

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ NE GÖRE ÇALIŞANLARIN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILAMALARI: KAMU VE
ÖZEL KESİMDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR **Sevtap SARIOĞLU UĞUR**

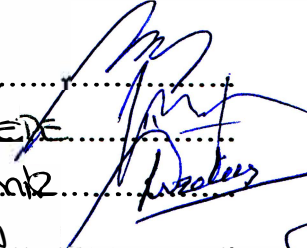
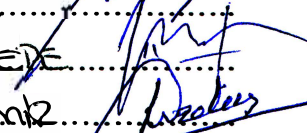
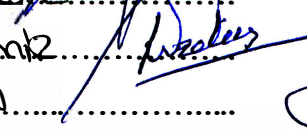


MALAT YA - 2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
**KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE
ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ALGILAMALARI: KAMU VE ÖZEL
KESİMDE BİR ARAŞTIRMA**
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN
Sevtap SARIOĞLU UĞUR

Jürimiz 05.08.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu ~~yüksek lisans~~/doktora tezini (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak ~~İzletme~~.....Anabilim, ~~Yönetim~~: Bilim dalında ~~yüksek lisans~~/doktora tezi olarak kabul edilmiştir. ~~ve Organizasyon~~

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı	İmzası
Prof. Dr. Mehmet TIKICI	
Prof. Dr. Selma KARATEPE	
Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR	
Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN	
Yrd. Doç. Dr. Muhammed DÜŞÜKCAN	

İNönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih vesayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım “Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu Ve Özel Kesimde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Sevtap SARIOĞLU UĞUR

BİLDİRİM

Hazırladığım tezimin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece İnönü Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

Sevtap SARIOĞLU UĞUR

İTHAF

Akademik kariyerimin başlangıcında tanıdığım, manevi desteğini, içten arkadaşlığını asla unutmayacağım ve O'nu her hatırladığımda yüzümde tebessüme sebep olan güzel insan, kardeşim, Şehit Piyade Komando Yüzbaşı Barış KIRICI'nın anısına...

ÖNSÖZ

Doktora ders dönemimde emekleri geçen, özellikle tez hazırlama dönemimde danışman hocam olarak bilgi ve tecrübesini benden esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR başta olmak üzere, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Mehmet TİKİCİ'ye, Doç. Dr. Mehmet DENİZ'e, Doç. Dr. Ali AKSOY'a ve Doç. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e ayrıca İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm çalışanlarına en kalbi duygularla teşekkürlerimi sunarım.

Hayatta her başarılı kadının arkasında bir de erkek olduğuna beni inandıran ve her konuda hayatımı kolaylaştıran, bu çalışma ortaya çıkarken beni her zaman motive eden meslektaşım ve sevgili eşim, Uğur UĞUR'a, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen ve bu yolda tüm kahrımı çeken, canım ailelerim; SARIOĞLU ve UĞUR ailesinin ayrı ayrı tüm fertlerine, Malatya'da her zaman imdadıma yetişen sevgili kardeşim Gül DEMİRCİ'ye, akademik çalışmalarım esnasında bana destek olan çalışma arkadaşlarıma ve sevgili öğrencilerime, çalışmamın uygulama kısmına katılan Sivas ili tüm kamu ve özel sektör çalışanlarına ve son olarak bu çalışmayı hazırlarken yararlandığım tüm eser sahiplerine çok teşekkür ederim.

Sevtap SARIOĞLU UĞUR

ÖZET

KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILAMALARI: KAMU VE ÖZEL KESİMDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma günümüz örgütsel davranış boyutlarından biri olarak kabul edilen ve giderek önemli bir konu haline gelen örgütsel sessizlik kavramı ile kişilik tiplerini incelemek ve birbirleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bunun için birçok bilimsel verilerden yararlanarak öncelikle teorik kısım ele alınmış ve ardından uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırmada üç ana hipotez ve yedi alt hipotez oluşturulmuştur. Örgütsel sessizliğin bilinçli bir şekilde susma eylemi olarak kabul edildiği örgütlerde bu tutumu tercih eden çalışanların kişilik tiplerinin belirlenmesiyle, örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabileceği ve alınacak tedbirlerle örgütsel faaliyetlerin daha verimli hale getirilebileceği düşünülmektedir.

Araştırma Sivas il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiş olup örneklem büyüklüğüne göre rastgele seçilen kamu ve özel kesim çalışanlarına (560) uygulanmıştır. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre oluşturulan iki ana hipotez (H1 ve H2) ile bir alt hipotez (H1.1) kabul edilmiş, diğer hipotezler reddedilmiştir. Sonuç olarak çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre ve kişilik tiplerine göre farklılık gösterirken aynı kişilik tipolojisine sahip çalışanların farklı sektörlerde sessizlik algılamaları değişmemektedir. Ayrıca araştırmada demografik değişkenlerle kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ancak kişilik tipleri ile demografik değişkenler arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte çalışanların örgütsel sessizlik algılaması ile demografik değişkenlerden, çalışanların *eğitim*, *kadro durumu* ve *gelir düzeylerinde* negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma çalışanların örgütsel sessizlik algısı ve kişilik tipleri ile ilgili literatürün gelişmesine katkıda bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kişilik, kişilik tipleri, A tipi - B tipi - C tipi ve D tipi kişilik, örgütsel sessizlik.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL SILENCE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES BY PERSONALITY TYPES: A RESEARCH ON PUBLIC AND PRIVATE SECTORS

In this study today recognized as one of the dimensions of organizational behavior and increasingly becoming an important issue organizational silence and personality typology to examine the concept of and has made an effort to uncover the relationship between each other. Taking advantage of the many scientific data for this practice was carried out first and then dealt with the theoretical part. Three main hypotheses and seven sub hypothesis in this study was created. In a conscious way in the organization it is considered to be a silent demonstration of organizational silence by determining the attitude of those who prefer working personality typology is considered the measures to be taken and can eliminate the negative effects of organizational silence can be more efficient organizational activities.

This research has been carried out in the province of Sivas bounds by the sample size randomly selected public, private and mixed sector employees (560) were applied. Two main hypotheses generated by the results obtained in this study (H1 and H2) with a sub-hypothesis (H1.1) has been adopted, other hypotheses were rejected. As a result, organizational silence perception of employees showed differences according to sector and personality typology also silence perception does not change has the same personality typology of employees in different sectors. In addition, with demographic variables examined the relationship between organizational silence and personality in the research but any relationship between demographic variables and personality typologies have been detected. However, employees of organizational silence perception with the demographic variables, employee training, personnel situation and the level of income has arisen as a negative relationship. This study have contributed to the development of literature related to organizational silence perception of employees and personality typologies.

Key Words: Personality, personality typologies, A-B-C-D type personality, organizational silence.

**KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ALGILAMALARI: KAMU VE ÖZEL KESİMDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZİ KABUL VE ONAY.....	iii
ONUR SÖZÜ.....	iii
BİLDİRİM.....	iv
İTHAF.....	v
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	xivv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

1.1. Genel Kavramlar	5
1.1.1. Kişilik Kavramı.....	5
1.1.2. Kişiliğin Oluşumu, Gelişimi ve Katmanları	9
1.1.3. Kişilik Özellikleri	12
1.1.4. Kişiliği Etkileyen Faktörler	15
1.1.5. Örgütsel Davranışı Etkileyen Kişilik Özellikleri.....	16
1.1.6. Örgütsel Açıdan Kişiliğin Önemi	17
1.2. Kişilik Kuramları	20
1.2.1. Psikanalitik Kişilik Kuramı	21

1.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	22
1.2.1.2. Carl Jung'un Kişilik Kuramı.....	23
1.2.1.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	23
1.2.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	24
1.2.2. Neo Analitik Kuramlar	24
1.2.2.1. Otto Rank'ın Kişilik Kuramı	25
1.2.2.2. Karen Horney'in Kişilik Kuramı	25
1.2.2.3. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı	26
1.2.2.4. Erich Fromm'un Kişilik Kuramı.....	26
1.2.3. Özellik Yaklaşımı.....	27
1.2.3.1. Allport'un Özellik Kuramı.....	27
1.2.3.2. Cattell'in Özellik Teorisi	27
1.2.3.3. Eysenck'in Kişilik Teorisi	28
1.2.3.4. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi.....	29
1.2.3.5. Sheldon'ın Üç Temel İnsan Tipi.....	29
1.2.3.6. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri.....	30
1.2.4. Davranış Psikolojisi Kuramları	30
1.2.4.1. Skinner'ın Kişilik Yorumu	31
1.2.4.2. Bandura'nın Kişilik Görüşü.....	31
1.2.4.3. Julian Rotter'in Yaklaşımı	32
1.2.4.4. Aaron Beck'in Bilişsel Kuramı.....	32
1.2.5. Benlik Kuramları	33
1.2.5.1. Rogers'ın Benlik Kuramı.....	33
1.2.5.2. Maslow'un Benlik Kuramı	34
1.2.6. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	34
1.3. Kişilik Tipolojileri.....	35

1.3.1. Beş Faktör Kişilik Tipolojisi	36
1.3.2. Myers-Briggs Tipi Kişilik Tipolojisi.....	37
1.3.3. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Tipolojisi	38
1.4. Kişilik Ölçüm Yöntemleri.....	39
1.5. Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde “A Tipi- B Tipi- C Tipi ve D	41
Tipi” Kişilik Tipolojileri	41
1.5.1. A Tipi Kişilik.....	42
1.5.2. B Tipi Kişilik.....	48
1.5.3. C Tipi Kişilik.....	50
1.5.4. D Tipi Kişilik.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı, Nedenleri, Etkileri ve Faydaları	54
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	55
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri	60
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri	68
2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Faydaları.....	71
2.2. Örgütsel Sessizlik İklimi, Teorileri ve Türleri	72
2.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi	73
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri	75
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri.....	78
2.2.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	78
2.2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	79
2.2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	80
2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Kavramlar	81
2.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses İlişkisi	82

2.3.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim İlişkisi	86
2.3.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Diğer Davranışsal Tutum ve Konular	89
2.4. Örgütsel Sessizliği Önlemek İçin Alınacak Tedbirler	93
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	97
2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları	97
2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	99
2.6. Örgütsel Sessizlik ile Kişilik Arasındaki İlişki	100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILAMALARI: KAMU VE ÖZEL KESİMDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	105
3.2. Araştırmanın Anakütle ve Örneklemi	106
3.3. Araştırmanın Kısıtları.....	106
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	107
3.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Değerleme Yöntemi	108
3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	109
3.7. Araştırmanın Sağlayacağı Yararlar	110
3.8. Araştırmanın Bulguları.....	111
3.8.1. Demografik Bulgular.....	111
3.8.2. Ölçeklerin Frekans Dağılımları ve Güvenilirliği.....	113
3.8.3. Kişilik Tipolojilerine İlişkin Bulgular	116
3.8.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Analiz Bulguları	119
3.8.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	126
SONUÇ VE ÖNERİLER	128
KAYNAKÇA	135
EKLER	164

EK-1 Araştırma Kapsamındaki Kurumların Listesi	164
EK-2 Araştırma Ölçeği.....	165

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. 1: A Tipi Kişiliğin Üstünlükleri ve Riskleri	48
Tablo 1. 2: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri	50
Tablo 2. 1: Örgütsel Sessizliğin Nedenleriyle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler	64
Tablo 2. 2: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları	80
Tablo 2. 3: Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Sesliliğin) Özel Türlerine Örnekler	81
Tablo 2. 4: Örgütlerde Ses ve Sessizlikle İlgili Araştırmalarda Ele Alınan Anahtar Kavramlar	92
Tablo 3. 1: Çalışanların Demografik Niteliklerine Göre Frekans Dağılımı	111
Tablo 3. 2: Çalışanların Aileleri İle İlgili Frekans Dağılımı	112
Tablo 3. 3: Kişilik Tipolojileri Ölçeğinin Frekans Dağılımı	114
Tablo 3. 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Frekans Dağılımı	115
Tablo 3. 5: Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	116
Tablo 3. 6: Kişilik Tipolojileri Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin Veriler	117
Tablo 3. 7: Kişilik Faktör Analizi	118
Tablo 3. 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin Veriler	119
Tablo 3. 9: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Faktör Analizi	120
Tablo 3. 10: Çalışanların Sektöre Göre Örgütsel Sessizlik Algılamalarının t- Testi Sonuçları	121
Tablo 3. 11: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Kişilik Tipolojilerine Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Anova Sonuçları	121
Tablo 3. 12: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Kişilik Tipolojilerine Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Doğrusal Regresyon	122
Tablo 3. 13: Aynı Kişilik Tipolojilerine Sahip Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Sektöre Göre Farklılığına İlişkin Anova Sonuçları	123
Tablo 3. 14: Aynı Kişilik Tipolojisine Sahip Çalışanların Sektöre Göre Örgütsel Sessizlik Algılamalarına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 3. 15: Hipotez Analizlerinin Sonuçları	126
Tablo 3. 16: Çalışanların Kişilik Tipolojileri (A) ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları (B) ile Demografik Unsurlar Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1: Kişilik Katmanları	11
Şekil 2. 1: Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	59
Şekil 2. 2: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model	61
Şekil 2. 3: Çalışan Sessizliği Genel Süreç Modeli.....	67
Şekil 2. 4: Örgütsel Sessizliğin Etkileri	70
Şekil 2. 5: Sessizlik Sarmalı	76
Şekil 3. 1: Araştırma Modeli.....	109

GİRİŞ

İnsanların bir arada yaşamaları tarih boyunca birçok kültürün oluşmasını sağlamış ve bu kültürlerin nesilden nesile aktarılması da kaçınılmaz olmuştur. Kültürel anlamda ortak değerlerin paylaşılması ön planda tutulurken, insanların birbirleri ile anlaşmalarını sağlayan en önemli araç ise kullandıkları dildir. Konuşma dili, yapısı, kuralları ve kullanım şekli yine kültürden kültüre değişiklik gösterse de insanların farklı dilleri kullanmalarında dahi birbirlerinin düşüncelerini, ne demek istediklerini anlayabilmeleri ve bu sözlü iletişim aracılığıyla insan davranışlarının yönlendirilmesi gerçeği, konuşmanın yani seslilik hareketinin önemini vurgulamaktadır. Sosyal yaşamın gereği olan insan ilişkilerinde şüphesiz aynı durum örgütsel açıdan da önem arz etmektedir. İş dünyasında hızla gelişen teknoloji karşısında çalışanların yerini giderek otomasyon sistemlerinin alacağı söylene de insan faktörünün önemi tartışılmaz bir gerçektir. Örgütlerde oluşan örgüt kültürü, tıpkı sosyal hayattaki kültür olgusu gibi bir arada ortak amaç için bulunan çalışanların birbirlerine olan tutumları çerçevesinde gerçekleşmekte; bu tutumlar ise birbirleri ile iletişim ve davranış örüntülerinin tümüyle oluşmaktadır. Örgütlerde bu davranış biçimlerinden biri de örgütsel sessizlik tutumudur. Nitekim çalışanlar birçok farklı sebeplerle konuşmayarak, sessiz bir iletişim tercihinde bulunabilirler. Çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini, gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi (Taşkiran, 2011: 72) olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları ve bu davranışı tercih eden çalışanların kişilik özelliklerinin bilinmesi, örgütsel sessizliğin neticesinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde son derece önem arz eder. Çalışanların birbirleri ile iletişim kurmaları, konuşma sayesinde olurken; kişilik özellikleri sayesinde davranış şekilleri oluşmaktadır. Bu bakımdan kişilik özellikleri bir bütün halinde davranışa, düşünceye kısaca konuşmaya ya da sessiz kalmaya sebep olmaktadır.

Örgütün devamlılığı, başarısı ve gelecekle ilgili alacağı kararlar gibi birçok etmen farklı kişilik özelliklerinden dolayı çalışanların farklı davranış ve tutumlarına

bağlıdır. Öyle ki bazı kişilik özellikleri işgören için örgütte başarılı olabilmelerini sağlarken bazı özellikler ise kişiyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler, bilginin artan önemi, müşterilerin artan beklentileri ve giderek artan rekabet gibi nedenlerle her şey sürekli ve hızlı bir değişim içine girmekte ve örgütleri değişime zorlamaktadır. Değişime yatkın olmada örgüt yapısı, süreç ve çalışmalar gibi daha teknik olan faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. Hâlbuki değişime gitmede en fazla avantaj sağlayacak olan unsur; insandır. İşgörenlerin davranış ve tutumlarına yön veren unsur ise sahip oldukları kişilik özellikleri olduğuna göre, örgütte insana ve onun kişiliğine olan eğilim oldukça önemlidir (Tokat, vd., 2013: 1984). Bu sebeptendir ki özellikle son zamanlarda yapılan bilimsel çalışmaların, örgütlerin duran varlıklarından, verimlilik ve kalite araştırmalarından çok insan unsuruna yönelik; insan özellikleri, davranış şekilleri, kişilik unsurları, gibi konuların ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik konusu ile ilgili kitap, makale, tez, ve diğer literatür incelenirken gerek yerli gerek yabancı bilimsel verilerden elde edilen bulgulara göre genel olarak sessizlik konusunun “örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, örgütsel öğrenme, örgütsel ses, örgüt kültürü, stres, liderlik, adanmışlık, iletişim, yıldırma, sinizm” gibi konularla birlikte ele alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Oysa bu konular da tıpkı örgütsel sessizlik gibi örgütsel açıdan ele alınan diğer örgütsel kavramlardır. Ancak örgütsel yapıyı oluşturan asıl unsur; *insandır* ve örgütlerde çalışanların davranışı neticesinde örgütsel davranış, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme ve diğer örgütsel konular ortaya çıkar. Asıl araştırılması gereken nokta ise örgütsel sessizlik ve tüm bu vb. konuların ilgili örgütlerde “nasıl oluyor?” sorusuna cevap vermek ve özellikle de o sorunun cevabına karşılık örgütsel faaliyetlerin bundan olumlu-olumsuz nasıl etkilendiklerini belirlemek olmalıdır. Bu belirleyici faktör ise insanın bizzat kendisidir. Örgütlerde her ne kadar modern yönetim anlayışları hâkim olsa da günümüzde hala insanın bir makineymiş gibi görülmesi ve ondan sadece örgütteki görevini layıkıyla yerine getirmesi beklenmektedir. Aynı şehirde yaşayan, aynı kültürel özelliklere sahip hatta aynı anne babadan doğan kardeşler dahi birbirinden farklı davranış özellikleri gösterirken, iş hayatında örgütsel zenginlik diyebileceğimiz birbirinden farklı yapı ve özellikteki insan (çalışan)

örgütsel faaliyetlerde sahip olduğu farklı kişilik özelliklerine göre kendini gösterecektir. İşte bu noktada bu konunun seçilmesindeki en büyük etken özel ve kamu kurumlarında çalışanların yetki ve yetenekleri dâhilinde birçok konu hakkında bilgi sahibi olmalarına karşılık ne yazık ki bu bilgilerin farklı sebeplerle paylaşılmaması yani örgütsel sessizliği tercih etmelerinin kişilikleri ile ilgili olup olmadığını ölçmek ve dahası kişilik faktörüne rağmen örgütsel sessizlik davranışının kamu ve özel kesimde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmektir.

Kişilik özellikleri incelendiğinde, birçok açıdan değerlendirilen farklı kişilik kuramlarının olduğu görülmektedir. Ancak kişilerin davranış biçimlerinin, kişisel özelliklerine göre değerlendirildiği ve özellikler yaklaşımı olarak ifade edilen “A tipi” ve “B tipi” kişilik tiplerinin henüz örgütsel sessizlik konusu ile çalışılmamış olması yönetim alanında önemli bir eksiklik olduğu düşüncesi ile yola çıkılan bu çalışmada ayrıca literatüre yeni giren “C tipi” ve “D tipi” kişilik tiplerinin de bu çalışmada ele alınması uygun görülmüştür. Nitekim bu tiplerin özelliklerine sahip olan kişilerin örgüt ortamındaki davranış biçimleri de sahip olduğu kişilik özelliğine göre değişeceğinden, örgütü başarıya götüren, amaçlara ulaşmada işbirlikçi, sessizlik yerine etkili iletişim tercihinde bulunan kişilik tiplerini belirlemek örgütün devamlılığı için önem arz etmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışanların veya yeni eleman alımlarında, kişilik tiplerine uygun istihdam sağlanması verimli bir çalışma ortamını da beraberinde getirecektir.

Özetle bu çalışma, çalışanların kişilik tiplerine göre kamu ve özel kesimde örgütsel sessizlik davranışlarını incelemekte olup alan yazında bu unsurların birlikte ele alındığı ilk çalışma olması sebebiyle birçok açıdan bilimsel katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla araştırmanın ilk bölümünde kişilik kavramı, kişiliğin oluşumu, etkileyen faktörleri, kişilik tipleri, örgütsel açıdan kişiliğin önemi gibi belirleyici konular üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri, etkileri, türleri, faydaları ve önlemleri gibi belirleyici unsurlar ve özellikle kişilik ile örgütsel sessizlik ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmaya konu olan değişkenler arasında kurulan çeşitli hipotezler ortaya konarak Sivas ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel kesim

Çalışanları üzerinde uygulanan anket verileri analiz edilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise genel olarak sonuç ve tartişmalara yer verilerek elde edilen bulgular ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİLİK VE KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM

1.1. Genel Kavramlar

İnsanları birbirinden ayıran unsurun fiziksel özellikler olduğu düşünülse de insanları birbirinden ayıran en önemli unsur; sahip oldukları kişiliktir. Öyle ki herhangi iki kişinin göz rengi, saç şekli, boyu ve kilosu aynı olabilir, bu bakımdan dünyanın farklı yerlerinde yaşayan kişiler sadece fiziksel unsurlarından ötürü birbirlerine benzetilebilmektedir. Ancak aynı aileye mensup bireylerin dahi davranışlarının ve düşüncelerinin birbirlerinden farklı olması farklı kişilik unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Nitekim bazı kişiler cana yakın özellikler gösterirken bazı kişilerin içine kapanık olması, bazılarının temiz, düzenli veya titiz özellikler gösterirken bazılarının son derece rahatına düşkün; hatta dağınık olması, bazıları çalışkan ve sorumluluk sahibi iken bazılarının tembel olması, bazıları son derece cömertken bazılarının cimri olması, gibi özellikler sergileyebilmektedirler. O halde her insanın kişiliğinin birbirinden farklı olduğu gerçeği ile özellikle çalışma hayatındaki onlarca farklı kişiliğe sahip çalışanların verimi, iş yapabilme kabiliyet ve isteği, çalışma sabrı ve azmi birbirinden farklı olacaktır. Örgütlerde önemli olan bu kişisel farklılıklara rağmen örgütün amaçlarına ulaşım ulaşılmadığıdır. Böylelikle araştırmanın bu bölümünde öncelikle kişilik kavramı incelenecek olup, kişiliğin oluşumu, gelişimi ve özellikleri ile kişiliği etkileyen faktörler ve örgütsel açıdan kişiliğin özellikleri, son olarak kişilik tipleri ve kişiliğin kuramları ayrı ayrı ele alınacaktır.

1.1.1. Kişilik Kavramı

Kişilik kavramı, bireyin ilgilerinin, yeteneklerinin, tutum ve davranışlarının, konuşma ve ortama uyum sağlama şeklinin tüm özelliklerini içeren geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle davranış bilimciler ve psikologlar kişilik kavramının tanımını konusunda görüş birliğine sahip değillerdir (Merdan, 2011: 4). Kişiliğin tüm

psikologlarca benimsenebilecek ortak bir tanımını yapmak olası değildir. Bazen kişiliğin toplumsal ve ahlaki yönlerini ifade eden “karakter” ve kişiliğin duygusallık boyutunu simgeleyen “mizaç” sözcükleriyle de yanlış olarak eş anlamlı kullanılan kişilik; ortak bir görüşe göre, tutarlı davranış kalıplarının ortaya çıkmasına neden olan kişilik özellikleri olarak tanımlanabilir (Aşan ve Aydın, 2006: 63).

Kişilik, Latince “persona” kelimesinden türetilmiştir. Persona’nın ilk anlamı, eski Roma döneminde tiyatro oyuncularının yüzlerine taktıkları “maskeler” olduğunu ve bu maskelerin oyuncular tarafından kullanılma amacının belli bir kişiliği temsil etmek, onun yansıyan özelliklerini ortaya koymak olduğunu ifade eden Aytaç (2009: 153) aynı zamanda insanın, anlaşılması kolay bir canlı olmadığına ve insandan insana, hatta toplumdan topluma bir takım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğmasının önlenemediğinin üzerinde durmuştur. Demek ki insan, “bireysel” bir canlıdır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” dediğimiz, onun başkalarına benzemeyen kendine özgü bir şekilde geliştirdiği ilişkiler bütünüdür (Aytaç, 2009:154).

Kişiliğin birçok açıdan değerlendirilen tanımları bulunmakla birlikte en çok kullanılan kişilik tanımı; *çevresine uyum sağlarken kendine has düzenlemelerini belirleyen psikofiziksel sistemlerin sahibi olan bireyin içindeki dinamik organizasyon* (Robbins ve Judge, 2013: 35) olarak ifade edilmiştir. Kişiliğin genel olarak tanımlarına bakıldığında şu ifadelere yer verildiği görülmektedir:

Kişilik, basit bir şekilde kavram olarak “bireyin ayırıcı özelliği” şeklinde tanımlanabilir. Bir insanı diğerlerinden ayıran; temel özelliklerdir. Nasıl kültür bir toplumun yaşam tarzını gösteriyorsa, kişilik de ferdin yaşama tarzını, bireyin özel yanını ifade etmektedir. Ancak yaşam tarzının, içinde çok sayıda özellik, bilinen ve bilinmeyen birçok boyutu vardır. Bunlar içinde zekâ, yetenek, eğitim, duygu, neşe, keder, öfke, inanç; arkadaşlık ilişkileri, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, konuşma şekli, sorumluluk, kültür, içtenlik, kıskançlık, sinirlilik, bağımsızlık, güvenilirlik gibi bir kaç örnek vermek mümkündür (Aytaç, 2009: 155). İnsan, “bireysel” bir yaratıktır. Ona bu bireyselliğini kazandıran özellikler “kişilik” denen,

onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder (Özarlan, 2010: 13). Bununla birlikte kişilik; objektif ve subjektif yönleriyle, bireyin dürtü, duygu ve düşünce, öğrenme ve inançlarının oluşturduğu, davranışlarıyla ortaya koyduğu kendine özgü, kararlı, tutarlı bütünlüğüdür (Sudak, K., 2011: 2). Uysal (2010: 22-24) ise kişiliği, insanın biyolojik ve ruhsal yapılarının, davranış biçimlerinin, ilgi, tutum, yetenek ve becerilerinin bir arada en karakteristik biçimde bütünleşmesi, olarak tanımlamıştır. Sarıtaş'a (1997: 529) göre kişilik, bireyi çevresindekilerden ayıran, onlardan farklılaştıran özgün davranışlar örüntüsü biçiminde tanımlanabilir. Kısaca kişilik, bir kişiyi öbüründen ayıran bütün çizgiler ve niteliklerdir (Şemin, 1992: 95).

Kişiliğin tarifindeki zorluk, kişilik kavramının genel çerçevesinin çok geniş olması ve ancak bu genellik içinde, kişi hakkında yargılara varılabilmesi zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Tatlılıoğlu, 2014: 941). İnsanı bütünüyle tanımak pek kolay bir iş değildir. Çünkü insan çok yönlü ve anlaşılması zor bir varlıktır. Bazen fertlerin davranışlarına bakar ve o davranışların arkasında herhangi bir güç olmadığını kabul eder ve bu doğrultuda hükümler veririz. Her tutum ve davranış bir başka hadiseyle ve o hadisenin tarafımızdan değerlendirilmesi neticesinde bizde bıraktığı etkisiyle düşünülmelidir. İnsanların kişiliğini tanıyabilmek için belirli bir zaman beraber olmanın, çalışmanın, komşuluk etmenin, alış-veriş ve hatta yolculuk etmenin gereğinden bahsedilmiştir. Bu karşılıklı ilişkiler sonucunda kişiler birbirlerini daha iyi anlayabilecekler, ilişkilerini de bu bilgiler üzerine kurabileceklerdir (Gümüş, 2002: 139-130). Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına, olduğundan değişik biçim vermeye çalışır. Kimi insanda bu durum sürekli; kimisi yerine göre değişik görünmek ister. Böylece sürekli ya da zaman zaman takılan maskenin arkasına sığınarak, insan kendisini istediği ya da istendiği gibi göstermeye çabalar. O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini içermektedir (Özarlan, 2010: 14).

Kişilik ile birlikte ele alınan kavramlardan birisi olan karakter ise çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiriyle kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür. Karakter, doğuştan var olduğu için çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte kendini belli eder, değişmez ve süreklidir. Karakter, bireyin ahlaki açıdan önem kazanan davranış eğilimlerini de kapsar, “*bireylerin toplum değerlerine, ahlak kurallarına ve toplum kültürüne uygun davranış gösterme özelliği*”, karakter olarak ifade edilirken, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren kalıtsal özelliklerin tamamı olup kısaca karakterin kişiliğin iskeleti olduğu söylenebilir (Aytaç, 2009: 156). Her insan kişiliğini ve karakterini içinde yetiştiği ailesinin ve yaşadığı toplumun ilke ve kurallarına; düşünce, inanç ve davranışlarına göre geliştirir. Hiç kimse birlikte yaşadığı ailenin ve toplumun ilke ve değerlerine aykırı davranamaz. Çünkü bir insanın toplum içinde olması demek, o toplumdaki ortak tutum ve davranışları benimsemesi ve onlarla bütünleşmesi demektir. Bu yüzden hiç kimse inanç ve düşüncesi, dünya görüşü, yaşam tarzı aykırı olan bir topluluk içinde yaşayamaz; karakter ve kişiliğine, dünya görüşüne ve yaşam biçimine aykırı bir kurumda çalışamaz (Aytürk, 2011: 17). Kaynak’a (1995: 62) göre karakteristik özellikler; bireyin geçmişteki başarılı ve başarısız deneyimlerinin ve onun kültür düzeyinin bu deneyimlerinde faydalanabilme derecesini sınırlamasının bir fonksiyonu olarak belirlenir. Kişilik, bu özelliklere uyum ya da uyumsuzluk halinde, gerilim oluşumunun birbirlerine göreli önlemlerinin bireyi karakterize etmesi olarak tanımlanabilir.

Kişilik ile davranışlar arasında da bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin sakin, başkalarıyla bir arada olmak isteyenlerin diğer insanlarla başarılı sosyal ilişkiler kurdukları; sert, somurtkan, asabi, az konuşan, otoriter insanların diğer insanlarla ilişkilerinde onlar üzerinde hâkimiyet kurma yönünde bir eğilimleri olduğu görülmektedir (Aytaç, 2009: 157). Kişinin arzuları, eğilimleri, biyolojik ihtiyaçları, hatta geldiği ırklar veya coğrafi bölgeler yanında dış dünyanın alışkanlıkları, aile ve iş çevresi, ekonomik düzeyi, hukuksal ve ahlaksal kurallar, yasa ve ilkeler de kişilik üzerinde etkide bulunur. Bu çerçevede işletmenin, çalışanların kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik kurallar

koyarak, kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir (Aytaç, 2009: 159).

Kişilik kavramının, iki yönü bulunmaktadır: Birinci yön; kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise kişiliğin bir genelleme özelliğinin olduğudur. Esasında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçüde görülmektedir. Bu durumda davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü anlatılmak istenmektedir. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır (Aksu, 2008: 41-42). Ayrıca kişilik, genellikle tutarlı ve sabit olmasına rağmen farklı durumlarda farklı kişilik yönleri yaratabilir (Karabacak, 2010: 23).

1.1.2. Kişiliğin Oluşumu, Gelişimi ve Katmanları

Kişilik üzerine araştırmalarda eski bir tartışma bir bireyin “kişiliğinin kalıtımın mı yoksa çevrenin mi sonucu” olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Kişiliğin hem kalıtsal hem de çevresel etkenlerin bir sonucu olduğu görünmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 135). Kişinin davranışlarının altında yatan nedenleri tanımlama çabalarına devam eden kişilik psikologları, bu nedenlerin ne olduğu konusunda hem fikir olmasalar da hepsi üç temel soruya yanıt aramışlardır: İlk soru, kişiliğin nasıl tanımlanabileceğidir. Kişiliğin tanımlanması, bir kişiyi nasıl karakterize etmek gerektiği ile ilgili yolları içermektedir. Kişilik özelliklerinin, kişinin diğer kişilerle karşılaştırılması yoluyla mı, yoksa bir kişinin davranışlarına odaklanması yoluyla mı tanımlanması gerektiği, bu sorunun yanıtlanması yönünde izlenecek seçeneklerden bir kaçıdır. İkinci soru, kişilik dinamiklerinin nasıl anlaşılabiliridir. Kişilerin kendi hayat koşullarına nasıl uyum sağladıkları, içinde buldukları kültürden ve kendi bilişsel süreçlerinden nasıl etkilendikleri sorularına yanıt aranmıştır. Üçüncü soru ise kişilik gelişiminin nasıl gerçekleştiğidir. Kişilik gelişiminin biyolojik faktörlerin etkisini ya da çocuklukta ve yetişkinlikte yaşananları ne ölçüde yansıttığına yanıt aranmıştır. Bazı kuramlar bu soruların sadece

bir tanesine odaklanmış olsa da bu üç soru, her bir kişilik kuramının bir şekilde ele aldığı konuları içermektedir. Bir kuramın kişiliği tanımlama şekli, kişilik dinamiklerine ve gelişimine bakış açısını da etkilemiştir (Üngüren, 2011: 76).

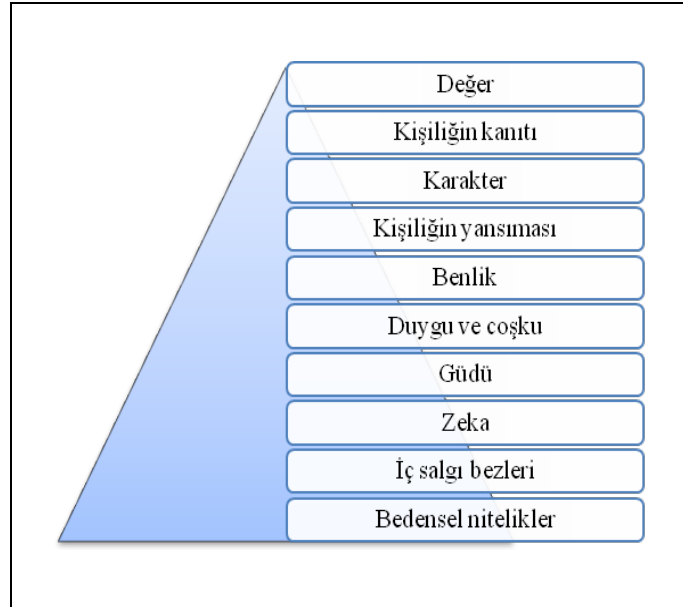
Kişilik, birey ile onun sosyal ve doğal çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak da değerlendirilmektedir. Ancak, sosyal çevrenin kişilik üzerindeki etkisinin fiziksel çevreden daha fazla olduğu kabul edilmektedir. Bunların yanında, kişiliğin genetik özellikleri de bulunmaktadır. Bu açıdan, hangi tür kişilik ayırıcılarının genetik kaynaklı, hangilerinin çevreden öğrenme yolu ile edinildiğini belirlemek kolay değildir. Bu nedenle kişilik, “genetik ve çevresel faktörlerin birlikte oluşturdukları bir bütündür” denilebilir. Rol davranışlarının, kişiliğin biçimlenmesinde önemli bir payı bulunmaktadır. Örgüt ortamında her birey, konumunun gerektirdiği davranışları göstererek rolünü yerine getirir, öte yandan her birey, toplumsal yaşantısının belirli dilimlerini değişik sosyal grupların üyesi olarak sürdürür. Kişiliğin oluşmasında sosyal statünün de önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt ortamında statü belirleyici faktörlere sahip olmanın rolü büyüktür. Kişiliği oluşturan boyutlar daha düzenli bir biçimde şu şekilde belirtilebilir: *Kişilik, genetik ve bedensel-yapısal faktörler, kültürel faktörler, sosyal grup ve sosyal sınıf faktörleri, ailesel faktörler ve diğer faktörlerden oluşmaktadır.* Bireyin yetiştiği aile ortamı ve bireyler arası ilişkilerin niteliği kişiliğin oluşumunda rol oynayan temel etkenlerden birisi olarak kabul edilir (Sarıtaş, 1997: 529-532).

Kişilik, bireyin en göze çarpıcı veya bireye yönelik olarak gözlenen özellikleridir. Örneğin herhangi bir kişi için “hissi ve saldırgan”, “kendine güvenli ve sessiz” ve benzer sıfatlar kullanılması gibi, bir başka deyişle, kişilik, bireyin herkesçe görülen dinamik bir portresi olup, onun çevredeki belli durumları algılama, anlama biçimidir. Kişiliğin içerdiği davranışlar soyaçekim ve öğrenme yoluyla meydana gelir. Dış etkilerle birlikte, bireyin yaşam basamaklarındaki rekabet duyguları, hisleri ve bazı durumsal faktörlerin de kişilik üzerinde etkileri bulunmaktadır (Altuğ, 1997: 9). Öğrenme, konuşma, algılama, hatırlama, yargılama, düşünce ve zekâ düzeyi, duygusal tepkiler, ahlak ve inanç biçimleri, davranış özellikleri bireyden bireye

değişen özelliklerdir. Kişilik; bütün bu öğelerin sonucunda oluşmaktadır (Kutlay, 2011: 6)

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsü, bir diğer ifade ile diğerlerinden farklılığı ve teklığıdır. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin gelişmesindeki olgu doğuştan gelen (kalıtımsal) özelliklerin zamanla açılması ve içinde yer aldığı çevrenin etkisiyle biçimlenmesidir (Aytaç, 2009: 160).

Kişilik, birbirlerini tamamlayıcı biçimde işlev gören farklı katmanlardan oluşmuş bir bütün olarak on farklı katmandan oluşmaktadır (Can, 2007: 106-107). Bu katmanlarda kişiliği oluşturan farklı özelliklerin sıralanışı ile ilgili bilgilerin yer aldığı görülmektedir. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya doğru Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. 1: Kişilik Katmanları

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere en alt katmanda, bedensel nitelikler bulunur. İkinci katmanda, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi,

üçüncü katmanda, kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zekâ ve dördüncü katmanda, yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır. Beşinci katmanda ise güdülerden kaynaklanan duygu ve coşku alanı vardır. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine mizaç denir. Altıncı katmanda, kişiliğin benliği bulunurken yedinci katmanda, kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları, hareketleri vardır. Sekizinci katmanda, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter vardır. Dokuzuncu katman, bireyin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması, kendi varlığını ispatlaması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir. Son olarak, onuncu katmanda birey, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.

1.1.3. Kişilik Özellikleri

Evrende milyarlarca insan olmasına rağmen kişilik özellikleri aynı olan iki insan yoktur. Bu nedenle kişiliği değerlendirmek zordur ve bu sebeple kişiliği sadece dışarıdan gözlenebilen davranış ve tutumlarla tanımlamak yetersizdir. Kişilik oluşumunda etkili olan içsel süreçler doğrudan gözlenemez. Bu sürecin göz önüne alınması gerekir (Aksoy, 2009: 8). Kişilik, öğrenme ve kavramayla ilgili bazı davranışların birleşerek oluşturdukları bir yapıdır. Kişilik, birbiriyle ilintili çok sayıda sosyal davranışın hem nedeni hem de sonucudur. Çünkü kişilik, sosyal bir yapıdır ve ancak sosyal bir ortamda gelişme olanağı bulur (Saritaş, 1997: 535). Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin bir bileşkesidir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde kişilik olgusunun zamanla çok yakından ilgili olduğu söylenebilir. Kişilik, kolay kolay değişmeyen dirençli bir yapı olarak kabul edilir. Her insan bazı fiziksel özelliklerinden dolayı nasıl ki diğerlerinden farklı ise, çevresini algılama, düşünme, yargılama, bellek gibi değişkenlere göre de kendine özgü niteliklere sahiptir. Bu nedenle, bilişsel eylemlerdeki özgünlük, kişiliği ayırıcı özelliklerin başında gelir (Saritaş, 1997: 536-537).

Kişilik, %50 kalıtımsal, %35 çevresel, %15 eğitimsel etkiler sonucunda oluşur (Aytürk, 2011: 16). Bireylerin sergileyebileceği kişilik özellikleri; sakin, açık yürekli, iddiacı, neşeli, sabırlı, sabırsız, telaşlı, rekabetçi, umursamaz, nazik gibi sıfatlarla ifade edilebilir. Görüldüğü gibi kişilik özelliklerini ifade ederken onlarca farklı sıfattan bahsetmek mümkündür. Bu sebeple kişiliği tanımlarken araştırmacılar birbirlerine benzer fakat bazı noktalarda da birbirlerinden ayrılan tanımlar yapmaktadır. Kişiliğin karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması ve farklı disiplinler tarafından inceleniyor olması, üzerinde fikir birliğine varılabilen bir tanım yapılabilmesini zorlaştırmaktadır (Özsoy, 2013: 7).

Kişilik, belirli bir durumda veya belirli olaylar karşısında kişinin takındığı tavrın davranışsal yönü ve devamlılık gösteren özellikleridir (Kaşlı, 2009: 7). Bireyin tavırlarının davranışsal yönü, içinde bulunduğu grubun diğer üyeleri ile olan etkileşimin bir sonucudur. Örgüt ortamında yöneticinin tavırlarının davranışsal yönü ise yönetim sürecinde astlarını etkilemek amacıyla sergilediği davranışların ölçülebilir, değerlendirilebilir tüm özellikleri ile ilgilidir (Sarıtış, 1997: 528). Öyle ki bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada bize bir ipucu verir. Kişinin belleği, dış görünüşü, sesi ve konuşma tarzı, tepkisi, ilgileri vb. gibi pek çok özelliği bu bireyin kişiliği hakkında bize bir takım veriler sağlar (Durna, 2005: 276). Örneğin yönetimde üç kural olarak ifade edilen, insanları yönetme konusunda en fazla önem verilmesi gereken nokta, şu üç duygudan uzak kalınmasıdır. Bu duygular; “korku”, “nefret” ve “hakarettir”. İnsanlardan korkan biri, insanları yönetemez veya insanlardan nefret eden veya insanları aşağılayan biri çalışanları yönetemez. İnsanların hem duygularına saygı göstermek, hem de insanlıklarına hürmet etmek, herkese karşı dürüst olmak gerekir (Casson, 2003: 42). Bu olumsuz hal veya olumlu tutumların hepsi yine kişilik özelliklerine göre mutlaka değişiklik gösterir.

Kişilik, belli uyaranlara karşı bireyin, topluma uyum sağlamak amacıyla geliştirdiği düzenli ve sürekli davranış örüntüleridir. Ayrıca kişilik nispeten kalıcı özellikler göstermekle birlikte, bağlamsal koşullara göre evrimleşen dinamik bir süreçtir (Özarıslan, 2010: 17). Her birey kişi olarak diğerlerinden farklı özelliklere

sahiptir ve bu özellikler onu diğer insanlardan farklı kılar. Her kişi, hayat görüşü bakımından diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Bu nedenle, kişileri güdülemek için kullanılan özendirme araçlarına gösterilen tepki insandan insana farklılıklar gösterir. Her insan, öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme, idrak etme vb. faaliyet, duygu ve süreçler bakımından diğer insanlardan farklılıklar göstermektedir. Bütün bu sayılan benzerlikler ve ayrılıklar kişisel davranış ve güdülerde önemli bir yere sahiptir (Türkel, U., 1993: 32-35). Bu gerçekler ışığında kişisel farklılıkları doğuran nedenlerin kişisel çeşitliliği oluşturacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bununla birlikte kişisel çeşitliliğin birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Luecke, 2008: 102):

- Bireysel farklılıklar, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan yaratıcı tartışmaları üretme kapasitesine sahiptir.
- Düşünce ve bakış açılarındaki çeşitlilik, grup düşüncesi ve davranma eğilimlerine karşı iyi bir önlemdir; çünkü bireyler sosyal nedenlerden dolayı belirli bir görüş etrafında birleşmeyi ve birlikte hareket etmeyi daha rasyonel bulabilmektedirler.
- Düşünce ve yeteneklerdeki çeşitlilik, iyi fikirlerin geliştirilmesine daha çok olanak sağlamaktadır.

Sayılan bu bireysel çeşitliliklerin yararları konusunda karşılık, “yıldırımaya maruz kalma riski tüm çalışan bireyler için geçerlidir” denilse dahi, konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda yaratıcılıkları yüksek olan çalışanların, zorunlu çalıştırma nedeniyle işe alınmış bulunan engelli veya çalışma yeteneği düşük bireylerin, kültür, cinsiyet, etnik vb. yönlerden farklı çalışanların ve yabancı işçilerin, amirlerinin ve çalışma arkadaşlarının yasal olmayan davranışlarına maruz kalma olasılığının daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Tınaz, vd., 2008: 43).

Kişilik özellikleri birçok farklı açıdan değerlendirilse dahi zaman zaman ortak noktalarda birleşmekte ve bu ortak noktalar neticesinde kişilerin kendilerine ait

kişisel özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kişiliğin temel özelliklerini altı başlık altında özetlemek mümkündür (Türk ve Helvacı, 2005: 97-98):

- Kişilik, bazı davranışların toplamıdır.
- Kişilik, özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Kişilik, bireysel dengenin ürünüdür.
- Kişilik, davranışlara yön verir ve idare eder.
- Kişilik, belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.
- Kişilik, doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.

