

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ:

NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI UYGULAMASI

Yüksek Lisans Tezi

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Nevşehir

Ekim 2014

T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ:

NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI UYGULAMASI

Yüksek Lisans Tezi

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

İşletme Anabilim Dalı

Nevşehir

Ekim 2014

Bütün hakları saklıdır.

Kaynak göstermek koşuluyla alıntı ve gönderme yapılabilir.

© Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ, 2014

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ



Kılavuza Uygunluk Onayı

“İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” adlı yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

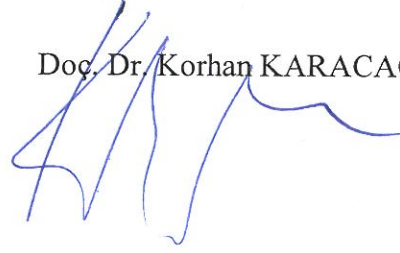
Tezi Hazırlayan

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ



Danışman

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU



İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Emir ERDEN



Kabul ve Onay Sayfası

Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU danışmanlığında Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ tarafından hazırlanan “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” adlı bu çalışma jüri tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

.09./10./2014

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

Üye : Doç. Dr. H. İbrahim ERKUTLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ



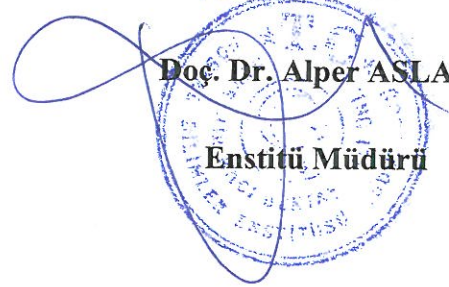
ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun 15/10/2014 tarih ve 20.14.38.531 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.15./10./2014

Doç. Dr. Alper ASLAN

Enstitü Müdürü



İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SINIZME ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI UYGULAMASI

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans, Ekim 2014

Danışman: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

ÖZET

İşgörenlerin çeşitli nedenlerden dolayı örgütsel konularla ilgili fikirlerini beyan etme hususunda sessiz kalmaları olarak tanımlanan işgören sessizliği ve işgörenlerin istihdam edildiği örgütlerine karşı olumsuz tutumları anlamına gelen örgütsel sinizm konuları araştırmacılar açısından son yıllarda çok fazla ilgi gösterilen konular arasında yer almaktadır. Bu ilgiye rağmen, literatüre bakıldığında işgören sessizliği ve örgütsel sinizm konularının birlikte ele alındığı çok az sayıda çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu çalışmada, işgören sessizliği ve onun boyutlarının, örgütsel sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan 203 kamu çalışanıdır. Araştırmada kullanılan veriler, işgören sessizliği ve örgütsel sinizm ile ilgili ölçeklerden yararlanılarak geliştirilen anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca işgören sessizliğinin örgütsel sinizmi düşük bir düzeyde açıklama gücüne sahip olduğu ortaya konulmuştur. İşgören sessizliğinin boyutları açısından bulgular değerlendirildiğinde ise; kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutları açısından örgütsel sinizm ile herhangi anlamlı bir etkileşim göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören sessizliği, örgütsel sessizlik, sinizm, örgütsel sinizm.

**THE EFFECT OF EMPLOYEE SILENCE ON
ORGANIZATIONAL CYNICISM: CASE OF FINANCE
ORGANIZATION IN NEVŞEHİR**

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, M. A., October 2014

Supervisor: Assoc. Prof. Korhan KARACAOĞLU

ABSTRACT

While employee silence, refers to situations in which employees do not express their ideas about organizational topics for several reasons. The organizational cynism means the negative attitudes of the employees against the organizations in which they are employed. Recently, many researchers have greatly dealth with these topics. Despite of this interest, when examining the literature, there are a very small number of studies in which the topics; employee silence and organizational cynism are discussed together. The aim of this study is to determine the impacts of employee silence and its dimensions on organizational cynicism. The sample of this research is 203 workers in Nevşehir Finance Organization. Data used in this research was gathered by a questionnaire composed of employee silence and organizational cynicism scale. Research findings have shown that there is a positive and low interaction between the employee silence and the organizational cynism. When the findings are evaluated in terms of the employee silence's dimensions (acquiescent silence, quiescent silence and altruist (pro-social) silences); there is not any significant interaction with the organizational cynism.

Key Words: Employee silence, organizational silence, cynicism, organizational cynicism.

ÖN SÖZ

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi kapsamında, “İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması” konulu bu çalışmada, örgütler açısından son derece önemli olan işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerine olan etkileri, işgören sessizliği ve onun boyutları çerçevesinde geliştirilen bir model üzerinden ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın her aşamasında yapılan değerlendirmeler ve yönlendirici eleştirilerle çalışmaya yön veren tez danışmanı Sayın Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU’na, yine yapıcı eleştirileriyle çalışmaya katkıda bulunan değerli jüri üyelerine, bütün hocalarıma ve Nevşehir Maliye Teşkilatındaki meslektaşlarım ile aileme tüm katkılarından dolayı saygılarımı sunar, teşekkür ederim.

Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Nevşehir, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: İŞGÖREN SESSİZLİĞİ	3
1.1. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ KAVRAMI	3
1.2. İŞGÖRENLERİN SESSİZ KALMASININ NEDENLERİ	8
1.3. İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN BOYUTLARI	12
1.3.1. Kabullenici (Razı Olma Anlamında) Sessizlik	12
1.3.2. Savunmacı Sessizlik	14
1.3.3. Özgeci (Toplum Yanlısı) Sessizlik	16
1.4. İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN SONUÇLARI	18
1.4.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları	18
1.4.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçları	21
1.5. İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİ ENGELLEYEBİLME YAKLAŞIMLARI	23
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM	28
2.1. SİNİZM KAVRAMI	28
2.2. ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI	30
2.3. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ	36
2.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM TÜRLERİ	38
2.4.1. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	38
2.4.2. Çalışan Sinizmi	40
2.4.3. Meslek Sinizmi	42
2.4.4. Kişilik Sinizmi	44
2.4.5. Kurumsal/Toplumsal Sinizm	45
2.5. ÖRGÜTSEL SİNİZM TEORİLERİ	46
2.5.1. Sinizme Karakter Yaklaşımları.....	47
2.5.2. Sinizme Durumsal Yaklaşımlar	49
2.5.3. Sinizme Sosyal Bilişsel Yaklaşım	51

