ÖĞRETİM ELEMANLARINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Mine Küçükler[1*], Adnan Kısa[2]
[1] Lecturer, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye, mgungor@kilis.edu.tr
[2] Prof. Dr., Zirve Üniversitesi, Türkiye, adnan.kisa@zirve.edu.tr
*Corresponding author

Abstract

A QUALITATIVE RESEARCH ON ORGANIZATIONAL SILENCE OF FACULTY MEMBERS

Organizations, intentionally or unintentionally supporting their employee's departure to silence behavior, even though they know the importance of teamwork in order to be successful at the circumstances of global competition.

In the past, the silence behaviour of employee was regarded as compliance or an effort of alignment to the organization. But lately it is accepted as a reaction to the persons or organization or pull back/give up.

In this study, focus group interview has been preferred among the qualitative research methods on the faculty members out of professors (prelectors,research asistant,lecturer) in order to determine the situations/subjects they keep silent in the institutions they are working, the reasons of being silent and provide suggestions in order to abate the silence. Data, collected by video recording and analized while putting into writing. All data has been contentively and descriptively analized. Nonetheless direct quotations also placed in such a way as reflecting the original thoughts and points of view.

The opinions of participants about organizational silence have been come under four themes. These are; the types of faculty member's remaining silent, the situations and subjects that faculty members remain silent, the reasons of remaining silent and the effects of faculty members remain silent. The thoughts of participants has been summarized in tables and quotations also placed.

When the data from interview examined, it has been appeared that the silence of faculty members emanates mostly from organizational culture, especially it has been understood that they choose to remain silent because they think their thoughts will not be considered because of their low level position.

After interview with faculty members, their suggestions have been summarized as a table. When these suggestions examined we saw that; managers should consider ideas/suggestions, being more careful at human relations, making the job descriptions properly, being fair about planning and splitting duties, and the most important not making discrimination according to academic title, are the points strongly advised by participants.

Keywords: Faculty Members, University, Organization, Organizational Silence

Özet

Örgütler, küresel rekabet şartları altında başarıya ulaşabilmek için ekip çalışmasının önemini bildikleri halde, kasıtlı veya kasıt olmaksızın çalışanlarının sessiz kalma davranışına yönelmelerini desteklemektedirler. Geçmişte iş görenlerin sessiz kalma davranışı, örgüte uyum sağlamak amaçlı veya itaat olarak kabul edilse de, son zamanlarda bu davranışın örgüte veya kişilere tepki ya da geri çekilme/vazgeçme olduğu kabul edilmektedir.

Bu çalışmada, üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanlarının (öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman) çalıştıkları kurumda hangi konularda/durumlarda sessiz kaldıklarını, bulundukları örgüte karşı sessiz kalma nedenleri ile sessiz kalmalarının etkilerini belirlemek ve kurumdaki sessizliğin ortadan kaldırılması için öneriler sunmak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden odak grup görüşmesi tercih edilmiştir. Görüntü kaydıyla toplanan veriler yazıya dökülerek incelenmiştir. Bütün veriler üzerinden betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Bununla birlikte özgün görüş ve düşünceleri yansıtacak şekilde doğrudan alıntılara da yer verilmiştir

Katılımcıların örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; öğretim elemanlarının sessiz kalma çeşitleri, öğretim elemanlarının sessiz kaldığı durum ve konular, öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının nedenleri ve öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının etkileri şeklindedir. Katılımcıların düşünceleri tablolarla özetlenmiş ve alıntılara yer verilmiştir.

Görüşmeden elde edilen veriler incelendiğinde; öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının çoğunlukla örgüt kültüründen kaynaklandığı, özellikle de pozisyonlarının alt kademede yer almasından dolayı bildirecekleri fikirlerin önemsenmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih ettikleri anlaşılmıştır.

