lisans eğitimimden bu yana katettiğim yolda bilgi ve deneyimleriyle bana rehberlik eden ve tez savunma jürimde görev alma nezaketi göstererek paylaşımlarıyla çalışmama zenginlik katan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Güler Tozkoparan'a gönülden teşekkür ederim.

Gerek söz konusu tez çalışmamda, gerekse de tüm akademik yetişme ve gelişme sürecimde verdiği emek ve destekler için dinlemeyi, paylaşmayı, yol göstermeyi ve yüreklendirmeyi hiç eksik etmeyen değerli hocam Prof. Dr. Nilgün Anafarta'ya sonsuz sevgi, saygı ve şükranlarımı sunarım.

Tezimle ilgili yaşanmışlıklara dair tahammül sınırlarını zorlayan paylaşımlarıma hiçbir zaman kayıtsız kalmayan, hayattaki en değerli kazanımlarım arasında yer alan dostlarıma da teşekkürlerimi iletirim.

Son olarak, bu süreci her şeyiyle birlikte yaşadığımız ve varlıklarından güç aldığım Ailem'e ve Eşim'e içten şükranlarımı sunarım. Emekleri, özverileri, hoşgörülerini, güvenleri ve hiçbir şeyi sakınmadan daima yanımda oldukları için canım anneme, babama ve ağabeyime gönülden teşekkür ederim. Zaman hiç durmadan akarken çalışmalarımı bitirmemi sabırla bekleyen ve benimle birlikte hayatını erteleyen sevgili can yoldaşıma sınırsız anlayışı, fedakârlığı, destekleri, sağladığı huzur ortamı ve beni tamamlayıp bana anlam kattığı için minnettarım.

Nuray YAPICI-AKAR
Antalya, 2014

GİRİŞ

Neyin, hangi bağlamda ve nasıl söylendiği ya da söylenmediği farklı anlamlar içeren karmaşık bir durumdur. Konuşmak ya da konuşmamak ayrımı, her ne kadar meseleye indirgemeci bir tarzda yaklaşmayı zorunlu kılsa da sessizliğe yüklenen anlamların açığa çıkarılabilmesi için bu karşıtlığa başvurulması kaçınılmazdır. Bu çerçevede sessizlik ve iletişim ilk bakışta birbirinin zıttı olan iki kavram gibi değerlendirilmektedir. Sessizliğin sözlük anlamı “*ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût*” şeklindedir. Arapça kökenli bir sözcük olan sükûtun anlamı da “*susma, söz söylememe*”dir. İletişim ise “*duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim*” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda ilk bakışta iletişim sözcüğünde, sessizliğe aykırı bir durumun söz konusu olduğu görülebilir. Ancak sözcüğün anlamı daha dikkatli incelendiğinde, tanımında yer alan “*akla gelebilecek her türlü yolla*” ifadesi sessizliği de bir iletişim biçimi hâline getirmektedir (Canar, 2013, s.40-50).

Baç ve Güneş (2002, s.154-155), sessizliğin “*içi boş ve/veya iletişimi sekteye uğratan olumsuz bir şey olabileceği gibi, olumlu ve ‘gebe’ bir durum da olabileceğine*” işaret etmektedirler. Bu kapsamda sessizliğin, belli durumlarda ve bağlamlarda boşluk değil; yüklülük veya yüklenmişlik duyguları verdiğinin ve sesin fiziksel yokluğundan çok daha öte anlamlar taşıdığına altı çizilmektedir. Jensen (1973) de sessizliğin birbirine zıt anlam ve işlevlere sahip olduğuna dikkat çekmektedir. Örneğin sessizlik, bireyleri birbirine yaklaştırabilir ya da birbirinden uzaklaştırabilir; bireyler arası ilişkileri geliştirebilir ya da zedeleyebilir; bilgi sağlayabilir ya da saklayabilir; derin düşüncelere ya da hiçbir düşünce olmayışına işaret edebilir; onay vermenin ya da muhalefet etmenin göstergesi olabilir (aktaran Pinder ve Harlos, 2001, s.338).

Öylek (1987, s.251-252); sessizliğin anlamını bilmenin, farklı bağlamlarda onu gösterge olarak tanımaya ve onun neleri belirttiğini anlamaya yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada sessizliğin kültürel boyutuna işaret ederek; benzer sessizliklerin, aynı toplumsal ve kültürel çevreden olmayan iki kişi tarafından değişik biçimlerde anlaşılabilmesini ve bu kişilerin söz konusu sessizliği kendi kültürel değerlendirmelerinden geçireceklerini belirtmektedir. Bu kapsamda Li (2001, s.157) de sessizliğin karmaşık ve anlaşılması zor bir kültürel olgu olduğunun altını çizerek, sessizliğin farklı iletişimsel bağlamlardaki anlamlarının değişebileceğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda sessizliğin

doğu kültüründe genellikle kabullenilen bir durum iken, batı kültüründe yadırgandığı söylenebilir (Panteli ve Fineman, 2005, s.348). Örneğin, dar bağlamli iletişim eğilimi sergileyen Amerikan kültüründe doğrudan ve açık bir etkileşim tercih edilirken; geniş bağlamli iletişim eğilimi sergileyen Japon kültüründe sessizliğe daha büyük bir değer atfedilmektedir (Jones, 2011, s.23). Geniş bağlamli iletişim kodları içeren Türk kültüründe de sessizlik olgusuna farklı anlamlar yüklenmektedir. Bu duruma en iyi örnek atasözleri ve deyimlerdir: “Söz gümüşse, sükût altındır”; “İki dinle, bir söyle”; “Su küçüğün, söz büyüğün”; “Sözü söyle alana, kulağında kalana”; “Sükût ikrardan gelir” ve “Söz var iş bitirir, söz var baş yitirir” gibi deyişler sessiz kalmayı yücelten anlayışlara vurgu yapmaktadır.

Sessizlik olgusuna dil bilimsel, iletişimsel, felsefi ve kültürel olarak yüklenen farklı anlamlar; sessizliğin örgütsel yaşamdaki analizine de temel oluşturmakta ve aynı zamanda olguyu derinlemesine anlamamanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgüt ve yönetim yazınında sessizliğe yüklenen anlamlara bakıldığında, önceleri sessizliğin sadece konuşmanın olmadığı bir eylemsizlik hâlini yansıttığı düşüncesinin kabul gördüğü söylenebilir. Daha sonraları ise sessizliğin başlı başına bir iletişim biçimi olduğu ve örgütsel yaşamda farklı işlev ve anlamlar taşıdığı anlaşılmış ve konuya yönelik araştırmalar çeşitlenmiştir. Konuya ilgi duyan araştırmacılar öncelikle çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettikleri ve bu davranışın nasıl bir bağlamda geliştiği sorularına yanıt bulmaya çalışmışlardır. Bu kapsamda örgütsel yaşamdaki sessizliğin genel olarak birtakım bireysel (Harvey vd., 2009; Premeaux ve Bedeian, 2003), grup dinamiklerine ilişkin (Bogosian, 2012; Bowen ve Blackmon, 2003), örgütsel (Milliken ve Lam, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005) ve sosyo-kültürel (Huang vd., 2005; Karakiraz, 2012) faktörler temelinde ortaya çıktığı ve geliştiği üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda sessizlik kendisini ortaya çıkaran ve geliştiren söz konusu dinamiklere bağlı olarak farklı anlamlar taşımaktadır. Bu noktada sessizliğin örgütsel bağlılığın bir yansıması olarak kabullenme, onaylama ve uyumu simgelediği (Hirschman, 1970’den aktaran Brinsfield vd., 2009); örgütsel vatandaşlığın bir göstergesi olarak özveri ve işbirliğini temsil ettiği (Brinsfield, 2009; Van Dyne vd., 2003) ve/veya algılanan örgütsel adaletsizliklere karşı ilgisizlik, umursamazlık ve geri çekilmeye dayanan bir itiraz ve tepki niteliği taşıdığı (Conlon vd., 2005; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2009) dikkat çekmektedir. Ayrıca sessizlik örgütsel yaşamda bir saldırı aracı (Lustenberger ve Williams, 2009), savunma mekanizması (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003) ve/veya politik taktik (Bies, 2009) olarak da kullanılabilir.

Örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusu, böylesine karmaşık bir doğaya sahip olması nedeniyle araştırmacılar tarafından da farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu çerçevede ilgili yazında öne çıkan kavramsallaştırmalardan ilki, Morrison ve Milliken'in (2000) "örgütsel sessizlik" nitelemesidir. Adı geçen araştırmacılar, örgütsel sessizliği kolektif bir olgu olarak ele almışlar ve "*çalışanların işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesiyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri*" şeklinde tanımlamışlardır (s.707). Bu kapsamda göze çarpan diğer bir kavramsallaştırma da Pinder ve Harlos'un (2001) "çalışan sessizliği" nitelemesidir. Söz konusu araştırmacılar, çalışan sessizliğini bireysel bir olgu olarak ele almışlar ve "*örgütsel durumlara ilişkin konularda çalışanların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişilerden esirgemeleri*" şeklinde tanımlamışlardır (s.334). Brinsfield ve arkadaşları (2009, s.19) ise, bu kavramsallaştırmalara ek olarak sessizlik olgusunun "takım düzeyinde" de var olabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu doğrultuda sessizliğin, bir görev takımında bireysel düzeyde başlayarak diğer üyeler arasında yayılıp takımın tamamını ve hatta tüm örgütü sarabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada Morrison (2011, s.401) da ilgili yazında sessizliğin "grup düzeyindeki" analizinin yetersiz kaldığına dikkat çekmiştir.

Türk yönetim yazınında ise örgütsel yaşamda sessizlik olgusuna ilişkin çalışmaların çok daha yeni olduğu ve uluslararası yazının gölgesinde ilerlediği görülmektedir. Ayrıca bu kapsamdaki ilginin büyük ölçüde sessizliğin derinliklerine inilmeden, doğrudan görünürdeki varlığı üzerinden yola çıkılarak; ilgili yazında yaygın olarak kullanılan ölçekler aracılığıyla diğer örgütsel kavramlar ile etkileşimlerine yöneldiği göze çarpmaktadır.

Örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik olarak yapılan bu ön saptamalar, söz konusu olguya ilişkin deneyim ve anlamların aydınlatılmaya ihtiyaç duyulan daha birçok yönü bulunduğuna ve konuyla ilgili daha kapsamlı bir anlayış ortaya koyulması gerektiğine işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle, söz konusu tez çalışmasında akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Böyle bir çerçeve çizilmesinde araştırmacının da akademik örgütlerin bir üyesi konumunda bulunması ve söz konusu spesifik örgütsel alanın sessizliğin nedenleri, biçimleri, birey-grup düzeyindeki görünüşleri ve anlamları açısından zengin vakalar içerdiğine dair yoğun gözlemlere sahip olması belirleyici olmuştur. Özellikle evrensel olarak demokratik, özgürlükçü, açık, şeffaf ve katılımcı değerlere sahip olması beklenen akademik örgütlerde sessizliğin bireysel düzeyde ya da grup dinamiklerinde neden ve hangi durumlarda tercih edildiği önemli bir sorudur. Bu doğrultuda söz konusu tez çalışmasında, akademik örgütlerin

yapısı ve işleyişi gereği bir ya da birden fazla biçimsel grup oluşumunda yer alarak karar alma süreçlerinde sorumluluk üstlenen akademisyenleri sessiz kalmaya iten faktörlerin ortaya koyulmasına yönelik irdelemelerde bulunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle söz konusu olgunun kavramsal gelişimine ışık tutan dönemsel çalışmalar ele alınmıştır. Sonrasında ise ulusal yazındaki araştırmalara yönelik tespitler sunulmuştur. Böylece sessizlik kavramının ulusal ve uluslararası bağlamdaki örgüt ve yönetim yazınında izlediği gelişim seyrine ilişkin kapsamlı ve bütünsel bir bakış açısı ortaya koymaya çaba gösterilmiştir. Ayrıca yapılan bu tespitler ışığında, örgütsel yaşamdaki sessizliğin nedenleri ve gelişim dinamikleri ile sessizliğin örgütsel yaşamda aldığı farklı biçimler aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bu bölümde son olarak, örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmalara yönelik eleştiriler ve tartışmalar temelinde konuya ilişkin spesifik araştırma soruları geliştirilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğe ilişkin alan araştırmasına ayrılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu spesifik örgütsel alanda sessizlik davranışının öncülleri ve anlamları, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yaklaşımıyla irdelenmiş ve elde edilen bulgular ayrıntılı bir biçimde sunulmuştur. Ayrıca araştırma bulguları, tümevarıma dayalı bir anlayış çerçevesinde ve analitik genelleme temelinde mevcut yazında yer alan önceki çalışmaların tespitleri de dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise söz konusu çalışmanın ilgili yazına sağladığı katkılara ve sahip olduğu sınırlılıklara değinilerek, örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusunun bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda araştırılmayı bekleyen yönlerine dikkat çekilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAŞAMDAKİ SESSİZLİĞE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Yaşamdaki Sessizliğin Kavramsal Gelişimi

Sessizliğin örgüt ve yönetim yazınında zengin bir geçmişe sahip olduğuna dikkat çeken Brinsfield ve arkadaşları (2009, s.4), söz konusu olgunun kavramsal gelişimini üç döneme ayırarak ele almışlardır. Bu ayrımın başlangıç noktasını, sessizliğe ilişkin temel yapıların ve farklı odakların ilgili yazında ilk olarak belirginlik kazandığı dönemlere dayandırmışlardır. Söz konusu ayrım, tarihsel süreçte sessizliğin örgütsel yaşamda aldığı farklı biçimleri görünür kılmakta ve bu çerçevede yapılan kavramsallaştırmaların anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca böyle bir yaklaşımın, konuyla ilgili ulusal bağlamda yapılan çalışmaların gelişim seyrinin izlenmesi hususunda da önemli göstergeler sunduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıda örgütsel yaşamdaki sessizliğin kavramsal gelişimine ışık tutan söz konusu dönemseller çalışmalara detaylı bir biçimde değinilmiştir. Bu kapsamda her ne kadar Brinsfield ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan üç dönemli ayrım esas alınmış olsa da özellikle üçüncü döneme ilişkin çalışmalara bazı güncel eklemelerde bulunulmuştur. Ayrıca örgütsel yaşamdaki sessizliğin kavramsal gelişimi ile ilgili bu kısmın sonunda Türk yönetim yazınındaki sessizlik araştırmalarına da yer verilerek, konuya yönelik kapsamlı ve bütünsel bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.

1.1.1. İlk Döneme İlişkin Çalışmalar

Sessizliğin örgütlerde yaygın bir biçimde yaşanmasına rağmen, sadece ortamda sesin olmadığı pasif bir duruma işaret eden dar anlamlı bir kavram olarak değerlendirildiği için ilgili yazında önceleri yer bulmadığı dikkat çekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.331). Bu noktada sosyal bilimcilerin örgütsel yaşamdaki sessizliğin değişik biçimler aldığı farkına varmaya başlamaları 1970’li yıllara rastlamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin ilk dönem çalışmalarına 1970’lerden başlayıp 1980’lerin ortasına kadar yapılan sessizlik ile örgütsel bağlılık ilişkisine, susma etkisine ve sessizlik sarmalına yönelik araştırmalar dâhil edilmektedir (Brinsfield vd., 2009, s.8).

Albert O. Hirschman, yönetim yazınında sessizlik olgusuna değinen ilk sosyal bilimci olarak bilinmektedir. Hirschman’ın 1970’de yayımlanan “*Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*” isimli kitabında ses çıkarma kavramı, örgütsel tatminsizliğe karşı verilen bir yanıt olarak kabul edilerek ayrılma ve bağlılık ile

birlikte inceleme konusu yapılmıştır. Bu doğrultuda ses çıkarma, şikâyet etme ve değişikliğe yönlendirme hususunda aktif bir girişimi nitelendirirken; ayrılma, örgütle ilişkilerini devam ettirmemeye işaret etmektedir. Bağlılık ise kendini bilinçsiz (mevcut meseleler hakkında düşünmemek), bilinçli pasif (büyük bir sakinlik, sükûnet ve sabır içinde durumun düzeleceğini ümit etmek) ve bilinçli aktif (çözüm bulmak veya durumu değiştirmek için konuşmak) olmak üzere üç farklı biçimde gösterebilmektedir. Bu kapsamda sessizlik, bilinçli bir tercih olarak değerlendirilmekte ve pasif bir davranış biçimi temelinde örgüte olan bağlılığı ifade etmektedir. Daha sonraki bazı araştırmalarda (örneğin; Farrell, 1983; Rusbult vd., 1982), örgütsel tatminsizliğe karşı verilen yanıtlara bir dördüncüsü eklenmiştir. Bu da ilgisizlik ve umursamazlık temeline dayanan örgütsel meseleleri ihmal etme eylemi olarak tanımlanmıştır (aktaran Brinsfield vd., 2009, s.8). Bu bağlamda hiçbir şey söylemeden durumun iyileşmesi beklentisini yansıtan davranışsal bağlılığın sessizliğin yapıcı biçimine, geri çekilmeyi yansıtan ihmalkârlığın ise sessizliğin yıkıcı biçimine işaret ettiğinin altı çizilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2009, s.212).

1970’de yapılan diğer bir önemli çalışmada da Rosen ve Tesser, bireylerin olumsuzlukları dile getirmedeki isteksizliğini ifade eden susma etkisi kavramını açıklamışlardır. Söz konusu isteksizlik, kötü haber taşıyıcısı olarak anılmaktan duyulan rahatsızlık ve olumsuz enformasyonun muhatabı olan kişi ile sürdürülen ilişkiyi zedeleme kaygısı temeline dayanmaktadır (aktaran Brinsfield vd., 2009, s.10). Ayrıca ast-üst arasındaki hiyerarşik ilişki de bu sessiz kalma isteğini artırmaktadır. Bu nedenle astlar, amirlerine hassas konularda bildirim yaparken olumsuz hususları mümkün olduğunca filtreleme eğilimi sergilemektedirler (Milliken vd., 2003, s.1455). Diğer taraftan amirler de astlarına olumsuz geribildirimde bulunmaktan kaçınabilmekte, bunları erteleyebilmekte ya da saptırabilmektedirler (Benedict ve Levine, 1988, s.507). Bu kapsamda Milliken ve arkadaşları (2003, s.1460); yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının yeterlik ve performansları, örgütsel süreçler ya da performans ile ilgili sorunlar ve/veya iyileştirme önerileri, ücret ya da ücret adaleti ile ilgili endişeler, örgütsel politika ya da kararlar ile ilgili anlaşmazlıklar, kişisel kariyere ilişkin meseleler ya da endişeler, mesleki suistimal gibi etik meseleler ya da ayrımcılık gibi adalete ilişkin konular, taciz ya da saldırı ve çalışma arkadaşları ile çatışma gibi hususların örgütsel yaşamda rahatlıkla dile getirilemediğine dikkat çekmişlerdir.

1974’de Noelle-Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı yaklaşımında ise bireylerin kamuoyu desteğinden yoksun kalacaklarını algıladıklarında, azınlıkta oldukları hissine kapılarak düşüncelerini ifade etmekten çekindikleri ileri sürülmüştür. Bu sarmalın

başlangıç noktasını, kabul görmeme ve dışlanma korkusu ile kendinden kuşkulanma eğilimi oluşturmaktadır. Bu durumda açıkça dile getirilen görüş, baskın bir hâl almakta ve çoğunluğa yayılmaktadır. Sonuçta da herkesçe kabul gören sosyal bir norma dönüşerek egemen kılınmaktadır (aktaran Brinsfield vd., 2009, s.11). Diğer bir ifadeyle bireyler kişisel görüşlerini ifade etme biçimlerini, sosyal etkileşim dinamikleri çerçevesinde başkalarının ne düşündüğüne ilişkin değerlendirmeler yaparak şekillendirmektedirler (Taylor, 1982, s.314). Bu noktada bazı kişiler sahip oldukları gerçek duygu ve düşünceleri, utanç ve onay görmeme temelinde yaşadıkları çeşitli içsel çekincelerle gizleyebilmektedirler (Miller ve McFarland, 1987, s.298). Çünkü bireysel gerçeklerini açıkça ifade etmelerinin sıkıntı yaratacağını düşünmekte ve bu gerilimden kurtulabilmek amacıyla kişisel görüşleri hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Noelle-Neumann, 1995, s.43). Bowen ve Blackmon (2003) da derin psikolojik ve sosyolojik kökenlere sahip olan söz konusu sarmal yaklaşımını örgütsel bağlamda ele alarak, çalışanların dışlanma kaygısıyla bireysel görüş ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı duyup sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (s.1394). Bu süreçte sosyal çevrenin ve özellikle algılanan düşünce ikliminin referans çerçevesi olarak kullanıldığına dikkat çekilmiştir (s.1396). Yapılan değerlendirme sonucunda da genellikle çoğunluğun fikrine paralel bir biçimde hareket edildiği ileri sürülmüştür (s.1397).

1.1.2. İkinci Döneme İlişkin Çalışmalar

İkinci dönem, 1980'lerin ortaları ile 2000'li yıllar arasında yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde sessizlik ile ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlama ve sağır kulak sendromu gibi farklı örgütsel olguların ilişkileri üzerinde durulmuştur (Brinsfield vd., 2009, s.12).

İlkeli örgütsel muhalefet, örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline karşı yapılan itirazı nitелеmekte ve altı farklı biçimde kendini gösterebilmektedir. Söz konusu protestolardan ikisi, sessizlik temelinde örgütte kalma ya da örgütten ayrılma şeklinde ortaya çıkarken; diğer dördü ses çıkarma temelinde farklılaşmaktadır (Brinsfield, 2009, s.23). Bu kapsamda sessizliğe bürünen muhaliflerden bazıları tepkilerini örgütü terk etmeksizin örgütsel meselelere karşı kayıtsız kalarak ifade ederlerken, bazıları da olayın muhataplarına veya yetkili mercilere hiçbir şey söylemeksizin psikolojik ya da fiilî olarak örgütü terk etmektedirler (Kassing, 1997, s.327).

Örgütsel adalet ile ilgili çalışmalarda prosedür adaletinin, çalışanlara karar alma süreçlerine katılma fırsatı verilmesiyle sağlanabileceği belirtilmekte ve çalışanların seslerini duyurma etkisine dikkat çekilmektedir (Brinsfield, 2009, s.19). Sessizlik ise algılanan

adaletsizliklere karşı gösterilen bir tepki olarak nitelendirilmektedir (Conlon vd., 2005, s.302; Pinder ve Harlos, 2001, s.358).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili araştırmalarda çalışanların görüşlerini ifade etmeleri, örgüt yararına öneriler sunma şeklindeki pozitif sosyal davranış biçimi olarak nitelendirilmektedir (Brinsfield, 2009, s.26). Söz konusu olgunun diğer bir yansıması, fedakârlık ve işbirliği güdülerini temelinde başkaları adına herhangi bir olumsuz duruma yol açmamak için fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi şeklindeki prososyal sessizlik davranışı olarak da kendini gösterebilmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1368).

Sosyal dışlama, örgütlerdeki sessizliğin hem bir örneği hem de sessizliğe yol açma potansiyeline sahip olan bir davranış biçimidir. Çünkü bazı çalışanlar, diğerlerini yok sayma ve dışlama niyetiyle amaçlı bir biçimde sessiz kalabilmektedirler. Bazıları ise konuştukları zaman dışlanabilecekleri korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Brinsfield vd., 2009, s.16). Dolayısıyla sessizlik örgütlerde hem bir saldırı aracı hem de savunma mekanizması olarak kullanılabilir (Lustenberger ve Williams, 2009, s.246). Bu noktada sosyal dışlama ile ilgili çalışmalarda daha çok sessiz tepki kavramı üzerinde durulduğu ve söz konusu davranışın kökeninde yatan cezalandırma niyetinin altının çizildiği ifade edilebilir (Williams vd., 1998, s.117). Örneğin Williams (2001, s.9), örgütsel yaşamda bir bireyi ya da grubu görmezden gelmenin en temel biçiminin sessiz kalmak olduğuna işaret ederek bu durumun işyerinde psikolojik şiddet ve duygusal istismar uygulamaları ile ilişkisine dikkat çekmiştir.

Sağır kulak sendromu, çalışanların öneri ve şikâyetlerinin değerlendirilmesi hususundaki örgütsel başarısızlığı nitelemektedir (Harlos, 2001, s.324). Bu bağlamda çalışanların tatminsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda örgütsel bir norm olarak gelişmektedir (Brinsfield vd., 2009, s.17). Dolayısıyla bazı örgütsel bağlamların sistematik bir biçimde böyle bir atmosfer yarattığı ve örgütsel hareketsizliğe neden olduğu söylenebilir. Özellikle örgütsel iletişimin zayıf olduğu, otoriter yönetim tarzının egemen kılındığı, aşırı hiyerarşik ve merkezileşmiş yapılarda çalışanların seslerine pek fazla kulak verilmediği ve görüşlerinin göz ardı edildiği görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.346). Böylece çalışanlar tarafından sağır kulak sendromu temelinde örgütte adaletsizliğin pekiştirildiği algılanmaktadır (Harlos, 2001, s.325).

1.1.3. Üçüncü Döneme İlişkin Çalışmalar

Üçüncü dönem, 2000’li yıllardan günümüze kadar uzanan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde kolektif düzeydeki örgütsel sessizlik ve bireysel düzeydeki çalışan sessizliği kavramsallaştırmaları ile bu temelde gelişen farklı tartışmalar dikkat çekmektedir (Brinsfield vd., 2009, s.18-19).

Morrison ve Milliken’in 2000 yılında yayımlanan kavramsal çalışmalarında örgütsel sessizlik (*organizational silence*), kolektif bir olgu olarak ele alınmış ve “*çalışanların işlerinin ve kurumlarının iyileştirilmesiyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri*” şeklinde tanımlanmıştır. Bu kapsamda sessizliğin sürekli ve sistematik bir süreç olduğuna dikkat çeken araştırmacılar, söz konusu süreci etkileyen bağlamsal koşullara odaklanmışlardır (s.707). Bu doğrultuda sessizliğin gelişmesinde örgütte yaratılan sessizlik ikliminin önemli bir rol oynadığının altını çizerek, söz konusu olgunun çalışanların konu ya da sorunlar hakkında açıkça konuşmanın beyhude ve/veya tehlikeli olduğuna yönelik inançlarını nitelediğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu iklimin, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkuları ile çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları örtük inançlar tarafından beslendiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda söz konusu yönetsel inançların altında yatan nedenleri irdeleyerek bu inançların, örgütsel yapı ve politikalar ile yönetsel uygulamaları nasıl biçimlendirdiğini tartışmışlardır (s.708). Diğer taraftan örgütte bireysel algılamaların ve deneyimlerin paylaşılması sonucunda üretilen ortak anlamların, sessizliği pekiştirdiğini ve kolektif düzeye ulaştırdığını vurgulamışlardır (s.715). Bu noktada örgütsel sessizliği, değişimin ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünde engel teşkil eden bir olgu olarak değerlendirmişlerdir (s.721).

Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliğin, onaylama ya da itiraz etme gibi bir dizi biliş, duygu ve niyeti içerdiğini belirterek bu davranışın başlı başına bir iletişim eylemi olabileceğine işaret etmişlerdir. Bu kapsamda söz konusu olguyu, bireysel düzeyde ele almışlar ve çalışan sessizliği (*employee silence*) olarak nitelendirmişlerdir. Ayrıca bu davranışı, örgütteki diğer bireyleri etkilemek adına kasıtlı olarak kullanılan stratejik bir iletişim biçimi olarak değerlendirmeyip algılanan adaletsizlik kültürüne karşı gösterilen bir tepki temelinde irdelemişlerdir (s.333). Bu doğrultuda çalışan sessizliği, “*örgütsel durumlara ilişkin konularda çalışanların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini değişimi etkileyebilme yeteneğine sahip olan kişilerden esirgemeleri*” şeklinde tanımlanmıştır (s.334). Diğer taraftan bireysel düzeydeki sessizliğin, kabullenme ya da korunma güdülerinden kaynaklanabileceğine dikkat çekilmiştir. Ayrıca bu iki sessizlik türü gönüllülük,

bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, konuşma yönelimi, örgütten ayrılmaya eğilim ve baskın duygular gibi sekiz farklı boyut temelinde karşılaştırılmıştır (s.348).

2003 yılına gelindiğinde “*Journal of Management Studies*”in 40. cilt, 6. sayısında özel olarak örgütsel yaşamda sessizlik konusu ile ilgili çalışmalara yer verildiği görülmektedir. Söz konusu özel sayı kapsamında yönetim yazını açısından sessizlik olgusunun görünenin çok daha ötesindeki neden, anlam ve etkileri ortaya koyulmuştur (Morrison ve Milliken, 2003, s.1354). Örneğin Van Dyne ve arkadaşları (2003, s.1360), sessizliğin sadece ortamda konuşmanın olmaması şeklinde değerlendirilmemesi gerektiğinin altını çizerek söz konusu davranışın altında yatan farklı güdülere odaklanmışlardır. Bu kapsamda bir sınıflandırma yaparak amaçlarına göre üç tür sessizlik davranışından söz etmişlerdir. Bunlardan ilki, vazgeçmeye ve teslimiyete bağlı olarak gelişen bir geri çekilme davranışı niteliğindeki kabullenici sessizliktir. İkincisi, bireysel düzeydeki kaygı ve korkuya dayanan savunma amaçlı sessizlik davranışdır. Üçüncü olarak ise fedakârlık ve işbirliği güdülerini temelinde başkalarını korumaya odaklı prososyal sessizlik davranışını tanımlamışlardır. Milliken ve Morrison (2003) da sessizliğin çok çeşitli nedenlere bağlı olarak gelişmesi dolayısıyla bu davranışı yorumlamanın zorluğuna dikkat çekmişlerdir. Diğer taraftan sosyo-kültürel bağlamın, sessizlik tercihi üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altını çizmişlerdir (s.1565). Ayrıca sessizliğin her zaman olumsuz anlam taşımadığını vurgulayarak söz konusu davranışın hangi durumlarda olumlu, hangi durumlarda işlevsel ve hangi durumlarda işlevsiz olduğunun irdelenmesinin önemine işaret etmişlerdir (s.1567).

2005 yılında ise Conlon ve arkadaşları, çalışan sessizliğinin örgütteki adaletsizlik algısından kaynaklandığına işaret ederek (s.302); sessizliği, devamsızlık ve işten ayrılmaya öncülük edebilecek bir geri çekilme davranışı olarak ele almışlardır (s.311). Morrison ve Milliken (2000, s.720) söz konusu geri çekilmenin değersizlik, ümitsizlik ve çaresizlik hissi temelinde geliştiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada çalışanlar, görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşünerek bunları dile getirmenin beyhude olduğuna inanmakta ve örgütsel meselelere karşı sessizliğe bürünmektedirler. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve güven gibi duygular olumsuz etkilenebilmekte, motivasyon ve iş tatmini azalabilmekte, psikolojik geri çekilmeler ve işten ayrılmalar yaşanabilmektedir. Diğer taraftan Parker ve August (1997, s.72), adaletsizlik ve tatminsizlik algılayan çalışanların sessizce örgütten ayrılmalarını ilkeli personel devri şeklinde tanımlamışlar ve bu çalışanları sessiz muhalifler olarak adlandırmışlardır. Graham ve Keeley’in (1992, s.195) çalışmalarında ise örgütsel bağlılık

düzeyi göreceli olarak daha düşük olan çalışanların, örgütten hiçbir açıklama yapmaksızın sessizce ayrıldıklarına dikkat çekilmiştir. Tangirala ve Ramanujam (2009, s.212) da umursamazlık temeline dayanan örgütsel meseleleri ihmal etme eyleminin, devamsızlık gibi sessizce geri çekilmeyi yansıttığını belirterek; böyle bir sessizliğin örgüte olan bağlılık duygusunun zayıfladığına işaret ettiğinin altını çizmişlerdir.

2009 yılında Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards'ın editörlüğünde "*Voice and Silence in Organizations*" kitabı yayımlanmıştır. Söz konusu kitapta örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin olarak olgunun tanımına, nedenlerine, türlerine, bazı ilişkili örgütsel kavramlarla etkileşimlerine ve sonuçlarına yer verilerek özellikle sessizliğin altında yatan psikolojik süreçler ile örgütsel dinamiklere dikkat çekilmiştir (Edwards ve Greenberg, 2009, s.276-278). Bu kapsamda Brinsfield ve arkadaşlarının (2009, s.19-20), Morrison ve Milliken'in (2000) kolektif düzeydeki "örgütsel sessizlik" ile Pinder ve Harlos'un (2001) bireysel düzeydeki "çalışan sessizliği" kavramsallaştırmalarına ek olarak söz konusu olgunun daha önce değinilmemiş bir yönüne işaret ettikleri ve sessizliğin takım düzeyinde de var olabileceğinin altını çizdikleri göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda sessizliğin, bir görev takımında bireysel düzeyde başlayarak diğer üyeler arasında yayılıp takımın tamamını ve hatta tüm örgütü sarabileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca "örgütsel sessizlik" ve "çalışan sessizliği" kavramlarının araştırmacılar tarafından zaman zaman eşanlamlı olarak kullanıldığını vurgulamışlardır. Bu noktada yönetim yazınındaki mevcut çalışmalarda yapılan farklı sessizlik tanımlamalarında öne çıkan ortak özelliklere odaklanarak, sessizliğin amaçlı ve bilinçli bir davranış olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer taraftan söz konusu kitap kapsamında Bies'in (2009, s.157), örgütsel yaşamda sessizlik olgusuna yönelik daha geniş bir kavramsallaştırma yaptığı görülmektedir. Bu yeni kavramsal çerçeve bir yönüyle sessizliğin sonuçlarına ilişkin farklı bakış açıları temelinde şekillendirilmiştir. Bu bağlamda sessizlik iklimi çalışmalarının, çalışan sessizliğinin işlevsel olmadığı ve örgütsel çıkarlara zarar vererek olumsuz sonuçlara yol açtığı yönündeki temel varsayımının aksine sessizliğin işlevsel olabileceği, stratejik bir biçimde kullanılabilmesi ve örgütsel çıkarları artırabileceği ileri sürülmüştür. Söz konusu yeni kavramsal çerçeve diğer bir yönüyle ise sessizliğin farklı güdü ve davranışlar temelinde çok boyutlu bir yapı olarak geliştiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu noktada sessizlik olgusunun nedensel köklerine ilişkin yeni güdüler tanımlanarak, sessizliğin politik bir araç olarak ele alınabileceği tartışılmıştır. Ayrıca sessizliğin sadece konuşmanın yokluğu şeklinde değerlendirilmemesi gerektiğinin altı çizilerek, daha karmaşık ve yorumsuz bir yaklaşım tarzıyla sessizliğin konuşma eyleminin içinde saklı olabileceği belirtilmiştir. Edwards ve Greenberg (2009, s.283) ise bu kitabın sonuç bölümünde, örgütsel

yaşamda sessizlik olgusuna ilişkin mevcut çalışmaların daha çok kavramsal düzeyde kaldığına değinerek; yönetim yazınında bu konuda uygun yöntemlerle gerçekleştirilecek görgül araştırmalara gereksinim duyulduğuna dikkat çekmişlerdir.

Son yıllarda yapılan sessizlik araştırmalarına bakıldığında ise göze çarpan hususlardan ilki, örgütsel yaşamdaki sessizliğin zengin geçmişine rağmen ilgili yazında söz konusu olguya yönelik bütüleştirici bakış açısının eksikliğine yapılan vurgu olmaktadır. Örneğin Morrison (2011); çalışanların örgütsel meselelere ilişkin sahip oldukları duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirileri dile getirip getirmemeleri kararının altında yatan farklı güdülerin irdelenmesine yönelik mevcut kavramsal ve görgül çalışmaların gözden geçirilerek bütüleştirilmesi üzerinde durmakta ve bu çerçevede yeni araştırma önerileri getirmektedir. Bunun yanı sıra Detert ve Edmondson (2011) ile Brinsfield (2013) gibi araştırmacıların ise, çalışanların sessiz kalma kararının altında yatan söz konusu farklı güdülerin tespitine yönelik güvenilir ve geçerli ölçme araçları geliştirmeye odaklandıkları görülmektedir. Diğer taraftan sayıca fazla olmamakla birlikte; örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik güdülerini çalışanlar üzerinden irdeleyen bu tür araştırmalara, yönetsel güç üzerinden alternatif bir analiz sunarak yazındaki egemen yaklaşımı eleştiren çalışmalar da mevcuttur (örneğin; Donaghey vd., 2011). Bu kapsamda bazı araştırmacılar, özellikle örgütsel yaşamda sessizliği biçimlendiren bağlamsal (örneğin; Fletcher ve Watson, 2007) ve ideolojik (örneğin; Brown ve Coupland, 2005) koşulların incelenmesi gerektiği üzerinde durmaktadırlar.

1.1.4. Türk Yönetim Yazınındaki Çalışmalar

Türk yönetim yazınındaki sessizlik araştırmalarının, 2006 yılında Çakıcı'nın örgütlerde ses ve sessizlik olgularını ele aldığı kavramsal çalışması ile başladığı görülmektedir. Sonrasında ise yine Çakıcı tarafından 2007 ve 2008 yıllarında örgütsel yaşamdaki sessizlik kavramına, çalışanların sessiz kaldıkları konulara, örgütlerde sessizliğin nedenlerine ve algılanan sonuçlarına ilişkin çeşitli kavramsal ve görgül çalışmalar yürütüldüğü dikkat çekmektedir. Ayrıca örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusunun, bazı yüksek lisans (örneğin; Bildik, 2009; Emre, 2010; Erdoğan, 2011; Karakiraz, 2012; Sarıkaya, 2013) ve doktora (örneğin; Erenler, 2010; Karabağ-Köse, 2013; Şehitoğlu, 2010; Taşkıran, 2010) tezlerinde araştırma konusu olarak ele alındığı izlenmektedir.

Diğer taraftan söz konusu olgu üzerine yazılmış bazı kitaplar da bulunmaktadır. Bu kapsamdaki ilk kitap, Ayşehan Çakıcı'nın 2010'da yayımlanan "*Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*" isimli kitabıdır. Çakıcı (2010), bu kitapta örgütlerde çalışan sessizliği üzerine bütünsel bir bakış açısı sunabilmeyi amaçlamıştır. Bu

doğrultuda kitabın ilk bölümlerinde örgütsel yaşamdaki sessizliğin kavramsal çatısı, nedenleri ve algılanan sonuçları ile örgütlerde sessiz kalınan konulara ilişkin daha önceki yayınlarını derlemiştir. Daha sonra ise örgütlerde çalışanları açıkça konuşmaya teşvik etmeye yönelik bir kurumsal mekanizma önerisinde bulunmuştur. İkinci kitap ise, Erkan Taşkiran'ın 2011'de yayımlanan "*Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*" isimli kitabıdır. Taşkiran (2011), bu kitapta liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirdiği doktora tez çalışmasını derlemiştir. Bu çerçevede söz konusu kitapta örgütsel liderlik, sessizlik ve adalete ilişkin kavramsal açıklamalar ile bu değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen görgül araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü kitap da İbrahim Durak'ın 2012'de yayımlanan "*Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*" isimli kitabıdır. Bu kitabın birinci bölümünde örgütsel iletişimin tanımı ve işlevi, açıkça konuşmanın örgütler açısından önemi ile çalışanların yöneticileriyle başlıca konuşma biçimleri incelenmiştir. İkinci bölümünde ise örgütsel yaşamdaki sessizliğin tanımı, tarihçesi, nedenleri, olası sonuçları ve örgütsel sessizlik ile korku kültürü ilişkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümünde de öğretim elemanlarının hangi konularda ve neden üstleriyle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri araştırılmıştır. Ayrıca sessizliğin örgütler ve çalışanlar açısından olası sonuçları belirlenmeye çalışılarak, örgütsel yaşamda sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi için yöneticilerin almaları gereken önlemlere dair çeşitli öneriler getirilmiştir.

Türk yönetim yazınındaki sessizlik araştırmalarında daha çok nelerin ele alındığına bakıldığında ise genellikle çalışanların sessiz kaldıkları konular, sessiz kalma nedenleri ve sessizliğin algılanan sonuçları (örneğin; Bayram, 2010; Çakıcı ve Çakıcı, 2007a-b; Özgan ve Külekçi, 2012) ile liderlik (örneğin; Erol, 2012; Karabağ-Köse, 2013; Kılıç vd., 2013; Taşkiran, 2010), bağlılık (örneğin; Barçın, 2012; Eroğlu vd., 2011; Kahveci, 2010; Oruç, 2013; Soycan, 2010), adalet (örneğin; Emre, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009), vatandaşlık (örneğin; Alioğulları, 2012; Özcan, 2011; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Tecimen, 2013), güven (örneğin; Afşar, 2013; Akgündüz, 2014; Yanık, 2012), psikolojik taciz (örneğin; Gül ve Özcan, 2011; Kalay ve Oğrak, 2012; Taş vd., 2013), tükenmişlik (örneğin; Aktaş ve Şimşek, 2012; Tikici vd., 2011), iş tatmini (örneğin; Barçın, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Şekerli, 2013), çalışan performansı (örneğin; Erdoğan, 2011; Tayfun ve Çatır, 2013), örgüt kültürü (örneğin; Aktaş ve Şimşek, 2013; Çavuşoğlu, 2014; Tiktaş, 2012; Yaman ve Ruçlar, 2014) ve ulusal kültür (örneğin; Karakiraz, 2012; Sözen vd., 2009) gibi değişkenlerle ilişkileri üzerine odaklanıldığı belirlenmiştir.

Ayrıca Türk yönetim yazınındaki sessizlik çalışmalarının önemli bir kısmında olgunun büyük ölçüde ölçekler aracılığıyla araştırıldığı (örneğin; Altınöz ve Çöp, 2012; Çakıcı ve Çakıcı, 2007a; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Sağlam-Arı, 2011; Taş vd., 2013) dikkat çekmektedir. Bu kapsamda öncelikle uluslararası yazına dayalı olarak Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen ölçek göze çarpmaktadır. Söz konusu ölçek esas itibariyle çalışanların hangi konularda ve neden sessiz kaldıkları ile sessizliğin algılanan sonuçlarını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda çalışanların sessiz kaldıkları konulara ilişkin 5 (etik konular ve sorumluluklar, yönetimle ilgili konular, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ile çalışma koşulları ve olanakları), sessiz kalma nedenlerine ilişkin 5 (yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu) ve sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin 3 (performansı ve sinerjiyi engelleyen sonuçlar, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtlayan sonuçlar ile çalışanı mutsuz kılan sonuçlar) boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır. Diğer taraftan bu temelde türetilen başka ölçeklere de rastlanmaktadır. Örneğin Durak (2012); Brinsfield (2009) ve Çakıcı'nın (2010) araştırmalarını esas alarak çalışanların yöneticileriyle açıkça konuşma nedenlerini, örgütsel yaşamda sessiz kalınan konuları, örgütlerde sessizliği etkileyen faktörleri ve örgütsel sessizliğin olası sonuçlarını belirlemeye yönelik ifadeler içeren bir ölçek ortaya koymuştur. Bu kapsamda çalışanların yöneticileriyle açıkça konuşma nedenleri; ilgili konuya yöneticilerin dikkatini çekme ve çalışılan örgüte katkıda bulunma amacıyla konuşmak, yanlış uygulamalara tepki nedeniyle konuşmak, çalışılan örgüte yardım etme ve meslek sorumluluğu gereği konuşmak ile yanlış anlaşılmayı önlemeye yönelik konuşmak gibi 4 faktörlü bir yapıya sahiptir. Örgütsel yaşamda sessiz kalınan konular da çalışılan birimi ya da bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler, yönetim ve örgütün işleyişiyle ilgili eksiklikler, çalışana kötü muamele ve haksızlık durumu ile yöneticilerle çekişme ve hemfikir olmama durumu gibi 4 faktörden oluşmaktadır. Örgütlerde sessizliği etkileyen faktörler ise konuşmayla ilgili olumsuz tecrübe ve yönetimin eleştiriye açık olmaması, olumsuz biri olarak algılanma kaygısı ve sessizliğin daha faydalı olduğu düşüncesi, diğerlerini koruma amacıyla sessizlik, tecrübesizlik ve kiminle konuşacağını bilememe ile konuşmanın yararsız olduğu düşüncesi ile konu hakkında yeterli bilgi ve yetkiye sahip olmama gibi 5 boyutu kapsamaktadır. Örgütsel sessizliğin olası sonuçları da örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerindeki psiko-sosyal etkileri, sessizliğin örgütsel sonuçları ile yönetime yakın görünme çabası ve olumsuzlukların görmezlikten gelinmesi gibi 3 faktör altında toplanmıştır. Demir ve Demir (2012) de örgütsel yaşamdaki sessizlik ile ilgili gerçekleştirdikleri ulusal ve uluslararası yazın taramasına dayanarak, akademisyenlerin sessiz kalma nedenlerine ilişkin 4 faktörlü (mevcut durumu koruma, akademik beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek) bir ölçek oluşturmuşlardır.

Kahveci ve Demirtaş (2013) ise, ilgili yazın taraması sonucunda elde ettikleri madde havuzu aracılığıyla ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarını belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Yapılan faktör analizi sonucunda söz konusu ölçeğe ilişkin okul ortamı, duygu, sessizliğin kaynağı, yönetici ve izolasyon gibi 5 boyutlu bir yapıya ulaşılmıştır.

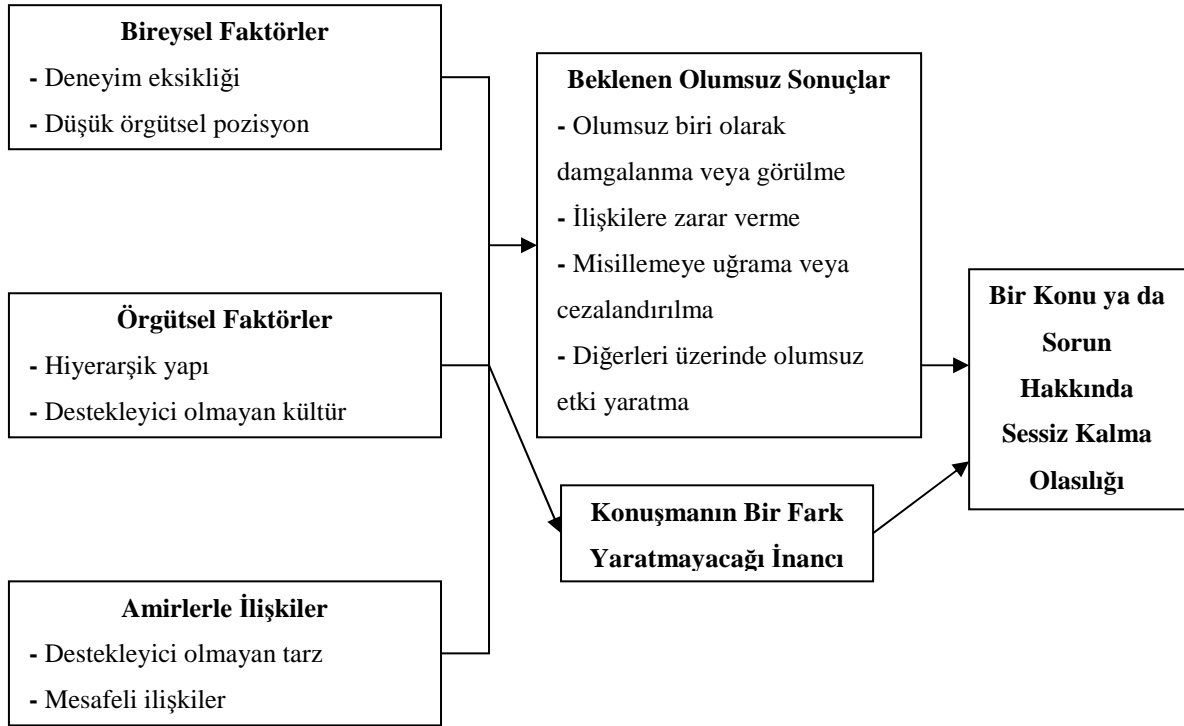
Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel yaşamda sessizlik kavramının Türk yönetim yazınındaki geçmişinin nispeten çok daha yeni olduğu ve söz konusu bağlamdaki sessizlik çalışmalarının uluslararası yazındaki gelişmeleri takip ederek ilerlediği söylenebilir. Ayrıca bu kapsamdaki ilginin büyük ölçüde sessizliğin nedenleri, sonuçları ve diğer örgütsel kavramlarla etkileşimlerine yöneldiğinin altı çizilebilir.