2.5.4. Örgüte Atfetme Teorisi	52
2.5.5. Beklenti Teorisi.....	53
2.5.6. Tutum Teorisi	54
2.5.7. Sosyal Etkileşim Teorisi	55
2.6. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN BOYUTLARI	56
2.6.1. Bilişsel Boyut.....	56
2.6.2. Duyuşsal Boyut.....	58
2.6.3. Davranışsal Boyut.....	60
2.7. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI	61
2.8. ÖRGÜTSEL SİNİZMİ ENGELLEYEBİLME YAKLAŞIMLARI.....	65
2.9. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL SİNİZM İLİŞKİSİ.....	68
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI UYGULAMASI.....	71
3.1. ARAŞTIRMA KONUSUNUN ÖNEMİ.....	71
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	73
3.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	73
3.3.1. Örneklem	74
3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma.....	76
3.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler	77
3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri	78
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLAR.....	79
3.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	79
3.4.2. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının İşgören Sessizliğine İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları	80
3.4.3. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları	83
3.4.4. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanları Açısından İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin Analizi.....	85
SONUÇ.....	91
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	106
ÖZGEÇMİŞ.....	108

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışan Sayısı	74
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Kurum Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	79
Tablo 3.3. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının İşgören Sessizliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	80
Tablo 3.4. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri	83
Tablo 3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri.....	85
Tablo 3.6. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3.7. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	89

GİRİŞ

İşletmeler için varoluş sebebi olan kâr etme ve diğer işletmelerden daha başarılı olma güdüsü; üretim ve satış noktasında işletmeleri araştırma yapma ve örgüt çalışanlarını dikkate alma gerekliliğine sevk etmiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülke ekonomileri için hayati öneme haiz mal ve hizmet üretiminin artırılması ve geliştirilmesi çerçevesinde yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yeni teknoloji arayışları ve her geçen gün önemini artıran nitelikli işgücü gibi faktörler büyük önem arz etmektedir. Ancak diğer faktörlere nazaran işgücü faktörü üzerinde yakın zamana kadar pek durulmamıştır. Günümüzde ise işlerine motive olabilen, çalıştıkları örgüte karşı bağlılık duyguları gelişmiş, işlerini ve çalıştığı örgütleri sahiplenerek aktif katılımında bulunan işgörenlere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple örgütlerde işgücünün aktif katılımı çerçevesinde işgören sessizliğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi yönünde yapılan bilimsel araştırmalar büyük önem kazanmıştır.

Örgütsel kârlılık, verimlilik, etkinlik ve rekabet üstünlüğü noktasında işgörenlerin baskı altında tutulması işgöreni sessizliğe ve iç dünyasında sessizliğini baskılayarak sinik davranışlar geliştirmesine sebep olmaktadır. İşgörenin örgüte karşı beslediği olumsuz tutumlarını ifade eden sinizm, örgüt çalışanlarını etkileyerek örgütsel sinizme sebebiyet vermektedir. Bu sebeple, örgütün amaçları açısından örgütsel sinizm örgüt için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Dolayısıyla, söz konusu olumsuz duruma tedbir alma noktasında örgütsel sinizmin araştırılması ve tespit edilmesi gerekmektedir.

İşgören sessizliğinin ve örgütsel sinizmin araştırılması gereksinimi bu çalışmanın yapılmasına sebebiyet vermiştir. İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin incelendiği bu araştırmada; işgören sessizliğinin örgütsel sinizmle ilişkisi ve işgören sessizliğinin boyutları açısından örgütsel sinizme etkileri ortaya konulacaktır. İşgörenin sessiz kalmasının örgütsel sinizmi etkileyip etkilemediği, etkiliyor ise bu etkide hangi boyutların öne çıktığı araştırmada ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu kapsamda, Nevşehir Maliye Teşkilatı çalışanları örneklem olarak seçilerek alan araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçları, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi açısından örgütlere yönetim uygulamaları ve personel rejiminin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi noktasında yardımcı olabilecektir. Bunun yanı sıra bu araştırma, literatürdeki işgören sessizliği ve örgütsel sinizmin birlikte incelenmesiyle ilgili eksikliğin giderilmesine de katkıda bulunabilecektir.

Bu çalışmada, işgören sessizliği ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin Nevşehir Maliye Teşkilatı çalışanları örneklemini üzerinde yapılan uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işgören sessizliği kavramı, işgören sessizliğinin nedenleri, işgören sessizliği türleri, işgören sessizliğinin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları ve işgören sessizliğinin önlenmesiyle ilgili öneriler üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde; örgütsel sinizm kavramı, teorileri, örgütsel sinizmin nedenleri, türleri, sonuçları, boyutlar ve örgütsel sinizmi engelleyebilme yaklaşımları ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; Nevşehir Maliye Teşkilatı çalışanları örnekleminde hareketle işgören sessizliğinin ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkileri değerlendirilerek analiz edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM: İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

Bu bölümde; işgören sessizliği kavramı, işgören sessizliğinin nedenleri, işgören sessizliğinin boyutları, işgören sessizliğinin bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçları ve işgören sessizliğinin önlenmesiyle ilgili öneriler ele alınmaktadır.

1.1. İşgören Sessizliği Kavramı

Sessizlik kavramı; en genel ifade ile sessiz olma ses çıkarmama durumunu ifade etmektedir. Bu kavram, iletişime kapalı olmayı çağrıştırmaktaysa da aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirilmektedir. Günlük yaşamlarında bireyler ve iş yaşamında işgörenler, “sessiz kalarak” birçok konuda hayata, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları kurumlara çeşitli mesajlar iletmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2008: 303).

İşgören sessizliği tanımı ilk kez 2000 yılında Morrison ve Milliken’in çalışmasında yapılmıştır. Morrison ve Milliken, işgören sessizliğini “*örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen*” olarak nitelemişler ve işgören sessizliğini “*işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi*” olarak tanımlamışlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

İşgören sessizliği; işgörenlerin örgütsel durumlarla ilgili konularda, davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini ifade etmemeleri, diğer bir ifade ile örgütsel bir problemin çözümüne katkı sağlayacak bile olsa fikirlerini beyan etmeyerek sessiz kalmaları olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 414).

İşgören sessizliği, örgütsel bir durumu değiştirebilecek kapasitesi olan işgörenlerin örgütsel şartların gelişimine ilişkin ifadelerini saklaması ve paylaşmamasıdır. İşgörenler kimi zaman insanların farklı bakışlarını tartışmaktansa, bunların üstünü örtme, mevcut düzeni bozmama eğiliminde olabilirler (Alparıslan, 2010: 42).

Bazı durumlarda işgörenler örgütsel bir çatışmaya mahal vermemek için diğerlerinin etki yaratma amaçlı davranışlarına karşı sessiz kalmayı yeğleyebilirler. Kimi zaman da işgören çıkar sağlama amacıyla da sessiz kalabilir. Bu durum aslında işgören açısından akılcı ve mantıklı bir tavır olabilir (İşcan, 2005: 154).