Öğretim elemanları ile yapılan görüşme sonrasında onlardan gelen öneriler bir tablo şeklinde özetlenmiştir. Öneriler incelendiğinde katılımcılar; yöneticilerin öneri ve fikirlere önem vermesi, insan ilişkilerine dikkat edilmesi, iş tanımının doğru yapılması, görev planlanması ve dağıtımının adaletli olması ve en önemlisi de akademik unvana göre ayrım yapılmaması gerektiği noktalarında ortak görüş bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Öğretim elemanları, üniversite, örgüt, örgütsel sessizlik

1.GİRİŞ

Rekabet şartları, organizasyonlarda çalışanların karar süreçlerine daha fazla katılmaları, bu sürecin her aşamasında görüşlerin dile getirmeleri, öneri getirmeleri, getirilen önerileri tartışmaları ve açık bir iletişim, ekip uyumu ve grup dayanışması içinde organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışmaları yönünde bir eğilimin önemini ön plana çıkarmıştır. Ancak uygulamada bu her zaman mümkün olmamaktadır. Çalışanların bir kısmı, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacak samimi düşünce, bilgi ve görüşlerini bilerek ifade etmeyip sessiz kalmaktadır. Örgüt içindeki bazı uygulamaların yanlış olduğunu, sonuçların olumsuz olacağını düşündüğü halde bunu söylemekten bilinçli olarak imtina etmektedir. Bu anlamda örgütsel sessizlik bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Koçel,2014; Antınöz ve Çöp:2012). Çalışanların böyle bir davranış göstermelerinin kendilerine ilişkin bireysel, çevrelerine ilişkin sosyal veya organizasyona ilişkin örgütsel nedenleri olabilir. Ancak sonuç olarak bu elemanların görüş ve bilgilerinden yararlanma imkanı ortadan kalkmaktadır. Nurullah Genç'e göre, bizim kültürümüzde, şiir ve edebiyatımızda bu kavram çok eskiden beri mevcut olup, çok iyi bilinen bir şeyle ilgili olarak, hiç bilinmiyormuş gibi davranıldığı ve sessiz kalındığı veya edebi sanatlarda incelik göstermek, nükte yapmak amacıyla abartılı soruların sorulduğu, "tecahül-i arifane" olarak günlük dilde ifadesinde bulunmaktadır (Koçel,2014).

Hans Christian Anderson'un Çıplak Kral Masalı, organizasyonlara uyarlandığında masaldaki kurgunun gerçek hayat içinde geçerli olduğu görülmektedir. Bilinen gerçekleri kimse ifade etmemeye çalışmaktadır.

CEO'nun çıplak olduğu bir şirket düşünün. CEO'nun giysilerinin olmadığını ona bakan herkes bu durumu görmektedir. Yine de çalışanlar bunu asla ifade etmemektedirler. Hatta bazı çalışanlar CEO'nun giyimini övüp, iltifat etmektedir. CEO, çalışanların giyim konusunda kendi zevkini kabul ettikleri gerçeği ile gurur duymakta ancak giyim zevkinin mükemmel olmadığını söylemeye cüret eden veya ona tuhaf bir şekilde bakan sorun çıkarıcıları kolayca kovmaktadır. Ama dikkat edilmesi gereken, çalışanların kör olmadığı ve kapalı kapı arkasında ve gizli fısıltılarla liderlerinin çıplaklığı konusunda konuşuyor olmalarıdır. Hepsi açıkça bilmektedir ki CEO çıplaktır fakat yalnızca aptallar veya naïf (deneyimsiz) olanlar toplum içerisinde konuşmaya cüret etmektedir (Morrison, Milliken, 2000).

Morrison ve Milliken'in (2000) popülerleştirdiği *'örgütsel sessizlik'* terimi, örgütün karşı karşıya kaldığı

problemler hakkında, kolektif düzeyde çok az şey yapma ya da çok az konuşma olgusu olarak ifade edilmektedir (Amah,2008). Bagheri, Zarei ve Aeen'e (2012) göre örgütsel sessizlik; işgörenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları durumunu ifade eder (Bagheri, 2012). Araştırmacılar, iş gören sessizliğini "değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" olarak tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2008).