1.1.4. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişilik çok yönlü bir kavramdır. Bu nedenle kişiliği oluşturan faktörlerin birçok farklı başlıklar altında toplandığı görülmektedir. Türk ve Helvacı (2005: 89) kişiliği oluşturan faktörleri beş temel grupta incelemişlerdir. Bu faktörler;

- Genetik ve bedensel yapı faktörleri
- Sosyo-kültürel faktörler
- Aile faktörü
- Sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörü
- Coğrafi ve fiziki faktörler

Kişiliği etkileyen faktörden bir diğeri ise günümüz koşullarında gittikçe daha önemli bir hale gelen ve hemen hemen her bireyin hayatında vazgeçilmez bir yeri olduğu düşünülen kitle iletişim araçlarıdır. Radyo, televizyon, dergi, İnternet gibi unsurlar, bilgi, eğitim, kültür ve eğlence vasıtası olduğu gibi, kişinin yaşına göre bulunduğu topluma göre davranışlarını etkileyebileceğinden, kişiliğinin gelişimine ve şekillenmesine de etki edecektir (Sudak, K., 2011: 5). Kişiliğe etki eden bazı faktörleri Aytaç (2009: 166-167) aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Fiziki görünüş
- Bireyin zekâ, arzu, ahlak, enerji ve bunun gibi potansiyel yetenekleri
- Aile
- Okul ve arkadaşlık grubu
- Sosyo- kültürel çevre
- İş çevresi
- Rol ve Görevler

1.1.5. Örgütsel Davranışı Etkileyen Kişilik Özellikleri

Sosyal yaşamda kişilik özellikleri ikili ilişkilere yön veren ve etkileyen bir nitelik taşımaktadır. İnsanlar genelde kendi kişiliğine uygun arkadaş, komşu ve eş seçiminde bulunurlar hatta kişilik özellikleri kendilerine benzemeyen insanlarla çok fazla görüşmezler. Tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da kişilik özellikleri çalışanların birbirlerine karşı tutum ve davranışlarına yön veren bir olgudur. Kaya (2010) çalışmasında örgütsel davranışı etkileyen bazı önemli temel kişilik özelliklerinin, “kontrol odağı, öz yönlendirme, özsaygı, Makyavelizm, A ve B tipi kişilik “ olduğunu vurgulamıştır. Kaya'nın (2010: 47-51) bu çalışmasına göre;

İç kontrol odaklı: İç kontrol odaklı bireyler, yaşamlarındaki olayların kendi kontrollerinde olduğuna inanmakta ve bu yüzden dış çevreyi kontrol etme konusunda da kendine güvenen ve atak tavırlar sergilemektedirler. Diğer taraftan, *dış kontrol odaklı* bireyler ise, yaşamlarındaki olayların doğrudan kendi kontrollerinde olduğuna inanmayan ve dış çevreye karşı kendilerinin pasif bir role sahip olduklarını düşünen bireylerdir.

Özyönlendirme: Özyönlendirme özelliği yüksek olan kişiler sosyal yaşamlarında koşulların ve olayların gidiş yönüne oldukça duyarlıdırlar. Özyönlendirme özelliği düşük olan kişiler ise, durumlara ve olaylara karşı fazla duyarlı değildirler, durum ve olaylara dikkatini vermektense ziyade içinden geldiği gibi hareket etmektedirler.

Özsaygı: Özsaygı, bireyin kendi değerine ilişkin genel görüşü olarak tanımlanmaktadır. Özsaygı düzeyi yüksek kişiler, stresli olaylarla baş etme konusunda daha başarılı olmaktadır. Ayrıca özsaygı düzeyi yüksek bir kişinin düşük olana kıyasla başarı güdüsü–ihtiyacı daha yüksektir.

Özyeterlilik: Özyeterlilik bireyin kişisel çabalarıyla arzulan sonuçları elde edebilmesini sağlayan durumlarla etkili bir şekilde mücadele edebilmesi yönündeki beklenti ile ilgilidir. Bu duygunun gelişmesi ya geçmişte yaşanan deneyimlerle doğrudan ya da başkalarının benzer işi yapmalarını gözlemleyerek dolaylı şekilde olabilmektedir.

Makyavelizm: 16. yüzyılda gücün nasıl elde edileceği ve kullanılacağına dair çalışmalar yapan Niccolo Machiavelli'den adını almıştır. Yüksek derecede Makyavelci kişiler pragmatik, başkalarıyla arasında duygusal bir mesafe olması gerektiğini düşünen kişilerdir. Makyavelizm, bir şeyi her ne şekilde olursa olsun yapma konusundaki istekliliği gösteren bir kişilik özelliğidir. Korkulan biri olmak, sevilen biri olmaktan daha iyidir anlayışı yüksek düzeyde Makyavelist olan kişilere hastır.

A tipi kişilik: A tipi kişilik özelliğine sahip olanlar genellikle hızlı yürüyen ve hızlı yemek yiyen, sabırsız, aynı anda birden fazla şey düşünen ya da yapan, boş zaman geçirmeye tahammül edemeyen, rekabetçi bireyler olarak nitelendirilmektedirler. Kendileri, aileleri ve iş arkadaşları için yüksek beklentilere sahiptirler. B tipi kişilik özelliğine sahip olanlar ise sabırlı, sorulmadıkça başarılarını ya da yaptıklarını tartışma ya da sergileme ihtiyacı duymayan, rekabet için değil dinlenme ve eğlenme için oynayan, kendine zaman ayırabilen ve suçluluk duymadan dinlenebilen kişilerdir.

1.1.6. Örgütsel Açıdan Kişiliğin Önemi

Kişilik, örgütlerde işe alım sürecinin etkinliği, çalışan davranışının daha iyi anlaşılabilmesi ve birçok örgütsel değişkeni etkileyebilmesi bakımından örgütler açısından önemli bir konudur (Özsoy, 2013: 10). Nitekim bireyin kişiliği, onun bir

işe veya örgüte uyumunda birinci derecede rol oynamaktadır. Bu bakımdan iş başarısı açısından kişiliğin önemi büyüktür. Bir birey, çalışma ortamında farklı ve üstün nitelikleri olsa dahi, başkalarıyla birlikte çalışmaktadır. Eğer kişiliği buna müsait değilse, kendisinden bekleneni veremeyebilir. Bu nedenle, personel seçimi yapılırken kişilik hakkında bilgi elde edilmesi faydalı olacaktır (Genç ve Demirdöğen, 2000: 138). Çalışma yaşamında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, insanın kişilik yapısı, yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olmasıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu ise doğru bir meslek seçimidir. Bu şekilde birey kendini gerçekleştirme imkânı bulabilmektedir. Çalışma yaşamı, insan yaşamında çok önemli yer tutan bir sosyalleşme alanı olarak kişilik üzerinde etkili olmaktadır. Böylece işin, çalışan insanın kişilik özelliklerini köreltebildiği kadar, destekleyici, kişiliği geliştirici de olabileceği gerçeği ortaya çıkmakta, işverenlere ve işçi kuruluşlarına yeni sorumluluklar düşmektedir (Özarslan, 2010: 69).

Örgütlerde çalışanlar, kişilik özellikleri ile örgütün teknik olanakları ve sosyal ortamı arasında uyumlu ve dengeli ilişkiler kurabildiği takdirde örgüt ortamında, sosyal ilişkiler daha sağlıklı, dolayısıyla örgüt iklimi daha ılıman olur. İliman bir örgüt ortamında, işgörenlerin örgüte uyum düzeyi artar, gerek yönetici-işgören, gerekse işgörenler arasında çıkabilecek çatışmalar azalır. Bunun bir sonucu olarak karşılıklı güven artar. İşgörenler kişilik özelliklerini rahatlıkla sergileyebilecek bir ortamda, kendilerini ifade etme imkânı ve bunlara bağlı olarak özgerçekleştirme fırsatı bulurlar; örgüt içi iyi ve sağlıklı sosyal ilişkiler aynı biçimde üretim ilişkilerine de yansıtılabildiği ölçüde örgüt etkin ve verimli olur (Sarıtaş, 1997: 543).

Örgütlerde insan kaynakları bölümünün temel amaçlarından biri örgüt amaçları doğrultusunda ihtiyaç duyulan pozisyonlara doğru ve nitelikli personelin yerleştirilebilmesidir. Doğru işe doğru personelin seçilip yerleştirilebilmesi birbirini takip eden bazı süreçlerin izlenmesi ile mümkün olabilmektedir. Çünkü örgütlerdeki birbirinden farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve kişilik özellikleri gerektirir. Bu bakımdan farklı pozisyonların gerektirdiği kıstasların işe alım esnasında dikkate alınması gerekir. Kişilik ise özellikle bazı işler için söz konusu kriterlerden biridir (Özsoy, 2013: 10). Öyle ki işyerinde, uyumlu, güvenilir,

arkadaşlarını motive edebilen, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin iş yerinin performansını etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Fakat sürekli kendi çıkarlarını gözetken, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, karamsar ve umutsuz bir kişiliğe sahip olan bireyler ise kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz şekilde etkileyebilir (Özsoy, 2013: 11). Nitekim örgüt içinde meydana gelen gerginlik çatışmaların azaltılmasında, çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt içindeki bireyler ile uyuşup uyuşmaması önemli bir husustur. Çünkü bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda iş çevresini de etkileyebilir. Örneğin, uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını olumsuz etkileyebilir (Soysal, 2008: 9). Dolayısıyla kişiliğin insan ilişkilerindeki rolü de dikkate alınmalıdır (Özsoy ve Yıldız, 2013: 9).

Kişilik değerlendirmesi sadece işe alım aşamasında ve insan davranışlarını daha iyi anlama hususunda değil; bununla birlikte, kariyer yönetimi, liderlik, müşteri ilişkileri yönetimi ve takım çalışmaları gibi birçok örgütsel etkinlik bakımından da işletmeler açısından önemli bir konudur. Benzer şekilde kişiliğin, iş performansı, yaratıcılık, eğitimin başarısı, kariyer gelişimi ve liderlik etkinliği gibi önemli örgütsel çıktılarla bağlantılı olduğunun sonucuna varılmıştır (Özsoy, 2013: 15). Bireysel boyutta kişiliğe uygun iş önemli olduğu kadar örgütsel açıdan da işe uygun kişilik ön plana çıkmaktadır. Hatta hem bireyin özellikleri hem de işin sahip olduğu nitelikler uyumlaştığı takdirde başarı sağlanacaktır. Örneğin insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve kişilik yapıları sosyal olan insanların, halkla ilişkiler ve personel departmanlarında görev yapmaları, verimliliklerini arttıracaktır. İçedönük kişilerin muhasebede veya bilgisayar başında çalışmaları da bu kişilerden elde edilecek başarıyı olumlu yönde etkilemektedir. Aksi halde kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen birisinin, iş yerinde huzursuz olabileceği, hatta bunalıma girebileceği söylenebilir (Özarslan, 2010: 66). Örgütlerde, işgören davranışlarında, kişiliğin oynadığı rolü belirleyen nedensel özellikler, Eren' e (2014: 94-96) göre şu şekilde sıralanmıştır:

- ***Olayların gerçeğine dayanma (nesnellik-objektivite):*** Davranışlar, kişinin normal davranmasını gerektirecek yerde, içinde bulunduğu durumun gereklerinden doğmaktadır

- **Girişim ruhu:** Başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir.
- **Hırslı olma:** Kişinin zihni daima kişisel mevki ve örgüt içinde ilerleyip yükselme tutkuları ile meşguldür.
- **Toplumculuk:** Kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek bir kimse, kendisini gruptan ayrı olarak hissetmez.

Son olarak, bireyin kişilik özelliği, iş çevresi ve örgüt tarafından değiştirilebilir ya da şekillendirilebilir. İşler yeniden oluşturulurken mesleklerin ve bireylerin özellikleri arasında uyuma dikkat edilmelidir. Bununla beraber “iş özelliği, kişilik özelliği, iş tatmini” ilişkisinin doğal etkileşimi bu uyumun sağlanması için çok önemlidir (Merdan, 2011: 26). Ayrıca işgören-örgüt bütünleşmesi bakımından da kişilik faktörünün önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenle davranış bilimlerinin bazı disiplinleri örgütsel ilişkiler bakımından kişilikle ilgilenmekte, kişiliğin örgüt yapısı doğrultusunda gelişmesine katkıda bulunmakta, kişiliğin örgütsel yapıya uydurulması aynı zamanda benzer kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin aynı çalışma grubunda toplanmasını öngörmektedir (Sarıtaş, 1997: 41).

1.2. Kişilik Kuramları

Kişiliğin, kişinin “*sahip olduğu bir şey*” olduğunu söyleyenler, birtakım insanların kişiliklerini, “arkadaş canlısı”, “hoş”, “güçlü” ya da “saldırgan” gibi kelimelerle betimlemeye çalışırlar. O halde, anlatılmak istenen, kişiliğin, bireyin diğer kişilerin yanında gösterdiği davranış özellikleri olduğudur. Bu tanım bilimsel tanıma çok yakındır. Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Özeldir; çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırt edicidir; çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Şimşek, 2011: 47). Kişiliğin incelenmesinde bireyin başkalarından hangi noktalarda ayrıldığı önem kazanmaktadır. Eğer çocuğun okuldan kaçma alışkanlığı varsa, birisi çok az ya da çok fazla yemek yiyorsa, bu gibi özellikler kişiliğin ayırıcı özellikleri olmaktadır. Bu soruna yönelik birçok yaklaşım denenmiş ve bunların her biri değişik kişilik

kuramlarının oluşmasıyla sonuçlanmıştır. Bunlar, “treyt kuramları, durum kuramları” ve son zamanlarda en doyurucu çözümü getirdiği düşünülen “sosyal davranış kuramıdır” (Morgan; 2011: 286). Ayrıca olgunlaşma kuramı birçok farklı çalışmada kişilik kuramı olarak yerini alan bir kuramdır. Genellikle insanların tutarlı davranış örüntülerini açıklamak için bir yaklaşımın seçilmesi önerilmektedir. Görüldüğü üzere kişilikle ilgili kuramlar, birçok farklı bakış açısıyla ele alındığından farklı başlıklar altında sınıflandırılan bir o kadar farklı kişilik kuramlarının olduğundan bahsetmek mümkündür. Karabacak (2010: 35-64) çalışmasında, kişilik kuramlarını; psikanalitik, neoanalitik, özellik, davranış psikolojisi ve benlik kuramları olmak üzere beş boyutta ayrıntılı bir biçimde ele aldığı görülmektedir.

1.2.1. Psikanalitik Kişilik Kuramı

Psikanalitik kişilik kuramının kurucusu Sigmund Freud olarak kabul edilirken, Psikanalitik kuram, psikoloji biliminin bilince olan yaklaşımını bilinçdışı süreçlere doğru genişletir. Bu kuram özellikle bir “kişilik aygıtı” kavramı geliştirmiştir. Topografik kişilik kavramı adıyla adlandırılan bu kavramsal yapıda bilinç (conscious), bilinçaltı ya da önbilinç (preconscious) ve bilinçdışı (unconscious) gibi 3 kişilik bölümü vardır. Freud’un ortaya koyduğu bu kuram bireyi kişilik yönünden inceleyen, tutum ve davranışlarını zihinsel süreçler çerçevesinde açıklamayı hedefleyen bir kuramdır (Özsu, 2015: 6).

Psikanalitik kurama göre ruh sağlığı yerinde olan bireylerin egosu gerçeklik prensibinden uzun süre uzaklaşmadan id’in isteklerini uygun koşullar altında ve süpereo denetimini inkar etmeden uzlaştırma yolları arar. Yani psikolojik sağlık id, ego ve süpereo arasında kurulan bir dengedir (PDR, 2001) Psikanalitik kişilik kuramı, Sigmund Freud’un kişilik kuramı, Carl Jung’un kişilik kuramı, Alfred Adler’in kişilik kuramı ve Eric Berne’nin kişilik kuramı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

1.2.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Bilinçaltı olayları, insan kişiliğinin özü kabul etmiş, kişiliği duygusal açıdan incelemiştir. Oluşturduğu “yapısal kişilik kuramına ” göre, üst ben (süper-ego), ben (ego) ve ilkel ben (id) olmak üzere kişiliği belirleyen 3 unsur vardır (Kutunis, 2006: 53). Bu kuramda insan eğilimleri ve sevgi güdülerinin toplandığı yer alt/ilkel benlik, benlik ise daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmıdır ve insanı topluma uyandırmakta uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Üst benlik ise kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi, koşullar uygun olduğu ve etrafta kimseler bulunmadığı halde adalet, hakkaniyet ve özellikle vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder. Bu manevi duygular ağı kişiliğin üst benliğini oluşturur (Eren, 2014: 86).

Uysal'ın (2010: 23) çalışmasında yer alan bilgiye göre yenidoğan bir bebeğin değişik aşamalardan geçerek kişiliğini geliştirmekte ve bu aşamalara psikoseksüel aşamalar adı verilmektedir. Bu aşamalar şu dönemlerden oluşmaktadır:

1. Faz-Oral Dönem: 1 yaşına kadar sürer. Ağız, dudaklar ve dil temel haz organlarıdır. Bu dönemin en etkin işlevi içealm, en belirgin davranış biçimi bağımlılık ve edilgenlik şeklinde kişilik özellikleri ortaya çıkabilir.
2. Faz-Anal Dönem: 1–3 yaşlarını kapsar. Anüs ve çevresi haz bölgeleridir. En önemli özelliği duygu ve davranışlarda ambivalans içermesidir. Başarı ile aşılamazsa titizlik, cimrilik, kararsızlık yani obsesif kompulsif kişilik özellikleri görülebilir.
3. Faz-Fallik Dönem: 3–5 yaş arasını kapsar. İlgü üreme organlarındadır. Bu döneme takınılırsa aşırı çekingenlik, bedene zarar geleceğı korkusu, cinsel kimliğe ilişkin güvensizlik oluşabilir.
4. Faz-Latent Dönem: Seksüel dürtülerin sosyal uğraşlara yöneldiğı dönemdir. Üst benlik olgunlaşma süreci içindedir.

5. Faz-Genital Dönem: 11 yaşından sonradır. Bilişsel yetiler ve duygusal tepkilerde gerçeklik ilkesi ön plandadır.

1.2.1.2. Carl Jung'un Kişilik Kuramı

Carl Gustav Jung, Analitik Psikolojinin kurucusu olarak kabul edilen ; tıp ve psikiyatri kökenli bir ruh çözümleyicisidir Bilim dünyasına katkıları, antropolojiden teolojiye, psikolojiden felsefeye, etnolojiden sosyolojiye çok geniş bir alanda değişim ve dönüşümlere yol açmıştır. Bilim dünyasında bu dönüşümleri gerçekleştiren, Jung'un Analitik Psikoloji dediği yaklaşım olmuştur. Bu yaklaşım, genel olarak ruhsal yaşantıları bileşenlerine ayırarak incelemeyi hedeflemektedir ve ortak bilinçdışı, arketipler (ilkörnekler)in varlığı, kişiliğin bütünleştirici gücü olarak kendiliğin önemini vurgulayan psikodinamik bir yaklaşımdır (Gürses, 2007: 78).

İnsanları “dışa dönük” ve ” içe dönük” olmak üzere iki tipe ayıran kuramdır. Sosyal yönleri kuvvetli, gerçekçi, tepkili ve düzenli kişiler olup her şeyin detayına dikkat eden tipler dışa dönük; içe kapalı, kendi halinde az konuşan, utangaç yalnızlıktan hoşlanan, okumayı ve düşünmeyi seven tipler ise içe dönük tiplerdir (Kutunis, 2006: 56).

1.2.1.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Kişiliği, Freud'dan farklı olarak, bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak alan Adler, insanları karşılaştıkları zorluklara göre, iyimser-kötümser, saldırgan (boş gurur, harislik, kıskançlık, haset, cimrilik, kin) ve kendini savununlar (insanlardan kaçma, endişe, yüreksizlik, uyumsuzluk belirtisi olarak baskı altına alınamayan içgüdüler) olarak ayırmaktadır (Hazar, 2006: 131). Aynı zamanda insanın, kişiliğinin, toplumun etkileri ve insanın toplum içinde yükselme çabaları ile oluşturulduğu bir kuramdır (Kutunis, 2006: 54).

Bu kişilik kuramında üstünlük duygusu olarak insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı

olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bebekliği sırasında, gerçekten aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir (Uysal, 2010: 24)

1.2.1.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Zaman sürecinin kişilik çeşitlemesi üzerindeki etkinliği Berne'nin kişilik kuramının asıl yapısını oluşturur. Ona göre kişilik; “atalık (öğüt verme), olgunluk (yetişkinlik aşaması), çocukluk (hamlık aşaması)”, olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır (Kutaniş, 2006: 56).

Berne'nin kuramına göre Çocukluk aşamasında davranışlar, yakın ve uzak çevre üzerindeki etkileri dikkate almadan biçimlenir. Berne'nin çocukluk yönü, Freud'un id kavramının daha hafifletilmiş biçimine benzemektedir, Ebeveyn aşamasında ise, başkalarına yol gösterme, öğüt verme aşamasıdır. Ebeveynlik yönü, bireyin yaşamında istikrar faktörüdür. Geleneklere olan bağlılık ebeveynlik yönü ile ilgilidir. Her insanın tabiatında var olan bu yönün, kişiliğin oluşumundaki katkısı ve derecesi her fertte farklı ortaya çıkmakta ve Kişiliğin olgun yönü çocukluk evresi eğilimlerinin disiplin altına alındığı ve denetlenerek çevreye uydurulduğu aşamadır. Bu yön herkeste bulunur ve yaşamak için gereklidir. Bireydeki olgunluk, gerçeğin objektif bir biçimde değerlendirilmesi ve insanın daha etkin olmasını sağlar (Karabacak, 2010: 43-44).

1.2.2. Neo Analitik Kuramlar

Freud'un takipçisi olan ancak, cinselliğin rolünün Freud'un ifade ettiğinden daha düşük olduğunu ileri süren Neo analitik kuramlar, kişinin içinde bulunduğu ortama, zihinsel gelişmelere göre bu işlevlerden biri ön plana geçmektedir. Böylece ağırlık kazanan işlev, kişinin bilinçli yanını oluşturmaktadır. Gölgede kalan işlev ise diğerine yardımcı olmaktadır. Geriye kalan iki işlevden birisi arada sıkışmış, sonuncusu ise, gelişmeyerek, denetim dışı kalmıştır (Hazar, 2006: 131). Bu kuramlar; Otto Rank'ın kişilik kuramı, Karen Horney'in kişilik kuramı, Erich

Fromm'un kişilik kuramı ve Harry Stack Sullivan'ın kişilik kuramı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

1.2.2.1. Otto Rank'ın Kişilik Kuramı

Rank'ın kişilik kuramına göre duygular ve düşünceler insan davranışlarının başlıca belirleyicileri ve denetimcileridir. İnsan çevresi ile etkin bir ilişki içindedir ve davranışları, rastlantısal olarak karşılaştıkları oylar dizisine gösterdiği tepkilerle sınırlanamaz. Davranışlara kişinin içinden yön verilir (Karabacak, 2010: 46). İnsan, tepki göstereceği uyarıcıları da tepki biçimini de kendisi seçer. Dolayısıyla insan davranışları güncel uyarıcılara karşı geliştirilmiş rastlantısal birer tepki değildir. Diğer bir ifadeyle, insan davranışlarının başlıca belirleyicileri doğrudan doğruya o insanın duygu ve düşünceleridir (Kutunis, 2006: 58).

1.2.2.2. Karen Horney'in Kişilik Kuramı

Kişiliğin temel elemanı, kaygı ve korkudur. Her fert, çeşitli kaynaklardan ileri gelen kaygı ve korkularını yenebilmek için ve bunları aşabilmek için birçok faaliyette bulunur (Kutunis, 2006: 57). Bu kurama göre bireyin yaşamında iki temel eğilim kişiliği yönetir. Bunlar emniyet duygusu ve doyumdur. Ona göre birey, emniyet ve doyum sağlamak için yiyecek, giyecek, para, cinsellik gibi pek çok ihtiyaçları feda edebilir. Bireyin temel amacı, tehlikeden uzak ve emniyet içinde bir yaşam istemesidir. Birey korkmadan yaşamak ister. Korku ve güvenlik aynı temel ihtiyacın iki kutbudur. Birey güvenlik arar, korkudan kaçır. Bu taktikler üç ana gruba ayrılabilir. Bunlar; insanlara yaklaşmak onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle endişe ve korkulan gideren taktikler, insanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve bağımsız biçimde hareket ederek endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleri, insanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle endişe ve korkulardan sıyrılma taktikleridir (Saygılı, 2010: 34-35).

1.2.2.3. Harry Stack Sullivan’ın Kişilik Kuramı

Sullivan, Freud'un kişiliğin ana yapısını ilk beş yıla bağlayan görüşüne katılmamış, kişiliğin ana yapısının; Sosyokültürel koşullara ve her bireyin hayatının özelliklerine bağlı olarak yirminin üstünde bir yaşa kadar değişip gelişebileceğini savunmuştur. Bu nedenle olumlu ve olumsuz kişilik değişimi bireyin sosyal hayatının ve kişilerarası ilişkilerinin doğasına ve akışına bağlı olarak hayatın her zamanında oluşabilir. Sullivan'm inancına göre kişi normal gelişim akışında bebeklik hariç, herhangi bir döneme girmeden önce bir öncekini başarıyla tamamlamış ve incelemiş olmalıdır. Çünkü çevresel koşullara bağlı olarak gelişimin durması her çağda olabilir (Saygılı, 2010: 35). Kişilik, insan yaşamını özelleştiren, kişiler arası durumların oluşturduğu kalıcı bir etkileşim örüntüsüdür. Başka insanlarla ilişki kurmadan bir kimsenin kişiliğini oluşturması olası değildir. İnsanın kendisi, doğumundan ölümüne kadar başka insanlarla yaptığı etkileşimin bir ürünüdür (Kutunis, 2006: 57).

1.2.2.4. Erich Fromm’un Kişilik Kuramı

İnsanın bir yönünde karşılanması elzem olan fizyolojik ihtiyaçları varken, bir yönü de insan olmanın farkındadır. Kişiliğin gelişebilmesi toplumun ona sağladığı imkânlarla orantılıdır. Tutkular ve kaygılar da içinde yaşanan kültür ortamının sağladıklarıdır. Davranış bozukluklarını nedenleri, insanın öznel varlığını hiçe sayarak onu nesneleştiren hatta “şey”leştiren sosyal ve ekonomik ilişkilerde aranmalıdır (Saygılı, 2010: 34). Bu kuramın ana savı, çocuk büyüdükçe ana babasının, diğer üyesi olduğu kümelerin denetiminden kurtularak kendi özgürlüğüne kavuştuğu; fakat özgürlüğüne kavuşan bireyin başkalarından kopmasıyla yalnızlığın içine gömüldüğü, bu acıya dayanamayan bireyin özgürlükten kaçarak yeniden başka insanların ya da örgütlenmiş kümelerin yeni ve doyurucu güvenini aradığıdır (Kutunis, 2006: 58).

1.2.3. Özellik Yaklaşımı

Özellikler kuramı, davranışın özel ve ayırtedici yanlarını tanımlama sorununa yönelik psikolojik bir yaklaşımdır. Bu kurama göre hiçbir tipoloji aslında kişiliğin karmaşıklığını tam olarak tanımlayamamaktadır. Çözüm ise, bireysel farklılıkların treyt olarak adlandırılan sınırsız sayıda boyutlarıyla çeşitlenebileceğini varsaymaktır. Treyt ise basitçe kişiden kişiye farklılaşan davranışın dengeli bir yönünü açıklamaktadır (Kaya, 2010: 28-29). Özellik yaklaşımı, Allport'un özellik kuramı, Cattell'in özellik teorisi, Eysenck'in kişilik teorisi Kretschmer'in kişilik tipolojisi, Sheldon'un üç temel insan tipi ile Freudman ve Rosenman'ın A ve B tipi kişilikleri olmak üzere altı başlık altında incelenmiştir.

1.2.3.1. Allport'un Özellik Kuramı

Özellik yaklaşımının önemli simalarından olan ve 1930'larda modern kişilik teorilerinin şekillenmesinde önemli bir rolü olan Allport, kişiliği tümüyle bireysel ve tekil özelliklerinden oluşan bir bütün olarak ele alarak, insan davranışının değişmeyen, öznel ve tekil kişilik özelliklerine göre belirlendiğini ileri sürmektedir (Hazar, 2006: 134). Öyle ki 1936'da Allport ve Odbert insan davranışını tanımlamak için kullanılan 17.953 kelime listelemişlerdir. Bunlardan hangisinin en önemli olduğu yönündeki soruyu cevaplamak adına Allport (1961) özellikleri 3 temel kategoride ele almıştır. Bunlar: Asıl (cardinal), merkezi (central) ve ikincil (secondary) özelliklerdir.. Asıl özellik, bireyin faaliyetlerinin çoğunu yönlendiren tek bir kişilik özelliğidir. Hırslı olmak ya da iyi yürekli olmak gibi. Merkezi özellikler, bireyin kişiliğinin temelini oluşturan önemli karakteristiklerin bir setidir. İkincil özellikler ise, asıl ve merkezi özelliklerden daha az etkili olan ve daha az durumlarda davranışı etkileyen karakteristiklerdir (Kaya, 2010: 29).

1.2.3.2. Cattell'in Özellik Teorisi

Cattell, Allport'un ayırıcı özelliklerin kişiliğin temel yapısını oluşturduğu ve bu ayırıcı özelliklerin kişinin belirli bir durumda nasıl davranacağını belirlediği

fikrine katılmakla birlikte bu özelliklerin kişinin içinde var olduğu varsayımını kabul etmemiştir. Cattell'e (1965) göre ayırıcı özelliklerin fiziksel ya da sinirsel yapılarla bir bağlantısı yoktur ve bu nedenle varlıkları ancak açık davranışların özenle ölçülmesiyle anlaşılabilir. Cattell (1965) Allport gibi, ayırıcı özellikleri genel (ortak) ve özel (bireysel) ayırıcı özellikler olarak sınıflandırmıştır. Cattell'e (1965) göre, yeterli bir kişilik kuramının, kişiliği oluşturan birçok özelliği, bu özelliklerin ne derece kalıtımla veya çevreyle belirlendiğini ve kalıtım ve çevre etkileşiminin davranışı nasıl etkilediğini ele alması gerekir. Cattell (1965), aynı zamanda kişiliğin işleyiş ve gelişimi konularında da sistemli araştırma yöntemlerine, güvenilir ve duyarlı ölçümlere dayanan bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamış ve kişiliğin incelenmesinde faktör analizi metodunu tercih etmiştir (Dal, 2009: 77-78).

1.2.3.3. Eysenck'in Kişilik Teorisi

Eysenck tarafından ortaya konan modelde, bireylerin kişilikleri, iki ucunu "içedönüklük ve dışadönüklüğün" oluşturduğu yatay boyut ve iki ucunu "nevrotiklik ve normallik" oluşturduğu dikey boyut ile ifade edilmektedir (Kutunis ve Tunç, 2010: 62). Kişilik ise bu dört kademeli bir yapılaşmanın son kademesinde belirir (Kutunis, 2006: 59). İçedönük kişilik yapısında olanlar davranışsal olarak; neşe ve kederlerini diğer insanlarla paylaşmak istemeyen tiplerdir. Duygusal tepkileri kendi benliklerine yöneliktir ve sevinç, üzüntü ve öfke gibi duygusal tepkilerini hiçbir zaman dışarıya yansıtmak istemezler. Bunlar genelde sosyal ilişkilerden kaçan, yalnız kalmayı tercih eden ve sık sık hayal kuran, rüya gören insanlardır. Dışadönük kişilik tipinde olanlar, gereksinim duydukları dış dünyaya ve kişilere yöneliktir. Bunların uyarıcıları çevreden gelir. Duygu ve düşüncelerini başkalarına açabilirler. Başkalarını mutlu görmek, onları da mutlu eder. Çok otoriter ve katı değildirlere. Acelecidirlere, kolayca kaza yaparlar ancak zamana pek aldırış etmezler. Hep ağrı ve sızıdan şikâyetçi ve hastalık hastasıdırlar. Beden yapıları, genişlemesine gelişmiştir. Analiz yetenekleri iyidir. Yaptıkları işin değerini çok yüksek görürler (Türk ve Helvacı, 2005: 109-110).

1.2.3.4. Kretschmer’ın Kişilik Tipolojisi

İnsanın beden yapısı özellikleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer, üç tip belirlemiştir. Bunlar; atletik tip, astenik tip ve piknik tip olarak isimlendirilir (Yıldız, vd., 2012: 217). Bununla birlikte Kutanis (2006: 59) çalışmasında diplastik tiplerden bahsetmiştir. Bu tipler ise “diğer tipler” olarak bahsi geçen ve ilgili üç tip sınıflara dâhil edilemeyen tiplerdir. Kretschmer’ın kişilik tipolojilerinin zihinsel özellikleri ise atletik tiplerde; tahammül gücünün fazlalığını, lider olma eğilimini, gösterişi sevmeyi, spor ve maceradan hoşlanmayı saymak mümkündür. Astenik tip için soğukkanlı, inatçı, içe dönük, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, kapalı ve az toplumcu olan, sorular soran, idealist olan, alaycı, kindar ve intikamcı, kötümser, soğuğa kaçan bir mizacı vardır, çekingendir, soyut etkinliklere yatkındır, genellikle gururludur, bastırma ve komplekslere eğilimlidir, güçlü bir dikkat toplama yeteneğine sahiptir, dış hayat zevklerine pek önem vermez şeklinde izah edilirken piknik tipin zihinsel özellikleri ise dış dünyaya açıktır, çok toplumdur, yaşamaktan mutluluk duyar, gerçekçidir, sıcak bir dostluğu vardır, sempatiktir, açık kalpli ve duyguları ateşlidir, yufka yüreklidir, kin tutmaz, yemeyi ve içmeyi sever, iyimserdir, somut etkinlikleri vardır, alçak gönüllüdür (Eroğlu,1996: 161).

1.2.3.5. Sheldon’ın Üç Temel İnsan Tipi

Sheldon, iskeleti ve beden oranlarını daha etraflı bir şekilde ölçmek ve değişik yapıya sahip insanların, çeşitli yanlardan çekilmiş beden resimlerinden hareketle Kretschmer’in sistemini geliştirmiştir. “Endomorf, mesomorf ve ektomorf” tip olmak üzere üç tipe ayrılmıştır. Endomorf tipin, iç organ dokuları daha gelişmiş olup, özellikle karın bölgesinin genişliği göze çarpar. Genel olarak yemekten hoşlanır ve rahatlarına düşkündürler. Neşeli olmakla beraber çabuk kaygılanırlar, bol bol güler ve çabuk üzülüp ağlarlar. Mesomorf tipin omuzları, özellikle kasları iyi gelişmiş olup, atletik yapıda kişilerdir. Bedence enerjik ve dayanıklıdırlar. Uzun yürüyüşlerden, spordan ve maceradan hoşlanırlar. Sosyal faaliyetlerde aktif ve lider olma eğilimi gösterirler. Ektomorf tip için düşük omuzlu, hassas tenli, saç telleri ince

ve sinir sistemleri iyi gelişmiştir. Bunlar hassas, kaygılı ve içe dönüktürler. İnsanlardan kaçarlar, hislerini dışa vurmazlar ve toleranssızdırlar (Türk ve Helvacı, 2005: 109).

1.2.3.6. Freidman ve Rosenman'ın A ve B Kişilik Tipleri

1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılan "A tipi ve B tipi" kişilik biçimleri günümüzde geniş kabul alanı bulmuştur. Araştırmacıların ortaya çıkardıkları her iki kişilik tipi de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişkili bulunmuştur. Bu konudaki bulgulara göre, A tipi kişiliğe sahip bireylerde kalp rahatsızlıklarının B tipi kişiliğe sahip bireylere oranla iki kat daha fazla olma olasılığı tespit edilmiştir. Bir başka bulguya göre, Amerika'daki yöneticilerin % 60'ı A tipi kişiliğe, % 12'si ise B tipi kişiliğe sahiptir. Freidman ve Rosenman tarafından "duygu ve hareket kompleksi" olarak tanımlanan A tipi kişilik ile B tipi kişilik özelliklerini şu şekilde sıralamaktadırlar; A tipi kişilik özellikleri hareketlidir, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur, sabırsızdır, aynı anda iki işi birden yapmaya çalışır, boşa zaman geçirmeyi sevmez, rakamlara önem verir, başarıyı sayı ile ölçer, atılgandır, rekabeti sever ve kendisini devamlı zaman baskısı altında hisseder. B tipi kişilik özellikleri ise zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, kendini sıkmaz, rahattır, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmez, yumuşak huyludur (Türk ve Helvacı, 2005: 110-111).

1.2.4. Davranış Psikolojisi Kuramları

Davranışçı yaklaşım öğrenme çevresinde düzenlenmiştir. Diğer bir ifadeyle insanın davranış özelliklerinin nedenini öğrenme tarihçesinde yatar. Örneğin bir insan saldırgan davranıyorsa bunun nedeni geçmiş deneyimlerinde aramak gerekir. Bu kişi değişik durumlarda saldırganlığı sayesinde istediğini elde etmiş, bu nedenle saldırgan davranışı pekiştirilmiştir. Davranışçı psikoloji genelde psikanalitik kurama bir tepki olarak gelişmiştir. Davranışçı psikoloji ile birlikte konu salt davranış ve davranışsal birimler olmuştur (Karabacak, 2010: 57). Davranış psikolojisi kuramları,

Skinner'in kişilik yorumu, Bandura'nın kişilik görüşü ve Julian Rotter'in yaklaşımı Aaron Beck'in bilişsel kuramı olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

1.2.4.1. Skinner'in Kişilik Yorumu

Bir yazar olmak isteyen Burrhus Frederic Skinner, bir kitapçada çalışırken Watson ve Pavlov'un çalışmalarını fark eder ve psikolojide kariyer yapmaya karar verir. Davranışçı psikologlardan olan Skinner'in edimsel tekniklerinin ruh sağlığı uzmanları için tedavi sürecinde hala önemini koruduğu, yine ödül ve ceza fikirlerinin eğitimde ve köpek terbiyesinde hala kullanılmakta olduğu ifade edilir (Kleinman, 2014: 171). Skinner'in edimsel koşullanma kuramı ise fare ile bir kutu içerisinde yaptığı deneye dayanır. Fare, kutu içerisindeki manivelaya her basışında yiyeceklerle ödüllendirilir ve belirli bir süre sonra yiyeceği almak için bilinçli olarak manivelaya basmaya başlar. İki kuram arasındaki temel fark ilkinde köpeğin pasif, ikincisinde ise farenin aktif olmasıdır. Köpeğe herhangi bir davranışta bulunmaksızın yiyecek verilir fakat fare yiyeceğe ulaşmak için bir davranışta bulunmak (manivelaya basmak) zorundadır (Cüceloğlu, 2000: 141-145).

1.2.4.2. Bandura'nın Kişilik Görüşü

Bandura tarafından öz-yeterlik ve sonuç beklentisi olarak iki bileşen hâlinde açıklanan "yeterlilik teorisine" göre, sonuç beklentisi; bireyin belirli sonuçlara yol açacak davranışlarını değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. Öz-yeterlik ise bireyin sonuç üretmesini gerektiren davranışı başarı ile uygulayabilmesine olan inancıdır. Kısaca öz-yeterlik, bir işi yapabilmek için yeteneklerinin farkında olmak ve buna inanmak olarak tanımlanabilir. Bandura'nın öz-yeterlik teorisi; bireysel öz-yeterlik ve bireylerin davranışları arasında var olduğunu öne sürdüğü ilişki üzerine temellendirilmiştir. Bandura'ya göre öz-yeterlik algısı, insanların uygulamak için seçtiği davranışı, çaba sarf etmeleri gereken bir durumda ne kadar çaba gösterdiklerini, başarısızlık ve engellerle yüz yüze geldiklerinde ne kadar uzun süre direnç gösterdiklerini, elverişsiz durumlarda ne derece esneklik sergileyebildiklerini, düşünme sistemlerinin kendilerini engelleyici mi yoksa kendilerine yardım edici mi

olduğunu, çevresel isteklerle mücadele etmeleri gereken durumlarda ne kadar stres ve depresyon yaşadıklarını ve fark edebildikleri başarı düzeylerini etkiler (Yaman, vd., 2004: 356).

1.2.4.3. Julian Rotter’ın Yaklaşımı

Rotter’e göre insan, hayatına tesir eden yaşam deneyimlerini etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıktır. Bununla birlikte dış uyarıcılar ve pekiştireçler de insan davranışlarını etkilemektedirler. Kişilik, bireyin kendisi ile çevresi arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. İnsan davranışını anlayabilmek için hem bireyi (geçmiş öğrenme ve tecrübelerini) hem de çevresini (bireyin farkında olduğu ve tepki verdiği uyarıcıları) göz önünde bulundurmak gereklidir. “Sosyal öğrenme” kavramı 1947 yılında ilk defa Julian Rotter tarafından kullanılmıştır (Bayrakçı, 2007: 200).

1.2.4.4. Aaron Beck’in Bilişsel Kuramı

Aaron T. Beck, psikanalizin insan davranışlarını ve ruhsal sıkıntılarını açıklamadaki yetersizliğinden dolayı bilişsel kuramı geliştirmiştir. Bilişsel paradigma klinik anlamda kişinin kendisi, çevresi, yaşantıları ve geleceğiyle ilgili algıları, anlamlandırmaları, yorumları, düşünceleri ve değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeler yani bilgi işleme süreçleri duyum, algı ve bilişten oluşur (Demirtaş, 2012). Beck’in bilişsel kuramı, olumsuz yaşam deneyimlerinin belirli türde bireylerin duyarlanmalarını sağlayarak depresyon dönemlerindeki güvenlik açığına belirteç olarak önerdiği kişilik yapıları sosyotropi ve otonomi kişilik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Clark ve Beck, 1991: 370).

Özdemir (2015: 119) çalışmasında bu kuramdaki kişilik tipolojilerine oldukça geniş bir şekilde yer vermiştir. Özdemir’in (2015) çalışmasına göre bilişsel kuram tipolojilerinden ilki; sosyotropi (sosyal aidiyet); “bireyin diğerleri ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği” olarak tanımlanmaktadır. Yüksek sosyotropi özellikleri gösteren kişiler için, diğer insanlardan onay almak çok önemlidir. Bu bireylerin olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan

kişiler tarafından onaylanmalarına, sevimlerine, sayılmalarına ve önemsenmelerine bağlıdır. Sosyotropik kişilerin spesifik özellikleri ise bağımlılık, kişilerarası ilişkilere önem verme ve başkalarına yönelimli olmalarıdır. Diğer tipoloji, otonomi ise; “bireyin bağımsızlığını, kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği” olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilik özelliği yüksek olan bireyler, kendi aktivitelerini yönlendirmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar. Otonom kişilerin spesifik özellikleri ise; kendini eleştirme, baskın hedef odaklılık ve baskın kendilik tanımıdır. Bununla birlikte kadınlar erkeklere göre daha sosyotropik kişilik özelliklerine sahipken erkekler de kadınlara nazaran daha otonomik özelliklere sahiptirler (Serinkan ve Barutçu, 2006: 321).

1.2.5. Benlik Kuramları

Bu yaklaşım bireysel gelişmeye odaklanır ve insanların kendilerini nasıl algıladıklarını ortaya koyan benlik kavramını inceler. Benlik bireyin kendi kendini görüş ve kavramasıdır. Bu yönden benlik kişiliğin öznel yanını oluşturur (Karabacak, 2010: 72). Benlik Kuramları Rogers’ın benlik kuramı ve Maslow’un benlik kuramı olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.2.5.1. Rogers’ın Benlik Kuramı

Rogers’in geliştirdiği “fenomenolojik benlik kuramına” göre, her birey kendisinin merkez olduğu bir evrende yaşar. Herkesi etkileyen kesin gerçekler yoktur. Herkesin kendisine özgü gerçek olan olguları vardır. Bireyler çevrelerini nasıl algıyorlarsa ona göre davranırlar. Algılanan çevre birey için gerçek çevredir. Herkes için gerçek “kendine özgüdür”. Bir bireyin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlarını içerir (Özarlan, 2010: 42) Rogers’a göre, her birey doğuştan mutluluğu arar, potansiyellerini geliştirmek ister. Bu, insanın doğasında vardır. Bir kişinin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerini, algılamalarını ve kanaatlerini içerir. Olumlu bir benlik bilincinin

gelişmesi için ise koşulsuz sevgi (ne yaparsa yapsın onun sevgi ve saygıya layık olması) içinde yetişmesi gerekmektedir (Hazar, 2006: 134).

1.2.5.2. Maslow'un Benlik Kuramı

Tevruz'un (1989) çalışmasında Maslow'un yaklaşımı belli başlı üç varsayıma dayanır. Bunlardan birincisi; insanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkiler. Ancak, davranışları etkileyen ihtiyaçlar doyurulmamış olan ihtiyaçlardır; doyurulan ihtiyaçlar güdüleyici olamaz. İkinci varsayıma göre ihtiyaçlar önem derecelerine göre bir hiyerarşi oluşturur ve basit olandan karmaşık olanlara doğru sıralanırlar. Üçüncü varsayıma göre insanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine daha doğrusu en alttaki ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir (Deniz, 2005: 145-146).

Maslow'un bahsettiği hiyerarşik yapıdaki gereksinimler beş grupta toplanmıştır. Maslow insan kişiliğinin olgunlaşma süreci geçirdiğini ve bu süreçte sıralı hiyerarşik gereksinimler ile çevre ilişkileri ve uyumun önemli rol oynadığını ifade eder. En acil olan, en çabuk çözüm bekleyen gereksinimler en alt basamaklarda yer alırlar. Bunlar sırayla: Fizyolojik gereksinimler; açlık, susuzluk gibi homeostalik gereksinimlerdir. Güvenlik gereksinimleri tehlikeden uzak yaşama gereksinimleridir. Sevgi ve ait olma gereksinimleri, saygılık gereksinimleri ile kendini gerçekleştirme gereksinimlerini kapsar (Karabacak, 2010: 64).

1.2.6. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Chris Argyris'in olgunlaşma-olgunlaşmama kuramı kişisel ihtiyaçlarla ilgilidir. İnsan ihtiyaçlarını tarif edebilmek için kişisel ve doğal gelişim üzerine odaklanmıştır. İnsanlar olgunlaşmamışlıktan olgunluk aşamasına geçerler. Kişiler olgunlaştıkça daha çok faaliyete ihtiyaç duyarlar, bağımsızlığı severler, farklı şekillerde davranırlar, daha uzun süren ilgileri olur, uzun dönemli görüş açılarına sahip olurlar, eşit rol alırlar, kendilerinin farkında olurlar ve kendi kaderlerini

belirlerler (Torlak, 2008: 251). Bununla birlikte olgunlaşma kuramına göre, işgörenlerin olgunlaşması için, örgüt ortamının elverişli olması gerekmektedir (Kutanis, 2006: 60).