Yapılan tanımlardan hareketle, işgören sessizliği; bir problemin çözümüne katkı sağlamak, bir fikri veya düşünceyi açıklamak, olumlu bir tartışma alanı açmak ve mevcut düzendeki yanlış uygulamaları eleştirmekten işgörenlerin bilinçli bir şekilde kendini alıkoyması veya sessiz kalması olarak tanımlanabilir. Özetle işgören sessizliği, işgörenlerin çeşitli sebeplerden dolayı örgütsel konularla ilgili fikirlerini beyan etme konusunda sessiz kalması olarak tanımlanabilmektedir.

Günümüz örgütsel sessizlik araştırmalarının temeli Morrison ve Milliken'in çalışmalarına dayanmaktadır. Çalışanların örgütün problemleri hakkındaki görüş ve düşüncelerini içlerinde tutmaları sonucu sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu yazarlar, deneysel kanıtlar vermek için Ryan ve Oestreich adlı araştırmayı yapmışlardır. Bu araştırma toplamda 22 örgütte çalışan 260 çalışanı kapsamaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan bireylerin yüzde 70'inden fazlası, sorunları ve problemleri tartışmaktan endişe duyduklarını belirtmiştir. Morrison ve Milliken örgütte sessizliğin neden ön plana çıktığına dair sebepler göstermiştir. Bunlardan bazıları “*karar alma mekanizmaları, yönetsel yetersizlik, ödeme haksızlığı, örgütsel verimsizlikler ve zayıf örgüt performansı*”dır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Morrison ve Milliken tarafından anlatılan nedenlerin çoğu içten odaklı olduğu ve örgütün zararına olan verimsizlikleri ve yetersizlikleri tartışmaya karşı zayıf olduğu söylenebilir.

Örgütsel sessizliğin çeşitli boyutları araştırılırken, Morrison ve Milliken (2000) örgüt içi adaptasyonda, örgütün daha iyi olması ve daha yüksek konuma ulaşmasında örgütsel sessizliğin bir engel niteliği taşıdığını öne sürmektedirler. Bu durum sessizliğin, örgütün farklı durumları lehine çevirmesinde kısıtlayıcı bir etken olduğu görüşünü doğrulamaktadır.

Örgütsel sessizlik; fikirlerin, görüşlerin, kimliklerin; gruplar, örgütler, bireyler tarafından savunma amaçlı veya kişisel nedenlerle içte tutulmasıdır (Tangirala vd., 2008: 37). Sessizlik bireysel tercihlerin, planlanmış stratejik davranışların veya duyguların, baskının ve üzerindeki gücün sonuçları niteliğinde olabilir.

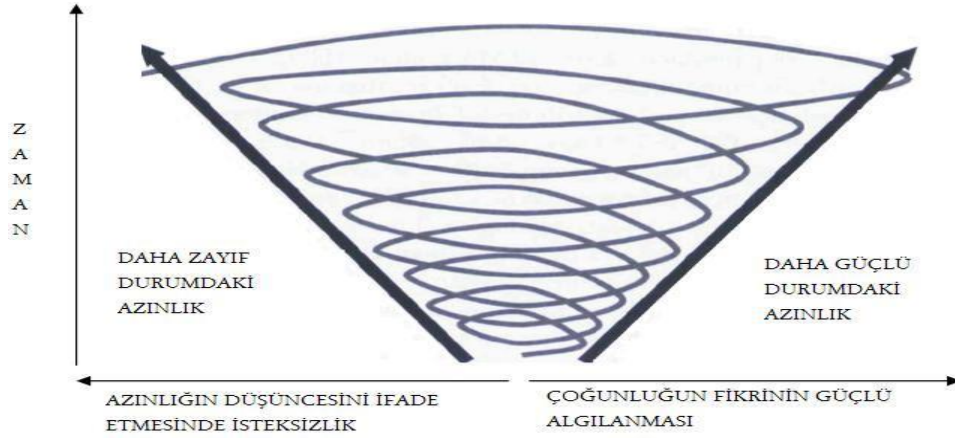
Milliken vd. (2003), Premeaux vd. (2003), Pinder ve Harlos (2001); "işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" şeklinde tanımladıkları örgütsel sessizliği, kolektif bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler. Çalışmalarında, kolektif bir tepki olarak işgörenlerin sessiz kalma nedenlerini ortaya koymaktadırlar. Bir diğer önemli çalışmada ise Pinder ve Harlos, algılanan adaletsizlik konusunda açıkça konuşup konuşmamaya dair işgörenlerin kararı üzerine odaklanmışlardır. İşgören sessizliği kavramını geliştirmişler ve işgören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Araştırmacılar, işgören sessizliğini "değişimi etkileyebilme veya düzeltbilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi" olarak tanımlamaktadırlar.

İşgörenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; işgörenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, işgörenlerin açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Literatürde sessiz kalma tercihini

etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikayetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Kişinin, grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393).

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 çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informel ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı işgörenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu tercih kollektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir. Sessiz kalmanın örgüt ve işgörenlere olumsuz yansımaları bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Sessiz kalınan durumlarla ilgili olarak işgörenin sahip olduğu konunun, yöneticiler veya diğer işgörenler tarafından desteklenmemesinin, onların sessizleşmelerine neden olduğu düşünülmektedir. Literatürde bu olgu “sessizlik sarmalı” kuramı ile açıklanmaktadır. Sessizlik sarmalı, çoğunluğun görüşlerinin zaman içerisinde azınlığın görüşlerine baskın geldiğini açıklamaya çalışmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2008: 306).



Şekil 1.1. Sessizlik Sarmalı Modeli (Eroğlu vd., 2011: 101)

Bu model, sessizlik kavramının ikilemli, karmaşık yapısının ve sessiz kalmayı tercih eden işgörenin bulunduğu ruh halini bir girdap görselliği şeklinde yansıtan benzetimi bakımından da oldukça ilgi çekici hazırlanmış bir modeldir (Eroğlu vd., 2011: 101).

İşgörenlerin örgütte var olduklarını bildiği sorunlar hakkında yöneticileri ile konuşmamaları, bu konuyu araştırmaya değer hale getirmektedir. Günümüzde çoğu örgütte, işgörenlerin yöneticilerine düşüncelerini iletebilecekleri açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri, toplantılar gibi fırsatlar vardır. Ancak yine de işgörenler daha önce saydığımız nedenlerden dolayı, sessiz kalmayı seçmektedirler. Katılımcı yönetimin teşvik edilmesine rağmen çalışanların sessiz kalmaları durumu aslında bir ikilem oluşturmaktadır. İşgörenlerin sessiz kalmayı seçmeleri örgütte kolektif hale gelmişse, kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Sessizliğin beş adet ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338; Akt. Çakıcı, 2007: 148-149):

- Sessizlik; insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik; insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik; hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,

- Sessizlik; derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik; hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgören sessizliği tanımlamalarında genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır.