Çalışanlar sessiz kalma kararını bireysel olarak vermelerine rağmen, sessiz kalmalarını cesaretlendiren faktörler farklıdır. Çalışanlar bir örgüte katıldıkları zaman oyunun kurallarını öğrenmeye ihtiyaç duyarlar. Güven hissi için sessiz kalmaya gerek yoktur. Çalışanlar sadece kendi deneyimleri sonucunda değil diğer çalışanlarla ile yaptıkları görüşmeler sonucunda da sessiz kalmayı öğreniyorlar. Çalışanların birçoğu sorunlar hakkında sessiz kalırken tek başlarına olmadıklarını düşünüyorlar. Bu sonuçlar sessizliğin çoğunlukla ortak bir olgu olduğunu akla getiriyor (Milliken, vd. 2003). Morrison ve Milliken tarafından geliştirilen organizasyonel sessizlikle ilgili teorik modelde, sessizlik iklimine neden olan üç faktör öne sürülmüştür: Organizasyonel yapı ve politikalar, yönetsel pratikler ve çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki demografik (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken) farklılık derecesi (Park, 2003). Böyle bir iklim çalışanları, eşitsizlikler, adaletsizlikler karşısında bile şikâyetçi bir çalışan olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, işten atılma, terfi edememe gibi korkular sessiz kalma eğilimine itmektedir (Sözen vd.,2009).

İş görenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; iş görenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001) iş görenlerin, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yazında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Pinder ve Harlos 2001) açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikayetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon'a göre (2003) kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır (Çakıcı, 2008).

Sessiz kalmanın örgüt ve iş görenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, taktir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003).Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir (Çakıcı, 2008).

Çalışan sessizliği farklı konuları (takım verimliliği ve üretkenliğine ilişkin konular; iş yerindeki davranışlara ilişkin kişisel haksızlıklar, etik dışı davranışlara ilişkin endişeler vb. gibi) kapsamaktadır; ayrıca farklı kişiler yer almaktadır (orta kademe yöneticiler, üst yönetim vb. gibi) ve farklı hedeflere yöneliktir (iş arkadaşı, yönetici, dış paydaşlar vb. gibi). Bu bağlamda kişinin sessizliği konuya ve hedef dinleyiciye göre farklılık gösterecektir. Örneğin bir çalışan bazı konularda (iyileştirme için öneri vermek gibi) sessiz kalmayı seçerken, bazı konularda (işyerindeki yasadışı aktiviteler gibi) sessiz kalmayacaktır ve bazı kişilerden (örneğin kıdemli müdürden) bilgi saklarken, diğerleri (örneğin meslektaşları) ile paylaşacaktır (Tangırala, Ramanujam, 2008).

İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formel ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informel ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı iş görenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kolektif hale gelmişse, kurumsal olarak gelişme olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008).

2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, üniversitelerde görev yapan öğretim üyesi dışındaki öğretim elemanlarının (öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi) çalıştıkları kurumda hangi durumlarda ve neden sessiz kaldıklarını belirlemek ve organizasyondaki sessizliğin ortadan kaldırılması için öneriler sunmaktadır. Çalışma da özellikle fikirlerini özgür bir şekilde ifade edebilme özelliğine sahip olduğu düşünülen akademisyenler üzerinde uygulanmıştır. Yükseköğretim kurumu olan ve aynı zamanda üst düzey bilimsel araştırma ve geliştirme birimlerinden oluşan üniversitelerde öğretim elemanlarının sessiz kalmaması gereklidir aksi takdirde üniversitelerin değişim ve gelişim süreci oldukça yavaşlayacak ve hem öğretim elemanı hem de üniversitenin kurum imajı olumsuz yönden etkilenecektir. Aynı zaman da düşüncelerini dile getirmeyen çalışanlar üniversitelerin önünde engel oluşturacaklardır.

2.2 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Modeli*:* Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2009). Nitel araştırma tekniklerinin öne çıkan özellikleri doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması ve tümevarımcı bir analize sahip olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmada öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda hangi durumlarda sessiz kaldıkları, bunun nedenlerini ve kurumu nasıl etkilediğini ortaya koymak amaçlandığı için nitel araştırma desenlerinden durum çalışması tercih edilmiştir. Durum çalışması, bir duruma ilişkin etkenlerin bütüncül bir yaklaşımla araştırılması ile bunların ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Çalışma grubu 2014-2015 eğitim-öğretim yılında bir devlet üniversitesinde görev yapan 7 öğretim elemanından oluşmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalarda üniversitelerde öğretim elemanlarının daha çok sessiz kaldığı, özellikle de öğretim görevlisi, okutman ve araştırma görevlilerinin sessiz kalma düzeylerinin daha yüksek olması (Alparslan, 2010; Çakıcı, 2008) sonucundan dolayı bu çalışmada çalışma grubuna sadece öğretim görevlisi ve araştırma görevlileri dâhil edilmiştir. Araştırmada, çalışmanın amacına bağlı olarak zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine araştırılmasına olanak veren(Büyüköztürk, vd. 2010) amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Bu çalışmada; çalışma grubuna, yöneticilerine veya çalıştıkları kuruma karşı sessiz kalma davranışı gösterip göstermedikleri dikkate alınarak öğretim elemanları seçilmiştir.