1.3. Kişilik Tipolojileri

Her bireyin kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran birtakım farklılıklar mevcuttur. Bu özellik, hiç kuşkusuz, sosyo-psikolojik açıdan kişiliğin en zorlu, en umut kırıcı, hatta en yıldırıcı özelliğine işaret etmektedir. Gerçekten, parmak izlerinden, biyolojik sistemlerine, cinslerine ve yaşlarına; düşünsel sistemlerden algı, hırs, yetenek, yaratıcılık ve bunları besleyen çevre verilerine kadar uzatılabilecek bir dizi etmenle her birinin farklılaştığı açıkça görülen bireylerin, kişilikleri de sayıları kadar çeşitlenmektedir (Öktem, 2009: 15). İşte bu noktada insanların davranışlarındaki farklılıklar, bazı ortak özellikler vasıtasıyla sınıflandırılarak ölçülebilir birtakım veriler elde edebilmek ve kolaylık sağlamak üzere ayrıca geçerliliği her yerde aynı olan kişilik modelleri/tipolojilerinin ortaya çıkarılması kaçınılmazdır.

Uzun yıllardan beri çalışılmakta olan kişilik konusu giderek örgütsel çalışmalar kapsamında daha kullanılabilir hale gelmektedir. Bu noktada bir takım örgütsel süreçlerde (işe alım, terfi ve diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları) kullanılabilen kişilik tipolojileri, kişilik özelliklerini kullanılabilir ve ölçülebilir hale getirerek ve kişilik özelliklerini sınıflama imkânı sunarak oldukça yararlı birer araç olarak düşünülebilir. Yetmiş yılı aşkın bir süre önce 17.953 adet, kişilikle ilişkisi olduğu düşünülen İngilizce kelime olduğu tespit edilmiştir. Bunu takiben söz konusu beş ayrı kişilik özelliğinin boyutlandırılması çalışmaları başlamıştır. Bu tipolojiler, beş faktör kişilik tipolojisi, Myers-Briggs tipi kişilik tipolojisi ve Friedman ve Rosenman'ın A ve B tipi kişilik tipolojileridir (Özsoy, 2013: 22-23).

1.3.1. Beş Faktör Kişilik Tipolojisi

Beş faktör kişilik tipolojisi, kişiliğin değerlendirilmesinde yaygın bir şekilde kullanılır. Bu faktörler ise beş boyuttan oluşur ve her bir boyut iki zıt özelliği temsil eder. Bu boyutlar (Özsoy, 2013: 23-24):

- ***Dışadönüklük (extraversion-introversion):*** Dışadönüklük boyutu bireyin ilişkilerindeki rahatlık seviyesini ifade eder. Dışadönük bireyler, girişken, sosyal, kendini rahatça ifade edebilen, pozitif ve aktif kimselerdir. İçe dönükler ise çekingen, utangaç, dikkatli, ağır başlı kişilerdir.
- ***Deneyime Açıklık (openness to experience):*** Deneyime açıklık boyutu yeniliğe karşı olan ilgi derecesini ifade eder. Deneyime açıklık seviyesinin yüksek olduğu bireyler, yaratıcı, entelektüel, kibar, açık fikirli ve meraklılardır. Diğer uçta bulunan yani deneyime açıklık seviyesinin düşük olduğu bireyler ise geleneksel kişilerdir.
- ***Duygusal Denge (emotional stability):*** Olumlu duygusal denge sergileyen bireyler sakin, hevesli, kanaatkâr, mutlu, kendisinden emin, güvenli kişilik özellikleri sergilerler. Bu boyutun diğer uç noktasında olan bireyler ise karamsar, sinirli, endişeli, depresif, içine kapanık, heyecanlı ve duygusal olarak nitelendirilen kişilik özellikleri sergilerler.
- ***Uyumluluk (agreeableness):*** Bireyin diğer bireylere uyma eğilimi yüksek ise bu bireyler işbirlikçi, sıcak, dürüst, güvenilir, umutlu, affedici, nazik, sevecen gibi kişilik özellikleri ile nitelendirilir. Bu boyutta düşük puan alan bireyler ise soğuk, uyumsuz, muhalif, şüpheli, katı, geçimsiz, huysuz ve duygusuz bireyler olarak sınıflandırılırlar.

- **Sorumluluk (conscientiousness):** Yüksek seviyede sorumlu bir birey düzenli, başarı odaklı, dikkatli, azimli güvenilir, disiplinli ve çalışkandır. Bu boyutun diğer ucunu oluşturan birey ise sorumsuz, dağınık, dikkati kolay dağılan, öz disiplini eksik gibi sıfatlarla ile ifade edilebilen davranışları sergilemeye meyillidir.

Beş faktör kişilik tipolojisinin altında yatan temel varsayım, insanların gösterdikleri bireysel farklılıkların dünyadaki bütün dillerde kodlanacağı, konuşma diline sözcükler halinde yansıtacağı ve bu sözcüklerden yola çıkarak insanın kişilik yapısını kapsayacak bir sınıflandırmanın oluşturulabileceğidir (Girgin, 2007: 75). Beş faktör kişilik tipolojisi, kişilik araştırmaları için mevcut sistemlerin arasında soyut ve geniş bir alanda benzerlik ve bütünleştiriciliği sağlayan açıklayıcı bir modeldir (John ve Srivastava, 1999: 45).

1.3.2. Myers-Briggs Tipi Kişilik Tipolojisi

Myers-Briggs Tipi Gösterge (Myers-Briggs Indicator-MBTI), Robbins' e (2012) göre dünyada en çok kullanılan kişilik değerlendirme araçlarından birisi olduğu vurgulanmıştır (Özsoy, 2013: 24-25). Bu tipoloji, kişiliği, dışa dönük ya da içe dönük, algısal ya da sezgisel, düşüneni ya da hissedeni, yargılayan ya da kabul eden olarak kategorize edilmesini kapsar. Bu kategoriler ise şöyle açıklanmaktadır:

- **Dışa dönük ya da içe dönük:** Dışa dönük bireyler sempatik sosyal, kendini ifade edebilen, girişken kimselerdir. İçe dönükler ise sessiz, utangaç ve önce düşünüp sonra konuşan bireyler olarak nitelendirilirler.
- **Algısal ya da sezgisel:** Algısal bireyler pratiktirler ve detaylara odaklanırlar. Sezgiseller ise bilinçdışı süreçlere önem verirler ve olayların bütününe bakarlar.
- **Düşünen ya da hissedeni:** Düşünen sınıfına giren bireyler karşılaştıkları problemler karşısında düşünce ve mantıklarını

kullanırlar. Hisseden sınıfına giren bireyler ise değer ve duygularına önem vererek hareket ederler.

- **Yargılayan ya da kabul eden:** Yargılayan bireyler düzene çok önem verirler. Zaman odaklı ve organizedirler. Kabul eden boyutuna giren bireyler ise esnektirler ve içlerinden geldiği gibi hareket ederler.

1.3.3. Friedman ve Rosenman'ın A ve B Tipi Kişilik Tipolojisi

Bilimsel araştırmalarda kişiliğin değerlendirilmesinde “beş faktör kişilik tipolojisi” yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Fakat kişiliğin bireyin davranışı ile yakından ilgili olması sebebiyle diğer kişilik özelliklerinin de yöneticiler tarafından bilinmesi gerekir (Özsoy, 2013: 25). A ve B tipi kişilik ayrımının ortaya çıkması 20. yüzyılın ortalarına uzanmaktadır. 1950’lerin ortalarında kardiyolog olan Dr. Friedman’ın ofisinin önündeki bekleme salonunda bulunan koltukları tamire gelen koltuk tamircisi bekleme salonundaki koltukların, başka koltuklara kıyasla tuhaf bir şekilde ön kısımdan aşındığını gözlemlemiştir. Heyecanlı, her an çağırılacağını düşünen hastalar koltuğa oturup rahat rahat beklemek yerine, her an sıra bana gelebilir diye koltuğun ucuna oturmayı tercih ettikleri için koltukların uç kısmının aşındığı düşünülmüştür. Bunun üzerinde 1950’lerin sonunda Dr. Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlerin sürdürülmesi ve bazı davranış özellikleri ile kalp hastalıkları arasındaki ilişkinin araştırılması sonucunda A ve B tipi kişilik tipleri ileri sürülmüştür (Özsoy, 2013: 26). Friedman ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada (1964: 885) A tipi özelliklere sahip bireylerin B tiplerine göre koroner atar damar hastalığına sahip bireylerin A tipi davranış sergiledikleri ve trigliserid, kolesterol, fosfolit değerlerinin daha yüksek çıktığı sonucu bulunmuştur. Örgütlerde çalışan bireyler A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip insanlara karma tip adı verilir. Ancak önemli olan bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Örneğin bir insan hem çok sabırlı hem de çok sabırsız olamadığı gibi, olağanüstü koşullarda herkes hızlı davranmak zorunda kalabilir (Özer, 2013: 33-34).

1.4. Kişilik Ölçüm Yöntemleri

Kişilik ölçümü vaka analizleri, mülakatlar, gözlemler, deneyler ve kişilik testleriyle yapılmaktadır. Ekonomikliği, nesnelliği ve tekrar uygulanabilirlik özelliği sebebiyle kişilik envanterleri yaygın bir kullanıma sahiptir. Bireysel farklılıklar üzerinde yoğun olarak durması ve birçok değişkeni bir anda inceleme kolaylığı sağlaması bakımından da kişilik envanterleri işletmelerce yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir (Özarlan, 2010: 60). Kişilik ölçümleri, işletmelerde personel seçimi, personel geliştirme, kariyer danışmanlığı ve takım kurma gibi farklı amaçlarda kullanılmak üzere yapılmaktadır (Ordun, 2005: 57).

Kişiliği incelemek için, değişkenlerini ölçme yöntemlerinin bulunması gerekir. Günlük hayatta sürekli kişilik değerlendirmeleri yapılabilir. Ancak arzu edilen, nesnel bir kişilik ölçümüdür. Günümüzde geçerliliğini sürdüren envanterlerin çoğu, maddelerini çok sayıda kategoriye ayırıp her bir kategori için ayrı ayrı puan sağlarlar. Bu prosedürün ilk uygulandığı envanterlerden biri, Bell'in (1930) "uyum envanteri" dir (Bell adjustment inventory). Söz konusu envanterin iki formu vardır; biri lise ve yüksek okul öğrencileri, diğeri de yetişkinler için düşünülmüştür. Öğrenci formu şu dört alana uyum ile ilgilenir: "Ev, sağlık, sosyallik ve duygusallık". Yetişkin formu, buna ek olarak bir de işe uyum puanını kapsar. Kişilik envanteri olarak geçmişte en göze çarpan örneklerden biri Allport'un reaksiyon incelemesidir (Allport Reaction Study; A-S). Üstünlük-İtaat (A-S) ölçümü olarak tanımlanan bu envanterde, bireyin günlük yaşamında çevresine karşı "baskın mı" yoksa "pasif bir karaktere mi sahip" olduğunu ölçümlenmeye çalışır. Her bir madde, işte, okulda, toplantıda, bir otobüste, bir dükkânda vb. yerlerde karşılaşılabileceğimiz bir durumu tasvir eder. İki ya da dört alternatif yanıtama yolu verilir ve denek, kendisini en iyi izah eden seçeneklerden birini seçmek zorunda bırakılır. Bayanlara ve erkeklere verilecek formlar birbirinden farklıdır.

Kişilik testleri, objektif ve projektif kişilik testleri olarak ikiye ayrılır. Objektif kişilik testleri, kâğıt-kalem testi veya kendini anlatma envanterleri şeklindedir. En çok bilinen ve en fazla kullanılan kişilik testleri arasında kişisel

değerlendirme envanterleri yer almaktadır. Envanterler, objektif testler sınıfına girmekte olup uygulandığı andaki bireysel özellikleri ortaya koyarlar. Kişisel değerlendirme envanterleri, bireylerin kendi kişilik özelliklerine ilişkin çeşitli ifadelerle katılıp katılmama durumlarını belirlemektedir. Cevap seçenekleri, genellikle doğru-yanlış, evet-hayır ya da katılıyorum-katılmıyorum şeklinde olabilir. En fazla kullanılan kişilik değerlendirme envanterleri arasında Minnesota Kişilik Envanteri (MMPI) ve Kaliforniya Psikolojik Envanteri (CPI) yer almaktadır. Günümüzde en yaygın kullanılan bazı kişilik envanterleri ise şu şekilde belirtilmiştir (Özarslan, 2010: 59-60):

- Akademik benlik tasarımı ölçeği,
- Atılganlık envanteri -beck depresyon envanteri,
- Çatışma eğilimi ölçeği,
- Çok yönlü depresyon envanteri,
- Edwards kişisel tercih envanteri,
- Guilford-Zimmerman mizaç envanteri,
- Hacettepe kişilik envanteri,
- Kendini değerlendirme envanteri,
- Rosenberg benlik saygısı ölçeği saldırganlık ölçeği,
- Rotter kontrol odağı ölçeği, olarak sayılabilir.

Kişiliğin değerlendirilmesinde kullanılan araçlardan bir diğeri “anamnez” olarak ifade edilmektedir. Kişiliğin tanımlanıp değerlendirilmesinde bireyin kendi ve aile geçmişi hakkında bilgi edinmek ilk adımdır. Böyle bir bilgi, kişinin kendisinden ve aynı zamanda onu yakından tanıyan birinden de alınarak tamamlanabilir. Kendisinden alınan bilgiler subjektif anamnez; başka birinden alınan bilgiler de objektif anamnez olarak adlandırılmaktadır. Bireyin kişilik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak hazırlanmış olan çok sayıda soruya deneğin cevap vermesi olarak ifade edilen anket bir diğer değerlendirme aracıdır. Bu cevapların toplamı, daha önce belirlenmiş ve standardize edilmiş olan değerlerle kıyaslanarak deneğin kişilik yapısı hakkında bir sonuca ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu tür anketler arasında beş faktör, Myer-Briggs, Eysenk’in çalışması ve Minnesota çok yönlü

kişilik envanteri (MMPI), Cattell'in 16 kişilik envanteri (16 P-F) sayılabilmektedir (Kaya, 2010: 9).

1.5. Özellikler Yaklaşımı Çerçevesinde “A Tipi- B Tipi- C Tipi ve D Tipi” Kişilik Tipolojileri

Kişilik konusuyla ilgilenen teorisyen ve araştırmacıların çoğunun amacı, fertlerin belirli özelliklerini tespit etmek ve bu özelliklere uygun düşecek şekilde kişileri özel kalıplar içinde gruplandırmaktır. Kişileri, anlamlı çerçevelerle sınırlama ve sınıflandırma çabaları, karşımıza “tip” kavramını çıkarmaktadır. Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir. Davranışsal açıdan tip kavramı, özelliklerine ve kişilik belirtilerine göre sınıflanmış ve gruplanmış davranışlar topluluğunu ifade etmektedir (Eroğlu,1996: 160).

Kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde, çeşitli unsurlar göz önüne alınarak sınıflandırılan ve bilimsel olarak kabul gören birbirinden farklı kişilik tipolojileri söz konusudur. Özellikle örgütsel açıdan kişiliğin değerlendirilmesinde, sadece birkaç özellikte dar bir çerçevede değerlendirmek yerine, alan araştırmaları sonucunda, birçok farklı davranış özelliğinden yola çıkarak kişilik ölçümünü daha geniş bir yelpaze ile değerlendiren, A tipi ve B tipi kişilik tipolojisi üzerinde daha ayrıntılı bilgilerin ortaya çıkarılması son derece önemlidir. Bununla birlikte günümüzde literatürde kendine yer edinmeye çalışan ve yine tıpkı A ve B tipi kişilik özelliğinin teşhisinde, hastaların davranışlarından yola çıkıldığı gibi özellikle meme kanserine yakalananlarda görülen C tipi kişilik tipolojisi ile daha farklı özelliklerle değerlendirilen ve kişilik tipolojilerinde henüz çok yeni bir sınıflandırma olarak karşılaşılan D tipi kişilik tipolojisinin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasının her açıdan faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle örgütsel açıdan çalışanların kişiliği hakkında karar verirken daha güvenilir ve net bilgilere ulaşılması oldukça önemlidir zira örgütlerde işin yapısına uygun işgörenin çalışması, verimlilik, kalite, tasarruf gibi birçok konularda üstünlük sağlayacağından, çalışanların kişilik tipolojilerinin belirlenmesi son derece önem arz eden bir durumdur. Bu önem neticesinde, araştırmaya konu olan kişilik tipolojileri ise özellikler yaklaşımı çerçevesinde ele alınan A, B, C ve D tipi kişilik tipolojileridir.

1.5.1. A Tipi Kişilik

Araştırmacılar, 1950'lerden beri, kalp krizini tahmin etmek amacıyla hastaların kişilik tiplerini ve ortaya çıkan davranışları üzerinde çalışıyor olmalarına rağmen 1960'ların sonlarında Friedman ve Rosenman stresle ilgili çalışmalarında A tipi ve onun karşıtı olan B tipi kişilikler üzerinde durmuşlardır. Bu tipler nispeten istikrarlı özellikler olarak tasvir edilmiştir ve başlangıçta Friedman ve Rosenman'ın kapsamlı çalışmalarıyla A tipi profilinde deneyimlenmiş stres ve fiziksel tehlikeler arasında yüksek korelasyon bulmuşlardır (Luthans, 2011: 284). A tipi davranış kavramı, 1960'lı yıllarda başlayan ve uzun yıllar süren kalp rahatsızlıklarındaki risk faktörlerini belirlemeye yönelik araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kalp rahatsızlıklarında riskli olan bireylerde gözlenen ortak davranışlar ve özellikler "A tipi davranışlar" olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak A tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, asabi, saldırgan, rekabetçi, iş odaklı, başarı gayretinde ve yapılan işin son mühletine odaklı ve bu özellikleri aşırı düzeyde gösteren kimseler olarak tanımlanmaktadır. A tipi davranışlara tam olarak neyin sebep olduğu ortaya konmamakla birlikte, özgüven eksikliği ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. İnsanları A veya B tipi olduğu yönünde kesin olarak sınıflandırmak mümkün değildir. Sayılan A tipi özelliklerinin tamamının bir insanda toplanması beklenmemelidir. Aynı şekilde B tipi olarak tanımlanabilecek bir bireyde de bazı A tipi davranışlar gözlenebilir. A ve B tipi kişiliği gösteren bireyleri birbirinden ayırmak için kullanılan yöntem; bu davranış biçimlerinin gözlenme sayısı ve şiddetidir (Güler, 2008: 27-28).

A tipinin sloganı; "bütün olayları kontrol etme durumuna gelebilmeliyim" veya "aldığım her işi başarmalıyım" şeklindedir (Gamsız, 2013: 25). A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin başarı yönelimli oldukları, çok fazla sorumluluk yüklendikleri, olayları genellikle normalden daha fazla stresli olarak ele aldıkları, sık sık panik duyguları yaşadıkları, dikkatlerini yaptıkları işe odaklayamadıkları, kişilerarası ilişkilerde zaman zaman saldırgan tutumlar sergileyebildikleri, bu özelliklerine bağlı nedenlerden ötürü bazen performanslarının düştüğü, bunun doğal sonucu olarak da iş doyumlarında azalmaların olduğu vurgulanmaktadır (Batıgün ve

Şahin, 2006: 33). Bu noktada A tipi bireye karşı açık olunması, hoşgörü gösterilmesi, güveninin kazanılması, anlamsız rekabete girilmemesi bu tip kişilerle ilişkiler yararlı olacaktır (Durna, 2004: 199).

A tipi kişilerin, B tiplerine göre stresle çok daha iyi baş edebildikleri ifade edilmektedir. A tipinin karakteristik özelliği olan sabırsızlıktan daha çok, kırgınlık ve düşmanca hisler kalp problemlerine neden olmaktadır. Alkolik olma, acele etme ve insanların sözünü yarıda kesme kalp için çok fazla sorun olmamakta, asıl sorun aşırı derecede sinirlenme ve düşmanca hisler beslemekten kaynaklanmaktadır (Durna, 2004: 202). Yazın bilgileri ışığında bakıldığında, A tipi davranış örüntüsüne sahip olan bireylerdeki baskın özelliğin, öfkeyi ifade etmeye yönelik uygunsuz tepkiler olduğu görülmektedir. Bu bireylerin uzun süreli ilişkiler kuramadığı ve özellikle aile içi iletişimde zorluklar yaşadığı yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır (Soysal, vd., 2009: 62).

A tipi davranış örüntüsüne sahip bireylerin en temel özelliklerinden biri zaman baskısı hissetmeleridir. Bu bireyler sürekli olarak acele ederler; saate karşı yarış halindedirler. Bir işi yapmayı düşündüklerinde bunu hemen eyleme geçirmek isterler. Kişiler arası ilişkilerde saldırganlık ve düşmanca davranmak belirgin özellikleridir. “En kısa sürede en çok iş” yapmaya odaklıdır. Yaşamlarının rekabet üzerine kurulu olduğu söylenebilir. Astlarının ya da iş arkadaşlarının “çok yavaş” çalıştıklarına inanırlar ve bu durumda da öfkelenirler. Başarı güdülerinin ve kendilerine duydukları saygının yüksek olduğu söylenebilir. Aynı anda birden fazla işi tamamlama eğilimindedirler. Kendilerine verdikleri değeri sayılarla eşleştirirler (örneğin, yöneticilerin ne kadar maaş aldıkları, cerrahların yaptıkları ameliyat sayısı ve öğrencilerin kaç tane dersten yüksek puan aldıkları üzerinde dururlar). Aşırı rekabetçiliğin ve aşırı çalışmanın performansın artmasını getireceği; bununla birlikte, sabırsızlık ve sürekli gerginlik gibi özelliklerin de sağlık problemlerinin doğmasına yol açacağı bir gerçektir (Pertev, 2006: 19). A tipi kişilerin, değer sistemlerini sağlam zeminden çok, standartların karşılanmasına dayandırdıkları için, itibar görme hususları vardır. Kendi içsel değerlendirmelerini harcadıkları parayla kıyaslayarak yaparlar; “değer miydi, ne kadara mal oldu, ne kadar kazandılar, harcadılar” vb.

türden soruların cevaplarını ararlar. Harcadıkları veya verdikleri para, sevgilerini ve şefkatlerini göstermek maksatlıdır. Bu bir çeşit kendi kendilerini güçlendirmeleri ve güvenliklerini sağlamalarıdır. İlişkilerinde orta seviyede bir değiş-tokuş ve kabullenme vardır ki o da çoğunlukla paradır. A tiptekiler mükemmeliyetçi ve kendilerine saygıları düşük olduğu için, kirlilikle hiçbir şekilde bağlantıları olsun istemezler. Kirilenmek, kendilerini ucuz ve değersiz hissetmelerine yol açar. Bu yüzden de etraflarının derli toplu olması ihtiyacıdadırlar (Perteve, 2006: 20).

Friedman, A tipi davranışın temel göstergeleri olarak, ikisi psikolojik altısı fiziksel olmak üzere sekiz belirtiyi teşhis etmiştir. Friedman'a göre, bu sekiz belirti neredeyse daima A tipi davranışın tanısıdırlar. Şöyle ki (Perteve, 2006: 22);

Psikolojik iki belirti şunlardır:

- Sabırsızlığın varlığı ya da kolayca neden olunan düşmanca tutum
- Gelecekte felaket yaşanacağına dair sürekli bir evham (endişe hastalığı ve depresyon hastalığının belirtisi olmayan tarzda)

Fiziksel belirtiler ise şunlardır:

- Alnın ve üst dudağın aşırı terlemesi
- Diş gıcırdatma
- Oluşan kronik baskı yüzünden dilin ön dişe sürtülmesi
- Göz kapağının tik şeklinde geri çekilmesi
- Ağız kenarlarının tik şeklinde geri çekilmesi
- Göz kapağı altlarının koyulaşması

A tipi kişilik çok düz bir kişiliktir. Bu kişi büyük bir ihtimalle çocukken şartlı sevgi verilmiş ya da şartlı bir şekilde sevilerek yetiştirilmiş birini kendisine rol modeli olarak benimsemiş kişidir. Sağlanması gereken bir standardı vardır; eğer sağlanırsa, sonucunda kabul görme ve ödüllendirilme; karşılanmadığı takdirde, ne ödül ne de kabul görme gerçekleşecektir” (Perteve, 2006: 24).

A tipi kişiler, iş ortamında hem kendileri ile aynı düzeyde yer alan çalışanların hem de yöneticilerinin dikkatini çekmektedir. Zaman zaman meslektaşları tarafından kıskançlık vb. nedenlerden dolayı engellenebilmekte ve yöneticiler tarafından da ciddi rakip olarak görülebilmektedir. Özellikle terfi vb. sistemlerinin nesnel şekilde belirlenmediği ve örgüt kültürünün nesnel olmayan unsurlarla beslendiği durumlarda, iş ortamında yetenekli kişilerin yıldırma davranışlarına maruz kalma ihtimalleri daha da artabilmektedir (Avcı ve Kaya, 2010: 70). A tipi kişilerin düşmanca ve daha yüksek düzeyde saldırganlık eğilimleri gösterdikleri, aynı zamanda saldırganlığın kaynağı ya da etkileyicisi oldukları söylenebilir. A tipi kişilik yapısına sahip olanlar, iş yerinde saldırganlığın farklı formlarını sergileyebilirler. A tipi bireyler rekabetçi olmayan ortamlara oranla, rekabetçi ortamlarda uygunluk düzeyi daha düşük olan davranışlar sergilerler. A tipi ve B tipi davranışlar arasında, performansın niteliği, işe verilen emek ve psiko-somatik belirtilerden şikâyet konularında anlamlı farklılıklar vardır. Bu durum kişilik tipleri ile işe bağlı stres kaynakları ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Yazıcı ve Altun, 2013: 1448).

A tipi kişiler, içlerinde buldukları durum rekabet içermese dahi, bir tartışmada hem karşı tarafın konumuna itiraz etme hem de kendi konumunu savunma yöntemlerini daha fazla kullanmaktadırlar. Dolayısıyla A tipi kişiler, kişilerarası ilişkilerde hükmeden taraf olma eğilimi göstermektedirler. Bununla tutarlı olarak, A tipi kişilik ve bastırma arasında ise olumsuz yönde bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Gönül, A., 2013: 46). Rekabetçi, saldırgan ve zamanla yarışan tutumları nedeniyle A tipi olarak tanımlanan bireylerin, sıradan olayları bile stres verici olarak algılayabildikleri ve daha fazla stres yaşamaya eğilimli oldukları ileri sürülmektedir. Bu özelliklere sahip kişilerin strese dirençlerinin az olduğu ve normal durumlarda dahi stres içerisinde olabildikleri belirtilmektedir (Şahin, H., vd., 2009: 245).

Örgütler çoğunlukla A tipi kişilik özelliğine sahip kişileri tercih etmektedirler; çünkü bu kişiler verimlidir ancak uzun dönemde çabuk yıpranırlar

(Aktaş, M., 2001: 31). A tipi davranış yüksek derece hırsla karakterize edilen bir yaşam tarzı ya da hayata karşı genel yönelimdir. Bu bireyler kısa sürede çok iş yapmaya isteklidirler ve maddi şeyler kazanmak için sürekli çabalarlar. Kendilerini ispatlama ihtiyacı hissederler ve hırsılarını kendileri için önemli olan alanlara yönlendirirler. A tipi bireyler kendilerine giderek artan hedefler belirlerler. Böylelikle hırsları giderek artar ve genelde ulaşabileceklerinin ötesinde hedefler belirlerler. Bu kişiler sabırsızdır. Konuşma sırasında acelecidirler ve bazı durumlarda karşısındaki kişilerin sözünü kesip cümleyi kendileri tamamlarlar. Sabırsızlığın sonucu olarak bu bireyler kendilerinin ya da başkalarının yaptığı tüm işlerde hıza önem verirler. Fiziksel görünüm bakımından heyecanlılığın, hırsın ve sabırsızlığın sonucu olarak bu bireyler gergin yüz kaslarına sahip ve enerjik görünürler. Zamanın her bir anını kullanmaları gerektiğini düşünürler ve asla zamanı boşa geçirmek istemezler (Özsoy, 2013: 26-27).

A tipi davranış sergileyen bireylerin bir diğer belirgin özelliği ise çok fazlı düşünceleridir (polyphasic thinking). Bu düşünme aynı anda iki ya da daha fazla şeyi düşünmedir. Örneğin hem bir konuşmayı dinleyip hem de başka bir işi yürütme eğiliminde olabilirler. İş dışı faaliyetlerde (piknik ve gezi faaliyetleri gibi) aslında bedenlen işten uzaklaşıp zihnen yine iş üzerinde düşünülmesi bu düşünme tarzına örnek olarak gösterilebilir. Bu bakımdan örneğin tatillerde bile gevşemek bu kişiler için kolay değildir. Çünkü bu kişiler için hiçbir şey yapmadan durmak zordur. Bu durumda bu kişilerin işkolik olma eğilimleri de artabilir. Öte yandan A tipi kişiler benmerkezci özellik gösterirler. Başkalarının söyledikleri ilgilerini çekmemesi durumunda, konuyu kendi ilgi alanlarına çekmek isterler. Kendi amaçları dışındaki şeyleri takdir etmeyi de pek sevmezler. İşlerin yapılması ve bitmesi işlerin yapılırken o işlerden keyif alınmasından daha önemlidir. Giderek azalan bir zaman dilimine daha da fazla şey sıkıştırmak için planlar yaparlar. Bu durum ise istenmeyen birtakım stres, gerginlik ve huzursuzluk gibi davranışlar doğurabilir. Bu kişilerin rekabetçi olmalarının bir sonucu olarak sürekli çevresindekilerden daha fazla iş yapma daha başarılı olma isteği vardır. Çevrelerindeki bireyleri kendilerine rakip görürler ve başarının göstergesinde yapılan işin niteliğinden çok niceliğine önem verirler. Bu kişiler daha fazla para, statü arkadaş ve daha yüksek pozisyona sahip olma

isteğindedirler. Bu bakımdan bu kişilerin genel olarak sürekli daha fazlasını isteme eğiliminde oldukları söylenebilir. A tipi kişilik özelliklerinin giderek artan bir eğilim sergilediği söylenebilir. Çünkü içinde bulunduğumuz dünya koşulları bireyleri ve örgütleri sürekli olarak yeniliğe ve mücadeleye sevk etmektedir. Yoğun ve tempolu iş koşulları, bireylerin sahip oldukları nitelikleri artırma kaygısı, işin giderek bireylerin hayatında merkezi önem alması gibi hususlar bireylerin örgüt içi, aile ve sosyal yaşamda sergilediği davranışlarını da etkileyebilmektedir. Bu bakımdan genel olarak bir değerlendirme yapıldığında A tipi davranışların artması da tesadüf değildir. Çünkü günümüzün yoğun çalışma koşulları A tipi davranış biçiminin sıklığını ve yoğunluğunu artırabilmektedir (Özsoy, 2013: 27). Öte yandan A tipi diye bir insan yoktur. A tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan A tipi veya B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Ayrıca, A tipi bir davranış ne stres verici bir durum, ne de strese karşı verilen bir tepkidir. Bu davranış tipini nevrozla karıştırmamak gerekir. İki tip davranışı birbirinden ayıran A tipi davranış biçimlerinin özellikleri ve sayısıdır (Özarlan, 2010: 49). Bununla birlikte A tipi kişiler ortamlarındaki belirli zorluklara karşılık verirken seyrek olarak değişim gösterirler; bu yüzden davranışlarını tahmin etmek B tiplerinin davranışlarını tahmin etmekten daha kolaydır (Robbins ve Judge, 2013: 144).

A tipi kişiliğe sahip kimseler bir arkadaşlarını ziyarete veya doktora gittikleri zaman bile telefonla iş görüşmesi yaparlar. Doktora çok seyrek olarak giderler. Bu kimseler bir ruh sağlığı uzmanına neredeyse hiç gitmezler. Çoğunlukla geçimi zor insanlardır. Çevrelerindeki insanların problemleriyle vakit kaybetmek istemedikleri için çevrelerine sevimsiz göründükleri çok olur. Sevilmek yerine kendilerine saygı gösterilmesini tercih ederler. Bu kişiler işten çıkarılmışsa, bu hiçbir zaman kişisel başarısızlık sebebiyle olmayıp, iş arkadaşları veya amirlerle olan kişilik çatışması nedeniyledir. Konuşmaları “hiçbir zaman, daima, mutlaka” gibi kesin ifadelerle doludur. Duygusal tükenme, kendine zarar verme eğilimi, tehlike ve aşırı riske girme gibi çoğu zaman kendisinin de farkında olmadığı bir takım saklı özellikleri bulunmaktadır (Durna, 2005: 278).

A tipi kişiler, “tip A sendromu” denilen bir sendromu sık sık yaşarlar. Tip A sendromu, sosyal ve psikolojik çevre ile kavgalı olmak gibi bir duruma neden olur (Öktem, 2009: 37). İş görüşmelerinde A tipleri B tiplerinden daha iyidirler; çünkü onlar yüksek güdü, yeterlilik, girişkenlik ve başarı motivasyonu gibi istenen özelliklere sahiplermiş gibi değerlendirilmeye daha yatkındırlar (Robbins ve Judge, 2013: 144).

Tablo 1. 1: A Tipi Kişiliğin Üstünlükleri ve Riskleri	
A Tipinin Üstünlükleri	A Tipinin Riskleri
Kendini olaya kaptırır	Dur durak tanımaz
Üretkendir	Yavaşlamayı bilmez
Hırslıdır	Aile yaşamı yoktur
Mücadelecidir	Uzlaşımı sevmez
Çalışmasına saygı duyulur	Otoriter olması nedeniyle dışlanır
Yönlendiricidir	Başkalarının cesaretini kırar
Enerjiktir	Aşırı stresle birlikte sağlık sorunları ortaya çıkar
Hızla yükselir	Dur durak tanımadığından yerini koruyamaz
Mesleğinde başarılıdır	Çatışmalara bağlı olarak meslekte ilerleyememe, sağlık sorunları, evlilik sorunları görülür.

Kaynak: Gamsız, 2013: 28.

Tablo 1.1’de A tipi kişilerin olumlu ve olumsuz yönleri görülmektedir. Özellikle örgütsel açıdan değerlendirildiğinde A tipinin avantajlı özelliklerinin örgüte son derece faydalı olacağı söylenebilir.

1.5.2. B Tipi Kişilik

A tipi kişilerin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve davranışların bulunmadığı hatta tam tersi davranışlar sergileyen kişi tipleri olduğu vurgulanan birçok bilimsel veriye göre, B tipi kişilerin özelliklerini şu şekilde sıralamak doğru olacaktır: B tipi kişiler, kendilerini, duygularını tanıyabilir, yeteneklerinin, yapabileceklerinin veya yapamayacaklarının farkındadır. Rahatlıkla çevresindekilerle iletişim kurabilirler. Cana yakındır. Rekabetten hoşlanmaz, rekabeti ancak kendileriyle yaparlar. Oldukça sakindir. Dürtülerinin ve ihtiraslarının kurbanı olmaz. Çevresindekileri düşman olarak görmez. Hayata tek bir açıdan bakmaz. Hayatın her platformunda yer

almaktan mutluluk duyar. Kendilerine ve çevresindekilere zaman ayırmayı severler. Eğlenmekten hoşlanır. Tatili dinlenmek için yaparlar (Aksoy, 2009: 35).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler, durum gerektirmedikçe başarılarını gösterme ya da tartışma gereği duymazlar. Çalışırken huzursuzluk duymazlar. Yaptıkları hakkında başkalarının neler düşüneceğine odaklanmazlar. B tipi insanlar yaşamdaki küçük şeylerden zevk almaya da zaman ayırırlar. Gevşek, sakin ve zaman baskısını çok hissetmeyen bir yapıları vardır. Tamamen işlerine odaklanıp hayatın diğer boyutlarını unutmazlar, işinden de zevk almaya çalışırlar. Toplantılarda sadece iş konuşmazlar; hayatın eğlenceli tarafını görmeyi sağlayan becerileri sayesinde objektif ve dengeli olmalarını sağlar. İşlerine vakit ayırdıkları kadar ailelerine ve dostlarına da zaman ayırırlar. B tipi davranışa sahip olmak için sadece sonuçlara değil; bir bütün olarak hayata değer vermek gerekir. Onun için hayatında gel-gitler olabilir, önemli olan olaylardan sonuçlar çıkarmak ve tecrübe sahibi olmaktır. Çalışmanın da, dinlenmenin de yeri ve zamanı vardır. Ancak zaman zaman yavaşlamaktan ve sadece var olmaya çalışmaktan korkmamalıdır. Kişi rahatlamamanın daha büyük verim sağladığını bilerek kendisine dinlenme fırsatları hazırlamalıdır (Pertev, 2006: 21).

B tipi kişiliğe sahip bireyler A tipi kişiliğe sahip bireylerin rekabetçi olma, hız ve zamana verilen önem, hırslı olma, başarı odaklılık gibi boyutların tersi özellikler gösterirler. Bu kişiler rahat ve sakinlerdir. Yürüme, konuşma ve çalışma eylemlerini yerine getirirken A tipi kişiliğe sahip bireylere nispeten daha yavaşlırlar (Özsoy, 2013: 29-30). Bu tip kişiler başkaları ile yarışa girmez, sakin ve düzenli çalışmayı tercih ederler. İşleriyle ilgili olarak oldukça rahat davranırlar. İşlerinde kalite ararlar. Sağlığına ve kendilerine boş vakit ayırabilmek, bazı şeyleri olduğu gibi kabul etmek, insanlarla iyi ilişkiler kurmak, çevreye açık ve sosyal yaşamı seven bir özellik taşımak, temel özelliklerdendir. Başarı için daha az kaygı güden, rahat, boş zamanlarında gerekli zaman ayırıp eğlenebilme yeteneğine sahip bireyler olarak tarif edilebilirler (Özsoy, 2013: 30). Bu kişiler kararlı bir hızda çalışır ve kendini daha fazla güven içinde hisseder. B tipi kişilik özelliği gösteren bireyler daha az stres altındadır ve sağlığına düşkündür (Yıldız ve Özsoy, 2013: 270).

B tipi kişilik özellikleri, kişiye kendi beklentilerini değiştirme esnekliğini verebilir. Ortam koşullarını değiştirmenin olanaksız olduğu, beklentilerin değişmesinin tek yol olduğu durumlarda, olumsuz duyguların süreklilik kazanmaması bakımından B tipi kişiliğin üstünlüğünün olacağı söylenebilir. Ayrıca bu tip kişiler gösteriş meraklısı olmadıkları gibi ekiple kolayca çalışırlar (Tokat, vd., 2013: 1976).

Tablo 1. 2: A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri	
A Tipi	B Tipi
Sürekli hareket halindedirler	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler, yerler ve konuşurlar	Sabırlıdırlar
Sabırsızdırlar	Övünmekten hoşlanmazlar
Bir anda iki şeyi yaparlar	Dinlendiklerinde suçluluk hissetmezler
Boş zamanları yoktur.	İşi bitirme baskısı altında değildirler
Sık sık zaman baskısı altındadırlar	Yumuşak başlıdırlar
Sayılar karşı saplantılıdırlar.	Asla acele etmezler
Agresiftirler	Kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar
Rekabetçidirler	

Kaynak: Luthans, 2011: 285.

Tablo 1.2’de, A tipi özelliklerin, B tipi özelliklere göre daha hız ve iş odaklı, rekabeti seven, sabırsız ve zaman öncelikli olduğu görülmektedir.

1.5.3. C Tipi Kişilik

C tipi kişilik literatüre yeni giren bir sınıflamadır. Kanserli hastalar, “savunucu, kaygılı, aşırı kontrollü, duygusal, gerginliklerini motor, sözel ya da diğer yollarla boşaltamayan, belirgin olarak yadsıma ve bastırma mekanizmalarını kullanan, aşırı sabırlı, kendi gereksinimlerini sürekli geri planda tutan ve kolayca memnun edilebilen ve azla yetinen kişiler” olarak tanımlanmaktadırlar. Morris ve arkadaşları (1981) kanser için “duygusal olarak kapalı” şeklinde tanımladıkları C tipi kişilik özellikleri üzerinde durmuşlardır. Bu kişilik özelliği, işbirliğini seven, tartışma yerine kabul etmeyi seçen, girişken olmayan, sabırlı, olumsuz duygularını dışa vurmayan ve dış otoritelere karşı uyumlu görünen bir özellik olarak tanımlanmıştır (Şener, vd., 1999: 254-255). Million’un kişilik tipolojisine göre yapılan bir araştırmada, bazı kişilik tiplerinin duygusal kararsızlık/dengesizlik ve toplumsal ilişkilerde duygularını engelleme eğilimi ile öne çıktığını ve bu kişilik tiplerinin, kötü sağlık ve hatta hastalık gelişimini destekleyebileceği belirtilmiştir. Kanser

literatüründe söz konusu bu kişilik tipi, C tipi tişilik olarak adlandırılmıştır (Bozo, vd., 2012: 146).

C tipi kişilik, Ogden tarafından edilgenlik, sakinlik, kendine yardım edememe, genelde diğer insanlara odaklanarak yaşama ve kendi duygularını ifade etme açısından zayıf olma gibi özelliklerle betimlenmektedir. Temoshok ve Dreher ise, bu kişilik tipine sahip kişilerin duygularını ifade etmekte zorlandıklarını, başka kişilerin dediklerine katılmasalar da onayladıklarını ve onlara uyduklarını, kaygı ve öfkelerini bastırdıklarını, diğer insanları memnun etmek istediklerini belirtmiştir. C tipi kişiliğin meme kanseri oluşumu üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar tartışmalı sonuçlar vermiştir. Eysenck, C tipi kişiliğin kansere neden olan bir kişilik türü olduğunu öne sürmüştür; yapılan başka bir araştırma da C tipi kişilik özelliklerinin kanser sürecinde ölüm oranını yordadığını göstermiştir. Benzer şekilde, Temoshok'un çalışmalarında C tipi kişilik, kanserin daha kolay ve daha hızlı şekilde gelişmesi açısından bir risk etkeni olarak belirtilmiştir. Bleiker ve arkadaşları ise C tipi kişiliğin bütününe aksine, C tipi kişiliğin alt faktörlerinden duygularını ifade edememenin, meme kanseri için bir risk etkeni olduğunu ortaya koymuştur. Diğer bir araştırma, C tipi kişiliği oluşturan iki faktörün de (kendini feda etme ve duygularını ifade edememe) meme kanseri oluşumunu etkilemediğini öne sürmüştür. C tipi kişiliği oluşturan kendini feda etme, kişinin kendi gereksinmelerini ikinci plana atması, diğer kişilere ve onların gereksinmelerine daha fazla önem vermesi ile ilintilidir. Bu nedenle kişi dışa odaklı bir yaşam sürdürmekte ve kendi gereksinmelerini göz ardı ederek gereğinden fazla diğer kişilerle ilgilenmektedir. C tipi kişiliği oluşturan diğer bir faktör ise duygularını ifade edememidir. Kişinin kaygı ve öfkelerini bastırma ve bu negatif duyguları ifade etmeyerek çevredekilerle uyum içinde olması, çevresindekileri üzmemeye isteği ile ilişkilidir (Bozo, vd., 2012: 145). Bozo ve arkadaşlarının (2014: 796) yapmış olduğu bir diğer çalışmada, C tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin "hasta" özelliklerinden bazıları, kendi duyguları ile anlamlı olmayan, uyum, öfke bastırma ve başka insanları mutlu etme gibi özelliklerdir ve bu özellikler onların yaşam kalitesini farklı bir biçimde yönlendirmektedir.

C tipi kişilikler kaygılı, aşırı duygusal, duygularını, özellikle öfkelerini içe atan, başkaları odaklı yaşayan aşırı verici insanlardır. Kendi öncelikleri yerine diğerleri odaklı yaşarlar. “Diğergam” olmada çok ileriye gidebilirler ve koca bir ömrü aileleri, dostları, eşleri, çocukları için yaşayıp tüketebilirler. “Ben böyle olmasını istiyorum” yerine “sen nasıl istersen” tarzında düşünürler. Belki de, en masum görünen ama en tehlikeli kişilik yapısı C tipi kişiliktir. Kendi adına düşünmeden, sürekli beğenilme ve onaylanma ihtiyacı ile yaşayıp yorulan, kırılıp öfkelenildiğinde dahi karşıdakine bunu ifade edemeyen bireyler en büyük haksızlığı kendi yaşamlarına yapmaktadırlar. C tipi kişiliklerin kanser türlerine yakalanma olasılığının fazla olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle bayanlarda evlendikten sonra eşlerine ve çocuklarına adanma sorunları Türk toplumunda çok sık görülmektedir (Telmaç, 2012).

1.5.4. D Tipi Kişilik

D tipi kişilik, “distressed personality” yani “sıkıntılı kişilik” olarak Pederson ve Denollet tarafından yapılan bir tanımlama ile bu kişiliğin hem negatif affektivite (duygulanım) hem inhibisyon (sosyal engelleme) düzeylerinin yüksek olması ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir (Pederson ve Denollet, 2003: 242). Buna göre Negatif affektivite (NA); depresif duygulanım, anksiyete, kızgınlık, düşmanlık deneyimlemeye meyil olarak tanımlanır. Çevreyi olması muhtemel sıkıntıların işaretlerini görmek için tararlar. Sosyal inhibisyon (SI); sosyal ilişkilerde beğenilmeme, karşılık alamama gibi potansiyel tehlikelerden kaçınmak amacıyla duygu ve davranışların dışa vurulmasındaki inhibisyon eğilimi olarak tanımlanır. SI skoru yüksek olan bireylerin gerginlik, rahatsızlık ve diğer insanlarla karşılaştığında güvensizlik hissettikleri belirtilmiştir. Ayrıca daha kolay rahatsız olurlar, olasılıkla pozitif duyguları daha az deneyimlerler. Aynı zamanda negatif duyguları diğer insanlarla daha az paylaşırlar. D tip bireyler diğer insanlarla daha az bağ kurarlar ve yabancıların olduğu ortamlarda rahatsız olma eğilimindedirler. Bununla birlikte 5 yıllık prospektif bir çalışmada, D tipi hastalar, D tipi olmayanlara göre 2 kat fazla kötü hissedilen sağlık durumu bildirmişlerdir. Yakın zamanda Almanya’da genel populasyon üzerinde yapılan çalışmada; D tipi kişiliğin hayati bitkinlik semptomları ve kişinin kendisi tarafından algılanan sağlık düzeyinde düşüklük ile ilişkili olduğu

raporlanmıştır (Sürgit, 2010: 10-12). Ayrıca yapılan bir çalışmada (Alçelik, vd., 2012: 4) D tipi kişilerin depresyon ve anksiyete düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öyle ki D tipi veya sıkıntılı bir kişiliğe sahip hastalar, tedaviye yetersiz yanıt riski altında başka bir alt grup oluştururlar. Ayrıca D tipi kişiler, sosyal etkileşimlerde duygularını ifade etmeyen tipler olarak olumsuz duyguların artmasına yönelik bireyler şeklinde tanımlanır (Pederson, vd., 2004: 997-998).