Sessizlik kavramının ulusal ve uluslararası bağlamdaki örgüt ve yönetim yazınında izlediği gelişim seyrine ilişkin olarak yukarıda yapılan tespitler doğrultusunda bundan sonraki kısımlarda söz konusu olgunun nedenleri ve gelişim dinamikleri ile örgütsel yaşamda aldığı farklı biçimler ele alınacaktır. Bu bölüm, örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmalara yönelik eleştiriler ve tartışmalar ortaya koyularak ve bu noktadan hareketle geliştirilen spesifik araştırma sorularına yer verilerek tamamlanacaktır.

1.2. Örgütsel Yaşamdaki Sessizliğin Nedenleri ve Gelişim Dinamikleri

Sessizliğin karmaşık doğasının çözümlenmesinde, bu davranışı tetikleyen ve geliştiren öncüllerin irdelenmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu doğrultuda ilgili yazında birçok araştırmacı, çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettikleri ve bu davranışın nasıl bir bağlamda geliştiği sorularına yanıt bulmaya çalışmıştır. Bu kapsamda örgütsel yaşamdaki sessizliğin bireysel (Harvey vd., 2009; Premeaux ve Bedeian, 2003), grup dinamiklerine bağlı (Bogosian, 2012; Bowen ve Blackmon, 2003), örgütsel (Milliken ve Lam, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005) ve sosyo-kültürel (Huang vd., 2005; Karakiraz, 2012) köklere dayandığı anlaşılmıştır.

Bu noktada Milliken ve arkadaşları (2003, s.1467) tarafından ortaya koyulan çok boyutlu model, çalışanların sessiz kalma tercihlerinin farklı nedenlerine yönelik genel bir bakış sunmaktadır. Şekil 1.1'de verilen bu modelde sessizliğin büyük ölçüde çalışanların görüşlerini ifade etmenin potansiyel risklerinden kaçınma isteği ile açıkça konuştukları zaman ne olabileceği hususundaki geçmiş deneyimleri ve mevcut bağlama ilişkin gözlemleri temelinde geliştiğine dikkat çekilmiştir.



Şekil 1.1. Sessiz Kalma Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Milliken vd., 2003, s.1467.

Yukarıda yapılan açıklamalar, örgütsel yaşamdaki sessizliğin nedenlerini genel hatlarıyla ortaya koymaktadır. Aşağıda söz konusu nedensel sürecin temel ve alt boyutlarına ilişkin daha zengin bir bakış açısına yer verilmiştir.

1.2.1. Bireysel Dinamikler

Sessiz kalma kararı çeşitli algılar, nedensel yüklemeler ve duygular temelinde verilmektedir (Edwards ve Greenberg, 2009, s.278). Bu kapsamda çalışanların örgütsel yaşamda sessiz kalmalarını etkileyen en temel faktörün korku olduğu görülmektedir (Kish-Gephart vd., 2009, s.167). Bu çerçevede çalışanlar, örgütsel meselelere ilişkin görüşlerini dile getirmeden önce bilişsel bir değerlendirme yaparak söz konusu davranışın etkili olup olmayacağını ve olası risklerini belirlemektedirler. Yapılan fayda-maliyet analizi sonucunda görüşlerin açıkça ifade edilmesi durumunda herhangi bir anlamlı etki yaratılmayacağı ve bunun yanı sıra çeşitli bedeller ödenmek zorunda kalılabileceği kanaatine varıldığı takdirde öncelikle korku, öfke, umutsuzluk ve sinizm gibi çeşitli duygusal tepkiler açığa çıkmaktadır. İkinci adımda ise bu durumun üstesinden gelebilmek adına farklı stratejiler geliştirilmektedir. Bu anlamda sessiz kalmak bir savunma mekanizması olarak kullanılabilir (Edwards vd., 2009, s.89). Diğer bir ifadeyle tehdit algısı ve korku yönelimi karşısında davranışsal

engelleme sistemi devreye girerek, kaçınma ve geri çekilme temelli psikolojik tepkileri harekete geçirmektedir. Böylece çalışanlar kendilerine sansür uygulayarak, örgütsel meselelere ilişkin açıkça konuşma isteklerini bastırmakta ve sessizliğe bürünmektedirler (Morrison ve Rothman, 2009, s.125-126).

Korkunun nasıl sessizlik yarattığına dair yapılan bu psikolojik kökenli açıklamaların daha iyi anlaşılabilmesi adına, örgütsel yaşamda çalışanları sessiz kalmaya yönelten en baskın korkuların örneklendirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından yürütülen araştırmada, çalışanların olumsuz biri olarak damgalanma veya görülme, ilişkilere zarar verme, misillemeye uğrama veya cezalandırılma, diğerleri üzerinde olumsuz etki yaratma gibi korkularla sessiz kaldıkları tespit edilmiştir (s.1462). Bu çerçevede katılımcıların sıklıkla olumsuz biri olarak damgalanma veya görülme ve bunun bir sonucu niteliğindeki değerli ilişkileri zedeleme korkusu yaşadıklarına dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda çalışanlar görüşlerini açıkça dile getirdikleri takdirde sürekli olarak sorun çıkararak, ispiyonculuk yapan ve şikâyet eden biri olarak etiketlenebileceklerini düşünmektedirler. Ayrıca takım oyuncusu olarak görülme kaygısı taşımaktadırlar (s.1463). Böyle bir imaj çizmeleri hâlinde de birbiriyle bağlantılı bir dizi olumsuz sonuç ile karşılaşabilecekleri algısına kapılmaktadırlar. Çünkü diğerlerinin gözünde olumsuz bir imaja sahip olunması güven, saygı ve itibar kaybına; dışlanmaya, sosyal ilişki bağlarının zayıflamasına ve sosyal sermayenin azalmasına; işbirliğinden yoksun kalmaya; görevlerin etkin bir biçimde yerine getirilememesine ve kariyer fırsatlarının kaçırılmasına yol açabilmektedir (s.1470). Dolayısıyla örgütsel meseleler hakkında görüş bildirmenin bu gibi olumsuz sonuçlar doğuracağı düşüncesi, çalışanların sessiz kalma eğilimi sergilemelerine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.708). Bu durum, Vroom'un (1964) beklenti kuramı ile Ajzen'in (1985) planlanmış davranış kuramı temelinde açıklanabilir. Söz konusu yaklaşımlar, bireysel davranışların arzu edilen sonuçlar doğrultusunda yönlendirildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu kapsamda belli bir davranışın sergilenmesi hususundaki isteklilik üzerinde çeşitli bireysel ve durumsal faktörlerin etkili olduğuna dikkat çekilmektedir. Diğer bir ifadeyle bir davranışın istenen sonuçlara ulaştırması ya da istenmeyen sonuçları önlemesi bekleniyorsa ve olumlu sonuçların ortaya çıkma olasılığına dair öznel tahminler yüksekse, birey bu davranışı gerçekleştirmek hususunda olumlu bir tutuma sahip olmaktadır. Bu noktada örgütsel yaşamda açıkça konuşma davranışının olumlu sonuçlar doğurmayacağı algılandığında ve düşük bir araçsal değere sahip olduğu öngörüldüğünde, çalışanların sessiz kalmayı tercih ettiklerine işaret edilmektedir (aktaran Premeaux, 2001, s.10).

Çalışanların sessiz kalma tercihleri üzerinde belirleyici olan diğer bir bireysel faktör de kişilik özelliğidir. Bu çerçevede Van Dyne ve arkadaşları (2003, s.1366), çalışanların mevcut durumu etkilemeye yönelik bireysel yeteneklerine ilişkin yaptıkları değerlendirme sonucunda düşük öz yeterlik algısına sahip olduklarında sessizliğe bürünebileceklerine işaret etmişlerdir. Pinder ve Harlos (2001) ise sessizliğe bireysel yatkınlık hususunda öz saygı, iletişim endişesi ve kontrol odağı gibi üç kişilik özelliği üzerine odaklanmışlardır (s.354). Bu kapsamda düşük öz saygıya, yüksek iletişim endişesine ve dışsal kontrol odağına sahip olan çalışanların sessiz kalmaya daha yatkın olduklarının altını çizmişlerdir (s.356). Örgütsel yaşamdaki sessizliğin bireysel köklerine yönelik irdellemelerde, kontrol odağı kavramı sıkça atıfta bulunulan bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Rotter, 1954'te geliştirdiği sosyal öğrenme kuramına dayanarak 1966'da kontrol odağı kavramını tanımlamıştır. Kontrol odağı kavramı, davranış denetiminde sorumluluğun yüklendiği merkezi nitelendirmektedir (Rotter, 1966, s.1). Bu yönüyle bireylerin olaylara yönelik nedensellik açıklamalarına odaklanan ve Heider (1958) tarafından ortaya atılan yükleme kuramı ile ilişkili görülmektedir (aktaran Martinko, 1995, s.8). Bu çerçevede yüklemenin içsel faktörlere mi, yoksa dışsal faktörlere mi yapıldığı kişilik özelliklerinin şekillenmesi açısından belirleyici olmaktadır. Bireysel davranışlara veya kalıcı niteliklere yapılan atıflar içsel kontrol odaklılığa; şans, kader veya çevresel güçlere yapılan atıflar ise dışsal kontrol odaklılığa işaret etmektedir (Rotter, 1966, s.1). Bu noktada dışsal kontrol odağına sahip çalışanların, mevcut durumu bireysel olarak değiştiremeyecekleri inancıyla pasif bir yönelim sergileyerek daha çok razı olma ve kabullenme temelinde sessiz kaldıklarına dikkat çekilmiştir (Karakiraz, 2012, s.93).

Premeaux ve Bedeian (2003), sessiz kalma kararını etkileyen diğer bir kişilik özelliği olarak kendini uyarılama eğiliminin öne çıktığını belirtmişlerdir (s.1537). Kendini uyarılama kavramı, bireyler arası ilişkilerde sergilenen kişisel görünümü izleme, değerlendirme ve durumun gereklerine göre düzenleme eğilimini yansıtmaktadır (s.1539). Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler, bağlamsal ipuçlarını takip ederek davranışlarını kasıtlı bir biçimde genel beklentiler doğrultusunda ayarlama ve değiştirme yeteneğine sahiptirler (s.1541). Diğer bir ifadeyle söz konusu bireyler, yüksek düzeyde öz farkındalığa sahiptirler ve seyirciye oynamaya meyillidirler (s.1542). Bu kapsamda kendini uyarılama düzeyi yüksek olan çalışanların, sosyal onay beklentisi temelinde sessizliği bir uyum göstergesi olarak kullandıkları görülmektedir (s.1557). Von Zagorski (2013, s.86) de diğerleri tarafından kabul görme ve benimsenme isteğine dayanan sosyal cazibe eğiliminin, kendini uyarılama davranışını tetiklediğine işaret etmiştir. Bu durum, sosyal uyum temelinde gelişen sessizlik sarmalı ile paralellik göstermektedir (Scheufele ve Moy, 2000, s.9). Hayes ve arkadaşları

(2005, s.298) da bireylerin, diğerleriyle aynı fikirde olmadıklarını algıladıklarında gerçek görüşlerini esirgeme eğilimiyle otosansür uyguladıklarına dikkat çekmişlerdir. Bu noktada altı çizilen diğer bir husus da yaşadıkları dışlanma korkusu nedeniyle bireylerin anonim kalmak istedikleri ve kimliklerinin gizli tutulmaması durumunda psikolojik konfor hissetmedikleri için sessiz kalma eğilimi sergiledikleridir (Ho ve McLeod, 2008, s.191). Ayrıca kendini uyarılma düzeyi yüksek olan bireyler, başkalarını etkilemek için sıkça izlenim yönetimi taktiklerine başvurmakta ve daha çok fırsatçı bir yaklaşımla kendi çıkarlarını gözeterek politik davranmaktadırlar (Fuller vd., 2007, s.137). Susma etkisi temelinde çalışanların örgütte yaşanan olumsuzluklardan sorumlu tutulmamak adına sessiz kalmayı tercih etmeleri bu duruma örnek gösterilebilir (Van Dyne vd., 2003, s.1367). Seyirci etkisi temelinde grup içinde sivrilmemek ve sorumluluğu dağıtmak adına çalışanların bireysel görüşlerini ifade etmemeleri de bu kapsamda değerlendirilebilir (Brinsfield, 2009, s.31). Bireylerin bu şekilde gerçek niyetlerini kasten gizlemeleri, manipülatif etkileme taktiği olarak nitelendirilmektedir (Mowday, 1978, s.146). Bu noktada Makyavelist kişilik özelliği öne çıkmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002, s.556). Makyavelistler karakteristik bir biçimde kendi bireysel kazanımlarını, diğerlerinin çıkarlarından önde tutmaktadırlar (Wilson vd., 1996, s.285). Bu doğrultuda olumlu bir imaj yaratmak adına çeşitli maskelerin arkasına gizlenmekte ve daha çok kendi gerçek düşünceleri hakkında sessiz kalıp diğerlerinin duymak istediklerini söyleme taktiğine başvurmaktadırlar (De Vries vd., 2012, s.227-228).

Diğer taraftan B tipi kişilik özelliği taşıyan, umursamaz ve vurdumduymaz eğilimler sergileyen bireylerin de göreceli olarak sessiz kalmaya daha yatkın oldukları ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010, s.24). Bu kapsamda cinsiyetin de sessizlik tercihi üzerinde belirleyici bir faktör olduğuna dikkat çekilmektedir (Özen-Kutunis ve Çetinel, 2011, s.552). Ayrıca deneyim eksikliği ve örgütsel hiyerarşide alt kademelerde yer alma gibi bireysel faktörlerin de çalışanların sessiz kalma eğilimlerini artırdığına işaret edilmektedir (Milliken vd., 2003, s.1465).

1.2.2. Grup Dinamikleri

Örgütsel yaşamın sosyal ve ilişkisel doğası, çalışanların sessiz kalma kararlarını biçimlendiren önemli bir faktördür (Edwards ve Greenberg, 2009, s.281). Bu durumun açıklanmasında toplumsal yaşamda sessizliğin oluşum ve yayılım sürecine, kamuoyunun nasıl yaratıldığı ve egemen kılındığı üzerinden ışık tutan ve Alman sosyolog Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya atılan sessizlik sarmalı yaklaşımı temel alınmaktadır.

Bir siyaset bilimi ve kitle iletişim kuramı olan sessizlik sarmalı; grup dinamikleri, sosyal etki ve uyma davranışı gibi sosyal psikoloji yaklaşımlarından beslenmektedir. Bu çerçevede özellikle Asch'in (1951) uyma deneyi ile Milgram'ın (1965) itaat deneyine atıfta bulunulmakta ve sessizlik sarmalının, toplumsal düzene uyum göstermeyen bireylere ve/veya gruplara yöneltilen dışlama tehdidi ile harekete geçtiğinin altı çizilmektedir. Bu noktada dışlanma korkusu yaşayan bireylerin kendi iç seslerini bastırarak, toplum genelinde yaygın olan görüşlere uyma eğilimi sergilemelerinin de söz konusu sarmalı hızlandırdığına işaret edilmektedir. Ayrıca toplumdaki genel-geçer görüşün ne olduğunun belirlenmesi hususunun, sessizlik sarmalının gelişiminde kritik rol oynadığına dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda toplumdaki düşünce iklimine yönelik algılamaların, bireylerin kişisel olarak yaptıkları doğrudan gözlemler ve medya aracılığıyla yaptıkları dolaylı gözlemler temelinde biçimlendiği vurgulanarak; bu sürecin çoğulcu bilgisizlik yaratabileceği üzerinde durulmuştur (aktaran Scheufele ve Moy, 2000).

Allport (1924) tarafından ortaya atılan çoğulcu bilgisizlik kavramı; bireylerin kişisel olarak reddettikleri bir normu, diğer bireylerin kabul ettiklerini varsaymalarından kaynaklanan bir yanlılığı nitelemektedir. Aslında söz konusu normu, hiç kimse onaylamamaktadır. Ama herkes, diğerinin onayladığını düşünmekte ve bu norma uyum göstermektedir (aktaran Brinsfield, 2009, s.30). Bu kapsamda öne çıkan diğer bir benzer kavram olarak da Harvey (1974) tarafından tanımlanan Abilene çelişkisine değinilmektedir. Abilene çelişkisi; hiç kimsenin bireysel olarak katılmadığı, ama grubun desteklediği algısı ile kendi gerçek düşüncelerini bastırarak rıza gösterdiği durumlarda yaşanmaktadır (aktaran Van Dyne vd., 2003, s.1373). Söz konusu bireysel algıların oluşması sürecinde referans gruplarının beklenti ve yönlendirmeleri ile kitle iletişim araçlarının azınlık sesleri kısın ve belli bir görüşü egemen kılan yayınları da etkili olmaktadır. Sonuçta bir kamuoyu yaratılmakta, kanaatler bu doğrultuda yönlendirilmekte ve buna aykırı görüşler soyutlanma kaygısıyla sessizliğe bürünmektedir. Böylece toplumdaki bu genel-geçer görüş iktidarını kuvvetlendirerek, çoğunluğun görüşü hâlini almakta ve bir statükoya dönüşmektedir (Scheufele ve Moy, 2000).

Söz konusu sarmal, bireylerin yaygınlığını kaybeden görüşten uzaklaşıp yükseliş eğilimine geçen görüşe yaklaşmaları temelinde sürekli olarak değişim göstermektedir (Noelle-Neumann, 1977, s.144). Bireylerin bu uymacı tutumları, bilişsel olarak çelişki yaratan davranışlardan kaçınma isteğinden kaynaklanmaktadır (Lurati ve Eppler, 2006, s.83). Festinger (1957, s.19), bireysel inançlar ile davranışlar arasında farklılıklar olduğunda bilişsel

çelişki yaşandığını ve bu çelişkinin gerginlik yarattığını öne sürerek bireylerin bu noktadaki denge arayışına odaklanmıştır. Sessizlik sarmalı içinde toplumdaki kabul görmeme çekincesiyle kendi görüşlerini dile getiremeyen bireyler de yaşadıkları bu bilişsel çelişkiyi, oybirliğine katılarak dengelemeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda çoğunluk tarafından desteklenen görüşün, kendi görüşlerinden çok daha güçlü ve meşru olduğu yönünde bir savunma geliştirmektedirler (Taylor, 1982, s.312).

Bowen ve Blackmon (2003, s.1393), toplumsal düzeyde açıklanan sessizlik sarmalı yaklaşımını örgütsel düzeyde ele alarak; bireylerin örgütsel meseleler hakkındaki sessizlik tercihleri üzerinde söz konusu meselelere yönelik çalışma grubu içindeki tutumların önemli etkilere sahip olduğunun altını çizmişlerdir. Bu noktada yöneltilecek dışlama tehdidi ile buna eşlik eden dışlanma korkusunun bireyler üzerinde yarattığı baskıya dikkat çekerek; çalışanların, gruptaki diğer üyeler tarafından desteklenmediklerini algıladıklarında sessiz kalma eğilimi sergilediklerini belirtmişlerdir. Dalisay ve arkadaşları (2012, s.325) da sosyal ilişki bağlarının, sessizlik sarmalı sürecindeki rolüne odaklanarak; sosyal sermayenin, bireylerin görüşlerini ifade etme isteği ve diğerlerinden destek görme algısı ile ilişkili olduğuna işaret etmişlerdir. Dittes ve Kelley (1956, s.100) ise kaygı temelli güdülerin, gruba uyma davranışını etkilediğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda Edmondson (2003, s.1423), özellikle göreceli olarak daha az güce sahip olan grup üyelerinin, gruptan kabul görmeme kaygısıyla sessizliğe büründüklerini ifade etmiştir. Bogosian (2012, s.126) da aidiyet duygusunun, grup üyelerinin sessiz kalma tercihleri üzerinde belirleyici olduğunu ileri sürmüştür. Huang (2005, s.324) ise, kolektif ahengi korumak adına sessizlik sarmalının harekete geçirildiği ve bireysel görüşlerin dile getirilmeyerek çoğunluğa uyma eğilimi sergilendiği üzerinde durmuştur. Diğer taraftan Brinsfield (2009, s.33), grupta ahenk sağlama isteğinin aşırı bir tutkuya dönüşmesi durumunda grup düşüncesi oluştuğuna atıfta bulunarak; bu olgunun, örgütsel yaşamda sessizlik yaratma potansiyeline dikkat çekmiştir. Bogosian (2012, s.193) ise, grup içinde bulunmanın sessizliğe yol açma olasılığını seyirci etkisi üzerinden değerlendirmiştir. Söz konusu kavram, Latane ve Darley (1968, s.215) tarafından bireylerin çevrelerinde başkaları varken olaylara karşı kayıtsız kalmaları durumunu açıklamak için kullanılmıştır. Bu davranışın kökeninde nasıl olsa birilerinin çıkıp olaya müdahale edeceği düşüncesinin yattığı vurgulanmıştır. Ayrıca diğer bireylerin varlığına dayanılarak eylemsiz kalınması durumunda, sorumluluğun dağıtıldığına inanılarak psikolojik rahatlama sağlandığının altı çizilmiştir. Bogosian (2012, s.193) da örgütsel yaşamdaki sosyal dinamikler bağlamında nasıl olsa diğer üyelerden biri tarafından dile getirileceği düşüncesiyle bireysel olarak sessiz kalınabildiğine işaret etmiştir.

1.2.3. Örgütsel Dinamikler

Sessizlik davranışının örgütsel yaşamda geliştiği bağlamsal koşullara ışık tutulması, söz konusu davranışın anlamının ve öneminin doğru yorumlanabilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.333). Bu doğrultuda Morrison ve Milliken (2000), konu ya da sorunlar hakkında sahip olunan görüşlerin açıkça ifade edilmesinin beyhude ve/veya tehlikeli olduğu inancının çalışanlar arasında paylaşılmasıyla örgütte sessizlik iklimi yaratıldığına dikkat çekmişlerdir. Sessizlik iklimi temelde iki yönetsel faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlardan ilki, üst düzey yöneticilerin özellikle astlarından olumsuz geribildirim almaktan duydukları korkudur. Bu durumda yöneticiler güçlü bir biçimde yetersizlik hissinden kaçınma ihtiyacı duymaktadırlar. Ayrıca astlarından olumsuz geribildirim geldiğinde yöneticiler genellikle güçlerinin ve itibarlarının tehdit edildiğini düşünerek, bu bilgiyi doğru ve meşru görmeme eğilimi sergilemektedirler. İkincisi ise yöneticilerin, çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları örtük inançlardır (s.708). Bu kapsamda çalışanların öncelikle kendi çıkarlarını düşündüğü; yöneticilerin her şeyin en iyisini kendilerinin bildiği ve örgüt açısından uzlaşmanın iyi, muhalefetin ise kötü olduğu yönündeki inançlar öne çıkmaktadır. Diğer taraftan gelir düzeyi, görev süresi, kültürel arka plan ve demografik özellikler açısından üst yönetim ile çalışanlar arasında bulunan farklılıkların düzeyi de örgütsel yaşamda sessizliğin gelişim sürecinde belirleyici olmaktadır (s.709). Ayrıca sessizliğe yönelik inançların iletişim, sosyal etkileşim ve ortak anlam üretme süreçleri aracılığıyla aktarılması sonucunda da örgütte sessiz kalma hususunda çalışanlar arasında ortak bir niyet oluşturulmakta ve böylece sessizlik iklimi pekiştirilmektedir (s.715). Bu çerçevede Vakola ve Bouradas (2005, s.445) da ilk amirler ve üst yönetimin sessizliğe dair tutumları ile örgütsel iletişim fırsatlarının, algılanan sessizlik ikliminin temel öncülleri arasında yer aldığını öne sürmüşlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) ise adil olmayan uygulamaların yaygın olduğu örgütlerde adaletsizlik kültürünün egemen kılındığını belirterek, bu tür örgütsel bağlamların sessizliği tetiklediğinin altını çizmişlerdir (s.345). Adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu örgütlerin karakteristik özellikleri arasında yoğun gözetim; çatışmaların güçlü bir biçimde bastırılması; iş ilişkilerinin, beşeri ilişkilerden daha değerli görülmesi ve rekabetçi bireycilik yoluyla üretimin vurgulanması gibi faktörler yer almaktadır. Adaletsizlik kültürünün yaratılmasında yetkilerin açık olmadığı hiyerarşiler, yüksek düzeyde merkezileşme ve düşük düzeyde biçimselleşme gibi yapısal özellikler ile otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim, iyi temellendirilmemiş performans değerlendirmeleri ve örgütlü anarşi olarak nitelendirilen belirsiz karar verme süreçleri gibi örgütsel prosedürlere ilişkin özellikler etkili olmaktadır

(s.346). Bu kapsamda Morrison ve Milliken (2000, s.709), karar vermede merkezileşen ve yukarı doğru biçimsel geribildirim mekanizmasına sahip olmayan örgüt yapılarının çalışanları sessiz kalmaya yönelttiğine işaret etmişlerdir. Milliken ve arkadaşları (2003, s.1467) da hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan kültür gibi örgütsel faktörlerin sessizlik yaratma potansiyeline dikkat çekmişlerdir. Kılıç ve arkadaşları (2013, s.641) ise, iş ilişkileri ile ödül ve ceza gücünün ön planda tutulduğu etkileşimci liderlik tarzının hâkim olduğu örgütlerde çalışanların görüş ve önerilerini paylaşmak yerine daha çok sessiz kalmayı tercih ettiklerini vurgulamışlardır.

Sessizliğin diğer bir örgütsel öncülü de çalışanlar tarafından dile getirilenlerin duymazdan gelinmesini yansıtan sağır kulak sendromudur. Bu durum; hantal raporlama prosedürleri gibi yetersiz politikalar, iddiaların inkâr edilmesi gibi yönetsel rasyonelleştirmeler ve küçük aile işletmelerinin insan kaynakları fonksiyonlarından yoksun olması gibi yapısal karakteristikler temelinde ortaya çıkmaktadır (Brinsfield vd., 2009, s.17). Biçimsel katılım mekanizmalarının eksikliği ve katılımcı olmayan iklim algısı da örgütsel yaşamda böyle bir duruma zemin hazırlamaktadır (Huang vd., 2005, s.463). Bu noktada görüş ve önerilerin açıkça ifade edilmesi hususunda üst yönetimin, çalışanlara ne ölçüde cesaret ve güven telkin ettiği önemli ölçüde belirleyici olmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1540). Diğer bir ifadeyle sessizlik kararı, yöneticilerin öneri ve şikâyetlere gerçekten açık olup olmadıkları ile bunların dile getirilmesi hususunda çalışanlara psikolojik konfor sağlayıp sağlamadıkları algısı temelinde şekillenmektedir (Detert ve Burris, 2007, s.871). Bu doğrultuda özellikle yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin mesafeli ve zayıf olduğu örgütlerde sessizliğin yaygın olduğu görülmektedir (Milliken vd., 2003, s.1462).

Sessizliği biçimlendiren ve yoğunlaştıran diğer bir örgütsel faktör de yöneticiler ve çalışanlar arasındaki pozisyon farkından kaynaklanan hiyerarşik güç dengesizliğidir (Morrison ve Rothman, 2009, s.115). Otorite figürünün elinde bulundurduğu önemli kaynakları dağıtma yetkisi ile sahip olduğu ödül ve ceza gücü, örgütte korku kültürü algısı yaratmaktadır (Kish-Gephart vd., 2009, s.169). Bu durum; unvan, yüksek maaş ve büyük köşe ofisleri gibi örgütsel sembollerle daha da belirginleştirilmektedir. Diğer bir ifadeyle güç, örgütsel bağlamdaki sosyal yapı ve ilişkilerin içinde yerleşik vaziyettedir (Morrison ve Rothman, 2009, s.115). Böyle bir ortamda kendini göreceli olarak daha güçsüz hisseden çalışanlar da sessiz kalma eğilimi sergilemektedirler (Fletcher ve Watson, 2007, s.156). Bu doğrultuda sessizlik, kendini koruma güdüsü temelindeki bir otosansür uygulaması olabildiği gibi (Edmondson, 2003, s.1423); güç merkezine yakın durabilmek adına politik bir yeteneğe

de dönüşebilmektedir (Bell vd., 2003, s.407). Diğer taraftan Donaghey ve arkadaşları (2011, s.51), sessizliğin çalışanların bir tercihi olarak sunulmasının tek taraflı bakış açısını yansıttığını belirterek; örgütsel yaşamda sessizliğin gelişmesinde yönetimin önemli bir rol üstlendiğini vurgulamışlardır. Bu kapsamda sessizliğin, bazı yöneticiler tarafından baskı kurma ve kontrol sağlama aracı olarak kullanıldığına dikkat çekilmektedir (Bies, 2009, s.164). Söz konusu yöneticilerin, sessizliği özellikle astlarını yok saymak ve aşağılamak niyetiyle bir sindirme stratejisine dönüştürdükleri görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.341).

1.2.4. Sosyo-Kültürel Dinamikler

Sosyo-kültürel faktörlerin, örgütsel yaşamdaki sessizliği önemli ölçüde etkilediği ilgili yazındaki birçok çalışmada (örneğin; Çakıcı, 2010; Huang vd., 2005; Karakiraz, 2012; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Sözen vd., 2009) vurgulanmıştır. Bu kapsamda özellikle kültürlerarası farklılaşma boyutları ve iletişim eğilimleri ile öğrenilmiş çaresizlik olgusunun, çalışanların sessiz kalma tercihleri açısından belirleyici olduğu dikkat çekmektedir.

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin sosyo-kültürel köklerinin analizinde, Hofstede (1980) tarafından ortaya koyulan ulusal kültür boyutlarından güç mesafesinin yaygın bir biçimde kullanıldığı göze çarpmaktadır. Bu çerçevede statü farklılıklarının, hiyerarşik eşitsizliklerin ve güç dengesizliklerinin kanıksandığı; makam ve mevkilere büyük önem atfedildiği yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlara karar verme süreçlerine katılım fırsatı sunulmadığına ve örgütte aşağıya doğru geribildirim mekanizmasının işletilmediğine işaret edilmektedir. Ayrıca söz konusu toplumların karakteristik bir özelliği olarak çalışanların emirlere sorgulamaksızın ve eleştirmeksizin itaat etmelerinin beklendiğinin altı çizilmektedir. Çalışanların da yaratılan bu korku atmosferinde amirleriyle doğrudan iletişim kurmaktan ve çatışmaktan kaçındıkları; öfkelerini, hayal kırıklıklarını ve olumsuz duygularını maskeleyerek açıkça dile getirmedikleri görülmektedir (Huang vd., 2005; Morrison ve Rothman, 2009).

Bireycilik-toplulukçuluk ayrımı da örgütsel yaşamdaki sessizliğin öncüllerinin açığa çıkarılması hususunda önemli ipuçları taşıyan diğer bir ulusal kültür boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu ayrım; toplumda bireysel çıkarların mı, yoksa grup çıkarlarının mı daha değerli görüldüğü temeline dayanmaktadır (Luthar ve Luthar, 2002, s.273). Bu kapsamda toplulukçu kültürlerde sosyal ilişki ağları önemsenmekte, bireyler arasında güçlü bağlar bulunmakta ve ortaklaşa davranış sergilemeye öncelik verilmektedir (Sargut, 2001, s.185). Triandis (2001, s.909) de kolektivist değerlere sahip olan toplumlardaki iç gruplara bölünme eğilimine dikkat çekerek; grup üyelerinin yoğun bağlılık ve aidiyet duyduklarının,

ortak hedefleri ön planda tuttuklarının ve davranışlarını grup normları temelinde şekillendirdiklerinin altını çizmiştir. Bu doğrultuda Huang (2005, s.324), toplulukçu değerlere sahip olan kültürlerde sessizlik sarmalının kolektif ahengi koruma güdüsü temelinde geliştiğine işaret etmiştir. Dolayısıyla toplulukçu kültürlerde çalışanların, grup içindeki birlik ve beraberliği bozmama çabası içerisinde prososyal yönelimlerle sessiz kalabilecekleri ifade edilebilir (Karakiraz, 2012, s.93).

Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, bireylerin risk üstlenme toleranslarını yansıtmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar risk almaktan çekinmekte ve biçimsel kurallara sıkı bir bağlılık göstermektedirler (Leslie ve Gelfand, 2012, s.418). Bu doğrultuda belirsizliğe toleransı olmayan çalışanların değişim, gelişim ve ilerleme sağlayacak yenilikçi fikir, bilgi ve düşünceleri ifade etmekte isteksiz davranacakları öne sürülmektedir (Karakiraz, 2012, s.26).

Ulusal kültürün dişillik-erillik boyutu ise, toplumda cinsiyetler arasındaki rollerin dağılımını nitelendirmektedir (Birsell vd., 2008, s.58). Bu kapsamda dişil değerlere sahip toplumlarda çalışanlar arasında sıcak ve samimi ilişkiler kurulmakta, grup bütünlüğü sağlanmakta ve çatışmadan mümkün olduğunca kaçınılmaktadır (Şişman, 2007, s.61). Bu durum, dişilliğin baskın olduğu örgütlerdeki sessizliğin dayanışma, işbirliği ve uyum gibi değerlerin zedelenmemesi temeline dayanabileceğini düşündürmektedir (Karakiraz, 2012, s.26).

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin öncüllerine ışık tutan diğerk bir sosyo-kültürel faktörün de toplumların iletişim biçimleri olduğu görülmektedir. Bu çerçevede daha çok Hall'ın (1976), iletişim eğilimleri açısından kültürleri geniş bağlamlı ve dar bağlamlı olarak ikiye ayırdığı modelin temel alındığı dikkat çekmektedir. Söz konusu modelde geniş bağlamlı iletişimin daha çok dolaylı, imalı ve kapalı bir biçimde gerçekleştiği ileri sürülmektedir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001, s.76). Bu noktada geniş bağlamlı iletişim eğilimi sergileyen toplumlarda, çalışanların açık bildirimlerde bulunmak yerine; sessiz kalmaya daha yatkın olduklarına işaret edilmektedir (Karakiraz, 2012, s.94).

Seligman (1975) tarafından ortaya atılan öğrenilmiş çaresizlik olgusu da çalışanları sessiz kalmaya yönelten diğerk bir sosyo-kültürel faktör olarak öne çıkmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik olgusu; olayların sonuçlarını kontrol edemeyeceklerini öğrenen bireylerin, içinde buldukları koşulları değiştirebileceklerine ilişkin inançlarını kaybetmeleri durumunu ifade etmektedir (Kümbül-Güler, 2005, s.383). Söz konusu öğrenme, gerek bireysel deneyimler

gerekse de sosyal gözlemler yoluyla gerçekleşebilmektedir (Bayrakçı, 2007, s.199). Doğu kültüründe ise çaresizliğin daha çok sosyalizasyon sürecinde toplum tarafından öğretildiği görülmektedir (Çakıcı, 2010, s.28). Bu durumun, doğu toplumlarında hâkim olan kadercilik ve tevekkül anlayışından (Akbulut, 2002, s.47) kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü çaresizlik kültürü; şansa bırakma, tesadüflere inanma, kurtarıcı bekleme, atalete kapılma ve kabullenme gibi yönelimlerle karakterize edilmektedir (Çakıcı, 2010, s.28). Öğrenilen ya da öğretilen çaresizliğin örgütsel yaşamdaki yansıması, çalışanların kanıksama eğilimi sergileyerek mevcut duruma sorgulamaksızın teslimiyet göstermeleri şeklinde olmaktadır (Detert ve Edmondson, 2011, s.461; Pinder ve Harlos, 2001, s.349). Bu kapsamda çalışanların bilinçaltında yer eden görüşlerinin dikkate alınmayacağı ve görüşlerini ifade etmenin hiçbir fark yaratmayacağı varsayımı, onların açıkça konuşma davranışına yönelik algılamalarını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanlar umutsuzluğa, pasifliğe ve eylemsizliğe sürüklenerek örgütsel meselelere karşı sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000, s.720; Van Dyne vd., 2003, s.1366).

1.3. Sessizliğin Örgütsel Yaşamda Aldığı Farklı Biçimler

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin kavramsal gelişimine ve nedensel dinamiklerine ilişkin olarak yukarıda yapılan açıklamalar söz konusu kavramın farklı işlev, anlam ve türlere sahip olduğu hususunda önemli ipuçları taşımaktadır. Bu noktadan hareketle aşağıda örgütsel yaşamdaki sessizliğin farklı anlam ve yorumlarının yakalanmasına ışık tutan çeşitli bakış açılarına yer verilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlik Davranışına İlişkin Klasik Sınıflandırmalar

Yönetim yazınındaki temel sessizlik çalışmalarında söz konusu davranışın bağlılık ve tepki boyutları ile kabullenme, korunma ve koruma boyutları üzerinde durulmuştur.

1.3.1.1. Bağlılık ve Tepki Temelli Sessizlik

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin bağlılık temelindeki bir kabullenmeyi mi, yoksa tepki temelindeki bir itirazı mı yansıttığı yönetim yazınındaki sessizlik çalışmalarının en klasik tartışma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim yazınında sessizlik olgusu, önceleri her ne kadar sadece konuşmanın olmayışını yansıtan bir eylemsizlik olarak değerlendirilip ihmal edilmiş olsa da; sonraları söz konusu olgunun farklı işlev ve anlamlarına dikkat çekilmiştir. Bu kapsamda örgütsel yaşamdaki sessizliğin öncelikle bağlılık temelindeki bir kabullenme ve onaylama davranışı şeklinde ele alındığı görülmektedir. Bu anlamda örgütte tatminsizlik yaşayan çalışanlar

sessizce koşulların iyileşmesini beklemektedirler. Dolayısıyla çalışanların bu sessizliği, iyimser ve yapıcı bir tutum temelinde gelişen pasif bir bağlılık davranışı olarak değerlendirilmektedir (Boroff ve Lewin, 1997; Donaghey vd., 2011; Pinder ve Harlos, 2001).

Daha sonraki çalışmalarda ise sessizliğin başlı başına bir iletişim davranışı olarak ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda örgütte tatminsizlik yaşayan veya adaletsizlik algılayan çalışanlar tepkilerini ve itirazlarını sessiz kalarak yansıtmaktadırlar. Bu anlamda ilgisizlik, umursamazlık ve kayıtsızlık temelinde bir geri çekilme davranışı sergilemektedirler. Böylece durumun düzelmesine yönelik katkılarını esirgemek suretiyle psikolojik ya da fiilî olarak örgütten ayrılarak durumu sessizce protesto etmektedirler. Dolayısıyla örgütsel yaşamdaki çeşitli durumlara amaçlı ve bilinçli olarak verilen bir yanıt niteliğindeki bu tepkisel sessizlik, dinamik bir sürece dayanan aktif bir davranış biçimini yansıtmaktadır. Söz konusu muhalif temeldeki sessizliğin iyi analiz edilmemesi ve bir uyum göstergesi olarak değerlendirilmesi, hem çalışanlar hem de örgüt açısından sancılı bir sürece işaret etmektedir (Kassing, 1997; Parker ve August, 1997; Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2009).

1.3.1.2. Pragmatik Sessizlik

Örgütsel yaşamdaki sessizliğin derinliklerinde yatan farklı işlev ve anlamların açığa çıkarılması hususunda yukarıda bahsi geçen klasik tartışmanın yanı sıra sessizlik davranışının türlerine ilişkin olarak yapılan sınıflandırmalar da aydınlatıcı olmaktadır. Bu kapsamda Pinder ve Harlos (2001), disiplinler arası bir yaklaşım sergileyerek öncelikle farklı alanlardaki sessizlik sınıflandırmalarını gözden geçirmişlerdir. Bu doğrultuda Bruneau (1973), Scott (1990) ve Sobkowiak (1997) gibi araştırmacıların katkılarıyla geliştirilen pragmatik sessizlik kavramı ile bu kavramın etkileşimsel ve sosyo-kültürel boyutları üzerinde durmuşlardır.

Bu çerçevede Pinder ve Harlos (2001), sessizliği biçimlendiren bireysel güdülere odaklanarak bazı bireylerin düşüncelerini dile getirmenin tehlikeli olduğunu algıladıklarında kasıtlı olarak sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum, pragmatik sessizlik olarak adlandırılmakta ve bireylerin stratejik güdülerle kişisel fayda sağlamaya yönelik amaçlar uğruna sessiz kalmalarını açıklamaktadır (s.338). Böyle bir yaklaşımda misilleme korkusu, sessizliğin temel belirleyicisi olarak ele alınmaktadır. Bu anlamda pragmatik sessizliğin kökeninde bireyin kendini koruma güdüsünün yattığı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla pragmatik sessizlik, politik temele dayanan bir iletişim davranışı olarak nitelendirilmekte ve olgunun örgütsel bağlamdaki analizinde daha çok etkileşimsel ve sosyo-kültürel boyutları esas alınmaktadır. Bu kapsamda etkileşimsel sessizlik iletişim esnasındaki çıkarımları,

yargıları ve etkileri içeren uzun duraksamaları; sosyo-kültürel sessizlik ise grup ya da örgüt düzeyinde gerçekleşen özellikle biçimsel iletişimdeki duraksamaları yansıtmaktadır (s.340).

Etkileşimsel sessizlik çoğunlukla stratejik ve kasıtlı niteliktedir, başkaları üzerinde kontrol sağlama imkânı verir. Örneğin, konuşkan yapıdaki biri aniden susarak ortamda korku ve gerginlik yaratabilir; sahip olunan yargıları sorgulamak zorunda bırakabilir; mümkün olduğunca bireyler arası ilişkileri değiştirmeye zorlayabilir veya ilişkilerde belirsizliklere yol açabilir. Bu anlamda özellikle otorite figürü konumundaki kişiler bir tehdit mekanizması işleterek sessizliği, astlarını aşağılamak ve görmezden gelmek amacıyla bir saldırı ve cezalandırma aracı olarak kullanabilmektedirler. Diğer taraftan önyargı beslenen ya da herhangi bir yönüyle farklı olduğu algılanan bireylere karşı da etkileşimsel sessizlik temelinde bir refleks geliştirilebilmektedir. Ayrıca düşünme, anlamlandırma ve yorumlama ihtiyacı doğuran durumlarda etkileşimsel sessizlik bir zaman kazanma taktiği olarak devreye sokulabilmektedir. Ancak etkileşimsel sessizliğin süresi uzadıkça, bireyler arası ilişkiler zedelenebilmekte ve onarılamayacak bir hâl alabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.341).

Örgütsel yaşamdaki etkileşimsel sessizliğin açıklanmasında güç algısı önemli bir bağlamsal koşul olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada güçsüz olduğunu hisseden çalışanın bilişsel ve duygusal olarak farklı tepkiler verdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle birey taktiksel olarak dışarıya karşı hiçbir sorun yokmuş izlenimi yaratmasına rağmen, otorite figürüne karşı içten içe öfke ve saldırganlık besleyebilmektedir. Dolayısıyla çalışan sessizliğinin doğru bir biçimde anlamlandırılabilmesi adına görünürdeki davranışlar ile arka plandaki niyetlerin dikkatli bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Örneğin, şaka yapıyormuş gibi görünen bir çalışanın bu davranışı aslında onun güçsüzlük temelinde gelişen tehlike algısının yarattığı olumsuz duyguların sesini bastırma çabasını yansıtıyor olabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s.342-343).

Pragmatik sessizliğin sosyo-kültürel boyutu ise kurumsal yasaklar ile kültürel normlara dayanmaktadır. Söz konusu faktörler, bireysel bazda susma baskısı yaratmakta ve bu durumun makro düzeydeki unsurları harekete geçirmesi sonucunda da geniş kapsamlı sosyo-kültürel sessizlik üretilmektedir. Bu bağlamda sosyo-kültürel sessizliğe ilişkin normlar; kültürün üyeleri, otorite figürleri ve sosyalizasyon süreçleri arasındaki etkileşimler sonucunda oluşmaktadır. Sosyo-kültürel sessizliğin kökeninde yatan bu normların şekillendirilmesinde, tıpkı daha mikro düzeydeki etkileşimsel sessizlikte olduğu gibi güç algısı önemli rol oynamakta ve sosyo-kültürel sessizlik de sıklıkla çalışanlar üzerinde kontrol sağlamak amacıyla kullanılabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.344).

1.3.1.3. Kabullenme, Korunma ve Koruma Temelli Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001, s.348), yukarıda belirtildiği üzere farklı disiplinlerdeki sessizlik sınıflandırmalarından ilham alarak başladıkları analizi nihayetinde örgütsel bağlama taşıyarak çalışan sessizliğini, kabullenici ve korunmacı biçimleriyle ele almışlardır. Söz konusu ikili sınıflandırma ilgili yazında temel teşkil etmektedir. Bu kapsamda Van Dyne ve arkadaşları (2003, s.1360) da bu sınıflandırmaya üçüncü bir boyut ekleyerek sessizliğin kabullenici, savunmacı ve prososyal biçimlerde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Sessizlik çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılan bu sınıflandırma, Çakıcı (2010, s.32) tarafından kabullenici, korunma ve koruma amaçlı sessizlik adlandırmasıyla sessizliğin 3K'si olarak sunulmuştur.

Kabullenici sessizlik; konu ile ilgili fikir, bilgi ya da görüşlerin teslimiyete dayalı olarak esirgenmesidir. Vazgeçme ve göz yumma temelinde gelişen pasif nitelikli bir geri çekilme davranışını yansıtmaktadır. İlgisizlik, umursamazlık, ihmalkârlık ve eylemsizlik bu sessizlik türünün en karakteristik özellikleridir. Çalışanlar hiçbir fark yaratamayacakları inancıyla mevcut duruma razı olmakta ve aslında konu ile ilgili fikir, bilgi ya da görüşlere sahip olmalarına rağmen kasıtlı bir biçimde bunları dile getirmemekte, konuya herhangi bir katılım göstermemekte ve durumu değiştirme girişiminde bulunmamaktadırlar (Van Dyne vd., 2003, s.1366). Kabullenici sessizliğin altında yatan diğer bir neden de durumun kanıksanmasına ve alternatiflerin farkında olunmamasına bağlı olarak, sorgulamaksızın boyun eğme ve itaat etme eğilimi sergilenmesidir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349). Bu durum, söz konusu sessizlik davranışının derinliklerinde güçlü bir öğrenilmiş çaresizlik duygusunun bulunduğunu düşündürmektedir (Çakıcı, 2010, s.33; Morrison ve Milliken, 2000, s.720).

Korunma amaçlı sessizlik; konu ile ilgili fikir, bilgi ya da görüşlerin korkuya dayalı olarak esirgenmesidir. Bireyin kendisini dış tehditlerden koruma güdüsünden kaynaklanan kasıtlı ve aktif bir davranış biçimidir. Çalışanlar örgütsel bağlamda kendilerine görüşlerini ifade etme fırsatı sunulmadığını ya da açıkça konuşmayı teşvik edecek biçimde psikolojik konfor sağlanmadığını algıladıklarında, karşılaşılabilecekleri olası sonuçlara ilişkin bir risk değerlendirmesi yapmakta ve sessiz kalma temelinde bir savunma mekanizması geliştirmektedirler. Bu noktada çalışanlar mevcut durumu değiştirmeye yönelik alternatiflerin farkında olmalarına rağmen, söz konusu koşullarda kendileri için en iyi stratejinin sessiz kalmak olduğuna inanırlar (Van Dyne vd., 2003, s.1367). Örneğin, sessizlik sarmalı yaklaşımında dışlanma kaygısı yaşayan çalışanların suskunluğa bürünüp çoğunluğa uymaları bu temelde geliştirilen bir taktik olarak değerlendirilebilir (Pinder ve Harlos, 2001, s.349).