Yapılan bu çalışmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmaya esneklik sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Uygulama 7 öğretim elemanı ile bizzat araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Önceden randevu alınarak görüşme saati belirlenmiş ve görüşme ortamının düzgün olmasına dikkat edilmiştir. Görüşme yapılacak kişilerden gerekli izin alındıktan sonra görüntü kayıt cihazı (video) kullanılıp veriler toplanılmıştır. Her bir katılımcıya ayrı bir kod verilmiştir.

Katılımcılara verilen kodlamalar; Öğr 1, Arş 1,öğretim elemanının kodunu; K, kadın, E erkek öğretim elemanını; öğretim elemanının çalıştığı üniversitedeki kıdemini 2,3 vs. Öğr. (Öğretim Görevlisi), Arş. (Araştırma Görevlisi), öğretim elemanlarının unvanını tanımlamıştır. Her katılımcı A,B,C,D,E,F,G şeklinde kodlanmıştır.

Görüntü kaydıyla toplanan veriler yazıya dökülerek incelenmiştir. Bütün veriler üzerinden betimsel ve içerik analizi yapılmıştır. Bununla birlikte özgün görüş ve düşünceleri yansıtacak şekilde doğrudan alıntılara da yer verilmiştir. Bunlar araştırma verilerinin geçerlik ve güvenirliğini artıracak uygulamalar olarak kabul edilebilir. Bu araştırmada odak grup yoluyla elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

		Cinsiyet		
		Kadın	Erkek	Toplam
Unvan	Öğretim Görevlisi	2		2
	Araştırma Görevlisi	2	2	4
	Araştırma Görevlisi Dr.	1		1
Mesleki Kıdem	0-3	2	2	4
	4-6 yıl	3		3

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunun 5 kadın, 2 erkek öğretim elemanından oluştuğu, 4 öğretim elemanın 0-3, 3 öğretim elamanını da 4-6 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 2 öğretim görevlisi, 4 araştırma görevlisi ve 1araştırma görevlisi doktorun çalışma grubuna dâhil edildiği görülmektedir.

3.BULGULAR

Katılımcıların örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri dört ana tema altında toplanmıştır. Bunlar; öğretim elemanlarının sessiz kalma çeşitleri, öğretim elemanlarının sessiz kaldığı durum ve konular, öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının nedenleri ve öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının etkileri şeklindedir. Bu bölümde katılımcıların düşünceleri tablolarla özetlenmiş ve alıntılara yer verilmiştir.

Görüşmeden elde edilen veriler incelendiğinde öğretim elemanlarının sessiz kalmalarının genellikle örgüt kültürünün ve pozisyonlarının alt kademede yer almasından kaynaklı fikir bildirmelerinin önemsenmeyeceği düşüncesine dayandığını belirtmişlerdir.

(Hepsi): “Kıdemli öğretim elemanları yapılması gereken işlerin yeni işe başlayan öğretim elemanlarının yapması gerektiğini savunuyorlar”

(Öğr 1.K 4Y), (Öğr 2.K 4Y.) : “Fikir paylaşıldığında iş yükümüz artıyor, bizde bilmiyoruz diyoruz……. İş yükümün artacağını inanıyorsam sessiz kalmayı tercih ederim….. Önerilerim dikkate alınmıyor”

Öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda sessiz kalma sebepleri 5 kategori altında ele alınmıştır. İlk olarak yöneticilerin kişiliği, tutumu ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler ile örgüt iklimi, kültürü ve hiyerarşik yapılanma gibi konuları içeren örgütsel sebepler içerisinde değerlendirilmiştir. Sırasıyla işle ilgili konular, tecrübe eksiliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu başlığı altında ele alınmıştır.