D tipi kişilik özelliklerine bakıldığında yine baskın özelliklerinin hastalık teşhisi veya hasta olma eğilimi göz önünde bulundurularak ortaya çıkarıldığı görülmektedir. Bununla birlikte örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, D tipi kişilik ve bozulan sağlık durumu arasındaki ilişki aynı zamanda mesleki çevredeki problemleri de etkileyebilir. Zira D tipi kişilik; çaba-ödül dengesizliği, büyük taahhütler, fiziksel iş şartlarının olumsuz algılanması, amirle ve diğer mesai arkadaşları ile ilişkilerde önemli problemler ile ilişkili olabilir. D tipi çalışanların işten ayrılmalarının daha sık olduğu görülmüştür. D tipi bireylerin sık hastalık izni alması, hayati bitkinlik semptomlarını yaşamaya daha meyilli olmaları, iş ortamı şartlarını diğerlerine göre daha stresli algılamaları bunun muhtemel açıklamaları olabilir. D tipi çalışanlar daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşarlar, kişisel başarıya daha düşük duyarlılık gösterirler. D tipi çalışanlarda özellikle işle ilgili stresörle karşılaşınca D tipi olmayanlara göre 9 kat daha fazla travma sonrası stres bozukluğu gelişebilir (Sürgit, 2010: 13).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı, Nedenleri, Etkileri ve Faydaları

İşgörenlerin 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 çıkarma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informel ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak bazı nedenlerle işgörenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kolektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: 119). Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır (Çakıcı, 2007: 149).

Örgüt üyelerinin sessiz kalmalarındaki nedenlerin başında, seslerini çıkarttıkları zaman bunun bir işe yaramayacağını düşünmeleri veya kendileri için tehlikeli bir durum yaratabilecek olmasından duyulan endişe olarak ifade edilebilir (Genç ve Koçel, 2014:131). Meydan ve arkadaşlarının (2016: 144) yapmış oldukları çalışmada çalışanların adalet algısı, sessizlik davranışını etkileyen bir diğer unsur olarak düşünülmektedir. Örgütsel adalet algısı yüksek bireylerin adaletsizlik ile karşılaşmayacakları ve çevrelerini değiştirebilecekleri düşüncesi artmakta ve dolayısıyla sessizliği azalabilmektedir. Yüksek statükoya ulaşmak veya buna meydan okumak adına örgütlerde örtük bir sessizlik bulunmakta ve bununla birlikte tüm iletişimin bastırılabilmesi yönüyle değişimin önlenebileceği bir başka nedendir (Nielsen, 1996: 105). Ayrıca işgörenler, yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almaktan çekindiklerinden dolayı konuşmaktan çok sessiz kalmayı tercih ederler. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görüneceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. İşgörenlerin

gösterdikleri sessiz kalma davranışı, çalıştıkları kurum adına olumsuz sonuçlar getirebilir. İşgörenlerin gösterdikleri performansların üst düzeyde olması için sorunlarını rahatlıkla dile getirmeleri ve yöneticilerinden olumsuz bir dönüt almamaları gerekir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 178). Bununla birlikte örgütsel faaliyetlerin istenilen düzeyde gerçekleşmesi, çalışanların birbirleri ile anlaşabilmesine bağlı olduğu bilinen bir gerçektir. Çalışanlar arasında doğru iletişimin kurulması, olması gereken örgüt koşullarının sağlanması son derece önemlidir. Bu noktada örgütsel sessizliğin bilinçli bir susma eylemi olarak çalışanların tercih ettiği örgütsel bir davranış olması sebebi ile bu bilinçli yapılan tutumun örgüte aynı zamanda fayda sağlayabileceği gerçeği kaçınılmazdır.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüz iş dünyasında işgörenlerin örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütler, takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim uygulamaları sonucunda işgörenler arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı işgörenlerin örgütlerine karşı kayıtsız hatta sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. İşgörenlerin sessiz kalma davranışları, örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108). Sessizlik, örgütsel çalışmalarda iletişimin sadece sessizlik yönlerini içeren bir konu olmamakla birlikte, etkileyici yönlerini içeren anahtar bir kavram ancak ihmal edilen bir konudur (Brown ve Coupland, 2005: 1049). Sessizliğin örgütlerin değişmesi ve gelişmesi yönünde önemli bir moral bozan ve kuvvetli bir bariyer olarak görüldüğünü ifade eden Morrison ve Milliken (2000: 721), odak noktası çeşitliliğin yansıtıldığı çoğulcu ortamlarda örgütlerin nasıl değişim ve gelişme gösteremediği yönündedir. Çoğulculuk ise çalışanların ses çıkaran bir sistemi yaratmasını gerektirir. Ancak teşvik edilen etkili ses sistemleri karışık dinamiklere sahip birçok örgütsel sistemlerde örgütü korumak ve güçlendirmek yerine sessizliğin var olmasını anlamayı gerekli kılar.

Örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranış ve yönetim literatürüne Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasıyla girmiştir. Örgütsel sessizliği anlamada farklı şekillerin önemi ile birlikte, örgütsel uyum için potansiyel engel, bir tehlike olarak görülen sessizlik için araştırmacılar bundan başka sessizliğin varlığının farklı değerlere sahip çalışanlar arasında çoğulcu örgütlerin gelişmesine dair önemli bir engel oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Slade, 2008: 25).

Örgütsel sessizlik kavramından önce sessizliğin manasını bilmek örgütsel sessizliği daha iyi anlamaya yardımcı olacaktır. Nitekim sessizlik Türk Dil Kurumu'na göre (TDK); “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmıştır. Sessizlik; tevazu, başkalarına saygı, ihtiyatlılık, edep gibi birçok erdemle ilişkilendirilmiş bir kavramdır. Bununla birlikte kişiler, çatışma ve diğer algıladıkları tehlikelerden kaçınmak amacıyla sessizleşirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 51). Tannen'a (1985) göre sessizlik; kişinin, birilerine mutlaka bir şeyler söylemesi gerektiğini hissetmesi kadar rahatsızlık verici bir deneyimdir (Knoll ve Dick, 2013: 353). Sessizlik bilginin doğduğu ve aynı zamanda bilginin sona erdiği bir köprüdür. Kişinin sessiz kalması esas anlamıyla o anda düşündüğünü, bilgiyi sindirdiğini ve bilgiyi anlamlandırdığını gösterir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 52). Sessizlik konuşmama veya yazmama gibi anlamlara gelmez; geçici konuşma veya yazma veya özgünlük, güven ya da otoriteyi gerektiren anlamlar taşımaktadır (Shojaie, vd., 2011: 1732).

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni ekonomi koşullarında örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayan anahtar unsur işgücü olarak görülmektedir. Günümüzde örgütler, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için işgücünden en iyi şekilde yararlanmak zorunda olduklarının farkındadır. Başka bir ifadeyle örgütler, rekabet gücünün, yeniliğin ve örgütsel performansın artırılmasında işgörenlerin kritik önem taşıdığını düşünmektedir. Bu bağlamda modern örgütler yaratıcı, gelişime açık, işine bağlı, çalışanları cezbetme ve elde tutma amacı içerisinde insan sermayesine odaklanmaktadır (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 84). Nitekim örgütsel sessizlik de örgütsel performansı artıran veya bozabilen bir davranış seçimi olduğundan duygusal zorluk ifadesi hariç, sessizlik onay ve paylaşımı veya beğenilmeme ve muhalefeti

ifade edebilir, böylece bireyler ve kurumlar için bir baskı mekanizması haline gelebilir (Bagheri, vd., 2012: 47).

Yönetim okulları ve örgüt yöneticileri, örgütsel başarı için işgörenlerin en önemli kaynak olduklarını vurgulamaktadır. Ancak araştırmalar işgörenlerin örgütteki potansiyel sorunlar veya konular hakkındaki bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak esirgedikleri ve bu durumun yaygın olduğunu ortaya koymaktadır. Bu paradoksal durum, örgütlerde sessizlik çalışmalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır (Çakıcı, 2008: 117). Sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmesinin boşuna ve daha ileri düzeylerde tehlikeli olduğuna inanması sonucu ortaya çıkan bir çalışan davranışıdır. Bu durumun bir sonucu olarak çalışanlar fikirlerini ifade etmesine olanak sağlayan mekanizmaların varlığına rağmen kendi istekleriyle sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bir diğer ifadeyle sessizlik, çalışanların sonuçlarından çekinmesi nedeniyle fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak örgütten esirgemesi (Kutunis ve Çetinel, 2014: 168); işgörenlerin işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmalarıdır (Çakıcı, 2010: 10). Taşkırın (2011: 72) ise örgütsel sessizliği şu şekilde açıklamaktadır; çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini, gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesidir.

Örgütsel sessizlik sadece konuşmamak anlamına gelmemektedir; aynı zamanda yazmamak, mevcut olmamak, duyulmamak ve göz ardı ediliyor olmak anlamlarına gelmektedir. Dahası, sessizlik “ses çıkarmamayı”, sansür, baskı, marjinalleşme, değersizleştirme, dışlama gettolaşma ve diğer değer düşüklüğü hallerini beraberinde getirebilir (Nikmaram, vd., 2012: 1272). Çakıcı’ya (2010: 2) göre sessizliği anlamak ve yorumlamak, konuşmaya göre daha güç bir özellik arz etmektedir. Bununla birlikte “her söylediğini düşün, ancak her düşündüğünü söyleme” deyişi insanların ağızından çıkanı kulağının duyması gerektiğini anlatan, az ve dikkatli konuşmanın önemini vurgulayan özlü bir ifadedir. Aynı zamanda

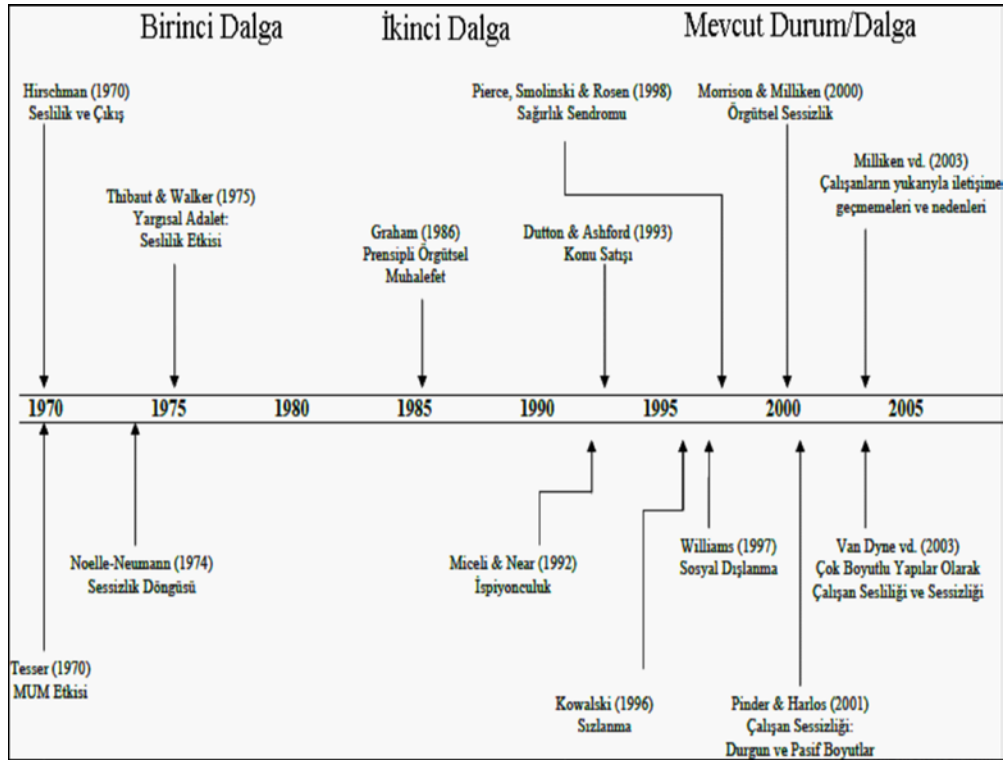
konusmasını bilmek yerinde ve zamanında konuşmak, insanları ilgilendirmek ve bilgilendirmek ve etkilemek olduğunu vurgulayan Barutçugil (2006: 131) konuşmasını bilmenin üstün bir iletişim becerisi olduğunu ifade etmiştir. İletişimde esas olan hususun ise konuşarak düşünme değil; tam tersine düşünerek konuşma olduğu (Belet, 2012: 9) herkes tarafından kabul edilebilen bir gerçektir.

Pinder ve Harlos (2001: 334) çalışanın sessizliğini örgütsel koşullarda değişim veya düzeltme yeteneğine sahip kişilerin, özellikle bireylerin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeler hakkında herhangi bir şekilde sakınmaları olarak tanımlarken, sessizliğin ikili fonksiyona sahip bir yönü olduğunu belirtmişlerdir. Pinder ve Harlos'a (2001: 338) göre bu fonksiyonlar:

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzelterebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Örgütlerde örgütsel sessizlik tutumu genel olarak bilinçli olarak tercih edilen bir susma davranışı olarak ele alınmış olmakla birlikte işgörenler örgütsel sessizliği herhangi bir nedenle tercih ettiklerinde göstermiş oldukları farklı tutum ve davranışlar mevcuttur. İşgörenler bu davranışları sergiledikleri zaman onların örgütsel sessizliği tercih ettikleri anlaşılabilir. Bu tutum ve davranışlar; “*çalışanın itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme*” olarak nitelendirilebilir (Bildik, 2009: 43-44). Özetlemek gerekirse, örgütsel sessizlikte işgörenler örgüt ve işle ilgili belli bilgileri açığa vurmamaktadırlar. Bu bilgiler nesnel verilere dayanan

bilgiler olabileceği gibi fikir ya da endişe gibi öznel yargıları da içerebilir. Örgütsel sessizlikte diğer bir özellik ise bilinçli ve kasıtlı olması ve altında buna neden olabilecek bir güdünün bulunmasıdır (Tülübaş ve Celep, 2014: 281). Günümüz örgüt koşullarında mevcut durumların incelenmesi elbette çok önemlidir. Nitekim bundan birkaç yıl önce literatürde mevcut olan bir yönetim anlayışı günümüz örgütlerinde olmayabilir. Bu sebeple örgütsel sessizlik konusunun örgütlerde yıllara göre algılanış biçimi bazı çalışmalarda (Brinsfield, vd., 2009; Erdoğan, 2011; Şehitoğlu, 2010; Üngüren ve Ercan, 2015) ayrıntılı olarak ele alınmış ve örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi üzerinde durulmuştur. Şekil 2.1’de örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi görülmektedir.



Kaynak: Brinsfield, vd., 2009: 9.

Şekil 2. 1: Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, ses ve sessizlik kavramları örgütsel sessizlik içerisinde çok zengin bir tarihe sahiptir. Öyle ki birinci dalga 1970’ler ve 1980’lerin ortalarına kadar olan araştırmaların gerçekleştirildiği dönem, ikinci dalga 1980’ler ve 2000 yılları sırasında araştırmaların gerçekleştirildiği dönem ve üçüncü dalga (mevcut durum) ise 21. yüzyıldan bugüne kadar gerçekleştirilen araştırmaların

dönemini kapsamaktadır. Elbette ki bu dalgalanmalar düşünüldüğü gibi aniden sonlanmazlar, dalgalanmaların değişimleri literatüre göre değişiklik göstermektedir (Brinsfield, vd., 2009: 4). Bununla birlikte birinci dalga döneminde çalışmalar arasında ses ve sessizliğin sınıflandırmasına yönelik çalışmalar, “MUM (susma) etkisi” ve “sessizlik sarmalı” konuları yer almaktadır. İkinci dalga döneminde “muhabirlik, (whistle-blowing), ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, konu benimsetme, şikâyet, örgütsel vatandaşlık davranışı, toplumdaki uzaklaşma, sağır kulak sendromu” konuları yer alırken üçüncü dalga (mevcut durum) döneminde ise “örgütsel sessizlik, çalışanın sessizliği, işten çekilme, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı” gibi konular yer almaktadır (Brinsfield, vd., 2009: 8-22).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

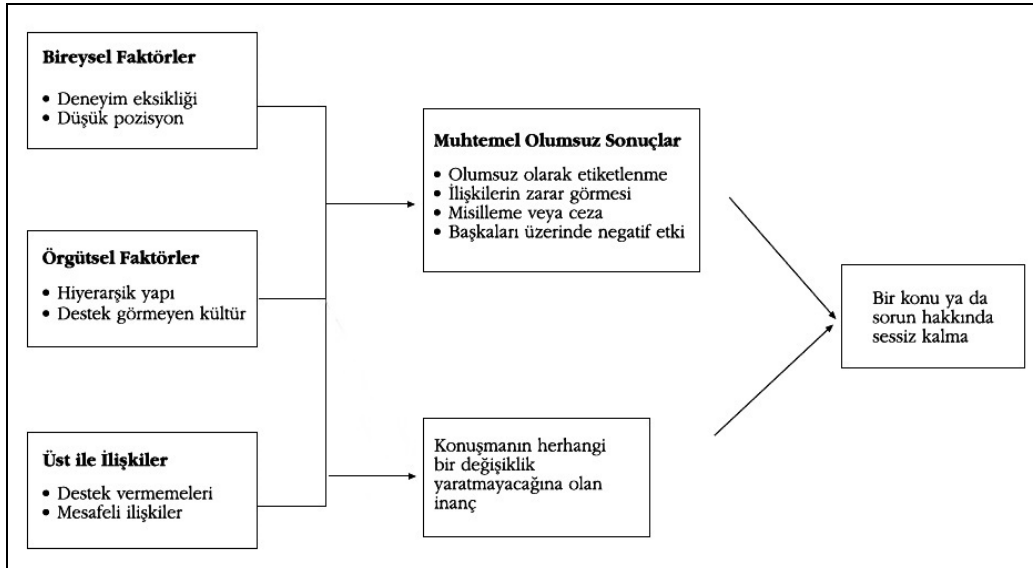
Örgütsel faaliyetlerin başarısı çalışanlar ve yöneticilerin birlikte değerlendirilmesi ile ortaya çıkar; ne tek başına yöneticinin karar ve uygulamaları ne de çalışanların tutumu ve becerisi örgüt için yeterli değildir. Her iki grup, birbirleri ile iletişim yolu ile anlaşmak zorunda olduğu halde bazen örgütlerde birbirlerini anlayıp dinlemeyen, söylenenleri farklı algılayan bir yapı ortaya çıkabilir. Bu tür ortamlarda ise çalışanlar konuşmanın boşuna hatta tehlikeli olduğuna inanırlar. Bu bağlamda giderek yaygın hale gelen *sessizlik* teşvik edilmektedir (Eisenhardt, 2000: 704).

Örgütlerde kişilerin sessizliği tercih etme nedenleri arasında çok farklı sebepler vardır. Bir çalışan ceza korkusu dışında gözlemlediği etik olmayan uygulamalar hakkında sessizliğini koruyabilir. Bir grubun üyeleri gruptaki uzlaşma ve kaynaşmayı sağlamak adına muhalif görüşleri açıklamama yolunu seçebilir. Böylece, sessizlik, mevcut gruplar halinde kötü normatif ve sosyal baskılarla hem de haber veya istenmeyen fikirler taşımaya önlemek amacıyla korkuya neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2003: 1353). Örgütsel yapıların ve çalışanların kişilik özellikleri farklı olduğu müddetçe örgütsel sessizliğin nedenlerinin örgütten örgüte farklılık göstereceği mümkündür. Örgütsel sessizlik kavramının önemi ve gelişmesi hakkında yaptıkları çalışmalarla alan yazında şüphesiz önemli bir yere sahip

isimlerden Morrison ve Milliken'in (2003: 1462) yaptığı çalışmaya göre katılımcıların sessiz kalma nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Olumsuz görünme ve etiketlenmekten korkma,
- İlişkiye zarar gelmesinden korkma,
- Boş yere konuşma olacağına dair hissetme,
- Karşılık bulma ya da ceza alma korkusu,
- Başkaları üzerinde olumsuz izlenim bırakma endişesi,
- Bireysel özellikler,
- Örgütsel özellikler,
- Üst yönetimle zayıf ilişkiler.

Ayrıca Milliken ve arkadaşlarının (2003: 1467) yapmış olduğu bir çalışmada örgütsel sessizliği tercih etme sebepleri bir model üzerinde Şekil 2.2'de görülmektedir:



Kaynak: Milliken, vd., 2003:1467.

Şekil 2. 2: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

Sessizliğin birden çok davranış sebebi olduğundan sessizliği yorumlamanın zor olduğunu ifade eden Milliken ve Morrison (2003:1565) çalışmalarında sessiz kalma nedenleri arasında; çalışanların şikayetçi ve sorun yaratan bir kişi olarak

adlandırılmaktan korkma, böylelikle sosyal izolasyon yaşama, yöneticinin duymak istemeyeceği şeyleri söylemekten korkma, başkasına zarar verebileceği endişesi, belli bir hiyerarşi içerisinde kişinin imajını yönetebilmek adına stratejik olma örneğin kendi kendini kontrol mekanizmaları yüksek olan kişilerin konuşma ve ne söyleyeceği hakkındaki eğilimleri stratejik olabilir. Ayrıca insanlar söylediklerinin değersiz olabileceği yönündeki görüşlerinden dolayı yüksek sesle konuşmanın bir çözüm yolu olduğunu da düşünmemektedirler. Henriksen ve Dayton (2006: 1539) örgütsel sessizliğin altında yatan faktörleri üç düzeyde incelemiştir:

- Sezgisel, kendi kendini idare eden, önyargılı statükocu tuzaklar kurabilen olmak üzere bireysel faktörler,
- Uygunluk, sorumluluk ve güvensizlik iklimi dâhil olmak üzere sosyal faktörler,
- Değiştirilemeyen inançlar, yanlış bilgi aktarıcıları ve bağımlılığın göz ardı edildiği örgütsel faktörlerdir.

Örgütlerde sessiz kalmak kadar tepki vermek de zor bir karardır. Çünkü çalışanların sessiz kalması ya da sesini duyurması yalnızca kendi iç dünyasında kurgulayıp ortaya koyabileceği bir durum değil, aynı zamanda diğer çalışanlar, yönetim, örgütsel yapı, iş ahlakı, örgütsel kültür gibi pek çok açıdan değerlendirilerek sergilenebilecek bir davranıştır (Afşar, 2013: 10). Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin nedenlerinden birisi de herhangi bir ses çıkarma veya seslerini çıkardıklarında, bunu nasıl ifade edebilecekleri hakkında yetenekleri olmadığı içindir. Böylece örgüt, bu kişilerin değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik özelliklerini kullanamayacaktır (Akbarian, vd., 2015: 180).

Örgütlerde sessiz kalma öncelikle bireyin bu tutumu tercihi neticesinde yaşanan bir durumdur. Bu nedenle bireysel bir tercih olan örgütsel sessizliği, bireyi bu davranışa yönlendiren sebepleri ise Çakıcı (2010: 23-24) çalışmasında “kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi” olmak üzere üç bireysel özellikten bahsederken “kendini uyarılama” özelliğinin de bireysel bir faktör olduğunu belirtmektedir. Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık

göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların sebebini bireylerin sahip olabileceği farklı kişilik özellikleri, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda, çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özellikler ön plana çıkmaktadır (Taşkiran, 2011: 84).

İşgören sessizliği oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Doğal olarak sessizliğin belli başlı nedenlerini keskin kalıplar içinde sunmak hatalı olacaktır. Örgütten örgüte bu nedenler listesi artacak ya da azalacaktır. Her örgüt biriciklik arz ettiği gibi işgörenlerinin sessizliği de farklılık arz edebilecektir (Eroğlu, vd., 2011: 102). Sessizlik çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır. Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak konuşmaya göre daha güçtür (Çakıcı, 2007: 146-147). Örgütlerin bütünleşmesi ancak örgütsel amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin, sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yargıları oluşmaya başlar (Ertürk, 2000: 227-228). Bu durumda kişiler birbirlerini yanlış anlamamak adına susmayı tercih edebilirler. Bireylerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri bilmek örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgütün faaliyetleri ve işleyişi hakkında düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri kolektif (ortaklaşa) bir hal alıp, örgütsel sessizlik iklimini oluşturabilecektir (Alparslan, 2010: 1). Durak (2012: 62), çalışmada işgörenlerin sessiz kalmasının iki temel nedeni olduğundan bahsetmiştir. Bunlardan ilki; “ilişkilerin korunması gerektiği” ikincisi ise “işlerin mümkün olduğunca hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir”.

Örgütler üzerinde yapılan çalışmalarda hak ettiği değeri henüz tam görememiş olan sessizliğin; araştırıldıkça bilinmeyen, gizli kalan yönlerinin açığa çıkması beklenmektedir. Alan yazında, bilinmeyen veya gözden kaçırılan bu davranışların, dikkat çeken tepkiler olmayışına işaret edilmektedir. Açıkça konuşma

yerine susma, haksızlığa tepki göstermek yerine geri çekilerek pasif kalma, bu davranışın göz ardı edilme nedenleri arasında gösterilebilir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin sorunlar hakkında konuştuklarında değişen bir şey olmayacağı düşüncesine inandıkları, şikâyetçi ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusunu yaşadıkları belirlenmiştir. Yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik, örgütler için ciddi problemler oluşturabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 60). Örgütsel sessizlik ortamının oluşmasına neden olduğu düşünülen bir başka inanış; yönetimin örgütsel önemi olan birçok konu hakkında en iyisini bildiği inanışıdır (Erenler, 2010: 25). Üçok ve Torun'un (2014: 143) yapmış olduğu araştırmaya göre çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında; kurumlardaki yönetsel ve örgütsel yapının etkin rol oynadığı görülmektedir. Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/bırakılma korkusu ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır. Araştırmacıların, örgütsel sessizliğin nedenlerini, örgütsel sessizliğin türleri açısından ele alarak kategorize ettikleri temalar Tablo 2.1'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 1: Örgütsel Sessizliğin Nedenleriyle İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler	
Kategoriler	Temalar
Savunmacı/ Korunmacı Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel zarar korkusu • Başkalarının olumsuz düşüncelerine hedef olmaktan çekinmek • Ses çıkarmaktan alıkoyan olumsuz yönetim/yönetici özellikleri • Sorumluluk altına girmek istememek • Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bozmamak • Olumsuz duyguları yaşamaktan kaçınmak
Boyun Eğici / Kabullenici Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> • Açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı • Konuya kayıtsız/ilgisiz kalmak • Açıkça konuşan kişilerin haksızlığa/kötü muameleye maruz kalarak emsal teşkil etmeleri • Gelenek/aile/kültürün sessizliği pekiştirmesi • Sessizliğe yatkın kişilik yapısı
Korumacı/Prososyal Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun itibarını korumak • Kurumda çalışan kişileri korumak
Faydacı/Çıkarıcı Sessizlik	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumdaki gücü/pozisyonu devam ettirmek • Bilgiyi saklamanın kişinin kariyerine fayda sağlayacağı yönündeki inanç • Sessiz kalınan konunun başkalarına karşı koz olarak kullanılabileceği yönündeki inanç • Konuşulması durumunda mevcut iş yükünün artacağına dair inanç

Kaynak: Üçok ve Torun, 2014: 141.

İnsan, varoluşunun başından beri korku duygusu ile korunmuş ve aynı zamanda başına bela olmuştur. Henüz korkunun açık yansımaları sessizlikle sona ermesi bile aksine diğer örgütsel davranışlara ve sonuçlarına kadar uzanır (Kish-Gephart, vd., 2009: 187). Özgan ve Külekçi'nin (2012: 39) çalışmalarında ise örgütsel sessizliğin nedenleri arasında “kişilik, tutum, yetiştirildiği çevre ve deneyimlerinden” oluşan bireysel sebepler; “yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden” oluşan yönetsel sebepler ile “örgüt içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konular” örgütsel sebepler içerisinde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte araştırmada genel olarak kişilerin kendilerine yapılan haksızlık durumlarında, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, iş arkadaşlarıyla veya yöneticileriyle uzlaşmaya dayalı konularda çatışma yaşamamanın olası olduğu durumlarda, konunun kendi ilgileri dışında kaldığı durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıkları bulgusu vurgulanmıştır (Özgan ve Külekçi, 2012: 44).

Bireyler görüşlerini ifade ettiklerinde kötü sonuca yol açacak veya beklenen rolü ve etkisi olmadığını algıladıkları zaman, sessiz kalmayı seçeceklerdir (Lu ve Xie, 2013: 48-49). İşgörenleri sessizliğe büründüren nedenler arasında belki de en önemlisi olarak görülebilecek faktörlerden birinin de yöneticilerin tutum ve davranışları olduğu göz ardı edilmemelidir. Yöneticiler, genellikle olumsuz geribildirimler almaktan kaçınırlar. Olumsuz bir geribildirime muhatap olduklarında ise, söz konusu geribildirim görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirim kaynağının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler (Kâhya, 2015: 296-297). Oysa sistemlerin geliştirilmesinde birincil mekanizma geribildirim olup, ne zaman çalışanlardan geribildirim alamazsa, örgütün en büyük değerlerinden biri etkisini yitirir (Bisel ve Arterburn, 2012: 224).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında; kurumlardaki *yönetsel ve örgütsel yapının* etkin rol oynadığını ifade eden Üçok ve Torun'un (2015: 33-34) çalışmasına göre “yüzleşme korkusu” önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanında; işle ilgili korkular, yalnız kalma/bırakılma korkusu ve iş

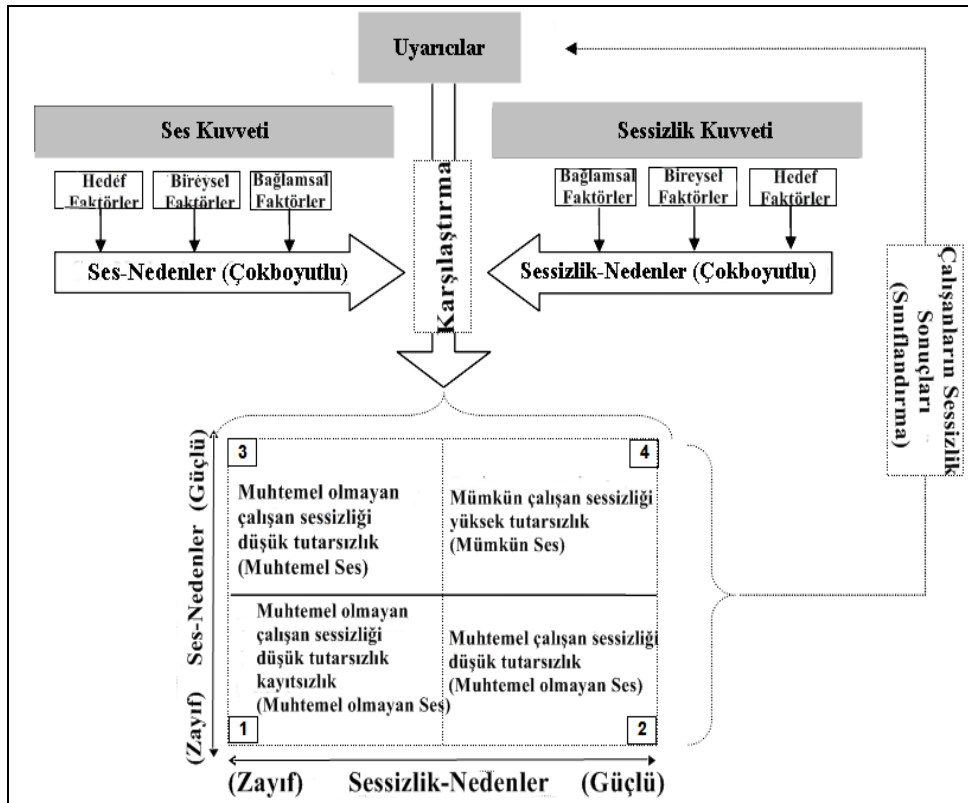
arkadaşlarıyla olan ilişkileri yıpratma korkuları da sessizliği pekiştiren nedenler olarak göze çarpmaktadır. Örneğin, bir yönetici kamu yararına aykırı olmasına rağmen var olan pozisyonunu/gücünü kaybetmemek için kanun dışı bir olay karşısında sessiz kalabilir ve tepki göstermeyebilir. Bunun yanında, çalışanın kurumdaki bazı bilgilere tek başına ulaşabilir olması, bu bilgileri paylaşması durumunda elindeki avantajı kaybedeceğini bilmesi ve bu amaçla kurumun iyiliği için bile olsa sessiz kalmayı tercih etmesi verilebilecek bir diğer örnektir. İşgörenler örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgileri, önerileri paylaşmakta isteksiz olmaktadırlar (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143).

Durak (2014: 104) yapmış olduğu çalışmada en çok sessiz kalma nedenlerinin başında mevcut durumu düzelterek yetkiye sahip olmama, konuşmanın yararının olmadığı düşüncesi, birisinin duygularını rencide etmekten kaçınma gibi nedenler olduğu bulgusunu elde etmiştir. Tüm bu nedenlerle birlikte asıl bireysel kararlarda en etkili nedenlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir ki “dışa dönüklülük, dürüstlük, vicdanlı olma, uzlaşmacı olma” gibi özellikleri içeren kişilik özellikleri arasında yetenek, zekâ, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, sorumluluk, konuşkanlık, sinirlilik gibi özellikleri de sıralayabilmek mümkündür. Bu özelliklerin tümü örgütsel davranışı etkileyerek bir işletmede işgörenlerin ses çıkarma ya da sessiz kalma durumlarına neden olabilir (Üngüren ve Ercan, 2015: 124).

Kültürel yapı ve normlar da sessizliği etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bir toplumun sahip olduğu kültür, iş ve çalışmaya yönelik değerleri şekillendiren önemli unsurlardan biridir. Bir toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği kültür, sürekli korunan ve zamanla değişebilen değerlerden oluşmaktadır. Bazı kültürler yapmayı ve çalışmayı ön plana alırken, diğerleri yaşayabilecek kadar çalışmayı öngörmektedir (Ercan, 2014: 22). Nitekim kültür, davranış normlarını sağlayan ve aynı zamanda bireylerin kişisel ve sosyal hayatına yardımcı olan bir mekanizmadır (Nigam ve Mishra, 2014: 57). Öyle ki kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir.

Güç mesafesine dair bireyin kültürel değer yargısının ve algısının, konuşma davranışı ile doğrudan ilgili olduğu öne sürülmektedir. Çünkü beklenen ve kabul gören güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir (Güvenli, 2014: 32).

Biçim ve işlev olarak sessizliğin çeşitli teorik yansımaları sessizliğin birçok nedeni olduğunu açıkça göstermektedir ki bunlar, kültürel, inançsal ve sosyolojik algılamalar, başkaları arasında, içinde yetiştiği ortamda kendilerinin bulunduğu durum, sessizlik hakkında araştırma yapma ve yazmayı gerekli kılan faktörlerdendir (Kenny, 2011: 69). Sessizlikle birlikte mevzu bahis olan ses unsurunun nedenleri ve bu bağlamda sonuç olarak ses ve sessizliğin tercihini içeren çalışanın sessizliği ile ilgili “genel süreç modeli” ise Brinsfield (2009: 66) tarafından Şekil 2.3’ te izah edilmiştir:



Kaynak: Brinsfield, 2009: 66.

Şekil 2. 3: Çalışan Sessizliği Genel Süreç Modeli

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere çalışanların ses ve sessizlik ile ilgili algılama tutumları, bireysel, bağlamsal ve hedefe ilişkin faktörlerin kuvvetinin ses veya sessizlik davranışını, zayıftan güçlüye doğru bir biçimde nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymaktadır.

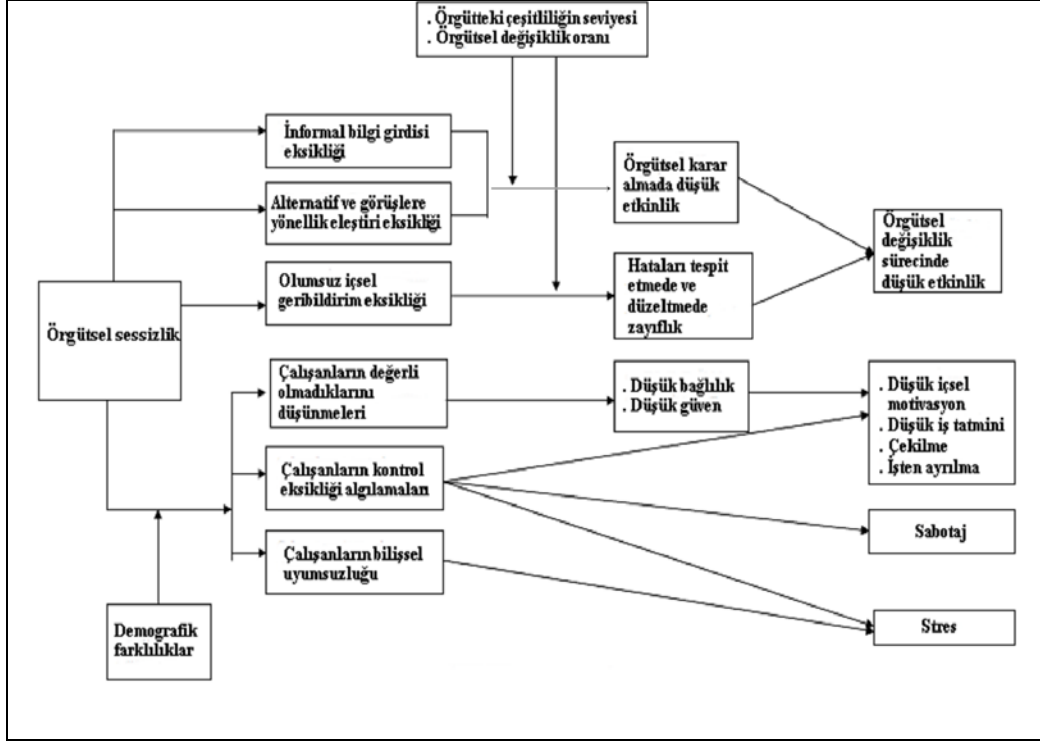
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Örgüt içinde fikirlerini dile getirmenin olumsuz karşılanacağına ya da herhangi bir işe yaramayacağına inanan birey, sessiz kalmayı tercih etmekte ve olumsuzluklar karşısında pasif kalmayı seçerek bir bakıma örgütü cezalandırmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2014: 154). Örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu işletmeler, çalışanlar tarafından konuşmanın boş ve tehlikeli olduğu yerler olarak algılanmaktadır. Örgütsel sessizliğin işletmeler ve çalışanlar üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; “bilgisel girdilerde çeşitlilik eksikliği, fikirlerin ve alternatiflerin detaylı bir analizinin yapılamaması, negatif dâhili geri beslemenin olmaması, çalışanlar arasında dikkate alınmadıkları/değerlendirilmedikleri yönünde bir düşüncenin oluşması, çalışanlar arasında kontrol eksikliği algısının oluşması, çalışanların bilişsel çelişki yaşamaları, örgütsel karar yapılarının ekili olmaması, hata algılama ve düzeltme yeteneğinin zayıf olması, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, örgütsel değişim süreçlerinin zayıf olması, çalışanların içsel motivasyonlarının düşük olması, iş doyumsuzluğu, işten ayrılma, işgücü devrinin yüksek olması, sabotaj, stres vb.” olarak ifade edilmiştir (Kalay ve Oğrak, 2012: 492).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel karar verme arasında doğrudan bir ilişki vardır fakat örgütsel sessizlik genellikle örgütsel karar verme etkinliğini sınırlandırmaktadır. Örgütlerde yanlışların incelenmesi ve düzeltilmesi mümkün olmadığı durumlarda olumsuz geri bildirimleri önlediğinden örgütsel sessizlik genellikle örgütün gelişmesini etkiler (Panahi, vd., 2012: 736). Sessizlik, pozitif örgüt performansı için gerekli bilgi akışını sınırlandırdığından örgütsel canlılığı/hayati devamlılığı engellemektedir (Dankoski, vd., 2014: 1610). Çalışanlar arasında endişeye yol açan sessizlik örgütler için çok tehlikeli olabilir (Deniz, vd.,

2013: 693). Çalışanların hakkında seslerini çıkarmamaları negatif yankılara sebep olacaktır. En önemlisi bu yankılar uygun kararlar veya kendi kurumlarında sorunlarını düzeltmek için gerekli bilgiye sahip liderleri koruyabilir. Sonuç olarak bu sorunların daha da derinleşmesi ve yayılması olabilir. Sessizlik çalışanların güven, moral ve bağlılığını da sarsar (Morrison ve Rothman, 2009: 112). Çeşitli araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi genel olarak örgüt yöneticilerinin muhalif seslere çok fazla toleransı yoktur. Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kınırlar ve kurum politikalarına müdahaleye ve yönetsel yetkilere karşı isteksiz bir tavır sergilerler. Önemli bir paydaş grubu olarak çalışanlar bilirler ki; çoğu zaman fikirleri üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaktır (Alparslan, 2010: 4). Sessizlik, mutlak, revizyonist veya seçici bir davranış olsa dahi çalışanların karşılaştığı sorunların anlaşılmasını kolaylaştırılmaz. Sonuç olarak yöneticilerin ve çalışanların davranışlarına etki eden yönetimin fikirleri göz ardı edilemez (Beheshtifar, vd., 2012: 281).

Sessizlik ve ses, örgütsel ortamlarda birbirini etkileyen bir diğer görüş olarak anlaşılması gereken temel bir süreçtir. Başka bir deyişle sadece tek bir konuda sessizlik olarak başlayan durum giderek birçok konu hakkında sessizlik haline yayılabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1564). Morrison ve Milliken'in, nedenleri ve sonuçları ile birlikte ele aldıkları örgütsel sessizliğin etkileri Şekil 2.4'te görüldüğü üzeredir.



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000: 718.

Şekil 2. 4: Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Şekil 2.4’te görüldüğü üzere sessizliğin etkileri “örgütsel karar verme ve değişme sürecine etkisi, çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerine etkisi, çalışanların değersiz olduklarını hissetmeleri, çalışanların algıladıkları kontrol eksikliği ve çalışanların bilişsel uyumsuzluğu” gibi unsurlardan oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 719-720). Örgütlerde, örgütsel sessizliğin var olan olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması için geliştirilen öneriler ise şu şekilde izah edilmektedir (Ercan, 2014: 119-120):

- İşgörenlerin, yönetimle ilgili karar alma sürecinde yer almaları sağlanarak öz yeterlilik inançları yükselmektedir ve performansları artmaktadır.
- Yönetimle ilgili kararlarda yer alan işgörenler, işletmedeki aksaklık ve eksiklikleri görüp paylaşır ve bu durumların bir an önce çözülmesini sağlar.
- Yöneticilerin ve amirlerin işgörelere karşı adil ve demokratik davranması, işgörenler arasında çatışmaların yaşanmasını engeller.

Böylece işgörenler işletme hedeflerini kendi hedefleri gibi görür ve hedeflere ulaşmak için birlikte hareket eder, takım ruhu gelişir, birbirlerine karşı güven sorunu yaşamazlar, huzurlu bir çalışma ortamı doğar. Ayrıca yöneticilerine ve amirlerine karşı da güven sorunu yaşamazlar.

- İşgörenlerin fikir ve düşüncelerinin önemsenmesi ve onların işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, performanslarının artmasını ve buna bağlı verimliliğin artmasını sağlar. Bu durumda, işgörenler işletmeye katkı sağlayacak fikir ve önerilerini dile getirmekten çekinmezler. Böylece işgörenler, fikir ve önerilerinin dile getirilmesini faydasız bir uğraş olarak görmeyip sessiz kalmayacaklardır.
- İşgörenlere, eğitim seminerlerinin verilmesi ya da eğitime yönelik kurs vb programlara katılmaları için maddi ve manevi desteğin sağlanması, mesleki tecrübe ve bilgilerini arttırır ve yeteneklerine olan inançlarını güçlendirir. Böylece tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik sessizlik davranışında bulunmazlar.
- İşgörenlere, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir yönetim politikası uygulanmalıdır. Böylece işgörenler yanlış anlaşılma kaygısına yönelik fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmazlar. Böylece örgütü başarısızlığa sürükleyebilecek sessizliğin önüne geçilir.

2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Faydaları

Hirschman'ın çalışmasının üzerinden yıllar geçmesine karşın sessizlik ve uyumun karışık ve dinamik doğası anlayışımızı sınırlandırdığı halde, örgütsel sessizlik, sosyoekonomik açıdan göstermektedir ki hala önde gelen bir konuyu temsil etmektedir (Slade, R., 2008: 26). Kahveci ve Demirtaş'ın (2013: 52) çalışmasında yer alan bilgiye göre, sessizliğin iki nedenden dolayı önemli olduğunu vurgulanmaktadır; birincisi, sessizliğin ayırt edici doğasını bilmek, öğrenmenin kendisini anlamak için önemlidir. İkincisi ise yönetici eğitiminin nasıl planlanıp kolaylaştırılıp, nasıl başarılı olduğunu anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması açısından önem taşımaktadır.