Ayrıca olumsuzlukları dile getirme hususundaki isteksizliği yansıtan susma etkisinin de çalışanların kendilerini koruma güdülerinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu doğrultuda çalışanlar, sorunlardan sorumlu tutulma çekincesiyle bu durumu görmezden gelebilirler ya da kişisel hatalarını gizlemek amacıyla stratejik bir biçimde sessiz kalmayı tercih edebilirler (Van Dyne vd., 2003, s.1367). Sessizliği bu şekilde bir savunma mekanizmasına dönüştüren çalışanların baskın olarak korku, öfke, umutsuzluk, sinizm ve depresyon gibi duygular yaşadıkları gözlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, s.350).

Koruma amaçlı sessizlik; iş ile ilgili fikir, bilgi ya da görüşlerin diğer bireylere veya örgüte fayda sağlamak amacıyla özgeciliğe ve işbirlikçi güdülere dayalı olarak esirgenmesidir. Dolayısıyla sessizliğin söz konusu prososyal biçimi özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının öncelikle kendinden çok, başkalarını düşünme boyutu ile bağdaştırılmaktadır. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının diğer bir boyutunu yansıtan, çalışma ortamında toleranslı olunarak şikâyet etmekten kaçınma eğilimi sergilenmesi de koruma amaçlı sessizlik kapsamında değerlendirilmektedir. Diğer taraftan güven ilişkileri çerçevesinde sır saklanması ya da başkaları tarafından aleyhte kullanılabilecek özel bilgilerin paylaşılmaması da bu temeldeki bir sessizlik davranışına işaret etmektedir (Van Dyne vd., 2003, s.1368).

1.3.2. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlik Davranışına İlişkin Güncel Sınıflandırmalar

Yönetim yazınındaki son dönem sessizlik çalışmalarında yukarıda bahsedilen klasik yaklaşımların ötesinde, söz konusu davranışın çok boyutlu yapısına ve farklı işlevlerine odaklanılarak sessizliğe yönelik irdelemelerin derinleştirildiği ve bakış açılarının zenginleştirildiği görülmektedir.

1.3.2.1. Chad T. Brinsfield'in Sınıflandırması

Brinsfield 2013 yılında yaptığı araştırmada, çalışan sessizliğinin altında yatan çeşitli güdüler temelinde bu davranışın doğasını anlamaya ve kapsamını çizmeye çalışmıştır. Bu çerçevede bir ölçme aracı geliştirme denemesinde bulunarak, altı farklı sessizlik boyutu tanımlamıştır. Söz konusu boyutları; sapkın, ilişkisel, savunmacı, çekingen, etkisiz ve geri çekilmeci sessizlik davranışları olarak adlandırmıştır (s.671). Bu doğrultuda sapkın sessizlik davranışını, işyerinde psikolojik taciz kapsamında saldırgan güdülerle önemli bilgilerin kasıtlı olarak esirgenmesi temeline dayandırmıştır. İlişkisel sessizlik davranışında ise bireyler arası ilişkilerin zarar görmemesinin amaçlandığını belirterek; bu noktada prososyal güdülerden çok, kişisel çıkarların gözetilmesinin etkili olduğunun altını çizmiştir. Benzer şekilde savunmacı sessizlik davranışının da bireyin kendisine öncelik veren bir tutum temelinde geliştiğine

dikkat çekerek, görüşlerini ifade etmenin misillemeye uğrama ve cezalandırılma gibi olası sonuçlarından korku duyan çalışanların kendilerini koruma güdüsüyle sessizliğe büründüklerini ifade etmiştir (s.681). Açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından kaçınma eğilimine dayanan diğer bir davranış biçimini de çekingen sessizlik olarak nitelendirmiştir. Ancak bu noktada savunmacı sessizliğin işini kaybetme korkusu gibi dışsal çekincelerden, çekingen sessizliğin ise rezil olma kaygısı gibi içsel çekincelerden kaynaklandığına işaret etmiştir. Bu doğrultuda çekingen sessizlerin kendilerine güvensizlik duyduklarını ve görüşlerini dile getirme hususunda tereddüt yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca çekingen sessizlik davranışının bireyin kendisinden kuşulanmasına, ilgili durumu belirsiz bulmasına veya ne söylemesi gerektiğini kestirememesine bağlı olarak ortaya çıktığını vurgulayarak; bu kapsamda sessizlik sarmalının gelişim sürecini örnek göstermiştir. Etkisiz sessizlik davranışının ise örgütsel meseleler hakkında açıkça konuşmanın durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir yararı olmadığı inancı temelinde biçimlendiğini öne sürmüştür. Bu noktada hiçbir fark yaratamayacağı hissine bağlı olan söz konusu davranışın, uzaklaşma ve yabancılaşmaya dayalı olarak gelişen geri çekilmeci sessizlik davranışından farklı olduğuna dikkat çekmiştir (s.682).

1.3.2.2. Robert J. Bies'in Sınıflandırması

Bies (2009), ana akım sessizlik çalışmalarındaki işlevsizlik vurgusuna atıfta bulunarak; örgütsel yaşamdaki sessizliğin sahip olduğu işlevsel değerın göz ardı edilmemesi gerektiğinin altını çizmiştir. Yürüttüğü kavramsal çalışmada, yaratılan sessizlik ikliminin örgütsel değişimin önünde engel teşkil ederek olumsuz sonuçlara yol açtığı görüşüne katılmakla birlikte; sessizliğin aynı zamanda örgüt için olumlu sonuçlar yaratma potansiyeline de dikkat çekmiştir. Bu noktada işbirlikçi güdülere ve prososyal yönelimlere dayanan çalışan sessizliğinin örgüt açısından yararlı bir davranış olduğu örneği üzerinden, yöneticilerin de problem çözüme ve öğrenme sürecinde sessizliği stratejik bir biçimde kullanarak olumlu çıktılar sağlayabileceklerine işaret etmiştir (s.158). Bu kapsamda yöneticilerin bilgi toplama, muhalefeti teşvik etme ve düşünmeye odaklanma gibi amaçlarla sessiz kalmayı tercih edebileceklerini öne sürmüştür. Örneğin; karmaşık sorunların çözümlenmesinde önce doğru soruları sorup daha sonra büyük bir sükûnetle bunlara verilen yanıtları dinlemenin ve etrafta olup biteni gözlemlemenin, bilgi toplama işlevi açısından büyük önem taşıdığını belirtmiştir (s.159). Ayrıca örgütte grup düşüncesinin yarattığı yanılıya düşmeden etkili kararlar alınabilmesinde muhalif görüşlere kulak verilmesinin kritik rol oynadığını vurgulayarak, liderlerin söz konusu azınlığın konuşmasını teşvik edebilmek için çoğunluğu sükûnete davet etmeleri gerektiğini ifade etmiştir (s.161). Diğer taraftan sessizliğin, liderlere kendi

düşüncelerine odaklanarak çok yönlü değerlendirmelerde bulunma, yaşanan deneyimlerden sonuç çıkarma ve planlama yapma imkânı sunduğuna dikkat çekmiştir (s.163).

Ağırlıklı olarak sessizliğin örgütler için yapıcı bir işleve sahip olduğu üzerinde duran bu açıklamaları takiben politik güdülerden kaynaklanan sessizlik davranışı biçimleri tanımlanarak, örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik yeni bir bakış açısı sunulmuştur.

1.3.2.2.1. Politik Bir Araç Olarak Sessizlik

Güç dinamikleri, örgütlerdeki sessizliğin analizinde odak noktasını oluşturmaktadır. Çünkü sessizlik, örgütsel yaşamda hem gücü elinde bulunduranlar hem de göreceli olarak güçsüz konumda bulunanlar tarafından bir taktik olarak değerlendirilebilmektedir. Bu doğrultuda sessizlik örgütsel yaşamda tahakküm etme, intikam alma ve suçlamalardan korunma güdüleriyle politik bir araç ve silah olarak kullanılabilir. Sessizliğin bu stratejik kullanımı, temel bir politik yetenek olarak nitelendirilmekte ve örgütsel politika analizlerinde ana değişken olarak ele alınmaktadır (Bies, 2009, s.163).

Başkalarına tahakküm etmeye dayanan sessizlik davranışı, bireyler üzerinde üstünlük kurmak ve otorite sağlamak amacı temelinde gelişmekte ve sessizliğin özellikle yönetsel kontrol aracı olarak kullanımını yansıtmaktadır. Bu anlamda yöneticiler ve liderler kasıtlı bir biçimde sessizlik yaratarak, çalışanları derin bir korku ve kaygı yaşamaya sürüklemekte ve böylece örgütte kontrol sağlamaktadırlar. Çalışanların dengesini bozan ve stres düzeyini yükselten sessizliğin bu biçimi, örgütsel politikanın karanlık yüzünü göstermektedir (Bies, 2009, s.164).

İntikam niyeti temelinde gelişen sessizlik davranışının örgütsel yaşamda farklı biçimler aldığı görülmektedir. Öncelikle yukarıda yapılan açıklamalara paralel olarak bazı zorba yöneticilerin, çalışanları görmezden gelmek ve yok saymak amacıyla kasıtlı bir biçimde sessiz kaldıkları söylenebilir. Bu doğrultuda intikam niyetine bağlı olan sessizlik davranışı, yöneticiler tarafından büyük ölçüde bir dışlama, misilleme ve saldırı aracı olarak kullanılmaktadır. Diğer taraftan çalışanlar da kendilerine zorbalık eden yöneticileri cezalandırmak adına intikam niyetiyle sessizliğe bürünebilmektedirler. Örneğin, kendisi fikir üretmeyip astlarının fikirlerini sahiplenerek prim yapmayı alışkanlık hâline getirmiş bir amiri zor durumda bırakmak için söz konusu fikirlerin paylaşılması etkili bir strateji olabilmektedir. Dolayısıyla intikam niyetine dayanan sessizlik, örgütsel yaşamda hem güce sahip olanlar hem de olmayanlar tarafından taktiksel bir biçimde kullanılabilir (Bies, 2009, s.164-165).

Suçlamalardan korunmak amacıyla sessiz kalınması, büyük ölçüde olumsuzluklardan sorumlu tutulmama isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum, bireylerin kötü haber bildiriminde isteksizlik yaşamaları temelinde gelişen susma etkisinden daha stratejik bir davranış biçimi olarak nitelendirilebilir. Hatta suçlama yönetimi kapsamında kasıtlı olarak yaratılan sessizlik, liderleri ve otorite figürlerini hesap verme yükümlülüğünden kurtarmak için kurumsal bir uygulama hâline getirilebilir. Bu doğrultuda liderlerin meşruiyetini sarsacak herhangi bir olumsuzluk yaşandığında, inkâr politikası temelinde konu hakkında bilgi sahibi olunmadığı ifade edilerek stratejik bir biçimde sessiz kalınabilir (Bies, 2009, s.165-166).

1.3.2.2.2. Konuşma Eyleminin İçinde Gömülü Olan Sessizlik

Bies (2009), yukarıda bahsi geçen çalışmasını yorumsamacı bakış açısıyla sessizliğin sesine dikkat çekerek sürdürmüştür. Bu çerçevede bireylerin politik güdüler temelinde gerçekleri ya da gerçek duygularını çeşitli maskelerle gizlediklerine işaret ederek, bu davranış biçiminin de sessizlik kapsamında değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Bu bağlamda bireylerin görünürde konuşuyor olmalarına rağmen, aslında gerçekleri söylemeyerek sessizliklerini stratejik bir biçimde konuşma eyleminin içine sakladıklarını öne sürmüştür (s.166). Bu anlamda sessizlik, kimi zaman bir savuşturma ve kaçınma stratejisi olarak pasif nitelikteki konuşmanın içine saklanabilmektedir. Söz konusu davranış biçimi, bireylerin düşük profil sergileyerek meydan okumaktan ve eleştiri yapmaktan kaçınmaları temelinde gelişmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar sessizliklerini, özellikle yöneticileriyle olan temaslarını en düşük düzeyde tutarak yansıtabilmektedirler. Diğer taraftan örgütsel yaşamda sessizlik göreceli olarak daha aktif bir biçimde de kullanılabilir. Örneğin çalışanlar özelde kişisel olarak kesinlikle katılmamalarına rağmen, zorba yöneticilere karşı onların düşüncelerini benimsiyor ve politikalarını destekliyormuş gibi görünebilirler. Bu noktada söz konusu davranış, örgütsel yaşamdaki güç dinamikleri bağlamında zorba yöneticilerle başa çıkabilmek adına geliştirilen bir taktiğe dönüşmektedir. Ancak bu temeldeki bir eğilim, hem bireysel hem de örgütsel açıdan çeşitli sorunlar doğurabilmektedir. Bu kapsamda kişisel gerçeklerini açıkça ifade edemeyen ve çeşitli maskelerin arkasına gizleyen çalışanlar, birtakım duygusal ve ahlaki sıkıntılar yaşamaktadırlar. Diğer taraftan çalışanların bu şekilde örgütsel değerlere yönelik sözde benimseme davranışı sergilemeleri, yöneticiler açısından aldatıcı olmakta ve onların örgütte sorun olmadığı yanılgısına düşmelerine yol açmaktadır (s.167). Bu bağlamda dikkat çekilen diğer bir husus da konuşma eyleminin içinde gömülü olan sessizliğin, çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı taktikler temelinde kullanılmasıdır. Örneğin; bu şekildeki bir örtük sessizlik davranışı, çalışanlar tarafından bir direniş stratejisi olarak ele alınabilmektedir. Bu doğrultuda tahakküm altındaki çalışanların itaat ediyormuş

izlenimi yaratan söylemleri, aslında bir direnişini temsil etmekte ve kendini koruma güdüsüne bağlı olarak gelişen bir sessizlik davranışına dönüşmektedir. Yöneticiler cephesine bakıldığında ise, böyle bir örtük sessizlik stratejisinin genellikle inkâr politikası temelinde kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yöneticiler söylemlerinde işlerine gelmeyen durumları ustaca yok sayarak, gerçekleri dile getirme hususunda kasıtlı olarak sessizliğe bürünmektedirler (s.168).

1.4. Örgütsel Yaşamdaki Sessizlikle İlgili Mevcut Araştırmalara Yönelik Eleştiriler ve Tartışmalar

Örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmalara yöneltilen eleştirilerin genellikle söz konusu çalışmalarda gerçekleştirilen analizlerin sınırlı ve yüzeysel kaldığı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Cullinane ve Donaghey, 2014).

Bu kapsamda Donaghey ve arkadaşları (2011), ilgili çalışmalarda büyük ölçüde çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettikleri ve örgütlerin çalışan sessizliği 'sorunu' ile nasıl başa çıkabilecekleri üzerine odaklanıldığına dikkat çekmişlerdir. Bu noktada sessizliğin çalışanların bir tercihi olarak sunulduğunun ve çalışan sessizliğinin yapılandırılmasında güç merkezi olarak yönetimin kritik rolünün gözden kaçırıldığına altını çizerek, bunun tek taraflı bir yaklaşımı ve yönetsel bakış açısını yansıttığını ileri sürmüşlerdir. Bu doğrultuda dar kapsamlı varsayımlara dayanan böyle bir irdelemenin önemli kavramsal yetersizliklere sahip olduğuna işaret ederek, uygun araştırma tasarımları ile gerçekleştirilecek geniş kapsamlı çalışmalara gereksinim duyulduğunu belirtmişlerdir.

Fletcher ve Watson (2007) ise örgütsel yaşamdaki sessizliğin ilişkisel bağlamdan soyutlanıp sadece bireysel güdülere ve birbirinden kesin hatlarla ayrılmış türlere indirgenerek incelenmesinin sınırlandırıcı ve sorunlu bir analiz olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu çerçevede söz konusu olgunun iç içe geçmiş, çok boyutlu ve karmaşık yapısına dikkat çekerek; örgütsel yaşamdaki sessizliğin sosyal ilişkiler aracılığıyla ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda sessizliğin örgütteki sosyal hiyerarşi, güç ilişkileri, sembolik etkileşim ve psikolojik sözleşmeler gibi bağlamsal koşulları göz önüne alan sosyolojik bir yaklaşımla irdelenmesini önermişlerdir.

Brown ve Coupland (2005) da örgütsel yaşamda yoğun bir biçimde etkili olan tahakküm ve direnç ilişkilerinin altını çizerek, böyle bir bağlamda örgütün ideolojisi ile kurallar sisteminin sessizliğin biçimlendirilmesindeki rolünün göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada çoğulcu ve çok sesli olarak nitelendirilen örgütlerde bile, ideal

çalışan tipleri yaratmak adına sessizliğin aslında bir sosyal kontrol ve güç sağlama aracı olarak kullanıldığına işaret etmişlerdir.

Bies (2009) de ortaya koyduğu kavramsal çalışmada örgütsel yaşamdaki sessizliğin analizinde güç dinamiklerinin odak noktasını oluşturduğunu belirterek, sessizliği örgütsel politika çerçevesinde ele almayı önermiştir. Bu doğrultuda örgütteki tahakküm ve direnç ilişkileri bağlamında sessizliğin hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından politik bir araç olarak kullanıldığına dikkat çekmiştir. Ayrıca sessizliğin bu şekilde bir yönetsel kontrol aracı ve izlenim yönetimi taktiği hâline getirilmesinin örgütsel politikanın karanlık yönüne işaret ettiğine değinerek, bu noktadaki ahlaki ve etik sıkıntılarının gözden kaçırılmaması gerektiğinin altını çizmiştir. Böyle bir yaklaşımla sessizliği sadece ortamda konuşmanın olmaması şeklinde değerlendirmenin ötesinde, konuya yönelik daha kapsamlı ve yorumsamacı bir bakış açısı benimsenmesi hususundaki gerekliliğe vurgu yapmıştır.

Morrison (2011) ise çalışanları sessiz kalmaya yönelten bireysel güdülere ilişkin daha fazla görgül bulgu ortaya koymaktansa, örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik daha bütünsel bir kavramsal yapıya ihtiyaç duyulduğunu ifade etmiştir. Bu çerçevede daha detaylı bir kavramsallaştırmaya ulaşmak için sessizliğin farklı mesaj türleri (öneri, sorun ve/veya görüş bildirim gibi), farklı iletişim tarzları (doğrudan ya da dolaylı iletişim gibi) ve farklı hedef kitleler (ast, üst ve/veya eşit pozisyonda olma gibi) temelinde irdelenmesi önerisinde bulunmuştur. Ayrıca sessizliğin grup düzeyindeki analizinin yetersiz kaldığını belirterek, bireysel düzeydeki sessizlik ile grup düzeyindeki sessizlik arasındaki benzerlik ve farklılıkların açığa çıkarılmasının önem taşıdığına dikkat çekmiştir. Bu noktada bireysel düzeydeki incelemelerin çalışanları sessizliğe yönelten güdülerin çeşitliliği ile biliş, duygu ve inanç boyutlarından hiçbirini ihmal etmeyecek şekilde tasarlanması gerektiğinin altını çizmiştir. Böylece sessiz kalma tercihinin ardındaki nedenler hususunda daha isabetli değerlendirmelerde bulunulabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca sessizliğin sonuçlarına yönelik daha derin bir anlayış sunulması gerektiğini belirtmiştir. Bu doğrultuda sessizliğin altında yatan güdüler ile sessiz kalındığı takdirde gerçekte ne olduğunu tutarlı bir biçimde ortaya koyacak olan geniş kapsamlı bir analize duyulan ihtiyaca işaret etmiştir. Diğer taraftan örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmalarda yöntemsel olarak da birtakım sınırlılıklar bulunduğu değinerek, zaman boyutunu da içeren dinamik nitelikteki çalışmalara ağırlık verilmesini ve yeterli psikometrik özelliklere sahip ölçme araçları geliştirilmesini önermiştir.

Detert ve Edmondson (2011) da sessizliğe yönelik güdülerle ilgili analizleri farklı bir noktaya taşıyarak, örgütsel hiyerarşi bağlamında çalışanlar açısından konuşmayı riskli kılan ve sosyal yapının içinde yerleşik olan kanıksanmış inançlara odaklanmışlardır. Bu çerçevede farklı örneklemeler üzerinde nitel ve nicel yaklaşımları birlikte kullanarak çok aşamalı olarak gerçekleştirdikleri hibrit çalışmanın, farklı alanlarda ve daha büyük örneklemelerle boylamsal olarak yürütülebileceğine dikkat çekmişlerdir.

Edwards ve Greenberg (2009) ise örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin kültürlerarası karşılaştırmalı araştırmalar hususundaki eksikliğe işaret etmişlerdir. Bu kapsamda Huang ve arkadaşları (2005) da çalışanların yönetsel uygulamalara yönelik yorumlarının ve tepkilerinin kültürel değerler aracılığıyla biçimlendirildiğini ve örgütlerin artık yaygın bir biçimde kültürel açıdan farklılık gösteren ülkelerde faaliyette bulduklarını vurgulayarak, sessizlik olgusunun kültürlerarası bir yaklaşımla ele alınması gerekliliğine değinmişlerdir. Li (2001) de sessizliğin karmaşık ve anlaşılması zor bir kültürel olgu olduğunun altını çizerek; söz konusu olgunun nihai tanımını ortaya koymaya çalışmaktansa, eleştirel araştırmalarla sessizliğin farklı iletişimsel bağlamlardaki görünümüne odaklanılmasını önermiştir.

Ulusal yazındaki sessizlik çalışmalarının ise daha önce ilgili kısımda da belirtildiği gibi uluslararası yazının gölgesinde ilerlediği göze çarpmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yaşamdaki sessizliğe yönelik derin bir anlayış sunmak yerine, büyük ölçüde doğrudan söz konusu olgunun görünürdeki varlığı üzerinden yola çıkıldığı ve daha çok ilgili yazında yaygın olarak kullanılan ölçekler aracılığıyla sessizliğin diğer örgütsel kavramlar ile etkileşimlerine odaklanıldığı görülmektedir.

Örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili mevcut araştırmaların sınırlılıklarına yönelik olarak yapılan tüm bu tespitler, sessizlik olgusuna ilişkin deneyimlerin ve anlamların birçok yönünün daha fazla aydınlatılmasına ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca söz konusu olgunun altında yatan anlamların bireysel, grup dinamiklerine ilişkin, örgütsel ve sosyo-kültürel bağlamdan kaynaklanan birçok faktörün etkisine açık olduğuna; dolayısıyla konuya yönelik daha kapsamlı belirlemelerin gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda özellikle örgütlerin sahip oldukları niteliklerin sessizliğin nedenleri, biçimleri, birey-grup düzeyindeki görünümleri ve anlamları açısından yarattığı farklılıkların ortaya koyulmasının önem kazandığı görülmektedir.

Bu noktadan hareketle, söz konusu araştırmada akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması

amaçlanmıştır. Böyle bir çerçeve çizilmesinde araştırmacının da bir akademik örgüt çalışanı olması ve bu konunun ele alınan olguya içeriden bakmayı mümkün kılması belirleyici olmuştur. Bu anlamda araştırmacı, söz konusu spesifik örgütsel alanın sessizlik olgusuna ilişkin zengin vakalar içerdiğini gözlemlemiştir. Bu kapsamdaki en ilgi çekici detay, akademik örgütlerde görüşlerin özgürce dile getirilmesi hususunda yaratılan ideal durum ile biçimsel gruplarda yaşanan fiilî durum arasında gözlemlenen farklılıkların yol açtığı çelişki olmuştur. Üniversiteler; farklı, yaratıcı ve özgün fikir üretiminin merkezi konumunda olmaları nedeniyle yenilikçiliğe, gelişime ve değişime öncülük etmektedirler. Bu doğrultuda üniversitelerin bünyelerinde farklı düşünceleri ve alternatif yaklaşımları barındıran, üyelerine çok yönlü sorgulama imkânı sunan, çoğulcu ve çok sesli bir yapı sergilemeleri beklenmektedir. Bu ve benzeri söylemlerin eyleme geçirilmesi ise, üniversitelerde özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün hâkim kılınmasına bağlıdır (Durak, 2012). Üniversite örgütlerinde böyle bir atmosfer yaratılmasına imkân sağlayabilmek adına, akademik kurullar ve periyodik toplantılar gibi birtakım biçimsel iletişim mekanizmaları mevcuttur (Çakıcı, 2010). Ancak yapılan gözlemler, söz konusu mekanizmaların bu anlamda pek fazla işlerliğinin olmadığını ortaya koymaktadır. Bu noktada akademisyenlerin görüşlerini bu tür biçimsel ortamlar yerine, daha çok kapalı kapılar ardında ifade edebildikleri dikkat çekmektedir. Dolayısıyla söz konusu biçimsel kurullarda aslında etkili paylaşımlarda bulunulması beklenirken neden sessiz kalındığı ve yaşanan bu sessizliğin nasıl bir anlam taşıdığı araştırılmaya değer görülmüştür. Bu çerçevede söz konusu çalışmanın temel araştırma soruları; “Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessizlik neden tercih edilir?”, “Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen faktörler nelerdir?” ve “Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik spesifik bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir mi?” şeklinde ifade edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, geliştirilen bu spesifik sorulara yanıt aramak için yürütülen nitel araştırmaya ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

AKADEMİK ÖRGÜTLERDE BİÇİMSEL GRUPLARDAKİ SESSİZLİĞE İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırma Tasarımı ve Yöntemi

Sessizlik ilk bakışta algılanması ve yorumlanması kolay olmayan, içeriğinde farklı anlamlar barındıran, karmaşık ve çok boyutlu bir olgudur (Milliken ve Morrison, 2003; Van Dyne vd., 2003). Bu yönüyle sessizliğe ilişkin derinlemesine bir anlayış sunabilmek adına etkileşimsel, esnek ve irdeleme olanağı tanıyan bir araştırma yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla belki de bireylerin kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları, üzerinde fazla düşünmedikleri ya da dile getirmeye cesaret edemedikleri örgütsel yaşamdaki sessizliğe ilişkin deneyimlerin ve anlamların açığa çıkarılabilmesi nitel araştırma tasarımına yönelmeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

Nitel araştırma, sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde gerçekçi ve bütünsel bir biçimde irdelemeyi ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.39). Bu çerçevede sosyal dünyanın göreceliğini esas alarak, sosyal olguların bir durumun kendine özgü boyutlarının ayrıştırılmasıyla anlaşılabilceğini savunur (Şimşek ve Adıgüzel, 2012, s.254). Bu temelde bireylere kendi hikâyelerini paylaşma ve seslerini duyurma imkânı vererek, sosyal olgulara ilişkin derin anlayışlar sunar. Ayrıca mevcut kuramların yetersiz olduğu durumlarda, söz konusu verilere dayanılarak yeni kuramlar geliştirilmesini sağlar (Creswell, 2007, s.40). Bu da araştırmacının esnek olmasını, toplanan verilere göre araştırma sürecini yeniden biçimlendirmesini ve gerek araştırma deseninin oluşmasında gerekse toplanan verilerin analizinde tümevarıma dayalı bir yaklaşım izlemesini gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.40). Diğer bir ifadeyle araştırmacının sınırlarını katı bir biçimde çizen ve sadece dar kapsamlı değişkenleri incelemeye çalışan yöntemler yerine; araştırma sürecinde biçimlenen, keşfetmeye ve anlamaya öncelik veren yöntemlerin benimsenmesini zorunlu kılar (Şimşek ve Adıgüzel, 2012, s.255). Ayrıca sosyal gerçekliğin yaratılmasında bireylerin öznel deneyimlerinin ön planda tutulmasını ve araştırılan konuya içeriden bakılmasını kaçınılmaz hâle getirir (Kümbetoğlu, 2012, s.29). Bu doğrultuda araştırmacının, öznel yaklaşım temelinde araştırılan konunun içine girerek olgu ve olayları ayrıntılı bir biçimde anlamaya ve yorumlamaya çalışmasını gerektirir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.30).

Bireylerin örgütsel yaşamda sessizlik olgusunu nasıl yaşadıklarının ve anlamlandırdıklarının ortaya koyulması hususunda nitel araştırma tasarımı çerçevesinde olgubilim (fenomenoloji) yaklaşımı ile derinlemesine anlayışlar sunulabileceği düşünülmektedir. Olgubilim araştırması, bir kavram ya da olguya ilişkin deneyimlerin farklı bireyler açısından paylaşılan ortak anlamlarını açığa çıkarır (Creswell, 2007, s.57). Diğer bir ifadeyle bireylerin bir olgu ile ilgili ne yaşadıklarının ve bu deneyimi nasıl yaşadıklarının özünü anlamaya çalışır (Moustakas, 1994, s.13). Olgubilim çalışmasında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu deneyimleri dışa yansıtabilen bireyler ya da gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.74). Veri toplama aşaması genellikle bu özellikteki katılımcılarla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmesini içerir. Bu süreçte, yapılan gözlemler de önemli bir yer tutmaktadır. Olgubilim çalışmasında veriler, geniş kapsamlı iki temel araştırma sorusu üzerine inşa edilir. Bu kapsamda katılımcılara, araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıkları ve söz konusu deneyimleri tipik olarak hangi bağlam ya da durumların etkilediği sorulur. Ayrıca katılımcılara olguya ilişkin deneyimlerinin özüne ulaşmayı sağlayacak benzer nitelikteki diğer açık uçlu sorular da yöneltilebilir. Olgubilim yaklaşımı, bu temelde toplanan verilerin analizinde araştırmacının verilerin içine girmesini gerektirir. Bu doğrultuda araştırmacı, bireylerin araştırılan olguya ilişkin deneyimleri hakkında derin bir anlayış sunabilmek adına katılımcılar tarafından dile getirilen önemli ifadeleri vurgulayarak temalara ayırır ve ortak anlam kümeleri oluşturur. Ayrıca katılımcılara ait olan bu ifadelerden yola çıkarak, onların araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıklarını ve söz konusu olguyu nasıl tecrübe ettiklerini etkileyen bağlamsal koşulları detaylı bir biçimde ortaya koyar. Sonuçta da katılımcıların ortak deneyimlerine odaklanarak, araştırılan olguya ilişkin bu deneyimlerin özünü yansıtan bir betimleme yapar (Moustakas, 1994).

Tüm bu açıklamalar ışığında örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusuna yönelik kapsamlı ve detaylı bir anlayışa ulaşabilmenin, yorumsamacı bakış açısı çerçevesinde örgütsel bağlamda sessizliği tecrübe etmiş ve deneyimlerini dışa aktarabilecek bireylerle derinlemesine irdelemelerde bulunmayı gerektirdiği düşüncesiyle bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim yaklaşımı benimsenmiştir.

2.2. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu

Birinci bölümün sonunda da ayrıntılı olarak gerekçelendirildiği gibi bu çalışmada, akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma alanının sınırlarının bu şekilde çizilmesinde araştırmacının da akademik örgütlerin bir üyesi konumunda bulunması ve söz konusu spesifik

örgütsel alanın sessizliğin nedenleri, biçimleri, birey-grup düzeyindeki görünüşleri ve anlamları açısından zengin vakalar içerdiğine dair yoğun gözlemlere sahip olması belirleyici olmuştur. Araştırmanın çalışma grubu ise gerçekleştirilebilirlik, erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları (Creswell, 2007) temelinde ve nispeten daha yoğun etkileşimler sağlanabileceği düşüncesiyle araştırmacının çalıştığı üniversitenin sosyal bilimler alanındaki fakültelerinden seçilmiştir. Bu çerçevede amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örneklemeyle dayalı bir seçim yapılmıştır. Patton'a (1987) göre amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların kapsamlı bir biçimde irdelenmesine imkân vererek olgu ve olaylara yönelik derin açıklamalar getirilmesini sağlamaktadır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklemedeki temel anlayış ise, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan tüm durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler, araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.112). Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik olgusuna ilişkin derin bir anlayış sunmayı amaçlayan bu çalışmanın örnekleme ölçütü araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Bu kapsamda akademik yapı içinde yer alan biçimsel gruplarda, akademik çalışma yaşamında geçirilen süre göz önünde bulundurulduğunda daha önceden ve/veya hâlihazırda görev alan öğretim üyeleri ölçüt alınmıştır.

Ülkemizde üniversitelerin akademik yapısı içinde yer alan biçimsel gruplar, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda (1981) belirtilmiş ve Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği'nde (1982) öngörülen usul ve esaslara dayandırılmıştır. Söz konusu yönetmeliğin amacı; üniversite birimlerinin akademik yönden teşkilatlanmasını, işleyişini, görevlerini, yetkilerini, sorumluluklarını ve ilgili alt birimlerin üst birimlerle ilişkilerini düzenlemektir. Bu yönetmelik; üniversiteler, fakülteler, enstitüler, yüksekokullar ile bunları oluşturan bölümler, anabilim veya anasanat dalları ve bilim veya sanat dallarının kuruluş, yönetim ve görev esaslarını kapsar. Üniversite; bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan bir yükseköğretim kurumudur. Bünyesinde fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, anabilim dalı, anasanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerini barındırır. Bu doğrultuda senato, üniversite yönetim kurulu, fakülte kurulu, fakülte yönetim kurulu, enstitü kurulu, enstitü yönetim kurulu, yüksekokul kurulu, yüksekokul yönetim kurulu, bölüm kurulu, anabilim veya anasanat dalı kurulu, bilim veya sanat dalı kurulu ile araştırma ve uygulama merkezi yönetim kurulu gibi organlardan oluşur (www.yok.gov.tr). Dolayısıyla üniversiteler, merkezî olarak belirlenmiş biçimsel grup yapıları bakımından tipik bir örnek teşkil etmektedir. Ayrıca bu

biçimsel gruplar, öğretim üyeleri açısından geçici ve/veya daimi süreyle eş anlı olarak çoklu biçimsel grup üyeliğine imkân tanıyan spesifik bir yapıya sahiptir.

Bu çerçevede söz konusu araştırmada akademik yapı içindeki biçimsel gruplar kapsamında Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği'nde (1982) belirtilen senato, üniversite yönetim kurulu, fakülte kurulu, fakülte yönetim kurulu, enstitü kurulu, enstitü yönetim kurulu, yüksekokul kurulu, yüksekokul yönetim kurulu, bölüm kurulu ile anabilim dalı kurulu temel alınmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda katılımcılardan alınan geribildirimler doğrultusunda bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu, araştırma ve uygulama merkezi yönetim kurulu, genişletilmiş bölüm kurulu ve geçici görev takımları da üniversite yapısı içindeki biçimsel gruplar kapsamında değerlendirilmiştir. Söz konusu biçimsel grupların niteliklerinin ve aralarındaki farkların daha iyi anlaşılabilmesi adına Ek 1'de bunların kuruluş, işleyiş ve görevlerine ilişkin detaylı açıklamalara yer verilmiştir.

Yukarıda belirtilen ölçütler doğrultusunda bu araştırmanın çalışma grubu; araştırmacının çalıştığı üniversitenin sosyal bilimler alanındaki fakültelerinde görev yapan, akademik yapı içindeki biçimsel gruplarda akademik çalışma yaşamında geçirilen zaman zarfında daha önceden ve/veya hâlihazırda yer alarak söz konusu bağlamda sessizlik olgusunu tecrübe etmiş ve bu deneyimlerini paylaşmaya gönüllü olan 36 öğretim üyesinden oluşmaktadır. Bu sayı, elde edilen verilerin derin ve geniş kapsamlı niteliğe ulaşması ile anlatılanların benzeşmeye ve tekrar etmeye başlaması temelinde (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.115) araştırmanın geçerliği açısından yeterli düzeydedir. Bu noktada örneklem büyüklüğü açısından kuramsal örnekleme yaklaşımının benimsendiği ifade edilebilir. Kuramsal örnekleme, nitel araştırmada örneklemin uygunluğunun ve yeterliğinin bir ölçütü olarak ele alınmakta ve veri geliştirme sürecinin araştırılan konuya ilişkin kuramsal doygunluğa ulaşılan kadar devam etmesi gerektiğine işaret etmektedir. Söz konusu doyum, toplanan verilerin artık yenilikler sunmadığı noktada sağlanmaktadır (Glaser ve Strauss, 1967). Bu doğrultuda Arksey ve Knight (1999, s.58), örneklem sayısının farklı bakış açılarını temsil edecek düzeyde tutulması ve mülakatların yeni bir husus duyulmayıncaya kadar sürdürülmesi gerektiğini belirtmektedirler. McCracken (1988, s.17) de nitel araştırmanın özünün az sayıda bireyden uzun süreli ve yoğun mülakatlar aracılığıyla derinlemesine veri sağlanması olduğunu vurgulayarak, bu çerçevede 8 katılımcı ile gerçekleştirilecek mülakatların genellikle yeterli olacağını ifade etmektedir. Polkinghorne (1989) ise, olgubilim çalışmalarında örneklem büyüklüğü açısından araştırılan olguyu tecrübe etmiş ve sayıca 5 ile 25 kişi arasında değişen bir katılımcı grubu ile derinlemesine mülakatlar yapılmasının yeterli olduğunu altını

çizmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2011, s.74) de araştırılacak olguyu yaşayan 10 kişi ile uzun ve birden fazla mülakat yapılmasını uygun bulmaktadırlar.

Araştırmanın çalışma grubuna dâhil olan 36 öğretim üyesinin demografik özelliklerine bakıldığında 19'unun kadın, 17'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılar akademik unvan bazında değerlendirildiğinde 11'i profesör, 12'si doçent ve 13'ü yardımcı doçent olmak üzere üç farklı hiyerarşik düzeyi temsil etmektedirler. Fakülte bazında ele alındığında ise sosyal bilimler alanındaki altı farklı birimden (iktisadi ve idari bilimler, turizm, iletişim, eğitim, edebiyat ve hukuk fakültelerinden) katılım sağlandığı dikkat çekmektedir. Katılımcıların akademik çalışma yaşamında geçirdikleri süre 8 ile 37 yıl arasında, söz konusu kurumdaki toplam çalışma süresi ise 1,5 ile 24 yıl arasında değişmektedir. Biçimsel grup üyelikleri açısından söz konusu grupların kuruluş, işleyiş ve görevlerine ilişkin Ek 1'de yer verilen detaylı açıklamalar ile uygulamadaki durum dikkate alınarak bir sınıflandırma yapıldığında katılımcıların 9'unun üst düzeyde (senato, üniversite yönetim kurulu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu), 18'inin orta düzeyde (fakülte kurulu, fakülte yönetim kurulu, enstitü kurulu, enstitü yönetim kurulu, yüksekokul kurulu, yüksekokul yönetim kurulu ve bölüm kurulu) ve 9'unun ise alt düzeyde (genişletilmiş bölüm kurulu, anabilim dalı kurulu, araştırma ve uygulama merkezi yönetim kurulu ve geçici görev takımları) çoklu biçimsel grup üyeliği bulunduğu göze çarpmaktadır. Katılımcıların üstlendikleri yönetsel görevler arasında rektör yardımcılığı, dekanlık, dekan yardımcılığı, enstitü müdürlüğü, enstitü müdür yardımcılığı, yüksekokul müdürlüğü, yüksekokul müdür yardımcılığı, bölüm başkanlığı, bölüm başkan yardımcılığı, anabilim dalı başkanlığı ve araştırma ve uygulama merkezi müdürlüğü yer almaktadır. Bu kapsamda sadece beş katılımcının akademik çalışma yaşamında geçirdikleri zaman zarfında herhangi bir yönetsel görev üstlenmediği saptanmıştır.

2.3. Veri Geliştirme

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizlik olgusuna yönelik derin ve kapsamlı bir anlayışa sahip olabilmek için verilerin çeşitlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Çeşitleme, nitel araştırmada geçerliğin ve güvenilirliğin sağlanmasında kullanılan önemli stratejilerden biridir ve araştırma sonuçlarının inandırıcılığını artırmaya yönelik çabaları yansıtmaktadır. Daha çok farklı veri kaynakları ve farklı veri toplama yöntemleri ile ilişkilendirilmektedir. Bu kapsamdaki bir çeşitlemeye, gözlem yoluyla elde edilen bilgilerin mülakat yoluyla teyit edilmesi ya da mülakatta ortaya çıkan bazı sonuçların gözlem yoluyla teyit edilmesi örnek gösterilebilir. Buradaki temel ilke, farklı bireyler ve ortamlardan farklı yöntemlerle veri toplamaktır. Böylece sonuçlarda ortaya çıkabilecek önyargıların ya da yanlış

anlamaların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca yöntem çeşitlenmesine başvurulması, araştırmadan elde edilen sonuçların farklı boyutlardan değerlendirilmesine ve anlamlandırılmasına yardımcı olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.94). Moustakas (1994) da olgubilim çalışmalarının veri toplama aşamasının genellikle derinlemesine mülakatlara dayandığının altını çizerek, bu sürecin gözlemlerle tamamlanabileceğini belirtmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2011) de olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracının mülakat olduğunu vurgulayarak (s.74), bu süreçte mülakatlara temel oluşturmak ya da onları desteklemek amacıyla gözlem yapıldığına işaret etmektedirler (s.75).

Bu doğrultuda söz konusu araştırmanın temel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniğine başvurulmuştur. Ayrıca örnekleme dâhil edilebilecek uygun katılımcıların belirlenmesi amacıyla alanda genel gözlemlerde^a bulunmuş ve ön görüşmeler yapılmıştır. Veri zenginliği sağlayabilmek adına mülakatlar boyunca da gözlem^b yapmaya devam edilmiştir. Tüm bunlara ek olarak akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik olgusuna yönelik önemli ipuçları taşıyabileceği düşüncesiyle bu kapsamdaki kurul kararlarını içeren toplantı tutanakları üzerinden doküman incelemesi^c gerçekleştirilmiştir. Kamu yönetiminde yönetişimin bir unsuru olarak şeffaflık ve bilgi edinme hakkı uyarınca paylaşılan ve erişim sağlanabilen söz konusu toplantı tutanaklarının incelenmesi, araştırmacıya bu kurullardaki gündemler ve karar alma eğilimleri hakkında fikir vermiştir. Böylece hem mülakat sorularının hem de katılımcıların olguya ilişkin paylaşımlarının değerlendirilmesi hususunda araştırmacı için bir temel sağlamıştır.

Araştırmanın ön görüşme formu, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizlik olgusunu yaşamış ve bu deneyimlerini paylaşmaya istekli olan öğretim üyelerinin tespit edilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu form genel hatlarıyla öğretim üyelerinin biçimsel

^a Alanda yapılan genel gözlemler, yaklaşık 7 yıldır akademik örgütlerin bir üyesi konumunda bulunan araştırmacının söz konusu bağlamdaki sessizlik olgusuna içeriden bakışını yansıtmaktadır. Bu kapsamda araştırmacı; akademik örgütlerdeki biçimsel grupların sessizliğin nedenleri, biçimleri, birey-grup düzeyindeki görünüşleri ve anlamları açısından zengin vakalar içerdiğine dair yoğun gözlemlere sahiptir.

^b Mülakatlar esnasında yapılan gözlemler daha çok katılımcıların beden dili ile anlattıklarına ilişkindir. Bu kapsamda katılımcıların çekingen kaldıkları, tedirginlik yaşadıkları, temkinli davrandıkları, hayrete düştükleri, duraksadıkları, sustukları, hatırlamaya çalıştıkları, üzüldükleri, gülümsedikleri ve vurguladıkları durumlar not edilmiştir. Söz konusu gözlem notları, yaşanan sessizlik deneyiminin yorumlanmasında ve anlamlandırılmasında araştırmacıya ışık tutmuştur.

^c Gerçekleştirilen doküman incelemesinin farklı yönleriyle sessizliğe dair ipuçları taşıdığı görülmüştür. Öncelikle kurul kararlarının paylaşılması hususunda yönetimlerin ortak bir tavır sergilemedikleri ve bazı yöneticilerin hem söz konusu kararları paylaşmayarak hem de paylaşmama nedenlerini açıklamayarak, bazı akademisyenlerin ise bu durumun gerekçelerini sorgulamayarak sessiz kaldıkları gözlenmiştir. Ayrıca söz konusu toplantı tutanakları, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda genellikle hangi konularda ve nasıl sessiz kalındığına ilişkin önemli bilgiler sağlamıştır. Bu noktada kararların büyük ölçüde oybirliği ile alınması ve şerh koymanın çok yaygın bir uygulama olmaması en belirgin husus olarak dikkat çekmiştir.

grup üyeliklerine ve söz konusu gruptaki sessizlik deneyimlerine ilişkin tespit sorularını içermektedir. Ayrıca biçimsel grup yapıları içerisinde sessiz kalan ve/veya sessizliğe tanık olan akademisyenlerin derinlemesine mülakat katılım gönüllüğü hususunda da bilgi sağlamaktadır. Söz konusu ön görüşme formu tüm detaylarıyla Ek 2’de sunulmuştur.

Çalışmanın yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formu ise olgubilim araştırmalarının doğasına uygun biçimde tasarlanmıştır. Bu kapsamda Moustakas (1994), araştırılan olguya ilişkin ne yaşandığı ve söz konusu deneyimin nasıl yaşandığı gibi geniş kapsamlı iki temel araştırma sorusuna işaret etmektedir. Ayrıca konunun derinliklerine inebilmek adına bu sorularla bağlantılı diğer açık uçlu sorulara da yer verilerek sondalama yapılabileceğini eklemektedir. Bu doğrultuda “*akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması*”nı amaçlayan söz konusu çalışmanın temel araştırma soruları; birinci bölümün sonunda da belirtildiği gibi “*Akademik örgütlerde biçimsel grup yapıları içerisinde sessizlik neden tercih edilir?*”, “*Akademik örgütlerdeki biçimsel grupta sessizliğin gelişimini etkileyen faktörler nelerdir?*” ve “*Akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizlik spesifik bir davranış biçimi olarak tanımlanabilir mi?*” şeklindedir. Bunun yanı sıra akademik örgütlerdeki biçimsel grupta yaşanan sessizliğe yönelik zengin bir anlayışa ulaşmak için çalışmanın ana soruları ile bağlantılı olarak alt araştırma soruları da belirlenmiştir. Söz konusu alt araştırma soruları, “*Akademik örgütlerdeki biçimsel grupta sessiz kalma kararı hangi algılar temelinde verilmektedir?*”; “*Akademik örgütlerdeki biçimsel grupların yapısal ve bağlamsal koşullarının, sessizliğin gelişimi üzerindeki etkileri nelerdir?*” ve “*Akademik örgütlerdeki biçimsel grupta yaşanan sessizliğe nasıl bir anlam yüklenmektedir?*” şeklinde sıralanabilir. Belirtilen tüm bu ana ve alt araştırma soruları, mülakat sorularına dayanak oluşturmaktadır. Bu çerçevede mülakat aşamasında katılımcılardan öncelikle *akademik örgütlerdeki biçimsel grupta yaşanan sessizlik ile ilgili spesifik deneyimlerini anlatmaları* beklenmektedir. Bu noktada katılımcılar sadece mevcut kurumdaki deneyimlerle sınırlandırılmamış ve akademik çalışma yaşamında geçirilen zaman zarfındaki tüm deneyimler dikkate alınmıştır. Ayrıca sadece sessizliğin nedenleri ve anlamları üzerine odaklanılmış, kişi ve kurum isimleriyle ilgilenilmemiştir. Bu doğrultuda mülakatlara “*Üyesi olduğunuz herhangi bir biçimsel grupta işle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerin çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşılmadığı bir durumu anlatır mısınız?*” şeklindeki genel ve açık uçlu bir soru ile başlanması planlanmıştır. Sonrasında katılımcıların sessizliği nasıl tecrübe ettiklerinin ve anlamlandırdıklarının derinliklerine inebilmek için daha spesifik nitelikteki açık uçlu sorular geliştirilmiştir. Bu

kapsamda *sessizlik olgusu ile ilgili ne yaşandığı, bu deneyime kimlerin ortak olduğu, o an ne hissedildiği ve ne düşünüldüğü ile sessizliğin neden ortaya çıktığı ve nasıl bir bağlamda geliştiği* temeline dayanan sorular hazırlanmıştır. Söz konusu mülakat soruları, gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda gözden geçirilerek nihai hâlini almıştır. Mülakatlar esnasında araştırma sorularına ilişkin hiçbir detayı gözden kaçırmamak ve sistematik bir biçimde veri toplamak amacıyla geliştirilen bu soruları içeren yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat formuna Ek 3’de yer verilmiştir.