Tablo 2. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri

Örgütsel Sessizlik Nedenleri		**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Yöneticilerin „"Sözde” ilgileniyor görülmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	x						
	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	x			x			x
	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür vardır.	x	x	x	x	x	x	x
	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	x	x		x			x
	Yöneticimin „"en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor.			x				
	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	x	x		x		x	

	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğunu düşünüyorum						x	
	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	x	x		x			
	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.			x				
	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.			x				x
	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar		x					
İşle İlgili Konular	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.		x					
	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	x	x					
	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.		x					
	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	x	x			x	x	
Tecrübe Eksikliği	Bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.	x	x	x	x			x
İzolasyon Korkusu	Problem bildirdiğinde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	x	x		x			
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	x	x			x		
	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklenmeyebilir.					x		
	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	x	x					

Tablo 2 incelendiğinde görüşmeye katılan öğretim elemanlarının çoğunlukla örgüt kültüründen ve bulundukları pozisyondan kaynaklı olarak sessizlik davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanlar iş yüklerinin artmaması, yöneticilerinden alacakları olumsuz tepkilerden ve izolasyon korkusundan etkilendikleri ortaya çıkmıştır.

> (Öğr 1. K. 4Y.): "Aşırı iş yükü olduğu için kapasitemin altında çalışıyorum öğrencilerime ve derslerime gerekli olan zamanı ayıramıyorum bende sessiz kalarak iş yükümü azaltmaya çalışıyorum……..Sorunlu biri gibi görünmemek için sessiz kalıyorum

> (Öğr 2. K. 4Y)"Beni ilgilendirmeyen konularda, doğrudan etkilenmediğim konularda, konuştuğum zaman başıma ekstradan bir iş geleceğini bildiğim konularda ya da bir şey söylediğimde birileri kırılacaksa susarım sessiz kalmayı tercih ederim. Aynı zamanda ses çıkardığımızda farklı algılanmamak için sessiz kalırım…….İlişkilerimi zedelemekten korkuyorum".

> (Arş.Dr 1. K. 6Y.): "Bir bayan olarak farklı algılanmamak için çoğu zaman sessiz kalıyorum ve çünkü ses çıkarttığımızda farklı algılanıyoruz özellikle de bayan olduğumuz için sorunlu bir bayan olarak algılanıyoruz."

> (Arş 3. K. 1Y.), (Arş 5. K. 3Y.), (Arş 4. E. 1Y.): "İdarecilerin akademik kariyerin başlangıcında olan bizlerin görüş ve önerilerine fazla önem vermemektedir"……...Bizi küçük düşürücü tarz da konuşmaktadırlar"……Öğretim üyesi olanlara daha toleranslı davranılmaktadır fakat incelendiğinde belki bizim yayınlarımız daha çok çıkacaktır."

Tablo 3. Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalmalarının Etkileri

	A	B	C	D	E	F	G
Dedikodunun artması	x			x	x	x	
Bağlılık azalır	x					x	
Verimlilik azalır	x					x	
İş yavaşlatma		x					
İş yükünün artması	x				x	x	
Kurumsal imaj olumsuz etkilenmektedir	x	x	x	x	x		x
Örgütte huzursuz bir ortam oluşmaktadır		x					
Değerli insanların veya fikirlerin kaybolması				x			
Motivasyon düşmektedir						x	x
Aşırı iş yükü nedeniyle kapasitenin altında çalışma		x			x	x	
Bölüm işleri artığı için kendi işinin yapılamaması		x			x	x	
İş tatminin azalması	x	x	x				x
Örgüte güven azalır			x	x		x	
Sahte gülücükler artar	x			x			x
Aile hayatı etkilenmektedir							x

Görüşme yapılan öğretim elemanlarının örgüt içerisinde sessiz kalmalarının etkileri Tablo 3'te özetlenmiştir. Sessizliğin etkileri olumlu ve olumsuz olmak üzere 2 kategori altında incelenmiştir.