Örgütlerde çalışan sayısının fazla olması herhangi bir konuda bilgi ve görüş fazlalığını beraberinde getirmektedir. Bu çeşitlilik örgütsel zenginlik açısından faydalı olabileceği gibi etkili ve zamanında karar alabilme adına bu denli fikir fazlalıkları örgüte zarar verebilir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel sessizlik iklimine sahip işletmelerin özellikle çabuk karar vermeleri gereken politikalarda bu hususun yetkin bir kişiye devredilmesi örgüte en azından hız kazandıracakı söylenebilir. Örgütsel sessizlik daha ziyade hem çalışan hem organizasyon için zararlı bir olgu olarak gözükmekte ve değerlendirilmekte ise de çalışanın sessizliği bazen yönetsel bilgi yükünü azaltmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında çatışma ve gizli bilgileri de azaltan örgütsel sessizlik çoğu kez işyerinde yenilikleri azaltan bir davranıştır (Wang ve Hsieh, 2013: 784). Bu noktada özellikle örgütsel değişimlere müdahale sırasında örgütsel güven ve sessizlik örgütler için önemli bir fayda sağlayabilir (Nikolaou, vd., 2011: 737). Özetle örgütsel sessizliğin faydalı olabileceği durumlar şu şekilde sıralanabilir (Tikici, vd., 2011: 255):

- Yönetsel bilgi bombardımanının azaltılması,
- Kişiler arası çatışmaların azaltılması,
- Gizli bilgilerin saklanması.

2.2. Örgütsel Sessizlik İklimi, Teorileri ve Türleri

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin, belli bir durum ve zamanda bağlamsal bir düşünce, his ve davranışlarını ifade etmektedir (Brock, vd., 2005: 89). Örgüt iklimi, çalışanların organizasyona ilişkin algıları olarak, kavramsallaştırılmış olup bireylerin içinde buldukları organizasyondan aldıkları bilgiler, ortam koşulları gibi birçok yol ile organizasyona ilişkin algılarını ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 23). Böylece örgüt ortamında çalışanlar arasında bilinen, varlığı hissedilen ve aynı zamanda bilinçli olarak tercih ettikleri örgütsel sessizlik davranışının algısı ise örgütsel sessizlik iklimini beraberinde getirmektedir.

Örgütsel sessizliğin sebepleri ile birlikte çalışanlar arasında nasıl ve ne yönde tercih edildiğini açıklamaya çalışan teoriler geliştirilmiş olmakla birlikte bu teoriler;

Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Noelle ve Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi, Kendini Uyarılma Teorisi, Planlı Davranış Teorisi ve Abilene Paradoksu Teorisi'dir. Örgütsel sessizliğin türleri ise kişilerin örgütsel ortamlarda karşılaştıkları duruma, sessiz kaldıktan önce yaşadığı bir tecrübeye veya ses çıkarmadığında sonradan başına gelebileceğini düşündüğü tutum veya davranışlara göre şekil alan sessiz kalma biçimlerinden oluşmaktadır. Çakıcı (2010: 32) bu türleri "sessizliğin 3K'sı" olarak literatüre kazandırmış olup; kabullenici, koruma amaçlı ve korunma amaçlı sessizlik türleri olarak ifade etmiştir.

2.2.1. Örgütsel Sessizlik İklimi

Örgütler, çalışanlar ve fiziksel unsurlarla bir arada bulunan ve ayrı düşünülemeyen unsurlardır. Amaç, örgütsel faaliyetlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi ile birlikte çalışanların her türlü davranış, duygu ve düşünceleri o örgütün yapısını ve iklimini oluşturur. Günümüz örgütlerinde bilgiye ulaşmanın son derece hızlı ve kolay olduğu gerçeği ile birlikte birçok farklı nedenden ötürü örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerin varlığı kaçınılmazdır. Birçok kuruluşta esasen çalışanların kendi görüşlerini değersiz olarak hissettikleri bir örgütsel iklim mevcuttur. Bu olgu örgütsel sessizlik ile ifade edilir. Örgütsel sessizlik, örgüt üyeleri tarafından kolektif olarak gerçekleştirildiği için örgüt içinde direnç ve değişime, yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmakta ve bu durum örgüt iklimi halini alabilmektedir (Genç ve Koçel, 2014: 131).

Sessizlik, bireysel bir davranış olmasının yanında kişilerin birbirlerinden etkilenecek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe sahiptir. Bu bağlamda örgütlerde sessizliğin bir iklim haline dönüşmesi neticesinde işgörenler farklı nedenlere dayalı sessizlik davranışları sergileyeceklerdir (Elçi ve Karabay, E., 2016: 129). Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasından etkilenecek bazı teoriler geliştirdiklerini ve bireyin, kötü haberleri yaymak için bu isteğin önemli bir etkiye sahip olduğu faktörler gibi sessizlik iklimine katkıda bulunabilen bazı faktörleri (örneğin örgüt yapıları, politikaları, yönetim uygulamaları ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki demografik farklılıkların derecesi gibi), deneye dayalı olarak ölçen Park ve Keil'in

(2009: 911) çalışmalarında, kişilerin dolaylı ve dolaysız olarak bireysel eğilimlerinin sessizlik iklimini etkilediği saptanmıştır.

Örgütlerde sessizliğin “gizlilik” ile bağdaştırıldığı hatta birbirleri ile “kardeş” gibi yakın bir ilişkide olduğu vurgulanan çalışmada (De Mari, 2006: 22) gizliliğin hâkim olduğu örgütlerde örgütsel iklimin kolaylıkla sessizliği üretilbildiği hatta böyle bir yapının birbirlerini güçlendirdiği ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik ikliminin hâkim olduğu işletmelerde çalışanların sessizliği tercih etmelerinin sebeplerinden birisi de yöneticilerin tutumudur. Sessizlik kültürü olduğunda örgüt içinde belirli konular ve problemler hakkında gerçeği bilen çoğu çalışanların yöneticileri ile henüz gerçeği konuşmaya cesaret edemeyen örgüt üyeleri, bir paradoks ortasında çalışırlar (Nikolaou, vd., 2011: 727). Nitekim çalışanların uymak zorunda kaldıkları sessizlik kodu¹, iklimi veya kültürü yöneticiler tarafından oluşturulmaktadır (Moaşa, 2013: 576). Bununla birlikte örgütsel sessizlik ikliminin oluşmaması adına sessizlik kodunun kırılması önemli bir meseledir. Sessizlik kodunun kırılması ise “herkesin kendi işini kendi görmesi”, “ herkesin kendi yaşamına devam etmesi” ve “başarısızlıklardan ders alması” gibi davranışların ötesine uzanan bir durumdur (Kusy ve Essex, 2005: 5). Örgütsel sessizlik ikliminin yaşanmasını kaçınılmaz kılan bazı koşulların varlığını Morrison ve Milliken (2000: 708-717) şu şekilde özetlemişlerdir:

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu,
- Yöneticilerin örtük inançları,
- Yöneticilerin örtük inançları teşvik koşulları,
- Örgütün yapısı, politikaları ve uygulamaları,
- Kolektif duygularla paylaşılan algı oluşturma,
- Duygusal süreçte bozulmalar,
- Demografik farklılıkların doğrudan etkileri.

¹ Bazı örgütlerde, kötü/istismar açıklamalarını engellemek adına çalışanların uzun süreli sessizlikleri, örgütsel norm ve uygulamalar, sessizliğin kodu olarak ifade edilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 332).

Bu bilgilere ek olarak yöneticiler, çalışanlarla konuştuklarında onların fikir ve önerilerini mutlaka kabul etmek zorunda değillerdir; çalışanları sadece dinlemek, başını sallamak, gülümsemek ve katkılarından dolayı onlara teşekkür etmek dahi yeterli olacaktır. Çalışanlar kendilerini dürüstçe ifade edebilme fırsatı bulduklarında ise büyük bir tatmin duygusu yaşayacaktır (Tracy, 2003: 95). Böylelikle örgütsel sessizlik atmosferinin olumsuz etkilerinden uzak bir örgüt iklimi oluşacaktır.

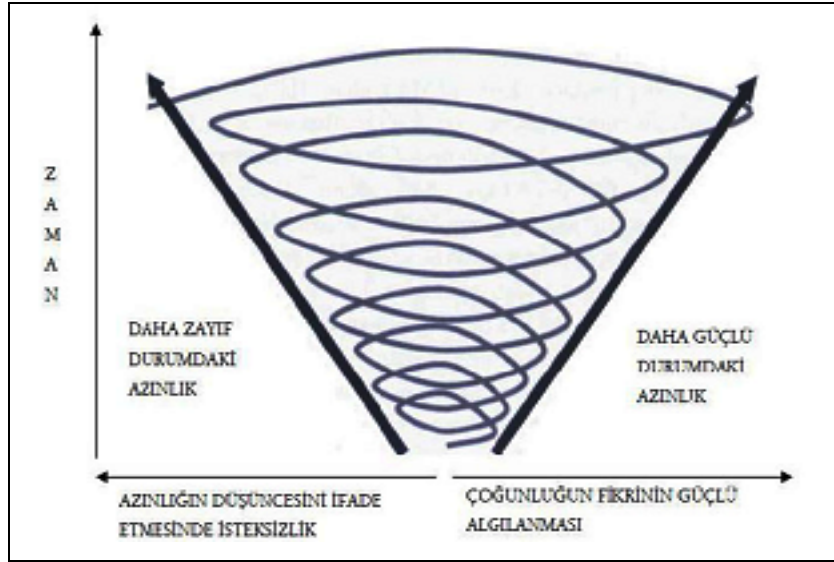
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Genel kabul gören teoriler; bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma teorisi, planlı davranış teorisi, abilene paradoksudur. Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Teorisine” göre eğer bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini olumlu sonuçların gelişebileceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Aksi takdirde sessiz kalmayı tercih edecektir.

Noelle ve Neumann’ın geliştirdiği “Sessizlik Sarmalı” teorisi ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Bireyler, çoğunluğun fikirlerine uymadıkları halde izolasyon korkusu ile çoğunluğun görüşüne katılmaktadırlar. Bu yüzden bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi yaratmak için bireysel olarak ve medya aracılığıyla sürekli kamuoyundaki egemen görüşü değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda birey, fikrini söyleme ya da kendini sansürleme yönünde kararlar almaktadır. Eğer bireyin düşüncesi çoğunluğun düşüncesiyle aynı doğrultuda değilse kişi görüşünü açıklamaktan çekinmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 111).

Sessizlik Sarmalı Teorisi’ne göre insanların sürekli olarak çevre ve insanları izleme eğilimi tanımlanmaktadır. Öyle ki buna göre hangi görüşlerin hakim olacağına veya genel olarak hangi görüşlerin dışlanma tehdidiyle bağlantılı olarak kaybedeceğine göre değerlendirilir (Noelle, vd., 2004: 351). İş yerinde işgörenler, kendi düşünce ve fikirlerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını düşündüğü

zamanlarda fikirlerini daha açık bir şekilde ifade etme eğilimindedir. Ancak bunun tersine, işgören düşünce ve fikirlerinin diğer işgörenlerin fikir ve düşünceleriyle uyumsuz olduğunu algıladığı zamanlarda sessiz kalma eğilimi artmaktadır. Bu teori kapsamında, eğer ortamda dışlanma korkusu varsa sarmal oluşur ve sessiz kalma eğilimi artar. Sosyal dışlanmaktan kaçınma isteği işgörenleri baskın olan fikrin etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ya da azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır (Tiktaş, 2012: 76). Çalışanların Sessizlik Sarmalı ile ilgili oluşturdukları yapı Şekil 2.5'te verilmiştir.



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397.

Şekil 2. 5: Sessizlik Sarmalı

Şekil 2.5'e göre bireyler örgütlerde baskın veya çoğunluk olduklarında kendi görüş ve tutumlarını ifade etmek eğilimdedirler. Buna karşılık bireyler ne zaman azınlıkta olduklarını hissedirlerse bilinçli olarak sessiz hale gelirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

“Kendini Uyarlama Teorisi” ise insanların toplumla ilişkilerinde kendini gözlemlene, toplumdaki görüntüsünü inceleme ve kontrol derecesini ölçme çabasına girmesiyle ilgilidir. Kendini uyarlama teorisine göre insanlar kendi bireysel hassasiyetlerine, içinde buldukları durumun gereklerine göre değişim gösterme

hassasiyetine sahiptirler ve ortamın gerektirdiklerine göre davranış değiştirmeye adapte olurlar (Cavuş, vd., 2015: 13-14). Bireylerin sessizleşme veya konuşma kararı, fayda/maliyet analizine dayandırılmaktadır. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar. Çalışan, “eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?” diye sorarak eyleminin bedelini ölçüp biçmektedir. Bireyler açıkça konuşarak ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yaparlar (Çakıcı, 2010: 16).

Örgütsel sessizlik davranışını ve bu davranışın temellerini kavramada yardımcı olacak teorilerden birisi de Ajzen (2002) tarafından ortaya konmuş olan “Planlı Davranış Teorisidir”. Bu teori daha önce Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından amaçlı (iradi) davranışı açıklamak amacıyla ortaya konmuş olan “düşünölmüş eylem teorisinin” geliştirilmiş hali olarak ifade edilmektedir. Ajzen’in (2002), planlı davranış teorisinde; bireyin ortaya koyacağı davranışa üç tür inancın yön verdiği söylemektedir (Afşar, 2013: 24):

- Davranışın olası sonuçlarına dair inançlar,
- Diğer insanların normatif beklentilerine dair inançlar,
- Davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar.

Örgütsel sessizliğe ilişkin bir diğer teori ise “Abilene Paradoksudur”. Bireylerin, grupta aynı fikirde olmasalar bile, diğerlerinin istediğini düşünerek, ortak hareketlere mecburen katıldıkları Harvey’in (1974) Abilene Paradoksu’na göre, bireyler buldukları grup içerisinde kendi düşünce ve fikirlerinin, diğer grup üyeleri tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul görmeyeceğini düşünebilir. Aslında diğer grup üyeleri de farklı veya aynı fikir ve düşünelere sahip olabilmektedirler. Bu noktada, birey kendi düşüncesinin diğer grup üyelerinin genel düşüncesine uymadığını düşünür ve genel düşünce yapısına itiraz etmez, sessiz kalır ve grup üyelerinin ortak düşüncesi olarak algılanan düşünceye göre bir eğilim sergiler.

Böylece bireyler sessiz kalarak, örgütte ortak bir sese uyum gösterir ve hizmet ederler (Afşar, 2013: 25)

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışı gösteren çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik, iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri, işyerinde karşılaşılan muamele ile ilgili yakınmalar, ücretlerle ilgili endişeler, hemfikir olunmayan iş yeri politikaları/süreçleri, görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. ahlakî açıdan sorunlu davranışlar gibi konularda görülebilmektedir. Sessiz kalma davranışı, müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler gibi farklı kesimler tarafından ortaya konulabilmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 28). Sessizlik ile örgüt üyelerinin ezilen ve açıkça dışlanmış bir durumunu ifade ettiği söylenebilir fakat aynı zamanda sessizliğin koruma, direnç ve meydan okuma gibi yanlarının da olduğu söylenebilir (Clair, 1998: 20).

Pinder ve Harlos (2001: 331) çalışan sessizliğini davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenler ile birlikte kabullenici (acquiescence) ve korunma amaçlı (quiescence) sessizlik olmak üzere iki kavram olarak geliştirmişlerdir. Sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin “kabul” anlamına geldiği yönündedir. Fakat sessizlik her zaman onay, bağlılık ve mevcut durumdan memnun olma anlamlarına gelmez. Özetle, örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili üç özel davranış vardır (Durak, 2014: 91). Sessizliğin 3 K’sı olarak da adlandırılan örgütsel sessizliğin türleri; kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olarak ifade edilmektedir (Çakıcı,2010: 32).

2.2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, elini eteğini çekmeye/teslimiyete bağlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler, mevcut durumu kabullenirler ve durumu değiştirme girişiminde veya açıkça konuşma çabası

içinde olmazlar. Kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme söz konusudur. İlgisiz davranış “tevekkül temelli” olabileceği gibi “konuşsam da yararı yok” inancına da dayanabilir. Kabullenici sessizlikte, örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik veya düşük düzeyde ilgi söz konusu olup durumu değiştirme çabası yoktur. Sadece verilen işi yapıp zaman doldurmak gayesi vardır. Özel sektörden kamu sektörüne geçen ve öğrendiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunan ancak önerileri değerlendirilmeyen bir işgörenin giderek kabullenici sessizliğe bürünmesi, buna örnek olarak gösterilebilir (Çakıcı,2010: 32-33). Kısaca kabullenici sessizlik, pasif bilinçli ve bilgi sağlamadan kaçınmaya ve teslimiyete dayalı davranışlar içerir (Salajegheh, 2015: 467).

2.2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, işgörenin güdüsünün kendini savunma davranışı olduğu yönündedir. Bu davranış korku ve endişe temellidir. Korkuya dayalı kendini dış tehditlerden korumak amacıyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için daha proaktiftir. Aynı iş yerinde kendisine tacizde bulunmuş bir bayan elemanın, durumu değiştirebileceğine inandığı kişiye ulaşana veya kamu desteği göreceği ana kadar sessizliğini sürdürmesi, haksızlığı pek çok kadın gibi sineye çekmesi durumu, buna örnek olarak verilebilir (Çakıcı, 2010: 33-34). Örnekte olduğu gibi duygusal bir saldırı sendromunu önleyebilmenin yöntemi ise yönetici ve çalışanların kendilerini ekip çalışmasına, önderliğe, karşılıklı saygı ve güven duygusuna ve sürekli gelişme olgusuna adanmışlıklarına bağlıdır (Çobanoğlu, 2005: 238). Korunmacı sessizlik kısaca, bilinçli, pasif olmayan ve dış tehditlere karşı kendini koruyan davranışlardan oluşur (Salajegheh, 2015: 467). Kabullenici ve korunmacı sessizlik türlerine ilişkin davranışsal tutumların yer aldığı unsurlar Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2. 2: Kabulenci ve Korunmacı Sessizlik Boyutları		
Davranış	Korunmacı	Kabulenci
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

2.2.3.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik, fedakârlığa veya işbirliği güdülerine dayalı olarak topluma, diğer insanlara veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesidir. Özveride bulunma ve işbirliği temelinde başkalarına dönük düşünme güdüsüne dayanır. Korunmacı sessizlik, açıkça özgeciliği, kamu yararına ve fedakârlığa dayalı, başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmaktan çok başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir. Örneğin, kişi, arkadaşını korumak adına işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Yine kişi, örgütün aleyhine kullanılabilecek özel bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir (Çakıcı, 2010: 34). Simmons (2011), bazı çalışmaları bir araya getirerek çalışanların özellikle kendini korunmacı sessizliğine ilişkin beş farklı sebep ortaya çıkarmıştır:

- Kariyer endişesi,
- İş yerinde yöneticiyle sıkıntıya düşmemek,
- Tepe yöneticiyi atlamamak,
- Konuşmak adına kesin bilgi veya çözüm ihtiyacı,
- Tahmini hedef tanımlama.

Koruma amaçlı sessizlik kısaca örgütsel talimatların uygulanmasından ziyade rasyonel akıllıca bir davranış olarak ifade edilir (Salajegheh, 2015: 467). Tablo 2.3'te

örgütsel sessizliğin türlerine göre sessizlik ve seslilik davranışları bir arada verilmiştir.

Tablo 2. 3: Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Sesliliğin) Özel Türlerine Örnekler		
Davranış Tipi	Sessizlik	Sesini çıkarma (seslilik)
Çalışanların Güdülleri	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
İlgisizlik Çekilme/vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici sessizlik Çekilme amaçlı fikir esirgeme Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	Kabullenici konuşma Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma Uysal fikirler açıklama
Kendine dönük Korkuya dayalı Kişisel olarak riskli olacağı hissi	Korunma amaçlı sessizlik Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	Korunma amaçlı konuşma Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
Başkalarına dönük İşbirliğine dayalı Özveride bulunma hissi	Koruma amaçlı sessizlik İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme Örgüt yararı için bilgi vermeme	Koruma amaçlı konuşma Sorunların çözümü için çözümler açıklama Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne, vd., 2003: 1363.

Tablo 2.3'te görüldüğü üzere sessizlik ve ses davranışının türleri (kabullenici, koruma amaçlı ve korunma amaçlı) çalışanın güdüsüne göre değişebileceği yönündedir. Bununla birlikte Dyne ve arkadaşlarının çalışmalarında (2003:1374) sessizliğin, seslilik karşısında daha fazla belirsiz bir yönünün olduğu vurgulanmıştır.

2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Kavramlar

Örgütsel sessizlik davranışı, çalışanlar arasında belli bir iletişim veya sessizliğin karşıtı olan sesini çıkarma tutumlarla yakından ilgilidir. Nitekim kişilerin çalışma ortamında birbirleri ile anlaşmaları ancak iletişim sayesinde mümkün olmaktadır. Özellikle örgüt içi iletişim düzeyi, bireyin iş rolü veya örgüt faaliyetleri hakkında bilgilendirilmesine yönelik taleplerini karşılayabilecek mevcut bilgi olanağını göstermektedir (Doğan, 2002: 72). Bununla birlikte çalışanlar iletişim kurarken farklı davranışlar sergileyebilirler. Bu farklı davranışlardan birisi çeşitli

nedenlerle örgütlerde sessiz kalmayı tercih etmeleri bu yönde bir iletişim sağlamayı beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte örgütsel faaliyetlerin daha iyi yapılabilmesi, hasırsızlığın önlenmesi veya fikir ve önerileri ile örgüte daha faydalı olunabileceği düşüncesi ise örgütsel sesin önemini ortaya koymaktadır. Böylelikle özellikle katılımcı yönetim anlayışını sergileyen örgütlerde artık örgütsel sessizliğin yerini örgütsel sese bırakmaktadır.

2.3.1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses İlişkisi

İnsanlar arasında dilin bir gücü olduğu ve aynı zamanda dilin, temel yönetsel bir araç olduğu gerçeği söz konusudur (Hodgkinson, 2008: 105). Sessizlik davranışının en önemli özelliği bilinçli ve kasti bir kararın sonucunda ortaya çıkmasıdır. Bu anlamda akla dayalı olmayan uç davranışlar sessizlik (veya sessizlik) davranışı kapsamında değerlendirilemez. Ayrıca, sessizlik davranışına ilişkin tartışmalar çalışanların iş veya örgütle ilgili görüş, bilgi veya düşüncelerinin bulunması durumunda anlamlıdır. Sessizlik, sessizliğin olmaması durumu olarak kabul edilemez. Bir çalışan belirli konularda görüş, teklif ve kaygılarını ifade ederken belirli konularda sessiz kalabilir. Buna göre sessizlik ve sessizlik kavramları bir bütünün iki ucunu oluşturmakta ve sessizlik davranışı çalışanın görüş, teklif ve kaygılarını seslendirememesini ifade etmektedir (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 3-7).

Bireyin örgütün amaçlarını gerçekleştirirken en belirgin yönü sosyal bir varlık oluşudur, fakat başkalarıyla ilişki kurarken kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını çoğu kez ön planda tutar (Efil, 2010: 305). Zehir ve Erdoğan (2011: 1390) çalışmasında ses kavramını, “yönetime bireysel veya kolektif talepte bulunmak adına sakıncalı durumlardan kaçmak yerine bunları değiştirmek üzere herhangi bir girişim” olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte ses kavramı, fikir, bilgi, görüş veya endişelerin yansımaları olarak ifade edilebilirken sessizliğin ise bunların tersi olduğu ifade edilmektedir. Çetin ve Çakmakçı'nın (2012: 5) çalışmasında yer alan bilgiye göre yönetim literatüründe sessizlikle ilgili çalışmalar Albert Hirschman'ın (1970) sesi, “müşterilerin veya örgüt üyelerinin tatminsizlik karşısındaki tepkilerinden biri” olarak tanımlayan çalışmasına dayanmaktadır. Hirschman (1970), müşterilerin veya örgüt üyelerinin tatminsizliğe “çıkış” (örgütle ilişkinin sürdürülmemesi) veya “ses”

(şikâyet etme, hoşla gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunma) veya sadakat biçiminde cevap verebileceğini öne sürmüştür. Bir çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesi örgütü değerli bir katkıdan veya bilgiden yoksun bırakabilirken birçok çalışanın rutin bir biçimde sessiz kalması örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak seslilik örgütü ilgilendiren sorunların tespiti ve çözümü açısından gereklidir.

Örgütsel sessizliğin karşıtı olarak örgütsel sesin yönetim literatüründe evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1539) sesin, çalışanlar ve yönetim arasında iki yönlü (dolaylı ve doğrudan) bir biçimde var olan iletişim olarak tanımlandığı görölmektedir (Bryson, vd., 2007: 10). Ses kavramı, yöneticilerin tüm iş problem ve süreçlerine aynı düzeyde eğilemeyeceğini ve çalışanlarının da süreçler hakkında fikirlerini paylaşmalarına ihtiyaçları olabileceği konusuna odaklanmıştır. Böylelikle, çalışanlar sahip oldukları fikirleri kuruma yarar sağlaması adına yöneticilerine sunarak kurum etkinliğine katkı sağlayabilmektedirler (Ünler, vd., 2015: 66). Nitekim “örgütsel ses” kavramı yeni değildir. Örgütsel iletişim literatüründe “ses”, özellikle ilişkiler ve güç açısından iletişim ve organizasyon arasındaki bağlantıyı açıklamak için bir metafor olarak kullanılmıştır (Rogers, 2003: 3). Örgütsel sessizlik diye tabir edilen ve örgüt açısından genel anlamda olumsuz görölen bu olgunun karşıtı örgütsel ses olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda örgütsel sesi tanımlamak gerekirse; çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve sahip olduğu bilgilerin istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile vurgulanarak ifade edilebilmesidir (Alparslan, 2010: 5). Organizasyonlarda seslilik de sessizlik kadar ilgi gören bir kavram olup, çalışan sesliliği kapsamında çalışanların farklı durumlara verdikleri tepkiler ve ifade biçimleri olarak belirtilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 117). Ses, bireylerin, örgüt amaçlarına katkıda bulunabilecek değerli düşünce ve fikirlerini elde etmek için bir yoldur. Bir başka deyişle, çalışanların davranışları üzerinden bahsedilmeyen, stratejik hedeflere ulaşmak ve avantaj elde etmek için çok önemlidir (Çınar, vd., 2013: 320).

Ses verme davranışında, çalışanın kişilik özellikleri, iş memnuniyeti ve işle ilgili faktörler kontrol edildiğinde yöneticinin sese karşı tutumu ses verme ile

arasındaki ilişki kuvvetlenmiştir ve bu ilişkide psikolojik güven algısının da aracılık rolü olduğu ortaya çıktığını ifade eden Ünler ve arkadaşlarının çalışmalarında (2015: 66) Maynes ve Podsakoff'tan (2014) aktardıklarına göre destekleyici (supportive), yapıcı (constructive), savunmacı (defensive) ve yıkıcı (destructive) olmak üzere dört ses türünden bahsedilmiştir:

Destekleyici ses, gönüllülük prensibi ile iş ile alakalı kural, prosedür ve programlara dayalı destekleyici söylemlerde bulunmaktır.

Yapıcı ses, gönüllülük prensibi ile kurumun değişim ve gelişimi için gerekli bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmasıdır.

Savunmacı ses, kasıtlı olarak kurumun program, prosedür, uygulama ve politikalarındaki değişime dair (bu değişim gerekli bile olsa) itirazın dile getirilmesidir.

Yıkıcı ses, kasıtlı olarak kurum politika, prosedür ve uygulamaları ile ilgili zarar verici, küçültücü veya eleştirel söylemlerde bulunmaktır.

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabilir. Ancak araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir konu olduğuna inandıklarını ortaya koymakta ve işgörenlerin genellikle konuşmaya isteksiz oldukları saptaması yapılmaktadır. Bu durumda karşımıza örgütsel sessizlik kavramı çıkmaktadır (Erigüç, vd., 2014: 62). Bununla birlikte işgören sesliliği üzerine yapılan bir çalışmada (Şehitoğlu, 2012: 28) yönetim literatürünün sesliliğe ait iki büyük kavramsallaştırma içerdiği üzerinde durur. Birinci yaklaşıma göre seslilik, işgörenlerin değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olduğu ve literatürde daha çok bu tanım üzerinde durulduğunu vurgular. İkinci yaklaşım ise karar alırken işgörenlerin katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulanabilir prosedürlerin var olması olarak tanımlandığı bir kavramdır. Arslan ve Yener'in çalışmasında (2016: 174) ise Levine ve Tyson'dan (1990) yaptıkları alıntıya göre işgören sesliliği doğrudan (Direct Employee Voice) ve dolaylı (Indirect Employee Voice) olarak iki boyuta ayrıldığı; doğrudan işgören sesliliği işgörenlerin bireysel veya grupsal önerilerinin işletmenin

karar alma mekanizmasındaki rolünü vurgularken, dolaylı işgören sesliliği işçi temsilcilerinin ve sendika gruplarının karar alma mekanizmasındaki rolüne gönderme yapmaktadır.

Ses ve sessizlik, hem çok yakından ilişkili hem de birbirleri ile zıt yönde süreklilik arz eden bir konudur. Araştırmacılar, potansiyel olarak önemli bir bilgi, öneri ya da endişe sahibi kişilik özelliklerine sahip olanların hem erkek hem de kadın çalışanların her ikisinin de sesi veya sessizliği seçebileceklerini ifade etmektedirler. Öyle ki geniş alanlarda ses üzerine yapılan araştırmaların bireysel ve bağlamsal faktörlere yönelik odaklandığı, çalışanların karar verirken bu faktörlerden etkilendikleri görülmektedir (Çetin, 2013:1710). Şöyle ki Yeşilaydın ve Bayın'ın (2015: 114) “örgütsel seslilik” konusuna dair yapılan çalışmaların derlendiği araştırmalarında bahsettikleri çalışmalara göre “Garon (2012), hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin konuşabilmeleri ve seslerini duyurabilmelerinde yönetici hemşirelerin yarattığı iletişim kültürünün önemini vurgulamıştır. Moaşa (2013), örgütsel kimliğin çalışanların seslilik ve sessizlik davranışlarında belirleyici olduğunu; Lee ve diğerleri (2014), çalışanların kişilik özelliklerinin seslilik davranışlarında farklılıklar yaratabileceğini vurgulamışlardır.”

Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramını birlikte inceleyen Özdemir ve S. Uğur'un (2013: 277-278) çalışmalarında vurgulanan nokta ise günümüz kurum ve işletmeleri için örgütsel sessizliğin değil; örgütsel sesin giderek önem kazandığıdır. İşletmeler çalışanlarının daha etkili ve verimli olmalarını bekliyorlarsa, onların sesine kulak vermelidirler. Ayrıca çalışanların bilgi üretebilmeleri, onların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini sesli olarak dile getirebilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliği ortadan kaldıracı örgütsel sesi yükseltici önlemler alınmalıdır. Bu nedenle yöneticiler, açık kapı politikasını benimseyebilirler. Bunlara ilaveten örgütlerde ‘ses’e kulak verildiğinde sadece dinlemekle kalmamalı, bununla birlikte ilgili sesin nedenleri, doğacak sonuçları, varsa çözüm önerileri gibi olgular da dikkate alınarak, örgütsel sesin değerlendirilmesinin de yapılması önem arz etmelidir.

2.3.2. Örgütsel Sessizlik ve İletişim İlişkisi

İletişim, Latince'deki "communis" kelimesinden türetilmiş "communication" kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçe'ye ise "duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla, başkalarına aktarılması" olarak çevrilmektedir. İletişim olgusu, bireyden başlayarak, uluslararası topluma kadar uzanan çok geniş bir yol çizmektedir. Gelişen iletişim teknolojileriyle insanlar arasındaki uzaklıkların azaldığı, mekânsal olarak uzak olanların birbirlerine yakınlaştığını görülmektedir. Bunun yanında iletişim her şeyden önce, bireyin kendini var kılması ve kendini gerçekleştirme aracıdır (Türk ve Aydoğan, 2008: 167-168). Kişilerarası iletişimin kesin bir tanımını yapmanın oldukça güç olduğunu ifade eden Gürgen (1997: 83) geniş anlamda, kişilerin birbirleri ile kurdukları iletişim olarak tanımlamıştır.

Dil, insanların en etkili iletişim aracıdır. İletişim sözcüğü; bildirmeyi, bağlantı kurmayı, ilişki kurmayı ve karşılıklı ilişkiyi sürdürmeyi kapsar (Ammelburg, 2003: 11). Etkili iletişim sahip olduğumuz diğer tüm becerileri sonuna kadar kullanmamıza olanak verir. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerilerimizin hepsi, başkalarıyla iletişim kurma yeteneğimize doğrudan bağlıdır. Etkili iletişim kurulamadıkça iş hayatında, hatta özel yaşamda tam anlamıyla bir başarı yakalanması pek mümkün değildir (Türk ve Aydoğan, 2008: 174). İletişim, bir örgütün başarısında rol oynayan anahtar kavramdır. Eğer örgütsel sessizlik meydana gelir ise, iletişim bundan zarar görür ve sonuç olarak örgütün bütün faaliyetlerini tahrip eder (Kâhya, 2013: 102).

İletişim, özünde anlaşılmayı gerektirmektedir. Ne anlattığımızdan çok, ne anlaşıldığı konusu iletişimin başarısını göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 23). İletişimde Adair'in (2010: 131) 15 anahtar konusundan biri de iletişimin bir iş ihtiyacı olduğudur. Düzgün sistemler kurup herkesin bu sistemleri kullanmasını önermektedir. Ayrıca çalışanlara yetki ve salahiyet vermenin en iyi yolunun da bilgi vermek olduğundan bahsetmektedir. Örgütler, katılımcı yönetim teknikleri kullanarak elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirerek değer

yaratmayı amaçlamakta; toplam kalite yönetimi, personel güçlendirme, yetkilendirme, örgütsel adalet ve ekip çalışmaları gibi uygulamalara yönelerek çalışanlarının daha fazla inisiyatif almaları, görüşlerini açıkça dile getirmelerini sağlayarak örgütsel iletişimi etkin kılmaya çalışmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen, örgütlerde çalışanların fikirlerini açıklamada tereddüt ettikleri, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıkları görülmektedir (Kaya ve Aykan, 2009: 678).

Örgütlerde etkili iletişimi önleyen pek çok engel vardır. Bazı yöneticiler yetersiz veya bazı alıcıların algılaması düşük olabilir. Fakat genellikle her iki grup da işleri ile ilgili olarak yetenekli ve birbirleriyle iletişimde açık ve iddialıdır. Problemin kaynağı ise “mesaj, rekabet, algı, dil, statü ya da değişime direnç” olarak sayılabilir (Hodgetts, 1997: 264). Bununla birlikte örgütlerdeki pek çok aksaklığın kaynağının da, çözümünün de örgütlerdeki iletişim uygulamaları/ kullanılan iletişim teknikleri olduğu bilinmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124). Öyle ki sessizlik ve konuşma, iletişimin iki önemli diyalektik elemanı olarak ele alınır. Bununla birlikte etkili iletişim, biri dinlemediğinde olanaklı değildir. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler, kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Örneğin her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir (Dyne, vd., 2003: 1365-1366).

Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket araştırmalarında kısmen, sessizlik konusu yer almaktadır. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007: 148). Sağlıklı bir iletişim ortamının kurulamadığı işletmelerde, örgütsel ya da bireysel sürdürülebilir başarıdan söz etmek olanaklı değildir. Bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, o işletmedeki iletişim atmosferinin bir göstergesi olarak işletmenin sağlıklı olup olmadığının da bir belirtisi olarak değerlendirilebilir. İşletmede sağlıklı bir etkileşim ve bilgi alışverişinin mevcut olması ya da sessizliğin yaygın, baskın bir kültür olarak yerleşmesinin bireyler açısından sonuçlarının düşük iş doyumu ve yüksek duygusal tükenmişlik olduğu düşünülmektedir (Aktaş ve

Şimşek, 2015: 207). Örgütle ilgili önemli konulara katılmama ve geri çekilme davranışı, örgütsel iletişimin olumsuz ya da sağlıksız gerçekleşen biçimidir. Eşdeyişle örgütsel sessizlik, bir iletişim sorunu olarak değerlendirilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 123)

Toplumsal yaşamda söz gümüşse sükûnun altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. İş yaşamında sessizlik, hem örgüte hem de bireye zarar verebileceğinden örgütsel sessizlik çalışanlarda strese, sinizme, arkadaşlar arasında kopuk iletişime neden olmaktadır (Çiriş, 2014: 32). Öyle ki kişi veya gruplar arasındaki iletişim noksanlıklarının muhtemel çatışma kaynağı olacağını vurgulayan Koçel (2013: 652), organizasyonlarda bu anlamda, kişisel çekişmelerin sık görülen olaylardan birisi olduğunu ifade etmektedir. Günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalabilmek için değişimlerin üstesinden gelebilen, bilgi ve enformasyon paylaşımından korkmayan, kendisinin ve ait olduğu grubun inançlarını koruyabilen işgörenlere ihtiyaçları vardır. Bilgi paylaşımında, konuşmada ve geri bildirimde bulunmada isteksizlik ve sessizlik olması, işgörenlerin güvenini, moral ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Durak: 2012: 8).

Kostiuk, (2012: 4-6) sessizliğin bir dizi faktörlerden dolayı (zamansal, mekânsal, faktör profilleri, ilişkisel güç, etki, zamansal ve etkinin birleşmesi) iletişimin sadece bir yansıması olarak görülmemesi gerektiğini savunmuştur. Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin aksayan bir yönü olmakla birlikte, her iletişimsizlik durumu da sessizliği temsil etmez (Sakal ve Aytakin, 2015: 97-98). Ancak örgütsel sessizlik örgüt içindeki iletişimin aksaması ve iletişimde duyulan doyumsuzluğun bir ifadesi olabilir (Aktaş ve Şimşek, 2012: 331).

Araştırmalar bütün çabalara rağmen çalışanların, örgütsel olgulara ilişkin konularda genel olarak sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Çetinel ve Yılmaz, 2015: 376). Nitekim örgütlerde her zaman her yerde konuşmak yerine bazen dinlemenin daha faydalı olduğu vurgulanan bir çalışmada (Jacobs ve Coghlan, 2005: 116) dinlemenin “öğrenmek” anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Hatta konuşmanın bir şekli olarak görülen fonksiyonel sessizlikten, dinlemenin cevap verirken deyimisel

bir yanı olduğu ve dinlemenin sosyal öğrenmenin bir koşulu olduğu üzerinde durulmuştur. Günümüz şartlarında ise örgütsel sorunlara karşı sessiz kalan çalışanlar değil; söz konusu sorunları ve önerileri dile getiren çalışanlar değer bulmaktadır. Bu nedendir ki örgütler, her geçen gün daha da artan oranlarda öneri veya şikâyet kutuları, etik bildirim hatları, online öneri sistemleri gibi teknikleri kullanarak çalışanların üst kademelere iletişimini kolaylaştırıcı önlemler alma yoluna gitmektedirler. Bununla birlikte etkili yöneticiler iletişimde meydana gelen birçok hatayı bildiklerinden mesajların anlaşılabilmesi için kullandıkları terimlerin ne zaman tanımlanması ve kavramların açıklanması gerektiğinin farkındadırlar. Bu şekilde iletişimin kalitesinin artırılması, hem yönetici hem de çalışanlar tarafından takdir edilebilir (Thornton, 1995: 14).

2.3.3. Örgütsel Sessizlik ile İlişkili Diğer Davranışsal Tutum ve Konular

Örgütsel sessizliğin örgütsel bir davranış boyutu olmasından ötürü birçok farklı davranışsal tutumla ilişkisinin olup olmadığı araştırmalara konu olmuştur. Yapılan bazı araştırmalardan derlenen örgütsel sessizlik konusu ile ilişkili olan diğer konu/davranışlar özet halinde çıkarılmıştır. Tikici ve arkadaşlarının (2011: 259) yapmış oldukları çalışmaya göre örgütsel sessizlik ile duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin büyük bir oranda duygusal tükenmişliği açıkladığı ortaya konmuştur. Çalışanların enerjisini azaltan bir unsur olan duygusal tükenmişliği örgütsel sessizlik beslemektedir, yönünde görüş bildirmişlerdir. Genç ve Koçel (2014: 129) ise örgütsel sessizlik ile Tecahül-i arifane ilişkisini incelemişlerdir Buna göre bir davranış türü olarak örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin bir işe yaramayacağını bildikleri için örgütsel konularda bilgi ve önerilerini ifade etmemeleri, bildikleri halde, sorunların varlığını ve kaynaklarını bilmezlikten gelmeleri, bildiklerini beyan etmeleri halinde bunun kendileri için tehlike oluşturabileceği endişesi taşımaları, Tecahül-i Arifane'deki kınama, dokundurma, yergi ve şaşkınlık amaçlarıyla örtüşmektedir. Karacaoğlu ve Küçükköylü (2014: 153) yaptıkları çalışmada işgören sessizliğinin boyutları açısından sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizmin de arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Örgütsel sessizlik ile yakından ilgili olduğu düşünülen bir

başka kavram ise “sessiz konuşma” olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim sessiz konuşma başkalarınca işitilemeyecek kadar sessiz olan fakat bireyin kendi kendisiyle içinden konuşmasını sağlayacak kadar kinestetik uyarıcı özelliği olan konuşma olarak tanımlanmış ve düşünmede söz konusu olan bir tür örtük davranım sayılabileceği ifade edilmiştir (Güney, 2004: 211). Durak (2012: 140) sessiz kalınan konuları; “çalışılan departmanı ya da bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler, yönetim ve örgütün işleyişiyle ilgili eksiklikler durumu, işgörene kötü muamele ve haksızlık durumu, yöneticilerle çekişme, hemfikir olmama”, olarak belirtmiştir. Çakıcı, (2008: 121) akademisyenler üzerinde yapmış olduğu çalışmada sessiz kalınan konuları “kötü muamele, etik konular, kişisel çekişmeler, sorumluluklar, tembellikler, israf ve kayıplar” olmak üzere belirlemiştir.

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik davranışı gösteren çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumunda olan birey ve gruplar değişkenlik göstermektedir. Sessizlik; iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, işyerinde karşılaşılan muamele ile ilgili yakınmalar, ahlaki açıdan sorunlu davranışlar gibi konularda görülebilmekte ve müşterilerle doğrudan ilişki kuran çalışanlar, orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler gibi farklı kesimler tarafından ortaya koyulabilmektedir. Sessizliğin muhatabı olarak ise çalışma arkadaşları, üstler, kurum dışındaki kural koyucu organlar gibi farklı hedefler ile karşılaşılabilir (Üçok ve Torun, 2014: 138).

Örgütlerde çalışan kişilerin farklılıkları, örgütsel faaliyetlerin farklılıkları, fiziksel ortam, işyerinin bulunduğu mevki kısaca her açıdan birbirinden farklı olan örgütlerde sessiz kalma tutumlarının da farklı olacağı bilinen bir gerçektir. Her örgütün kendine has örgüt kültürü yapısı, işgörenleri ya sessizliğe iter ya da her ne olursa olsun sorun, fikir ve önerileri paylaşımına itebilir. Örgütsel sessizliğin tercih edildiği ilgili örgüt kültürü ise bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler bütünü ile bunların gerisinde yatan normlar, inançlar ve temel varsayımlar olarak düşünülebilir (Doğan, 2007: 102). Bu noktada örgütlerde sessiz kalınan konular şüphesiz ilgili örgütlerde çalışanlarla birlikte onların görüşü alınarak ortaya çıkarılan süreçlerden

biridir. Bu konu hakkında yapılmış bazı çalışmalar ve ortaya çıkan sessiz kalınan konular ise şu şekilde özetlenebilir (Morrison ve Milliken 2003: 1355-1357):

- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri,
- İşyerindeki işleyiş, süreçlerdeki aksayış ve hatalar,
- Ücretlerle ilgili endişeler,
- Kişisel kariyer konuları,
- Hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçleri,
- Taciz olayları,
- İşgörenlerle ilgili anlaşmazlıklar,
- Görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. etik olmayan konular.

Tablo 2.4'te örgütsel ses ve sessizlikle ilgili araştırmalarda genel olarak ele alınan konular belirtilmiştir.

Tablo 2. 4: Örgütlerde Ses ve Sessizlikle İlgili Araştırmalarda Ele Alınan Anahtar Kavramlar	
Kavram	Kavramla İlgili Kısa Anlatım
Örgütsel Değişiklik Sadakat	Hirschman (1970) sesi, itiraz edilebilir durumlardan kaçmak yerine onu değiştirmeye yönelik herhangi bir çaba olarak tanımlamaktadır. Sadık çalışanlar tatminsiz olduklarında, sessiz kalarak ve bir şeylerin düzeleceğini ümit ederek örgütte çalışmaya devam ederler Hirschman (1970).
Susma Etkisi (The Mum Effect)	Bireylerin, olumsuz bilgi vermekle ilgili olarak hissettikleri rahatsızlıktan dolayı kötü haberleri iletmeye isteksiz olmaları durumudur (Conlee ve Tesser, 1973).
Sessizlik Spirali	Çoğunluğun görüşüne uymayacak fikirleri açıklamak konusunda bireylerin cesaretini kıran, bireylerin kendilerinden şüphe duymasına neden olan duygu olarak ifade edilebilir (Noelle- Neumann, 1974).
Muhbirlik (Whistleblowing)	Algılanan örgütsel hatanın, örgütün üyesi tarafından önlem alabileceği düşünülen otoritelerle paylaşılmasıdır (Near ve Miceli, 1985).
İkeli Örgütsel Muhalefet	Yürürlükteki politikalar ve uygulamalara olan vicdani reddetme dolayısı ile işyerindeki örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek için bireyler tarafından gösterilen çabadır (Graham, 1986).
Yöntemsel Adalet	Kararın sonucuna götüren süreçlerin, algılanan adilliği olarak tanımlanmaktadır (Thibaut ve Walker, 1975).
Konu Benimsetme	Diğerlerinin dikkatini konulara çekmeye ve konuları anlamaya yönelik bireysel davranışlardır (Dutton ve Ashford, 1993).
Şikâyet	Duyguları açığa vurmak, iç ruhsal amaçlara ulaşmak veya her ikisi için öznel olarak yaşanmış ya da yaşanmamış tatminsizliğin açıklanmasını ifade etmektedir (Kowalski, 1996).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Ses	Birlikte çalışma motivlerine dayanan, işle ilgili fikirler, bilgiler ya da görüşlerin açıklanmasını gerektiren isteğe bağlı davranıştır (Dyne, vd., 2003).
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı- Sessizlik	Özgecilik ya da birlikte çalışma motivlerine dayanarak işle ilgili fikirler, bilgiler ya da görüşlerin örgütün ya da diğer kişilerin faydası için paylaşılmayarak saklanmasıdır (Dyne, vd., 2003).
Sosyal Dışlanma	Dışlanmış olma durumu yaygın bir şekilde sessiz davranış olarak ele alınmıştır (Williams, 2001).
Sağır Kulak Sendromu	Çalışanların tatminsizliklerini açıkça ve doğrudan açıklama konusunda cesaretlerini kıran normları ifade etmektedir (Peirce, vd., 1998).
Örgütsel Sessizlik	İşle ilgili konular, problemler ya da sorunlar hakkında çalışanların bilgi, görüş ya da kaygılarını paylaşmamlarıyla karakterize edilen elektif seviyede bir olgudur (Morrison ve Miliken, 2000).
Çalışan Sessizliği	Kişinin örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini değişiklik, düzeltme ya da yeniden yapılanmayı etkileme kapasitesine sahip olarak algılanan kişilerle paylaşmayarak bilinçli olarak kendine saklamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001).
İşten Çekilme (Job Withdrawal)	Yönetimle konuşmanın bir şeyleri değiştirmeyeceğine inanarak çalışanların ayrılmaya zorlanmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001).
Örgütsel Öğrenme	Örgütsel öğrenmenin temeli, çalışanlar arasında bilgi ve haber paylaşımı ihtiyacıdır (Argyris, 1977).
Çalışan Sesi	Çalışanların fikirlerini açıkça ifade etme davranışının bütün formlarını kapsayan terim.