İşgörenleri sessiz kalmaya iten çeşitli faktörler vardır. Bunlar bireysel faktörler olabileceği gibi örgütsel, yönetsel, ulusal ve kültürel faktörler de olabilir. Bu faktörlere aşağıda değinilmiştir.

1.2. İşgörenlerin Sessiz Kalmasının Nedenleri

İşgören sessizliği son derece karmaşık boyutları olan bir konudur. Bu nedenle işgören sessizliğinin kesin kalıplar içinde sunulabilecek nedenleri yoktur. İşgören sessizliğine neden olan faktörler örgütten örgüte, işgörenden işgörene değişiklik gösterir. Ancak yapılan çalışmalara dayanarak işgören sessizliğine neden olan faktörler aşağıda sıralanmıştır (Eroğlu vd., 2011: 102).

- Örgütsel Nedenler
 - Adaletsizlik kültürü
 - Sessizlik iklimi
 - Örgüt kültürü

Örgütteki adil olmayan alışkanlıklar, örgüt kültürü ve örgütte yaşanan sessizlik iklimi sessiz kalmanın örgütsel nedenlerindedir.

- Yönetsel Nedenler
 - Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
 - İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar
 - Yöneticinin yapısı
 - Yönetim ekibinin homojenliği

Yöneticilerin yapısından kaynaklanan işe ve çalışana karşı önyargıyla yaklaşımları, çalışanların olumsuz geribildirim yapacağına dair yöneticilerin korkuları ve yönetici kadrosunun tekdüze oluşu sessiz kalmanın yönetsel nedenlerindedir.

- Bireysel Nedenler
 - Güven eksikliği
 - Konuşmanın riskli bulunması
 - İzolasyon korkusu
 - Geçmiş tecrübeler
 - İlişkileri zedeleme korkusu
 - Karakter özellikleri

Çalışanların konuşması halinde ortaya çıkacak durumların risk oluşturması ve güven problemi yaşanması, çalışanın dışlanma korkusu, geçmiş tecrübe ve karakter özellikleri sessiz kalmanın bireysel nedenlerindedir.

- Ulusal ve Kültürel Nedenler
 - Kültürel yapı ve normlar
 - Güç mesafesi

Çalışanların içinde bulunduğu toplumun kültür ve alışkanlıkları ile örgütsel otoriteye yakınlığı/uzaklığı sessiz kalmanın ulusal-kültürel nedenlerindedir.

Diğer taraftan işgörenler, şikayetçi bir çalışan olarak görülmemek, saygı ve güven kaybına uğramamak, ilişkilere zarar vermemek, işten atılmamak, terfi edememek gibi nedenlerle sessiz kalma eğilimine sahip olabilirler (Çakıcı, 2008: 118).

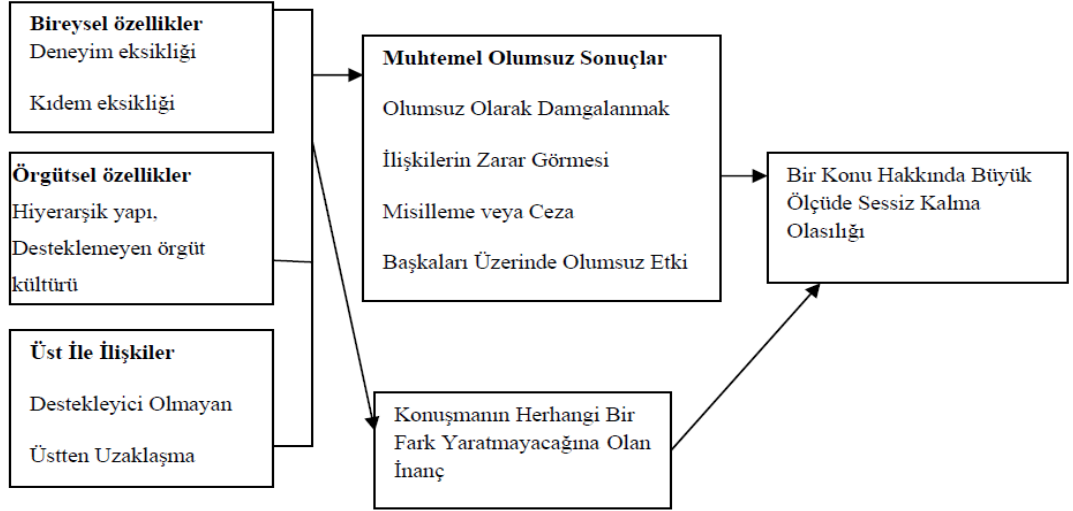
Yıldırım (2012), makalesinde örgütsel sessizliğin neden ve sonuçlarını şu şekilde dile getirmiştir. *“Konuşma ve susma konusunda öğrenilmiş davranışlar, çalışma ortamında “sürekli konuşan”, “sürekli sessiz kalan” gibi farklı nitelikte işgörenlerle karşılaşılmasına yol açar. Örgütsel sessizliği seçen bireylerin neden, nasıl ve hangi konularda sessizleştiği, örgütle ilgili konuları kiminle paylaştığı ve kime sessiz kaldıkları gibi konuların açıklığa kavuşturulması, bireysel düzeyde sessizliğin örgütlü sessizliğe dönüşmesini önlemede yararlı girişimler olacaktır.*

İşgören sessizliğinde, ilgili konuda deneyim yetersizliğine bağlı söyleyecek herhangi bir sözünün olmaması ilk akla gelen nedenler arasındadır. Çalışanların işle ilgili deneyim yetersizliği ve alt kademelerde yer alma, örgütün hiyerarşik yapılanması, ast-üst ilişkilerindeki mesafe, astları konuşmaya teşvik etmeyen kurum kültürü örgütsel sessizliğin nedenleri arasında sayılabilir. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların, örgüt içinde etiketlenmek ve düzen bozucu olarak algılanmaktan, ilişkilerinin zarar görmesinden, ceza almaktan, başkaları üzerinde olumsuz etki yaratmaktan ve diğer olası olumsuz etkilerden korktukları için sessiz kaldıklarını ortaya koymaktadır. Sessizlik davranışının oluşmasında en güçlü etkenlerden biri de yöneticilerin tutumudur. Örgüt içinde iletişim fırsatları, yöneticilerin çalışanları ile kurduğu iletişimin sıklığı süresi ve biçimi çalışanların konuşma ya da sessiz kalma durumlarını etkiler” (Yıldırım, 2012, www.hastanedergisi.com, Erişim: 11.02.2012).