Bazı öğretim elemanları sessiz kaldığında bunun örgüte ve kendilerine az da olsa olumlu katkıları olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda görüşler şu şekildedir:

> (Öğr. 2.K.4Y.): "İnsani ilişkilerin benim için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Fikrimi önemsemeyen bir yönetici ile bile sessiz kalarak zıtlaşmaya gitmiyorum, tepkimi göstermiyorum. Bu ilişkileri geçici olsa bile yıpratmıyor."
>
> (Öğr 2. K. 4Y.): "Sessiz kalanın başı ağrımıyor. Kendimi çok öne çıkarmayarak bana iş verilmesini önlüyorum"

Öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde özellikle insani ilişkilerin yıpranmaması şeklinde ve iş yükünün artmaması bireysel açıdan olumlu etkilerinin olduğunu, belirtmişlerdir. Öğretim elemanları sessiz kalmalarının bireysel ve kurumsal açıdan olumsuz etkilerinin olumlulara kıyasla daha fazla olduğunu dile getirmişlerdir. Uzun vadede bu sessizliğin daha büyük sorunlara neden olabileceği söylenebilir. Bu konudaki görüşler şu şekildedir:

> (Öğr.1. K. 4Y.): "Aşırı iş yükümün artması, motivasyonumu düşmesine, iş tatminin azalmasına sebep oluyor ve kapasitemin altında çalıştığımı düşünüyorum ve akademik çalışma yapamıyorum…, Örgüte bağlılığım azalıyor ve adalet ve güven problemi yaşıyorum"
>
> (Öğr. 2. K, 4 Y.): "Sessiz kalmamın bir olumsuz tarafı karşıdaki insanların beni bir şey bilmediğimden sessiz kaldığımı düşünmeleridir."
>
> (Arş 5. K. 3Y): "Bizim gibi genç insanların yeni fikirlerinden yararlanamıyorlar. Çünkü onlardan daha farklı düşünüyoruz. …Yenilikleri takip etme ve bunu gerçekleştirme anlamında gençleri daha önde görüyorum. Yalnız sessiz kalmamız ya da bırakılmamız durumunda bunların hiçbirinden kurumumuz yararlanmayacaktır. Kurumun yararına olacak birçok öneriyi ben kendime saklarım. Bunlardan yönetimin mahrum kaldığını düşünüyorum. …Ayrıca kurum içerisinde bilgilerin hızlı bir şekilde yayılmasını engelleyecek"
>
> (Arş 5. K. 3Y),(Öğr 1. K. 4Y.),(Arş dr 1. K. 6Y): "Özellikle işi bilip yapmamak, bir fikir olup da söylememek bilim yuvası olan üniversitelerde olmaması gereken durumlardır. Bu kuruma zarar

verecektir. …Sessizliğin insanları dedikoduya ittiğini düşünüyorum."

(Arş dr 1. K. 6Y): "Kendimi huzursuz hissederim"

(Arş 4. E.1Y):"Aile hayatımız etkilenmektedir veya öğrencilere olumsuz yönde yansımaktayız"

(Arş 2. E.2Y):"Kurumdan ayrılmalara ve olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır"

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversitelerin başarısını, son yüzyılın dinamik yapısında rekabet avantajını sürdürebilir hale getirmek için önemli bir rol oynamaktadır. Bu başarılı yapıyı sağlayacak en etkili unsur çalışanlardır. Örgütsel sessizlik, örgütsel davranış çalışmalarına son dönemlerde konu olmaya başlamış bir kavramdır. Örgütsel sessizliğin yaygın bir davranış halini aldığı kurumlarda, işte iyileştirmeyi sağlayacak veya aksaklıkları önleyecek yeni fikirler oluşamayacak ve bu durum karar alma mekanizmasının etkin bir şekilde iletilememesine neden olacaktır. Örgütün aldığı kararlarda sessiz kalarak bir katkıda bulunamayan çalışanın iş motivasyonu azalacağı gibi çalışanlar alınan kararları daha az sahiplenecektir. Bu çalışma da çalışanların fikir üretmesi ve ürettikleri fikirleri kurumlarına ve topluma yarar sağlaması maksadıyla paylaşması beklenen üniversitelerde sessizlik davranışı, sessizliğe etkili olan faktörleri ve bunun kişiye ve üniversitelerine olan etkilerini belirlenmesi amaçlanmıştır.