Kaynak: Briensfield, vd., 2009: 5-7.

2.4. Örgütsel Sessizliği Önlemek İçin Alınacak Tedbirler

Örgüt, insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Yöneticiler; ast, üst ve yan basmıklarda çalışanlarla sürekli ilişki içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması, yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliliğine bağlıdır. Bireylerin algı ve davranışları arasında sıkı bir ilişki vardır. Bireyin algıları kendi niteliklerinden, algılanan kişi ve olayların özelliklerinden ve sürecin gerçekleştiği ortamdan etkilenir. Algılama süreci sonunda bireyin davranışsal cevabı, inanç, duygu, kanaat, değer oluşumu, davranış ve tavırların belirlenmesi ile ortaya çıkar. Örgütlerde bireyin davranışları işte bu süreçler sonucu oluşur. Bireyler, çalıştığı örgütteki kişi, olay ve ortamdan etkilenmesi sonucu değişik davranışlar sergilerler (Özgan, 2011: 229-230). Özellikle örgütsel yaşamda insan unsuruna yönelik yapılan araştırmaların bulguları, işten daha fazla verim alabilme konusunda umut verici gelişmelerin yaşanmasına yol açarken, diğer yandan derinden yanıt bekleyen daha birçok sorunun varlığının da habercisi olmuştur (Erdem, 2009: 65). Oysa, örgütte rekabetçi üstünlükler yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının, sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak insan kaynakları yönetiminin temel görevi personelin hem verimliliğini hem de tatminini artıracak örgütsel çevreyi yaratmaktır (Yüksel, 2003: 341).

İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı müddetçe, işgörenler sessizlik davranışları göstereceklerdir. Bu davranışların altında yatan temel eğilimin hangi yönde (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, ilişkileri koruma, prososyal olma) olduğunu bilmek gerekir. Sessizlik hali ile ilgili olarak sergilenen davranışların ne oranda örgütün sessizlik iklimi boyutlarından etkilendiğini ve ne oranda bireysel özelliklerden veya diğer unsurlardan etkilendiğini belirleyebilmenin oldukça değerli olacağı düşünülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 145). Piderit ve Ashford (2003: 1498)

pratik açıdan bakıldığında, üst düzey yöneticilerin cinsiyet eşitliği sorunları hakkında açık diyalogu teşvik etmek isteyen ve üyeleri bilgilendirmek adına yollar bulması gereğini ifade etmişlerdir. Yöneticiler çalışanların içedönük, duygusal olma gibi kişilik özelliklerini değiştiremeyeceklerse dahi bu tür çalışanların konuşması için onu teşvik etmelidirler. İşletme ile ilgili bir problemi bulup onu çözüme kavuşturan çalışanlar üst yönetim tarafından açıkça takdir edilip, bu kişiler cesur, yürekli kişiler olarak diğer çalışanlara örnek gösterilebilir. Bu davranış, kişinin açıkça konuşması için gerek duyduğu cesaretin arttırmasına yardım edecektir (Alioğulları, 2012: 72). Nitekim örgütsel sessizlik hakkında etkileyici faktörleri tespit ederek, örgütlerde bariyerleri ve personel yorumlarını ortadan kaldırmak için önemli adımlar atılabilir (Panahi, vd., 2012: 735). Ancak çalışanların örgüt içinde yukarı doğru hareket edebilmeleri için, örgütün nasıl işlediğinin iyi bilinmesi gerekir. Sadece ilgili görevlerin değil, aynı zamanda biçimsel olmayan güç yapısının dayattığı şeylerin de farkında olmak gerekir. Konuşulanları dinlemek, işin nasıl yapıldığını gözlemek ve örgütsel kültüre uyum sağlamak için stratejiler geliştirmek, yanlış bilgilenmenin, kalıpların ve olumsuz önyargıların getirdiği kimi engelleri aşmada başvurulabilecek yollardandır (Palmer ve Hyman, 1993: 40). Özellikle yöneticiler örgütsel iletişim konusunda bilinçli olup, bireylere gerekli bilgi desteğini sağlar ve geribildirimde bulunur, olumlu bir iletişim iklimi ve kültürü yaratırlarsa çalışanların görüşlerini bildirmekten çekincekleri ya da görüşlerini bilerek sakınacakları dış koşullar önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 227).

Örgütlerde, örgütsel sessizlik ortamının olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için kişisel inancı yüksek, işine daha çok sahip çıkan, kendi niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışan, kendine güvenen, görüşlerini korkmadan, çekinmeden dile getirebilen, örgütün çıkarlarını düşünerek bilgilerini paylaşan, daha fazla sorumluluk alabilen, işletmeyi dış tehditlere karşı savunup koruyabilen çalışanlara fırsat verilmesi gerekmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 116). Ayrıca örgütlerin adaletli uygulamaları ile işgörenlerin sessiz kalmalarının önüne geçilebilir. İşgörenlerin seslerinin duyulacağına dair bir inanç taşıyorlar ise bu inanç onların süreçleri adil olarak algılamalarına yardımcı olur (Karakiraz, 2012: 20).

Organizasyonlarda, işgörenlerin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çekinmeden bunu paylaşmaları, konuşmanın risk olarak algılanmaması ve tecrübelerini açıkça ifade edebilmeleri, kendilerini güvende hissetmeleri sessizliğin iklim haline dönüşmesini önlemede ve yıkmada önemli faktörlerdir. Özellikle organizasyonlarda öğrenen organizasyon tasarlamak sorunların yukarı doğru aktarılmasına engel olan hiyerarşinin önlenmesi, işgörenlerin muhtemel sorunları söylediklerinde sorun çıkarıcı olarak görülmemesi ve bu konuda cesaretlendirilmesi sessizliğin yıkılmasında önemlidir. Bilgi aktarım sisteminin geliştirilmesi sessizliğin önlenmesi adına yine önemli yapılardandır (Çiriş, 2014: 33). Her ne kadar yöneticiler ve yönetim anlayışları farklı olsa da bir diğer önem arz eden konu ise örgütte var olan liderlik yapısının bulunup bulunmaması olayıdır. Nitekim çalışmalar, çalışanların sessizlik davranışında bulunmasında çeşitli bireysel ve korku faktörlerinin dışında liderlerin oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öyle ki çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, çalışanlar, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki bireyler ise iş ile ilgili önemli olan konuları ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek suskun kalacaktır (Erol, 2012: 84).

Örgütlerde örgütsel sessizliğin doğurabileceği olumsuz sonuçlardan evvel bir takım tedbirler alınarak mevcut olumsuzlukların ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi söz konusu olabilir. Bu tedbirleri Durak (2014: 105-106) çalışmasında şu şekilde sıralamıştır:

- Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımları yerine, daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bir davranış biçimine yönelmeleri gerekmektedir,
- Yöneticilerin farklılıktan korkmayıp, farklılığı zenginlik kaynağı olarak görüp, bu zenginliği iyi yönetebilmeye odaklanmaları gerekmektedir,
- Üst düzey yöneticiler örgütsel sessizlik ikliminden kaçınmak için karar verme sürecini -belirli ölçüde de olsa- ilgili astların da görüş ve

düşüncelerini alarak, demokratik karar alma yöntemine daha çok yönelmeleri gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin, olumsuz geri beslemeleri yukarı taşıyan resmi iletişim kanallarını mümkün olduğunca açık tutmaları gerekmektedir,

- Örgütsel sessizlik her zaman olup biteni kabul anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin sessizliği doğru yorumlamaları ve bu konuda düzeltici önlemler almaları gerekmektedir,
- Çalışanlar çeşitli ve birbirinden farklı bir takım gizli yeteneklere sahiptir. Önemli olan iyi bir yönetim aracılığı ile bunların açığa çıkarılabilmesi, üretim sürecine katılabilmesi, diğer bir ifadeyle israf edilmemesidir.

Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007: 160). Örgütlerin, örgütsel sessizlik konusunda çalışanların bilgi, fikir, endişe ve görüşlerini rahatça ifade edebileceği iklimler oluşturulmalı ve çalışanların bu bağlamda kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalıdır (Cavuş, vd., 2015: 19). Sessizlikten kaçınmak için bir diğer yol olarak geleneksel örgütsel hiyerarşi dışında sorunlar ile ilgili biçimsel bilgi aktarım sistemlerinin oluşturulabilmesidir. Örnek olarak örgütsel şikâyet amiri gibi bir makam oluşturulabilir. İşgörenlerin sorunlar hakkında konuşmasının teşvik edilmesi peşinde koşan her sistem, işgörenlerin hangi konularda konuşmak için isteksiz, gönülsüz olduğunu ve sessiz kalma nedenlerini anlamak üzerine kurulu olmalıdır (Emre, 2010: 54-55). Kelly (2012), Morrison'un sessizliğin kırılması yönündeki önerilerini şu şekilde özetlemiştir:

- Elçiye zeval olmaz; kötü haber olsa dahi geribildirimlerde yöneticiler açısından sorun teşkil etmemesi gerektiği,
- Güvenli bir iklim oluşturma; yöneticiler çalışanlara değerli oldukları yönünde konuşmaya açık ve güvenli bir ortam oluşturmaları,

- Gerçekten duymak isteme; çalışanların üstlerine söylemek istedikleri şeyleri üstleri tarafından duymak istememezlik varsa çalışanların susmayı tercih edeceği bu noktada yöneticilerin dinamik bir yapıda olup çalışanları ikna etmeleri gerektiği,
- Üst düzey yöneticilerin değiştirilmesi; açık iletişim yaratmanın bir yolu da üst düzey yöneticilerin değişmesi yönünde atılacak adımlardır.

2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin sonuçlarına bakıldığında, yapılan birçok çalışmada görülmektedir ki sessizlik bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde sonuçlanmaktadır. Nitekim sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem örgüt yapısına hem de örgüt çalışanlarına zarar verir. Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. İşgörenlerini cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 63). Bununla birlikte örgütlerde sessiz kalmak kadar, tepki vermek de zor bir karardır. Çünkü çalışanların sessiz kalması ya da sesini duyurması yalnızca kendi iç dünyasında kurgulayıp ortaya koyabileceği bir durum değil, aynı zamanda diğer çalışanlar, yönetim, örgütsel yapı, iş ahlakı, örgütsel kültür gibi pek çok açıdan değerlendirilerek sergilenebilecek bir davranıştır. Örgütsel sessizlik gerek çalışanlar, gerekse kurumlar için oldukça farklı sonuçlar ortaya çıkarabilen bir davranış şeklidir. Dolayısıyla kurumlar kadar çalışanlar da olumsuz etkilenebilmektedir. Ancak, örgütlerde egemen olan kültür, sessizlik davranışının çalışanların mevcut durum ve koşullardan memnun olduğunun bir göstergesi olarak da değerlendirilmektedir (Demir ve Demir, 2012: 185).

2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizlik, kalitesiz bir iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, örgütsel öğrenme ile yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları, düşük

bağlılık ve düşük örgütsel güven, yetersiz işdoymu gibi örgütsel değişkenlerle ilişkilidir. Birey çeşitli nedenlerle baskılandığından evrensel olarak geçerli bulunan içsel güçlerini, doğrularını, değerlerini yeterince ortaya koyamamakta, bunları yaşamına geçirememektedir. Örgütsel sessizliğin, yaratıcılık, katılımcılık, adalet dürüstlük gibi içsel güç etmenleriyle olumsuz ilişkisi, yaşam doymu ile de olumsuz yönde bir ilişkisi olabileceğini düşündürmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124-125).

Örgütlerde üyelerin var olan potansiyellerini kasıtlı olarak esirgemeleri, örgütsel etkileşim sürecini azaltmaktadır. Sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde, örgüt üyeleri birbirlerine karşı önyargılı olurlar. Bu durum da örgüt ortamında sinik tutumların yaşanmasına yol açar (Nartgün, S. ve Kartal, 2013: 51). Sessizlik uzun dönemde güven ve performansı azaltır. Çalışanda endişeye ve farklı beklentilere yol açabilir. Bu da daha sonra onun sürprizlerle karşılaşmasına neden olabilir (Barutçugil, 2006: 133). İşgörenler, sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte, konuştukları zaman bunun etkili olmayacağını ve tehlikeli bir durumla karşı karşıya gelebileceklerini düşünerek sessiz kalmayı sürdürürler. Böylece çalışan performansına bağlı olarak verimlilik düşer, işletme hedeflerinden uzaklaşır, rakiplerine karşı başarısız konuma düşer ve süreklilik arz edemez (Üngüren ve Ercan, 2015: 116). İşgörenlerin mutluluğunu etkilediğinden dolayı dolaylı olarak işi de etkilemekte (Conrad ve Poole, 2012: 244) hatta işgören sessizliği, yöneticilerin önemli bilgilere erişimini azalttığı için işi doğrudan etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmış duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacaktır. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı; bencil bir yapıya bürüneceklerdir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144). Özgan ve Külekçi (2012: 45) çalışmalarında sessiz kalmanın örgütün üyelerini psikolojik olarak etkilediği, iş doyumlarını azalttığı, motivasyonlarını düşürdüğü, işteki verimlerini azalttığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle iletişimlerini azalttığı ve kendilerine güveni azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Özetlemek gerekirse sessizliğin işgörenler

üzerindeki olumsuz sonuçları; bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir (Çakıcı, 2010: 4).

2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel hiyerarşide çalışanların düşük olduğu zamanlarda ve örgütlerin güçlü sessizlik iklimlerine sahip olduğu zamanlarda adaletsizlik kültürü, sağır kulaklar, sınırlı ses kanalları mevcuttur (Pinder ve Harlos, 2001: 356). Sessizliğin, işletmelerde kolektif (ortaklaşa) bir hal alması örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasına ve böylece örgütün durağanlaşmasına neden olur. Bu da örgüt içerisinde uyumun sağlanmasına engeldir (Üngüren ve Ercan, 2015: 116). Sessizlik davranışının sergilendiği, bu davranışın bir iklime dönüştüğü örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılabilmesini engeller, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürür (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143). Örgüt açısından sessizlik ikliminin en belirgin etkisinin örgütün hataları fark etme ve bu hatalardan öğrenme yeteneğini olumsuz yönde etkilemesi olduğu söylenebilir (Kutunis ve Çetinel, 2014: 155).

Örgütsel sessizliğin yöneticiler açısından en az üç sonucuna ulaşmak mümkündür. Birincisi kişisel ve mesleki ayırım fiziksel olarak yapılmıyorsa yöneticiler söylemlerini muhafaza edebilirler. İkincisi yöneticiler örgüte sorunsuz olarak bağlılığını sürdürmek için cephe almazlar. Üçüncüsü ise çalışanların örgütsel öğrenme ve potansiyel gelişmelerini sağlamak için zor ve kişisel problemlerine yardımcı olurlar ve bunun için sessizliği kendi örgütlerini koruma amaçlı davranırlar (McGowan, 2003: 5). Rusch (2005: 91) çalışmasında, Darling-Hammond 'a göre sıkıttıdan kaçınmanın merkez yöneticilerinin potansiyel olarak en tartışmalı ve en önemli konular hakkında konuşmayı bastırması anlamına geldiğini ve sessizlik yoluyla örgütlerin kendilerini öğrenme sistemine kapatmış olduğundan

bahsetmektedir. Özetle, sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar, örgütlerde sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720; Premeaux 2001: 1).

2.6. Örgütsel Sessizlik ile Kişilik Arasındaki İlişki

İnsan sermayesi, işletmede çalışanların yetkinliklerini başka deyişle, bilgi, beceri, yetenek ve tecrübelerinin toplamını ifade etmektedir. İnsan sermayesinin sahip olduğu yetkinlikler, bilgi yaratma, yeni ürün ve fikir üretme, iş süreçleri ya da ürünler geliştirme ya da iyileştirme şeklinde örgütte değer yaratarak kullanılıyorsa anlam kazanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 102). Bu gerçeğe birlikte işletmelerdeki her bir insan sermayesinin örgüte değer katma yönü farklı yetenek, bilgi ve belki de en önemlisi sahip olunan kişilik özellikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim insanları birbirinden ayıran veya onları farklı kılan önemli bir faktör onların sahip olduğu kişiliktir. Kişilik her bireyi değişik ve kendine özgü kılan önemli bir özelliktir. Kişilik bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder. Burada üç nokta önem taşır. Bunlar; benzersizlik, tutarlılık ve durağanlıktır. Aynı zamanda kişiliğin oluşumunda, biyolojik, kültürel ve sosyal faktörler önem taşır (Özkalp ve Kırel, 2013: 97).

İnsanların aynı duygu, düşünce ve tepkiler içerisinde olmaması çalışma hayatı için önemlidir. Bu farklılık örgütlerin gelişmesine önemli katkılar sağlar. Aksi durumda duygu, düşünce ve tepkiler aynı olduğunda herhangi bir gelişme ve değişim olmaz (Güney, 2007: 28). Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgütle uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük

sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır (Yanık, 2012: 44). Örgüt yaşamı örgütsel yapılanma kadar çalışanların geçmişleri, kişilikleri, alışkanlıkları gibi olgularında etkisiyle şekillenen karmaşık bir alandır. Bu bağlamda çalışanların örgütsel olaylara ilişkin algılarının örgütsel ve yönetsel koşulların yanı sıra kişinin kendisinden de kaynaklanan faktörler çerçevesinde şekillendiği söylenebilir (Çetinol ve E., Yılmaz, 2015: 380). Öyle ki araştırmalar, iş başarısını yorumlamada; özellikle kişiliğin etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca kurumsal performansın ölçümünde, genel yetenek dışında üç bireysel farklılıktan bahsedilmektedir. Bunlar ise kişilik, duygusal yatkınlık (duygulanım, duygu) ve mizaç yönelimleridir (Saltürk, 2008: 131).

Kişilik konusu örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından birçok boyutta ele alınan önemli bir konudur. Örgütsel davranış disiplini kapsamında çalışan davranışlarını daha iyi anlama, çalışan davranışlarının çalışma hayatı ile birlikte değişimini analiz etme ve yorumlama, örgüt ve çalışan davranışı arasındaki etkileşimi inceleme imkânını sunması açısından kişilik, örgüt yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken bir konudur (Özsoy ve Yıldız, 2013: 2). Kişilik hakkında bilgi sahibi olunması yöneticilere çalışanları daha iyi anlama fırsatı sunabilir. Çünkü örgüt içindeki bireylerin kişilik özelliklerini anlamak yöneticinin daha etkin olmasını sağlar. Bununla birlikte örgüt içinde herhangi bir birey de kişilik özelliklerini bildiği iş arkadaşının olası davranışlarını kestirebilir. Dolayısıyla bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi hem bireyler arası iletişimin hem de yönetimin etkinleşmesine katkı sunabilmektedir (Özsoy, 2013: 14).

Örgütte bulunan veya ileride yer alacak olan bireylerin, bazı nitelik ve özelliklerinden en önemlileri, ihtiyaçlar ve değerler, beklentiler, algılama, motivasyon, yeterlilik ve strestir (Sadullah, 2010: 22). Örneğin stres, bireyden bireye farklılıklar gösterebilir. Yüksek başarı güdüsü olan biri için işle ilgili gerilimler onun başarısını kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres duyabilir (Yıldırım, vd., 2004: 3). Öyle ki kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel

değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği belirli sınırlar içerisinde ilgili kişinin kişiliği ile ilgilidir. İşgörenin otokratik yapıları olması, cinsiyeti, duygusal olarak içe dönük veya dışa dönük bir yapı göstermesi, duygusal açıdan çok çabuk incinmesi, olumsuzluklar karşısında gösterdiği direnç ve genel olarak başarı ihtiyacı, örgütsel yapı içinde birer stres kaynağı olarak karşımıza çıkabilir (Güçlü, 2001: 96).

Kişilik, bireyin olaylara karşı vermiş olduğu tepkiyi ve davranışı ölçen önemli bir göstergedir. Her bireyin karşılaştığı olayları değerlendirme biçimi, küçük yaşlardan itibaren çevresinden edindiği birtakım davranışlar ve aile yapısına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Örneğin; A tipi kişilik özelliği bulunan bireylerde yükselme, başkalarıyla yarışma isteği, heyecanlı olma, zamana karşı devamlı bir yarış halinde bulunma, işleri acele ile bitirme, hareket ve konuşma tarzlarının hızlı olması, kişisel ve sosyal yaşama ayrılan zamanın az oluşu, başkasının sözünü keserek müdahale etme gibi çeşitli davranışsal özellikler bulunmakla birlikte bu kişilerde kalp krizi ile karşı karşıya gelme riski de yüksektir. B tipi kişilik yapısına sahip bireylerin ise, sabırlı ve metanetli olmalarından dolayı daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Bireyin kişilik yapısının A tipi olması; aynı zamanda bireyin kendini denetleyememesi, düşmanca tavırlar sergilemesi ve de bazı psikolojik açıdan çeşitli rahatsızlıklarının olması, bireyin iş yaşamında saldırganca davranışlar göstermesinin altında yatan temel nedenler arasında sayılabilir. İşletmeler genelde işe alımda ve yönetici seçimlerinde, her zaman risk almaya hazır olan ve cesaretli A tipi kişilik yapısına sahip olan bireyleri seçme eğilimindedirler. Bu kişilik tipleri genellikle saldırgan, hareketli ve rekabeti seven bireyler olduğu için bu yapıya sahip olan yöneticilerin iş yaşamında başarı şansı, B tipi kişilik yapısına sahip olan yöneticilere göre daha yüksektir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009: 148). Kişiliğin A tipi ve B tipi şeklinde ayrımlanmasıyla bireyin içinde bulunduğu sosyal ve psikolojik yapıya ışık tutulmaktadır. Nitekim sahip olduğu kişilik yapısı, bireyin tutum ve davranışlarına, ilişkilerine iş yerindeki pozisyonuna, yaşantısındaki tercihlerine, aldığı kararlara, çevreyle uyumuna ve bunun gibi pek çok olguya büyük ölçüde etki etmektedir (Durna, 2004: 205). Öyle ki deneyim eksikliği, düşük pozisyonda olmak, sessiz kalma davranışında rol oynayabilir. Başarma ve takdir görme ihtiyacı düşük olan B

tipi kişilik özelliğindeki kişilerin daha sessiz bir davranış sergiledikleri söylenebilir (Çakıcı, 2010: 24).

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütler ve özellikle yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel değişim ve gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Batmunkh, 2011: 51). Örgütlerde sessizleşmenin nasıl yetiştirildiğimiz ve eğitildiğimiz, kültürel özelliklerimiz, kişiliğimiz hatta cinsiyetimiz gibi daha derin kökleri olabilir. Nitekim yönetimin cesaretlendirici duruşu ve formel katılım mekanizmaları olsa dahi güç mesafesinin yüksek olduğu ve çaresizliği öğrenen toplumlarda işgörenler açıkça konuşmada isteksiz davranabilmektedir (Çakıcı, 2010: 26-27).

Teorik ve ampirik olarak çalışan sessizliği araştırmalarında sessizlik yönünde kalıcı kişilik eğilimlerinin potansiyel etkilerinin göz önünde bulundurulmasını savunan Pinder ve Harlos (2001: 354) üç özelliğe dikkat çekmişlerdir. Bu özellikler; özsaygı, iletişim endişesi ve kontrol odağıdır. İşletmelerde işgörenlerin gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla olduğu kadar yönetimle de belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişime sahip olması gerekir. Ancak işgörenlerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları çeşitli konularda konuşmaktansa sessizliği tercih ettikleri de bilinen bir gerçektir (Tikici, vd., 2011: 254). Bununla birlikte Çakıcı ve Aysen'in yapmış oldukları bir çalışmada (2014: 112) sessizliği sadece işgören açısından değerlendirmeyip aynı zamanda yönetici açısından incelemişler ve yöneticiler için örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden birinin kişilik olduğu sonucuna varmışlardır. Öyle ki ilgili çalışmanın bulgusuna göre; yöneticiler, kişiliği, yöneticinin davranışlarına yön veren karakteristik özellikler olarak betimlemektedir. Taş ve arkadaşlarının (2013: 344) yaptığı çalışmada sessizliği besleyen ve geliştiren faktörlerden birinin de kişilik olduğu yönündedir. Örneğin, kişilik özelliklerinden biri

olan yumuşak başlılık 6zelliğine sahip kişilerin genellikle kibar, uyumlu ve alçak g6n6ll6 olmaları yıldırma davranışlarına maruz kalma d6zeylerini de arttırmaktadır. T6l6baş'a (2011: 29) g6re, bireyin sessiz kalıp kalmama kararında etkili bir diğer etmen ise proaktif bir kişiliğe sahip olup olmamaktır. ř6yle ki Bateman ve Crant'ın (1993) tanımına g6re, proaktif kişilik 6zelliğine sahip bireyler içinde buldukları durumdan etkilenmeyen ve çevresel değişimi sağlayan bireylerdir. Bu 6zellikteki işg6renler, kendi kendilerine inisiyatif olarak 6rg6tsel değişimi sağlama y6n6nde girişimlerde bulunurlar. Proaktif bir kişiliğe sahip olmayan işg6renler ise genelde edilgendirler ve varolan durumu kabullenip değişirmeye çalışmazlar. Bu işg6renler çoğunlukla stat6koya sessizce uyum g6sterirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KİŞİLİK TİPOLOJİLERİNE GÖRE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALGILAMALARI: KAMU VE ÖZEL KESİMDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma hayatında gerçekleştirilen örgütsel faaliyetlerden çoğu rutin olmakla birlikte çalışanlar farklı kişiliğe sahip ve değişken varlıklardır. Bu farklı kişilik yapısı ve değişken özellikler ise örgütsel faaliyetlere, çalışan/insan ilişkilerine ve sonuç olarak toplumsal olgulara dahi yansımaktadır. Bu sebeptir ki öncelikle çalışanların sahip olduğu kişilik tiplerinin neler olduğu ve ilgili özelliklere göre çalışanların nasıl davranacaklarının bilinmesi, örgütsel faaliyetlerin daha sistemli bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır. Tanım olarak “işgörenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi” şeklinde ifade edilen (Çakıcı, 2007: 149) örgütsel sessizlik konusu son zamanlarda tercih edilen önemli bir davranışsal durumdur. Çünkü bu kavramın literatür taramalarından elde edilen bulgular ışığında çalışanların bilinçli olarak tercih ettiği bir davranış biçimi olduğu söylenebilir. O halde çalışanların örgütsel sessizliği neden tercih ettikleri ve bu bilinçli davranışı kişilik tiplerinden hangilerinin daha çok tercih ettiğinin ortaya çıkarılması örgütsel açıdan son derece önem arz etmektedir. Bu öneme binaen çalışmanın amacı, özel ve kamu kurumlarında çalışanların örgütsel sessizlik algılarını tespit etmek ve birbirinden farklı veya birbiri ile benzer özellik gösteren kişilik tipleri ile ilişkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Böylelikle çalışanların örgütsel davranışlarında eğitim, yetenek, statü vb. sonradan kazanılan özelliklerden ziyade kişilik tiplerinin daha etken bir unsur olduğu varsayılan araştırmaya göre kamu ve özel sektör mevcut çalışanlarının veya gelecekteki istihdamın yapılan/yapılacak işe uygun kişilik yapısına sahip elemanların seçilerek daha verimli örgütsel ortamların oluşturulabileceği düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Anakütüle ve Örneklemi

Araştırma örgütsel açıdan çalışanların sessizlik algılamalarının belirlenmesi ile ilgili olduğundan özel ve kamu kesimindeki çalışanlara uygulanması planlanmıştır; ancak kapsam oldukça geniş olduğundan ana kütlenin tamamının çalışmaya dahil edilmesi pratik olarak olanaklı olmadığı için örnekleme yoluna başvurulmuştur. Dolayısıyla araştırmanın anakütlesi Sivas ili kamu ve özel kesim çalışanlarıdır ve diğer şehirlerdeki çalışanlar kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırmada öncelikle Sivas İl Valiliği ve Sivas Ticaret Odası (2016) resmi verileri dikkate alınarak Sivas ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör işletmeleri çalışma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma ölçeğinin uygulanması planlanan toplam katılımcı sayısı Sivas SGK (2016) verilerine göre belirlenmiştir. İlgili verilere göre aktif çalışan sayısı; Emekli Sandığı'na (4/c) kayıtlı 29.483 çalışan, Bağ-Kur'a (4/b) kayıtlı 26.705 çalışan ve SSK'ya (4/a) kayıtlı 76.513 çalışan olmak üzere toplam 132.701 çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğünün .05 hata payı ve .95 güven seviyesine göre 384 katılımcının olması yeterlidir. Bununla birlikte araştırmanın konusu (kişilik tipolojileri) gereği cinsiyet, statü, yaş gibi bazı kısıtlayıcı demografik özelliklere bakılmaksızın, tüm çalışanlara yönelik bir ölçek uygulanacağından, toplam örneklem büyüklüğü, kamu ve özel kesimde çalışan 600 katılımcı olarak belirlenmiştir. Bu örneklem büyüklüğü evreni temsil yeteneğine sahiptir.

3.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın farklı yönlerden değerlendirilen kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle özellik yaklaşımı çerçevesinde kişilik tipolojileri ile örgütsel sessizlik konusunun bu mevcut çalışma ortaya çıkana kadar henüz literatürde rastlanılan bir konu olmaması ile birlikte literatürde bu alanda yeterli veriye ulaşılamamış olması araştırmanın ilk kısıtıdır. Bu durum özellikle hipotezlerin teorik temellerinin oluşturulması sürecinde bazı zorluklara neden olmuştur. Araştırma sadece Sivas ilindeki kamu ve özel kesim çalışanlarını kapsadığından araştırmada elde edilen sonuçların genelleştirilememesi diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Araştırmaya hem kamu hem de özel kesim çalışanları dahil edildiğinden ve farklı sektörel yapılardan

katılımcıların oluşturduğu örneklemeden ötürü araştırmanın sonuçlarını birbirinden oldukça farklı yönlerde etkileyeceği düşünülmektedir. Örneğin hizmet sektörü ile mamül sektörü çalışanlarının örgütsel koşulları farklı olabileceğinden katılımcıların vereceği cevaplar doğru olarak kabul edilmekle birlikte bilinçsiz cevap veren katılımcıların olasılığı araştırmanın bir diğer önemli kısıtıdır. Bu araştırma Sivas ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörlere uygulandığından elde edilen bulgular sadece bu örgütleri kapsamaktadır; diğer kamu ve özel sektör çalışanlarına genellemez.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan ölçeklerden özellik yaklaşımı dâhilinde incelenecek olan ve 31 maddeden oluşan kişilik tipolojileri ölçeği (Aksoy, 2009; Bozo, vd., 2012; Can, 2007; Durna, 2004; Erenler, 2010; Gamsız, 2013; Kaya, 2010; Kutlay, 2011; Özarslan, 2010; Özer, 2013; Öktem, 2009; Pederson, vd., 2004; Sürgit, 2010; Üngüren, 2011) ile 30 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği (Alparslan, 2010; Batmunkh, 2011; Brinsfield, 2009; Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2008; Çakıcı 2010; Çakıcı ve Aysen, 2014; Durak, 2014; Eroğlu, vd., 2011; Henriksen ve Dayton, 2006; Özdemir ve S. Uğur, 2013; Rogers, 2003) bu alanlarda yapılmış çalışmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Öyle ki literatürde henüz rastlanmayan A, B, C ve D tipi olmak üzere dört farklı kişilik tipolojisini aynı ölçekte birleştiren yeni bir ölçek ortaya çıkarılmıştır. Bu ölçek geliştirilirken özellik yaklaşımının gerektirdiği her bir kişilik tipinin en belirleyici özellikleri dikkate alınmış ve hata payını en aza indirmek amacıyla birbiri ile ortak unsurlar barındırmayan özellikler tespit edilmiştir. Ölçekler 5’li Likert yöntemine göre hazırlanmış olup kişilik tipolojisi ölçeği için “5= her zaman” seçeneğinden “1= hiçbir zaman” seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanırken; örgütsel sessizlik ölçeği için “5= tamamen katılıyorum” seçeneğinden “1= kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Sivas ili Yıldızeli MYO, öğretilenevi, belediye ve esnaflara pilot uygulama yapılmış olup 50 anket baz alınmıştır. Buna göre kişilik tipolojisi güvenilirlik katsayısı ise alpha: .79 değeri; örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise

alpha: .83 olarak bulunması ölçeğin güvenilir olduğu ve araştırma için geçerli maddelerden oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

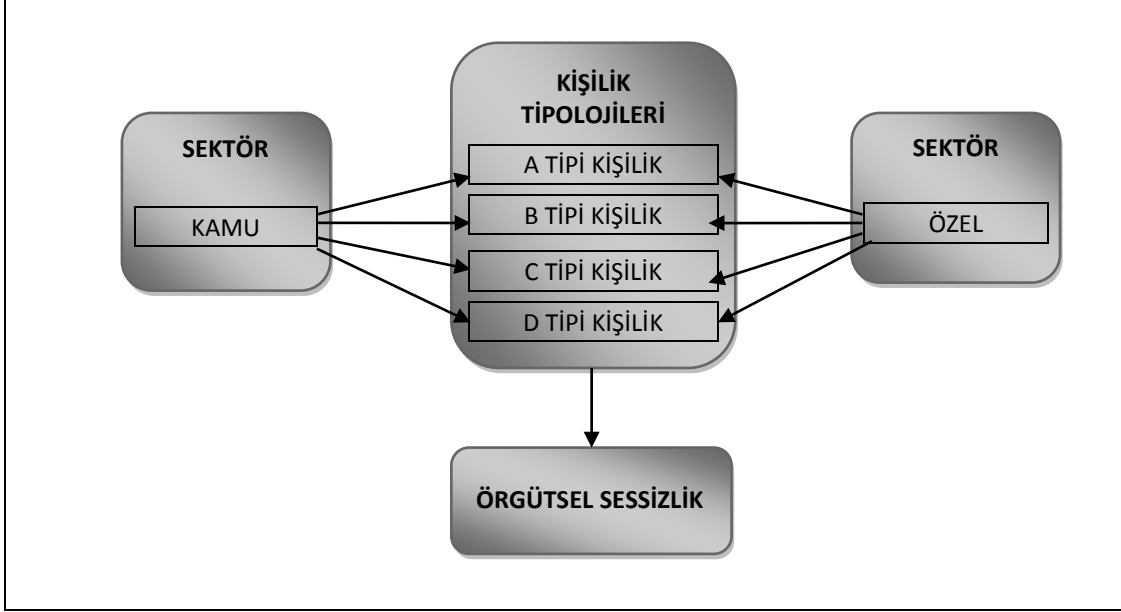
3.5. Araştırmanın Veri Toplama ve Değerleme Yöntemi

Araştırmada öncelikle çalışmanın amacına yönelik birincil veri toplama yöntemlerinden yüzyüze anket yöntemi uygulanmasına karar verilmiştir. Bu sebeple konuyla ilgili literatür taraması yapılmış olup, incelenen birçok bilimsel verilerden elde edilen bilgiler çerçevesinde son derece titiz bir çalışma ile örgütsel sessizlik ve kişilik tipolojilerini ölçecek anket formu oluşturulmuştur. Anket, belirlenen Sivas ili kamu ve özel sektör çalışanlarına kolayda örneklem yöntemi ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Ankette tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 72 soru yer almaktadır. Bunların 11'i "demografik nitelikler"e ilişkin açık ve kapalı uçlu sorular; 31'i Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış "kişilik tipolojileri" ile ilgili sorular ve 30'u ise Likert (5'li) ölçeğine göre hazırlanmış "örgütsel sessizlik" ile ilgili sorulardır. Araştırmada uygulanan örneklem sayısı 600 olmakla birlikte geri dönüş olmayan 28 anket ile 12 geçersiz anket araştırmaya dahil edilmemiştir. Toplam 560 örneklem evreni temsil etme yeteneğine sahip olması nedeni ile araştırmanın analiz edilmesine devam edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesi için toplanan anketler SPSS 18 programı aracılığı ile veri girişi tamamlandıktan sonra analiz edilmiştir. Analiz sonucu elde edilen bulguların daha sağlıklı anlaşılabilmesi için tablolar hazırlanmış ve ilgili yorumlar gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi için öncelikle Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Araştırmada, kişilik tipolojileri ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca veriler değerlendirilirken frekans analizi; hipotezleri test etmek için korelasyon, doğrusal regresyon, Anova analizleri ve t- testlerinden yararlanılmıştır. Anket değerlendirilirken katılımcıların soruları doğru ve gerçekçi olarak cevaplandıkları ve hedef alınan ana kitleyi temsil ettikleri varsayılmıştır.

3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Özel ve kamu kesiminde çalışan A tipi, B tipi, C tipi ve D tipi çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarına yönelik oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3. 1: Araştırma Modeli

Araştırma modeli doğrultusunda 3 ana hipotez ve 7 alt hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler aşağıda verilmiştir:

H1: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir.

H1.1: Özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları kişilik tiplerine göre farklılık gösterir.

H2.1: Örgütsel sessizlik algısı en düşük olan çalışanlar D tipi kişilerdir.

H2.2: Örgütsel sessizlik algısı en yüksek olan çalışanlar C tipi kişilerdir.

H3: Aynı kişilik tipolojisine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir.

H3.1: Özel sektörde çalışan A tipi kişilerin örgütsel sessizlik algısı kamu sektöründe çalışan A tipi kişilere göre daha yüksektir.

H3.2: Özel sektörde çalışan B tipi kişilerin örgütsel sessizlik algısı kamu sektöründe çalışan B tipi kişilere göre daha yüksektir.

H3.3: Özel sektörde çalışan C tipi kişilerin örgütsel sessizlik algısı kamu sektöründe çalışan C tipi kişilere göre daha yüksektir.

H3.4. Özel sektörde çalışan D tipi kişilerin örgütsel sessizlik algısı kamu sektöründe çalışan D tipi kişilere göre daha yüksektir.

3.7. Araştırmanın Sağlayacağı Yararlar

Örgütsel başarı ve örgütün devamlılığının sağlanması, örgütlerin diğer faktörlerine nazaran daha çok insan faktörüne verilen değer ve önem ile mümkün olduğu yapılan birçok bilimsel çalışmanın sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Örgütlerde kişilik tipolojilerine göre örgütsel açıdan farklı veya benzer davranışlarda bulunan çalışanların hangi durumlarda örgütsel sessizliği tercih ettikleri bilinirse bu konunun gün ışığına çıkması ile birlikte ilgili örgüte/örgütlere faydalı olunacağı düşünülmüştür. Bu araştırma ile mevcut çalışan ve hatta gelecekte çalışacak olan işgücü, örgütlerde bilinçli bir şekilde susma eylemi olarak kabul edilen örgütsel sessizliğe karşı tutum ve davranışlarının kişilikleri ile ilgili olup olmadığını kavrayarak, yeri geldiğinde konuşması gerektiğini veya susma eylemi gerçekleştirdiğinde örgütsel açıdan bir yararı olup olmadığını kavrayacaktır.

Bu çalışma ile örgütsel sessizlik eyleminin kişilik yapısına göre farklılaşan bir eylem mi yoksa kişilikle herhangi bir ilgisi olmayan bir eylem mi olup olmadığı bilinirse örgütsel sessizlik ve kişilik ile ilgili yapılacak yeni çalışmalara da ışık tutacağı düşünülmüştür. Zira örgütsel sessizlik konusu özellikle ülkemizde yeni gelişen konulardan biridir. Yabancı literatür dışında, Türkiye’de, yerli olarak piyasada toplam sadece üç adet basılı kitap (Çakıcı, 2010; Taşkiran, 2011; Durak, 2012) olması bunu kanıtlar niteliktedir. Bu sebeple örgütsel sessizlik konusu bilimsel

araştırmalarda tercih sebebi olmaktadır. Bu alanda ne kadar çok araştırma yapılırsa bilimsel açıdan o kadar çok fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların demografik nitelikleri, ölçeğin güvenilirlik sonuçları ve kişilik tiplerine göre örgütsel sessizliğe ilişkin bulgular ve yorumları yer almaktadır.

3.8.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kamu ve özel kesim çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili bazı değişkenler (yaş, eğitim, mesleki deneyim, aylık gelir, kardeş sayısı, ailede kaçınıcı çocuk olduğu, anne ve baba mesleği) daha sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek adına açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Frekans analizi sonucu elde edilen bulgulara göre değerlendirilen bu değişkenleri daha sağlıklı yorumlamak adına en uygun aralıklar seçilerek gruplandırılmış ve ilgili tablo bu şekilde oluşturulmuştur. Demografik bulgulara ilişkin frekans analiz sonuçları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler		
Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Yaş	Frekans	Yüzde	Eğitim	Frekans	Yüzde
Kadın	246	43.9	25 ve altı	157	31.6	Okuryazar	2	.4
Erkek	314	56.1	26- 35	232	40	İlköğretim	47	8.4
Toplam	560	100	36-45	104	17.7	Lise	176	31.4
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	46 ve üzeri	57	8.9	Önlisans	75	13.4
Evli	303	54.1	Belirtmemiş	10	1.8	Lisans	195	34.8
Bekar	242	43.2	Toplam	560	100	Lisansüstü	49	8.8
Ayrı	15	2.7	Gelir	Frekans	Yüzde	Belirtmemiş	16	2.9
Toplam	560	100	1.000TL ve altı	16	3	Toplam	560	100
Sektör	Frekans	Yüzde	1.001- 2.000TL	263	47.3	Deneyimi	Frekans	Yüzde
Kamu	247	44.1	2.001-3.000TL	145	26.3	0-5 yıl	214	38.2
Özel	313	55.9	3.001TL ve üzeri	106	19.1	6-10 yıl	140	25
Toplam	560	100	Belirtmemiş	30	5.4	11-15 yıl	72	12.9
Statü	Frekans	Yüzde	Toplam	560	100	16 yıl ve üzeri	128	23.1
İşçi	329	58.8	Pozisyon	Frekans	Yüzde	Belirtmemiş	6	1.1
Memur	231	41.3	Yönetici	111	19.8	Toplam	560	100
Toplam	560	100	Çalışan	449	80.2			
			Toplam	560	100			

Tablo 3.1’e göre çalışmada belirtilen kamu ve özel kesim ayrımında katılımcıların % 55.9 ile en çok özel kesimde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların % 56’sı erkek çalışandır. Yaş aralığı 26-35 ile % 40 oranında olan katılımcıların % 34.8’i lisans mezunudur. Katılımcıların % 54’ü evli çalışandır. Çalışanların %

58.8'inin işçi kadrosunda buldukları tespit edilmiştir. Araştırmada, çalışanların pozisyonlarına göre eşit dağılım önplanda tutulmadığı için katılımcıların sadece % 19.8'inin yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir. İş deneyimi 0-5 yıl ile % 38.2 oranına sahip çalışanların yaş bulguları ile deneyim bulguları birbirini destekler niteliktedir. Katılımcıların % 47 ile 1001-2000 TL gelir düzeyine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Kişilik oluşumunu etkileyen faktörlerden birinin yetişme ortamı; aile olduğu araştırmanın literatür kısmında belirtildiği üzere katılımcıların ebeveynlerinin hangi meslek grubuna dahil olduğu, kardeş sayısı hatta ailede kardeşler arasında kaçınıcı sırada oldukları dahi önem arz edeceği düşüncesi ile ölçekte bu maddelere yer verilmiştir. Katılımcıların bu bilgilerinin frekans analiz sonuçları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler			Demografik Nitelikler		
Baba Mesleği	Frekans	Yüzde	Anne Mesleği	Frekans	Yüzde	Kardeş Sayısı	Frekans	Yüzde
Emekli	224	40	Evhanımı	488	87.1	Yok	1	.02
Memur	74	13.2	Emekli	12	2.1	1	12	2.1
İşçi	69	12.3	Memur	11	2	2	74	13.2
Esnaf	60	10.7	Öğretmen	8	1.4	3	146	26.1
Çiftçi	39	7	Esnaf	4	.07	4	121	21.6
Öğretmen	13	2.3	İşçi	3	.05	5	82	14.6
Şoför	11	2	Çiftçi	3	.05	6	61	10.9
Yönetici	6	1.1	Bankacı	1	.02	7	31	5.5
Mühendis	4	.07	Terzi	1	.02	8	18	3.2
İmam	3	.05	Belirtmemiş	29	5.2	9	4	.07
Marangoz	3	.05	Toplam	560	100	10	4	.07
İnşaat Ustası	3	.05	Kaçıncı Çocuk	Frekans	Yüzde	11 ve üzeri	1	.02
Doktor	3	.05	1.	160	28.6	Belirtmemiş	5	.09
Kasap	2	.04	2.	165	29.5	Toplam	560	100
Müteahhit	2	.04	3.	102	18.2			
Veteriner	2	.04	4.	58	10.4			
Muhtar	1	.02	5.	46	8.2			
Terzi	1	.02	6.	12	2.1			
Kimyager	1	.02	7.	12	2.1			
İşsiz	1	.02	8.	3	.05			
Belirtmemiş	38	6.8	9.	-	-			
Toplam	560	100	10.	1	.02			
			11.ve üzeri	1	.02			
			Toplam	560	100			

Katılımcıların aileleri ile ilgili kişilik oluşumuna etki edeceği düşünülen ölçek verilerinin yer aldığı Tablo 3.2'ye göre % 40 oranında babalarının emekli; % 87 oranında annelerinin ev hanımı olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte neredeyse

anne ve babalarının mesleğini belirtmeyen % 06; kardeş sayısını belirtmeyen katılımcıların ise % 09 oranında olduğu görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların çoğunun (% 26) 3 kardeşe sahip ve % 29.5 oranında 2. çocuk olduğu bulgusu elde edilmiştir.