Çakıcı ve Çakıcı (2007) işgören sessizliğinin nedenlerini belirlemek amacı ile yaptıkları çalışmalarını bir üniversitede akademik ve idari personele uygulanmışlardır. Araştırmaya toplam 508 personel katılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin sessiz kalmasında beş ana faktörün söz konusu olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Buna göre işgörenlerin sessiz kalmasında birinci faktör, yönetsel ve örgütsel nedenlerden, ikinci faktör işle ilgili korkulardan, üçüncü faktör, açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği ve bilgisizliğinden, dördüncü faktör etiketlenme ve güven-saygı kaybına uğrama korkusundan ve beşinci faktör de ilişkilere zarar verme korkusundan oluşmaktadır.

Sözen vd.’nin (2009) yapmış oldukları çalışmanın bulguları arasında mavi yakalıların örgütsel adaletsizlik durumlarını algıladıkları fakat herhangi bir tepkide bulunmayarak sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir. Araştırma sonucunda işgörenlerin örgütsel adaletsizlik algısına yönelik birçok etik olmayan ve toplumsal normları zorlayan durum olmasına karşın, çeşitli nedenlerle tepki göstermek yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür.

Sessizlik her şeyden önce bir iletişime veya iletişim kopukluğuna işaret etmektedir. Şekil 1.2’de belirtilen sessiz kalmanın neden-sonuç ilişkilerini açıklayan model, daha çok sessizliğin iletişim kopukluğu yönü üzerine odaklanmaktadır.



Şekil 1.2. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model (Özgen ve Sürgevil, 2008: 314).

Şekil incelendiğinde herhangi bir konu üzerinde sessiz kalma nedenlerinin bireysel, örgütsel ve üst ile ilişkilerden oluştuğu görülmektedir. Modele göre; sayılan bu özellikler muhtemel olumsuz sonuçlara [çalışanın olumsuz olarak damgalanması (sorun çıkarıcı, ispiyoncu), var olan ilişkilerin zarar görmesi (güvenin ve saygının kaybedilmesi, kabul edilebilirliğin ve desteğin kaybedilmesi), misilleme veya cezalandırılma korkusu (işini kaybetme, terfi ettirilmeme) ve başkaları üzerinde olumsuz etki bırakma endişesi (kimsenin mutsuz olmasını, utanmasını istememek ya da başının belaya girmesini istememek)] ve konuşmanın bir fark yaratmayacağına ilişkin bir inanç, konu hakkında sessiz kalma olasılığını oldukça yükseltmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2008: 314-315).

1.3. İşgören Sessizliğinin Boyutları

İşgörenlerin sessiz kalmalarını, kimi zaman dogmatik olarak söylenenleri ve verilen görevleri sorgulamadan kabul ederek, kimi zaman da yaşanan problemleri yok saymak suretiyle kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdikleri söylenebilir (Eroğlu vd., 2011: 103). Sessizliğin boyutları ile ilgili literatürde Pinder ve Harlos (2001) sessizliği; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayırmıştır. Dyne vd. (2003) bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700).

1.3.1. Kabullenici (Razı Olma Anlamında) Sessizlik

Kişilerin herhangi bir ortamda aktif olarak iletişime katılmaması sessizlik olarak ifade edilmiştir. Ancak örgütsel sessizlik kavramının temel kısıtlarından birisi, sessizliğin çalışanların konular hakkında bilgilerinin, fikirlerinin, düşüncelerinin olması ancak ifade etmemesidir. Örgütsel anlamda işgörenlerin örgütlerinde sessiz kalması veya ses çıkartması davranışsal olarak boyutlandırılmış ve kavramsallaştırılmıştır. Sessiz kalmanın bir boyutu ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışıdır. Bu sessizlik türü, işgörenlerin örgütte ilgisizlik veya boyun eğme (kabullenme) durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşüncüyü kimse ile paylaşmama ve bu konularda pasif kalmasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Sessizlik davranışının kaynağı olarak önemsememe hali işgörenlerce örgüte karşı geliştirilen bir tutumdur. İşgörenler bu durumda etkilere karşı tepkisiz kalır, değişim ve gelişimlere uyumsuzluk gösterir. İşgörenler tarafından fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik vardır. Çalışanların, fikrinin önemsenmeyeceğini düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini örgütte alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları benimsemesi

kabullenici sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne vd., 2003: 1366).

Öte yandan sessizlik, organizasyondaki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilgi, görüş, fikir ve düşüncelerin ifade edilmemesi olarak da tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla edilgen bir davranıştır. Bu durumda çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Kabullenici sessizlikteki çekilme davranışı, pasif bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Geleneksel örgütlerde hakim olan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, işgörenin daha az örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir (Raub, 2008: 183). Bunun yanında kişi fikrine güvenmediği, fikrini değersiz bulduğu veya çözüm için bir yol olmadığını düşündüğü için sessiz kalabilmektedir. Örgüt tarafından da çalışanlara kendilerinin değersiz hissettirilmesi önemli bir sessizlik nedenidir. Bu durum çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını azaltacak ve örgütte farklı görüşlerin oluşmamasına ve sessizlik iklimine etki edecektir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Etkin iletişim kurmak her zaman bilgi yoksunluğundan kaynaklanmamaktadır. Nitekim uysal, ılımlı veya kabul edici sessizlik de; “kişinin kendisini çekerek var olan fikir, bilgi ve düşüncelerini saklaması” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Dyne vd., 2003: 1366).

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı içerisinde baskın bir grup hakim ise sessizlik davranışı bu baskın gücün etkisi ile bir iklim haline gelebilir. Bu hakim grup, çalışanın konuşmasını engelleyecek ve çoğulcu olarak olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki yaratacaktır (Slade, 2008: 61).

Kabullenici sessizlik; işgörenlerin örgütteki çoğunluğun görüşüne ters düşmeme, kendi fikrinin değersiz olduğuna veya fikirlerinin önemsenmeyeceğine inanma gibi sebeplerle mevcut duruma razı olması veya boyun eğmesi sonucu kendi fikir ve düşüncelerinin başkalarıyla paylaşılmaması ve sessiz kalınması olarak özetlenebilir.