Öğretim elemanlarından gelen görüşler incelendiğinde örgüt kültürünün onların sessiz kalmalarında bir etken olduğu görülmektedir. Literatürde çalışanların sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin çalışanlara ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Çakıcı (2010) çalışmasında kültürel normların, hem çalışan sessizliği üzerinde hem de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olabileceğini, Morrison ve Milliken (2000) ulusal kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemelerini etkileyebileceğini, Demir (2010) ve Acaray (2015) örgütsel sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışma, yerli ve yabancı literatürde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkisini araştıran çalışmalardan birisidir. Çalışma, çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerine etkilerine ilişkin ortaya konulan sonuçlar literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmada öğretim elemanları bulundukları pozisyonların alt kademe olması ve bu sebeple fikir ve önerilerinin önemsenmeyeceğini ifade etmişlerdir. İşgörenin kendine güvenini etkileyen önemli etkenlerden biri de iş tecrübesi ve çalıştığı örgüt içinde ne kadar kıdemli olduğudur (Çakıcı 2008; Deter & Edmondson 2005). Milliken ve diğerleri (2003) yaptıkları çalışmada, katılımcıların %30,5'inin tecrübe ve kıdem eksikliği nedeniyle kendilerine tam olarak güvenemediklerini ve bu nedenle sessiz kalmayı tercih ettiklerini bulmuşlardır. Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenlerini belirlemek amacıyla yaptığı görüşmelerde, özellikle kendine güveni düşük öğretim elemanlarının sessiz kalma eğiliminde olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Yapılan bu çalışmada benzer sonuçlar elde etmiştir.

Öğretim elemanları, yöneticilerinden kaynaklanan sebeplerden dolayı sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerinin tutumları, iletişim tarzları, onlara karşı davranış tarzlarının kendilerini sessiz kalmaya ittiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılara göre yöneticilerin tutum ve davranışları sessiz kalmalarında önemli bir etkendir. Özellikle görüş ve önerilerinin yöneticileri tarafından önemsenmemesi ve bunun bir örgüt kültürü şeklinde devam ettirilmesi öğretim elemanlarını sessizliğe yönelttiği söylenebilir. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre tam anlamıyla bir görev tanımlarının olmaması ve sözleşmeli olmalarının en önemli bir etken olduğunu belirtmişlerdir.

Sessizliğin hem öğretim elemanları üzerinde hem de üniversitelere olumlu ve olumsuz yansımaları ortaya çıkmaktadır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde sessizliğin olumlu sonuçlarının geçici olduğu ortaya çıkmaktadır. Bireysel açıdan olumsuz sonuçlar incelendiğinde, dedikodunun artması, iş yükünün artması, aşırı iş yükünde kaynaklı kapasitenin altında çalışılması, örgüte güvenin azalması, özel hayatın olumsuz etkilenmesi, psikolojik sorunlar yaşamaları, motivasyonlarının azalması; çalışılan kurum açısından dedikoduların artması, kurumsal imajın zedelenmesi, iyi fikirlerin dile getirilmemesi sonucu üniversitenin kendini geliştirememesi gibi örgütsel açıdan olumsuz etkilerin olduğunu ifade etmişlerdir.

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları, bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak, çalışanlara ızdırap verebilmekte ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert & Edmondson, 2005; Milliken & Morrison, 2003). Buna stres ve motivasyon kaybı da eklenebilir (Çakıcı, 2010). Sessiz kalmanın örgüt ve işgörenlere olumsuz yansımaları söz konusudur. Sessizliğin

örgütsel sonuçları çalışanların fikri katkılarının değerlendirilememesi, sorunların 'sümenaltı edilmesi', olumsuz geri bildirimden kaçınılması, sabotaj, bilginin istendiği kadarının paylaşılması (filtreleme) ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ifade edilebilir (Özgan ve Külekçi ,2012).