3.8.2. Ölçeklerin Frekans Dağılımları ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan kişilik tiyolojileri ve örgütsel sessizlik ölçekleri 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış olup kişilik tiyolojisi için "1: hiçbir zaman" aralığında "5: her zaman" aralığı yönünde olup örgütsel sessizlik için "1: kesinlikle katılmıyorum aralığında "5: tamamen katılıyorum" yönündedir. Toplam 31 maddeden oluşan kişilik tiyolojisi ölçeğinin frekans analizi sonucu Tablo 3.3'te verilmiştir.

Kişilik tipolojileri ile ilgili ölçek	Ort	Std. Sap.	Kişilik tipolojileri ile ilgili ölçek	Ort	Std. Sap.
1.Çok titiz bir kişiyim	3.61	1.08	17.Kimseyi üzmemek istemem	4.14	1.69
2.Başıma kötü bir şey gelebileceği endişesi taşırım	2.62	1.18	18.Aynı anda birden fazla iş yapmam	3.40	1.19
3.Her konuda aşırı duygusal biriyim	3.17	1.21	19.Her kim olursa olsun, kendi işimden önce onların işini yapmaktan mutlu olurum	3.23	1.20
4.Her işimi hızlı yaparım	3.78	1.09	20.Çalışmak benim için bir eğlencedir	3.58	1.18
5.Hayatımda hiçbir şey anlamlı değil	2.25	1.23	21.Fedakârlık yapmam gerekiyorsa, hiç düşünmeden yaparım	4.00	1.02
6.Her şeyi içime atarım	2.93	1.18	22.Hiçbir şeyden memnun olmayan biriyim	1.99	1.05
7.Hangi konuda olursa olsun gerçekler ortadayken bile çabuk kabullenemem	2.69	1.21	23.Çok sabırlı biriyim	2.92	1.29
8.Çok stresli biriyim	3.05	1.18	24.Yakınlarım (ailem, iş arkadaşlarım ve dostlarım) her şeyden önemlidir	4.26	0.98
9.Her şeye kızdığım için çevremdekiler bazı şeyleri gizlerler.	2.41	1.17	25.Sayılaraya karşı takıntılı biriyim (binaların kaç katlı olduğu, sokaktaki mavi renkteki arabaların sayısı, plaka numaraları, vb)	2.36	1.43
10.Başkalarının işleriyle uğraşmaktan kendi işlerimi aksatırım	2.52	1.20	26.Yakınlarımla (ailem, iş arkadaşların ve dostlarım) isteklerini gerçekleştirebilmek için kendi isteklerimi ikinci plana iterim	3.31	1.12
11.Olayların olumsuz yönlerini ilk ben görürüm	3.12	1.14	27.Rekabeti çok seven biriyim.	3.20	1.26
12.Başarılı olma konusunda kaygılı bir kişiyim	2.45	1.22	28.Sevdiklerim için kaygılanırım	4.10	1.03
13.Etrafımda mutlu olacak hiçbir sebep göremiyorum	2.07	1.18	29.Çevremdekilerin bana “her şeye muhalefet olma” dediğini çok duyarım	2.44	1.28
14.Bir haksızlıkla karşılaştığımda, mutlaka dile getiririm	4.00	1.06	30.Bir konuda farklı düşünsem bile düzeni bozmamak için karşı çıkmam	2.91	1.21
15.Önemsiz olaylar karşısında bile üzülürüm	2.69	1.21	31.Dinlenmek benim için zaman kaybıdır	2.28	1.26
16.Zaman benim için çok önemlidir	4.10	1.04			

Tablo 3.3'e göre kişilik tipolojileri ölçeğinden 24. madde (4.26), 17. madde (4.14), 16. ve 28. madde (4.10) ile 14. ve 21. madde (4.00) ortalamaları diğer maddelerin ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların ilgili maddelerde yer alan kişilik özelliklerini diğer kişilik özelliklerinden daha çok taşıdıkları söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin frekans dağılımı ise Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3. 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Frekans Dağılımı					
Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçek	Ort	Std. Sap.	Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçek	Ort	Std. Sap.
1. İş ile ilgili fikrim sorulsa bile görüş bildirmemeye özen gösteririm	2.34	1.31	16. İşyerimde torpil ve adam kayırma gibi usulsüzlüklerin olduğunu bildiğim halde ses çıkarmam	2.28	1.27
2. Çalıştığım kurumda açık bir iletişim sistemi mevcuttur.	3.47	0.24	17. İşyerimde herkesin düşüncesine değer verilen bir yönetim anlayışı hâkimdir	3.22	1.32
3. Hakkımda yanlış düşüneceklerini bilsem bile fikirlerimi söylemekten çekinmem	3.73	1.25	18. Arkadaşlarımı korumak için sustuğum çok olur	3.14	1.22
4. İtibarımı ve saygınlığımı kaybetmemek için susarım	2.61	1.31	19. Hakkımda yanlış düşüncelere kapılmalarını istemediğimden iş arkadaşlarımla sosyal olarak konuşmaktan bile kaçınırım	2.40	1.70
5. İşyerimde hiyerarşik yapı (yönetim kademeleri) o kadar katı ki, hiçbir konuda konuşmam mümkün değil	2.21	1.22	20. İşyerimde huzurumun bozulmaması için susmayı tercih ederim	2.51	1.24
6. İşyerinde rahatsız olduğum her şeyi dile getiririm	3.61	1.12	21. Sorumluluğum olmasa bile bana ne söylenirse karşı çıkmadan hemen yaparım	3.06	1.30
7. Yöneticim/arkadaşlarım arasında dışlanmamak; alay konusu olmamak için konuşmam	2.15	1.22	22. İşyerimde konuştuğum sorunların daha da artmasından korktuğum için susmayı tercih ederim	2.46	1.24
8. Yöneticimden dolayı söylemek istediğim hiçbir şeyi dile getiremiyorum	2.15	1.12	23. Yöneticimle her şeyi açıkça konuşurum	3.62	1.21
9. Kimseye zarar vermemek için konuşmam	2.56	1.24	24. İşyerimde çatışma yaşamaktansa susmayı tercih ederim	2.64	1.29
10. İşimi kaybedeceğimi bilsem bile yanlış uygulamalar gördüğümde asla susmam	3.55	1.26	25. İş arkadaşlarımla her konuda çekinmeden konuşurum	3.58	1.25
11. Çalıştığım kurumun ödül ve ceza sistemini eleştirdiğim halde neticim/arkadaşlarımla bu konuyu konuşmam	2.55	2.12	26. İş arkadaşlarım çoğu kez beni susmam konusunda uyarırlar	2.40	1.26
12. Kariyerimin engellenmesini istemediğim için sesimi çıkarmam	2.35	1.19	27. İşyerimde ne dersem diyeyim değişmeyeceğini bildiğim şeylerde kesinlikle konuşmam	2.83	1.30
13. Etik olmayan davranışlarla karşılaştığım zamanlarda asla susmam	3.72	1.47	28. Sadece kendime değil; iş arkadaşlarıma yapılan haksızlıklar karşısında çekinmeden konuşurum	3.75	1.16
14. İşyerinde kadınlara ayrıcalık yapıldığını bildiğim halde susarım	2.29	1.27	29. İşyerimde kendimi özgürce ifade ediyorum	3.74	1.18
15. İş için faydalı bir şey konuşsam bile sonrasında olumsuz bir tutumla karşılaşıyorum	2.59	1.19	30. Acil bir işim çıktığında veya rahatsızlandığımda bile izin istemeye çekinirim	2.45	1.41

Tablo 3.4'e göre örgütsel sessizlik ölçeğinden 28. madde (3.75), 29. madde (3.74), 3. madde (3.73), 13. madde (3.72) ve 23. madde (3.62) ortalamaları diğer maddelerin ortalamalarına göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların ilgili maddelerde yer alan örgütsel sessizlik/seslilik algılamalarının, ölçeğin diğer

maddelerinde yer alan örgütsel sessizlik/seslilik algılamalarından daha çok olduğu söylenebilir.

Araştırmanın kişilik tipleri ve örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlik analizleri yapılmış olup ilgili sonuç Tablo 3.5'te verilmiştir.

	Cronbach's Alpha	Ölçek Madde Sayısı
Kişilik Tipleri	.767	31
Örgütsel Sessizlik	.757	30
Toplam	.812	61

Tablo 3.5'e göre kişilik tipleri ile ilgili 31 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı % 77; 30 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise % 76 olarak tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan toplam 61 maddelik ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise % 81'dir. Araştırmanın güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarına göre araştırmaya ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Özdamar, 2002: 673).

3.8.3. Kişilik Tiplerine İlişkin Bulgular

Kişilik tiplerine ilişkin ölçekler, literatürde kanıtlanmış bilimsel verilerden derlenerek, en çok üzerinde durulan baskın özellikler temel alınarak oluşturulmuştur. Ancak bazı kişilik özellikleri her iki tip için de geçerli olması sebebiyle ölçek maddelerinin daha çok hangi tip kişiliği temsil ettiğinin bilinmesi gerekir. Bu sebeple öncelikle 31 maddeden oluşan kişilik tipleri ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını saptamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Nitekim KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. KMO testi sonucunda, değer 0.50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Çokluk, vd., 2012: 207).

Araştırmanın kişilik tipolojileri ölçeğine yönelik KMO Analiz sonucu Tablo 3.6'da verilmiştir.

Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	.814
Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği	
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare 3243.3
	Sd 465
	p .000
(p<.01)	

Tablo 3.6'da görüldüğü gibi, KMO değerinin .814 çıkması sonucu (1'e yakın olduğundan) ve Bartlett değerlerinin ($X^2=3243.3$, $Sd=465$, $p<.01$) anlamlı çıkması neticesinde faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla temel bileşenler analizi (principal component analysis), Kaiser kriteri (özdeğeri 1'den büyük olan faktörler) ve her faktöre düşen yüksek ağırlıklı değişkenleri minimize edebilmek için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Ayrıca, değişkenlerin binişik değişkenlerin bulunmadığı ve madde silindiğinde elde edilen güvenilirlik katsayısının ölçeğin tümü için hesaplanan güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı kriterleri sağlanıncaya kadar faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca her bir faktör için baskın olan kişilik özellikleri göz önüne alınarak faktör isimleri belirlenmiştir. Kişilik tipolojilerine ilişkin faktör analiz sonucu Tablo 3.7'de verilmiştir.

Tablo 3. 7: Kişilik Faktör Analizi							
Değişkenler	Özdeğerler	Varyanslar	Cronbach's A.	Faktör Yükleri			
				F1 A Tipi	F2 B Tipi	F3 C Tipi	F4 D Tipi
(16) Zaman benim için önemlidir	1.70	21,45	.69	.731			
(25) Sayılara karşı takıntılı biriyim (binaların kaç katlı olduğu, sokaktaki mavi renkteki arabaların sayısı, plaka numaraları vb.)				.703			
(8) Çok stresli biriyim				.701			
(27) Rekabeti çok seven biriyim				.652			
(4) Her işimi hızlı yaparım				.651			
(1) Çok titiz bir kişiyim				.635			
(12) Başarılı olma konusunda kaygılı bir kişiyim				.628			
(31) Dinlenmek benim için zaman kaybıdır				.605			
(23) Çok sabırlı biriyim	1.24	32,36	.67	.709			
(18) Aynı anda birden fazla iş yapmam				.678			
(20) Çalışmak benim için bir eğlencedir				.630			
(24) Yakınlarım (ailem, iş arkadaşlarım ve dostlarım)her şeyden önemlidir	2.15	26,89	.70			.779	
(2) Başıma kötü bir şey gelebileceği endişesi taşırım						.752	
(19) Her kim olursa olsun, kendi işimde önce onların işini yapmaktan mutlu olurum						.737	
(28) Sevdiklerim için kaygılanırım						.730	
(10) Başkalarının işleriyle uğraşmaktan kendi işlerimi aksatırım						.704	
(3) Her konuda aşırı duygusal biriyim						.677	
(21) Fedakârlık yapmam gerekiyorsa, hiç düşünmeden yaparım						.658	
(6) Her şeyi içime atarım						.643	
(13) Etrafımda mutlu olacak hiçbir sebep göremiyorum	2.12	19.30	.62				.796
(5) Hayatımda hiçbir şey anlamlı değil							.780
(22) Hiçbir şeyden memnun olmayan biriyim							.703
(29) Çevremdekilerin bana "her şeye muhalefet olma" dediğini duyarım							.667
(11) Olayların olumsuz yönlerini ilk ben görürüm							.635
(9) Her şeye kızdığım için çevremdekiler bazı şeyleri gizlerler							.604
p=.001							

Tablo 3.7'de her bir kişilik tipolojisine (A, B, C ve D tipi) ilişkin faktör yükleri ve varyans değerleri görülmektedir. Faktör analizi ile her bir kişilik tipolojisi ayrı ayrı belirlenmiş olmakla birlikte faktör analizi dışında kalan (7-14-15-17-26 ve

30) değişkenler analizden çıkarılmıştır. Araştırmada elde edilen her bir faktör, ölçek maddelerinin içeriğine göre; Faktör 1: A tipi; Faktör 2: B tipi; Faktör 3: C tipi ve Faktör 4: D tipi, kişilik tipolojisi olarak isimlendirilmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan her bir kişilik tipinin ayrı ayrı açıklanan varyansların A tipi: % 21.45; B tipi: %32.36; C tipi: % 26.89 ve D tipi: % 19.30 bulunmuştur. Araştırmada ilgili ölçütler göz önüne alındığında her bir maddenin faktör değerlerinin .604 ile .796 arasında değiştii görülmektedir. Ayrıca ortaya çıkan kişilik tipolojilerinin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Buna göre iç tutarlılık katsayıları alpha: A tipi : .69; B tipi: .67; C tipi: .70 ve D tipi: .62 olarak bulunmuştur.

3.8.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Analiz Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın esas konusunu oluşturan çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarının gerek sektörel farklılıklar açısından gerek kişilik tipolojileri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bunun için öncelikle örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Kişilik tipolojilerini belirlemek üzere yapılan faktör analizi için göz önünde bulundurulan ölçütler, örgütsel sessizlik ölçeği için de geçerliliğini korumuştur. Bu doğrultuda toplam 30 ölçekli örgütsel sessizlik maddelerinin faktör analizine uygun olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere yapılan KMO analiz sonucu Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3. 8: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizine Uygunluğuna İlişkin Veriler	
Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)	.877
Örnekleme Ölçüm Değer Yeterliliği	
Bartlett's Test of Sphericity	Ki-Kare 4238.3
	Sd 435
	p .000
(p<.01)	

Tablo 3.8’e göre KMO değerinin (.877) 1’e yakın çıkması ve Bartlett değerlerinin ($X^2=4238.3$, $Sd=435$, $p<.01$) anlamlı çıkması neticesinde örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analiz sonucu Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3. 9: Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Faktör Analizi					
Değişkenler	Özdeğerler	Varyanslar	Cronbach's A.	Faktör Yükleri	
				F 1 Örgütsel Sessizlik	F 2 Örgütsel Seslilik
(7) Yöneticim/arkadaşlarım arasında dışlanmamak; alay konusu olmamak için konuşmam	1.88	55.34	.76	.729	
(21) Sorumluluğum olmasa bile bana ne söylenirse karşı çıkmadan hemen yaparım				.659	
(30) Acil bir işim çıktığında veya rahatsızlandığımda bile izin istemeye çekinirim				.649	
(9) Kimseye zarar vermemek için konuşmam				.629	
(27) İşyerimde ne dersem diyeyim değişmeyeceğini bildiğim şeylerde kesinlikle konuşmam				.621	
(23) Yöneticimle her şeyi açıkça konuşurum					.729
p=.001					

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktör değerleri Tablo 3.9'da görüldüğü üzere .621 ile .729 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırma sonucu elde edilen iki faktör ve değişkenlerin içeriğine göre; Faktör 1: Örgütsel Sessizlik; tek faktörlü Faktör 2 ise Örgütsel Seslilik olarak isimlendirilmiştir. Ancak her bir faktörün en az iki maddeden oluşması daha sağlıklı sonuçlar vereceğinden (Altunışık, vd., 2012: 293) araştırmanın asıl konusu dışında kalması ve tek bir ölçek maddesinden oluşması (23) neticesinde ilgili örgütsel seslilik faktörü ve aynı zamanda faktör analizi dışında kalan diğer değişkenler (1-2-3-4-5-6-8-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-22-24-25-26-28 ve 29) analizden çıkarılmıştır. Örgütsel sessizlik boyutu için ortaya çıkan değerlere göre açıklanan toplam varyans % 55.34'tür. Bu doğrultuda varyansın % 40'tan büyük olması yapı geçerliliği için önemli bir göstergedir (Kline, 1994: 61). Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik çalışması için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmış ve alpha: .76 olarak bulunmuştur. Araştırmanın ana hipotezleri ile alt hipotezleri ve analiz bulguları ise şu şekildedir:

H1: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir.

	Sektör	N	Ort.	S.S.	t	p
Örgütsel Sessizlik	Kamu	247	2.41	.76	-1.97	.049
	Özel	313	2.55	.91		

H1 hipotezini test etmek amacıyla yapılan t-testi verileri Tablo 3.10'da görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik algılamaları kamu-özel kesimleri arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılık göstermektedir ($p<.05$). Bununla birlikte örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektörüne kıyasla özel kesimde daha fazladır. Sonuç olarak H1: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir, hipotezi kabul edilmiştir. Böylelikle araştırmanın ana hipotezi ile birlikte değerlendirilmek istenen alt hipotez H1.1: Özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algısı kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir, hipotezi yine Tablo 3.10'a göre ($p<.05$) kabul edilmiştir. Araştırmanın ikinci ana hipotezi, örgütsel sessizlik algılamalarının kişilik tipolojilerine göre farklılık göstereceği yönünde oluşturulmuştur. Buna göre H2 hipotezi Anova sonuçları Tablo 3.11'de verilmiştir:

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları kişilik tipolojilerine göre farklılık gösterir.

	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	171.400	184	.932	1.557	.000
Grup İçi	224.303	375	.598		
Toplam	395.703	559			
* $p<.05$					

Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ile kişilik tipolojilerinin (A, B, C, ve D tipi) birlikte değerlendirildiği Anova sonuçları Tablo 3.11'de görüldüğü üzere çalışanın örgütsel sessizlik algısı kişilik tipolojilerine göre ($p<.05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Böylelikle her bir kişilik tipinin örgütsel sessizlik algısının farklı olduğu söylenebilir. Sonuç olarak H2: Çalışanların örgütsel

sessizlik algılamaları kişilik tiplerine göre farklılık gösterir, hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik algılamasının kişilik tiplerine göre farklılık göstermesi Anova sonuçlarına göre desteklenirken hangi kişilik tipolojisinin bu farklılığı gösterdiğini ortaya çıkarmamaktadır. H2 ana hipotezi ile birlikte araştırılmak istenen bir diğer tutum örgütsel sessizlik algısının **en yüksek** ve **en düşük** hangi kişilik tipolojisinde görüldüğü yönündedir. Bu bağlamda kurulan alt hipotezler; H2.1: Örgütsel sessizlik algısı en düşük olan çalışanlar D tipi kişilerdir ile H2.2: Örgütsel sessizlik algısı en yüksek olan çalışanlar C tipi kişilerdir, hipotezleridir. Bu hipotezleri doğrulamak amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 12: Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Kişilik Tipolojilerine Göre Farklılık Göstermesine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları				
	R²	F	B	p
Model	.105	16.193		
Sabit			1.359	.000
A Tipi Kişilik			-.010	.824
B Tipi Kişilik			.021	.630
C Tipi Kişilik			.039	.393
D Tipi Kişilik			.317	.000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
*p<.05				

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, kişilik tipleri örgütsel sessizlik algılamalarının % 10.5’ini açıklamakta ve D tipi kişiliğin örgütsel sessizlik algısı (B=.317) olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlılık göstermektedir (p<.05). Bu durumda D tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamalarının diğer kişilik tiplerine göre farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak D tipi kişilik özelliklerine bakıldığında (her şeye muhalefet eden, kolay kolay beğenmeyen, duygularını hemen dile getiren vb.) örgütsel sessizlik algılaması ile ters yönlü bir ilişki olması beklenirken; örgütsel sessizlik ile aralarında olumlu yönde bir anlamlılık bulunması şaşırtıcı bir sonuçtur. Bununla birlikte gerek korumacı gerek korunmacı gerekse kabullenici bir yapıya sahip C tipi çalışanların örgütsel sessizlikle aralarında anlamlı bir ilişki bulunamaması (p>.05) ise diğer çarpıcı bir sonuçtur. Sonuç olarak, H2.1:

Örgütsel sessizlik algısı en düşük olan çalışanlar D tipi kişilerdir, ile H2.2: Örgütsel sessizlik algısı en yüksek olan çalışanlar C tipi kişilerdir, alt hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmada bir diğer önemli nokta farklı sektörler için aynı kişilik tiplerine sahip çalışanların örgütsel sessizlik algılarının değişip değişmeyeceğini ortaya çıkarmaktır. Bu yönde oluşturulan bir diğer ana hipotez ve analiz bulgusu Tablo 3.13'te verilmiştir:

H3: Aynı kişilik tipolojisine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir.

Tablo 3. 13: Aynı Kişilik Tipolojilerine Sahip Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Sektöre Göre Farklılığına İlişkin Anova Sonuçları					
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sektör	2.071	2	1.035	1.792	.169
Kişilik Tipolojileri	167.938	184	.913	1.580	.000
Tipolojiler*Sektör	72.819	115	.633	1.096	.273
Hata	149.017	258	.578		
Toplam	3898.481	560			
A tipi*Sektör	33.062	36	.918	1.402	.064
B tipi*Sektör	6.847	17	.403	.562	.919
C tipi*Sektör	27.800	43	.647	.933	.596
D tipi*Sektör	16.837	32	.526	.820	.749

Tablo 3.13 Anova sonuçlarına göre kişilik tiplerinin örgütsel sessizlik algılamaları açısından istatistikî olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmekte ($p < .05$) ve bu sonuç yine H2 hipotezini de desteklemektedir. Bununla birlikte kişilik tiplerinin örgütsel sessizlik algılamalarında sektöre göre istatistikî bir anlamlılık bulunamamıştır ($p > .05$). Buna ilaveten sektör ile ayrı ayrı her bir kişilik tipi ilişkisi analiz edilmiş ve aynı sonuç elde edilmiştir (A, B, C ve D tipi*Sektör= $p > .05$). Sonuç olarak H3: Aynı kişilik tipolojisine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir, hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın 3. ana hipotezinin reddedilmesi ile birlikte çalışanların kişilik tiplerine göre örgütsel sessizlik algılamalarının hangi sektörde daha fazla olduğu araştırılmak istenmiş ve alt hipotezler oluşturulmuştur. Araştırmanın alt hipotezleri;

H3.1: Özel sektörde çalışan A tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan A tipi kişilere göre daha yüksektir,

H3.2: Özel sektörde çalışan B tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan B tipi kişilere göre daha yüksektir,

H3.3: Özel sektörde çalışan C tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan C tipi kişilere göre daha yüksektir,

H3.4: Özel sektörde çalışan D tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan D tipi kişilere göre daha yüksektir, yönünde oluşturulmuştur.

Araştırmada oluşturulan bu hipotezlere ait regresyon analiz sonuçları Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3. 14: Aynı Kişilik Tipolojisine Sahip Çalışanların Sektöre Göre Örgütsel Sessizlik Algılamalarına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları				
KAMU	R²	F	B	p
Model 1	.177	3.165		
Sabit			4.941	.008
A Tipi Kişilik			-131	.308
B Tipi Kişilik			-134	.359
C Tipi Kişilik			-307	.024
D Tipi Kişilik			.323	.015
ÖZEL	R²	F	B	p
Model 2	.058	1.780		
Sabit			1.380	.356
A Tipi Kişilik			-.056	.553
B Tipi Kişilik			.083	.495
C Tipi Kişilik			.052	.643
D Tipi Kişilik			.263	.010
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik				
*p<.05				

Tablo 3.14’e bakıldığında Model 1’e göre kamu kesiminde çalışanların örgütsel sessizlik algılarının % 17,7’lik kısmının kişilik tipolojilerine bağlı olduğu; Model 2’de ise özel kesimde çalışanların örgütsel sessizlik algılarının % 05,8’lik kısmının kişilik tipolojilerine bağlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte A tipi ve B tipi çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarının kamu ile özel kesime göre farklılık yönünden herhangi bir istatistikî ilişkisi bulunamamıştır (p>.05). Böylelikle H3.1: Özel sektörde çalışan A tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu

sektöründe çalışan A tipi kişilere göre daha yüksektir, hipotezi ile H3.2: Özel sektörde çalışan B tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan B tipi kişilere göre daha yüksektir, hipotezi reddedilmiştir.

C tipi çalışanların ise örgütsel sessizlik algılamalarının özel kesime göre herhangi bir ilişkisi olmadığı ($p > .05$), kamu kesiminde ise ters yönlü bir ilişki ($B = -307$; $p < .05$) içerisinde olduğu görülmektedir. Şöyle ki örgütsel sessizlik algısı arttıkça çalışanların C tipi özellikte davranış sergilemeleri azalmaktadır. Oysa sessizlik arttığında C tipi davranışın daha çok hakim olması düşünülürken bu sonuç araştırmanın ortaya çıkarmak istediği bulguyu ters yönde nitelemektedir. Sonuç olarak, H3.3: Özel sektörde çalışan C tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan C tipi kişilere göre daha yüksektir, hipotezi reddedilmiştir. D tipi çalışanların gerek kamu kesiminde ($p < .05$) gerek özel kesimde ($p < .05$) sektörel açıdan örgütsel sessizlik algılamalarına ilişkin bulguları istatistikî olarak anlamlılık görülmektedir. Ayrıca kamu kesimi ($B = .323$) ile özel kesime ($B = .263$) göre örgütsel sessizlik algılamaları pozitif yönlü bir tutum sergiler. Öyle ki örgütsel sessizlik algısı arttıkça çalışanların D tipi özellikte davranış sergilemeleri aynı yönde artacaktır, denilebilir. Oysa D tipi kişilik özelliklerine bakıldığında sessizlik yerine diğer kişilik tipolojilerine göre daha çok konuşan, eleştiren, muhalefet yönlü bir özellik sergileyen kişilik tipidir. Böylelikle H3.4: Özel sektörde çalışan D tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan D tipi kişilere göre daha yüksektir”, hipotezi de reddedilmiştir. Özet olarak, araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ve kişilik tipolojileri ve birbirleri arasındaki ilişki sektörel açıdan, üç ana hipotez ve yedi alt hipotez olmak üzere toplam on hipotez oluşturularak analiz edilmiştir. Araştırmanın ana ve alt hipotez sonuçları Tablo 3.15’te verilmiştir.

Tablo 3. 15: Hipotez Analizlerinin Sonuçları		
Örgütsel Sessizlik Algılamaları	Analiz Sonucu	
H1: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılaşır.	Kabul	
H1.1: Özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir.	Kabul	
H2: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları kişilik tiplerine göre farklılaşır.	Kabul	
H2.1: Örgütsel sessizlik algısı en düşük olan çalışanlar D tipi kişilerdir.		Red
H2.2: Örgütsel sessizlik algısı en yüksek olan çalışanlar C tipi kişilerdir		Red
H3: Aynı kişilik tipolojisine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılaşmaktadır.		Red
H3.1: Özel sektörde çalışan A tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan A tipi kişilere göre daha yüksektir.		Red
H3.2: Özel sektörde çalışan B tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan B tipi kişilere göre daha yüksektir.		Red
H3.3: Özel sektörde çalışan C tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan C tipi kişilere göre daha yüksektir.		Red
H3.4: Özel sektörde çalışan D tipi kişilerin örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektöründe çalışan D tipi kişilere göre daha yüksektir.		Red

Tablo 3.15'te ana ve alt hipotez sonuçları verilmiştir. Buna göre çalışanların sessizlik algılamaları kamu ve özel kesimlerde farklılık gösterirken (H1), aynı kişilik tiplerine sahip çalışanların farklı sektörlerde örgütsel sessizlik algılamaları değişmemektedir (H3; H3.1, H3.2, H3.3 ve H3.4). Ayrıca örgütsel sessizlik algısı farklı kişilik tiplerine göre değişiklik gösterdiği (H2) bulgusu elde edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizlik algısının en düşük olduğu düşünülen kişilik tipolojisinin D tipi olduğu (H2.1) ile en yüksek C tipi olduğu (H2.2) yönündeki hipotezler doğrulanmamıştır. Ancak özel kesimdeki örgütsel sessizlik algısının kamu kesimine göre farklı olduğu (H1.1) sonucuna ulaşılmıştır.

3.8.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın asıl ortaya çıkarmak istediği nokta; farklı özellikler içeren kişilik tiplerine göre çalışanların örgütsel sessizliğe bakış açılarının farklı olup olmadığını incelemek yönündedir. Bu bakımdan kurulan hipotez (H2), yapılan analiz sonucunda doğrulanmış bununla birlikte örgütsel sessizlik algısının farklı sektörel

özelliklere göre yine çalışanlar arasında farklılık göstereceği yönünde hipotezin (H1) desteklenmesi mevcut veriler doğrultusunda daha farklı bulguların ortaya çıkarılabileceği düşüncesini beraberinde getirmiştir. Öyle ki çalışanların kişilik tiyolojileri (A) ve örgütsel sessizlik algılamaları (B) ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, medeni hal, kardeş sayısı, kaçınıc çocuk olduğu, anne ve baba mesleği, mesleki deneyim, kadro ve pozisyon durumu, gelir seviyesi) arasında ilişki olabileceği düşünülmektedir. Bu bakımdan kişilik tiyolojileri ve örgütsel sessizlik algılamalarının demografik değişkenlerle ilişkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak üzere korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

A		Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Medeni hal	Kardeş sayısı	Kaçın. çocuk	Anne mesl.	Baba mesl.
Kişilik Tiyo.	r	.035	.043	-.073	-.015	.080	.014	-.078	-.052
	p	.414	.310	.085	.716	.058	.736	.065	.216
	N	560	560	560	560	560	560	560	560
B		Cinsiyet	Yaş	Eğitim	Mesleki deney.	Kadro durumu	Pozis.	Gelir seviyesi	
Örgüt. Sessiz.	r	.060	-.039	-.129**	.015	-.112**	.077	-.104*	
	p	.159	.358	.002	.715	.008	.070	.013	
	N	560	560	560	560	560	560	560	
*p<.05, **p<.01									

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere kişilik tiyolojileri ile demografik değişkenler arasında (A) bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($p>.05$), oysa araştırmanın kişilik bölümünde ifade edildiği gibi kişiliğin oluşumunda kalıtsal ve çevresel etkenlerin rol oynadığı; aile ve sosyo kültürel faktörlerden etkilendiği bilgisi ve bir kadınla bir erkek arasındaki davranış farklılıkları, 20 yaşındaki biri ile 50 yaşındaki biri arasındaki davranış farklılıkları, ilkökul mezunu biri ile doktora mezunu biri arasındaki davranış farklılıkları, evli biri ile bekar birinin hayat koşullarının farklılığı, tek çocuk veya 6 kardeş olma, annesi/babası doktor veya işçi olması ile değişebilecek davranışlar, örgütlerde farklı kişilik tiyolojisine sahip çalışanların demografik unsurlara göre kişilik özelliklerinin değişebileceği beklentisi ile korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ancak analiz bulguları bu beklentiyi desteklememiştir. Kısaca araştırmaya katılan çalışanların kişilik tiyolojileri ile

ölçekte yer alan demografik unsurlar arasında herhangi bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Araştırmada bir diğer önemli nokta, çalışanların örgütsel sessizlik algılamasının demografik unsurlara göre değişip değişmediğini ortaya çıkarmaktır. Bunun için örgütsel sessizlik algılamaları ile demografik unsurlar arasında (B) herhangi bir ilişki olup olmadığını ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.16'ya göre örgütsel sessizlik algılamaları ile eğitim seviyesi ($p<.001$), kadro durumu (işçi-memur) ($p<.001$) ve gelir seviyesi ($p<.05$) arasında istatistikî açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir. Örgütsel sessizliğin çalışanların bilinçli olarak susma eylemi olarak tanımlanan bir kavram olduğu, araştırmanın örgütsel sessizlik bölümünde ele alınmıştır. Buna göre çalışanların eğitim seviyeleri arasındaki farklılıklar bu bilinçli eylemi gerçekleştirirken önem arz etmektedir. Nitekim okuryazar bir çalışan ile yükseköğretim mezunu bir çalışan arasındaki kültür ve bilgi farkı örgütsel sessizlik algısının farklılığını açıklayabilir. Ayrıca işçi ve memur kadrosundaki çalışanların iş yoğunluğu, çalışma şartları, iş tecrübesi, statüsü, yetenek ve bilgi farklılıkları ve beraberinde aylık getirisi birbirinden farklı olduğu neticesinde bu unsurların örgütsel sessizlik algılamaları ile ilişkili olması kaçınılmazdır. Örneğin geliri yüksek bir çalışan iş yerinden kaynaklanan problemleri dile getirmeyen daha iyi şartlarda çalışmak isteyebileceği için sesini yükselten bir çalışanın düşük gelirlili olabileceği söylenebilir. Sonuç olarak, örgütsel davranış tutumlarından biri olan örgütsel sessizlik algılamalarının, ölçekte yer alan bazı demografik değişkenlere (eğitim, kadro, gelir) göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu kurumları, özellikle gelişmemiş toplumlarda, özel sektör çalışma koşullarına göre “daha rahat hatta neredeyse çalışılmasa da maaş/ücretin alındığı, çalışanın performans, özveri, yetenek ve fayda katması gibi unsurların gözlemlenmediği iş alanları”; özel sektör ise “haddinden fazla emek sarf edilen ancak düşük ücretlerin alındığı, daha kolay işten çıkarılmaların yaşandığı, ağır iş şartları ile birlikte

profesyonelliğe gerek olmayan, daha çok tanıdık vasıtasıyla iş sahibi olunan sektörler” olarak kabul edilmektedir. Ancak gerek kamu gerek özel sektörde ortak amaç; belirlenen örgüt hedeflerine ulaşılabilmesidir. Bu amaçlar şüphesiz çalışanlarla birlikte gerçekleşir. Çalışanların kişilik özelliği ise çalışma ortamını doğrudan etkilediğinden her iki sektörde ilgili işe en uygun kişilik yapısına sahip personelin çalıştırılması verimi ve kaliteyi artıracığından çalışanların motivasyonu ve böylelikle işe bağlılığı, çalışanın kendinden katacağı fayda ve özverinin artacağı bir gerçektir.

Araştırmada öncelikle kişilik tiyolojileri ve örgütsel sessizlik konuları teorik olarak incelenmiş ve sonrasında araştırmanın en önemli amacı olarak; kamu ve özel kesimde çalışanların örgütsel sessizlik algılamalarının kişilik tiyolojilerine göre farklılaşp farklılaşmadığı yapılan analizlerle ortaya çıkarılarak aralarındaki ilişki incelenmiştir. Analiz çalışmasında ölçeğin güvenilirliği için bulunan sonuçlara göre; 31 maddelik kişilik tiyolojileri ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı: .77; 30 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı: .76; toplam 61 maddelik ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı ise. 81 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur.

Araştırma ölçeklerinin frekans dağılımlarına göre her bir sorunun ortalaması ve standart sapma değerleri bulunmuş olup ölçeklerin daha tutarlı hale gelmesi açısından yapılan faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine göre Faktör 1: A tipi (1-4-8-12-16-25-27-31) maddeler olmak üzere 8 maddeden; Faktör 2: B tipi (18-20-23) maddeler olmak üzere 3 maddeden; Faktör 3: C tipi (2-3-6-10-19-21-24-28) maddeler olmak üzere 8 maddeden ve Faktör 4: D tipi (5-9-11-13-22-29) maddeler olmak üzere 6 maddeden oluşmuştur. Faktör analizi dışında kalan maddeler analizden çıkarılmıştır. Aynı şekilde örgütsel sessizlik ölçeği için uygulanan faktör analizine göre Faktör 1: örgütsel sessizlik (7-9-21-27-30) maddelerden olmak üzere 5 maddeden oluşmuş; Faktör 2: örgütsel seslilik (23) tek maddeden oluştuğu için ilgili madde ve faktör analizi dışında kalan maddeler analizden çıkarılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak yapılan analiz bulgularına göre aşağıda yer alan sonuçlar elde edilmiştir:

1. Araştırmanın ana hipotezlerinden ilki olan H1: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılık gösterir ve H1.1: Özel sektör çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamaları kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksektir, alt hipotezi yapılan analizler sonucu kabul edilmiştir. Araştırmada oluşturulan bu hipotezlerin kabul edilen analiz sonuçları ile desteklenmesi araştırmanın amacına ulaşıldığını göstermektedir. Öyle ki farklı sektörlerin farklı iş koşulları, ücret politikaları, yönetici tutumu, kendiliğinden oluşan örgüt kültürü gibi unsurlar her bir çalışan için farklı algılanmakta ve böylelikle örgütsel davranış tutumlarını farklı etkilemektedir. Nitekim kamu kurumlarında görev tanımı, ücretlendirme, iş koşulları yapılan faaliyete göre daha belirgindir. Kamu kesiminde çalışanlar özellikle yasal düzenlemelere göre davranışlarını yönlendirir ve yetkilerini bu yasal düzenlemelerden alırlar. Bu bakımdan çalışanların çok fazla şikâyet ettiği, fikir belirttiği veya suskun kalmayı tercih ettiği durumlar olsa dahi önemli olan kamu işinin yapılmasıdır. Zira özel kesimden ziyade daha çok devlet güvencesinin hâkim olduğu düşünülen kamu kurumlarında iş aksaklıkları, geç gelip erken çıkma durumu, daha kolay izin alma gibi problemler olsa dahi işten çıkarılma korkusunu taşımayan kamu çalışanlarının sadece örgütsel sessizlik algılamaları değil; birçok örgütsel davranış tutumlarının farklı olabileceği kaçınılmazdır. Bu durum özel kesim çalışanları için tam tersidir. Öyle ki verimlilik esaslı iş koşullarının iyileştirilmesine yönelik fikir alış verişinde dahi, yönetimin tutumundan çekinme, herhangi bir konuda rahatsızlık belirttiğinde işten çıkarılma korkusu veya şartlar ne kadar kötü olursa olsun durumu kabullenerek sesini çıkarmayan çalışanların özel örgütlerde örgütsel sessizlik algıları şüphesiz farklılaşacaktır.

2. Araştırmanın temel konusu olan özellikler yaklaşımına göre kişilik tipolojileri ile örgütsel sessizlik algılamasının farklılaşması yönünde oluşturulan H2: Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları kişilik tipolojilerine göre farklılaşır) hipotezi kabul edilmiştir. Nitekim her bir

kişilik tipolojisinin farklı özellikleri, kişinin davranışlarını da farklı yönlendirmektedir. A tipi rekabetçi iken B tipi işi oyun gibi algılamakta; C tipi yeter ki problem çıkmaz ne iş olsa yaparım görüşüne hâkimken D tipi her şeye muhalefet olma özelliğine sahip kişilik tipolojileridir. Bu ve buna benzer özellikler çalışanların kişiliğini farklı kılmaktadır. Böylelikle farklı düşünen, konuşan veya susmayı tercih eden kişilerin örgütsel sessizlik algılamalarının farklı olması sonucuna ulaşmak tesadüfî değildir. Bununla birlikte alt hipotezler (H2.1 ve H2.2) reddedilmiştir.

3. Araştırmanın 3. ana hipotezi H3: Aynı kişilik tipolojisine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları sektöre göre farklılaşmaktadır, reddedilmiştir. Sektörel farklılıklar ve örgütsel sessizlik algılamalarının nedenlerine yukarıda değinilmiştir. Burada amaç A tipi özellikler sergileyen bir çalışanın kamuda çalıştığında farklı; özel kesimde çalıştığında farklı bir örgütsel sessizlik algısının olup olmadığını tespit etmektir. Nitekim çalışanın, rekabetçi, hırslı, zamanı iyi kullanma, hızlı davranma vb. kişilik özellikleri aynı olsa dahi farklı sektörlerde çalışıyor olması örgütsel tutum açısından farklılık yaratabileceği düşünülmüştür. Sonuç olarak katılımcılar hangi sektörde çalışırsa çalışsın baskın kişilik özellikleri değişmeyeceğine göre, sessizlik algılarının sektöre göre farklılaşmaması kabul edilir bir sonuçtur. Ayrıca dört alt hipotez (H3.1-H3.2-H3.3 ve H3.4) reddedilmiştir.

4. Araştırmada, korelasyon analizi sonuçlarına göre, kişilik tipolojileri ile demografik unsurlar arasında herhangi bir ilişki bulunmazken; örgütsel sessizlik algılamalarının eğitim, kadro durumu ve gelir seviyesi ile istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Şöyle ki çalışanın eğitim seviyesi artarken veya kadro farkı ile ayrıca buna bağlı olarak artan gelir seviyesi ile örgütsel sessizlik algısının azalması veya tersi olarak bu değişkenler azalırken örgütsel sessizliğin artması yönünde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim geliri fazla olan birinin örgütün sorunlarını açıkça konuşmak yerine susmayı tercih etmesi

veya yükseköğrenimli birinin kadro durumu ile ilkokul mezunu birinin kadro durumunun da farkından ötürü sessizlik tepkileri birbirinden farklı olacağı çalışma hayatında da karşılaşılan gerçeklerdendir.

5. Araştırmanın bulgularına ilaveten C tipi ve D tipi kişilik tiyolojileri literatüre yeni giren ve özellikle yönetim alanında henüz çalışılmamış olması sebebi ile bu tip kişilerin örgütlerde göz ardı edilmesi, istek ve davranışlarının nedenerinin kişiliklerinden ziyade farklı sebeplere dayandırılması bu kişilik tiyolojilerine sahip çalışanların örgütteki davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu sebeple özellikler yaklaşımına göre değerlendirilen A ve B tipi kişilerin artık C ve D tipi olmak üzere dört farklı kişilik tipi ile birlikte ele alınması gereği ortaya çıkmıştır.

Gelecek araştırmalar için öneriler:

Bu çalışma ile çalışanların örgütsel sessizlik algısının kişilik tiyolojilerine ve sektöre göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmış olup bilimsel açıdan önemli bir çalışma olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte ileride kişilik tiyolojisi ve/veya örgütsel sessizlik ile ilgili yapılacak çalışmalara yol göstereceğine inanılan çalışmanın olası önerileri aşağıda belirtildiği üzeredir:

1. Örgütler günümüz koşullarında özellikle artan rekabet karşısında her türlü fırsatı avantaja çevirip ayakta kalmak ve devamlılığını sağlamak zorundadır. Ancak bazen bu fırsatların birçoğu avantaj yerine dezavantaja dönmektedir. Zira yeni teknolojiyi kullanma, adapte olma, farklı pazarlama stratejilerinin uygun olmayışı vb. birçok sorunla karşılaşılabilir. Bunun yerine en güvenilir avantaj, kişilik özellikleri belli, nerede ne yapması gerektiğini bilen ve örgütsel davranış konusunda eğitilebilir bir örgüt unsuru olan çalışan ön plana çıkmaktadır. Örgütün varlığı bir nevi çalışanların varlığına bağlı olduğundan örgütler fiziki unsurlardan ziyade çalışanına çok daha önem vermelidir.

2. Çalışanlar sırf işlerini kaybetmemek için bazı haksızlık, adaletsizlik veya yanlış politikalara dahi boyun eğdikleri örgütsel sessizliğin önüne geçebilmek için kişiliğin de ayrıca bir fonksiyonu olduğu vurgulanan bu çalışma ile birlikte örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilmek için yine çalışanların kendi kişilikleri ile ilgili olan bir durum olduğu gözardı edilmemelidir.
3. Kişilik tipolojilerine göre işine ailesinden daha öncelik veren A tipi; işini aynı zamanda bir eğlence gibi gören B tipi; kendinden çok başkalarını düşünen C tipi veya iş ortamında sürekli eleştirileri ve muhalefet yönüyle D tipi çalışanın hangisinin daha verimli ve başarılı bir çalışan olduğu henüz kesin bir bilgiye dayanmamaktadır. Bundan dolayı;
 - a. Bu kişilik tiplerine uygun iş ortamlarının belirlenmesi,
 - b. Hangi kişilik tipinin hangi işlerde daha başarılı olabildiğinin belirlenmesi,
 - c. Çalışma koşullarının ilgili kişilik tiplerine göre değiştirilebilmesi gibi hususların araştırılması önerilebilir.
4. Gelecek araştırmalarda sadece belli ölçeklerle kişiliğin ölçülmesi yerine belirli bir zaman aralığında çalışanların tüm davranışları gözlemlenerek kayıt altına alınması hatta sadece iş ortamında kalmayıp, çalışanın özel hayatında da aynı kişilik özelliklerinin olup olmadığının incelenmesi ile birlikte, kişilik tipolojileri hakkında daha sağlıklı sonuçların elde edileceği düşünülmektedir.
5. Hangi tip çalışanın, ne tarz bir sessizlik davranışı sergilediğini ölçmek adına kişilik tipolojileri ile birlikte örgütsel sessizliğin 3K'sını oluşturan korumacı, korunmacı ve kabullenici sessizlik türleri derinlemesine incelenebilir.