Çalışma grubuna dâhil olan 36 katılımcı ile mülakatlara başlanmadan önce, araştırmanın örneklem ölçütüne uygun özelliklerdeki 3 öğretim üyesi ile bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir (Ocak-Şubat 2013). Bu kapsamda araştırmacı detaylı bir mülakat denemesinde bulunma fırsatı yakalayarak, katılımcılarla etkili mülakat yapma hususunda tecrübe kazanmıştır. Ayrıca akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizliğe ilişkin bireysel deneyimlerin özünü anlayabilmek, paylaşılan ortak anlamları açığa çıkarabilmek ve derin bir anlayış sunabilmek için katılımcıların aktardıklarını dinleme, algılama ve yorumlama konusunda ciddi bir ön hazırlık olanağı elde etmiştir. Diğer taraftan gerçekleştirilen bu pilot çalışma, mülakat sorularının gözden geçirilmesini ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamıştır. Söz konusu pilot çalışma sonucunda elde edilen verilerin analiz aşaması da mülakatların yazılı hâle getirilmesi ve ayrıntılı bir biçimde okunması ile katılımcılar tarafından dile getirilen önemli ifadelerle atıfta bulunularak ortak temaların ve anlam kümelerinin oluşturulması hususunda araştırmacıya pratik yapma imkânı tanımıştır. Böylece ana araştırma için bir temel oluşturulmuştur.

Pilot çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın ana çalışma grubu ile mülakatlara başlanmıştır. Bu kapsamda 36 katılımcı ile yaklaşık 5 ay boyunca (Şubat-Temmuz 2013) toplamda 40 saate varan derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatların başında katılımcılara mülakat protokolü niteliğinde bir gönüllü katılım formu sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın amacı ve süreci açıklanmıştır. Sonrasında mülakat prosedürleri aktararak, etik prensipler ortaya koyulmuş ve gizlilik taahhüdünde bulunulmuştur. Bu noktada mülakatlarda ses kayıt cihazı kullanılmasına ilişkin katılımcılardan izin istenmiştir. Ayrıca araştırmacının, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebileceği hatırlatılmıştır. Söz konusu detayları içeren gönüllü katılım formu Ek 4’de verilmiştir. Güvene dayalı bir etkileşim sağlayabilmek adına böyle bir girişle başlayan mülakatlar, katılımcıların çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiş ve ortalama 60-75 dakika sürmüştür. Bazı katılımcılar, ses kaydı alınmasına izin vermeyip

sadece not tutulmasını istemiştir. Her ne kadar önceden yarı yapılandırılmış bir mülakat formu hazırlanmış olsa da katılımcıların bunun ötesinde zengin bir anlatım sağlaması sonucunda esnek davranılarak mülakatlar genellikle doğal akışına bırakılmıştır. Kendiliğinden detaylı ve kapsamlı paylaşımlarda bulunmayan katılımcılara ise ek sorular yönelmek gerekmiştir. Özellikle yanıtların tam olarak anlaşılmadığı ve konunun dağılmaya başladığı durumlarda, mülakat soruları farklı biçimlerde ifade edilerek konuyla ilgili derinlemesine bilgi sağlanmaya çalışılmıştır. Buradaki amaç, verilen yanıtları belirli bir doğrultuda yönlendirmek değil; katılımcılara farklı yollardan ulaşarak araştırılan olguya odaklanılmasını ve ayrıntılı açıklamalar yapılmasını sağlamaktır.

2.4. Veri Analizi

Araştırmanın veri analiz aşamasında Moustakas'ın (1994) olgubilim çalışmaları için önerdiği süreç temel alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesi kelimesine deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazılı hâle getirilmiştir. Yapılan çözümleme sonucunda yaklaşık 200 sayfalık ham veri metni oluşmuştur. Ayrıca gözlem, ön görüşme ve doküman incelemesi gibi diğer araçlarla sağlanan veriler de düzenlenerek kaydedilmiştir. Bu süreçte araştırmacı, sessizlik olgusuna ilişkin bireysel deneyimlerini^d mümkün olduğunca bir kenara bırakmaya ve yargıda bulunmaktan kaçınmaya çalışmıştır. Bu doğrultuda etkileşimden kaynaklanabilecek olumsuzlukları kontrol etmek adına, kendi sessizlik deneyimleri ile algı ve düşüncelerini betimsel verilerden ayrı not etmiştir. Böylece önyargılarından uzaklaşmaya ve tüm dikkatini katılımcıların deneyimleri üzerinde yoğunlaştırmaya özen göstermiştir.

Daha sonra mülakat metinleri tek tek ele alınmış ve her biri ayrıntılı bir biçimde irdelenerek veriler derinlemesine analiz edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların sessizlik olgusuna ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimi nasıl yaşadıkları hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirilmeye çalışılmış ve metinlerin içerikleri bu gözle tekrar tekrar okunmuştur. Bu çerçevede söz konusu metinlerdeki sessizlik olgusunun doğasına ve özüne ulaşmayı sağlayacak önemli ifadelere odaklanılmış ve bunlardan alıntılar yapılmıştır. Böylece veriler üzerinde bir indirgeme işlemi gerçekleştirilerek, yaşanan sessizlik deneyimini anlamlandırmaya katkıda bulunmayan ifadeler elenmiştir.

^d Araştırmacı zihnini toparlamak, önyargılarından kurtulmak, yönlendirici olmamak, tarafsız konumunu netleştirmek ve sadece katılımcıların paylaşımlarına odaklanabilmek adına akademik çalışma yaşamında geçirdiği zaman zarfında yer aldığı biçimsel gruplarda hangi konularda, neden ve nasıl sessiz kaldığına ilişkin bireysel deneyimlerini iç gözlem notu olarak ayrıca kaydetmiştir.

Bir sonraki aşamada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin özünü yansıtan önemli ifadelerin içerik ve anlamlarından yola çıkılarak kodlama yapılmış ve bu kodlar benzerliklerine göre gruplandırılarak kategoriler oluşturulmuştur. Daha sonra sessizlik olgusuna ilişkin ortak anlam kümelerine ulaşabilmek adına söz konusu kodlar arasındaki ilişkilere dayanılarak temalar belirlenmiştir. Bu noktada araştırmacı, katılımcıların sessizlik olgusuna ilişkin ne yaşadıklarını ve bu deneyimi nasıl bir bağlamda yaşadıklarını detaylı bir biçimde ortaya koyabilmek için mülakat metinlerine sıkça atıfta bulunmaya özen göstermiştir. Böylece akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizliğin anlamlandırılmasına rehberlik eden tematik bağlantılar ile yapısal koşullar kapsamlı bir biçimde betimlenmiş ve yorumlanmıştır.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın uygunluğunu ve niteliğini değerlendirmek için Creswell (2007), Miles ve Huberman (1994) ile Yıldırım ve Şimşek (2011) gibi araştırmacılar tarafından önerilen geçerlik ve güvenirlik ölçütleri temel alınmıştır.

Araştırmanın inandırıcılığını yansıtan iç geçerlikⁱ kapsamında gözlem, ön görüşme, doküman incelemesi ve yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat teknikleri kullanılarak veri çeşitlendirmesine gidilmiştir. Diğer taraftan veri toplama aşamasında araştırmacı esnek davranmaya, alanda yoğun zaman harcamaya, katılımcılarla yakın temas kurmaya ve güvene dayalı bir etkileşim sağlamaya büyük özen göstermiştir. Bu anlamda sunulan gönüllü katılım formu ile de etik prensiplere ve gizlilik taahhüdüne somut olarak vurgu yapılarak güven duygusu pekiştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmacı, yönlendirici olmaktan ve öznel yargılarını sürece dâhil etmekten özellikle kaçınmıştır. Veri analiz ve değerlendirme aşamasında ise toplanan verilerden elde edilen ana ve alt temaların kendi aralarındaki ilişkileri ve birbirleriyle bağlantıları titizlikle irdelenerek bütünlük sağlanmıştır. Buna ek olarak, yürütülen araştırmanın gerçek durumu yansıtmasını sağlamak adına gerek toplanan veriler gerekse de ulaşılan sonuçlar talep eden katılımcılarla paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır.

ⁱ Araştırmada elde edilen bulguların gerçekliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak iç geçerlik ölçütleri şu şekilde özetlenebilir: Araştırma boyunca esnek davranılması (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.256); veri kaynakları ile uzun süreli, yakın ve güvene dayalı bir etkileşim içinde olunması; yönlendirici olmaktan kaçınılması; kaynak, yöntem, araştırmacı ve kuram çeşitlenmesine başvurulması; katılımcı teyidi alınması (Creswell, 2007, s.207-208); bulguların kendi içinde tutarlı olmasının ve ortaya çıkan kavramların anlamlı bir bütün oluşturmasının sağlanması (Miles ve Huberman, 1994, s.279).

Araştırmanın aktarılabirliğini gösteren dış geçerlikⁱⁱ kapsamında ise amaçlı örneklemeye başvuru olarak erişilebilirlik, uygunluk ve gönüllülük esasları temelinde bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Böylece irdelenen olguya yönelik zengin verilere sahip olan katılımcılarla derinlemesine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Ayrıca tüm araştırma süreci detaylı bir biçimde betimlenmiştir. Bu kapsamda araştırma tasarımı, yöntemi, alanı, çalışma grubu, veri toplama araçları, veri geliştirme aşaması, gerçekleştirilen pilot çalışma, veri analizinde izlenen adımlar, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar üzerine yapılan değerlendirmeler ayrıntılı olarak aktarılmıştır. Diğer taraftan kuramsal örnekleme yaklaşımıyla konuya ilişkin kuramsal doaygunluğa ulaşılan kadar toplanmaya devam edilen araştırma verilerinin işaret ettiği sonuçlar, analitik genelleme temelinde tartışılmıştır. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, ilgili yazındaki konuya yönelik diğer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak kuramsal değerlendirmelerde ve kavramsal önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın tutarlılığını yansıtan iç güvenilirliğiⁱⁱⁱ sağlayabilmek adına toplanan verilerin doğasına mümkün olduğunca sadık kalınmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ses kayıt cihazına kaydedilmiş olan mülakatlar kelimesi kelimesine deşifre edilmiş ve sık sık katılımcıların ifadelerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Ayrıca araştırmacı, tematik kodlamaya nihai hâlini verip temel kodları sabitledikten sonra ek kodlayıcılara başvurmuştur. Bu doğrultuda ortaya çıkan tüm alt temaları kapsayacak şekilde kod numaralarına, isimlerine ve içeriklerine ilişkin açıklamaların bulunduğu bir kod tablosu örneği oluşturulmuştur. Daha sonra tüm bu alt temaları içerecek şekilde katılımcıların özet alıntılarında bir eşleştirme tablosu çıkarılmıştır. Bu kapsamda seçilecek ifadelerin, toplanan verileri temsil edecek sayıdaki ve tema açısından en üretken nitelikteki mülakatlardan derlenmesine özen gösterilmiştir. Bu noktada Özdemir (2013, s.285), toplanan verilerin en az %10'unun karşılanması gerekliliğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle söz konusu araştırmada toplam 36 katılımcı ile mülakat yapıldığı göz önüne alındığında, eşleştirme tablosu oluşturulurken tüm alt temaları içermesi koşuluyla en az 4 mülakattan cümle seçilmesi yeterli görülmektedir. Bu çerçevede kod ve eşleştirme tabloları oluşturulduktan sonra araştırma konusunda bilgi

ⁱⁱ Araştırma sonuçlarının aktarılabirliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilir dış geçerlik ölçütleri ise şu şekilde sıralanabilir: Araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi, elde edilen bulguların analitik genelleme temelinde değerlendirilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.258-259), araştırmanın dayandığı verilerin zengin bir biçimde betimlenmesi (Creswell, 2007, s.209), örnekleme yönteminin detaylı bir biçimde açıklanması ve örneklem büyüklüğünün yeterliği hakkında ikna edici olunması (Miles ve Huberman, 1994, s.279).

ⁱⁱⁱ Araştırmada elde edilen bulguların tutarlılığının değerlendirilmesinde kullanılabilir iç güvenilirlik ölçütleri şu şekilde özetlenebilir: Detaylı ve kapsamlı saha notları tutulması, araştırma verilerinin bire bir deşifre edilmesi, kodlama sürecinde titiz davranılması, birden fazla kodlayıcı kullanılması, bilgisayar programlarından yararlanılarak kodlama yapılması, kodlayıcılar arasındaki tutarlılığın ölçülmesi (Creswell, 2007, s.209-210), toplanan verilerin betimsel bir yaklaşımla yorum katılmaksızın sunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.262).

sahibi olmayan 2 ek değerlendirciden kod tablosunda yer alan kod numaralarını, eşleştirme tablosunda yer alan özet alıntılardan uygun bulduklarının karşısına yerleştirmeleri istenmiştir. Söz konusu tabloları ve açıklamaları içeren ek değerlendirici formu Ek 5’de sunulmuştur. Bu formlardan elde edilen verilere dayanılarak 2 ek değerlendirici arasındaki tutarlılık, sosyal bilimler için istatistik paket programı (SPSS 13.0) yardımıyla hesaplanan Cohen’in kappa katsayısı ile ölçülmüştür. Bu kapsamda 0,79’luk bir uyum yakalanmıştır. Landis ve Koch’a (1977, s.165) göre söz konusu oran, önemli düzeyde bir uyuma işaret etmektedir. Ayrıca ek değerlendiricilerle geribildirim görüşmesi gerçekleştirilerek ortaya çıkan algılama farklılıklarının nedenleri irdelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılarak tutarlılık artırılmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan kodlama sürecinde bilgisayar yazılımlarından da yararlanılmış ve nitel veri analizine özgü olarak geliştirilen NVivo 9 paket programı ile de bir deneme^{iv} yapılmıştır.

Araştırmanın teyit edilebilirliğini gösteren dış güvenilirlik^v kapsamında ise, araştırmacı öncelikle kendi tarafsız konumunu netleştirmeye çalışmıştır. Bu kapsamda sessizlik olgusuna ilişkin bireysel deneyimlerini mümkün olduğunca araştırma sürecinden uzak tutmaya özen göstermiştir. Bunu sağlayabilmek adına kendi deneyimleri ile düşüncelerini, betimsel verilerden ayrı not etmiştir. Böylece elde edilen sonuçların bireysel varsayımlarından ve önyargılarından etkilenmeksizin, tamamen toplanan verilere bağlı olmasını mümkün kılmıştır. Diğer taraftan araştırmacı, çalışmasının tüm süreçlerini en ince detayına kadar uzman incelemesine sunarak teyit almıştır. Bu doğrultuda ham veriler, yapılan kodlamalar, araştırma sonuçlarına temel oluşturan algılar, notlar ve çıkarımlar bir uzmana gönderilmiştir. Çalışmanın konusu hakkında genel bilgisi bulunan ve nitel araştırma hususunda uzmanlaşmış olan bu kişi, araştırmacının ulaştığı sonuçları ham verilerle karşılaştırarak teyit incelemesi yapmıştır. Sonrasında araştırmacıyla bir araya gelerek çalışmanın teyit edilebilirliğine ilişkin değerlendirmeleri hakkında geribildirimde bulunmuştur.

^{iv} Araştırmacı, veri analizini temel olarak manuel bir biçimde gerçekleştirmiştir. Ayrıca tutarlılık değerlendirmesinin bir ölçütü olarak kullanabilmek adına tüm verileri NVivo 9 paket programına aktararak da bir kodlama denemesinde bulunmuştur. Bu doğrultuda her iki kodlama arasındaki uyumu detaylı olarak gözden geçirmiş ve bazı kodlarda ortaya çıkan bireysel algılama farklılığının nedenlerini irdelenmek için ham veri metinlerine özenle geri dönerek tematik kodlamaya nihai hâlini vermeye çalışmıştır.

^v Araştırma sonuçlarının teyit edilebilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılacak dış güvenilirlik ölçütleri ise şu şekilde sıralanabilir: Araştırmacının, araştırma sürecindeki konumu ve yaklaşımı hakkında ayrıntılı bilgi verilmesi (Miles ve Huberman, 1994, s.278); araştırmacının ulaştığı sonuçların, dışarıdan bağımsız bir uzman tarafından ham verilerle karşılaştırılarak teyit incelemesinde bulunulması (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.272).

2.6. Bulgular

Akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, katılımcılardan elde edilen zengin veriler sistematik bir biçimde analiz edilerek konuya ilişkin derin bir anlayış geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede araştırma verilerinin işaret ettiği ana temalar; psikolojik, sosyo-kültürel, bireysel, durumsal, yönetsel, örgütsel bağlama ve sisteme ilişkin faktörlerle açıklanmıştır. Ayrıca her bir ana temayla ilişkili çok sayıda alt tema da tespit edilmiştir. Söz konusu bulguların sunumunda algılamayı kolaylaştırmak adına tablolara başvurulmuştur. Bu doğrultuda belirlenen ana ve alt temalar Tablo 2.1’de toplu olarak verilmiştir.

Tablo 2.1. Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizliğin Öncüllerini ve Anlamlarını Ortaya Koyan Ana ve Alt Temalar

Ana Temalar	Alt Temalar
Psikolojik Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risk Algısı <ul style="list-style-type: none"> • Kariyere ilişkin riskler: Akademik ve/veya idari atama-yükseltme süreçleri ile akademik performansı belirleyen faaliyetlerde sorun yaşama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı • Konfor alanının dışına çıkma riski: Bireysel koşulları korumaya dayalı sessiz kalma davranışı • Azınlıkta kalma riski: Çoğunluğu karşısına alma ve dışlanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı • İlişkileri zedeleme riski: İlişkilerin sürdürülebilirliğini sağlayamama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı • Sorumluluk altına girme riski: İş ve/veya karar sorumluluğundan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı • Olumsuz izlenim yaratma riski: Sorunlu ve/veya aykırı biri olarak değerlendirilme kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı • Taraf olarak algılanma riski: Çatışma dinamikleri çerçevesinde taraf olarak algılanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı • Tepki alma riski: Tepki görme kaygısıyla karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı ✓ Etkili Olmayacağı İnancı: Dikkate alınmayacağı ve fark yaratamayacağı inancına bağlı sessiz kalma davranışı ✓ Kendini Gizleme Niyeti: Karşısındakine hoş görünme isteğiyle içsel gerçeklerini gizlemeye dayalı sessiz kalma davranışı
Sosyo-Kültürel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sosyal Öğrenme: Öğrenilmiş-öğretilmiş çaresizliğe bağlı sessiz kalma davranışı ✓ Toplum Kültürü: Biat anlayışına dayalı sessiz kalma davranışı

Ana Temalar	Alt Temalar
Bireysel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taktik Sergileme Eğilimi: <i>Bireysel kazanımlarını ön planda tutma eğilimine bağlı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Örgütsel Pozisyon: <i>Hiyerarşik olarak alt kademede bulunmaya bağlı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Deneyim Düzeyi: <i>Kurulun işleyişini bilmemeye ve kurul üyelerini tanımamaya bağlı sessiz kalma davranışı</i>
Durumsal Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toplantının Atmosferi <ul style="list-style-type: none"> • Kurulun düzeyi: <i>Kurulun genel yapısından kaynaklanan hiyerarşik ve/veya ilişkisel mesafe algısına dayalı sessiz kalma davranışı</i> • Kurulun üyeleri: <i>Kuruldaki diğer üyeler tarafından susma baskısı yaratıldığı algısına dayalı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Toplantının Gündemi <ul style="list-style-type: none"> • Konunun niteliği: <i>Gündemdeki konunun niteliği hakkında yapılan bireysel değerlendirmeye dayalı sessiz kalma davranışı</i> • Bilgi düzeyi: <i>Gündemdeki konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaya dayalı sessiz kalma davranışı</i>
Yönetimsel Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yönetim Anlayışı: <i>Algılanan yönetim tarzına bağlı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Kararların Dayatılması: <i>Kurul kararlarının, yönetsel beklentiler doğrultusunda yönlendirilmesine dayalı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Ekipçilik Anlayışı: <i>Yönetimde kadrolaşmaya dayalı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Oybirliği Beklentisi: <i>Yönetimin oybirliği beklentisine ve yönlendirmesine dayalı sessiz kalma davranışı</i>
Örgütsel Bağlama İlişkin Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bireyler Arası İlişki Dinamikleri <ul style="list-style-type: none"> • Duygusal ilişkiler: <i>Duygusal bağlara dayalı enformel ilişkiler kapsamında dayanışma isteği ile sessiz kalma davranışı</i> • Çıkar ilişkileri: <i>Çıkar ilişkileri kapsamında karşılıklı yarar sağlama yaklaşımı ile sessiz kalma davranışı</i> ✓ Grup Dinamikleri <ul style="list-style-type: none"> • Grubu koruma: <i>Aidiyet duyulan grubu kollama isteğine dayalı sessiz kalma davranışı</i> • Gruba uyma: <i>Grup çıkarlarının gözetilmesi adına gruba uyma eğilimine dayalı sessiz kalma davranışı</i> • Koalisyon oluşturma: <i>Koalisyon ilişkileri kapsamında karşılıklı destek sağlamaya dayalı sessiz kalma davranışı</i> ✓ Güç Dinamikleri: <i>Güç dengesizliklerine, güç mücadelelerine ve/veya güç merkezi ile ters düşmeme isteğine dayalı sessiz kalma davranışı</i>
Sisteme İlişkin Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yükseköğretim Sistemi: <i>Yükseköğretim sisteminin yapısal ve yasal karakteristiklerine yönelik algılamalara dayalı sessiz kalma davranışı</i>

2.6.1. Psikolojik Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırmanın ilk bölümünde ayrıntılı olarak açıklandığı gibi örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusu derin psikolojik köklere sahiptir. Katılımcılardan elde edilen veriler de akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sergilenen sessizlik davranışının kökeninde çeşitli bireysel algı, inanç ve niyetlerin yattığına işaret etmektedir. Bu durum genel olarak bilişsel düzeydeki bir risk değerlendirmesi temelinde gerçekleştirilen fayda-maliyet analizine dayanmaktadır. Psikolojik faktörler olarak nitelendirilen bu ana tema; risk algısı (kariyere ilişkin riskler, konfor alanının dışına çıkma riski, azınlıkta kalma riski, ilişkileri zedeleme riski, sorumluluk altına girme riski, olumsuz izlenim yaratma riski, taraf olarak algılanma riski ve tepki alma riski), etkili olmayacağı inancı ve kendini gizleme niyeti gibi alt temalardan oluşmaktadır. Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen söz konusu psikolojik faktörler aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.6.1.1. Risk Algısına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Risk algısı, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliği tetikleyen psikolojik faktörler kapsamındaki en güçlü alt tema olarak öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin biçimsel grup yapıları içerisinde görüşlerin açıkça ifade edilmesi hususunda algıladıkları risklerin daha çok kariyere ilişkin riskler, konfor alanının dışına çıkma riski, azınlıkta kalma riski, ilişkileri zedeleme riski, sorumluluk altına girme riski, olumsuz izlenim yaratma riski, taraf olarak algılanma riski ve tepki alma riski olduğu görülmektedir. Bu çerçevede araştırmaya dâhil olan öğretim üyelerini sessizliğe sürükleyen kariyere ilişkin riskler, akademik ve/veya idari atama-yükseltme süreçleri ile akademik performansı belirleyen faaliyetlerde yaşanabilecek sorunları içermektedir. Konfor alanının dışına çıkma riski ise *“kişisel çıkarlarını tehlikeye atma”*, *“rahatını kaçırma”* ve *“ileride kazanabileceği ödüllerden mahrum olma”* gibi bireysel koşullara yönelik bir tehdit algılamasını nitelendirmektedir. Çoğunluğu karşısına alma ve dışlanma kaygısı yaşayan akademisyenlerin de azınlıkta kalma riskine bağlı olarak gizlenme, uyarlanma ve/veya uyma eğilimiyle sessizliğe büründükleri görülmektedir. Bu noktada ilişkileri zedelememe ve sosyal sermayeyi koruma isteği de sessizlik tercihi üzerinde etkili olmaktadır. Diğer taraftan sorumluluk altına girme riski ise, görüşlerin dile getirilmesi durumunda üzerine iş ve/veya karar sorumluluğu yüklenmesini betimlemektedir. Ayrıca *“huysuz”*, *“kavgacı”*, *“aykırı”* ve *“muhalif”* gibi etiketlerle anılma kaygısı taşıyan akademisyenler de olumsuz izlenim yaratma riski temelinde sessiz kalmaktadırlar. Çatışma dinamikleri çerçevesinde taraf olarak algılanma olasılığı da sessiz kalma eğilimi yaratan diğer bir risk faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Tepki alma riski ise karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan

kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışına neden olmaktadır. Söz konusu riskler ve bu risklerin anlamları, katılımcıların ifadelerinden yapılan alıntılarla Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2. Risk Algısına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Risk Algısı	Anlamı	Özet Alıntılar
Kariyere ilişkin riskler	Akademik ve/veya idari atama-yükseltme süreçleri ile akademik performansı belirleyen faaliyetlerde sorun yaşama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...iş güvencesi çekincesi ile pek fazla sesi çıkmıyor insanın. İşte ‘amirimle takışmayayım, ya jürimde karşıma çıkarsa’ gibi şeyler... (k.n.2)*</p> <p>...İnsanlar genelde yönetime yakın kalmak için, onunla arası bozulmasın diye sessiz kalıyor. İşte bu da gelecek kaygısıyla ne bileyim kadro olur... Belki de bir idari görev beklentisi var... (k.n.4)</p> <p>...kariyer anlamında ise susarsan daha iyi oluyor. Çünkü kadro tahsisleri vs.lerde bu gibi tavırlar sorgulanıp değerlendiriliyor ve ona göre bir pozisyon oluyor... Kimisi de ‘aman benim başım ağrımazın böyle şeylerden, yarın öbür gün için böyle olumsuz bir şeyim olmasın’ diye düşünür ve susmayı tercih eder... (k.n.8)</p> <p>...gelecekte bu kişi, benim mesleki ... çıkarlarımla ilgili herhangi bir kararda etkin olabilir mi? ‘Öyleyse hiç bulaşmayayım ben bu işe’ denebilir... ..ileride seninle ilgili herhangi bir kararda etkin olabilecek bir kişiyi karşına almamak adına susmak... (k.n.10)</p> <p>...‘Ya şimdi ben bunu söylersem yarın ki atamada, yurt dışı görevlendirmesinde ... bunun bana yol, su, elektrik olarak döneceğinden eminim’ hesabı içinde görüyorum insanları... (k.n.15)</p> <p>...kendi akademik geleceğini garantiye almak için sessiz kalmak tercih ediliyor... (k.n.17)</p> <p>...Katıldığım çeşitli toplantılarda görüş ve önerilerimi paylaşmadığım durumlar... Kişisel ve akademik gelişimime engel olacağı düşüncesi... (k.n.19)</p> <p>...kadro alamama endişesi nedeniyle birtakım şeylere sessiz kalan ya da inanmadıkları şeyleri savunan insanlar olabiliyor... (k.n.24)</p> <p>...kadro verilmez diye böyle susulabiliyor ya da idarecilik beklentisi karşılanmaz diye susanlar oluyor. ...akademik yükselme kaygısıyla ... sustukları yönünde... (k.n.26)</p> <p>...konuşup kara listeye alınmama birlikte akademik ilerlememin durdurulması olasılığı, bireysel çıkarıma aykırı bir durum... (k.n.27)</p> <p>...atama-yükseltmelerde engellenmek ve kariyerindeki ilerleme yolunun kesilmesi şeklinde kendini gösteriyor. ...‘aman ha söyleyeceklerim, önümdeki herhangi bir sürecime engel teşkil etmesin; konuşmamın, bana olumsuz bir etkisi olmasın; sözlerim, gerisin geriye bana ters yansıma yapmasın; yaa iyisi mi ben susayım’... (k.n.29)</p> <p>...bu çerçevedeki sessizlik... ..kişilerin yakın gelecekte kariyerleriyle ilgili birtakım planları olabilir mesela. Bu nedenle söyleyeceklerinden dolayı kendisine zarar geleceğini düşünüyor olabilir... (k.n.31)</p> <p>...kariyerle ilgili korkular ... böyle sessizlikler yaratıyor... Geleceğe dair kadro, unvan beklentileri de bazılarında kaygı ... yaratıyor... (k.n.35)</p>
Konfor alanının dışına çıkma riski	Bireysel koşulları korumaya dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...alınan karar bir şekilde senin geleceğinle ve kişisel çıkarlarınla ilgili olabileceği için o çıkarlarla ters düşmemek için, her ne kadar söyleyeceğin başka şeyler olsa da sessiz kalma durumu diye düşünüyorum... (k.n.10)</p> <p>...‘şimdi kim rahatını kaçıracak; ben istediğim zaman/istediğim saatte geliyorum, istediğim saatte gidiyorum; keyfim yerinde; şimdi</p>

Risk Algısı	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p><i>ben eğer böyle bir şey söyleyip dikkat çekersem, dekan da bana takarsa huzursuz olurum; bunu yapamam'... (k.n.12)</i></p> <p><i>...bireysel bazda, bir toplantıya katılan üyenin çıkarları doğrultusunda kendisine bir zarar gelecek diye sessiz kalması...</i></p> <p><i>...sesimi çıkarmayıp yöneticinin suyuna gideyim... Çıkarlar uğruna gizliden sessiz kalmak... (k.n.17)</i></p> <p><i>...kendi çıkarları doğrultusunda, o çıkarları elde edemeyeceğini düşündüğü noktadaki sessizlik. ...çıkara dayalı, ileride kazanabileceği ödüller ... bunlardan mahrum olmamak için bir şekilde söylemek istediğini kendi açısından doğru bildiklerini söyleyememesi... (k.n.18)</i></p> <p><i>...Bir insan bir konuyla ilgili çalışacak ya da nemalanacaksa... ...'ya ne gerek var, sus, boşver'... ...sessiz kalıp yalapaş yapılıp daha iyi şartlarda yaşamak çok daha mantıklı. Sonuçta tepki gösterildiğinde, etki-tepki prensibi çalışır. Ama sessiz kaldığımda... ...tepki de yoktur... (k.n.19)</i></p> <p><i>...yönetimle arayışı iyi tutup daha çok proje yapmanın önünü açmak ve benzeri parasal çıktılar. Herkes kendi derdine düşmüş... ...susuyor... (k.n.20)</i></p> <p><i>...bazı konularda yönetimin isteği doğrultusunda sessiz kalabiliyorsunuz. Çünkü sonuç itibarıyla sizin çıkarınızı etkileyebilecek bir durumsa... (k.n.23)</i></p> <p><i>...sessizliğin ... yansımaları... ...'ben kendi işime bakarım, gerisinden bana ne'... 'Bana bir zarar gelmesin de kim ne yaparsa yapsın'... (k.n.24)</i></p> <p><i>...kurumsal rahatsızlıklarını dile getirmeden önce bireysel olarak nelerden olabileceğini düşünüyor... Ben susuyorum, o susuyor derken bir bakmışsın herkes susmuş. ...'ben işime bakayım, gerisi beni ilgilendirmez' deniliyor... (k.n.27)</i></p> <p><i>...bireysel çıkarlarımız ön planda ve bunlara zarar gelmesini hiç istemeyiz. Göze alamayacağımız bazı bedeller var... Böylelikle sessizlik de işte bu noktada kimilerince bir araç olarak da kullanılabiliyor zaman zaman... (k.n.28)</i></p> <p><i>...Bizler çok konformist insanlar olduğumuz için kimse de rahatı kaçsın istemez. Dolayısıyla da oybirliğine katılmak daha kolayımıza gelir ve sesimizi çıkarmadan el kaldırırız... (k.n.32)</i></p>
Azınlıkta kalma riski	Çoğunluğu karşısına alma ve dışlanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...dışlanma durumu, güçlü dayanışması olan bir grubun reaksiyonunu ve düşmanlığını çekmemek adına doğru da olsa dillendiremeyebiliyorsun... (k.n.1)</i></p> <p><i>...çoğunluk, azınlığı ezmeye başlıyor o el kaldırma meselesinde. Hele de güçlü bir grupsa, o kadar kendinden emin gelip bu yönde karar alınmalı diyebiliyor. Gücsüz gruptakiler de yararlı olabilecek bir şeyi bile dile getirmekten sakınabiliyorlar... (k.n.16)</i></p> <p><i>...öyle bir ortamda konuştuğumda yalnız kalacaktım... (k.n.18)</i></p> <p><i>...destek bulamayacaklarını düşündükleri için susabiliyorlar... Mevcut kesim içerisinde hangi grup yükseliyorsa, gönülden inanılmasa da onun etrafında kümelenebilir... (k.n.19)</i></p> <p><i>...bazen bakıyorsun ortalık toz duman, herkes senin karşında. ...susabiliyorsun. ...zaten bakıyor ki çoğunluk karşı görüşte... (k.n.20)</i></p> <p><i>...kurulda tek başına kalmak istemiyorsun. Kendini güçlü hissetmeyi arzuluyorsun. ...baktın ki kurulda tek başınasın, o zaman çok da konuşmak istemiyorsun zaten... (k.n.25)</i></p> <p><i>...bir kişinin savunduğu fikir, içinde bulunduğu ortamdaki genel geçer görüşlere uygun değilse kişi genellikle konuşurken kendini kısıtlıyor veya fikrini söylemiyor. Çünkü dışlanma korkusu yaşıyor. Diğer bir deyişle cazibe eğilimli oluyor ve diğerleri tarafından benimsenme ihtimali daha yüksek olan bir tutum sergiliyor...</i></p>

Risk Algısı	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p>(k.n.26) ...insanlar görüşlerini belirtmekten bir adım geri dururlar. Fikirlerini sesli olarak beyan etmeden önce, çoğunluğun ne diyeceğini sezmeye çalışırlar. Çünkü çoğunluğun söylediğinden aykırı düşmek istenmez genelde... (k.n.29)</p>
İlişkileri zedeleme riski	İlişkilerin sürdürülebilirliğini sağlayamama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...Onların herhangi bir tutum veya davranışlarıyla ilgili hoşnut olmayabilirim, ama onlarla birlikte çalışma zorunluluğum olduğu için onları kırmamak, ilişkinin bozulmaması ve işlerliliğini saklı tutabilmek adına herhangi bir olumsuz yorum yapmaktan, eleştirmekten, onları değiştirmeye çalışmaktan kaçınabilirim... (k.n.1)</p> <p>...eninde sonunda bu, oybirliğiyle verilecek bir karar. Orada bir tür çinkıntılık yapamazsın. Ben bu karara şerh koyuyorum, şerh koyma nedenlerim bunlardır gibi bir şey yazamazsın. Çünkü yazarsan, aynı kurumun içindesin... Bu noktada ilişkilerin bozulmaması kaygısı da var belki... (k.n.10)</p> <p>...arkadaşına bir şey söylediğinde; o, onu dostça bir davranış olarak algulamıyor genelde. Ee öyle olunca da artık bir şey söylemiyorsun... İşte 'ilişkilerimiz bozulmasın' diye sessiz kalabiliyor insanlar... (k.n.12)</p> <p>...sessizliği tetikleyen şeylerden birisi, ilişkinin sürdürülebilirliği. Çünkü sonuç itibariyle baktığımızda daha yıllarca aynı ortam/aynı çatı altında çalışacağımız insanlardan bahsediyorsunuz... (k.n.23)</p> <p>...sessizlik, sosyal ... faktörlerden kaynaklanabilir... Arkadaşlık grubu, sosyal çevresi gibi biçimsel mekanizmaların dışındaki oluşumun yıpranmasını istemiyordur belki... (k.n.31)</p> <p>...hatır gönül ilişkileri nedeniyle sessiz kaldığım durumlar oldu. ...konuşursam, değer verdiğim insanlar kırılacaklardı ve de nihayetinde sosyal ilişkilerim yara alacaktı... (k.n.32)</p> <p>...sessizlik hâkim. ...arkadaşlarla arayı bozup soğutmama ... gibi şeyler etkili olabiliyor... (k.n.35)</p>
Sorumluluk altına girme riski	İş ve/veya karar sorumluluğundan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...angaryanın altına girmek istemediği için onu sessiz bir şekilde dile getirmek. Ben bu konuyla ilgili herhangi bir sorumluluk almak istemiyorum. O nedenle de yorum yapmıyorum. Yorum yaparsam çünkü buradan benim üzerime bir iş gelecek... (k.n.1)</p> <p>...törende şu konuyu kim üzerine alır denildiğinde hiç kimseden ses çıkmayabiliyor. Burada mesela o konuyu sahiplenmemek için çünkü ben alayım dediği zaman iş yükü çıkacağı için sessizlik olabiliyor... (k.n.5)</p> <p>...başkasının ne diyeceğini bekleyenler var... Mesela 'dur bakayım, o bir konuşsun da, genelde iyi konuşuyor o' falan gibi... Mesela hani hep böyle bir 'biri önce atılsın da, böyle ortalığı karıştırın; sonra ben onun peşinden giderim' hâli. Çünkü şöyle bir rahatlığı var o işin; yani bu şeyi ilk söyleyen sen değilsin, tartışmaya açan sen değilsin, hasbelkader fikrini söylemişsin. Yani orada birincisi, daha az sorumluluk alıyorsun; topu bir başkasına atıyorsun ya öyle... (k.n.6)</p> <p>...yapılması gerekenler ortaya atıldığında... Kimse bir şey üstlenmiyor... Angarya olarak görüyoruz ve bundan kaçmak için de pek sesimizi çıkartmıyoruz... (k.n.16)</p> <p>... 'nasıl olsa birisi çıkar ve bir şey söyler' durumu genelde çok oluyor. Bu epey fırsatçı bir yaklaşım. ...nasıl olsa bir Allah'ın kulu çıkar, senin adına bu işi yapar ve sen de başını derde sokmazsın, sana bir maliyeti olmaz. Yani ondan sonra konuşmak için gözlenen ve konuşması beklenen birkaç kişi vardır muhakkak... (k.n.20)</p> <p>... 'Şu işi kim yapar' dendiğinde, susan bir toplum var... Fazladan bir rol üstlenme niyeti yok içimizde. 'Sadece biçimsel rolüme bakayım, kendi işimi yapayım' anlayışı egemen... (k.n.28)</p>

Risk Algısı	Anlamı	Özet Alıntılar
		...bizde bir konuda eleştiriniz ve öneriniz olduğunda o iş çoğu zaman başınıza kalıyor... <i>Ha ben de artık içime çok dert olmayacak bir şeyse sessiz kalıyorum, görüş beyan etmiyorum...</i> (k.n.32)
Olumsuz izlenim yaratma riski	Sorunlu ve/veya aykırı biri olarak değerlendirilme kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı	...Tepkisini dile getiren kişi de kurul başkanı tarafından... ...huysuz, kavgacı, aykırı tipler olarak damgalanıyor... (k.n.14) ...mahallenin delisi olmamak için kendini frenlemek durumunda kalıyor... (k.n.15) ...ses çıkarıldığında da... ...çıbanbaşı ilan ediliyorsunuz!.. ... 'kötü insan, oyunbozan' falan diyorlar... (k.n.17) ...size huzursuzluk yaratan kişi olarak ya da muhalif olarak değerlendirileceğiniz için de ... sessiz kalma bilinçli olarak tercih edilebiliyor... (k.n.23) ...üyeler, ilk önce yöneticinin kanaatini bilmek istiyorlar. Bu biraz da 'ya muhalif olarak algılanırsam' düşüncesinin yarattığı bir endişe bence. ...bizde muhalefet demek, düşmanca tavır demek... (k.n.24) ...Başkalarının sessizlikleri... ...insanlar, istenmeyen adam olma korkusuyla böyle yapıyorlar diye düşünüyorum... (k.n.26) ...tepki verildiğinde de oturmuş düzene karşı gelindiği varsayılıyor ve bu tepki, anarşist bir tavır olarak gösteriliyor... (k.n.27)
Taraf olarak algılanma riski	Çatışma dinamikleri çerçevesinde taraf olarak algılanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı	...ben yüzde yüz haklı görüyordum adamı. Fakat asla destek verdiğimi söyleyemiyordum, çünkü ona söylediğim zaman 'ha bak bu da oncu oldu' diye hemen anında taraflaştırılıyordum... (k.n.6) ...bütün herkesin sustuğu toplantılar vardı... Onun da nedeni... Konuştuğun an bir tarafa düşme tehlikesi... (k.n.7) ... 'Bu da ondan' diyecek. Dolayısıyla ben 'en iyisi susayım' da 'ne etliye karışayım, ne sütlüye' yaklaşımı... (k.n.8) ...taraf olmamak için sessiz kaldı diye düşünüyorum... (k.n.12) ...taraf olmaktan korkup ödleri patlar. O yüzden de pek suya sabuna dokunmazlar... (k.n.25) ...hocalar çatışmaya başladı... Haklı da bulsalar, haksız da bulsalar kuruldaki diğer insanlar böyle bir şey taraf olmak istemezlerdi. Bu nedenle de hiç konuşmazlardı... (k.n.27)
Tepki alma riski	Tepki görme kaygısıyla karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı	...Direnişle karşılaşılacağı veya belki daha uzun süreli bir katılık ortaya çıkaracağını düşünüp meseleyi hani daha uzun vadede gündemde tutabilmek adına sessiz kalabilirim... (k.n.1) ...bazen insanların bazı konularda, özellikle kendilerine göre hassasiyet gösterdikleri konularda; söyleyeceğin sözlerin, onlarda olumsuz etki yaratabileceğini düşünüp de ... sessiz kalınan hususlar olabilir. Yani onunla ilgili, onun hoşuna gitmeyecek bir şey söylediğinde tepki gösterecek... (k.n.10) ...o da suskunluğa neden olabiliyor. ...kendisiyle ilgili olumsuz bir söz işittiğinde, insanlar bundan son derece rahatsız oluyorlar ve tavır alıyorlar... (k.n.12) ...O anda yönetim pozisyonunda olan yöneticinin genellikle olumsuz haber işitmek istemeyeceği veya olumsuz tavrı pek hoş görmeyeceği düşüncesiyle içinden gelenleri söyleyebilir veya bunları erteleyebilir... (k.n.18) ...özellikle olumsuz görüş bildirmeyerek, idari görevlerde sürekliliği sağlamak adına kalınan sessizlik... (k.n.22) ...fikirlerimizi söylemiyoruz, hataları ifade etmiyoruz. ...bir şeyler söylersem, ceza alacağım korkusu... 'Söylediklerim birilerinin hoşuna gitmezse... (k.n.28)

* k.n. : katılımcı numarası

2.6.1.2. Etkili Olmayacağı İnancına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Açıkça konuşmanın etkili olmayacağı inancı, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğe yol açan diğer bir psikolojik faktör olarak dikkat çekmektedir. Bu kapsamda akademisyenler Tablo 2.3’de belirtildiği gibi söyleyeceklerinin sonucu etkilemeyeceği düşüncesiyle sessiz kalma eğilimi sergilemektedirler.

Tablo 2.3. Etkili Olmayacağı İnancına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Etkili Olmayacağı İnancı	Anlamı	Özet Alıntılar
Etkili olmayacağı inancı	Dikkate alınmayacağı ve fark yaratamayacağı inancına bağlı sessiz kalma davranışı	<p>... Genelde sonucu etkilemeyeceği düşünülürse sessiz kalınır... Fikir beyanının olaya tesir edip etmeyeceği değerlendirilir... Sonucu değiştirmeyecekse, boşuna nefes tüketmek anlamlı değildir... (k.n.3)</p> <p>...verdiğin tepkinin bir işe yarayıp yaramayacağına bakıyorsun. Zararlarının neler olabileceğini hesaplıyorsun. Sonucu değiştirmeyecekse ve üstüne üstlük olumsuz getirileri olacaksa susulabiliyor... (k.n.4)</p> <p>...senin söylediğin oradaki fikri değiştirmeyecekse de kasıtlı olarak sessiz kalınabiliyor. ...attığın taş, ürküttüğün kurbağaya değmeyecekse o zaman söylemenin çok da bir anlamı yok... (k.n.5)</p> <p>...oluşan fikri sabiti değiştirme şansının olmadığı da görülüyorsa, o zaman sessiz kalmak tercih edilebilir... (k.n.10)</p> <p>...pek sonuç sağlayamayacağını düşündüğüm için benim de sessiz kaldığım oldu... (k.n.11)</p> <p>...konuşsam da değişen bir şey olmuyor... ‘Nasıl olsa sonuç alamıyorum, ne diye uğraşayım’ diyorsun ve bırakıyorsun... Söylediğin söz yerine ulaşmazsa da artık o zaman söylememeyi tercih ediyorsun... (k.n.12)</p> <p>...Bazen birçok şeyi, birtakım arkadaşların kendi arasında konuşup geldiği oluyor. Orada siz belki o olayın içeriğiyle ilgili çok daha yapıcı şeyler öneriyorsunuz, ama bir kere orada karar önceden verilmiş oluyor. O grup bir ittifak sağlamış oluyor, kararları domine ediyor. Siz de biliyorsunuz ki, ne söylerseniz söyleyin o grupta herhangi bir şekilde geçmeyecek... (k.n.15)</p> <p>...nasılsa kabul görmeyecek deyip söyleme gereği bile duymayabiliyorlar... (k.n.16)</p> <p>...sonuçları değiştiremiyorlarsa sessizleşebiliyorlar... (k.n.17)</p> <p>...neticede onların dediği şekilde karar çıkacaktı. ...sustum... (k.n.18)</p> <p>...görüş ve önerilerimin dikkate alınmayacağı algısı... ‘söylesem de bir şey değişmeyecek’... Üstüne üstlük bir de tepki çekersin... (k.n.19)</p> <p>...orada senin konuşman bir şeyi değiştirmeyecek... (k.n.20)</p> <p>...Ben daha çok onaylamadığım politikaların uygulanmasına engel olacak konumda olmadığım için boşa nefes tüketmek istemediğim için sessiz kalıyorum çoğu kez... (k.n.21)</p> <p>...artık ne söylerseniz söyleyin, durumun değişmeyeceğini görünce sessiz kalmayı bilinçli olarak tercih ettim... (k.n.23)</p> <p>...bireysel olarak hiçbir şeyi değiştirmeyeceği algısı... Burada kişi, konuşsa da bir fark yaratamayacağına inanıyor. Söyleyeceklerinin, üst yönetim tarafından dikkate alınmayacağını düşündüğü için de mevcut durumu kabulleniyor... (k.n.28)</p> <p>...görüşlerini paylaşmak çok da bir şey ifade etmiyor, hiçbir şeyi değiştirmiyor. Ee söylemimin etkisi olmadığını anlayınca da susuyorum artık ben... (k.n.34)</p> <p>...Söylesen bile bir şeyleri değiştirmeyecek olmak ... böyle sessizlikler yaratıyor. ...söyleyecekleri dikkate alınmıyorsa hiç konuşmaz... (k.n.35)</p>

2.6.1.3. Kendini Gizleme Niyetine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen psikolojik faktörlerin sonuncusu, kendini gizleme niyeti olarak nitelendirilmiştir. Söz konusu alt tema, akademisyenlerin karşısındakine hoş görünme isteği temelinde gelişen örtük sessizlik davranışını yansıtmaktadır. Bu doğrultuda konuşma eylemi bir maske olarak kullanılmakta ve açıkça ifade edilemeyen gerçek düşünceleri gizlemektedir. Diğer bir ifadeyle “konuşarak sessiz kalma” eğilimi sergilenmekte ve “söylenmek istenenler” yerine, “hoş görünmeye çalışılan kişilerin duymak istedikleri” dile getirilmektedir. Dolayısıyla “yaranmacı”, “art niyetli” ve/veya “çıkarıcı” bir tutumla “aslında bireysel görüşlerle ilgili sessiz kalınmış” olunmaktadır. Bu durumu örneklendiren katılımcı ifadeleri Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4. Kendini Gizleme Niyetine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Kendini Gizleme Niyeti	Anlamı	Özet Alıntılar
Kendini gizleme niyeti	Karşısındakine hoş görünme isteğiyle içsel gerçeklerini gizlemeye dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...insanlar konuşuyormuş gibi görünebilir, ama aslında sessiz kaldıklarını düşünüyorum ben. Yani konuştukları hâlde sessiz kalıyorlar. Evet bir şeyler söylüyor, görünüşe baktığımda el kaldırıyor, söz alıyor, bir şeyler söylüyor. Ama söylemek istediklerini söylemiyor da, toplantıyı yönetenin duymak istediklerini söylüyor... (k.n.10)</p> <p>...kurulda normalde düşündüğünün aksine, yönetsel aktörlerin görüşünü desteleyecek doğrultuda konuşmalar yapanlar da olabilir. ...bir anlamda toplantı öncesinde söylediklerini, davranışını farklı yöne yansıtarak aslında sessiz kalıyor... (k.n.23)</p> <p>...inanmadığı şeyleri savunma hâli de var... ...geniş anlamda susmak aslında konuşarak sessiz kalmak bana göre. İşte yalakalık yapmak, yağlayıp ballamak falan... Sırf hoş görünmeye çalıştıkları birileri ‘evet’ dedi diye onay veren dalkavuklar... (k.n.24)</p> <p>...kendi görüşleriyle ilgili susup güç merkezine yakın kalmak için onun söylemlerine benzer şeylerin dile getirilmesine daha sık tanık oldum diyebilirim akademide... Burada da kafalarda birtakım planlar var. Bunlar doğrultusunda rengini belli etmeme durumu sergileniyor. ...yönetime yaranamama kaygısı... (k.n.26)</p> <p>...bakıyorsunuz, daha önce size söylediğinin tam tersi yönde bir dönüş var. O anki toplantı ortamında egemen olan görüşe veya yöneticinininkine ya da sempati duyduğu kişinininkine benzer fikirler üretiyor, ama biz bizyken başka şeyler söylemişti. ...konuştu, ama kendi gerçeklerini ifade etmedi. Yani aslında gerçek düşünceleri yine sustu, yine sessiz kalmış oldu. Davranışı, art niyetli ve tamamen çıkarıcı bir tavra dönüşüyor bu anlamda... (k.n.27)</p>

2.6.2. Sosyo-Kültürel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırma verilerinin belirgin bir biçimde akademik yapı içinde yer alan biçimsel gruplardaki sessizlik üzerinde sosyo-kültürel faktörlerin önemli etkilere sahip olduğuna işaret ettiği görülmektedir. Bu kapsamda araştırmaya katılan akademisyenler, sessizliği “toplumsal ve kültürel değerlerden etkilenen” ve “sosyalizasyon sürecinde öğrenilen ve öğretilen” bir

davranış biçimi olarak betimlemektedirler. Söz konusu ana temayı oluşturan sosyal öğrenme ve toplum kültürü alt temaları aşağıda ayrı ayrı ele alınmış ve bunlara yönelik katılımcı ifadesi örneklerine Tablo 2.5’de yer verilmiştir.