1.3.2. Savunmacı Sessizlik

Morrison ve Milliken (2000) tarafından ele alınan bu sessizlik türünde korku duygusu üzerinde durulmaktadır. Korkuya dayalı kendini koruma düşüncesinin bir şekli olarak; görüş, düşünce ve fikirlerin ifade edilmemesine işaret edilmektedir. Savunmacı sessizlik dışsal tehditler karşısında kendini koruma amaçlı proaktif ve bilinçli bir davranıştır. İnsanların endişelerini dile getirme konusunda sessiz kalmalarının nedenlerinden biri psikologların “sessizlik etkisi” olarak dile getirdikleri olgudur. “Sessizlik etkisi” kendini koruma amaçlı sessizliğe bir örnektir. Sessizlik etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar bireylerin kötü haberi vermekten dolayı rahatsız olmaları yüzünden genellikle bu haberleri vermek konusunda gönülsüz olduklarını göstermiştir. Örgütlerde de özellikle çalışanların potansiyel sorun veya konulara ilişkin bilgileri yukarılara taşımaktan rahatsız oldukları görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalar üstlerine bilgi veren astların olumsuz bilgiyi minimize ettiklerini göstermiştir.

Sessizlik kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini göstermektedir. Savunmacı sessizlik; kişinin kendisini dışarıdan gelebilecek tehditlerden koruma amacı ile gerçekleşen proaktif bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Kişinin, kendisini bu şekilde korumayı istemesinin altında olası sonuçların sorumluluğunu almak istememesi yatmaktadır. Savunmacı sessizlik davranışı aynı zamanda, kişinin kendisini koruma arzusunun bir şekli olarak; kişisel hataların saklanması da içermektedir (Dyne vd., 2003: 1360-1367).

İşgören; kişisel konumunu ve pozisyonunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu kapsamda kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik çalışanın kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutma davranışıdır. Kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak kişinin

kendisini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin bir ürünüdür. İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışından farkı; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışında pasif olarak herhangi bir çaba gösterme isteği yokken, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikte korkuya bağlı olarak konuşamama ve öneri, fikir ve düşüncelerini dile getirememeye durumu söz konusudur. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hataları ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler (Gephart vd., 2009: 7-8).

Örgütsel sessizlik ikliminin ve bu iklim sonucunda işgörenlerin sessizlik davranışlarının oluşmasında bir diğer önemli etken ise çalışanların olumsuz bir geri bildirim halinde yönetimden korkmalarıdır. Çalışanlar iş ile ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmaktadırlar. Çalışan, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Bu korku ile çalışan herhangi bir kötü haber veya örgüt ile ilgili olumsuz bir veri elde ettiğinde, bu veriyi görmezlikten gelir veya yanlış aktarabilmektedir. Çalışanın kendi yanlış eyleminden veya davranışından dolayı kendini yetersiz hissetmesi veya savunmasız olduğunu düşünmesi ve böylece oluşacak tehditten kaçınması sonucu bir geri bildirim korkusunun olduğu ileri sürülmektedir. Oluşturulan bu korku yöneticilerin, çalışılanlarının değişim ve gelişim adına hiçbir çaba göstermedikleri anlayışına kapılmalarına, böylece çalışanlara güvenmemelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-713).

Örgütte fikir ve düşüncelerini veya sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen insanların konuşamamasının önemli nedenlerinden bir tanesi de yatay düzlemde bulunan çalışanlar tarafından izole edilme (dışlanma) tehdidi ve bu duruma ilişkin korkularıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Birey örgüt içindeki genel görüş yapısını inceler. Çalışan herhangi bir konu ile ilgili çoğunluk tarafından kabul edilmiş hakim düşüncüyü tespit etmeye çalışır. Çalışan kendi düşüncesi veya kendisinin de katıldığı ancak azınlık kesime ait olan düşünce yerine çoğunluğun kabul ettiği hakim görüşe katılır ve kendi düşüncesini açıklamaktan kaçınır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396).

Çalışanlar sessiz kalmamak ve ilgili konu üzerinde konuşmak istese bile, aynı ortamdaki iş arkadaşlarının kendini desteklemeyeceklerini düşünürse, dürüst davranmayarak sessiz kalmayı tercih edecektir. Bu durumda bireylerin sessiz kalma veya konuşma seçimlerini belirleyen önemli bir unsur “düşünce iklimi” olmaktadır. Çalışanları dürüst ve açık olmaktan alıkoyan yatay olarak aynı düzlemde bulunan çalışanlar tarafından yapılan, algılanan baskı ve düşünce iklimi etkili bir unsurdur (Nikolaou vd., 2008: 668). Böylece çalışanların sorunlara karşı yaklaşım ve çözüm önerileri ile ilgili yargılanma korkusu sessizliğe sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 436).

İşgören; fikirlerini paylaşmak ve konuşmakla “sorun yaratan” biri olarak anılmayı ve mesleki yaşamının bu konuşmaların olası negatif sonuçlarından etkilenmesini istemeyeceği için, sessiz kalmayı tercih etmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Konuşan insanlardan bazıları “sorun yaratan” kişi olarak nitelendirilmekte, bazıları “eleştirel düşünenler” şeklinde nitelendirilmekte, bazıları da her şeye itiraz ettikleri düşüncesinden yola çıkarak “takımın bir parçası olamama” şeklinde nitelendirilmektedir (Edmondson ve Munchus, 2007: 749).

Savunmacı sessizlik; korkuya, gelecekte olabilecek olumsuz durumların sorumluluğundan kaçınmaya ve işgörenlerin kendi hatalarının saklanmasına dayalı kendini koruma amaçlı bilinçli ve proaktif bir davranışın sonucu fikir ve düşüncelerin açıklanmaması olarak tanımlanabilir.

1.3.3. Özgeci (Toplum Yanlısı) Sessizlik

Toplum yanlısı veya özgeci sessizlik olarak ifade edilebilecek bu sessizlik türü, yönetim literatüründeki davranış türlerinden toplum yanlısı/özgeci davranışa dayanmaktadır. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödüllendirilme beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelir. Buna göre toplum yanlısı/özgeci sessizlik, özgeci nedenlerle örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek iş ile ilgili; fikir, bilgi veya görüşlerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle proaktif ve bilinçli bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1368).

Razı olma şeklinde ortaya çıkan sessizliğin arka planında yatan temel faktör, boyun eğmedir. Çünkü birey konuşmasının organizasyonda herhangi bir değişiklik yaratmayacağına inanmaktadır. Savunmacı sessizlikte temel güdü, bireyin kendini koruma eğilimidir. Kişi, konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korktuğu için kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmekten kaçınır. Bu pasif bir davranış şeklidir. Özgeci sessizlikte ise kişiler, toplum yönelimli oldukları için ve işbirliği yapma sebebi ile sessiz kalırlar. İşbirlikçi nedenlerle, örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek; fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak ifade etmek istemezler. Bu proaktif bir davranış şeklidir.