Öğretim elemanları ile yapılan görüşme sonrasında onlardan gelen öneriler Tablo 4'te bir araya getirilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların yöneticilerin öneri/ fikirlere önem vermesi, insan ilişkilerine dikkate edilmesi ve iş tanımının yapılması planlanması ve dağıtımının adaletli olması ve en önemlisi akademik ünvana göre ayrım yapılmaması gerektiği fikrinde ortak görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4. Öğretim Elemanlarının Önerileri

	A	B	C	D	E	F	G
Fikirler / öneriler dikkate alınmalı	x	x	x	x	x	x	x
Açık iletişim ikliminin oluşturulmalı	x					x	
Yöneticilerin daha genç ve deneyimli insanlardan oluşturulmalı		x	x				
Yöneticiler geçici olduklarının farkında olmalı		x					
Çalışanlar cesur olmalı				x			
İnsan ilişkilerine önem verilmeli	x	x	x	x	x	x	x
Örgüt kültürü değiştirilmeli					x	x	
Adil iş tanımı, planlaması ve dağıtımının yapılmalı	x	x	x	x	x	x	x
Yöneticiler çalışanların neden sessiz kaldığını araştırmalı	x				x		
Pasif olan çalışanları aktifleştirmeye çalışılmalı							x
Akademik ünvana göre ayrım yapılmamalı	x	x	x	x	x	x	x
Şeffaf bir yönetim tarzı benimsenmeli		x				x	

(Arş 5. K. 3Y):"Herkesin kendine göre kuruma katkı sağlayacağı bir özelliği var, bir enerjisi, bilgisi, tecrübesi var. Sessiz kalındığı takdirde bu enerji yok olacaktır. Kurumda sinerji oluşumunu engelleyecektir. Bu içe kapanıklık sorunların çözülmeden büyümesine sebep olabilir. Belki o onda söylense kolaylıkla çözülebilecek bir sorun zaman geçtikçe içinden çıkılmaz bir hal alabilir. Bu da kurumun işini aksatır."

Üniversiteleri başarıya ulaştırmakta en önemli rolü üstlenen insan sermayesinin görüşlerinin ne denli bir değer olduğunun farkındalığı yaratılmalıdır. Yöneticilerin hem üniversite ye hem de topluma hizmet eden öğretim elemanlarının olumsuz olarak etkilenmemesi için örgütsel sessizliğin takip edilmesi ve örgüt kültürünü güçlendirmek için gerekli önlemler alınması gerekli olacaktır. Bunun için akademik birimlerin demokratik bir örgüt çalışması ve her kademedeki öğretim elemanının kendini ifade edebilmesinin önünü açacak şekilde dizayn edilmesi gerekmektedir. Yönetim, öğretim elemanlarının kendini ifade edememesinden ve özgün fikirlerin üretilememesinden ve rahatsız ve huzursuz olmalıdır. Dolayısıyla sessizliği; örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kabul etmek, anlamak ve ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, Ali., Çekmecelioğlu, Hülya. G. ve Akturan, Abdulkadir. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. The Journal of Academic Social Science Studies. 32, p. 139-157, Winter III.

Alparslan, A. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta: Türkiye

Amah, O. E. ve Okafor, C.A. (2008), "Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour And Work Attitudes: The Role Of Self- Esteem And Locus Of Conrol", Asian Journal Of Scientific Research, 1 (1), 1-11

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and ItsDevelopment Factors)", Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, s.47-58

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, 40 (6), s.1397

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1),117-134.

Çakıcı, A.(2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık.

Demir , M. (2010). "Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi", Etkisi", 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, s: 577-589.

Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2005). "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations", Academy of Management Proceedings, 1-6.

Ekiz, D. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.

Koçel, Tamer. (2014) . İşletme Yöneticiliği. İstanbul : Beta Yayınları. Genişletilmiş 15.Baskı

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003), "Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence İn Organizations", Journal Of Management Studies, 40 (6),s.1565

Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25 (4): 706-725.

Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. E-international Journal Journal of Educational Research, 3(4) 33-49.

Park, C.W. ve Keıl, M. (2009), "Organizational Silence And Whistle Blowing On It Projects: An Integrated Model", Decision Sciences, 40 (4), s.901- 918 74

Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.

Premeaux, S.F. ve Bedeian, A.G. (2003). "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", Journal of Management Studies, 40 (6): 1539-1562.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F. (2009), "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:22, s.395-408

Tangırala, S., Ramanujam R. (2008), "Employee Silence On Critical Work Issues: The Level Effects Of Procedural Justice Climate", Personnel Psychology, (April 1) 61, s. 37–68

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi. Yayınevi. Genişletilmiş 9. Baskı.