2.6.2.1. Sosyal Öğrenmeye Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Katılımcılar, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğe yönelik tutumların sosyal etkileşim süreçleri aracılığıyla öğrenildiğini ve öğretildiğini belirtmişlerdir. Söz konusu sosyal öğrenmenin; görüşlerin açıkça ifade edilmesinin “*durumu değiştirmeyeceği*” ve üstelik söylenenlerin hoş karşılanmayarak “*tepki alınacağı*” yönündeki algı, inanç, deneyim ve gözlemler ile tüm bunların paylaşılması sonucunda gerçekleştiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle akademisyenler sessizliği “*daha önce edindikleri tecrübeler*”, “*başlarından geçenler*”, “*gördükleri*” ve “*duydıkları*” aracılığıyla “*öğrenmekte*” ve de “*öğretmekte*”dirler. Bu kapsamda bazı katılımcılar sosyal öğrenmeye dayalı sessizliğin, açıkça konuşmanın maliyetleri karşısındaki “*çaresizliği*” ve “*kabullenmeyi*” yansıttığını dile getirirken; bazıları ise söz konusu sessizliği “*politik bir mücadele aracı*” ve “*kuşanılan bir zırh*” olarak değerlendirmişlerdir (Tablo 2.5).

2.6.2.2. Toplum Kültürüne Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırmaya katılan akademisyenler, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda Türk toplumunun kültürel özelliklerinin bir yansıması olarak “*güce*” ve “*hiyerarşiye*” büyük önem atfedildiğini vurgulayarak bu durumun yarattığı “*biat anlayışına*” dikkat çekmişlerdir. Bu çerçevede gücü elinde bulunduranların itaat beklentisi içinde olmalarının ve hiyerarşik olarak daha alt kademelerde yer alanların ise biat etme kaygısı taşımalarının sessizliğe yol açtığı görülmektedir. Ayrıca toplumda “*farklı düşüncelere açık olunmaması*” ve “*bunların dışlanması*” temelinde yaratılan “*korku kültürünün*” de akademik yapı içinde yer alan biçimsel gruplardaki sessizliği derinleştirdiği belirlenmiştir. Bu durumu örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.5’de sunulmuştur.

Tablo 2.5. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyo-Kültürel Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
Sosyal öğrenme	Öğrenilmiş-öğretilmiş çaresizliğe bağlı sessiz kalma davranışı	<p>...Daha önce konuşmuştum, bana zarar geldi. Şimdi yine aynı olacak, ben susayım algılaması var. Tabii bu öğrenilen bir süreç... (k.n.4)</p> <p>...hakikaten çok önemsedikleri ve kafaya taktıkları konuları, her yerde ve bütün dürüstlüğüyle söyleyenlerin de sonu iyi olmadı bizim fakültede. ...öğreniliyor bir şekilde bu da... (k.n.6)</p> <p>...Güçten korkan insanlar, sessizliği politik bir mücadele aracı olarak kullanmayı öğreniyorlar ve de öğretiyorlar... (k.n.7)</p> <p>...bir şekilde sessiz kalmayı öğreniyoruz ve bunu da bizden sonraki kuşağa öğretiyoruz... (k.n.9)</p> <p>...Bu, kendi kendimize yarattığımız bir durum değil bence... Yani bir şekilde o konuşanlar cezalandırıldı, gördük yani bunu. İnsanlar cezalandırılınca, hâliyle tabii ki susmayı öğreniyorlar!.. (k.n.12)</p> <p>...Etraflarındaki insan davranışlarını da çok iyi okuyorlar. Yapılanların sonucunun ne olacağını çok iyi biliyorlar... Bunu hem çok çabuk öğreniyoruz, hem de öğretiyoruz... Derhal zırhımızı kuşanıyoruz, çok çabuk o kılıklara giriyoruz. Bunlar da bazen işte sessiz kalmak, bazen yağcılık yapmak, bazen aşırı tedbirli olmak vs. gibi göze alınan bedellere göre değişen şeyler... (k.n.15)</p> <p>...Örgütsel sessizliğin bir diğer sebebi de insanların daha önce edindikleri tecrübeler, yaşayarak öğrendikleri şeyler. Yani görüyorlar/bakıyorlar etrafında insanlar problemler yaşamış. Olan şeyleri görüyorlar ve sessiz kalıyorlar... (k.n.19)</p> <p>...Biraz da öğretilmiş çaresizlik var galiba. Hani 'nasıl olsa bir sonuç olmayacak; ne diye canını sıktın; boşu boşuna başını derde soktun; tut şu çeneni' dendiği de oluyor yani. Öğreniliyor tabii öğrenilmez olunur mu?... çok iyi bir gözlemleme lazım ortalığı. Konuşana-konuşmayana şöyle bir bakıp değerlendirme yapacaksın. ...ona göre nerede ne yapacağını çok iyi bileceksin... (k.n.20)</p> <p>...Bunun bir öğrenme süreci de oluyor tabii... Kişiyi gözlemleyerek, aynı sıkıntılı durumları yaşamamak için de sessiz kalabiliyorsunuz... (k.n.23)</p> <p>...diğer kıdemli hocalar, bana 'doçentlik aşamasına geldiğim ve eğer böyle bir şey yaparsam yönetimin hoşnut olmayacağı ve benim kara listeye alınabileceğim' uyarısında bulundular... Çünkü yönetsel güce karşı gelersen, atama-yükseltmelerin yavaşlıyor. Bunun örneklerini görüp duyuyoruz bir şekilde. Dolayısıyla her ne kadar içimdeki ses 'konuş' deyip neden konuşmadığımı sorgulasa da bir şekilde sessiz kalıyorum... (k.n.27)</p> <p>...başkalarına 'sen de hiç uğraşma, konuşup kendini boşuna yorma' diyoruz ve kabullenip oturuyoruz... (k.n.28)</p> <p>...Elde emsaller mevcut ve de hatırı sayılır çoklukta... Sen de bu sistemin içinden biri olarak tüm bunları görüyorsun ve zarar görmemek için sessiz kalıyorsun... Sana da mecburen öğrenilmiş çaresizlik yaşamak düşüyor... (k.n.29)</p> <p>...Öğrenilmiş bir şey bu. Çünkü benim başıma bir şey geliyor, yönetim gereğini yapmıyor ve üstüne mobbinge maruz kalıyorum. Tabii yan komşum da tüm bunları izliyor ve kendine otosansür uyguluyor. Böylelikle dayak yemeden öğrenmiş oluyor başına gelebilecekleri... (k.n.30)</p>
Toplum kültürü	Biat anlayışına dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...o biraz bizim kültürel de bir sorunumuz sanırım. ...söylememeniz, mümkün olduğu kadar az konuşmanız, az soru sormanız ve hiyerarşik yapılanmaya (turnak içinde söyleyeceğim) "saygı" göstermeniz bekleniyor... (k.n.11)</p> <p>...biat kültürü! Bu da Osmanlı'dan kalma bir şey... O koltuğu, biat edilmesi gereken bir şey olarak görüyorlar... 'rektöre, dekana, bölüm başkanına bu söylenmez!'... 'Onun söyledikleri doğru, tamam sorgulanmaz'... Yani koltuğa saygı olayımız var eskiden beri... (k.n.12)</p> <p>...Bu da herhâlde bizim Osmanlı'dan bu yana gelen 'söz var başı götüre, söz var başa getire' anlamındaki anlayışın/geleneğin bir ürünü olsa gerek. Farklı olana/muhalef olana ya da düşünce özgürlüğüne saygının, toplumsal kültürde henüz sindirilmemiş</p>

Sosyo-Kültürel Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p><i>olmasına ilişkin bir şey olsa gerek... Sessizlik hususunda oradaki kişinin kim olduğundan çok, kişinin orada olmasıdır belirleyici olan. Yani dekan olması, orada konuşulanları rektöre aktardığını ima etmesi... (k.n.14)</i></p> <p><i>...bizim ülkenin genelinde görüş bildirme özgürlüğü yok... Bizde bir biat kültürü/şark kültürü hâkim. Birilerine tabi olmayı sevme durumu var. ...bizde muhalefet demek, düşmanca tavır demek... (k.n.24)</i></p> <p><i>...Türkiye’de... ..yüksek güç mesafesi boyutunun karakteristik bir özelliği olarak durum böyle... Durum böyle olunca da ... kabullenip oturuyoruz... (k.n.28)</i></p>

2.6.3. Bireysel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessiz kalma kararı üzerinde etkili olan bireysel faktörler ana teması; taktik sergileme eğilimi, örgütsel pozisyon ve deneyim düzeyi gibi alt temalardan oluşmaktadır. Söz konusu alt temalara aşağıda detaylı olarak yer verilmiş ve bu kapsamdaki katılımcı ifadesi örnekleri Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

2.6.3.1. Taktik Sergileme Eğilimine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırma verileri, bireysel kazanımlarını ön planda tutan akademisyenlerin biçimsel grup yapıları içerisinde “*çıkarıcı bir yaklaşımla*” sessiz kalma eğilimi sergilediklerine işaret etmektedir. Bu noktada “*bireysel zaaf lar*” ile “*geleceğe dair beklentiler*” uğruna “*ilişkileri netleştirip yerini sağlamlaştırmak*”, “*birilerine yakın durmak*” ve/veya “*yöneticiyle ters düşmemek*” amacıyla taktik sergileme eğilimine bağlı olarak sessiz kalındığı belirlenmiştir. Katılımcı ifadeleri, böyle bir tutum üzerinde “*kişilik özelliklerinin*” de önemli ölçüde belirleyici olduğunu göstermektedir (Tablo 2.6).

2.6.3.2. Örgütsel Pozisyona Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Katılımcılar, akademik yapı içindeki biçimsel gruplarda hiyerarşik olarak alt kademelerde yer alan akademisyenlerin daha fazla sessiz kalma eğilimi sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda söz konusu bireylerin, akademik hiyerarşi içinde kendilerinden daha üst pozisyonda bulunan akademisyenlerin biçimsel grup ortamındaki tutumlarını izleyerek değerlendirdikleri ve sessiz kalma kararını buna göre şekillendirdikleri görülmüştür (Tablo 2.6).

2.6.3.3. Deneyim Düzeyine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessiz kalma kararını etkileyen diğer bir bireysel faktör de deneyim düzeyi olarak betimlenmiştir. Bu kapsamda söz konusu biçimsel toplantılara ilk kez katılan akademisyenlerin, kurulun işleyişini bilmemeye ve kurul üyelerini tanımamaya bağlı olarak sessiz kalma davranışı sergiledikleri dikkat çekmektedir. Ayrıca

katılımcılar, bu anlamda yaşanan deneyim eksikliğinin izleme ve öğrenme ihtiyacı ile olumsuz izlenim bırakma kaygısı yarattığına işaret etmektedirler (Tablo 2.6).

Tablo 2.6. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Bireysel Faktörler

Bireysel Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
Taktik sergileme eğilimi	Bireysel kazanımlarını ön planda tutma eğilimine bağlı sessiz kalma davranışı	<p>...Bazı kişiler vardır, onların şahsi pusulası tamamen çıkarlarıdır. Bazı zaafı vardır... Hayattaki öncelikleri bellidir. Dolayısıyla o an ona ne uyuyorsa onu yapar. Sessiz kalmak gerekiyorsa susarlar... (k.n.5)</p> <p>...geleceğe dair beklentileri için kendinden ödün verip susuyor. Bunu herkes yapamaz, yapmaz da. ...işte orada kişilik bu süreci etkiliyor... ..hesap kitap yapmak... İşte 'henüz daha erken, ben zamanımı bekleyeyim'... 'İlişkileri netleştirip yerimi sağlamlaştıran kadar susayım' falan... (k.n.25)</p> <p>...çıkarıcı kişilikler de var... Bunun gibiler tamamen çıkarıcı bir yaklaşımla sessiz kalıyor. Yanlış gördükleri hâlde, birilerine yakın durmak için bilinçli olarak susuyorlar... (k.n.29)</p> <p>...yöneticiyle ters düşmek adına hiç sesini çıkartmayanlar da oluyor. İşte bu noktada dediğim gibi kişiliğin önemi devreye giriyor... (k.n.34)</p>
Örgütsel pozisyon	Hiyerarşik olarak alt kademede bulunmaya bağlı sessiz kalma davranışı	<p>...alt kademelerde... Sadece biz değil tabii ki de sen biraz da etrafına bakıyorsun. Yani hani doktoralılar var, doçentler var falan. Onların ne kadar yorum yapıp aksine/tersine bir şey söyleyebildiklerine bakıyorsun. Onların bile söyleyemediği bir yerde sana bir şey düşmüyor, işte o acemilik durumunda etrafını kolluyorsun... (k.n.1)</p> <p>...İlk zamanlar ... bu hiyerarşik durumdan kaynaklı olarak sessiz kalmıştım. ...hem dersin az, hem kendinde o kadar söz hakkı görmüyorsun... Yani en azından bende öyle olmuştu, bir süre böyle izleme... (k.n.6)</p> <p>...profesör olmayanlar özellikle bu biçimsel kurullarda daha kolay sessiz kalma davranışı sergiliyorlar... Biraz sanki bu deneyim eksikliği... ..biraz da işte 'dur bir bakalım hele, meselenin asıl sahibi hocalar dolayısıyla sorumluluğunu da onlar alsınlar, bir onları dinleyelim bakalım' dedikleri durumlar var... (k.n.7)</p> <p>...bakıyorum işte yaş olarak, kıdem olarak, unvan olarak, pozisyon olarak benden önce konuşması gereken kişiler bile susuyor. ...ben de onlara bakıp çoğunlukla susuyorum... (k.n.27)</p>
Deneyim düzeyi	Kurulun işleyişini bilmemeye ve kurul üyelerini tanımamaya bağlı sessiz kalma davranışı	<p>...Bir kurula, bir biçimsel gruba ilk katıldığı zaman oranın işleyişi ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmamak nedeniyle belki sessiz kalman durumlar var... (k.n.1)</p> <p>...İlk zamanlar bölüm kurulunun genel yapısını bilmediğim için ... sessiz kalmıştım... Orada bir toyluktan/deneyimsizlikten kaynaklı, bir de 'yaa şimdi bir şey söylerim, bir şey sorarım saçmalarım' duygusundan bir izleme eğilimi gösteriyorsun... (k.n.6)</p> <p>...söyleyeceklerini bazen kime söyleyeceğine göre de formüle etmek durumunda kalıyorsun. ...söyleyeceğiniz sözün nereye gideceğini kestirmek o tip toplantılarda zor. Hele bir de yeni yeni başlamışsa bu toplantılar... O yüzden belki bir süre hani insanların birbirini de tanınması ihtiyacı doğrultusunda, bazı konularda sessiz kalmak tercih edilen bir davranış biçimi oluyor... (k.n.10)</p>

2.6.4. Durumsal Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Bulgular, araştırmanın gerçekleştirildiği spesifik alana ilişkin özelliklerin sessiz kalma davranışı üzerinde başlı başına etkili olduğunu ortaya koymuştur. Durumsal faktörler olarak nitelendirilen bu ana tema, toplantının atmosferine (kurulun düzeyi ve kurulun üyeleri) ve gündemine (konunun niteliği ve bilgi düzeyi) ilişkin özellikleri içermektedir. Akademik

örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen söz konusu durumsal faktörler aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.6.4.1. Toplantının Atmosferine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırmaya katılan akademisyenler, sessizlik kararının çoğu zaman biçimsel grubun düzeyinin ve üyelerinin yarattığı “hava”nın etkisiyle şekillendirildiğine dikkat çekmişlerdir. Dolayısıyla söz konusu alt tema toplantının atmosferi olarak betimlenmiştir. Bu doğrultuda toplantının türü, niteliği ve başkanı gibi biçimsel grubun düzeyine yönelik algılamaların sessizlik tercihi üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir. Bu noktada katılımcıların sessiz kalıp kalmamaya toplantının “birim içinde ya da dışında yapılması”, “üst kurul niteliği taşıması” ve “başkanının rektör olması” gibi çeşitli ölçütler temelinde karar verdikleri belirlenmiştir. Bu kapsamdaki araştırma verileri özellikle kurulun genel yapısından kaynaklanan hiyerarşik ve/veya ilişkisel mesafe algısının sessizliği tetiklediğine işaret etmektedir. Ayrıca kurul üyeleri tarafından açık veya örtük bir biçimde “susma baskısı” yaratıldığı yönündeki algılamaların da bu süreçte etkili olduğu göze çarpmaktadır. Toplantının atmosferine ilişkin söz konusu özellikler ve bu özelliklerin anlamları, katılımcıların ifadelerinden yapılan alıntılarla Tablo 2.7’de detaylandırılmıştır.

Tablo 2.7. Toplantının Atmosferine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Toplantının Atmosferine İlişkin Özellikler	Anlamı	Özet Alıntılar
Kurulun düzeyi	Kurulun genel yapısından kaynaklanan hiyerarşik ve/veya ilişkisel mesafe algısına dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...tabii kurulun hangi düzeyde toplandığı ve o kurula kimin başkanlık ettiği gibi hususlar da muhakkak çok önemli... Yani birim dışında, mesela rektörün ya da rektör yardımcılarının başkanlık ettiği toplantılarda hava bambaşkadır. Yani birimsel bir kurul gibi değildir o, oradaki hava bambaşkadır... Öyle kolay değil, yani bir rektörün başkanlık ettiği bir toplantıda çıkıp da onun söylediklerini aksine bir şeyler söylemek çok zor bir şey... (k.n.10)</p> <p>...en üst kurullarda bu sessizliğin daha fazla olduğunu düşünüyorum. Yani senatoda ve üniversite yönetim kurulunda, bu sessizlik daha fazla bence... (k.n.12)</p> <p>...üstteki seviyeyle bizim buradaki/fakülte ya da bölümdeki seviye çok farklı. Burada çok daha rahatız biz. Orada biraz daha gardını alıyorsun... Yani ne söyleyeceğin hem baştakinin tavrına bağlı, hem de biraz ne tür bir toplantı olduğuna bağlı... (k.n.20)</p> <p>...alt seviyelerdeki kurullarda ortam daha samimi oluyor... Diğer taraftan üst kurul niteliğindeki senato ... ya da rektörlükte yapılan ... geniş katılımlı merkezi toplantılar... Buraların ortamı ise çok daha başka, kendi biriminizdeki havaya benzemiyor tepeler. Samimiyet, resmiyete dönüşüyor ve sessizlikler yaşanabiliyor... (k.n.34)</p>
Kurulun üyeleri	Kuruldaki diğer üyeler tarafından susma baskısı yaratıldığı algısına dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...orada bir kontrol mekanizması var. Sen bir şey söylediğin zaman öbür kraldan çok kralcı olan kişi, seni susturmaya çalışıyor... (k.n.12)</p> <p>...çok haklı olsanız bile ... bir şey söylediğinizde... ...bir şekilde o davranışın yanlış olduğunu ima eden şeyler yapıyorlar ve söyleyebiliyorlar. En</p>

Toplantının Atmosferine İlişkin Özellikler	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p><i>azından bir eleştirel suskunluk oluyor. ...orada garip bir yargılayıcı suskunluk oluyor... Ne yaptım ben gibilerinden... (k.n.20)</i></p> <p><i>...öyle bir hava yaratılıyor. Bir noktadan sonra sessiz kalmak zorunda kaldığımızı hissediyorsunuz... ...günümüzdeki ifadesiyle mahalle baskısı dediğimiz şey. Bu, bazı durumlarda yönetsel aktörlerden kaynaklandı. Bazı durumlarda da kurulun diğer üyeleriyle zıt düşmemden... (k.n.23)</i></p>

2.6.4.2. Toplantının Gündemine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademisyenlerin biçimsel gruplardaki sessiz kalma eğilimleri üzerinde etki gösteren diğer bir faktörün de toplantının gündemine ilişkin özellikler olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda öne çıkan özellikler, toplantıda ele alınan konunun niteliği ve söz konusu konuya ilişkin bilgi düzeyi olarak betimlenmiştir. Araştırma verileri “zor”, “aykırı”, “hassas”, “nazik”, “stratejik” ve “kritik” gibi nitelendirmelerle anılan konularda derin bir sessizlik yaşandığına işaret etmektedir. Bu noktada “konunun bireyin kendisini ve ortamdaki diğer bireyleri ilgilendirme ve çıkarları etkileme düzeyi” ile “toplantıyı yöneten kişinin konuya ilişkin tavrı”na yönelik değerlendirmelerde bulunulduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan akademisyenler, toplantı gündemindeki konuya ilişkin bilgi düzeyinin yetersiz kaldığı durumlarda özellikle “güçlü referanslara sahip olunmadığı düşüncesi” ve “olumsuz izlenim bırakma kaygısı” temelinde sessiz kalındığını ifade etmişlerdir. Toplantının gündemine ilişkin söz konusu özellikler ve bu özelliklerin anlamları, katılımcı ifadesi örnekleriyle Tablo 2.8’de sunulmuştur.

Tablo 2.8. Toplantının Gündemine İlişkin Özelliklere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Toplantının Gündemine İlişkin Özellikler	Anlamı	Özet Alıntılar
Konunun niteliği	Gündemdeki konunun niteliği hakkında yapılan bireysel değerlendirmeye dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...konu zorsa ya da mesela toplantının yöneticisi başka bir tavır belirlemişse, asıl o zaman susuluyor... (k.n.4)</i></p> <p><i>...Bazen de controversial denilen aykırı/hassas/nazik konularda, insanlar konuşmaktan kaçınabiliyorlar... (k.n.5)</i></p> <p><i>...insanlar ‘beni ilgilendiriyor mu-ilgilendirmiyor mu’ deyip ona göre pozisyon alıyorlar, yani suskunluk kararı veriyorlar... (k.n.8)</i></p> <p><i>...bazı kişisel meseleler de vardır ki... ...çok hassas bir konu... ...söylemeyi tercih etmiyorsun, söylemiyorsun, konuşmuyorsun... (k.n.10)</i></p> <p><i>...kurulda konuşulan konu, kişinin kendisine dokunan bir şey değilse ... kişi orada sessiz kalabiliyor... (k.n.12)</i></p> <p><i>...stratejik konulara geldiğinde ... yönetim kuruluna bu tepkilerin hiçbiri yansıtılabiliyor. ...makro ve kritik ... konularda olmuyor böyle bir tartışma... (k.n.14)</i></p> <p><i>...Sessiz kalma tercihi konudan konuya değişiyor tabii. Yani işte bir</i></p>

Toplantının Gündemine İlişkin Özellikler	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p><i>ders programıyla ilgili konuda kimse ‘aman ne söylüyorsun’ tavrı içinde değil. Orada çünkü karşı tarafın iktidarını/gücünü engelleyecek fazla bir şey yok... (k.n.15)</i></p> <p><i>...birinin geleceğine yönelik bir karar alınacaksa, atama-yükseltme kriterlerine ilişkin bir durum varsa, ders paylaşımları yapılıyorsa ya da görevlendirmeler gündemdeyse insanlar görüşlerini belirtmekten bir adım geri dururlar... (k.n.29)</i></p> <p><i>...belli bir beklenti içinde olup ya da o an toplantı gündeminde üzerinde konuşulanın bir benzerinin ileride kendisi için de geçerli olacağını hesaplıyorsa, yöneticiyle ters düşmemek adına hiç sesini çıkartmayanlar da oluyor... (k.n.34)</i></p>
Bilgi düzeyi	Gündemdeki konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaya dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...Bu tür biçimsel gruplarda meselelerin hepsiyle ilgili eşit ölçüde bilgi sahibi olmayabilirsin. Kendini konuya hâkim hissetmediğin için hani çok saçma, çok absürt bir şey söylüyor olabilirsin endişesiyle ‘ya doğru mu olacak benim bunu söylemem veya benim referanslarım o kadar güçlü değil’ dolayısıyla o nedenle sessiz kalabilirsin... (k.n.1)</i></p> <p><i>...bireysel uzmanlık alanı dışındaki konularda sessiz kalmak belki de en sağlıklıdır, çünkü hakkında bilgi sahibi olunmayan bir konuya atlanması nahoş oluyor... (k.n.2)</i></p> <p><i>...Gündeme yepyeni bir konu geldiğinde insanların fikri olmayabiliyor. Çok değişik bir konu olursa mesela senatoda insanlar fazla bir şey bilmediğinden, konuşmuş olmak için de konuşmamak adına kısa bir süre sessiz kalınabiliyor... (k.n.5)</i></p> <p><i>...alanımızla alakasız bir bölümle ilgili ... konuşmayı da çok üzerine düşüremiyorsun. Onu da biraz ukalalık olarak görüyorum ben. ...hiç bilmediğim alanda da sırf muhalif olmak için de konuşmak çok uygun gelmiyor bana... (k.n.7)</i></p> <p><i>...Konuyu da iyi bilip bilmediğine bağlı. Çünkü çok da iyi bilmiyorsan, çok fazla fikrin yoksa susuyorsun... (k.n.20)</i></p> <p><i>...konu sizi ilgilendirmedeğinde ya da içeriğe vakıf olmadığımızda sessiz kalıyorsunuz... (k.n.24)</i></p>

2.6.5. Yönetmel Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessiz kalma kararı üzerinde etkili olan yönetmel faktörler ana teması; yönetim anlayışı, kararların dayatılması, ekipçilik anlayışı ve oybirliği beklentisi gibi alt temalardan oluşmaktadır. Söz konusu alt temalar aşağıda ayrı ayrı ele alınmış ve bunlara yönelik katılımcı ifadesi örnekleri Tablo 2.9’da verilmiştir.

2.6.5.1. Yönetim Anlayışına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırma verileri, algılanan yönetim tarzının akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen önemli yönetmel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetim anlayışı olarak nitelendirilen bu alt tema; “tehdit ve cezalandırma mekanizması işletilerek yönetmel baskı uygulandığı”, “otoriter bir tavır sergilendiği”, “dinlemeye ve katılıma açık olunmadığı” durumlarda akademisyenlerin “sindirilip sessizleştirildiği” yönündeki görüşleri yansıtmaktadır (Tablo 2.9).

2.6.5.2. Kararların Dayatılmasına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Biçimsel grup yapıları içerisinde akademisyenleri sessizliğe sürükleyen diğer bir yönetsel faktör ise kararların dayatılması olarak betimlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların, kurul kararlarının yönetsel beklentiler doğrultusunda yönlendirildiği algısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcı ifadelerinin “*kararların önceden verildiği*”, “*tartışmaya açılmadığı*”, “*sadece onay beklendiği*” ve böylece “*kurulların işlevsizleştirildiği*” üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo 2.9).

2.6.5.3. Ekipçilik Anlayışına Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Katılımcılardan elde edilen veriler, akademik örgütlerde yönetim ekibi oluşturulurken “*uyum*”, “*onay*” ve “*biat*” gibi beklentilerin ölçüt alınmasının biçimsel grup yapıları içerisinde başlı başına sessizlik yaratma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir. Yönetimde kadrolaşmaya dayalı sessiz kalma davranışını yansıtan bu durum, ekipçilik anlayışı olarak nitelendirilmiştir. Bu doğrultuda katılımcılar, söz konusu sessizliğin yönetim ekibinin özellikle yöneticilerin kendileriyle benzer düşünceleri paylaşan akademisyenlerden oluşturulması temelinde geliştiğini vurgulamışlardır. Ayrıca yönetim ekibine dâhil edilen akademisyenlerin söz konusu pozisyonları nedeniyle bağlı buldukları yöneticilerin verdikleri kararlara “*hayır*” diyemedikleri ve biçimsel gruptaki “*diğer üyelere göre*” daha fazla sessiz kalma eğilimi sergiledikleri göze çarpmaktadır (Tablo 2.9).

2.6.5.4. Oybirligi Beklentisine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen yönetsel faktörlerin sonucusu, oybirliği beklentisi olarak betimlenmiştir. Bulgular, yöneticilerin oybirliği beklentileri ile bu doğrultudaki yönlendirmelerinin akademisyenleri biçimsel grup yapıları içerisinde sessiz kalmaya yönelttiğini göstermektedir. Bu kapsamdaki katılımcı ifadeleri, kuruldan “*oyçokluğu*” ile çıkan ya da “*şerh*” koyularak giden kararların “*bir üst makama karşı*” savunulmasının zor olacağı düşüncesiyle “*oybirliğine varılmasının*” yöneticiler açısından “*itibar meselesi*” hâline dönüştüğü üzerine yoğunlaşmaktadır (Tablo 2.9).

Tablo 2.9. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Yönetimsel Faktörler

Yönetimsel Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
Yönetim anlayışı	Algılanan yönetim tarzına bağlı sessiz kalma davranışı	<p>...baktığımızda, zorunlu bir sessizliğe itiş durumu var. Bu bir yönetim tarzı, 'biz hallederiz' havası... (k.n.1)</p> <p>...insanların son derece baskı altında olduğunu ve bu nedenle sessiz kaldıklarını artık hemen hemen herkes biliyor. ...sessizliğin bu kadar artmasının nedeni, insanların zaman içerisinde sindirilmekten kaynaklanıyor. ...derslerimi elimden alabilir, beni başka bir okulda görevlendirebilir, gelişimi-gidişimi kontrol edebilir... Sonuç, hâliyle mobbinge çıkıyor. ...yönetici, gerçekten kötü niyetliyse; insanı canından bezdirebilir... (k.n.12)</p> <p>...hâkim olan anlayış 'sesini çıkarma, pastadan payını al; sesin yüksek çıkarsa, cezalandırılırsın' yönünde... (k.n.17)</p> <p>...Otokratik bir yöneticiye karşı sessizlik daha yüksek olacaktır... (k.n.19)</p> <p>...yöneticiler, bazen de bir tehdit mekanizması işletebiliyorlar. ...otoriter kişilik ya da otorite gücünü karşısında sessiz kalabiliyorsunuz ya da gerçek düşüncelerinizi ifade etmeyebiliyorsunuz diye de düşünüyorum... (k.n.23)</p> <p>...Karar merci tek odaklı, bunun dışındakilere değer verilmiyor ve fikirleri dikkate alınmıyor... Liderler, çok fazla çalışanları örgütün içine çeken bir tarz sergilemiyorlar. ...güç kültürü algısı geliyor. Otorite tamamen tepede toplanıyor. Ödül-ceza gücüne öncelik veriliyor. Çalışanlar sindiriliyor... (k.n.28)</p> <p>...bazı yöneticiler, sahip oldukları yasal gücü kötü niyetle kullanabiliyorlar... Sen de ... zarar görmemek için sessiz kalıyorsun... (k.n.29)</p> <p>...yönetim... ...duymayı istemiyor... ...hiyerarşik bir sağırlık yaşıyor. ...kimseyi dinlememeye özen gösteriyorlar. Böyle olunca da sessizleştiriliyorsunuz... ...üniversitede mobbing gerçekten çok yaygın bir uygulama ve bu sessizliğin en önemli nedeni... Üzerinizde bir yönetimsel baskı kuruluyor... (k.n.30)</p>
Kararların dayatılması	Kurul kararlarının, yönetimsel beklentiler doğrultusunda yönlendirilmesine dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...insanlara bazen fikirleri sorulmayabiliyor, kararlar zaten önceden çoktan verilmiş olabiliyor. Bu gibi durumlarda toplantılar genelde formaliteden/şeklen yapılıyor. Yani aslında toplantı yapmanın bir anlamı kalmıyor. ...konu mankeni olmak durumunda kalıyor. ...genelde sessizliğe sürükleniliyor... (k.n.2)</p> <p>...bazı yöneticiler... Böyle zor, çarpıcı ve çekişmeli bir konuda kararı toplantıdan çok önce verip toplantıda da katı ve şık olmayan bir tavır sergileyebilir... (k.n.4)</p> <p>...yönetim kurulunda karar alınmıyordu! Karar zaten önceden belirlenmişti ve fakülte yönetim kurulu sadece göstermelik olarak onu onaylıyordu. ...hiç kimse buna itiraz etmiyordu... (k.n.9)</p> <p>...daha yönetim kurulu toplanmadan, yönetim kurulu kararı açıklandı... Bu örnek tam da 'kurullar, önceden alınmış kararların esas olarak onaylandığı yerlerdir' gerçeğini doğruluyor... (k.n.14)</p> <p>...toplantı yapılmadan kararlar alınıyordu ve alınan o kararlar daha sonra imzalanıyordu... (k.n.18)</p> <p>...Aslında o, biçimsel yapı içerisinde tartışılmaz zaten. Çünkü senatoda daha önceden tartışılıp alt yapısı hazırlanmış ve pişirilmiş şeyler sadece servis edilerek karara bağlanır... (k.n.19)</p> <p>...kurullarla ilgili böyle bir sorun var zaten. Önceden karar bir şekilde verilmiş ya da alınmış oluyor... Ben üniversite ortamında bu tür kurulların çok da iyi işlediğini sanıyorum. Adları var, ama böyle çok da fonksiyonları yok... Bu kurullarda, bahsedilen organların hiçbirinde çözülüyor olay... İşte bakıyordun bir şekilde bir karar alınmış kuruldan hem de oybirliğiyle... (k.n.20)</p> <p>...ana konuya hiç dokunmadan, yan konular uzun uzun konuşuluyor... Ana</p>

Yönetmel Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
		<i>konunun gündemde olması ve tartışılması çok da istenmiyorsa, birileri kararı zaten çok önceden verip gelmişse toplantı böylece işlevsizleştiriliyor... (k.n.27)</i>
Ekipçilik anlayışı	Yönetimde kadrolaşmaya dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...söz konusu üyeler, üst yönetimin kendi ekibinden seçilmekte ve bu pozisyonları dolayısıyla diğer üyelere göre daha fazla sessiz kalabilmekteler... (k.n.2)</i></p> <p><i>...yönetimler karşılarında öyle konuşan üç kişi bulurlarsa ... oradan istedikleri kararı çıkartamıyorlar. O nedenle daha çok kendilerine biat eden, kendilerine 'hayır' demeyecek kişilerden ekipler oluşturuyorlar... (k.n.12)</i></p> <p><i>...yöneticiler çoğunlukla bu tür kurullara temsilci, üye falan seçileceğinde birlikte çalışmak istedikleri kişileri açıkça ya da bir şekilde ima ederek belirtiyorlar. Bir ekip oluşturulmaya çalışılıyor. Bu kendi ekibini oluşturma işi, suiistimal edilmediği sürece haklı bir istek. Ama bazen işin boyutları değişebiliyor, o da ayrı bir şey. ...yönetim kadrosu, yöneticilerin kendileri gibi düşünen insanlardan oluşan ekiplerden düzenleniyor... (k.n.24)</i></p> <p><i>...Ara yöneticilerde aranan en önemli nitelik, rektörle uyum gösterecek kişiler olup olmadıkları. Böyle bir düzen kurulmuş ve yürütülüyor. ...tüm yöneticiler tek bir zihniyette, ekip kurulurken özellikle bu gözetiliyor çünkü... (k.n.30)</i></p>
Oybirliği beklentisi	Yönetimin oybirliği beklentisine ve yönlendirmesine dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...yönetimler hep oybirliğiyle karar alınsın isterler. Çünkü aksi, hep bir prestij kaybı olarak nitelendirilir. Mesela fakülteden oyçokluğuyla çıkartılarak ya da şerh koyularak gitmiş bir kararın, senatoda savunulması zor olur. Çünkü doğal olarak senatodaki insanlar, bunun altında birtakım nedenler arayacaklardır. Dolayısıyla da yöneticiler, kararları mümkün olduğu kadar hep oybirliğiyle çıkartmak isterler ve bunun alt yapısını hazırlarlar... (k.n.12)</i></p> <p><i>...Yöneticilerin oybirliğine yönlendirmesi noktasında... Özellikle hani üst yönetime gidecek olan şeylerde, yönetsel aktörler oybirliğini daha çok istiyorlar diye düşünüyorum. Çünkü oyçokluğu olduğu zaman, siz alınan karara şerh koyacaksınız. O şerh koymada, aslında yöneticilerin çok da belki istemedikleri bir durum/hoşlanmadıkları bir durum... (k.n.23)</i></p> <p><i>...stratejik öneme sahip olan ya da başkalarını da ilgilendiren konularda ise genelde oybirliği beklenir... Çünkü yöneticilerde çoğunlukla kararların oybirliğiyle çıkması yönünde bir kaygı var. Örneğin dekanlar, bir üstlerindeki rektörlük makamının kendilerine 'yönetimine hâkim olduğu topluluğa söz geçiremiyor' deme kaygısı taşıyor. Böyle şeyler yaşanabiliyor... (k.n.24)</i></p> <p><i>...yöneticiler de kararlar oybirliğiyle çıksın ister. Çünkü oyçokluğuyla çıkması, yönetsel açıdan soru işareti olarak düşünülür daha tepedekiler tarafından. O yüzden gündem maddesine şerh koyacak biri varsa; yönetici, o kişiyi ikna etmeye çalışır... (k.n.29)</i></p>

2.6.6. Örgütsel Bağlama İlişkin Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Biçimsel grup yapıları içerisinde akademisyenlerin sessiz kalma eğilimi sergilemelerine neden olan örgütsel bağlama ilişkin faktörler arasında bireyler arası ilişki (duygusal ilişkiler ve çıkar ilişkileri), grup (grubu koruma, gruba uyma ve koalisyon oluşturma) ve güç dinamikleri gibi alt temalar öne çıkmaktadır. Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen söz konusu örgütsel bağlama ilişkin faktörler aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

2.6.6.1. Bireyler Arası İlişki Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Katılımcılar, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizlik yaratma potansiyeline sahip olduğunu düşündükleri bireyler arası ilişkilerin iki düzeyine dikkat çekmişlerdir. Bu noktada duygusal ilişkiler ile çıkar ilişkileri göz önünde bulundurulmuş ve yapılan değerlendirmelerin sessizlik tercihi üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin “sevme”, “sayma”, “değer verme” ve “yandaşlık duyma” gibi hisler temelindeki “arkadaşlık”, “dostluk”, “akrabalık” ve “hocalık” gibi betimlemelerle ifade ettikleri etkileşimler duygusal bağlara dayalı enformel ilişkiler olarak nitelendirilmiştir. Bu kapsamda güçlü bir dayanışma vurgusu yapılarak söz konusu enformel ilişki ağı içerisindeki kişilerin “zarar görmemesi”, “hırpalanmaması”, “işlerinin görülmesi”, “korunması”, “yanında olunması”, “karşıya alınmaması” ve onlara “ayıp edilmemesi” gibi nedenlerle sessiz kalındığı öne çıkmaktadır. Çıkar ilişkileri çerçevesinde ise daha çok karşılıklı yarar sağlama yaklaşımıyla sessiz kalma eğilimi sergilendiğine işaret edilmiştir. Bu doğrultuda “bugün ona, yarın bana” şeklindeki hesapçı anlayışa dayalı destek verme ve ilişkileri sürdürme çabasıyla özellikle “karşı çıkmaktan” ve “itiraz etmekten” kaçınıldığı görülmüştür. Söz konusu ilişki dinamikleri ve anlamları, katılımcıların ifadelerinden yapılan alıntılarla Tablo 2.10’da verilmiştir.

Tablo 2.10. Bireyler Arası İlişki Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Bireyler Arası İlişki Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
Duygusal ilişkiler	Duygusal bağlara dayalı enformel ilişkiler kapsamında dayanışma isteği ile sessiz kalma davranışı	<p>...enformel ilişkiler denilen arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hocalık gibi ilişki ve etkileşimler ... de sessiz kalma konusunda etkili oluyor.</p> <p>...kurullarda karar alınırken ‘arkadaşımın teklifidir, arkadaşım zarar görmesin, arkadaşımın işi görülsün’ yaklaşımıyla sessiz kalındığı ya da oy kullanıldığı oluyor yani... (k.n.9)</p> <p>...orada bir şey söyleseydim ... ona ayıp olur diye düşündüm’ demişti.</p> <p>Sonuçta çok yakın arkadaşlardı. ...birbirini koruma adına da böyle bir şey yapabiliyorsun. ...o da suskunluğa neden olabiliyor... (k.n.12)</p> <p>...karşımdaki kişi sevdiğim ve saygı duyduğum biriye, yani kendisine bir yandaşlık duyuyorsam da onu hırpalamamak adına onunla karşıt görüşte olsam bile susarım... (k.n.25)</p> <p>...o görüşe kişisel olarak katılmam da... ...o anda el kaldırınca, sayısal olarak durum değişmeyecekti... Çünkü genel eğilim ve ne çıkacağı belliydi, bunu kestirebilmiştim. O nedenle ben de birey olarak değer verdiğim insanın yanında oldum ve onu karşıma almadım... (k.n.26)</p>
Çıkar ilişkileri	Çıkar ilişkileri kapsamında karşılıklı yarar sağlama yaklaşımı ile sessiz kalma davranışı	<p>... ‘ben bugün ona karşı çıkmazsam, yarın o da bana karşı çıkmaz ve beni destekler’ beklentisi de var... (k.n.9)</p> <p>...sessiz kalabilirsin. Yani itirazını dile getirmeyebilirsin. ...insanlar ... kimin-ne zaman-nerede-ne olacağını ve de kimin-ne zaman-nerede-kime-nasil bir işinin düşeceğini belli olmadığını görüyorlar. ...onu kestiremediğin için de... ...bu ilişkileri sürdürmek niyetiyle insanlar kolay kolay başkalarını karşısına almak istemiyorlar... (k.n.10)</p> <p>...o kişiye ‘niye itiraz etmedin’ dediğin zaman da ‘yarın öbürsü gün ben de</p>

Bireyler Arası İlişki Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p><i>bir program getireceğim, bu sefer o da buna itiraz eder ve ben de o programı açamam' diyor... (k.n.12)</i></p> <p><i>...bazıları geldikleri yerlere hep birileri tarafından getirilmişler. Dolayısıyla da ne zaman, kimin desteğine ihtiyacı olacaklarını bilemiyorlar... Böyle olunca da susmak durumunda hissediyorlar... (k.n.25)</i></p>

2.6.6.2. Grup Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen diğer bir örgütsel bağlama ilişkin faktör, grup dinamikleri olarak betimlenmiştir. Söz konusu alt tema; grubu korumaya, gruba uymaya ve koalisyon oluşturmaya dayalı sessiz kalma davranışını içermektedir. Grubu koruma nitelemesi, aidiyet duyulan grubu kollama isteğine dayalı sessiz kalma eğilimini yansıtmaktadır. Bu noktada akademisyenlerin iç grubun bütünlüğünü, pozisyonunu ve üyelerini korumak amacıyla sessizliğe büründükleri görülmektedir. Gruba uyma eğilimine bağlı sessiz kalma davranışı ise grup çıkarlarının gözetilmesine dayanmaktadır. Bu doğrultuda grup üyelerinin çıkarlarını ön plana alarak, sessiz kalma hususunda ortak bir tutum sergiledikleri göze çarpmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin, biçimsel gruplarda sessizlik yarattığına işaret ettikleri diğer bir grup dinamiği de koalisyon ilişkileri olarak nitelendirilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar, biçimsel grup yapısı içerisindeki alt gruplara değinerek söz konusu grupların karşılıklı destek sağlama güdüsüyle sessiz kaldıklarına dikkat çekmişlerdir. Grup dinamiklerine bağlı sessiz kalma davranışını örneklendiren özet alıntılar Tablo 2.11'de sunulmuştur.