Örgüt için değerli ve hassas düzeylerde bilgilerin, örgütün dışına veya örgütün diğer birimlerine verilmemesini gerektiren durumlarda örgüt, iletişim politikaları gereği formal düzeylerde iletişim yasakları oluşturabilmektedir. Bu yasaklar çerçevesinde işgörenlerin sessiz kalmaları örgütün yararına bir davranıştır. Hakkında sessiz kalınması gereken konuların önemi, değeri ve gizliliğin gereği yeterince iletilirse, işgörenlerde oluşturulacak sağduyu ile örgüt içerisinde prososyal (örgütün yararına/toplum yanlısı) bir eğilim olarak ilgili konularda sessiz kalma kültürü oluşturulabilir (Sussman, 2008: 332-336).

Prososyal sessizlikte, örgütte diğerlerinin ilgilerine ve faydalarına odaklanmak esastır. Çalışanlar işbirliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları onların yararına saklar (Dyne vd., 2003: 1368). Yeniliğe ve gelişime yönelik, çalışanın önerilerde bulunması, diğer çalışanlar ile öneri paylaşımı yapması, diğer çalışanları fikirlerini savunma yönünde cesaretlendirmesi, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak belirtilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutlarının fedakarlık, centilmenlik, hürmet, örgüt içi uyum ve itaat olduğu göz önüne alındığında işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir (Brinsfield, 2009: 26-27).

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen ve bu literatürde incelenen prososyal davranışlardan beslenen ve “örgütün veya örgütteki bir grup insanın amaçlarına katkı sağlamak amacıyla, işle ilgili fikir, bilgi veya düşüncelerin saklanması” olarak ifade edilen sosyal sessizlik davranışının altında, örgütsel vatandaşlık davranışının bir boyutu olarak ileri sürülen özgecilik (altruizm) ve işbirlikçi güdüler bulunmaktadır (Dyne vd., 2003: 1368).

Özgeci sessizlik kavramı, diğer iki sessizlik türünden isteğe bağlı olma yönüyle farklılaşmaktadır. Prososyal sessizlik yönündeki davranışlara, çalışanın önemli bir bilgiyi örgütün yararına olacak şekilde saklayarak, işbirlikçi ve toplum yanlısı olarak davranması, genel tartışmaya ya da duruma katkı sağlamayacağını düşündüğü gereksiz bilgileri aktarmaması gibi örnekler verilebilir (Dyne vd., 2003: 1368).

Özgeci sessizlik; işgörenlerin özgeci nedenlerle örgütün veya toplumun yararlarını gözeterik, örgütü veya toplumu koruma güdüsüyle bilinçli ve proaktif bir davranış sonucu fikir ve düşüncelerinin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanabilir.

1.4. İşgören Sessizliğinin Sonuçları

İşgören sessizliği örgütsel ve bireysel düzeyde olumsuz ve etkili sonuçlar doğurabilir. Aşağıda bu olumsuz sonuçlara örgütsel ve bireysel düzeyde yer verilmiştir.

1.4.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik iklimi öncelikle son derece yaygın olan ve örgüt içerisinde rahatsızlık yaratan örgütsel bir olumsuzluktur (Blatt vd., 2006: 913). Örgütsel hiyerarşide işgörenler çeşitli nedenlerden ötürü bilgilerini paylaşmakta isteksiz davranmaktadırlar. Bu isteksizlik davranışları, örgüt içerisinde hatalı veya yanlış kararların alınmasına neden olabileceği gibi çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca işgörenlerin sessiz kalmaları ile örgütsel hataların tespiti, dile getirilmesi, problemleri işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik ortamı örgüt faaliyetlerinde oluşabilecek eksiklik ve hataların tespit edilmesine olanak sağlayan geribildirim sisteminin oluşmasını engeller. Geri bildirim sistemine sahip olmayan örgütlerde hatalar kronik bir hal alır ve giderek daha fazla derinleşir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Örgütsel sessizlik karar verme sürecine, farklı bakış açıları ile değişim sürecine, olumsuz geribildirime ve kesin bilgiye zarar verici nitelikte olabilir (Henricksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

Akademisyenler bazı örgütlerin eleştiriye kapalı ve çok sesliliğe karşı olduklarını, bu durumun da örgütsel çatışmaya neden olacağını düşündüklerini belirtmektedirler. Örgütsel öğrenme kavramının örgütsel çatışmayı önleme anlamında mücadele aracı olarak kullanılabileceği ifade edilmektedir. Bu kavramların gelişmesi, örgüt kültürlerinin oluşturulması, işgörenlere verilen örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile işgören ilişkilerinin artması, üst yönetimin işgörenlerini dinlemeyi ister hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlardır (Milliken vd., 2003: 1455).

Yukarı yönlü iletişimde, işgören olumsuz algılanabileceğini düşündüğünden bazı bilgileri eksik veya hatalı olarak iletilebilir. Örgütün gelecekte de var olarak etkinliğini sürdürebilmesi için üst yönetimin işlerin nasıl gittiğini görmesi gerekmektedir. Ancak işgörenlerden gelen yanlış, yanıltıcı veya gelmeyen bilgi alınacak kararların hatalı olmasına yol açacaktır (Milliken ve Morrison, 2003: 1564).

Günümüzde örgütlerin fikirlerini savunabilen ve kabullendirebilen işgörenlere ihtiyacı vardır. Böyle işgörenlere sahip olmayan örgütlerin ya da işgörenlerini konuşmaları yönünde teşvik etmeyen örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2008: 322):

- Örgüt içindeki işgörenlerin iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşmaları, sosyal ortamdan giderek çekilmeleri ve bu kişisel

sessizleşme halini yoğun olarak benimseyip, kendilerini örgütten izole etmesi,

- Tüm örgüt kapsamında, sorunların konuşulamamasından kaynaklanan bir suskunluğun örgütte bir kültür haline gelmesi ve kurumsallaşması tehlikesi,
- Sorunların konuşulmamasının önlem almayı ve düzeltici faaliyetleri gerçekleştirmeyi geciktirmesi ve örgütün varlığının tehlikeye girmesi,
- İşgörenlerin verimliliklerinin, iş tatmininin ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- İşgören güveninin ve motivasyonunun azalması; stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin yükselmesi,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığının engellenmesi.

Sessizlik davranışının hakim olduğu bir örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu ise örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılabilmesini engeller. Ayrıca çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini negatif olarak etkiler ve değişim hızını düşürür. Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütlerde atalet gibi bir olguya yer yoktur. Bu nedenle örgütlerdeki mevcut düzenin sorgulanması, eleştirilmesi, üzerinde tartışılması ve sonuç olarak gerekli değişimler ile iyileştirilmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

İşgörenlerin fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasır altı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

Özetle işgören sessizliğinin örgütsel düzeyde; işgörenlerin muhtelif gerekçelerle fikirlerini paylaşmakta isteksiz davranmaları, örgüt içerisinde hatalı uygulamalara neden olma, güvensizlik, moral ve performans eksikliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmininde azalma, işgörenlerin sessiz kalmalarından dolayı örgütteki hatalı uygulamaların tespit edilememesi ve bu durumların kronikleşmesi gibi olumsuz sonuçlara sebep olabileceği söylenebilir.