6. Son olarak, kişilik tiyolojiierinin aynı zamanda “örgütsel seslilik” açıısından da incelenmesi ile birlikte yönetim bilimine daha fazla katkı sağlanacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

Bildiriler

Aktaş, Hakkı, Eylem, Şimşek, “Sükut İkrardan Gelir Mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları İle İş Tatmin Düzeyleri Ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim ”, 20. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, DEÜ*, İzmir, 24-26 Mayıs, 2012.

Çetinel, Emine, Sevdije, Ersoy, Yılmaz, “Kontrol Odağı Örgütsel Sessizliği Ekiler Mi? Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi, GOP*, Tokat, , 6-7 Kasım, 2015.

Genç, Nurullah, Tamer Koçel, “Örgütsel Sessizlik Ve Tecahül-İ Arifane: İki Farklı Konudan Aynı Davranış Düzlemine ”, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi*, Kayseri, 7-8 Kasım, 2014.

Kalay, Faruk, Abdullah Oğrak, 2012. “ Örgütsel Sessizlik, Mobbing Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”, 20. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, İzmir, Deü*, 24-26 Mayıs, 2012.

Karacaoğlu, Korhan, Cengiz, Küçükköylü, “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi*, Kayseri, 7-8 Kasım, 2014.

Kaya, Ali, Ebru, Aykan, “Örgütlerde Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları: Deneysel Bir Araştırma”, 1. *Uluslararası 5. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu (Umyos'2009)*, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu, Konya, 27-29 Mayıs, 2009.

Sakal, Önder, İhsan Aytekin, “Bireysel Temel Değerler Örgütlerde Sessizlik Tutumunu Açıklar Mı?”, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi, GOP, Tokat*, 6-7 Kasım, 2015.

Taş, Aynur, Azize, Ergeneli, Aylin Akyol, Hilal, Demirel, “Mobbing İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi”, 1. *Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya*, 15-16 Kasım, 2013.

Tikici, Mehmet, Neslihan Derin, Gökdeniz Kalkın, “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, 7. *Kobi’ler Ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul*, 25-26 Ekim, 2011.

Üçok, Dilek, Alev, Torun, “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma ”, 2. *Örgütsel Davranış Kongresi, Melikşah Üniversitesi, Kayseri*, 7-8 Kasım, 2014.

Ünler, Ela, Sibel. Çalışkan, Burçak, Vatansever, Durmaz, “Ses Veriyorum Ama Güvende Miyim? Yönetici Tutumunun Çalışan Sesine Etkisi”, 3. *Örgütsel Davranış Kongresi, GOP, Tokat*, 6-7 Kasım, 2015.

Kitaplar

Adair, John, 2010, Etkili Liderlik Ve Yönetim İçin 100 Harika Fikir, (Çeviren:Serdar Uyan) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Altuğ, Duygu, 1997, Örgütsel Davranış, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, Yıldırım, Engin, 2012, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ammelburg, Gerd, 2003, Konuşma Sanatı, (Çeviren: Nurettin Yıldırım), İstanbul: Doruk Yayıncılık.

Aşan, Öznur ve Aydın, Eren, Miski, 2006, Örgütsel Davranış, (Editör: Halil Can), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Aytaç, Serpil, 2009, İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytürk, Nihat, 2011, İnsan Sanatı, İstanbul: Yediveren Yayınları.

Barutçugil, İsmet, 2006, Yöneticinin Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Belet, Aydın, 2012, Etkili İletişim Teknikleri, İstanbul: Ares Kitap.

Brinsfield, T. Chad, Edwards, S. Marissa ve Greenberg, Jerald, 2009, Voice And Silence In Organizations, “Voice And Silence In Organizations: Historical Review And Current Conceptualizations ”, (Editörler: Jerald, Greenberg ve Marissa S. Edwards) (1. Edition) İngiltere: Emerald Group Publishing.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr&id=G1jqudz41zic&oi=fnd&pg=pa111&dq=Organizational+Silence&ots=F5recyry-L&sig=Eml-Ynghlwp1y1c3y16wxtp5ue&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20silence&f=false

Casson, N. Herbert, 2003, İnsan Yönetme Sanatı, İstanbul: Hayat Yayınları.

Clair, Patric, Robin, 1998, Organizing Silence: A World Of Possibilities, New York: State University Of New York Press.

Conrag, Charles, Poole, Scott, Marshall, 2012, Strategic Organizational Communication: In A Global Economy, Uk: Blackwell Publishing Ltd.

Cüceloğlu, Doğan, 2000, İnsan Ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakıcı, Ayşehan, 2010, Örgütlerde İşgören Sessizliği, Ankara: Detay Yayıncılık.

Çobanoğlu, Şaban, 2005, Mobbing, İstanbul: Timaş Yayınları.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü, Büyüköztürk, Şener, 2012, Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Deniz, Mehmet, 2005, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, “İşletme Yönetiminde Motivasyon; 126-167”, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

Doğan, Binali, 2007, Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Durak, İbrahim, 2012, Korku Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik, Bursa: Ekin Yayınevi.

Efil, İsmail, 2010, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Bursa: Dora Basım Yayım Dağıtım.

Eren, Erol, 2014, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, Feyzullah, 1996, Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertürk, Mümin, 2000, İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Genç, Nurullah ve Demirdöğen, Osman, 2000, Yönetim El Kitabı, İstanbul: Birey Yayıncılık.

Güney, Salih, 2004, Açıklamalı Yönetim-Organizasyon Ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Güney, Salih, 2007, Yönetim Ve Organizasyon, (Editör: Salih Güney) Ankara: Nobel Yayın.

Gümüş, Mustafa, 2002, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, İstanbul: Alfa Yayınları.

Gürgen, Haluk, 1997, Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul: Der Yayınları.

Hirschman, O., Albert, 1970, Exit, Voice And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations And States, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hodgetts, M. Richard, 1997, Yönetim, (Editör: Canan Çetin), İstanbul: Der Yayınevi.

Hodgkinson, Christopher, 2008, Yönetim Felsefesi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

John, P. Oliver ve Srivastava, Sanjay, 1999, The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives, New York: Guilford In Press.

Kaynak, Tuğray, 1995, Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Yayım.

Kenny, Colum, 2011, The Power Of Silence, London: Karnac Books Ltd.

Kline, Paul, 1994, An Easy Guide to Factor Analysis, New York: Routledge.

Koçel, Tamer, 2013, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kutunis, Özen, Rana, 2006, Örgütsel Davranış Bilimleri, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Kusy, E., Mitchell ve Essex, N., Louellen, 2005, Breaking The Code Of Silence, (1. Publish) Lanham: Taylor Trade Publishing.

Luecke, Richard, 2008, İş Dünyasında Yenilik Ve Yaratıcılık, (Çeviren: Turan Parlak), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.

Luthans, Fred, 2011, Organizational Behaviour : An Evidence-Based Approach, New York: Mcgraw-Hill/Irwin.

Morgan T. Clifford, 2011, Psikolojiye Giriş, (Editörler: Sirel Karakaş, Rükzan, Eski), Konya: Eğitim Kitabevi.

Morrison, W., Elizabeth ve Rothman, B., Naomi, 2009, Voice And Silence In Organizations, “Silence And The Dynamics Of Power”, (Editörler: Jerald . Greenberg Ve Marissa S. Edwards) (1. Edition) İngiltere: Emerald Group Publishing.

[https://Books.Google.Com.Tr/Books?Hl=Tr&Lr&Id=G1jqudz41zic&Oi=Fnd&Pg=Pa111&Dq=Organizational+Silence&Ots=F5recyry-L&Sig=Eml-Ynghlwp1y1c3y16wxtp5ue&Redir_Esc=Y#V=Onepage&Q=Organizational%20silence&F=False](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr&id=G1jqudz41zic&oi=fnd&pg=pa111&dq=Organizational+Silence&ots=F5recyry-L&sig=Eml-Ynghlwp1y1c3y16wxtp5ue&redir_esc=y#v=onepage&q=Organizational%20silence&f=false)

Nielsen, P.Richard, 1996, The Politics Of Ethics, New York: Oxford University Press.

Noelle-Neumann, Petersen, 2004, Handbook Of Political Communication Research, “The Spiral Of Silence And The Social Nature Of Man; 338-357”, (Editör: Lynda Lee Kaid), London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Özdamar, Kazım, 2002, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir: Etam Yayın.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, 2013, Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.

Palmer, Margaret ve Hyman, Beverly, 1993, Woman In Management, (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayın.

Robbins, P.Stephen ve Judge, A. Timothy, 2013, (Çeviri Editör: İnci Erdem, Çeviren: Melek Tüz), Ankara: Nobel Yayın.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Gümüş, Murat, 2008, Örgütlerde İletişim, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Sadullah, Ömer, 2010, İnsan Kaynakları Yönetimi “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi Ve Çevresel Faktörler” (Diğer Yazarlar: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Lale Tüzüner), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Saruhan, Şadi, Can ve Yıldız, Müge, Leyla, 2009, Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım.

Saltürk, Metin, 2008, Yönetim Başarısı Ve Kişilik, İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Taşkıran, Erkan, 2011, Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Thornton, B. Paul, 1995, İşletme Fakültesinde Öğretilmeyenler, (Çeviri: Elif Topçugil), İstanbul: Form Yayınları.

Torlak, N. Gökhan, 2008, Organizasyon Teorileri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tınaz, Pınar, Bayram, Fuat, Ergin, Hediye, 2008, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tracy, Brian, 2003, İş Hayatında Liderlik, (Çeviren: Cengiz Argönül), İstanbul: Arıtan Yayınevi.

Türk, Mevlüt ve Helvacı, Bülent, 2005, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, “Kişiliğin İşletmelerde İçsel Ve Dışsal Müşteri İlişkileri Açısından Önemi; 86-118”, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayın.

Türk, M. Sezai ve Aydoğan, Enver, 2008, Çağdaş Yönetim Ve Örgütsel Başarım - Seçme Yazılar-, (Editörler: M. Şerif Şimşek Ve Adnan Çelik), Konya: Eğitim Akademi.

Türkel, Uluçınar, Asuman, 1992, İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yöneltil Davranış Arasındaki İlişkiler Ve Uygulama, İstanbul: Marmara Üniversitesi Döner Sermaye İşletmesi Matbaası.

Yüksel, Öznur, 2003, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, (Editör: Tülin Durukan), Ankara: Gazi Kitabevi.

Makaleler

Alçelik, Aytekin, Osman, Yıldırım, Fatih, Canan, Mustafa Eroğlu, Gülali Aktaş, Haluk Şavlı, “A Preliminary Psychometric Evaluation of the Type D Personality Construct in Turkish Hemodialysis Patients”, Journal of Mood Disorders, 2012/2(1), ss. 1-5.

Akbarian, Akram, Esmail, M., Ansari, Ali, Shaemi, Narges, Keshtiaray, “Review Organizational Silence Factors”, Journal Of Scientific Research And Development, 2015/ 2 (1), ss.178-181.

Aktaş, Hakkı ve Eylem Şimşek, “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 2015/11(24), ss. 205-230.

Aktaş, Mavili, Aliye, “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi Ve Kişilik Özellikleri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 2001/56 (4), ss. 26-42.

Alparslan, Ali ve M., Murat, Kayalar, “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları Ve Örgütsel Ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2012/4(6), ss.136-147.

Arslan, Aykut ve Serdar, Yener, “İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması Çalışması”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016/14 (1), ss. 173-191.

Avcı, Umut ve Ufuk, Kaya, “ Yıldıрма (Mobbing) Ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2010/12 (2), ss. 51-79.

Bagheri, Ghodratollah, Reihaneh Zarei, Mojtaba, Nik, Aeen, “Organizational Silence (Basic Concepts And Its Development Factors)”, Ideal Type Of Management, 2012/1(1), ss. 47-58.

Batıgün, Durak, Ayşegül, Nesrin, H. Şahin, “İş Stresi Ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik Ve İş Doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi, 2006/17 (1), ss. 32-45.

Bayrakçı, Mustafa, “Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması”, SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007/14, ss.198-210.

Beheshtifar, Malikeh, Hossein Borhani, Mahmood Nekoie. Moghadam, “Destructive Role Of Employee Silence In Organizational Success”, International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 2012/2(11), ss. 275-282.

Bisel, S., Ryan ve Elissa, N., Arterburn, “Making Sense Of Organizational Members’ Silence: A Sensemaking-Resource Model”, Communication Research Reports, 2012/29 (3), ss. 217-226.

Bock, Gee-Woo, Robert W. Zmud, Young-Gul Kim ve Jae-Nam Lee, “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic

Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate”, MIS Quarterly, 2005/29 (1), ss. 87-111.

Bozo, Özlem, Tuğba, Yılmaz, Ece Tarhan, “C Tipi Davranış Ölçeğinin Türkçeye Uyarlama, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması”, Anadolu Psikiyatri Dergisi, 2012/13, ss. 145-150.

Bozo, Özlem, Tuğba, Yılmaz, Ece Tarhan “Does Perceived Social Support Buffer The Negative Effects Of Type C Personality On Quality Of Life Of Breast Cancer Patients?”, Social Indicators Research, 2014/119, ss.791-801.

Bowen, Frances ve Kate Blackmon, “Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice”, Journal Of Management Studies, 2003/40 (6), ss.1392-1417.

Brown, D., Andrew ve Christine Coupland, “Sounds Of Silence: Graduate Trainees, Hegemony And Resistance”, Organization Studies, 2005/26 (7), ss.1049-1069.

Bryson, Alex, Paul, Willman, Rafael Gomez, Tobias Kretschmer, “Employee Voice And Human Resource Management: An Empirical Analysis Using British Data”, Policy Studies Institute, 2007, Paper 27,
[Http://Www.Psi.Org.Uk/Pdf/Rdp/Rdp-27-Employee-Voice.Pdf](http://www.psi.org.uk/pdf/rdp/rdp-27-employee-voice.pdf), (03.07.2015).

Cavus, Mustafa, Fedai, Alptekin, Develi, Gülşah, S. Sarıoğlu, “Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 2015/3(1), ss.10-20.

Clark, A., David ve Aaron, T., Beck, “Personality Factors in Dysphoria: A Psychometric Refinement of Beck’s Sociotropy-Autonomy Scale”, Journal of Psychopathology and Behavioral Assesment, 1991/13(4), ss. 369-388.

Conlee, M., C ve Tesser, A., “The effects of recipient desire to hear on news transmission”, *Sociometry*, 1973/36, ss. 588-599.

Çakıcı, Ayşehan, “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007/6 (1), ss. 145-162.

Çakıcı, Ayşehan, “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008/ 17(1), ss.117-134.

Çakıcı, Ayşehan ve Berna, Aysen, “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2014/7 (1), ss. 107-125.

Çekmecelioğlu, G., Hülya, “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005/6 (2), ss. 23-39.

Çetin, Şahin ve Cahit, Çakmakçı, “Çalışan Sessizliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması”, *KHO Bilim Dergisi*, 2012/22(2).

http://www.kho.edu.tr/akademik/kho_bilim_dergi/2012_2/2012_2.htm (12.04.2015)

Çetin, Şahin, “Impact Of Teachers’ Perceptions Of Organizational Support, Management Openness And Personality Traits On Voice”, *Academic Journals*, 2013/ 8(18), ss. 1709-1721.

Çınar, Orhan, Fatih, Karcıoğlu, Zişan, Duygu, Alioğulları, “The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study In The Province Of Erzurum, Turkey”, *Procedia - Social And Behavioral Sciences* , 2013/9, ss. 314-321.

Dankoski, E., Mary, Janet Bickel, Maryellen E. Gusic, “Discussing The Undiscussable With The Powerful: Why And How Faculty Must Learn To

Counteract Organizational Silence”, Academic Medicine, 2014/89 (12), ss. 1610-1613.

Demir, Mahmut ve Şirvan, Ş., Demir, “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”, Milli Eğitim Dergisi, 2012/41(193), ss. 184-199.

Deniz, Nevin, Aral Noyan, Öznur, G., Ertosun, “The Relationship Between Employee Silence And Organizational Commitment In A Private Healthcare Company”, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 2013/ 99, ss. 691-700.

Doğan, Hulusi, “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü”, Ege Akademik Bakış, 2002/2 (2), ss. 71-78.

Dyne, Linn Van, Soon, Ang, Isabel, C. Botero, “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies, 2003/40 (6), ss. 359-1392.

Durna, Ufuk, “Stres, A Ve B Tipi Kişilik Yapısı Ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 2004/11(1), ss.191-206.

Durna, Ufuk, “A Tipi Ve B Tipi Kişilik Yapıları Ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2005/19 (1), ss. 275-290.

Durak, İbrahim, “Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2014/28 (2), ss. 89-108.

Ehtiyar, Rüya ve Melek, Yanardağ , “Organizational Silence: A Survey On Employees Working In A Chain Hotel”, Tourism And Hospitality Management, 2008/14 (1)ss. 51-68.

Eisenhardt, M., Kathleen, “Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language Of Change And Pluralism”,The Academy Of Management Review, 2000/25 (40), ss. 703-705.

Elçi, Meral, Melisa, E., Karabay, “İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 2016/14 (1), ss.125-149.

Erdem, Ferda, “Örgütsel Davranış Araştırmalarında Niş Alanlar Nasıl Belirleniyor? Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Yazını Üzerine Kısa Bir Değerlendirme”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009/4(1), ss. 65-78.

Eroğlu, A., Hüsrev, Orhan, Adıgüzel, U., Can, Öztürk, “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011/16(2), ss. 97-124.

Friedman Meyer, Ray H. Rosenman, Sanford Byers, “Serum Lipids And Conjunctival Circulation After Fat Ingestion In Men Exhibiting Type-A Behavior Pattern”, Circulation, 1964/29, ss. 874-886.

Güçlü, Nezahat, “Stres Yönetimi”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2001/21(1), ss. 91-109.

Gül, Hasan ve Nazlı, Özcan, “Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011/1(2), ss. 107-134.

Gümüştekin, Eren ve Gülden, Fikret, Gültekin, “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2009/23, ss. 147-158.

Gürses, İbrahim, “Jung’cu Arketip Teorisi Bağlamında Tasavvufi Öykülerin Değerlendirilmesi: Sîmurg Örneği”, Uludağ Üniversitesi, İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2007/16 (1), ss. 77-96.

Hazar, Çetin, Murat, “Kişilik Ve İletişim Tipleri”, Selçuk İletişim, 2006/4(2), ss. 125-140.

Henriksen, Kerm ve Elizabeth, Dayton, “Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety”, Health Research And Educational Trust, 2006/41(4), ss. 1539-1554.

Jacobs, Claus ve David, Coghlan, “Sound From Silence: On Listening In Organizational Learning”, Human Relations, 2005/58 (1), ss. 115-138.

Kahveci, Gökhan ve Zülfü, Demirtaş, “Okul Yöneticisi Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, Eğitim Ve Bilim, 2013/38(167), ss. 50-64.

Kahveci, Gökhan ve Zülfü, Demirtaş, “ Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması ”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 2013/12 (43), ss. 167-182.

Kahya, Cem, “ Mesleki Özyeterlilik Ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2015/5(1), ss. 293-314.

Kanten, Pelin, Murat Yeşiltaş, “Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, 2013/4(8), ss. 83-106.

Kish-Gephart, Jennifer J., James, R., Detert, Linda, Klebe, Trevino, Amy, C., Edmondson, “Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work”, *Research In Organizational Behavior*, 2009/29, ss.163-193.

Kleinman, Paul, *Psiko 101*, (Çeviren: Hasan Kaplan), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 2014/6, ss. 169-174.

Knoll, Michael ve Rolf Van, Dick, “Do I Hear The Whistle...? A First Attempt To Measure Four Forms Of Employee Silence And Their Correlates”, *Journal Of Business Ethics*, 2013/113, ss. 349-362.

Kutunis, Özen, Rana ve Emine, Çetinel, “Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2014/47 (1), ss.153-173.

Kutunis, Özen, Rana ve Tülin, Tunç, “Kişilik Ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Açısından Bir Değerlendirme”, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2010/12 (2), ss. 61-74.

Lu, Jie ve Xiajuan, Xie, “Research On Employee Silence Behavior: A Review Based On Chinese Family Enterprise”, *Asian Social Science*, 2013/9(17), ss. 47-52.

Meydan, Cem, Harun, Kemal, Köksal, Arzu, Uğurlu, Kara, “Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi Ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *Gazi Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2016/17(3), ss. 142-159.

Mcgowan, A., Rosemary, “Organizational Discourses: Sounds Of Silence”, *Silence And Voice In Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference*, Lancaster University, UK, 2003, 7-9 July.

Milliken, J., Frances ve Elizabeth W. Morrison, “Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations”, *Journal Of Management Studies*, 2003/40 (6), ss.1563-1568.

Milliken, J., Frances, Elizabeth W. Morrison, Patricia F. Hewlin, “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward And Why”, *Journal Of Management Studies*, 2003/40 (6), ss. 1453-1476.

Moaşa, Horia 2013, “Struggling For Organizational Identity: Employee Voice And Silence”, *Procedia - Social And Behavioral Sciences* 2013/92, ss. 574-581.

Morrison, W., Elizabeth ve Frances, J., Milliken, “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”, *The Academy Of Management Review*, 2000/25 (4), ss. 706-725.

Morrison, W., Elizabeth ve Frances, J., Milliken, “Guest Editors’ Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice And Silence In Organizations”, *Journal Of Management Studies* 2003/40 (6), ss. 1353-1358.

Nartgün, Sezgin ve Şenay, Vural, Kartal, “Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri”, *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013/2(2), ss. 47-67.

Nigam, Rachna ve Snigdha, Mishra, “A Study On Perception Of Work Culture And Its Impact On Employee Behavior”, *International Journal Of Human Resource Management And Research*, 2014/4(3), ss. 57-68.

Nikaram, Sahar, Hamideh, Gharibi, Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam, Ahmadi, Zahrani, Seyed, Mehdi, Alvani, “Study On Relationship Between Organizational Silence And Commitment In Iran”, *World Applied Sciences Journal*, 2012/17 (10), ss.1271-1277.

Nikolaou, Ioannis, Maria, Vakola, Dimitris, Bourantas, “The Role Of Silence On Employees’ Attitudes “The Day After” A Merger”, *Personnel Review*, 2011/40 (6), ss. 723-741.

Ordun, Güven, “Kişilik Faktörleri Ve Satış Temsilcilerinin Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Çalışma”, *Yönetim*, 2005/16 (51), ss. 56-68.

Özdemir, Lütfiye ve Sevtap, S. Uğur, “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2013/ 27(1), ss. 257-281.

Özdemir, Lütfiye, “Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015/13 (25), ss. 115-139.

Özgan, Habib, “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici Değerlendirme Ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Alguları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2011/11(1), ss. 229-247.

Özgan, Habib ve Ebru, Külekçi, “Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri Ve Üniversitelerine Etkileri”, *E-International Journal Of Educational Research*, 2012/3 (4), ss. 33-49.

Özsoy, Emrah ve Gültekin, Yıldız, “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2013/1 (2), ss.1-12.

Panahi, Belal, Seidmahdi, Veiseh, Said, Divkha Ve Farideh, Kamari, “An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence And Its Relationship With Employee’s Organizational Commitment”, *Management Science Letters*, 2012/2, ss. 735–744.

Park, Chongwoo ve Mark, Keil, “Organizational Silence And Whistle Blowing On It Projects: An Integrated Model”, *Decision Sciences*, 2009/40 (4), ss. 901-918.

Pederson, S., Susanne ve Johan, Denollet “Type D Personality, Cardiac Events, And Impaired Quality Of Life: A Review”, *European Journal of Cardiovascular Prevention and Rehabilitation*, 2003/10, ss. 241-248.

Pederson, S., Susanne, Pedro A. Lemos, Priya R. van Vooren, Tommy K. K. Liu, Joost Daemen, Ruud A. M. Erdman, Pieter C. Smits, Patrick W. J. C. Serruys, Ron T. van Domburg, “Type D Personality Predicts Death or Myocardial Infarction After Bare Metal Stent or Sirolimus-Eluting Stent Implantation”, *Journal of the American College of Cardiology*, 2004 / 44 (5), ss. 977-1001.

Piderit, Sandy, Kristin, Susan, J., Ashford, “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender - Equity Issues”, *Journal Of Management Studies*, 2003/40 (6), ss. 1477-1502.

Pinder, C., Craig ve Karen, P., Harlos, “Employee Silence Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, *Research In Personnel And Human Resources Management*, 2001/20, ss. 331-369.

Premeaux, Sonya, Fontanet, Arthur, G., Bedeian, “Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self - Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace”, *Journal Of Management Studies*, 2003/40 (6), ss. 1537-1562.

Rush, A., Edith, “Institutional Barriers To Organizational Learning In School Systems: The Power Of Silence”, *Educational Administration Quarterly*, 2005/41 (1), ss. 83-120.

Salajegheh, Sanjar, Seyed, Kazem Mortazavi, Hossein, Abdoli, “Organizational Silence: The Study Of Ethnography In The Department Of Education In Golestan Province”, *Jamaica Journal Of Science And Technology*, 2015/26, ss. 463-477.

Sarıtaş, Mustafa, “Yönetimde Kişilik Faktörü”, Eğitim Yönetimi, 1997/3 (4), ss. 527-548.

Serinkan, Celalettin ve Esin Barutçu, “Pamukkale Üniversitesi İİBF Öğrencilerinin Kariyer Planları ve Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özdelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2006/8 (2), ss. 317-339.

Shojaie, Samereh, Hasan, Zaree, Matin, Ghasem, Barani, “Analyzing The Infrastructures Of Organizational Silence And Ways To Get Rid Of It”, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 2011/30, ss. 1731-1735.

Soysal, A. Şebnem, Handan, Can, Kızbes, Meral, Kılıç, “Üniversite Öğrencilerinde A Tipi Davranış Örüntüsü İle Öfke İfadesi Arasındaki İlişkinin Analizi Ve Cinsiyetler Açısından Karşılaştırılması”, Klinik Psikiyatri, 2009/12, ss. 61-67.

Şahin, Hisli, Nesrin, Murat, Güler, H., Nejat, Basım, “A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel Ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma Ve Stres Belirtileri İle İlişkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi, 2009/ 20 (3), ss. 243-254.

Şehitoğlu, Yasin, “İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik bir Çerçeve”, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2012/4, ss. 27-38.

Şener, Şahnur, Nazan, Günel, Zafer, Akçalı, Selahattin, Şenol, Aylin, İlden, Koçkar, “Meme Kanserinin Ruhsal Ve Sosyal Etkileri Üzerine Bir Çalışma”, Klinik Psikiyatri Dergisi, 1999/2, ss.254-260.

Şimşek, Eylem ve Hakkı, Aktaş, “Örgütsel Sessizlik İle Kişilik Ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014/14 (2), ss. 121-136.

Tatlılıoğlu, Kasım, “Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı’na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Tarih Okulu Dergisi, 2014/7 (17), ss. 939-971.

Tayfun, Ahmet ve Ozan, Çatır, “Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013/5 (3), ss. 114-134.

Tokat, Bülent, Hakan, Kara, M., Yekta, Karaa, “A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkinlıklarının Araştırılması”, International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic Volume, 2013/8(8), ss. 1973-1988.

Tülübaş, Tijen ve Cevat, Celep, “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal Of Education), 2014/29 (1), ss.280-297.

Üçok, Dilek ve Alev, Torun, “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma” İş Ve İnsan Dergisi, 2015/2 (1), ss.27-37.

Üngüren, Engin ve Aysen, Ercan, “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2015/7 (2), ss. 115-156.

Wang, Yau-De ve Hui-Hsien, Hsieh, “Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, And Employee Silence: A Cross-Level Investigation”, Human Relations, 2013/66 (6), ss. 783-802.

Yaman, Süleyman, Özlem, Cansüngü, Koray, Alper, Altunçekiç, “Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Öz-Yeterlilik İnanç Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2004/2 (3), ss. 355-366.

Yazıcı, Hikmet ve Fatma, Altun, “A Tipi Kişilik, Cinsiyet Ve İş Doyumu: Üniversite Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 2013/13 (3), ss. 1447-1459.

Yeşilaydın, Gözde ve Gamze, Bayın, “Türkiye’de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2015/15(4), ss. 103-120.

Yıldız, Gültekin, Emrah, Özsoy, “Çalışanların Kişilik Özelliğine Göre İş Doyumu Farklılaşır Mı?”, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2013/5 (1), ss. 268-278.

Yıldız, Sebahattin, İlknur, Taştan, Boz, Bahadır, Fatih, Yıldırım, “Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2012/26 (1), ss. 215-233.

Yıldırım, Oya, Fatma, Tektüfekçi, Yusuf, Cahit, Çukacı,”Modern Toplum Hastalığı: Stres Ve Muhasebe Meslek Elemanı Üzerindeki Etkileri ”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2004/9 (2), ss. 1-20.

Zehir, Cemal ve Ebru, Erdoğan, “The Association Between Organizational Silence And Ethical Leadership Through Employee Performance”, Procedia Social And Behavioral Sciences 2011/ 24, ss. 1389–1404.

Tezler

Afşar, Leyla, “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Alioğulları, Zişan, Duygu, “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki -Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012.

Alparslan, Ali, Murat, “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.

Aksoy, Önder, “Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinde A Tipi Kişilik Özellikleri İle Tükenmişlik İlişkileri Ve Bayrampaşa İlçesi İlköğretim Okullarında Yapılan Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Aksu, Nedim, “Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.

Batmunkh, Munkhgerel, “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Bildik, Büşra, “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009.

Brinsfield, Chad T., “Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors”, The Ohio State University, Dissertation, Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy In The Graduate School Of The Ohio State University, Ohio, 2009.

Can, Yeliz, “A Tipi Ve B Tipi Kişilikler Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.

Çiriş, Cennet, “Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular Ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Dal, Veysel, “Farklı Kişilik Özelliklerine Sahip Bireylerin Risk Algılarının Tüketici Davranışı Açısından İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2009.

Emre, Orhan, “Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.

Ercan, Aysen, “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2014.

Erdoğan, Ebru, “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.

Erenler, Esra, “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel zelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Erol, Günay, “Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012.

Gamsız, Şefika, “Öğretmenlerde Stres Kaynakları, Öz Yeterlik, A Tipi Kişilik Ve İş Doyumu”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2013.

Girgin, Birsen 2007, “Beş Faktör Kişilik Modelinin İşyerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.

Gönül, Arıkan, Özge, “Örgütsel Çatışma Çözme Yöntemleri: A-Tipi Kişilik, Kontrol Odağı Ve Özgeci Davranış”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013.

Güleç, Eda, “Kişilik Yapısı Ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010.

Güler, Murat, “A Tipi Kişilik Örüntüsünde Bilişsel Ve Duygusal Zekânın Stresle Başa Çıkma Ve Stres Belirtileri İle İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu, Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.

Güvenli, Rabia, “Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Kâhya, Cem, “Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013.

Karabacak, Gülçin, “İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.

Karakiraz, Ahmet, “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik Ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012.

Kaşlı, Mehmet, “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2009.

Kaya, Yasemin, “Örgütsel Yasamda Kişilik Ve Davranışlar Arasındaki İlişkiler: Duyguların Aracı Rolü”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2010.

Kostiuk, Damian, “Silence: The Reasons Why People May Not Communicate”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Faculty of the Graduate School At the University of Missouri, Kolombiya, 2012.

Kutlay, Mehmet, “İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011.

Merdan, Ethem, “Kişilikle Kariyer Seçimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Özel Sektörde Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale, 2011.

Öktem, Uğur, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin A Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Özarıslan, Mustafa, “Örgütlerde İş Tatmini Ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010.

Özer, Aslıhan, “Psikolojik Danışmanların Yardım Etme Stilllerinin A Tipi Kişilik Özellikleri Ve Duygusal Zekaları İle Yordanabilirliği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon, 2013.

Özsoy, Emrah, “A Tipi Ve B Tipi Kişilik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2013.

Özsu, Semih, “Tüketici Davranış Analizinde Sigmund Freud’un Psikanaliz Kuramı”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2015.

Pertev, Erkan, “A Tipi Ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Rogers, S. Priscilla, “Organizational Voice: Explicit Factors Enabling Assimilation And Participation”, (Faculty Research), Michigan, University Of Michigan Business School, Michigan, 2003.

Slade, R. Michael, “The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factor”, The George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Washington, 2008.

Saygılı, Gülperi, “Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri İle Okul İklimi Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Sancaktepe İlçesi Örneği)”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Sudak, Kıvanç, Melike, “Kişilik Tipleri, Duygusal Zeka, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.

Sürgit, Armağan, “Tip D Kişilik Ve Kardiyovasküler Hastalıklar Arasındaki İlişki”, (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi), Gazi Üniversitesi, Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Ankara, 2010.

Şehitoğlu, Yasin, “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2010.

Şimşek, Eylem, “Örgütsel İletişim Ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011.

Tiktaş, Gülşah, “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.

Tülübaş, Tijen, “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar Ve Sessiz Kalma Nedenleri”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.

Uysal, Mine, “Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Karar Stratejilerinin İlişkisi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Üngüren, Engin, “Psikobiyojik Kişilik Kuramı Ekseninde Yöneticilerin Kişilik Özellikleri, Karar Verme Stilleri Ve Örgütsel Sonuçlara Yansımaları”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2011.

Yanık, Canan, “Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.

Yeke, Selçuk, “Çalışanların Kişilik Özellikleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tutkunluğu Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Url Kaynakça

(URL 1): G. Telmaç, (2012), “*Kişilik Tipiniz A Mı B Mi C Mi?*”

http://www.hurriyetaile.com/yazarlar/goksu-telmac/kisilik-tipiniz-a-mi-b-mi-c-mi_1878.html (02.02.2015).

(URL 2): TDK; Türk Dil Kurumu

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56de10f5a35248.52721287, (08.12.2015).

(URL 3): L. B. Simmons, (2011), “*Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence*”, <http://www.bretsimmons.com/2011-08/five-beliefs-employees-hold-about-leaders-that-cause-silence/>, (10.12.2014).

(URL 4): W.De mari, (2006), “*Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity*”,

http://www.jstor.org/stable/pdf/25123785.pdf?seq=1#page_scan_tab_contents, (12.01.2015).

(URL 5): L. Kelly, (2012), “*Bathroom Confessions, Leadership Truths*”,

http://archive.feedblitz.com/4043/~4181028#4043_0, (10. 12. 2014).

(URL 6): Sivas SGK, (2016)

http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/tr/kurumsal/il_mudurlukleri/sivas_sosyal_guvenlik_il_mudurlugu/il_mudurlugu/tum_istatistikler/!ut/p/b1/ldDdCoJAEAXgJ8qd2UbXv

[dzCdDULk6z2JiwihMwuoujt2yKIot-9G_jOMHuYYVNmtuWhWpf7qtmWm8tsvLmGKJQdVBBCOwAd9RMMihTzwLVgZkGI4Q0kvgCNRU-qHo_Bxz_zfg5g85wKyDPUBL_14c1TX_MxM9Wido7L2gFHcEmSC1cKEIKiyybMXBe8-9-QvoBLAY9g6HodC1IiiBUkWfsG7jdmXQsiwhFx4L4nnje86OgKPPQwiJp6xXb1eDw95brSLXUGhfjyBw!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.researchgate.net/publication/309111111-dzCdDULk6z2JiwihMwuoujt2yKIot-9G_jOMHuYYVNmtuWhWpf7qtmWm8tsvLmGKJQdVBBCOwAd9RMMihTzwLVgZkGI4Q0kvgCNRU-qHo_Bxz_zfg5g85wKyDPUBL_14c1TX_MxM9Wido7L2gFHcEmSC1cKEIKiyybMXBe8-9-QvoBLAY9g6HodC1IiiBUkWfsG7jdmXQsiwhFx4L4nnje86OgKPPQwiJp6xXb1eDw95brSLXUGhfjyBw!!/dl4/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/), (11.02.2016).

(URL 7): M. Demirtaş, (2012), “*Aaron T. Beck ve Bilişsel Kuram Üzerine*”
<https://meltemdemirtas.wordpress.com/2012/02/09/bilissel-psikolojiaaron-beck/>,
(12.06.2015).

(URL 8): PDR, (2011), “*Psikanalitik Kuram*”
<http://www.pdr.gen.tr/kisisel-rehberlik/psikanalitik-kuram/>, (27.03.2016).

EKLER

EK-1 Araştırma Kapsamındaki Kurumların Listesi

KURUMLAR	
KAMU	ÖZEL*
Cumhuriyet Üniversitesi	Ayakkabı Mağazaları
İl Belediye Bünyesindeki Birimler	Bir Çorap Fabrikası
Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	Giyim Mağazaları
İl Özel İdare	Eczaneler
Karayolları İl Genel Müdürlüğü	Özel Bir Hastane
İl Milli Eğitim	Marketler
İl Nüfus Müdürlüğü	2 ve 3 Yıldızlı Oteller
İl Sağlık Müdürlüğü	Pastaneler (İmalat)
Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü	Kafeler ve Lokantalar
Tarım Kredi Kooperatifleri İl Bölge Müdürlüğü	Ürün Yelpazesi Çok Geniş, Ulusal Bir Toptan ve Perakende Satış Mağazası
*Özel kesim işletmeleri isimlerinin kullanmasını uygun görmediği için sadece faaliyet alanları belirtilmiştir.	

EK-2 Araştırma Ölçeği

Bu anket “*Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*” isimli doktora tez çalışması için uygulanmaktadır. Bilime katkı sağlamanız için objektif olarak vereceğiniz cevaplar çok önemlidir. Gerekli hassasiyeti gösterdiğiniz ve zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR
UĞUR

İnönü Üniversitesi
İİBF/ İşletme



Öğr. Gör. Sevtap SARIOĞLU

Cumhuriyet Üniversitesi
Yıldızeli MYO/ İşletme

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK NİTELİKLER	
Cinsiyetiniz	Kadın () Erkek ()
Yaşınız	
Eğitim durumunuz	
Medeni durumunuz	Bekâr () Evli () Ayrı ()
Çalıştığınız sektör	Kamu () Özel ()
İş yerindeki kadro durumunuz	İşçi () Memur ()
İş yerindeki pozisyonunuz	Yönetici () Çalışan ()
Mesleki deneyiminiz (Kaç yıldır çalışmaktasınız?)	
Aylık geliriniz	
Kaç kardeşiniz ve kaçınıcı sıradasınız? kardeşiz; ben sıradayım
Annenizin ve babanızın mesleği:	Annem:Babam:

II. BÖLÜM: KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ					
“A-B-C-D Tipi” kişilik özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla aşağıda verilen ölçeklerden size enuygun olan ifadeyi işaretlemeniz (X) gerekmektedir. Ölçekte; 1: Hiçbir zaman , 2: Nadiren , 3: Bazen , 4: Çoğunlukla 5: Her zaman olarak değerlendirilecektir.					
KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ İLE İLGİLİ ÖLÇEK	1: Hiçbir zaman	2: Nadiren	3: Bazen	4: Çoğunlukla	5: Her zaman
1. Çok titiz bir kişiyim.	1	2	3	4	5
2. Başıma kötü bir şey gelebileceği endişesi taşıyırım	1	2	3	4	5
3. Her konuda aşırı duygusal biriyim	1	2	3	4	5
4. Her işimi hızlı yaparım	1	2	3	4	5
5. Hayatımda hiçbir şey anlamlı değil	1	2	3	4	5
6. Her şeyi içime atarım	1	2	3	4	5
7. Hangi konuda olursa olsun gerçekler ortadayken bile çabuk kabullenemem	1	2	3	4	5
8. Çok stresli biriyim	1	2	3	4	5
9. Her şeye kızdığım için çevremdekiler bazı şeyleri gizlerler.	1	2	3	4	5
LÜTFEN 2. SAYFAYA GEÇİNİZ					

KİŞİLİK TİPOLOJİLERİ İLE İLGİLİ ÖLÇEK					
	1: Hiçbir zaman	2: Nadiren	3: Bazen	4: Çoğunlukla	5: Her zaman
10. Başkalarının işleriyle uğraşmaktan kendi işlerimi aksatırım	1	2	3	4	5
11. Olayların olumsuz yönlerini ilk ben görürüm	1	2	3	4	5
12. Başarılı olma konusunda kaygılı bir kişiyim	1	2	3	4	5
13. Etrafımda mutlu olacak hiçbir sebep göremiyorum	1	2	3	4	5
14. Bir haksızlıkla karşılaştığımda, mutlaka dile getiririm	1	2	3	4	5
15. Önemsiz olaylar karşısında bile üzülürüm	1	2	3	4	5
16. Zaman benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
17. Kimseyi üzmem istemem	1	2	3	4	5
18. Aynı anda birden fazla iş yapmam	1	2	3	4	5
19. Her kim olursa olsun, kendi işimden önce onların işini yapmaktan mutlu olurum	1	2	3	4	5
20. Çalışmak benim için bir eğlencedir	1	2	3	4	5
21. Fedakârlık yapmam gerekiyorsa, hiç düşünmeden yaparım	1	2	3	4	5
22. Hiçbir şeyden memnun olmayan biriyim	1	2	3	4	5
23. Çok sabırlı biriyim	1	2	3	4	5
24. Yakınlarım (ailem, iş arkadaşlarım ve dostlarım) her şeyden önemlidir	1	2	3	4	5
25. Sayılara karşı takıntılı biriyim (binaların kaç katlı olduğu, sokaktaki mavi renkteki arabaların sayısı, plaka numaraları, vb)	1	2	3	4	5
26. Yakınlarımla (ailem, iş arkadaşlarım ve dostlarım) isteklerini gerçekleştirebilmek için kendi isteklerimi ikinci plana iterim	1	2	3	4	5
27. Rekabeti çok seven biriyim.	1	2	3	4	5
28. Sevdiklerim için kaygılanırım	1	2	3	4	5
29. Çevremdekilerin bana “her şeye muhalefet olma” dediğini çok duyarım	1	2	3	4	5
30. Bir konuda farklı düşünsem bile düzeni bozmamak için karşı çıkmam	1	2	3	4	5
31. Dinlenmek benim için zaman kaybıdır	1	2	3	4	5
III. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ					
<p>Örgütsel sessizlik; örgütsel ortamda iş yerinde bilinçli olarak susma eylemidir. Çalışma ortamında böyle bir durum olup olmadığını ölçmek amacıyla aşağıda verilen ölçeklerden size en uygun olan ifadeyi işaretlemeniz (X) gerekmektedir.</p> <p>Ölçekte; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum,</p>					
III. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ÖLÇEK					
	1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
1. İş ile ilgili fikrim sorulsa bile görüş bildirmemeye özen gösteririm	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım kurumda açık bir iletişim sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
LÜTFEN 3. SAYFAYA GEÇİNİZ					

III. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ÖLÇEK		1: Kesinlikle Katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3: Kararsızım	4: Katılıyorum	5: Tamamen Katılıyorum
3.	Hakkımda yanlış düşüneceklerini bilsem bile fikirlerimi söylemekten çekinmem	1	2	3	4	5
4.	İtibarımı ve saygınlığımı kaybetmemek için susarım	1	2	3	4	5
5.	İşyerimde hiyerarşik yapı (yönetim kademeleri) o kadar katı ki, hiçbir konuda konuşmam mümkün değil	1	2	3	4	5
6.	İşyerinde rahatsız olduğum her şeyi dile getiririm	1	2	3	4	5
7.	Yöneticim/arkadaşlarım arasında dışlanmamak; alay konusu olmamak için konuşmam	1	2	3	4	5
8.	Yöneticimden dolayı söylemek istediğim hiçbir şeyi dile getiremiyorum	1	2	3	4	5
9.	Kimseye zarar vermemek için konuşmam	1	2	3	4	5
10.	İşimi kaybedeceğimi bilsem bile yanlış uygulamalar gördüğümde asla susmam	1	2	3	4	5
11.	Çalıştığım kurumun ödül ve ceza sistemini eleştirdiğim halde yöneticim/arkadaşlarımla bu konuyu konuşmam	1	2	3	4	5
12.	Kariyerimin engellenmesini istemediğim için sesimi çıkarmam	1	2	3	4	5
13.	Etik olmayan davranışlarla karşılaştığım zamanlarda asla susmam	1	2	3	4	5
14.	İşyerinde kadınlara ayrıcalık yapıldığını bildiğim halde susarım	1	2	3	4	5
15.	İş için faydalı bir şey konuşsam bile sonrasında olumsuz bir tutumla karşılaşıyorum	1	2	3	4	5
16.	İşyerimde torpil ve adam kayırma gibi usulsüzlüklerin olduğunu bildiğim halde ses çıkarmam	1	2	3	4	5
17.	İşyerimde herkesin düşüncesine değer verilen bir yönetim anlayışı hâkimdir	1	2	3	4	5
18.	Arkadaşlarımı korumak için sustuğum çok olur	1	2	3	4	5
19.	Hakkımda yanlış düşüncelere kapılmalarını istemediğimden iş arkadaşlarımla sosyal olarak konuşmaktan bile kaçınırım	1	2	3	4	5
20.	İşyerimde huzurumun bozulmaması için susmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
21.	Sorumluluğum olmasa bile bana ne söylenirse karşı çıkmadan hemen yaparım	1	2	3	4	5
22.	İşyerimde konuştuğum sorunların daha da artmasından korktuğum için susmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
23.	Yöneticimle her şeyi açıkça konuşurum	1	2	3	4	5
24.	İşyerimde çatışma yaşamaktansa susmayı tercih ederim	1	2	3	4	5
25.	İş arkadaşlarımla her konuda çekinmeden konuşurum	1	2	3	4	5
26.	İş arkadaşlarım çoğu kez beni susmam konusunda uyarırlar	1	2	3	4	5
27.	İşyerimde ne dersem diyeyim değişmeyeceğini bildiğim şeylerde kesinlikle konuşmam	1	2	3	4	5
28.	Sadece kendime değil; iş arkadaşlarıma yapılan haksızlıklar karşısında çekinmeden konuşurum	1	2	3	4	5
29.	İşyerimde kendimi özgürce ifade ediyorum	1	2	3	4	5
30.	Acil bir işim çıktığında veya rahatsızlandığımda bile izin istemeye çekinirim	1	2	3	4	5
Anket Bitmiştir, Teşekkürler						
Çalışmanın sonucunu öğrenmek isterseniz lütfen mail adresinizi yazınız:						