Tablo 2.11. Grup Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Grup Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
Grubu koruma	Aidiyet duyulan grubu kollama isteğine dayalı sessiz kalma davranışı	<p><i>...çok yüzde yüz hak vermesen de bazen o ilişkide olduğun tarafın, senin tarafın olarak kabul ettiğin ve zayıf düşmesini istemediğin tarafın orada pozisyonunu kaybetmemesi anlamında sessiz kalabilirsin. ...biz kendi içimizde hani bir şeyler kurmaya çalışsan, dar ve küçük bir gruptuk ve dayanışmaya çalışıyorduk... ...kendi grubun, bölüm ilişkilerin dağılmasın diye belki sessiz kalmak zorunda kalabilirsin... (k.n.1)</i></p> <p><i>...Benim için konuşup konuşmama kararı üzerinde bir bölümü temsil ediyor olmak da etkili bir kriter. Çünkü bölümün, yönetimle ters düşmemesi dikkate alınan bir şey. Orada bir çıkış yaptığımda; mesela acaba bölümümdeki gençlere, onların kadrolarına bir zararı/olumsuzluğu dokunur mu kaygısı taşıyor insan. Taşımaz olur mu; temsilen gidiyorsun çünkü orada, bireysel gitmiyorsun ki! Hani sahiplenme de var... (k.n.4)</i></p> <p><i>... 'şimdi ben burada bir sayayım da; bu mesele işte şu noktaya geldiğinde, biz buradan bir atak yapalım' falan gibi bir şey olabiliyor... Ama hani kendimizi korumak için böyle bir davranış geliştirdi. ...benim en taktik davrandığım ve kendimi tuttuğum bir sessizlik anıydı o... (k.n.6)</i></p>

Grup Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p>...mesela en basitinden bölümün dışarıya karşı ortak duruş sergilemesi gerektiğinde susulan noktalar olmuştur. Çünkü ne kadar aksine düşünmüş olsan bile, şu her yerde de geçerli olan takım ruhu dedikleri şeyin vermiş olduğu bir şey de var. İşte 'kol kırılır, yen içinde kalır' misali. Karşıt olduğu şeyler vardır, ama dışarıya karşı sergilemen gereken o ortak duruş için o aykırı sesin bastırıldığı durumlar da olmuştur yani... (k.n.8)</p> <p>...kendi çalıştığı alt anabilim dalındaki mevcut yapının elemanlarının ... jürileri veya sınavları söz konusu olduğunda, hani yükseltme anlamında onlara bir zarar gelmemesi için sessizliğe katılabilir... (k.n.17)</p>
Gruba uyma	Grup çıkarlarının gözetilmesi adına gruba uyma eğilimine dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...Gruplaşmanın olduğu yerde maalesef grup çıkarları doğrultusunda şeyler oluyor. Eğer gündeme gelen konular grubun çıkarlarına aykırıysa/grubun aleyhineyse mesela, grup üyelerinde sessizlik oluyor... (k.n.5)</p> <p>...bir grup normu olarak 'bu toplantıda konuşulacak şu konuya bulaşmayalım, bu bizi ilgilendiren bir mesele değil, sessiz kalmamız daha doğru olur, diğerleri nasıl karar verirse versin' deniliyorsa... (k.n.10)</p> <p>...bölüm, fakülte veya yüksek okul kurullarında yerleşik hâle gelmiş grup davranışlarının ... yol açmış olduğu sessizlik!.. (k.n.19)</p> <p>...bu tür gruplaşmalar var... ..susuyorlarsa da birlikte susuyorlar... ..özünde bir çıkar birlikteliği... (k.n.20)</p> <p>...gruba uyma eğilimi sergileyip sessiz kalabiliyor. Buradaki uyum ... çeşitli ... ortak hedefler doğrultusunda gerçekleştiriliyor... (k.n.34)</p>
Koalisyon oluşturma	Koalisyon ilişkileri kapsamında karşılıklı destek sağlamaya dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...bazı durumlarda bir görüşü dile getirmek ve baskın çıkmak isteyen bir tarafın, o toplantıda kendi müttefiki olarak gördüğü birilerine 'ya sen konuşmasan iyi olur veya konuşursan da beni destekle veya sessiz kal' şeklinde bir önerisi olabilir. Yani koalisyonlar olabilir. Önceden bir işbölümü yapılarak gelinmiş olabilir... (k.n.1)</p> <p>...büyük biçimsel gruplar içerisindeki alt grupların planlı davranışları da var aslında. ...desteğe ihtiyacı oluyor. ...diğerlerinin de olumlu yönde oy kullanması için çabalayacaklar. ...kendi aralarında bir kulis yaparlar... ..grubun gerçekten çok güçlü olması lazım. Çok güçlü olmalı ki, karşısında yer alan grup sessiz kalabilsin... (k.n.10)</p> <p>...bazen ittifaklar yapılarak, o kurullarda tek taraflı bir sessizlik de yaratılabilir... (k.n.17)</p> <p>...koalisyonlar... Örgütsel sessizliğin bir sebebi de stratejik işbirlikleri... (k.n.19)</p>

2.6.6.3. Güç Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Güç dinamikleri, biçimsel gruplarda sessizlik yaratan diğer bir örgütsel bağlama ilişkin faktör olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu alt tema kapsamında akademik yapı içinde yer alan biçimsel gruplardaki güç algısına ve güç kullanımına vurgu yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu noktada "güç dengesizlikleri", "güç mücadeleleri" ve "güç merkezi ile ters düşmeme isteği" gibi hususların sessiz kalma kararı üzerinde önemli ölçüde belirleyici olduğu dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcı ifadelerinin, akademisyenlerin "sorun yaşama kaygısıyla" özellikle "gücü elinde bulunduranlara karşı" sessiz kaldıkları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Güç dinamikleri alt temasına yönelik özet alıntılar Tablo 2.12'de verilmiştir.

Tablo 2.12. Güç Dinamiklerine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Güç Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
Güç dinamikleri	Güç dengesizliklerine, güç mücadelelerine ve/veya güç merkezi ile ters düşmeme isteğine dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...kaynaklarla ilgili konuların çatışma konusu olabileceğini ve bu tür konularda insanların sessiz kalmayı seçebileceklerini düşünüyorum. ...senin belirteceğin orada egemen gibi görünen grubun, kuvvetli gibi görünen görüşün aleyhine bir görüştür. ...yakın zamanda o gruptan almayı umduğun bir şey varsa o sırada onlara karşı gibi görünecek bir konuyu, bir görüşü belirtmekten kaçınabilirsin... (k.n.1)</p> <p>...Güç dengesizliği ... nedeniyle sessizlik doğabiliyor... (k.n.5)</p> <p>...o çok kalabalık konuşmaların içindeki derin sessizlikler... Tabii güç ilişkilerinde dengeyi korumanın bir yolu oluyor o. Hani bazen öyle bir an geliyor ki, hani sanki bir kırılma anı olacak diye düşünüyorsun ve orada susuyorsun. 'Şimdi bunun söylenmesi kötü olur hakikaten' diye sustuğum oluyor... Ama onu korumak için yapıyorsun, yani o da bir refleks tabii. Hani iyi kalsınlar, iyi olsunlar ki biz de iyi olalım durumu... (k.n.6)</p> <p>...genel bir sessizlik hâli var. ...yönetimle idari pozisyonu nedeniyle karşı karşıya kalan birçok kişinin son derece taktik bir duruş sergileyip ... gruplarının/bölmelerinin/birimlerinin zarar görmemesi için o sınırı korumaya çalıştıklarını düşünüyorum... (k.n.7)</p> <p>...rektörün ya da rektör yardımcılarının başkanlık ettiği toplantılarda hava bambaşkadır. ... 'ne söyleyecek' diye kurul başkanının ağzının içine bakılır. Ondan nasıl bir tepki çıkacağına bakar ve ona göre kendi kararını şekillendirebilir ya da söyleyeceklerini ona göre söyleyebilir... Çünkü gücünü biliyorsun!.. (k.n.10)</p> <p>...yönetici unvan itibarıyla/pozisyon itibarıyla daha güçlü pozisyonda görülen biri oldukça aradaki mesafe açılıyor ve insanlar konuşma hususunda daha çekingen oluyorlar; sessiz kalabiliyorlar... Hele ki kendi pozisyonlarıyla ilgili/kendi pozisyonları açısından, o otoriteyle aynı görüşte olmayan bir şey söylediklerinde sorun çıkabileceğine dair bir endişeleri olursa... (k.n.11)</p> <p>...rektör kabul edecek gibiyse, diğeri de sesini çıkartmıyor. ... 'ben ona hayır dersem, yarın öbürü gün o da bana hayır der' düşüncesiyle yaşanan bir sessizlik olayı var... (k.n.12)</p> <p>...kurul başkanının bu konudaki tutumunun olumsuz olduğu görülür görülmez derin bir sessizlik içine girilebiliyor... (k.n.14)</p> <p>...güç oyununda ya da paylaşım oyununda, bazen yöneticinin yanında kalmak avantaj sağlıyor insana. ...güce yakın durma/ters davranmama arzusu içine girebiliyor. ...o düzeydeki yöneticilere karşı büyük bir sessizlik var... (k.n.15)</p> <p>...taktik geliştirerek üst yöneticiyle iyi geçinmeye çalışan bir bölüm başkanı, kendi birimine daha kolay kadro alabiliyor. ...suya sabuna dokunmadan, ortalığı bulandırmadan, robot gibi davranıyorlar... (k.n.17)</p> <p>...bazen bir grup daha yükselir, diğer grup ona göre daha güçsüz kalır. Güçsüz kalan grup belli süre konuşmamayı yeğler. Ne zamana kadar, işte o dengeler değişinceye kadar... Yönetime karşı 'ya ne olacak ki, her şey güzel' havası. ...insanlar nabza göre şerbet veriyorlar, karşıdakini ölçüp tartıp ona göre sessiz kalıyorlar. Sessiz kalmayı da artık iyi bir strateji olarak görüyorlar. 'Konuşma arkadaş, anlamasın seni, sessiz kal, boşver, renk verme' anlayışı... (k.n.19)</p> <p>...Yönetim ekibinin görüşlerine karşı çıkıldığında ... damgalanıyorsunuz çünkü. O yüzden de insanlar, yönetimle karşı karşıya gelmek istemiyorlar genelde. ...ilk önce yöneticinin kanaatini bilmek istiyorlar... 'Aman yönetimle ilişkim bozulmasın' anlayışı... 'Yönetime yakın olursam, rahat ederim' algısı... ...bir güç algısı var ortada. ...kendilerince bir savunma oluşturuyor... (k.n.24)</p> <p>...Kişinin rektör olması, rektör yardımcısı olması bir güç algısı yaratıyor... ...tartışmaya girmemeye çalışıyorsunuz. Çok tepedeler, ortam aşırı hiyerarşik çünkü. Öyle bir atmosfer yaratılıyor ve hâkim kılınıyor. Burada da güç, güce yakın olma, gruplaşma gibi olaylar görülüyor. Bu da bir süre sonra gruplar</p>

Güç Dinamikleri	Anlamı	Özet Alıntılar
		<p>arası mücadeleye dönüşüyor genelde... (k.n.25)</p> <p>...Burada gözlemediğim şey, akademik yükselme kaygısıyla yönetim erkindeki insanların dünya görüşünden farklı noktaya düşen grupların sustukları yönünde... (k.n.26)</p> <p>...sessizlik, görüş ve düşüncelerin yönetimle uyumlu olup olmamasına bağlı olarak gelişiyor. Çünkü arada fark varsa, bunun sorun yaratabileceği düşünülüyor... (k.n.31)</p>

2.6.7. Sisteme İlişkin Faktörlere Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Araştırma verileri, yükseköğretim sistemine ilişkin makro düzeydeki faktörlerin de akademik yapı içinde yer alan biçimsel gruplardaki sessizlik üzerinde etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu kapsamdaki açıklamalara aşağıda detaylı olarak yer verilmiş ve ilgili katılımcı ifadesi örnekleri Tablo 2.13’de sunulmuştur.

2.6.7.1. Yükseköğretim Sistemine Bağlı Sessiz Kalma Davranışı

Yükseköğretim sisteminin yapısal ve yasal karakteristiklerine yönelik algılamalara dayalı sessiz kalma davranışını yansıtan söz konusu tema kapsamında öne çıkan bulgular, akademisyenlerin yükseköğretim kanununun yöneticilere geniş yetkiler tanıdığına yönelik güçlü algılara sahip olduklarını ve biçimsel grup yapıları içerisinde bu temelde sessiz kalma eğilimi sergilediklerini göstermektedir. Bu doğrultuda katılımcılar, yükseköğretimdeki yasa ve yönetmeliklerin üniversitelerde idari ve akademik işleyişin düzenlenmesinde yöneticilere “çok büyük inisiyatifler” tanıdığını ve yöneticilerin sahip oldukları bu gücü kullanırken “aşırıya kaçma yönelimleri” karşısında da akademisyenlerin “zarar görme endişesiyle” sessizliğe büründüklerini vurgulamışlardır. Bazı katılımcıların bu kapsamdaki söylemlerinde hukuk sistemine de değindikleri ve “mahkeme sürecinin yıpratıcı yönleri”ne dikkat çekerek, böyle bir “mücadele içerisine girmeme isteği”nin akademisyenleri sessiz kalmaya yönelttiğini belirttikleri görülmüştür. Ayrıca “kurumsallaşamama”, “profesyonellikten uzak olma”, “ideal üniversite modelini yansıtmama” ve “taşra üniversitesi niteliği taşıma” gibi betimlemelerle yükseköğretimdeki yapısal farklılıkların altının çizildiği göze çarpmaktadır. Bu noktada “ideal üniversite modeli” ile karşılaştırıldığında “taşra üniversitelerinde yerleşik bir kültür ve sistem oluşturulamadığı” algısının akademisyenleri sessizliğe sürüklediği dikkat çekmektedir (Tablo 2.13).

Tablo 2.13. Akademik Örgütlerdeki Biçimsel Gruplarda Sessizliğin Gelişimini Etkileyen Sisteme İlişkin Faktörler

Sisteme İlişkin Faktörler	Anlamı	Özet Alıntılar
Yükseköğretim sistemi	Yükseköğretim sisteminin yapısal ve yasal karakteristiklerine yönelik algılamalara dayalı sessiz kalma davranışı	<p>...sistem öyle kurulmuş ki üniversitede, yöneticiler hakikaten çok fazla güce sahipler. ...ona yasalar da o yetkiyi vermiş... Mahkeme kararları da hep bu doğrultuda çıkıyor... ..liyakat esası gözetilmediği için de iş tamamen idari bir karara dönüşüyor. ...çeşitli imkânlara sahip olması konusunda da üst yönetim tabii ki yine karar verici konumunda olduğu için birçok yerde susulduğu oluyor... (k.n.9)</p> <p>...kurumsallaşamadığımızdan! Yani taşra üniversitesi... Bir kültür oluşturamıyoruz, oluşturamadık... Sanırım onun sonucu olarak da böyle bir olay çıkıyor, işte sessizlik falan gibi... Mahkemeler falan da çok uzun ve yıpratıcı bir süreç... ..yönetici sana kötülük etmek istediğinde, bunu çok rahatlıkla yapabilir. Çünkü elinde çok geniş yetkiler var!.. (k.n.12)</p> <p>...YÖK yasası aslında birtakım süreçleri, akademik liyakatten çok yöneticilerin inisiyatifine bırakır hâle geldi. Böylece ... ses çıkarmaktansa, susmak makbul oldu... (k.n.13)</p> <p>...derin bir sessizlik... ..yapı içerisinde, ideal olan ve üniversite modeli içinde olması gereken şeyler yer almıyor... İşte 2010'lu yılların taşra üniversiteleri!.. (k.n.14)</p> <p>... 'Ben burada sessiz kalayım. Ha ne olur, ne olmaz...' ...sistem/yasa; tek kişi egemenliğine, onun domine etmesine çok imkân verdiği için insanlar da böyle davranmak zorunda kalıyor... (k.n.15)</p> <p>...birçok açıdan üniversitedeki yönetmelikler, maddeler çoğu zaman korkutucu. ...bazen öyle şeyler oluyor ki, bir-iki kişinin isteğiyle senin akıbetin yönlendirilecek falan gibi bir şey... Bütün bunlar böyle olunca da bu sorun dağıyla uğraşmamak adına sessiz kalınabiliyor... (k.n.16)</p> <p>...susmaya devam... ..taşradaki kamu üniversitelerinde yerleşik bir kültür olmayınca ve emsal teşkil eden temayüller, adama göre değişince sonuç bu oluyor!.. (k.n.20)</p> <p>...kanunlar ve yönetmelikler, idarecilere istismar edilmeye açık yetkiler veriyor... Dolayısıyla kurul üyeleri de görüşlerini dürüstçe ifade edemeyebiliyorlar. Yani bir nevi sistem ve yaptırımlar, bireyleri şekillendiriyor... (k.n.22)</p> <p>...Akademik ortamdaki sessizliğin temel nedeni, bence büyük oranda korku ve baskı... Yükseköğretimdeki yasa ve yönetmelikler ... yöneticilerin ekmeklerine yağ sürüyor... Olayları mahkemeye taşısan, hakkını orada arasan daha bir yıpratıyorsun üstüne... (k.n.29)</p> <p>...kurumla ilgili hiçbir kararda söz sahibi olamıyoruz. Buna fırsat verilmiyor çünkü. Üniversal sistem, demokratik işleyişten yoksun. Temsil eksikliği sorunu mevcut. Özellikle de profesyonellikten uzak karakteristikteki taşra üniversitelerinde bu daha yoğun bir biçimde yaşanıyor. Bu sorun da büyük ölçüde yapısal kaynaklı nedenlere dayanıyor. İşte 2547 sayılı yasanın rektörlere tanıdığı neredeyse sonsuz hak var... Aslında üniversitede tek kişi yönetimi egemen, bir tek kişi yönetiyor her şeyi. ...kadroların, rektörün iki dudağının arasında olması en önemli sessizlik nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor... Mahkemeler sonuç vermiyor... (k.n.30)</p>

2.7. Bulguların Değerlendirilmesi

Akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizlik davranışının öncüllerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması amacıyla yorumsamacı anlayış çerçevesinde gerçekleştirilen bu nitel çalışmada elde edilen bulguların, araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik olgusuna ilişkin ne yaşadıkları ve bu deneyimi nasıl bir bağlamda yaşadıkları hususunda zengin bir açıklama getirdiği görülmüştür. Olgubilim yaklaşımıyla yürütülen bu araştırmada katılımcıların ortak sessizlik deneyimlerine odaklanılmış ve bu deneyimlerin özü yakalanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda akademik örgütlerin yapısal ve kültürel özelliklerinin ürettiği bağlamda sessizliğin gelişimini etkileyen psikolojik, sosyo-kültürel, bireysel, durumsal, yönetsel, örgütsel bağlama ve sisteme ilişkin faktörler ana temalar olarak belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulguların yorumlanmasına geçmeden önce ilk olarak, örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili önceki araştırmalarda elde edilen bazı sonuçların desteklendiğini belirtmek gerekir. Örneğin; akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizliğin daha çok psikolojik (risk algısı, etkili olmayacağı inancı ve kendini gizleme niyeti) ve bireysel (taktik sergileme eğilimi, örgütsel pozisyon ve deneyim düzeyi) faktörler nedeniyle tercih edilmesine ilişkin bulgular, Milliken ve arkadaşları (2003) tarafından farklı sektörlerde (danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklamcılık) 40 çalışan ile gerçekleştirilen mülakat çalışmasının sonuçları ile kısmen tutarlılık göstermektedir. Söz konusu araştırmada deneyim eksikliği ve örgütsel hiyerarşide alt kademelerde yer alma gibi bireysel faktörlerin çalışanların sessiz kalma eğilimlerini artırdığı (s.1465) ve sessizliğin çalışanların görüşlerini ifade etmenin potansiyel risklerinden kaçınma isteği ile açıkça konuştukları zaman ne olabileceği hususundaki bireysel deneyim, gözlem ve değerlendirmeleri temelinde geliştiği belirlenmiştir (s.1467).

Akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizliğin gelişimini etkileyen sosyal öğrenme ve toplum kültürüne bağlı davranışları içeren sosyo-kültürel faktörler ile ilgili bulgu da, Morrison ve Milliken (2000) ile Huang ve arkadaşları (2005) tarafından ortaya koyulan sonuçlarla kısmen örtüşmektedir. Morrison ve Milliken (2000, s.720), örgütsel yaşamda görüşlerin açıkça ifade edilmesinin sonucu değiştirmeyeceği ve bireysel olarak tehlike yaratacağı inancı temelinde gelişen sessizliğin güçlü bir öğrenilmiş çaresizlik duygusuna dayandığına dikkat çekmişlerdir. Huang ve arkadaşları (2005, s.475) ise ulusal kültürün örgütsel yaşamdaki sessizlik üzerindeki etkilerine odaklandıkları araştırmada, yüksek güç

mesafesine sahip toplumlarda büyük ölçüde çalışanların emirlere sorgulamaksızın itaat etmelerinin beklenmesi nedeniyle sessiz kalındığını saptamışlardır.

Demir ve Demir (2012) tarafından turizm lisans eğitimi veren örgütlerde yürütülen nicel çalışma da, akademik örgütlerde gerçekleştirilmiş olması nedeniyle araştırma alanı açısından mevcut çalışmaya en yakın araştırmadır. Dolayısıyla özellikle akademik örgütlerde sessizliğin gelişimini etkileyen yapısal ve bağlamsal koşullara ilişkin bulgular açısından mevcut çalışma ile belirgin benzerlikler taşımaktadır. Demir ve Demir (2012), söz konusu araştırmada yükseköğretim kurumlarında egemen kılınan hiyerarşik yapı ve kültürün önemli bir sessizlik nedeni olduğunu tespit etmişlerdir. Bu noktada akademisyenlerin örgütteki olumsuzluklar ve/veya adaletsizlikler karşısında sessiz kalmaları üzerinde özellikle kariyer ilerlemelerinin bireysel çabalarının yanı sıra yönetimin takdirine de sıkı bir biçimde bağlı bulunmasının önemli ölçüde belirleyici olduğu belirtilmiştir. Ayrıca üst yönetimin sahip olduğu sınırsız yetkinin, keyfi ve dengesiz bir biçimde kullanılmasının akademisyenler üzerinde baskı yarattığı; böylece yükseköğretim kurumlarında kişisel çıkarları korumaya yönelik sessizlik davranışının yaygınlaştığı görülmüştür. Diğer taraftan akademisyenlerin grup hâlinde hareket ederek ortak çıkarlar etrafında birleşmelerinin ve özellikle yönetim kademesinde ekipleşmelerinin de sessiz kalma eğilimini artırdığı saptanmıştır (s.186-189). Söz konusu araştırma akademik örgütlerdeki sessizliği daha çok bireysel düzeyde ele almış olması bakımından, biçimsel grup yapıları içerisindeki sessizlik davranışına odaklanan mevcut çalışma ile farklılaşmaktadır.

Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda yaşanan sessizliğe ilişkin mevcut çalışmada elde edilen ana ve alt temalar ile bunların gerek kendi içlerindeki ilişkileri gerekse de birbirleriyle olan bağlantıları, nitel araştırmanın doğası gereğince tümevarımsal değerlendirmelerde ve analitik genellemelerde bulunularak yorumlanmıştır. Bu doğrultuda *akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı* sonucuna varılmıştır. Söz konusu tespit her ne kadar Bies (2009, s.157) tarafından savunulan çalışanların politik güdülerle sessiz kaldıkları görüşü ile uyumlu olsa da, aşağıda kapsamlı bir biçimde tartışıldığı gibi mevcut araştırmanın sessizliğin politik niteliğine ilişkin çok daha derin bir anlayış sunduğu ileri sürülebilir.

Akademik örgütler; farklı grupları, çıkar çatışmalarını, kaynak mücadelelerini, güç kullanımını ve etkileme çabalarını içeren karmaşık sosyal yapılar olmaları nedeniyle politik sistemler şeklinde nitelendirilmektedirler (Baldrige, 1971). Politik arena metaforu genellikle çatışmaların ve politik oyunların hüküm sürdüğü örgütsel formları tanımlamak için

kullanılmaktadır (Mintzberg, 1985). Özellikle kısıtlı kaynakların paylaşılması sürecinde bireylerin ya da grupların kendi çıkarları gözetilerek etki yaratılmaya çalışılması örgütsel politikanın oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Mayes ve Allen, 1977). Böyle bir ortamda politik niyetle ortaya koyulan güce sahip olma ve etki alanını genişletme çabaları yaygınlık kazanmaktadır (Pfeffer, 1981). Bu bağlamda politik davranışın örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak ortaya çıktığı ve bireylerin çalışma ortamının politik doğasına ilişkin algılamaları temeline dayandığı görülmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992). Politik davranışı tetikleyen söz konusu algı çeşitli örgütsel (merkezileşme, biçimselleşme, hiyerarşik düzey ve kontrol alanı gibi), çevresel (iş ortamındaki özerklik, çeşitlilik, geribildirim, ilerleme olanakları ile çalışma arkadaşları ve yöneticilerle etkileşimler gibi) ve bireysel (yaş, cinsiyet, Makyavelist kişilik özelliği ve kendini uyarılma eğilimi gibi) faktörlerin etkisiyle şekillenmektedir (Ferris vd., 1989). Bu açıklamalar ışığında aşağıda mevcut çalışma sonucunda ulaşılan tematik yapı esas alınarak seçilen ve araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik deneyimleri üzerinden örgütsel politika ve politik niyet algılamalarını yansıtan örnek alıntılara yer verilmiştir:

“... ‘Ya şimdi ben bunu söylersem yarın ki atamada, yurt dışı görevlendirmesinde ... bunun bana yol, su, elektrik olarak döneceğinden eminim’ hesabı içinde görüyorum insanları...” (k.n.15) (psikolojik faktör; risk algısı - kariyere ilişkin riskler)**

“...Güçten korkan insanlar, sessizliği politik bir mücadele aracı olarak kullanmayı öğreniyorlar ve de öğretiyorlar...” (k.n.7) (sosyo-kültürel faktör; sosyal öğrenme)

“...biat kültürü! ... ‘rektöre, dekana, bölüm başkanına bu söylenmez!’... ‘Onun söyledikleri doğru, tamam sorgulanmaz’...” (k.n.12) (sosyo-kültürel faktör; toplum kültürü)

“...Bazı kişiler vardır, onların şahsi pusulası tamamen çıkarlarıdır. Bazı zaafı vardır... Hayattaki öncelikleri bellidir. Dolayısıyla o an ona ne uyuyorsa onu yapar. Sessiz kalmak gerekiyorsa susarlar...” (k.n.5) (bireysel faktör; taktik sergileme eğilimi)

“...insanlar nabza göre şerbet veriyorlar, karşıdakini ölçüp tartıp ona göre sessiz kalıyorlar. Sessiz kalmayı da artık iyi bir strateji olarak görüyorlar. ‘Konuşma arkadaş, anlamasın seni, sessiz kal, boşver, renk verme’ anlayışı...” (k.n.19) (bireysel faktör; taktik sergileme eğilimi)

“...çok iyi bir gözlemleme lazım ortalığı. Konuşana-konuşmayana şöyle bir bakıp değerlendirme yapacaksın. ...ona göre nerede ne yapacağını çok iyi bileceksin. Ama bu biraz da insanın yapısıyla ilgili bir şey. Bazısı çabuk öğreniyor bunu, bazısı da öğrense bile bir şey değişmiyor...” (k.n.20) (bireysel faktör; taktik sergileme eğilimi)

“...tabii kurulun hangi düzeyde toplandığı ve o kurula kimin başkanlık ettiği gibi hususlar da muhakkak çok önemli... Yani birim dışında, mesela rektörün ya da rektör yardımcılarının başkanlık ettiği toplantılarda hava bambaşkadır. Yani birimsel bir kurul gibi değildir o, oradaki hava bambaşkadır... Öyle kolay değil, yani bir rektörün başkanlık ettiği bir toplantıda çıkıp da onun söylediklerini aksine bir şeyler söylemek çok zor bir

* k.n. : katılımcı numarası

• Araştırma sonucunda elde edilen ana ve alt temalara işaret etmektedir.

şey...” (k.n.10) **(durumsal faktör; toplantının atmosferine ilişkin özellikler - kurulun düzeyi)**

“...belli bir beklenti içinde olup ya da o an toplantı gündeminde üzerinde konuşulanan bir benzerinin ileride kendisi için de geçerli olacağını hesaplıyorsa, yöneticileri ters düşmemek adına hiç sesini çıkartmayanlar da oluyor...” (k.n.34) **(durumsal faktör; toplantının gündemine ilişkin özellikler - konunun niteliği)**

“...hâkim olan anlayış ‘sesini çıkarma, pastadan payını al; sesin yüksek çıkarsa, cezalandırılırsın’ yönünde...” (k.n.17) **(yönetimsel faktör; yönetim anlayışı)**

“...Karar merci tek odaklı, bunun dışındakilere değer verilmiyor ve fikirleri dikkate alınmıyor... Liderler, çok fazla çalışanları örgütün içine çeken bir tarz sergilemiyorlar. ...güç kültürü algısı geliyor. Otorite tamamen tepede toplanıyor. Ödül-ceza gücüne öncelik veriliyor. Çalışanlar sindiriliyor...” (k.n.28) **(yönetimsel faktör; yönetim anlayışı)**

“...insanlar ... kimin-ne zaman-nerede-ne olacağını ve de kimin-ne zaman-nerede-kime-nasıl bir işinin düşeceğini belli olmadığını görüyorlar. ...onu kestiremediğin için de... ...bu ilişkileri sürdürmek niyetiyle insanlar kolay kolay başkalarını karşısına almak istemiyorlar...” (k.n.10) **(örgütsel bağlama ilişkin faktör; bireyler arası ilişki dinamikleri - çıkar ilişkileri)**

“...Kişinin rektör olması, rektör yardımcısı olması bir güç algısı yaratıyor... ...tartışmaya girmemeye çalışıyorsunuz. Çok tepedeler, ortam aşırı hiyerarşik çünkü. Öyle bir atmosfer yaratılıyor ve hâkim kılınıyor. Burada da güç, güce yakın olma, gruplaşma gibi olaylar görülüyor. Bu da bir süre sonra gruplar arası mücadeleye dönüşüyor genelde...” (k.n.25) **(örgütsel bağlama ilişkin faktör; güç dinamikleri - güç algısı)**

“...sistem öyle kurulmuş ki üniversitede, yöneticiler hakikaten çok fazla güce sahipler. ...ona yasalar da o yetkiyi vermiş. ...liyakat esası gözetilmediği için de iş tamamen idari bir karara dönüşüyor. ...çeşitli imkânlarla sahip olması konusunda da üst yönetim tabii ki yine karar verici konumunda olduğu için birçok yerde susulduğu oluyor...” (k.n.9) **(sisteme ilişkin faktör; yükseköğretim sistemi)**

“...YÖK yasası aslında birtakım süreçleri, akademik liyakatten çok yöneticilerin inisiyatifine bırakır hâle geldi. Böylece ... ses çıkarmaktansa, susmak makbul oldu...” (k.n.13) **(sisteme ilişkin faktör; yükseköğretim sistemi)**

“...bu sistemin içinden biri olarak tüm bunları görüyorsun ve zarar görmemek için sessiz kalıyorsun...” (k.n.29) **(sisteme ilişkin faktör; yükseköğretim sistemi)**

“...benim başıma bir şey geliyor, yönetim gereğini yapmıyor ve üstüne mobbinge maruz kalıyorum. Tabii yan komşum da tüm bunları izliyor ve kendine otosansür uyguluyor...” (k.n.30) **(sisteme ilişkin faktör; yükseköğretim sistemi)**

Örgütsel yaşamda daha çok hangi süreçlerde politik taktiklere başvurulduğuna bakıldığında ise terfi ve transferler, işe alımlar, ücretlendirmeler, bütçe tahsisleri, teçhizat ve ekipman dağıtımları, yetki devri, bölümler arası koordinasyon, insan kaynakları politikaları, disiplin cezaları, iş değerlendirme ile şikâyet ve ihbar gibi hususların öne çıktığı görülmektedir (Gandz ve Murray, 1980, s.242). Bu çerçevede mevcut araştırmaya ait verilerin de akademik örgütlerdeki politik alanlara ilişkin önemli bilgiler sağladığı dikkat çekmektedir. Bu noktada akademik yaşamda daha çok hangi süreçlerde sessiz kalınarak politik davranıldığını örneklendiren katılımcı ifadeleri aşağıda detaylı olarak sunulmuştur:

“...kariyerle ilgili korkular ... böyle sessizlikler yaratıyor... Geleceğe dair kadro, unvan beklentileri de bazılarında kaygı ... yaratıyor...” (k.n.35)

“...diğer kıdemli hocalar, bana ‘doçentlik aşamasına geldiğim ve eğer böyle bir şey yaparsam yönetimin hoşnut olmayacağı ve benim kara listeye alınabileceğim’ uyarısında bulundular... Çünkü yönetsel güce karşı gelirsen, atama-yükseltmelerin yavaşlıyor. Bunun örneklerini görüp duyuyoruz bir şekilde. Dolayısıyla her ne kadar içimdeki ses ‘konuş’ deyip neden konuşmadığımı sorgulasa da bir şekilde sessiz kalıyorum...” (k.n.27)

“...2547 sayılı yasanın rektörlere tanıdığı neredeyse sonsuz hak var... Aslında üniversitede tek kişi yönetimi egemen, bir tek kişi yönetiyor her şeyi. ...kadroların, rektörün iki dudağının arasında olması en önemli sessizlik nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor...” (k.n.30)

“...birinin geleceğine yönelik bir karar alınacaksa, atama-yükseltme kriterlerine ilişkin bir durum varsa, ders paylaşımları yapılıyorsa ya da görevlendirmeler gündemdeyse insanlar görüşlerini belirtmekten bir adım geri dururlar...” (k.n.29)

“...özellikle olumsuz görüş bildirmeyerek, idari görevlerde sürekliliği sağlamak adına kalınan sessizlik...” (k.n.22)

“...o kişiye ‘niye itiraz etmedin’ dediğin zaman da ‘yarın öbürsü gün ben de bir program getireceğim, bu sefer o da buna itiraz eder ve ben de o programı açamam’ diyor...” (k.n.12)

“...törende şu konuyu kim üzerine alır denildiğinde hiç kimseden ses çıkmayabiliyor. Burada mesela o konuyu sahiplenmemek için çünkü ben alayım dediği zaman iş yükü çıkacağı için sessizlik olabiliyor...” (k.n.5)

“...‘şimdi kim rahatını kaçıracak; ben istediğim zaman/istediğim saatte geliyorum, istediğim saatte gidiyorum; keyfim yerinde; şimdi ben eğer böyle bir şey söyleyip dikkat çekersen, dekan da bana takarsa huzursuz olurum; bunu yapamam’...” (k.n.12)

“...mesela en basitinden bölümün dışarıya karşı ortak duruş sergilemesi gerektiğinde susulan noktalar olmuştur. Çünkü ne kadar aksine düşünmüş olsan bile, şu her yerde de geçerli olan takım ruhu dedikleri şeyin vermiş olduğu bir şey de var. İşte ‘kol kırılır, yen içinde kalır’ misali. Karşıt olduğun şeyler vardır, ama dışarıya karşı sergilemen gereken o ortak duruş için o aykırı sesin bastırıldığı durumlar da olmuştur yani...” (k.n.8)

“...kaynaklarla ilgili konuların çatışma konusu olabileceğini ve bu tür konularda insanların sessiz kalmayı seçebileceklerini düşünüyorum. ...senin belirteceğin orada egemen gibi görünen grubun, kuvvetli gibi görünen görüşün aleyhine bir görüştür. ...yakın zamanda o gruptan almayı umduğun bir şey varsa o sırada onlara karşı gibi görünecek bir konuyu, bir görüşü belirtmekten kaçınabilirsin...” (k.n.1)

“...genel bir sessizlik hâli var. ...yönetimle idari pozisyonu nedeniyle karşı karşıya kalan birçok kişinin son derece taktik bir duruş sergileyip ... gruplarının/bölümlerinin/birimlerinin zarar görmemesi için o sınırı korumaya çalıştıklarını düşünüyorum...” (k.n.7)

Örgütsel politika yazınında çalışanların sergiledikleri politik davranış türlerine ilişkin çok çeşitli sınıflandırmalar yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yaşamda yaygın olarak karşılaşılan politik davranış biçimlerine otorite kurma, baskı yapma, yaptırım uygulama, engelleme, bağımlılığı artırma, kaynakları denetleme, karşılıklı değişim, rasyonel ikna, koalisyon oluşturma, sosyal ilişki ağlarını genişletme, güç merkeziyle yakın ilişkiler

kurma, yağcılık, izlenim yönetimi ve etkinlikten kaçınma gibi yukarı, aşağı ve yana doğru etkileme taktikleri örnek verilebilir (Allen vd., 1979; Bonoma ve Zaltman, 1981; Farrell ve Petersen, 1982; Kacmar ve Carlson, 1997; Kipnis vd., 1980; Mintzberg, 1985; Pfeffer, 1999; Yukl vd., 2008; Yukl ve Falbe, 1990; Yukl ve Tracey, 1992). Bu çerçevede her ne kadar söz konusu yazında sessizliğin açıkça politik bir taktik olarak tanımlandığına rastlanmamış olsa da Kacmar ve Carlson'un (1997) örgütsel politika algısı ölçeğinin bir boyutunda sessizliğe ilişkin ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Çalışanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar uğruna eylemsiz kalmalarını nitelendiren bu boyut, sessizliğin örgütsel yaşamda politik bir taktik olarak kullanıldığına dair önemli ipuçları taşımaktadır. Bu noktada kendi çıkarlarını gözetererek çatışmadan kaçınan, direnç göstermeyen ve eylemsiz kalan çalışanların sessizliği iyi bir strateji olarak gördükleri dikkat çekmektedir. Örgütsel politika algısı ölçeğinin söz konusu boyutunda *“Bazen sistemle mücadele etmektense sessiz kalmak daha kolaydır”*; *“Başkalarının sana söylediğini yapmak, kendi tercihini ortaya koymaktan daha güvenli bir yoldur”*; *“Örgütte güçlü kişilerle hemfikir olmak en iyi alternatiftir”* ve *“Bazen diğerlerine duymak istediklerini söylemek, doğruları söylemekten daha iyidir”* gibi ifadeler öne çıkmaktadır. Örgütsel politikanın örgütsel adalet algısına etkisini incelediği çalışmasında bu ifadeleri kullanan İşcan (2005, s.161), söz konusu boyutu çıkar kaygısıyla sessiz kalma olarak adlandırmıştır. Örgütsel yaşamdaki sessizlikle ilgili yazında ise bu davranışın politik yönüne açıkça vurgu yapan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle Bies'in (2009) kavramsal çalışmasından söz edilebilir. İlgili yazındaki son dönem çalışmalar arasında yer alan bu çalışmada sessizliğin örgütsel yaşamda tahakküm etme, intikam alma ve suçlamalardan korunma gibi amaçlarla politik bir araç olarak kullanılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca çalışanların görünürde konuşuyor olmalarına rağmen, aslında gerçekleri söylemeyerek de politik bir biçimde sessiz kalabildiklerine dikkat çekilmiştir. Bu çerçevede özellikle olumsuzlukları dile getirmekten ve eleştiri yapmaktan kaçınılarak sessizliğin bir savunma ve kaçınma stratejisi olarak değerlendirilebildiğine işaret edilmiştir. Diğer taraftan çalışanların kişisel olarak kesinlikle katılmamalarına rağmen, yöneticilere karşı onların düşüncelerini benimsiyor ve politikalarını destekliyormuş gibi görünebildiklerinin altı çizilmiştir. Yöneticilerin ise daha çok çalışanlar üzerinde baskı kurmak, kontrol sağlamak ve işlerine gelmeyen durumları yok saymak amacıyla sessizliğe başvurdukları vurgulanmıştır. Bell ve arkadaşları (2003) da siyah ve beyaz kadınların ırkçılığa yönelik işyeri deneyimleri üzerinden sessizliği yorumladıkları araştırmalarında, sessizliğin güç merkezine yakın durabilmek niyetiyle politik bir yeteneğe dönüşebildiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamdaki diğer bir çalışmada da örgütsel politika algısının, çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan farklı güdülerin bir öncülü olup olmadığı araştırılmıştır (Chintakananda, 2013). Ulusal

yazında ise Sağlam-Arı (2011) tarafından araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve yardımcı doçent unvanına sahip öğretim elemanlarından sağlanan verilerle gerçekleştirilen ve örgütsel politika algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde birey-örgüt uyumunun düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmıştır. Söz konusu çalışmada araştırmaya katılan öğretim elemanlarının görev yaptıkları bölüm, fakülte ve üniversitelerdeki sessizlik olgusunun derinliklerine inilmeden sadece sessizliğin varlığı ölçülerek örgütsel politika algısının örgütsel sessizlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Tüm bu değerlendirmeler ışığında mevcut çalışma sonucunda elde edilen bulguların da akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı yönünde önemli ipuçları taşıdığı dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda akademik yapı içinde bulunan biçimsel gruplardaki sessizlik davranışının politik nitelik ve anlamlarına işaret eden katılımcı ifadelerine aşağıda yer verilmiştir:

“...alınan karar bir şekilde senin geleceğinle ve kişisel çıkarlarınla ilgili olabileceği için o çıkarlarla ters düşmemek için, her ne kadar söyleyeceğin başka şeyler olsa da sessiz kalma durumu...” (k.n.10)

“...kendi çıkarları doğrultusunda, o çıkarları elde edemeyeceğini düşündüğü noktadaki sessizlik. ...bir şekilde söylemek istediğini kendi açısından doğru bildiklerini söyleyememesi...” (k.n.18)

“...çoğunluk, azınlığı ezmeye başlıyor o el kaldırma meselesinde. Hele de güçlü bir grupsa, o kadar kendinden emin gelip bu yönde karar alınmalı diyebiliyor. Güçsüz gruptakiler de yararlı olabilecek bir şeyi bile dile getirmekten sakınabiliyorlar...” (k.n.16)

“...ben yüzde yüz haklı görüyordum adamı. Fakat asla destek verdiğimi söyleyemiyordum, çünkü ona söylediğim zaman ‘ha bak bu da oncu oldu’ diye hemen anında taraflaştırılıyordum...” (k.n.6)

“...çok yüzde yüz hak vermesen de bazen o ilişkide olduğun tarafın, senin tarafın olarak kabul ettiğin ve zayıf düşmesini istemediğin tarafın orada pozisyonunu kaybetmemesi anlamında sessiz kalabilirsin...” (k.n.1)

“...O anda yönetim pozisyonunda olan yöneticinin genellikle olumsuz haber işitmek istemeyeceği veya olumsuz tavırları pek hoş görmeyeceği düşüncesiyle içinden gelenleri söyleyebilir veya bunları erteleyebilir...” (k.n.18)

“...sessiz kalabilirsin. Yani itirazını dile getirmeyebilirsin. ...ilişkileri sürdürmek niyetiyle insanlar kolay kolay başkalarını karşısına almak istemiyorlar...” (k.n.10)

“...tamamen çıkarıcı bir yaklaşımla sessiz kalıyor. Yanlışı gördükleri hâlde, birilerine yakın durmak için bilinçli olarak susuyorlar...” (k.n.29)

“...fikirlerimizi söyleyemiyoruz, hataları ifade etmiyoruz. ...bir şeyler söylersem, ceza alacağım korkusu... ‘Söylediklerim birilerinin hoşuna gitmezse...’ (k.n.28)

“...Onların herhangi bir tutum veya davranışlarıyla ilgili hoşnut olmayabilirim, ama onlarla birlikte çalışma zorunluluğum olduğu için onları kırmamak, ilişkinin bozulmaması ve işlerliliğini saklı tutabilmek adına herhangi bir olumsuz yorum yapmaktan, eleştirmekten, onları değiştirmeye çalışmaktan kaçınabilirim...” (k.n.1)

“...bir kişinin savunduğu fikir, içinde bulunduğu ortamdaki genel geçer görüşlere uygun değilse kişi genellikle konuşurken kendini kısıtlıyor veya fikrini söylemiyor. Çünkü dışlanma korkusu yaşıyor. Diğer bir deyişle cazibe eğilimli oluyor ve diğerleri tarafından benimsenme ihtimali daha yüksek olan bir tutum sergiliyor...” (k.n.26)

“...başkasının ne diyeceğini bekleyenler var... Mesela ‘dur bakayım, o bir konuşsun da, genelde iyi konuşuyor o’ falan gibi... Mesela hani hep böyle bir ‘biri önce atulsun da, böyle ortalığı karıştırırsın; sonra ben onun peşinden giderim’ hâli. Çünkü şöyle bir rahatlığı var o işin; yani bu şeyi ilk söyleyen sen değilsin, tartışmaya açan sen değilsin, hasbelkader fikrini söylemişsin. Yani orada birincisi, daha az sorumluluk alıyorsun; topu bir başkasına atıyorsun ya öyle...” (k.n.6)

“...angaryanın altına girmek istemediği için onu sessiz bir şekilde dile getirmek. Ben bu konuyla ilgili herhangi bir sorumluluk almak istemiyorum. O nedenle de yorum yapmıyorum. Yorum yaparsam çünkü buradan benim üzerime bir iş gelecek...” (k.n.1)

“...Bizler çok konformist insanlar olduğumuz için kimse de rahatı kaçsın istemez. Dolayısıyla da oybirliğine katılmak daha kolayımıza gelir ve sesimizi çıkarmadan el kaldırırlar...” (k.n.32)

“...insanlar konuşuyormuş gibi görünebilir, ama aslında sessiz kaldıklarını düşünüyor ben. Yani konuştukları hâlde sessiz kalıyorlar. Evet bir şeyler söylüyor, görünüşe baktığında el kaldırıyor, söz alıyor, bir şeyler söylüyor. Ama söylemek istediklerini söylemiyor da, toplantıyı yönetenin duymak istediklerini söylüyor...” (k.n.10)

“...kadro alamama endişesi nedeniyle birtakım şeylere sessiz kalan ya da inanmadıkları şeyleri savunan insanlar olabilir... ...geniş anlamda susmak aslında konuşarak sessiz kalmak bana göre. İşte yalakalık yapmak, yağlayıp ballamak falan... Sırf hoş görünmeye çalıştıkları birileri ‘evet’ dedi diye onay veren dalkavuklar...” (k.n.24)

“...Sessiz kalmak bazen bir toplulukta oturup başka şeylerle ilgilenmek de olabilir; bazen toplantıya gelmemek, bazen de toplantıyı erken terk etmek de olabilir. Bir insan bir konuyla ilgili çalışacak ya da nemalanacaksa... ...‘ya ne gerek var, sus, boşver’ şeklinde ne anlatılırsa ‘evet, doğru, haklısınız’ falan deyip de onaylayabilir yani. Sonuçta kişisel menfaat bu...” (k.n.19)

“...bir mazeret uydurup toplantıya gelmemeyi tercih ediyordum... Toplantıya katıldığım zaman da diğerleri gibi genelde ben de sessiz kalıyordum... Çünkü konuştuğum zaman, ... kutbun diğer tarafında yaftası yiyordun. ...korunma ve savunma güdüsü öne çıkıyor. İşte akademik ilerleme gibi bireysel amaçların sekteye uğramaması...” (k.n.27)

Mevcut araştırma verileri ayrıca sessizliğin akademik yapı içindeki biçimsel grupların yöneticileri tarafından da politik bir taktik olarak kullanıldığını açığa çıkarmıştır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin bu doğrultudaki algılamalarını yansıtan örnek alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...randevu vermedi yönetici. ...alelacele bir atama yapacak kendi tercih ettiği yönde, hani bizi dinlemek zorunda kalmadan. Çünkü muhtemelen bizim ne diyeceğimizi, ne yönde bir talepte bulunacağımızı bildiği için onu duymak istemiyor. O da yöneticinin sessizliği...” (k.n.1)

“...yönetim... ...duymayı istemiyor... ...hijerarşik bir sağırlık yaşanıyor. ...kimseyi dinlememeye özen gösteriyorlar. Böyle olunca da sessizleştiriliyorsunuz...” (k.n.30)

“...Yönetici olan kişinin tavrı... ..bazıları böyle çok katılımı sevmiyor, biraz daha sonuca yönelik olunsun istiyor... Senin orada sadece kabul etmen bekleniyor. ...bazı üst düzey, işte rektör-rektör yardımcısı gibi yöneticilerin bulunduğu toplantılarda ‘ağır ol da molla desinler’ tarzını tercih edenler var. Yani öyle kimseyle laubali olmayıp herkesle kendi aralarına mesafe koyan arkadaşlar var... Onlar böyle yukarıda duruyorlar...” (k.n.20)

“...Yöneticilerin oybirliğine yönlendirmesi noktasında... Özellikle hani üst yönetime gidecek olan şeylerde, yönetsel aktörler oybirliğini daha çok istiyorlar diye düşünüyorum. Çünkü oyçokluğu olduğu zaman, siz alınan karara şerh koyacaksınız. O şerh koymada, aslında yöneticilerin çok da belki istemedikleri bir durum/hoşlanmadıkları bir durum...” (k.n.23)

“...insanlara bazen fikirleri sorulmayabiliyor, kararlar zaten önceden çoktan verilmiş olabiliyor. Bu gibi durumlarda toplantılar genelde formaliteden/şeklen yapılıyor. Yani aslında toplantı yapmanın bir anlamı kalmıyor. ...konu mankeni olmak durumunda kalıyor. ...genelde sessizliğe sürükleniliyor...” (k.n.2)

“...toplantı yapılmadan kararlar alınıyordu ve alınan o kararlar daha sonra imzalanıyordu...” (k.n.18)

“...Bazen işte oluyor böyle ana konuya hiç dokunmadan, yan konular uzun uzun konuşuluyor... Ana konunun gündemde olması ve tartışılması çok da istenmiyorsa, birileri kararı zaten çok önceden verip gelmişse toplantı böylece işlevsizleştiriliyor işte. Yönetsel aktörün becerisi, tavrı ve yönetim anlayışı çok çok önemli yani...” (k.n.27)

“...yönetimler karşılarında öyle konuşan üç kişi bulurlarsa ... oradan istedikleri kararı çıkartamıyorlar. O nedenle daha çok kendilerine biat eden, kendilerine ‘hayır’ demeyecek kişilerden ekipler oluşturuyorlar...” (k.n.12)

“...Ara yöneticilerde aranan en önemli nitelik, rektörle uyum gösterecek kişiler olup olmadıkları. Böyle bir düzen kurulmuş ve yürütülüyor. ...tüm yöneticiler tek bir zihniyette, ekip kurulurken özellikle bu gözetiliyor çünkü...” (k.n.30)

SONUÇ

Olgubilim yaklaşımıyla gerçekleştirilen bu araştırmada sessizliğin akademik örgütlerdeki öncülleri ve anlamları, akademisyenlerin biçimsel gruplar bağlamındaki deneyimlerine odaklanılarak açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Görgül verilere dayanılarak elde edilen bulgular söz konusu spesifik bağlamda sessizliğin psikolojik (risk algısı, etkili olmayacağı inancı ve kendini gizleme niyeti), sosyo-kültürel (sosyal öğrenme ve toplum kültürü), bireysel (taktik sergileme eğilimi, örgütsel pozisyon ve deneyim düzeyi), durumsal (toplantının atmosferine ve gündemine ilişkin özellikler), yönetsel (yönetim anlayışı, kararların dayatılması, ekipçilik anlayışı ve oybirliği beklentisi), örgütsel bağlama (bireyler arası ilişki, grup ve güç dinamikleri) ve sisteme ilişkin (yükseköğretim sistemi) faktörlere bağlı olarak geliştiğini ortaya koymuştur. Bu çerçevede araştırmaya katılan akademisyenlerin bakış açılarından yola çıkılarak, akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sessizliğin gelişimini etkileyen söz konusu faktörlerin içeriklerine yönelik özgün tanımlar yapılmıştır.

Ayrıca bu kavramsal tanımlamalar ışığında araştırma verilerinin içine gömülü olan anlamlar kazılmış ve akademik yapı içindeki biçimsel gruplarda sessizliği tetikleyen söz konusu faktörlerin, akademisyenlerin örgütsel politika ve politik niyet algılamalarına dair önemli ipuçları taşıdığı görülmüştür. Bu doğrultuda tümevarımsal değerlendirmelerde ve analitik genellemelerde bulunularak, akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin politik bir davranış biçimini yansıttığı sonucuna varılmıştır.

Gelinen bu noktada spesifik bir çalışma grubundan etkileşimsel olarak sağlanan verilerin kökenine derinlemesine inilerek, örgütsel yaşamdaki sessizlik ve politik davranış ile ilgili yazındaki mevcut açıklamalara farklı bir boyut kazandırıldığı ileri sürülebilir. Bu yönüyle söz konusu araştırma, bir gömülü kuram (*grounded theory*) çalışmasına imkân sağlayacak sonuçlar üretmiştir. Gömülü kuram; araştırmacının konuyla ilgili kuramsal doygunluğa ulaşana kadar topladığı verilere odaklanarak gerçekleştirdiği tümevarımcı analizler ve analitik yorumlamalar aracılığıyla incelenen olguya yönelik yeni kavramlar, ilişkiler ve yaklaşımlar ortaya koyulmasını ifade etmektedir. Söz konusu kavram her ne kadar araştırmacılar tarafından çoğunlukla özel bir analiz biçimi anlamında kullanılsa da, aslında hem bir araştırma yöntemini hem de araştırma çıktısını nitelendirmektedir (Charmaz, 2005). Dolayısıyla bu araştırma, bir gömülü kuram çalışması için özgün sonuçlar diğer bir ifadeyle

çıktılar üretmiştir. Araştırmanın ilgili yazına sağladığı özgün katkılar genel hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle bu çalışmada, mevcut sessizlik araştırmalarındaki yaygın eğilimin aksine pür nitel bir anlayış benimsenerek; örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusuna ilişkin deneyim ve anlamlara bireysel, bağlamsal ve yapısal koşullardan kopmadan ulaşılmaya özen gösterildiği ifade edilebilir. Ayrıca söz konusu araştırmanın akademik örgütlerdeki biçimsel gruplar gibi spesifik bir alanda gerçekleştirilmiş olması, mevcut sessizlik çalışmalarının ihmal ettiği grup düzeyindeki irdelemelerin zenginleştirilmesi açısından önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan bu çalışmada hem akademisyenlerden hem de akademik yapı içinde yer alan biçimsel grupların yöneticilerinden veri sağlanmış olması da ilgili yazında hâkim olan tek taraflı bakış açısının daha geniş bir kapsama ulaştırılması adına anlamlı bir çaba olarak nitelendirilebilir.

Bu noktada akademisyenlerin daha çok politik güdülere dayanan bireysel düzeydeki bir fayda-maliyet analizi çerçevesinde kariyerlerini, koşullarını, kazanımlarını ve ilişkilerini korumak ve ileriye taşımak adına gizlenme, uyarlanma ve/veya uyma eğilimiyle sessiz kaldıkları görülmüştür. Dolayısıyla her ne kadar biçimsel grup yapısı sınırları içerisinde olunsa da, bireysel çıkarların ve bu temeldeki enformel etkileşimlerin daha ön plana çıktığı göze çarpmaktadır. Bu anlamda sessizliğin öneri sunmaktan, yorumda bulunmaktan, karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınma; fikirlerini paylaşmayı uygun zamanı kollayarak erteleme; itirazını ifade etmeyerek oybirliğine katılma ve gerçek düşüncelerini susturarak karşısındakinin duymak istediklerini söyleme gibi zengin bir içeriğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Akademik yapı içinde yer alan biçimsel grupların yöneticilerinin ise sahip oldukları yönetim anlayışı, takındıkları tutum, sergiledikleri tavır, yarattıkları atmosfer ve gerçekleştirdikleri uygulamalarla sessizliğe zemin hazırladıkları ve böylece yönetsel kontrol sağlayarak daha üst makamlara karşı kendilerini savunmaya aldıkları dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda daha çok kaynakları dağıtma yetkileri ile ödül ve ceza güçlerini kullanarak baskı yarattıkları ve akademisyenleri sindirdikleri; diğerleriyle aralarına mesafe koyarak görüşlerin özgürce paylaşılması hususunda psikolojik konfor sunmadıkları; dinlemeye ve katılıma gönüllü olmayarak kararları toplantı öncesinde kendilerine göre verdikleri ve böylece kurulları işlevsizleştirdikleri; sorgulamaksızın onay bekleyerek kararları dayattıkları ve kurul üyelerini oybirliğine yönlendirdikleri ve yönetimde farklı seslere yer verilmeyecek şekilde kadrolaştıkları öne çıkmaktadır. Örgütsel yaşamdaki sessizlik olgusuna ilişkin daha sonraki

araştırmalarda yöneticilerin hangi durumlarda, neden ve nasıl sessiz kaldıkları ile ilgili bu tür görgül bulguların zenginleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Diğer taraftan özellikle yükseköğretim sisteminin makro düzeydeki yapısal ve yasal karakteristikleri ile toplum kültüründe yerleşik bulunan biat anlayışının da akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda sergilenen politik nitelikteki sessizlik davranışı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu saptanmıştır. Bu anlamda söz konusu çalışmanın bağlama özgü birtakım tespitler içerdiği, ancak söz konusu ilişkilerin daha spesifik araştırma soruları ile ele alınması gerektiği ifade edilebilir.

Akademik rgtlerde biçimsel gruplardaki sessizlik olgusuna yönelik kapsamlı tespitlere ulaşan bu araştırmanın sonuçlarının, ayrıca konuya yönelik özgün lme araçlarının geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve karma yöntemlerin uygulanmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Özellikle geniş bağlamlı iletişim eğilimi sergileyen toplumlarda sessizlik olgusunun örgütsel yaşamdaki anlamlarının keşfedilmesi, kültürlerarası karşılaştırmalı araştırmalar için de uygun bir zemin hazırlayacaktır.

Vurgulanan bu özgün katkılarına rağmen söz konusu araştırma bazı kısıtlara sahiptir. Öncelikle her ne kadar akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde sessiz kalan ve/veya sessizliğe tanık olan katılımcılardan sadece mevcut kurumdaki deneyimlerle sınırlı kalmadan, akademik çalışma hayatında geçirilen zaman zarfındaki tüm deneyimleri dikkate alarak yaşadıkları spesifik sessizlik vakalarını kişi, kurum ve yönetici isimlerine takılmadan anlatmaları istenmiş olsa da daha çok hâlihazırda çalışılan kurum üzerine yoğunlaşıldığı görülmüştür. Bu nedenle ulaşılan sonuçlar üzerinde tek bir kurumun (niversitenin) kültürünün etkisi ağırlık kazanmış olabilir. Diğer taraftan bu araştırma, seçilen çalışma alanı ve grubu içerisindeki katılımcıların aktardıkları görüşlerle sınırlıdır. Bu çerçevede daha çok başkaları üzerinde yapılan gözlemlerin paylaşılmasının tercih edildiği dikkat çekmektedir. Ayrıca mülakatlar esnasında ses kayıt cihazı kullanılmış olmasının da bazı katılımcılar üzerinde tedirginlik yarattığı ve temkinli bir tutumla ifadelerin özenle seçildiği gözlenmiştir. Bu noktada araştırmacının da aynı örgütün bir yesi olması nedeniyle katılımcıların paylaşımlarını sınırlandırmış olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- Afşar L., “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013.
- Akbulut Ö. Ö., “Türkiye’de Planlama Kültürü Üzerine Bir Deneme”, Amme İdaresi Dergisi, C.35, S.1, (2002), 29-54.
- Akgündüz Y., “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, C.6, S.1, (2014), 184-199.
- Aktaş H. ve Şimşek E., “Sükut İkrardan Gelir Mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.330-335), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 2012.
- Aktaş H. ve Şimşek E., “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz..!”, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.630-635), Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya, 2013.
- Alioğulları Z. D., “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2012.
- Allen R. W., Madison D. L., Porter L. W., Renwick P. A. ve Mayes B. T., “Organizational Politics: Tactics and Personal Characteristics of Political Actors”, California Management Review, C.22, S.1, (1979), 77-83.
- Altınöz M. ve Çöp S., “Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.574-579), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 2012.

- Arksey H. ve Knight P. T., *Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples*, Sage Publications, Thousand Oaks California, 1999.
- Baç M. ve Güneş I., “Sükût ve Kelâm: Geçmişin ve Geleceğin Sessizlikleri için Görüngübilimsel Önsöylemler”, der. Özlem D., Ökçesiz H. ve Argın Ş., Vehbi Hacıkadıroğlu Armağanı: Felsefe Tartışmaları içinde (s.152-160), Everest Yayınları, İstanbul, 2002.
- Baldrige J. V., “Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political”, Stanford Center for Research and Development in Teaching, S.77, California, 1971.
- Barçın N., “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2012.
- Bayrakcı M., “Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması”, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.14 , S.1, (2007), 198-210.
- Bayram T. Y., “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2010.
- Bell E. L. J. E., Meyerson D., Nkomo S. ve Scully M., “Interpreting Silence and Voice in the Workplace: A Conversation about Tempered Radicalism among Black and White Women Researchers”, *Journal of Applied Behavioral Science*, C.39, S.4, (2003), 381-414.
- Benedict M. E. ve Levine E. L., “Delay and Distortion: Tacit Influences on Performance Appraisal Effectiveness”, *Journal of Applied Psychology*, C.73, S.3, (1988), 507-514.
- Bies R. J., “Sounds of Silence: Identifying New Motives and Behaviors”, der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations* içinde (s.157-171), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Bildik B., “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2009.

- Birsel M., İslamoğlu G. ve Börü D., “Hofstede’nin Erişil Dişil Boyutunun Kadınlar ve Erkekler Açısından Değerlendirilmesi”, *Öneri*, C.8, S.30, (2008), 57-63.
- Bogosian R., “Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee’s Lived Experiences of Silence in Work Group Settings”, Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University, Degree of Doctor of Education, Washington, 2012.
- Bonoma T. V. ve Zaltman G., *Psychology for Management*, Kent Publishing, Boston, 1981.
- Boroff K. E. ve Lewin D., “Loyalty, Voice, and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis”, *Industrial and Labor Relations Review*, C.51, S.1, (1997), 50-63.
- Bowen F. ve Blackmon K., “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, (2003), 1393-1417.
- Brinsfield C. T., “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors”, Graduate School of the Ohio State University, Degree of Doctor of Philosophy in Labor and Human Resources, Columbus, 2009.
- Brinsfield C. T., “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, C.34, S.5, (2013), 671-697.
- Brinsfield C. T., Edwards M. S. ve Greenberg J., “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.3-33), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Brown A. D. ve Coupland C., “Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance”, *Organization Studies*, C.26, S.7, (2005), 1049-1069.
- Bruneau T. J., “Communicative Silences: Forms and Functions”, *Journal of Communication*, C.23, S.1, (1973), 17-46.

- Canar B., Tuhaf Alan: Sessizlikten İletişime Bir Sahneleme Denemesi, Ayrıntı Yayınları, İstanbul, 2013.
- Charmaz K., “Grounded Theory in the 21st Century: Applications for Advancing Social Justice Studies”, der. Denzin N. K. ve Lincoln Y. S., The Sage Handbook of Qualitative Research içinde (s.507-535), Sage Publications, Thousand Oaks California, 2005.
- Chintakananda K., “Perceptions of Politics as a Contributor to Multidimensional Silence”, Academy of Management Proceedings, Meeting Abstract Supplement 15218, January 2013.
- Conlon D. E., Meyer C. J. ve Nowakowski J. M., “How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behavior?”, der. Greenberg J. ve Colquitt J. A., Handbook of Organizational Justice içinde (s.301-327), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2005.
- Creswell J. W., Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches, Sage Publications, Thousand Oaks California, 2007.
- Cullinane N. ve Donaghey J., “Employee Silence”, der. Wilkinson A., Donaghey J., Dundon T. ve Freeman R. B., Handbook of Research on Employee Voice içinde (s.398-409), Edward Elgar Publishing, United Kingdom, 2014.
- Çakıcı A., “Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma”, Önce Kalite Dergisi, C.15, S.106, (2006), 42-47.
- Çakıcı A., “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.16, S.1, (2007), 145-162.
- Çakıcı A., “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.17, S.1, (2008), 117-134.
- Çakıcı A., Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

- Çakıcı A. ve Çakıcı A. C., “İşgören Sessizliği: Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.389-400), Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sakarya, 2007a.
- Çakıcı A. ve Çakıcı A. C., “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı içinde (s.481-489), Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu, İzmir, 2007b.
- Çavuşoğlu S., “Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Manisa, 2014.
- Dalisay F., Hmielowski J. D., Kushin M. J. ve Yamamoto M., “Social Capital and the Spiral of Silence”, International Journal of Public Opinion Research, C.24, S.3, (2012), 325-345.
- De Vries G., Jehn K. A. ve Terwel B. W., “When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations”, Journal of Business Ethics, C.105, S.2, (2012), 221-230.
- Demir M. ve Demir Ş. Ş., “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”, Millî Eğitim, S.193, (Kış/2012), 184-199.
- Detert J. R. ve Burris E. R., “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, Academy of Management Journal, C.50, S.4, (2007), 869-884.
- Detert J. R. ve Edmondson A. C., “Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work”, Academy of Management Journal, C.54, S.3, (2011), 461-488.
- Dittes J. E. ve Kelley H. H., “Effects of Different Conditions of Acceptance upon Conformity to Group Norms”, Journal of Abnormal and Social Psychology, C.53, S.1, (1956), 100-107.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. ve Wilkinson A., “Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis”, Work, Employment and Society, C.25, S.1, (2011), 51-67.
- Durak İ., Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2012.

- Edmondson A. C., "Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams", *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, (2003), 1419-1452.
- Edwards M. S., Ashkanasy N. M. ve Gardner J., "Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence", der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.83-109), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Edwards M. S. ve Greenberg J., "Sounding Off on Voice and Silence", der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.275-291), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Ehtiyar R. ve Yanardağ M., "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, C.14, S.1, (2008), 51-68.
- Emre O., "Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma", *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya, 2010.
- Erdoğan E., "Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi", *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Gebze, 2011.
- Erenler E., "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*, Ankara, 2010.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel O. ve Öztürk U. C., "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.2, (2011), 97-124.
- Erol G., "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir, 2012.
- Farrell D. ve Petersen J. C., "Patterns of Political Behavior in Organizations", *Academy of Management Review*, C.7, S.3, (1982), 403-412.

- Ferris G. R. ve Kacmar K. M., "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management*, C.18, S.1, (1992), 93-116.
- Ferris G. R., Russ G. S. ve Fandt P. M., "Politics in Organizations", der. Giacalone R. A. ve Rosenfeld P., *Impression Management in the Organization içinde* (s.143-170), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale New Jersey, 1989.
- Festinger L., "A Theory of Cognitive Dissonance", Stanford University Press, California, 1957.
- Fletcher D. ve Watson T., "Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities", *Organization*, C.14, S.2, (2007), 155-174.
- Fuller J. B., Barnett T., Hester K., Relyea C. ve Frey L., "An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective", *Journal of Managerial Issues*, C.19, S.1, (2007), 134-151.
- Gandz J. ve Murray V. V., "The Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal*, C.23, S.2, (1980), 237-251.
- Glaser B. G. ve Strauss A. L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing, Chicago, 1967.
- Graham J. W. ve Keeley M., "Hirschman's Loyalty Construct", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C.5, S.3, (1992), 191-200.
- Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations*, Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Gül H. ve Özcan N., "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.1, S.2, (2011), 107-134.
- Hall E. T., *Beyond Culture*, Knopf Doubleday Publishing, New York, 1976.

- Harlos K. P., "When Organizational Voice Systems Fail: More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects", *Journal of Applied Behavioral Science*, C.37, S.3, (2001), 324-342.
- Harvey P., Martinko M. J. ve Douglas S. C., "Causal Perceptions and the Decision to Speak Up or Pipe Down", der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.63-82), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Hayes A. F., Glynn C. J. ve Shanahan J., "Willingness to Self-Censor: A Construct and Measurement Tool for Public Opinion Research", *International Journal of Public Opinion Research*, C.17, S.3, (2005), 298-323.
- Ho S. S. ve McLeod D. M., "Social-Psychological Influences on Opinion Expression in Face-to-Face and Computer-Mediated Communication", *Communication Research*, C.35, S.2, (2008), 190-207.
- Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills California, 1980.
- Huang H., "A Cross-Cultural Test of the Spiral of Silence", *International Journal of Public Opinion Research*, C.17, S.3, (2005), 324-345.
- Huang X., Van de Vliert E. ve Van der Vegt G., "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, C.1, S.3, (2005), 459-482.
- İşcan Ö. F., "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.60, S.1, (2005), 149-171.
- Jones S., "Speech is Silver, Silence is Golden: The Cultural Importance of Silence in Japan", *The ANU (Australian National University) Undergraduate Research Journal*, C.3, (2011), 17-27.
- Kacmar K. M. ve Carlson D. S., "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation", *Journal of Management*, C.23, S.5, (1997), 627-658.

- Kahveci G., “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, 2010.
- Kahveci G. ve Demirtaş Z., “Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.12, S.43, (2013), 167-182.
- Kalay F. ve Oğrak A., “Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.492-495), Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, İzmir, 2012.
- Karabağ-Köse E., “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara, 2013.
- Karacaoğlu K. ve Cingöz A., “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.698-707), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir, 2009.
- Karakiraz A., “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2012.
- Kassing J. W., “Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent”, Communication Studies, C.48, S.4, (1997), 311-332.
- Kılıç R., Keklik B. ve Yıldız H., “Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.636-641), Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya, 2013.
- Kipnis D., Schmidt S. M. ve Wilkinson I., “Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, Journal of Applied Psychology, C.65, S.4, (1980), 440-452.

- Kish-Gephart J. J., Detert J. R., Trevino L. K. ve Edmondson A. C., “Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work”, *Research in Organizational Behavior*, C.29, S.1, (2009), 163-193.
- Kümbetoğlu B., *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 2012.
- Kümbül-Güler B., “İşsizlik ve Yarattığı Psikososyal Sorunların Öğrenilmiş Çaresizlik Bağlamında İncelenmesi”, *İstanbul Üniversitesi Dergisi*, C.55, S.1, (2005), 373-394.
- Landis J. R. ve Koch G. G., “The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data”, *Biometrics*, C.33, S.1, (1977), 159-174.
- Latane B. ve Darley J. M., “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, C.10, S.3, (1968), 215-221.
- Leslie L. M. ve Gelfand M. J., “The Cultural Psychology of Social Influence: Implications for Organizational Politics”, der. Ferris G. R. ve Treadway D. C., *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations içinde* (s.411-447), Taylor and Francis Publishing, New York, 2012.
- Li H., “Silences and Silencing Silences”, *Philosophy of Education Society Yearbook*, C.1, S.1, (2001), 157-165.
- Lurati F. ve Eppler M. J., “Communication and Management: Researching Corporate Communication and Knowledge Communication in Organizational Settings”, *Studies in Communication Sciences*, C.6, S.2, (2006), 75-98.
- Lustenberger D. E. ve Williams K. D., “Ostracism in Organizations”, der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.245-272), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Luthar V. H. ve Luthar H. K., “Using Hofstede’s Cultural Dimensions to Explain Sexually Harassing Behaviors in an International Context”, *International Journal of Human Resource Management*, C.13, S.2, (2002), 268-284.

- Martinko M. J., "The Nature and Fuction of Attribution Theory within the Organizational Sciences", der. Martinko M. J., Attribution Theory: An Organizational Perspective içinde (s.7-14), St. Lucie Press, Florida, 1995.
- Mayes B. T. ve Allen R. W., "Toward a Definition of Organizational Politics", Academy of Management Review, C.2, S.4, (1977), 672-678.
- McCracken G., The Long Interview, Sage Publications, Newbury Park California, 1988.
- Miles M. B. ve Huberman A. M., Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Sage Publications, Thousand Oaks California, 1994.
- Miller D. T. ve McFarland C., "Pluralistic Ignorance: When Similarity is Interpreted as Dissimilarity", Journal of Personality and Social Psychology, C.53, S.2, (1987), 298-305.
- Milliken F. J., Morrison E. W. ve Hewlin P. F., "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, C.40, S.6, (2003), 1453-1476.
- Milliken F. J. ve Morrison E. W., "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", Journal of Management Studies, C.40, S.6, (2003), 1563-1568.
- Milliken F. J. ve Lam N., "Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning", der. Greenberg J. ve Edwards M. S., Voice and Silence in Organizations içinde (s.225-244), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Mintzberg H., "The Organization as Political Arena", Journal of Management Studies, C.22, S.2, (1985), 133-154.
- Morrison E. W. ve Milliken F. J., "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, C.25, S.4, (2000), 706-725.

- Morrison E. W. ve Milliken F. J., “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, (2003), 1353-1358.
- Morrison E. W. ve Rothman N. B., “Silence and the Dynamics of Power”, der. Greenberg J. ve Edwards M. S., *Voice and Silence in Organizations içinde* (s.111-133), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Morrison E. W., “Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research”, *Academy of Management Annals*, C.5, S.1, (2011), 373-412.
- Moustakas C., *Phenomenological Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks California, 1994.
- Mowday R. T., “The Exercise of Upward Influence in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, C.23, S.1, (1978), 137-156.
- Noelle-Neumann E., “The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion”, *Journal of Communication*, C.24, S.2, (1974), 43-51.
- Noelle-Neumann E., “Turbulences in the Climate of Opinion: Methodological Applications of the Spiral of Silence Theory”, *Public Opinion Quarterly*, C.41, S.2, (1977), 143-158.
- Noelle-Neumann E., “Public Opinion and Rationality”, der. Glasser T. L. ve Salmon C. T., *Public Opinion and the Communication of Consent içinde* (s.33-54), Guilford Press, New York, 1995.
- Oruç M., “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2013.
- Öylek A., “Dilbilim ve İletişim Açısından Sessizlik”, *Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yıllık 1986-1987*, C.9, (1987), 241-254.
- Özcan N., “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi*, Karaman, 2011.

- Özdemir M., “Resmi Genel Liselerin Eğitsel Amaçlarının ‘Miyon’ Cümlelerine Dayalı Olarak Çözömlenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Faköltesi Dergisi, C.28, S.1, (2013), 281-293.
- Özen-Kutanis R. ve Çetinel E., “Kadınların Sessizliği: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.552-556), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi, Çanakkale, 2011.
- Özgan H. ve Külekçi E., “Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri”, E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, C.3, S.4, (2012), 33-49.
- Panteli N. ve Fineman S., “The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising”, Behaviour and Information Technology, C.24, S.5, (2005), 347-352.
- Parker L. E. ve August D., “Silent Dissenters: A Model for Exploring the Sources and Consequences of Principled Turnover”, Academy of Management Proceedings, August/1, (1997), 71-75.
- Patton M. Q., How to Use Qualitative Methods in Evaluation, Sage Publications, Newbury Park California, 1987.
- Paulhus D. L. ve Williams K. M., “The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy”, Journal of Research in Personality, C.36, S.6, (2002), 556-563.
- Pfeffer J., Managing with Power, Harvard Business School Press, Boston, 1981.
- Pfeffer J., Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz, çev. Özsayar E., Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Pinder C. C. ve Harlos K. P., “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, C.20, S.1, (2001), 331-369.
- Polkinghorne D. E., “Phenomenological Research Methods”, der. Valle R. S. ve Halling S., Existential-Phenomenological Perspectives in Psychology: Exploring the Breath of Human Experience içinde (s.41-60), Springer Publishing, New York, 1989.

- Premeaux S. F., "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Degree of Doctor of Philosophy in the Interdepartmental Program in Business Administration (Management), United States, 2001.
- Premeaux S. F. ve Bedeian A. G., "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, (2003), 1537-1562.
- Rotter J. B., *Social Learning and Clinical Psychology*, Prentice-Hall Publishing, New York, 1954.
- Rotter J. B., "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs: General and Applied*, C.80, S.1, (1966), 1-28.
- Sağlam-Arı G., "Politik Arenada Sessiz Kalanlar: Örgütsel Politika ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.501-505), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çanakkale, 2011.
- Sargut A. S., *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Yayınları, Ankara, 2001.
- Sarıkaya M., "Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik", Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2013.
- Scheufele D. A. ve Moy P., "Twenty-Five Years of the Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook", *International Journal of Public Opinion Research*, C.12, S.1, (2000), 3-28.
- Scott J. C., *Domination and the Arts of Resistance: Hidden Transcripts*, Yale University Press, New Haven Connecticut, 1990.
- Seligman M. E. P., *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, W. H. Freeman Publishing, San Francisco, 1975.

- Sobkowiak W., “Silence and Markedness Theory”, der. Jaworski A., Silence: Interdisciplinary Perspectives içinde (s.39-61), Mouton de Gruyter Publishing, Berlin, 1997.
- Sofyalıoğlu Ç. ve Aktaş R., “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C.7, S.1, (2001), 75-92.
- Soycan ř. H., “Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Sözen C., Yeloğlu H. O. ve Ateş F., “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.22, S.1, (2009), 395-408.
- şehitoğlu Y., “Örgütsel Sessizlik, Örgüsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze, 2010.
- şehitoğlu Y. ve Zehir C., “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, C.43, S.4, (2010), 87-110.
- şekerli H., “Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- şimşek H. ve Adıgüzel T., “Yükseköğretimde Yeni Bir Üniversite Paradigmasına Doğru”, Eğitim ve Bilim, C.37, S.166, (2012), 250-261.
- şişman M., Örgütler ve Kùltürler: Örgüt Kùltürü, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2007.
- Tangirala S. ve Ramanujam R., “The Sound of Loyalty: Voice or Silence?”, der. Greenberg J. ve Edwards M. S., Voice and Silence in Organizations içinde (s.203-224), Emerald Group Publishing, United Kingdom, 2009.
- Taş A., Ergeneli A., Akyol A. ve Demirel H., “Mobbing ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi”, 1. Örgütsel Davranış Kongresi

Bildiriler Kitabı içinde (s.341-345), Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, Sakarya, 2013.

Taşkıran E., “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2010.

Taşkıran E., Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Yayınevi, İstanbul, 2011.

Tayfun A. ve Çatır O., “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.5, S.3, (2013), 114-134.

Taylor D. G., “Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: A Formal Analysis”, Public Opinion Quarterly, C.46, S.3, (1982), 311-335.

Tecimen M., “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Tikici M., Derin N. ve Kalkın G., “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, 7. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s.253-261), İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, 2011.

Tiktaş G., “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.

Triandis H. C., “Individualism-Collectivism and Personality”, Journal of Personality, C.69, S.6, (2001), 907-924.

Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği, Resmi Gazete: 18 Şubat 1982/17609, http://www.yok.gov.tr/web/guest/icerik/-/journal_content/56_INSTANCE_rEHF8BIsfY/Rx/10279/17654, Erişim Tarihi: 22.01.2013.

Vakola M. ve Bouradas D., “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, C.27, S.5, (2005), 441-458.

- Van Dyne L. V., Ang S. ve Botero I. C., “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, C.40, S.6, (2003), 1359-1392.
- Von Zagorski E., “Gender and Modification of Self-Traits in Online Dating: The Impact of Anonymity, Social Desirability, and Self-Monitoring”, Walden University College of Social and Behavioral Sciences, Degree of Doctor of Philosophy in General Psychology, Minnesota, 2013.
- Williams K. D., “Ostracism: The Power of Silence”, Guilford Press, New York, 2001.
- Williams K. D., Shore W. J. ve Grahe J. E., “The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings”, *Group Processes and Intergroup Relations*, C.1, S.2, (1998), 117-141.
- Wilson D. S., Near D. ve Miller R. R., “Machiavellianism: A Synthesis of the Evolutionary and Psychological Literatures”, *Psychological Bulletin*, C.119, S.2, (1996), 285-299.
- Yaman E. ve Ruçlar K., “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, C.4, S.1, (2014), 36-50.
- Yanık C., “Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012.
- Yıldırım A. ve Şimşek H., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Yukl G. ve Falbe C. M., “Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts”, *Journal of Applied Psychology*, C.75, S.2, (1990), 132-140.
- Yukl G. ve Tracey J. B., “Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss”, *Journal of Applied Psychology*, C.77, S.4, (1992), 525-535.
- Yukl G., Seifert C. F. ve Chavez C., “Validation of the Extended Influence Behavior Questionnaire”, *The Leadership Quarterly*, C.19, S.5, (2008), 609-621.

Yükseköğretim Kanunu (2547 sayılı), Resmi Gazete: 6 Kasım 1981/17506,
<http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim+Kanunu/f439f90b-7786-464a-a48f-9d9299ba8895>, Erişim Tarihi: 22.01.2013.

EKLER

EK 1- ÜNİVERSİTELERDE AKADEMİK YAPI İÇİNDE YER ALAN VE ARAŞTIRMA KAPSAMINA DÂHİL EDİLEN BİÇİMSEL GRUPLARIN KURULUŞ, İŞLEYİŞ VE GÖREVLERİ

Üniversitelerde Akademik Teşkilât Yönetmeliği (1982 / 17609) uyarınca;

Senato

Madde 5. a) Kuruluş ve işleyişi: Senato rektörün başkanlığında, rektör yardımcıları, dekanlar ve her fakülteden, fakülte kurullarınca üç yıl için seçilecek birer öğretim üyesi ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yükseköğretim müdürlüklerinden oluşur.

Senato, her öğretim yılı başında ve sonunda olmak üzere yılda en az iki defa toplanır.

Rektör, gerekli gördüğü hâllerde senatoyu toplantıya çağırır.

b) Görevleri: Senato, üniversitenin akademik organı olup aşağıdaki görevleri yapar:

1) Üniversitenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerinin esasları hakkında karar almak,

2) Üniversitenin bütününe ilgilendiren kanun ve yönetmelik taslaklarını hazırlamak veya görüş bildirmek,

3) Rektörün onayından sonra Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girecek olan üniversite veya üniversitenin birimleri ile ilgili yönetmelikleri hazırlamak,

4) Üniversitenin yıllık eğitim-öğretim programını ve takvimini inceleyerek karara bağlamak.

5) Bir sınava bağlı olmayan fahri akademik unvanları vermek ve fakülte kurullarının bu konudaki önerilerini karara bağlamak,

6) Fakülte kurulları ile rektörlüğe bağlı enstitü ve yüksekokul kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek karara bağlamak,

7) Üniversite yönetim kuruluna üye seçmek,

8) Kanun ve yönetmeliklerle kendisine verilen diğer görevleri yapmaktır.

Üniversite Yönetim Kurulu

Madde 6. a) Kuruluş ve işleyişi: Üniversite yönetim kurulu, rektörün başkanlığında dekanlardan, üniversiteye bağlı değişik öğretim birim ve alanlarını temsil edecek şekilde senatoca dört yıl için seçilecek üç profesörden oluşur.

Rektör gerektiğinde yönetim kurulunu toplantıya çağırır.

Rektör yardımcıları oy hakkı olmaksızın yönetim kurulu toplantılarına katılabilirler.

b) Görevleri: Üniversite yönetim kurulu idari faaliyetlerde rektöre yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

1. Yükseköğretim üst kuruluşları ile senato kararlarının uygulanmasında belirlenen plan ve programlar doğrultusunda rektöre yardım etmek,

2. Faaliyet plan ve programlarının uygulanmasını sağlamak, üniversiteye bağlı birimlerin önerilerini dikkate alarak yatırım programını, bütçe tasarısı taslağını incelemek ve kendi önerileri ile birlikte rektörlüğe sunmak,

3. Üniversite yönetimi ile ilgili olarak rektörün getireceği konularda karar almak,

4. Fakülte, enstitü ve yüksekokul yönetim kurullarının kararlarına yapılacak itirazları inceleyerek kesin karara bağlamak,

5. Kanun ve yönetmeliklerle verilen diğer görevleri yapmaktır.

Fakülte Kurulu

Madde 9. a) Kuruluş ve işleyişi: Fakülte kurulu, dekanın başkanlığında fakülteye bağlı bölümlerin başkanları ile varsa fakülteye bağlı enstitü ve yüksekokul müdürlerinden ve üç yıl için fakülte'deki profesörlerin kendi aralarından seçecekleri üç, doçentlerin kendi

aralarından seçecekleri iki, yardımcı doçentlerin kendi aralarından seçecekleri bir öğretim üyesinden oluşur.

Fakülte kurulu olağan toplantılarını her yarıyıl başında ve sonunda yapar.

Dekan, gerekli gördüğü hâllerde fakülte kurulunu toplantıya çağırır.

b) Görevleri: Fakülte kurulu, akademik bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

1. Fakültenin eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın faaliyetlerini ve bu faaliyetlerle ilgili esasları, plan, program ve eğitim-öğretim takvimini kararlaştırmak,

2. Fakülte yönetim kuruluna üye seçmek,

3. Kanun ve yönetmeliklerle verilen diğer görevleri yapmaktır.

Fakülte Yönetim Kurulu

Madde 10. a) Kuruluş ve işleyişi: Fakülte yönetim kurulu, dekanın başkanlığında fakülte kurulunun üç yıl için seçeceği üç profesör, iki doçent ve bir yardımcı doçentten oluşur.

Fakülte yönetim kurulu dekanın çağrısı üzerine toplanır. Yönetim kurulu gerekli gördüğü hâllerde geçici çalışma grupları, eğitim-öğretim koordinatörlükleri kurabilir ve bunların görevlerini düzenler.

b) Görevleri: Fakülte yönetim kurulu, idari faaliyetlerde dekana yardımcı bir organ olup aşağıdaki görevleri yapar:

1. Fakülte kurulunun kararları ile tespit ettiği esasların uygulanmasında dekana yardım etmek,

2. Fakültenin eğitim-öğretim, plan ve programları ile akademik takvimin uygulanmasını sağlamak,

3. Fakültenin yatırım, program ve bütçe tasarısını hazırlamak,

4. Dekanın, fakülte yönetimi ile ilgili olarak getireceği bütün işlerde karar almak,

5. Öğrencilerin kabulü, ders intibakları ve çıkarılmaları ile eğitim-öğretim ve sınavlara ait işlemleri hakkında karar vermek,

6. Kanun ve yönetmeliklerle verilen diğer görevleri yapmaktır.

Enstitü Kurulu ve Enstitü Yönetim Kurulu

Madde 11. c) Enstitü Kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve enstitüdeki anabilim dalı başkanlarından oluşur.

d) Enstitü yönetim kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları, müdür tarafından gösterilecek altı aday arasından enstitü kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur.

e) Enstitü kurulu ve enstitü yönetim kurulu, 2547 sayılı Kanun'la fakülte kurulu ve fakülte yönetim kuruluna verilmiş görevleri enstitü bakımından yerine getirirler.

Yüksekokul Kurulu ve Yüksekokul Yönetim Kurulu

Madde 12. c) Yüksekokul kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ve okuldaki bölüm, anabilim veya anasanat dalı başkanlarından oluşur.

d) Yüksekokul yönetim kurulu; müdürün başkanlığında, müdür yardımcıları ile müdürün göstereceği altı aday arasından yüksekokul kurulu tarafından üç yıl için seçilecek üç öğretim üyesinden oluşur.

e) Yüksekokul kurulu ve yüksekokul yönetim kurulu, 2547 sayılı Kanun'la fakülte kurulu ve fakülte kurulu yönetim kuruluna verilmiş görevleri yüksekokul bakımından yerine getirirler.

Bölüm Kurulu

Madde 15. (Değişik: RG-10/06/1999-23721): Bölüm Kurulu; tek anabilim veya anasanat dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanının başkanlığında o bölümdeki tüm öğretim üyeleri ile öğretim görevlileri ve okutmanlardan, birden fazla anabilim veya anasanat dalı bulunan bölümlerde ise bölüm başkan yardımcılığı ile anabilim veya anasanat dalı başkanlarından oluşur ve bölüm başkanının tespit edeceği gündemdeki konuları konuşmak üzere eğitim-öğretim yılı süresince ayda en az bir defa toplanır. Bölüm kurulu, bölüm ile varsa bölüme bağlı anabilim veya anasanat dallarının eğitim-öğretim uygulama ve araştırma faaliyetlerinin programlarının, araç, gereç ve fiziksel imkânlarından en etkin biçimde yararlanmak için gerekli planların ve işbirliği esaslarının hazırlanması hususunda görüş

bildirir. Bölüm kurulunun bu konularda hazırlayacağı öneriler, bölüm başkanının onayından sonra uygulanır.

Anabilim veya Anasanat Dalı Kurulu

Madde 16. (Başlığı ile birlikte değişik: RG-08/08/1998-23427): Anabilim veya anasanat dalı kurulu, bilim veya sanat dalı başkanlarından oluşur. Anabilim veya anasanat dalının, yalnız bir bilim veya sanat dalını kapsadığı durumlarda, anabilim veya anasanat dalı kurulu bütün öğretim üyelerinden ve öğretim görevlilerinden oluşur. Anabilim veya anasanat dalı kurulu, ilgili anabilim veya anasanat dalı programlarının planlanması ve uygulanmasında anabilim veya anasanat dalı başkanına görüş bildirir.

Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi
(http://www.yok.gov.tr/web/guest/icerik/-/journal_content/56_INSTANCE_rEHF8BIsfYRx/10279/18187, Erişim Tarihi: 22.01.2013) uyarınca;

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Kurulların oluşumu: Madde 9 - (1) Yükseköğretim Kurulu bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulları sosyal ve beşeri bilimler, sağlık bilimleri ve fen ve mühendislik bilimleri alanlarında oluşturulur. Bu kurullar üniversitelerin sosyal ve beşeri bilimler, fen ve mühendislik bilimleri ve sağlık bilimlerinin her birinden farklı alanlarda görev yapan profesör unvanına sahip öğretim üyeleri arasından iki yıllık süreyle Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından seçilen dokuzar üyeden oluşur.

(2) Gerekli görülmesi hâlinde çalışmaların verimliliğini sağlamak amacıyla farklı bilim alanları için farklı bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulları oluşturulabilir.

(3) Belirlenen kurul üyeleri hakkında etik ihlalinde bulduklarına dair kesinleşmiş bir adli veya idari karar veya tespit bulunmamalıdır.

(4) Etik kurallarına aykırı eylemi tespit edilen etik kurulu üyesinin görevi, Yükseköğretim Kurulunun bu konudaki kararının kendisine tebliği ile sona erer.

(5) Görev süresi biten bir üye aynı usulle yeniden seçilebilir. İzinsiz ve özürsüz olarak üst üste üç toplantıya katılmayan veya en az altı ay süreyle izinli olan üyenin, üyeliği kendiliğinden sona erer. Herhangi bir nedenle boşalan üyelik için, aynı usulle yeni üye seçilir.

(6) Bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulları başkanları Yükseköğretim Kurulu Başkanı tarafından seçilir. Her bir bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulu başkanı kurul üyeleri arasından bir kişiyi başkan yardımcısı olarak seçer. Başkanın görevinin sona ermesiyle birlikte başkan yardımcılığı görevi de sona erer.

(7) Bilimsel araştırma ve yayın etiği kurullarının sekretaryası ve raportörlük görevi Yükseköğretim Kurulu Hukuk Müşavirliği tarafından yürütülür.

Kurulların görevleri: Madde 10 - (1) Bilimsel araştırma ve yayın etiği kurullarının görevleri şunlardır:

a) Yayımlanan veya yayın için gönderilen yazılarda tespit edilen veya dikkate sunulan etiğe aykırı eylemleri incelemek, gerektiğinde bilirkişi veya uzman görüşü almak, ilgili kişilerle yazışmalar yapmak, bilgi istemek ve görüş bildirmek,

b) Bilimsel araştırma ve yayın etiği kurulları tarafından doğrudan veya görevlendireceği bilirkişiler/uzmanlar aracılığıyla incelenen dosyalar ile ilgili raporları inceleyerek oluşturacağı sonuç raporunu yazılı olarak bir ay içinde Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'na sunmak,

c) Akademik, araştırma ve yayın etiği konularında muhtemel etik dışı eylemleri ortadan kaldırmak için, ilgili birim ya da kurum ve kuruluşlar ile işbirliği yaparak eğitici faaliyetler düzenlenmesini sağlamak üzere Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'na önerilerde bulunmak.

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu (1981 / 17506) uyarınca;

Araştırma ve Uygulama Merkezi

Madde 3. (Değişik: 17/8/1983-2880/1 md.) j) Uygulama ve Araştırma Merkezi: Yükseköğretim kurumlarında eğitim öğretimin desteklenmesi amacıyla çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetleri için eğitim-öğretim, uygulama ve araştırmaların sürdürüldüğü bir yükseköğretim kurumudur.

Yükseköğretim Yürütme Kurulu'nun 22/02/2000 tarih ve 2000.11.500 sayılı Kararı (http://www.yok.gov.tr/web/guest/icerik/-/journal_content/56_INSTANCE_rEHF8BIsfYRx/10279/%2019147, Erişim Tarihi: 22.01.2013) uyarınca; 2547 sayılı Kanun'un 7-d-2 maddesine göre yükseköğretim kurumlarında uygulama ve araştırma merkezi, Yükseköğretim

Yürütme Kurulu kararı ile kurulabilmektedir. Söz konusu uygulama ve araştırma merkezi kurulma taleplerinde Üniversitenin konuya ilişkin senato kararı gerekmektedir.

Uygulama ve Araştırma Merkezi Yönetim Kurulları'nın Kuruluş, İşleyiş ve Görevlerine İlişkin Bir Örnek: Akdeniz Üniversitesi Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetmeliği (2008 / 26967) (http://katcam.akdeniz.edu.tr/yonetmelik, Erişim Tarihi: 22.01.2013) uyarınca;

Madde 10 - (1) Yönetim Kurulu, Müdür dâhil beş kişiden oluşur. Müdür, Yönetim Kurulunun doğal üyesidir. Diğer dört üye, Merkezin faaliyet alanına giren konularda uzman, Müdürün önereceği Üniversitede tam gün çalışan sekiz öğretim elemanı aday arasından Rektör tarafından seçilerek iki yıl için görevlendirilir.

(2) Süresi dolan üyeler yeniden görevlendirilebilir. Süresi bitmeden ayrılanların ve altı aydan fazla Üniversite dışında görevlendirilenlerin yerine, kalan süreyi tamamlamak üzere aynı usulle yeni üyeler görevlendirilir.

(3) Yönetim Kurulu, olağan olarak üçte iki çoğunlukla ayda bir kez ve gerekli olduğunda Müdürün çağrısı üzerine toplanır. Kararlar, Kurula katılanların salt çoğunluğu ile alınır. Oyların eşit olması durumunda Müdürün oyu yönünde çoğunluk sağlanmış sayılır.

Madde 11 – (1) Yönetim Kurulunun görevleri şunlardır:

- a) Merkezin faaliyetlerinin planlanmasında ve yürütülmesinde Müdüre yardımcı olmak,
- b) Danışma Kurulu üyelerini seçmek,
- c) Müdür tarafından hazırlanan yıllık çalışma planı önerisini, araştırma ve eğitim-öğretim projelerini karara bağlamak,
- ç) Müdürün çalışmalarını denetlemek,
- d) Müdür tarafından hazırlanan yıllık gelir ve gider bütçesini karara bağlamak,
- e) Gerekli gördüğü durumlarda uzmanlık komisyonları kurarak çalışmalarını yürütmek,
- f) İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

Araştırmanın katılımcılarının yürürlükteki uygulamalardan aktarımları uyarınca;

Genişletilmiş Bölüm Kurulu: Birden fazla anabilim dalı bulunan bölümlerde bölüm başkanının başkanlığında bölüm başkan yardımcıları ve anabilim dalı başkanları ile bölümdeki tüm öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve okutmanlardan oluşur. Bölüme ilişkin hususların görüşülmesi üzerine bölüm başkanının çağrısı ile belirli aralıklarla toplanır.

Geçici Görev Takımları: Üniversitenin ya da alt birimlerinin kalite, Bologna ve stratejik plan gibi uzun süreli çalışmaları dâhilinde oluşturulan geçici nitelikli kurullardır. Bu tür kurullara ilgili çalışma alanına göre merkezî bir koordinatörlüğe bağlı olarak çeşitli birimlerden farklı üyeler görevlendirilir.

EK 2- ÖN GÖRÜŞME FORMU

Sayın Hocam,

Bu form, Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yürütmekte olduğum “*akademik örgütlerde biçimsel gruptaki sessizliğin nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması*”na yönelik doktora tez çalışmam için veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Ön görüşme niteliğindeki form, bir sonraki aşamada gerçekleştireceğim derinlemesine mülakata katılımınız hususunda bilgi sağlayacaktır. Bu araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Ayrıca kimlik bilgileriniz gizli kalacaktır.

Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Arş. Gör. Nuray YAPICI-AKAR

Ofis Tel: 0 242 310 64 00 / **Gsm:** 0 505 759 89 79

E-Posta: nurayyapici@akdeniz.edu.tr / nuray.yapici@gmail.com

Lütfen diğer sayfaya geçiniz ↗

I. BÖLÜM: Biçimsel Grup Üyeliği Tespit Sorusu

- **Biçimsel (Formel) Gruplar:** Kurumlarda belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, yönetsel makam tarafından planlı ve bilinçli olarak bir araya getirilen insan topluluklarını ifade etmektedir.

? Lütfen üniversite yapısı içindeki aşağıdaki biçimsel gruplardan daha önce ve/veya hâlihazırda üyesi olduklarınızı belirtiniz.

Biçimsel Grup Türü	Üyelik Durumu	
Senato	(Evet)	(Hayır)
Üniversite Yönetim Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Fakülte Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Fakülte Yönetim Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Enstitü Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Enstitü Yönetim Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Yüksekokul Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Yüksekokul Yönetim Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Bölüm Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Genişletilmiş Bölüm Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Anabilim Dalı Kurulu	(Evet)	(Hayır)
Araştırma ve Uygulama Merkezi Yönetim Kurulu	(Evet)	(Hayır)
	(lütfen merkezin ismini belirtiniz)	
	
Geçici Görev Takımları (Kalite, Bologna ve Stratejik Plan çalışmaları gibi)	(Evet)	(Hayır)
	(lütfen geçici görev takımının ismini belirtiniz)	
	
Diğer (lütfen belirtiniz)	

Lütfen diğer sayfaya geçiniz ☞

II. BÖLÜM: Biçimsel Gruplardaki Sessizliğe İlişkin Ön Görüşme Soruları

- *Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu: Çalışanların örgütsel meselelere ilişkin duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilere sahip olmalarına rağmen çeşitli nedenlerle bunları bilinçli bir biçimde dile getirmemeleri olarak değerlendirilmektedir.*

? Lütfen aşağıdaki ifadeleri, yukarıda belirttiğiniz biçimsel grup üyeliğinizi/üyeliklerinizi ve biçimsel grup toplantılarınızı düşünerek değerlendiriniz.

1. Üyesi olduğum herhangi bir biçimsel grupta işle ve/veya kurumumla ilgili bir konuda sahip olduğum duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerimi çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşmadığım bir durum yaşadım. (Evet) (Hayır)
Bu durumu detaylı bir biçimde anlatabilirim. (Evet) (Hayır)
2. Üyesi olduğum herhangi bir biçimsel grupta işle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerin çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşılmadığı bir duruma tanıklık ettim. (Evet) (Hayır)
Bu durumu detaylı bir biçimde anlatabilirim. (Evet) (Hayır)
3. Üyesi olduğum herhangi bir biçimsel grubun işle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerini çeşitli nedenlerle bilinçli olarak topluca paylaşmadığı bir durum yaşadım. (Evet) (Hayır)
Bu durumu detaylı bir biçimde anlatabilirim. (Evet) (Hayır)

İlgi, özen ve desteğiniz için teşekkürler...

EK 3- MÜLAKAT FORMU

I. Biçimsel Grup İçindeki Bireysel Sessizliğe İlişkin Genel Sorular:

1. Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde bireysel olarak hangi konularda sessiz kalınmaktadır?
2. Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde bireysel olarak neden sessiz kalınmaktadır?
3. Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisindeki bireysel sessizlik, bilişsel ve/veya duygusal olarak nasıl anlamlandırılmaktadır?

I.I. Bireyin Kendi Sessizliğine İlişkin Derinlemesine Sorular:

- İşle ve/veya kurumunuzla ilgili bir konuda sahip olduğunuz duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerinizi çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşmadığınız herhangi bir biçimsel grupta/grup toplantısında;
 - Biçimsel grubun türü neydi? (*Grubun yapısı ve büyüklüğü ile sessizlik vakasının yaşanma sıklığı arasındaki bağlantıyı nasıl değerlendirirsiniz?*)
 - Sessiz kaldığınız konu/konular neydi/nelerdi? (*Genelde ne tür meselelerde sessiz kalınır? Rutin, stratejik, ... örneklendirebilir misiniz?*)
 - Sessizlik kararınızı etkileyen faktörler nelerdi? (*Neden sessiz kalmıştınız? Sessizlik bireysel tercihiniz miydi, yoksa topluluğun eğilimi miydi? Sessizlik kararı o an mı verilmişti, yoksa önceden mi planlanmıştı?*)
 - Toplantıyı yöneten kişinin, sessizliğiniz karşısındaki tutumu (*duygu/düşünce/davranış/beden dili*) ne oldu? Siz bunu nasıl değerlendirdiniz, önemli buldunuz mu?
 - Diğer üyelerin, sessizliğiniz karşısındaki tutumu (*duygu/düşünce/davranış/beden dili*) ne oldu? Siz bunu nasıl değerlendirdiniz, önemli buldunuz mu?
 - Siz kendi sessizliğinize ilişkin ne hissettiniz ve ne düşündünüz? (*Korunduğunuzu mu, yoksa tehdide daha açık hâle geldiğinizi mi*

düşündünüz? Tepkinizi önemli buldunuz mu, yoksa pişmanlık mı duydunuz? Deneyimleriniz size sessiz kalmayı mı öneriyor, yoksa tüm sonuçlarına katlanarak konuşmayı mı?)

- Sessizliğinizin herhangi bir duygusal ve/veya davranışsal tepki olarak yansıdığı oldu mu? *(Daha sonra hiçbir ortamda tepkinizi belli ettiniz mi veya dile getirdiniz mi? Sessizliği tercih eden diğer bireylerle herhangi bir temas kurdunuz mu?)*

I.II. Başkalarının Sessizliğine İlişkin Derinlemesine Sorular:

- İşle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerin çeşitli nedenlerle bilinçli olarak paylaşılmadığına tanıklık ettiğiniz herhangi bir biçimsel grupta/grup toplantısında;
 - Biçimsel grubun türü neydi? *(Grubun yapısı ve büyüklüğü ile sessizlik vakasının yaşanma sıklığı arasındaki bağlantıyı nasıl değerlendirirsiniz?)*
 - Sessiz kalınan konu/konular neydi/nelerdi? *(Genelde ne tür meselelerde sessiz kalınır? Rutin, stratejik, ... örneklendirebilir misiniz?)*
 - Sessizliği tercih eden bireyin/bireylerin kararını/kararlarını etkileyen faktörler nelerdi? *(Neden sessiz kalınmıştı? Sessizlik bireysel tercih miydi, yoksa topluluğun eğilimi miydi? Sessizlik kararı o an mı verilmişti, yoksa önceden mi planlanmıştı?)*
 - Toplantıyı yöneten kişinin, sessizlik karşısındaki tutumu *(duygu/düşünce/davranış/beden dili)* ne oldu? Bu nasıl değerlendirildi, önemli bulundu mu?
 - Sizin ve diğer üyelerin, sessizlik karşısındaki tutumunuz *(duygu/düşünce/davranış/beden dili)* ne oldu? Bu nasıl değerlendirildi, önemli bulundu mu?
 - Sizce sessiz kalan birey/bireyler, kendi sessizliğine/sessizliklerine ilişkin ne hissetmiş ve ne düşünmüş olabilir/olabilirler? *(Baskın olan his korunma mı, yoksa tehdide daha açık hâle gelme mi? Tepki önemli bulundu mu, yoksa pişmanlık mı duyuldu? Deneyimler sessiz kalmayı mı öneriyor, yoksa tüm sonuçlarına katlanarak konuşmayı mı?)*

- Sessizliğin herhangi bir duygusal ve/veya davranışsal tepki olarak yansıdığı oldu mu? (*Daha sonra hiçbir ortamda tepki belli edildi mi veya dile getirildi mi? Sessizliği tercih eden diğer bireylerle herhangi bir temas kuruldu mu?*)

II. Biçimsel Grubun Topluluk Hâlindeki Sessizliğine İlişkin Genel Sorular:

4. Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde topluluk olarak hangi konularda sessiz kalınmaktadır?
5. Akademik örgütlerdeki biçimsel grup yapıları içerisinde topluluk olarak neden sessiz kalınmaktadır?
6. Akademik örgütlerdeki biçimsel grupların topluca sessiz kalmaları, bilişsel ve/veya duygusal olarak nasıl anlamlandırılmaktadır?

II.1. Biçimsel Grubun Topluluk Hâlindeki Sessizliğine İlişkin Derinlemesine Sorular:

- İşle ve/veya kurumla ilgili bir konuda duygu, düşünce, görüş, öneri ve/veya eleştirilerin çeşitli nedenlerle bilinçli olarak topluca paylaşılmadığına tanıklık ettiğiniz herhangi bir biçimsel grupta/grup toplantısında;
 - Biçimsel grubun türü neydi? (*Grubun yapısı ve büyüklüğü ile sessizlik vakasının yaşanma sıklığı arasındaki bağlantıyı nasıl değerlendirirsiniz?*)
 - Sessiz kalınan konu/konular neydi/nelerdi? (*Genelde ne tür meselelerde sessiz kalınır? Rutin, stratejik, ... örneklendirebilir misiniz?*)
 - Grubun sessizlik kararını etkileyen faktörler nelerdi? (*Neden sessiz kalınmıştı? Toplu sessizlik durumu o an bireylerin münferit tercihi olarak kendiliğinden mi gelişti, yoksa grup üyelerinin ortak kararı olarak önceden mi planlanmıştı?*)
 - Toplantıyı yöneten kişinin, grup sessizliği karşısındaki tutumu (*duygu/düşünce/davranış/beden dili*) ne oldu? Bu nasıl değerlendirildi, önemli bulundu mu?
 - Diğer grupların, sessiz kalan grup/gruplar karşısındaki tutumları (*duygu/düşünce/davranış/beden dili*) ne oldu? Bu nasıl değerlendirildi, önemli bulundu mu?

- Sizce sessiz kalan grup/gruplar, kendi sessizliğine/sessizliklerine ilişkin ne hissetmiş ve ne düşünmüş olabilir/olabilirler? (*Baskın olan his korunma mı, yoksa tehdide daha açık hâle gelme mi? Tepki önemli bulundu mu, yoksa pişmanlık mı duyuldu? Deneyimler sessiz kalmayı mı öneriyor, yoksa tüm sonuçlarına katlanarak konuşmayı mı?*)
- Grup sessizliğinin herhangi bir ortak duygusal ve/veya davranışsal tepki olarak yansıdığı oldu mu? (*Daha sonra hiçbir ortamda tepki belli edildi mi veya dile getirildi mi? Sessizliği tercih eden diğer gruplarla herhangi bir temas kuruldu mu?*)
- Bireysel olarak sessiz kalmayan biri, grup içinde susmuş/tepkisiz kalmış olabilir mi? Olabilir ise neden?

III. Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Olgusuna İlişkin Genel Değerlendirme Soruları:

- ✓ Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda/grup toplantılarında genellikle bireysel sessizlik vakası mı, yoksa toplu grup sessizliği vakası mı daha sık yaşanır?
- ✓ Akademik örgütlerdeki biçimsel gruplarda/grup toplantılarında karar verme sürecindeki baskın eğilim genellikle ortaklaşa bir karara varılması yönünde midir, yoksa tartışma ve/veya itiraz etme hakkı tanınır mı? (*Yöneticiler; üyelerin oybirliğine varmaları, oyçokluğu ile karar vermeleri ya da şerh koymalarına ilişkin yönlendirmede bulunurlar mı? Yönetimsel tavır genelde demokratik mi, tatlı sert mi; yoksa baskıcı, dayatmacı ve/veya tehditkâr mıdır?*)

IV. Demografik Özellikler:

- ✓ Cinsiyetiniz :
- ✓ Unvanınız :
- ✓ Görev yaptığınız fakülte/bölüm :
- ✓ Üstlendiğiniz yönetsel görevler :
- ✓ Akademik çalışma yaşamında geçirdiğiniz toplam süre :
- ✓ Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz :

EK 4- GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

- Bu araştırma, “*akademik örgütlerde biçimsel gruplardaki sessizliğin nedenlerinin ve anlamlarının açığa çıkarılması*”na yönelik bir doktora tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Örneklem olarak akademik örgütlerin seçilmesinin nedeni, geçici ve/veya daimi süreyle eş zamanlı çoklu biçimsel grup üyeliğine imkân tanıyan spesifik bir yapıya sahip olmasıdır.
- Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla katılımcılar, istemedikleri konularda gerekçe belirtmeksizin konuşmayabilirler ve/veya istedikleri zaman sebep bildirmeksizin araştırmadan çekilebilirler. Bu durumda kendilerinden edinilen bilgiler kullanılmayacak ve imha edilecektir.
- Araştırma, gizlilik esası uyarınca yürütülecektir. Bu kapsamda verilerin toplanması, analizi ve araştırma sonuçlarının yayınlanması aşamalarında katılımcıların kimlikleri saklı tutulacak ve verdikleri bilgiler genel olarak değerlendirilecektir. Ayrıca araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve bu amaç dışında hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Tüm veriler, çalışma tamamlandıktan sonra imha edilecektir.
- Mülakatların ortalama 60-75 dk sürmesi öngörülmektedir. İhtiyaç duyulduğunda, ikinci bir mülakat yapılabilir ve katılımcılar, odak grup toplantısına davet edilebilirler.
- Mülakatlar, katılımcıların izniyle ses kayıt cihazına kaydedilecektir. Ayrıca araştırmacı, mülakat boyunca gözlem ve izlenimleri ile gerekli gördüğü diğer hususları not edebilir.
- Katılımcılar, bireysel mülakat metinlerini okumayı ve metinlerde gerekli gördükleri düzeltmelerin yapılmasını talep edebilirler.
- İstenildiği takdirde, çalışma tamamlandıktan sonra araştırmanın genel bir özeti katılımcılara iletilebilir.

Araştırmacının İletişim Bilgileri:

Arş. Gör. Nuray YAPICI-AKAR

Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı

Ofis Tel: 0 242 310 64 00 / Gsm: 0 505 759 89 79

E-Posta: nurayyapici@akdeniz.edu.tr / nuray.yapici@gmail.com

EK 5- EK DEĞERLENDİRİCİ FORMU

Açıklama: Lütfen aşağıdaki kod tablosunda yer alan kod numaralarını, eşleştirme tablosunda yer alan özet alıntılardan uygun bulduğunuzun karşısına yerleştiriniz. Bir kod, birden fazla kez kullanılabilir. Özet alıntılarının karşısına birden fazla kod yazılabilir. Önemli olan nokta, doldurulması gereken sütunda hiç boş yer bırakılmamasıdır. Desteğiniz için teşekkür ederim.

Arş. Gör. Nuray YAPICI-AKAR

Ofis Tel: 0 242 310 64 00 / **Gsm:** 0 505 759 89 79

E-Posta: nurayyapici@akdeniz.edu.tr / nuray.yapici@gmail.com

Kod Tablosu

Kod Numaraları	Kod İsimleri	Kod İçerikleri
1	Kariyere ilişkin riskler	Akademik ve/veya idari atama-yükseltme süreçleri ile akademik performansı belirleyen faaliyetlerde sorun yaşama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı
2	Konfor alanının dışına çıkma riski	Bireysel koşulları korumaya dayalı sessiz kalma davranışı
3	Azınlıkta kalma riski	Çoğunluğu karşısına alma ve dışlanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı
4	İlişkileri zedeleme riski	İlişkilerin sürdürülebilirliğini sağlayamama kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı
5	Sorumluluk altına girme riski	İş ve/veya karar sorumluluğundan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı
6	Olumsuz izlenim yaratma riski	Sorunlu ve/veya aykırı biri olarak değerlendirilme kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı
7	Taraf olarak algılanma riski	Çatışma dinamikleri çerçevesinde taraf olarak algılanma kaygısına dayalı sessiz kalma davranışı
8	Tepki alma riski	Tepki görme kaygısıyla karşıt görüş bildirmekten, olumsuzlukları dile getirmekten ve/veya eleştiri yapmaktan kaçınmaya dayalı sessiz kalma davranışı
9	Etkili olmayacağı inancı	Dikkate alınmayacağı ve fark yaratamayacağı inancına bağlı sessiz kalma davranışı
10	Kendini gizleme niyeti	Karşısındakine hoş görünme isteğiyle içsel gerçeklerini gizlemeye dayalı sessiz kalma davranışı
11	Sosyal öğrenme	Öğrenilmiş-öğretilmiş çaresizliğe bağlı sessiz kalma davranışı
12	Toplum kültürü	Biat anlayışına dayalı sessiz kalma davranışı
13	Taktik sergileme eğilimi	Bireysel kazanımlarını ön planda tutma eğilimine bağlı sessiz kalma davranışı
14	Örgütsel pozisyon	Hiyerarşik olarak alt kademede bulunmaya bağlı sessiz kalma davranışı
15	Deneyim düzeyi	Kurulun işleyişini bilmemeye ve kurul üyelerini tanımamaya bağlı sessiz kalma davranışı
16	Kurulun düzeyi	Kurulun genel yapısından kaynaklanan hiyerarşik ve/veya ilişkisel mesafe algısına dayalı sessiz kalma davranışı
17	Kurulun üyeleri	Kuruldaki diğer üyeler tarafından susma baskısı yaratıldığı algısına dayalı sessiz kalma davranışı
18	Konunun niteliği	Gündemdeki konunun niteliği hakkında yapılan bireysel değerlendirmeye dayalı sessiz kalma davranışı
19	Bilgi düzeyi	Gündemdeki konuyla ilgili yeterince bilgi sahibi olmamaya dayalı sessiz kalma davranışı
20	Yönetim anlayışı	Algılanan yönetim tarzına bağlı sessiz kalma davranışı
21	Kararların dayatılması	Kurul kararlarının, yönetsel beklentiler doğrultusunda yönlendirilmesine dayalı sessiz kalma davranışı
22	Ekipçilik anlayışı	Yönetimde kadrolaşmaya dayalı sessiz kalma davranışı
23	Oybirliği beklentisi	Yönetimin oybirliği beklentisine ve yönlendirmesine dayalı sessiz kalma davranışı
24	Duygusal ilişkiler	Duygusal bağlara dayalı enformel ilişkiler kapsamında dayanışma isteği ile sessiz kalma davranışı
25	Çıkar ilişkileri	Çıkar ilişkileri kapsamında karşılıklı yarar sağlama yaklaşımı ile sessiz kalma davranışı
26	Grubu koruma	Aidiyet duyulan grubu kollama isteğine dayalı sessiz kalma davranışı
27	Gruba uyma	Grup çıkarlarının gözetilmesi adına gruba uyma eğilimine dayalı sessiz kalma davranışı
28	Koalisyon oluşturma	Koalisyon ilişkileri kapsamında karşılıklı destek sağlamaya dayalı sessiz kalma davranışı
29	Güç dinamikleri	Güç dengesizliklerine, güç mücadelelerine ve/veya güç merkezi ile ters düşme isteğine dayalı sessiz kalma davranışı
30	Yükseköğretim sistemi	Yükseköğretim sisteminin yapısal ve yasal karakteristiklerine yönelik algılamalara dayalı sessiz kalma davranışı

Eşleştirme Tablosu

Özet Alıntılar	Kod Numaraları
...Bazı kişiler vardır, onların şahsi pusulası tamamen çıkarlarıdır. Bazı zaafı vardır... Hayattaki öncelikleri bellidir. Dolayısıyla o an ona ne uyuyorsa onu yapar. Sessiz kalmak gerekiyorsa susarlar... (k.n.5)*	
...geleceğe dair beklentileri için kendinden ödün verip susuyor. Bunu herkes yapamaz, yapmaz da. ...işte orada kişilik bu süreci etkiliyor... ..hesap kitap yapmak... İşte 'henüz daha erken, ben zamanımı bekleyeyim'... 'İlişkileri netleştirip yerimi sağlamlaştıran kadar susayım' falan... (k.n.25)	
...Bir kurula, bir biçimsel gruba ilk katıldığı zaman oranın işleyişi ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmamak nedeniyle belki sessiz kalınan durumlar var... (k.n.1)	
...İlk zamanlar bölüm kurulunun genel yapısını bilmediğim için ... sessiz kalmıştım... Orada bir toyluktan/deneyimsizlikten kaynaklı, bir de 'yaa şimdi bir şey söylerim, bir şey sorarım saçmalarım' duygusundan bir izleme eğilimi gösteriyorsun... (k.n.6)	
...alt kademelerde... Sadece biz değil tabii ki de sen biraz da etrafına bakıyorsun. Yani hani doktorahlılar var, doçentler var falan. Onların ne kadar yorum yapıp aksine/tersine bir şey söyleyebildiklerine bakıyorsun. Onların bile söyleyemediği bir yerde sana bir şey düşmüyor, işte o acemilik durumunda etrafını kolluyorsun... (k.n.1)	
...İlk zamanlar ... bu hiyerarşik durumdan kaynaklı olarak sessiz kalmıştım. ...hem dersin az, hem kendinde o kadar söz hakkı görmüyorsun... Yani en azından bende öyle olmuştu, bir süre böyle izleme... (k.n.6)	
...iş güvencesi çekincesi ile pek fazla sesi çıkmıyor insanın. İşte 'amirimle takışmayayım, ya jürimde karşıma çıkarsa' gibi şeyler... (k.n.2)	
...İnsanlar genelde yönetime yakın kalmak için, onunla arası bozulmasın diye sessiz kalıyor. İşte bu da gelecek kaygısıyla ne bileyim kadro olur... Belki de bir idari görev beklentisi var... (k.n.4)	
...kariyer anlamında ise susarsan daha iyi oluyor. Çünkü kadro tahsisleri vs.lerde bu gibi tavırlar sorgulanıp değerlendiriliyor ve ona göre bir pozisyon oluyor... Kimisi de 'aman benim başım ağrmasın böyle şeylerden, yarın öbür gün için böyle olumsuz bir şeyim olmasın' diye düşünür ve susmayı tercih eder... (k.n.8)	
...gelecekte bu kişi, benim mesleki ... çıkarlarımla ilgili herhangi bir kararda etkin olabilir mi? 'Öyleyse hiç bulaşmayayım ben bu işe' denebilir... ..ileride seninle ilgili herhangi bir kararda etkin olabilecek bir kişiyi karşıma almamak adına susmak... (k.n.10)	
... 'şimdi kim rahatını kaçırarak; ben istediğim zaman/istediğim saatte geliyorum, istediğim saatte gidiyorum; keyfim yerinde; şimdi ben eğer böyle bir şey söyleyip dikkat çekersem, dekan da bana takarsa huzursuz olurum; bunu yapamam'... (k.n.12)	
...bireysel bazda, bir toplantıya katılan üyenin çıkarları doğrultusunda kendisine bir zarar gelecek diye sessiz kalması... ..sesimi çıkarmayıp yöneticinin suyunu gideyim... Çıkarlar uğruna gizliden sessiz kalmak... (k.n.17)	
...kendi çıkarları doğrultusunda, o çıkarları elde edemeyeceğini düşündüğü noktadaki sessizlik. ...çıkara dayalı, ileride kazanabileceği ödüller ... bunlardan mahrum olmamak için bir şekilde söylemek istediğini kendi açısından doğru bildiklerini söyleyememesi... (k.n.18)	
...Direnişle karşılaşılacağını veya belki daha uzun süreli bir katılık ortaya çıkaracağını düşünüp meseleyi hani daha uzun vadede gündemde tutabilmek adına sessiz kalabilirim... (k.n.1)	
...bazen insanların bazı konularda, özellikle kendilerine göre hassasiyet gösterdikleri konularda; söyleyeceğin sözlerin, onlarda olumsuz etki yaratabileceğini düşünüp de ... sessiz kalınan hususlar olabilir. Yani onunla ilgili, onun hoşuna gitmeyecek bir şey söylediğinde tepki gösterecek... (k.n.10)	
...kurulda tek başına kalmak istemiyorsun. Kendini güçlü hissetmeyi arzuluyorsun. ...baktın ki kurulda tek başınasın, o zaman çok da konuşmak istemiyorsun zaten... (k.n.25)	
...bir kişinin savunduğu fikir, içinde bulunduğu ortamdaki genel geçer görüşlere uygun değilse kişi genellikle konuşurken kendini kısıtlıyor veya fikrini söylemiyor. Çünkü dışlanma korkusu yaşıyor. Diğer bir deyişle cazibe eğilimli oluyor ve diğerleri tarafından benimsenme ihtimali daha yüksek olan bir tutum sergiliyor... (k.n.26)	
...insanlar görüşlerini belirtmekten bir adım geri dururlar. Fikirlerini sesli olarak beyan etmeden önce, çoğunluğun ne diyeceğini sezmeye çalışırlar. Çünkü çoğunluğun söylediğinden aykırı düşmek istenmez genelde... (k.n.29)	

Özet Alıntılar	Kod Numaraları
...törende şu konuyu kim üzerine alır denildiğinde hiç kimseden ses çıkmayabiliyor. Burada mesela o konuyu sahiplenmemek için çünkü ben alayım dediği zaman iş yükü çıkacağı için sessizlik olabiliyor... (k.n.5)	
... 'nasıl olsa birisi çıkar ve bir şey söyler' durumu genelde çok oluyor. Bu epey fırsatçı bir yaklaşım. ...nasıl olsa bir Allah'ın kulu çıkar, senin adına bu işi yapar ve sen de başını derde sokmazsın, sana bir maliyeti olmaz. Yani ondan sonra konuşmak için gözlenen ve konuşması beklenen birkaç kişi vardır muhakkak... (k.n.20)	
...ses çıkarıldığında da... ..çıbanbaşı ilan ediliyorsunuz!.. ... 'kötü insan, oyunbozan' falan diyorlar... (k.n.17)	
...tepki verildiğinde de oturmuş düzene karşı gelindiği varsayıyor ve bu tepki, anarşist bir tavır olarak gösteriliyor... (k.n.27)	
...görüşlerini paylaşmak çok da bir şey ifade etmiyor, hiçbir şeyi değiştirmiyor. Ee söylemimin etkisi olmadığını anlayınca da susuyorum artık ben... (k.n.34)	
...Söylesen bile bir şeyleri değiştiremeyecek olmak ... böyle sessizlikler yaratıyor. ...söyleyecekleri dikkate alınmıyorsa hiç konuşmaz... (k.n.35)	
...kurulda normalde düşündüğünün aksine, yönetsel aktörlerin görüşünü desteleyecek doğrultuda konuşmalar yapanlar da olabiliyor. ...bir anlamda toplantı öncesinde söylediklerini, davranışını farklı yöne yansıtarak aslında sessiz kalıyor... (k.n.23)	
...kendi görüşleriyle ilgili susup güç merkezine yakın kalmak için onun söylemlerine benzer şeylerin dile getirilmesine daha sık tanık oldum diyebilirim akademide... Burada da kafalarda birtakım planlar var. Bunlar doğrultusunda rengini belli etmeme durumu sergileniyor. ...yönetime yaranamama kaygısı... (k.n.26)	
...bakıyorsunuz, daha önce size söylediğinin tam tersi yönde bir dönüş var. O anki toplantı ortamında egemen olan görüşe veya yöneticinininkine ya da sempati duyduğu kişinininkine benzer fikirler üretiyor, ama biz bizeyken başka şeyler söylemişti. ...konuştu, ama kendi gerçeklerini ifade etmedi. Yani aslında gerçek düşünceleri yine sustu, yine sessiz kalmış oldu. Davranışı, art niyetli ve tamamen çıkarıcı bir tavra dönüşüyor bu anlamda... (k.n.27)	
...Sessiz kalma tercihi konudan konuya değişiyor tabii. Yani işte bir ders programıyla ilgili konuda kimse 'aman ne söylüyorsun' tavrı içinde değil. Orada çünkü karşı tarafın iktidarını/gücünü engelleyecek fazla bir şey yok... (k.n.15)	
...belli bir beklenti içinde olup ya da o an toplantı gündeminde üzerinde konuşulanan bir benzerinin ileride kendisi için de geçerli olacağını hesaplıyorsa, yöneticiyle ters düşmemek adına hiç sesini çıkartmayanlar da oluyor... (k.n.34)	
...Konuyu da iyi bilip bilmediğine bağlı. Çünkü çok da iyi bilmiyorsan, çok fazla fikrin yoksa susuyorsun... (k.n.20)	
...konu sizi ilgilendirmede ya da içeriğe vakıf olmadığımızda sessiz kalıyorsunuz... (k.n.24)	
...hatır gönül ilişkileri nedeniyle sessiz kaldığım durumlar oldu. ...konuşsam, değer verdiğim insanlar kırılacaklardı ve de nihayetinde sosyal ilişkilerim yara alacaktı... (k.n.32)	
...sessizlik hâkim. ...arkadaşlarla arayı bozup soğutmama ... gibi şeyler etkili olabiliyor... (k.n.35)	
...ben yüzde yüz haklı görüyordum adamı. Fakat asla destek verdiğimi söyleyemiyordum, çünkü ona söylediğim zaman 'ha bak bu da oncu oldu' diye hemen anında taraflaştırılıyordum... (k.n.6)	
...hocalar çatışmaya başladı... Haklı da bulsalar, haksız da bulsalar kuruldaki diğer insanlar böyle bir şeye taraf olmak istemezlerdi. Bu nedenle de hiç konuşmazlardı... (k.n.27)	
... 'ben bugün ona karşı çıkmazsam, yarın o da bana karşı çıkmaz ve beni destekler' beklentisi de var... (k.n.9)	
...sessiz kalabilirsin. Yani itirazını dile getirmeyebilirsin. ...insanlar ... kimin-ne zaman-nerede-ne olacağını ve de kimin-ne zaman-nerede-kime-nasıl bir işinin düşeceğini belli olmadığını görüyorlar. ...onu kestiremediğin için de... ..bu ilişkileri sürdürmek niyetiyle insanlar kolay kolay başkalarını karşısına almak istemiyorlar... (k.n.10)	
...o kişiye 'niye itiraz etmedin' dediğin zaman da 'yarın öbürü gün ben de bir program getireceğim, bu sefer o da buna itiraz eder ve ben de o programı açamam' diyor... (k.n.12)	
...enformel ilişkiler denilen arkadaşlık, dostluk, akrabalık, hocalık gibi ilişki ve etkileşimler ... de sessiz kalma konusunda etkili oluyor. ...kurullarda karar alınırken 'arkadaşımın teklifidir, arkadaşım zarar görmesin, arkadaşımın işi görülsün' yaklaşımıyla sessiz kalındığı ya da oy kullanıldığı oluyor yani... (k.n.9)	

Özet Alıntılar	Kod Numaraları
...orada bir şey söyleseydim ... ona ayıp olur diye düşündüm' demişti. Sonuçta çok yakın arkadaşlardı. ...birbirini koruma adına da böyle bir şey yapabiliyorsun. ...o da suskunluğa neden olabiliyor... (k.n.12)	
...Gruplaşmanın olduğu yerde maalesef grup çıkarları doğrultusunda şeyler oluyor. Eğer gündeme gelen konular grubun çıkarlarına aykırıysa/grubun aleyhineyse mesela, grup üyelerinde sessizlik oluyor... (k.n.5)	
...bir grup normu olarak 'bu toplantıda konuşulacak şu konuya bulaşmayalım, bu bizi ilgilendiren bir mesele değil, sessiz kalmamız daha doğru olur, diğerleri nasıl karar verirse versin' deniliyorsa... (k.n.10)	
...bölüm, fakülte veya yüksek okul kurullarında yerleşik hâle gelmiş grup davranışlarının ... yol açmış olduğu sessizlik!.. (k.n.19)	
...çok yüzde yüz hak vermesen de bazen o ilişkide olduğun tarafın, senin tarafın olarak kabul ettiğin ve zayıf düşmesini istemediğin tarafın orada pozisyonunu kaybetmemesi anlamında sessiz kalabilirsin. ...biz kendi içimizde hani bir şeyler kurmaya çalışsan, dar ve küçük bir gruptuk ve dayanışmaya çalışıyorduk... ..kendi grubun, bölüm ilişkilerin dağılmasın diye belki sessiz kalmak zorunda kalabilirsin... (k.n.1)	
...kendi çalıştığı alt anabilim dalındaki mevcut yapının elemanlarının ... jürileri veya sınavları söz konusu olduğunda, hani yükseltme anlamında onlara bir zarar gelmemesi için sessizliğe katılabilir... (k.n.17)	
...bazı durumlarda bir görüşü dile getirmek ve baskın çıkmak isteyen bir tarafın, o toplantıda kendi müttefiki olarak gördüğü birilerine 'ya sen konuşmasan iyi olur veya konuşursan da beni destekle veya sessiz kal' şeklinde bir önerisi olabilir. Yani koalisyonlar olabilir. Önceden bir işbölümü yapılarak gelinmiş olabilir... (k.n.1)	
...büyük biçimsel gruplar içerisindeki alt grupların planlı davranışları da var aslında. ...desteğe ihtiyacı oluyor. ...diğerlerinin de olumlu yönde oy kullanması için çabalayacaklar. ...kendi aralarında bir kulis yaparlar... ..grubun gerçekten çok güçlü olması lazım. Çok güçlü olmalı ki, karşısında yer alan grup sessiz kalabilir... (k.n.10)	
...Güç dengesizliği ... nedeniyle sessizlik doğabiliyor... (k.n.5)	
...rektör kabul edecek gibiyse, diğeri de sesini çıkartmıyor. ...'ben ona hayır dersem, yarın öbürsü gün o da bana hayır der' düşüncesiyle yaşanan bir sessizlik olayı var... (k.n.12)	
...Yönetim ekibinin görüşlerine karşı çıkıldığında ... damgalanıyorsunuz çünkü. O yüzden de insanlar, yönetimle karşı karşıya gelmek istemiyorlar genelde. ...ilk önce yöneticinin kanaatini bilmek istiyorlar... 'Aman yönetimle ilişkim bozulmasın' anlayışı... 'Yönetime yakın olursam, rahat ederim' algısı... ..bir güç algısı var ortada. ...kendilerince bir savunma oluşturuyor... (k.n.24)	
...sessizlik, görüş ve düşüncelerin yönetimle uyumlu olup olmamasına bağlı olarak geliyor. Çünkü arada fark varsa, bunun sorun yaratabileceği düşünülüyor... (k.n.31)	
...insanlara bazen fikirleri sorulmayabiliyor, kararlar zaten önceden çoktan verilmiş olabiliyor. Bu gibi durumlarda toplantılar genelde formaliteden/şeklen yapılıyor. Yani aslında toplantı yapmanın bir anlamı kalmıyor. ...konu mankeni olmak durumunda kalıyor. ...genelde sessizliğe sürükleniliyor... (k.n.2)	
...yönetim kurulunda karar alınmıyordu! Karar zaten önceden belirlenmişti ve fakülte yönetim kurulu sadece göstermelik olarak onu onaylıyordu. ...hiç kimse buna itiraz etmiyordu... (k.n.9)	
...toplantı yapılmadan kararlar alınmıyordu ve alınan o kararlar daha sonra imzalanıyordu... (k.n.18)	
...yönetimler hep oybirliğiyle karar alınsın isterler. Çünkü aksi, hep bir prestij kaybı olarak nitelendirilir. Mesela fakülteden oyçokluğuyla çıkartılarak ya da şerh koyularak gitmiş bir kararın, senatoda savunulması zor olur. Çünkü doğal olarak senatodaki insanlar, bunun altında birtakım nedenler arayacaklardır. Dolayısıyla da yöneticiler, kararları mümkün olduğu kadar hep oybirliğiyle çıkartmak isterler ve bunun alt yapısını hazırlarlar... (k.n.12)	
...yöneticiler de kararlar oybirliğiyle çıksın ister. Çünkü oyçokluğuyla çıkması, yönetsel açıdan soru işareti olarak düşünülür daha tepedekiler tarafından. O yüzden gündem maddesine şerh koyacak biri varsa; yönetici, o kişiyi ikna etmeye çalışır... (k.n.29)	
...baktığımızda, zorunlu bir sessizliğe itiş durumu var. Bu bir yönetim tarzı, 'biz hallederiz' havası... (k.n.1)	
...insanların son derece baskı altında olduğunu ve bu nedenle sessiz kaldıklarını artık hemen hemen herkes biliyor. ...sessizliğin bu kadar artmasının nedeni, insanların zaman içerisinde	

Özet Alıntılar	Kod Numaraları
<i>sindirilmesinden kaynaklanıyor. ...derslerimi elimden alabilir, beni başka bir okulda görevlendirebilir, gelişimi-gidişimi kontrol edebilir... Sonuç, hâliyle mobbinge çıkıyor. ...yönetici, gerçekten kötü niyetliyse; insanı canından bezdirebilir... (k.n.12)</i>	
<i>...Otokratik bir yöneticiye karşı sessizlik daha yüksek olacaktır... (k.n.19)</i>	
<i>...yönetimler karşılarında öyle konuşan üç kişi bulurlarsa ... oradan istedikleri kararı çıkartamıyorlar. O nedenle daha çok kendilerine biat eden, kendilerine 'hayır' demeyecek kişilerden ekipler oluşturuyorlar... (k.n.12)</i>	
<i>...Ara yöneticilerde aranan en önemli nitelik, rektörle uyum gösterecek kişiler olup olmadıkları. Böyle bir düzen kurulmuş ve yürütülüyor. ...tüm yöneticiler tek bir zihniyette, ekip kurulurken özellikle bu gözetiliyor çünkü... (k.n.30)</i>	
<i>...kurumsallaşamadığımızdan! Yani taşra üniversitesi dedikleri zaman alıyoruz, ama alınmamak gerekiyor... Bir kültür oluşturamıyoruz, oluşturamadık... Sanırım onun sonucu olarak da böyle bir olay çıkıyor, işte sessizlik falan gibi... (k.n.12)</i>	
<i>...kurumla ilgili hiçbir kararda söz sahibi olamıyoruz... Özellikle de profesyonellikten uzak karakteristikteki taşra üniversitelerinde bu daha yoğun bir biçimde yaşıyor... (k.n.30)</i>	
<i>...YÖK yasası aslında birtakım süreçleri, akademik liyakatten çok yöneticilerin inisiyatifine bırakır hâle geldi. Böylece ... ses çıkarmaktansa, susmak makbul oldu... (k.n.13)</i>	
<i>...kanunlar ve yönetmelikler, idarecilere istismar edilmeye açık yetkiler veriyor... Dolayısıyla kurul üyeleri de görüşlerini dürüstçe ifade edemeyebiliyorlar. Yani bir nevi sistem ve yaptırımlar, bireyleri şekillendiriyor... (k.n.22)</i>	
<i>...2547 sayılı yasanın rektörlere tanıdığı neredeyse sonsuz hak var... Aslında üniversitede tek kişi yönetimi egemen, bir tek kişi yönetiyor her şeyi. ...kadroların, rektörün iki dudağının arasında olması en önemli sessizlik nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkıyor... Mahkemeler sonuç vermiyor... (k.n.30)</i>	
<i>...Örgütsel sessizliğin bir diğer sebebi de insanların daha önce edindikleri tecrübeler, yaşayarak öğrendikleri şeyler. Yani görüyorlar/bakıyorlar etrafında insanlar problemler yaşamış. Olan şeyleri görüyorlar ve sessiz kalıyorlar... (k.n.19)</i>	
<i>...Bunun bir öğrenme süreci de oluyor tabii... Kişiyi gözlemleyerek, aynı sıkıntılı durumları yaşamamak için de sessiz kalabiliyorsunuz... (k.n.23)</i>	
<i>...başkalarına 'sen de hiç uğraşma, konuşup kendini boşuna yorma' diyoruz ve kabullenip oturuyoruz... (k.n.28)</i>	
<i>...Öğrenilmiş bir şey bu. Çünkü benim başıma bir şey geliyor, yönetim gereğini yapmıyor ve üstüne mobbinge maruz kalıyorum. Tabii yan komşum da tüm bunları izliyor ve kendine otosansür uyguluyor. Böylelikle dayak yemeden öğrenmiş oluyor başına gelebilecekleri... (k.n.30)</i>	
<i>...biat kültürü! Bu da Osmanlı'dan kalma bir şey... O koltuğu, biat edilmesi gereken bir şey olarak görüyorlar... 'rektöre, dekana, bölüm başkanına bu söylenmez!' ... 'Onun söyledikleri doğru, tamam sorgulanmaz' ... Yani koltuğa saygı olayımız var eskiden beri... (k.n.12)</i>	
<i>...Türkiye'de... ...yüksek güç mesafesi boyutunun karakteristik bir özelliği olarak durum böyle... Durum böyle olunca da ... kabullenip oturuyoruz... (k.n.28)</i>	
<i>...en üst kurullarda bu sessizliğin daha fazla olduğunu düşünüyorum. Yani senatoda ve üniversite yönetim kurulunda, bu sessizlik daha fazla bence... (k.n.12)</i>	
<i>...alt seviyelerdeki kurullarda ortam daha samimi oluyor... Diğer taraftan üst kurul niteliğindeki senato ... ya da rektörlükte yapılan ... geniş katılımlı merkezî toplantılar... Buraların ortamı ise çok daha başka, kendi biriminizdeki havaya benzemiyor tepeler. Samimiyet, resmiyete dönüşüyor ve sessizlikler yaşanabiliyor... (k.n.34)</i>	
<i>...orada bir kontrol mekanizması var. Sen bir şey söylediğin zaman öbür kraldan çok kralcı olan kişi, seni susturmaya çalışıyor... (k.n.12)</i>	
<i>...öyle bir hava yaratılıyor. Bir noktadan sonra sessiz kalmak zorunda kaldığımızı hissediyorsunuz... ...günümüzdeki ifadesiyle mahalle baskısı dediğimiz şey. Bu, bazı durumlarda yönetsel aktörlerden kaynaklandı. Bazı durumlarda da kurulun diğer üyeleriyle zıt düşmemden... (k.n.23)</i>	

* **k.n.** : katılımcı numarası

Ö Z G E Ç M İ Ş

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Nuray YAPICI-AKAR
Doğum Tarihi ve Yeri : 03.10.1984 – Korkuteli/Antalya
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Aldemir-Atilla Konuk Anadolu Lisesi, Antalya, 2002.
Lisans Diploması : Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, 2006.
Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2008.
Yüksek Lisans Tez Konusu : İşyerinde Sistemik Yıldıma (*Mobbing*), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma
Doktora Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya, 2014.
Doktora Tez Konusu : Örgütsel Yaşamda Sessizlik Olgusu: Akademik Örgütlerde Biçimsel Gruplardaki Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller : İngilizce (*ileri düzey*), Almanca (*başlangıç düzeyi*)

Bilimsel Faaliyetler

✓ Uluslararası indeksler tarafından taranan hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

- Akar N. (2013). “The Relationships among Perceived Job Stressors, Workplace Bullying and Job Stress in the Health Care Services in Turkey: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach”, *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(14), 248-257.
- Akar N. (2013). “Türk Yönetim Yazınının Son On Yıllık Kesitinde İnsan Kaynakları Yönetimi’ne Bakış”, ‘İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 15(1), 70-87.
- Yapıcı-Akar N., Dirlik O., Kıymalıoğlu A., Yurtseven Ö. ve Boz H. (2011). “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 97-113.
- Yapıcı-Akar N., Anafarta N. ve Sarvan F. (2011). “Causes, Dimensions and Organizational Consequences of Mobbing: An Empirical Study”, *Ege Academic Review*, 11(1), 179-191.
- Anafarta N., Sarvan F. ve Yapıcı N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 111-137.

✓ Uluslararası projeler kapsamında basılmış kitaplarda yer alan bölümler:

- Sarvan F. ve Yapıcı-Akar N. (2011). “Türkiye Yüksek Öğretiminde Yeni Yönetimciliğin Değerlendirilmesi: Akdeniz Üniversitesi’nde Stratejik Planlama Üzerine Bir Örnek Olay Çalışması”, Ed.: Gümrükçü H., Epskamp H., Gül H., Karakelle S. ve Hoyer M., *Bologna Süreci ve Türkiye: Avrupa Yükseköğretim Alanı’nın Gerçekleştirilmesi içinde* (s.88-129), Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No 6, Yorum Basın Yayın, Ankara, ISBN: 978-975-7666-99-8.
- Sarvan F. ve Yapıcı-Akar N. (2011). “An Evaluation of New Managerialism in Turkish Higher Education: A Case Study on Strategic Planning at Akdeniz University”, Eds.: Gümrükçü H., Epskamp H., Gül H., Karakelle S. and Hoyer M., in *Bologna Process and Turkey: Realization of the European Higher Education Area*

(pp.388-430), Akdeniz University Faculty of Economics and Administrative Sciences Publication Number 6, Yorum Publishing, Ankara, ISBN: 978-975-7666-99-8.

✓ **Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

- Yapıcı-Akar N. (2010). “Psikolojik Sözleşme İhlalleri Bağlamında Örgütsel Sinizm Üzerine Kuramsal Bir Araştırma”, 1. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiri Kitabı, s.43-60, Ed.: Çizel B., Antalya:Copyland Copy Center.

✓ **Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve özeti bildiri kitaplarında basılan bildiriler:**

- Yapıcı-Akar N. (2013). “A Phenomenological Research on Antecedents and Behavioral Reflections of Employee Silence”, Abstract Book of 10th Eurasia Business and Economics Society (EBES) Conference, s.157-158, İstanbul:EBES Publications.

✓ **Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan bildiriler:**

- Sarvan F. ve Yapıcı-Akar N. (2009). “An Analysis of the Congruence of the Dual Approaches to Strategic Planning in Turkish Higher Education: A Case Study on Akdeniz University”, International Conference on Changing Universities: Governance, Relevance, Performance, 29 September-2 October, Istanbul, Turkey.

✓ **Kitap bölümü tercümeleri:**

- Akar N. (2014-tercüme kitap yayına hazırlık aşamasında). H. A. Simon (1997), Administrative Behavior, New York: Free Press, Chapter 8: Communication (pp.208-249), Türkçe tercüme.

✓ **Uluslararası projeler kapsamında hazırlanan araştırma raporları:**

- “Human Resources Management in Turkey: Past and Today”, EU Project of the Professional Label for the Trades of the Function Human Resources: VIII. International Workshop on HRM, May 12-13, 2011, Seville-Spain. (N. Atsan, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte)
- “Human Resources Management in Turkey: Understandings, Applications, Projections”, EU Project of the Professional Label for the Trades of the Function

Human Resources: Transnational Meeting, March 11, 2011, Paris-France. (N. Atsan, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte)

- “Human Resources Management in Turkey”, EU Project of the Professional Label for the Trades of the Function Human Resources: Transnational Meeting, October 15, 2010, Facolta Di Economia-Universita Degli Stu Di Genova-Italy. (N. Atsan, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte)
- “HR Professions Handbook”, EU Project of the Professional Label for the Trades of the Function Human Resources: Transnational Meeting, June 8, 2010, Paris-France. (N. Atsan, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte)
- “Terminology of European Education and Training Policy: A Selection of 100 Key Terms”, EU Project of the Professional Label for the Trades of the Function Human Resources: Transnational Meeting, April 21, 2010, Barcelona-Spain. (N. Atsan, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte)

✓ **Bilimsel toplantı düzenleme kurulu üyelikleri:**

- “Closing Meeting of the Label ProRH”, 2009-1-FR1-LEO05-07382 no.lu “Professional Label for the Trades of the Function Human Resources-Label ProRH” isimli Uluslararası İnsan Kaynakları Sertifikasyonu Avrupa Birliği Projesi kapsamında, Akdeniz Ülkeleri İşletme Okulları’nın katılımıyla, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 26-27 Eylül 2011, Antalya.
- “Workshop on the Future of Human Resources Management, HRM in Turkey, Training and Development in Turkey’s HRM”, 2009-1-FR1-LEO05-07382 no.lu “Professional Label for the Trades of the Function Human Resources-Label ProRH” isimli Uluslararası İnsan Kaynakları Sertifikasyonu Avrupa Birliği Projesi kapsamında, Akdeniz Ülkeleri İşletme Okulları’nın katılımıyla, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 20-21 Eylül 2010, Antalya.
- “International Symposium on Globalization, Democratization and Turkey”, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 27-30 Mart 2008, Antalya.

✓ **Yurt dışı öğrenim ve araştırma deneyimleri:**

- Sokrates-Erasmus anlaşması çerçevesinde doktora esnasında öğrenim görme ve araştırma yapma, Hochschule Darmstadt University of Applied Sciences, Department of Business Studies, 01.09.2011 - 29.02.2012, Almanya.

İş Deneyimi

Projeler : 2009-1-FR1-LEO05-07382 no.lu “Professional Label for the Trades of the Function Human Resources-Label ProRH” isimli Uluslararası İnsan Kaynakları Sertifikasyonu Avrupa Birliği Projesi, Leonardo da Vinci Ömürboyu Öğrenme Programı kapsamında, Akdeniz Ülkeleri İşletme Okulları’nın katılımıyla, N. Atsan yürütücülüğünde, F. Erdem ve J. Aytemur ile birlikte, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, 01.10.2009-31.12.2011, Antalya.

Çalıştığı Kurumlar : Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Araştırma Görevlisi, Mayıs 2007 - Temmuz 2014, Antalya.

İletişim Bilgileri

E-Posta : nurayyapici@akdeniz.edu.tr / nuray.yapici@gmail.com