1.4.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçları

İşgörenler, genellikle yanlış olduğunu bilseler de çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı fikirde olmaya gayret iki nedene bağlanabilir. Birincisi, kendi görüşlerinden farklı olan ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında çoğunluğun doğru olduğunu düşünmeleridir. İkincisi, işgörenlerin azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olabileceklerine inanmalarıdır. Bazı araştırmacılar, Amerikan işletmelerinde 10 kişiden 7'sinin, üstleri ile görüşleri farklı olduğunda sessiz kaldıkları yönünde bir değerlendirmede bulunmaktadır. Hatta daha iyi bildikleri konuda dahi sessiz kalarak patronlarının hata yapmasına izin verebilmektedirler (Çakıcı, 2007: 153-154).

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin aşağılanma duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır. İşgörenler aynı zamanda üstlerine ve/veya mesai arkadaşlarına karşı kin beslemeye başlayabilirler. Örgütte sessizlik iklimi hakim oldukça olumsuz duyguların gücü artacaktır. Böyle bir ortamda da yaratıcılık duygusu ve heyecanı zarar görecektir, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri sekteye uğrayacaktır (Perlow ve Repenning, 2009: 32).

İşgörenlerin işleriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işgörenlerin çok iyi bildiği veya çok iyi olduğu konularda sessiz kalması ve içine düştüğü çelişki hali işgörenleri oldukça rahatsız etmekte,

acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 22).

Bu durumla ilgili olarak Maier ve Seligman (1976) tarafından bireylerde öğrenilmiş çaresizliğin ortaya çıkışını açıklamak üzere yapılan çalışmada, bireylerin davranışlarıyla olabilecekleri kontrol edemeyeceğini öğrenmesinin ne gibi sonuçlar doğuracağı üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmaya göre, davranışları ile belirli bir sonucu kontrol edemeyeceğini öğrenen bir bireyde; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal alanlarda yetersizlik ortaya çıkmaktadır (Maier ve Seligman, 1976: 26).

Öğrenilmiş çaresizlik, bireylerin karşılaştığı sorunlar karşısında durumunu iyileştiremeyeceği ya da bu sorunları aşamayacağı inancına sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir algılama bireylerde kendisine gösterilen değer algılamalarının azalmasına ve sonunda depresyonun yaşanmasına neden olabilmektedir. Buna göre, bireylerin sadece kontrol edilemeyecek durumlara maruz bırakılmaları çaresizliğin ortaya çıkması için yeterli değildir. Bunun yerine, çaresizliğin gelişimi için sonucun kontrol edilemeyeceğine bireylerin inanmaları gerekmektedir. Eğer bireyler belli bir davranışı göstermenin sonuca hiç bir etkisinin olmadığına inanırlarsa, o davranışı terketme yoluna gidebileceklerdir (Halina, 1994: 282).

Öğrenilmiş çaresizlik durumunda; sonucun tepkiden bağımsız olarak gerçekleşebileceği beklentisinin, sonucu kontrol etmekteki motivasyonu düşürmesi, tepkinin sonucu kontrol edeceğine dair öğrenmeyi engellemesi ve bu durumun devam etmesi sonucunda korku ve sonrasında depresyona neden olabilmektedir (Seligman, 1975: 55-56).

Öğrenilmiş çaresizlik işgörenler açısından değerlendirilecek olursa; işgörenlerin herhangi bir durum karşısında gösterdiği tepki ve davranışlarının sonuca ulaşmada gereksiz bir hareket olması durumunda ve isteklerini gerçekleştirmek için sarf ettiği çabalarında başarısız olmaları durumunda, işgörenler kaygılanabilmekte ve korku yaşayabilmektedirler. Böylece işgörenlerin sonucu kontrol etme yönündeki motivasyonunda düşme görülmektedir.

1.5. İşgören Sessizliğini Engelleme Yaklaşımları

İyi organize edilmemiş zayıf yönetim yapıları; örgüt kaynaklı sorunlar karşısında iletişim ağlarının yetersizliğinden dolayı yanlış anlamaya müsait olabilecektir. Zira bu yapı devam ettikçe kronikleşecek ve sorunun giderilmesi güç bir hal alacaktır. Sonrasında yönetimin değişimi gerçekleştirme yönündeki çabası, işgörenler tarafından alaycı karşılanacaktır. İşgörenlerin oluşan bu yapı ile ilgili inanışlarını, tutum ve algılamalarını yeniden oluşturmak ise oldukça zor olacaktır. (Morrison ve Milliken, 2000: 722).

İşgörelere verilen değer arttıkça işgücünün verimi, yaptığı işin kalitesi ve işletme için yaptığı özveriler de artacaktır. Bu da insanların daha fazla önemsendiği, görüşlerine değer verildiği, beklentilerinin karşılandığı katılımcı yönetim anlayışı ile sağlanabilecektir (Filiz, 2007, www.biymed.com, Erişim: 16.07.2014).

Yönetime katılma temel olarak güç dengesinin kurulması ile sağlanabilir. Güç, üst düzeyde ve dar bir çerçevede toplanırsa, katılımdan söz etmek anlamsız olacaktır. Eğer güç, örgüt bünyesindeki çeşitli düzeylere yayılırsa, yönetim anlayışının katılımcı olduğundan söz edilebilir. Çalışanların yönetim sürecini etkileyip değiştirebilecek nitelikte olmayan, göstermelik söz ya da oy haklarının olması onların gerçek manada yönetime katıldıklarını göstermez. Beyaz yakalı, mavi yakalı ya da alt, orta ve üst kademedeki görevli bütün çalışanları yönetim sürecinde etkin kılan bir katılma, gerçek anlamda bir yönetime katılım olacaktır (Karayazı, 2007: 2).

Katılımcı yönetimle birlikte işgörenlerin karar verme yetkisi ve sorumluluk alanları artacak, dolayısıyla personel güçlendirme süreci başlamış olacaktır. Böylece işgörenlerin örgüte bağlılıklarında da bir artış söz konusu olacaktır. Bu nedenle personel güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işgörenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması ve tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerin personel güçlendirmeyi benimseyerek uygulaması gerekmektedir. Tüm bunlar sağlandığında

personel güçlendirme ile işgörenlerin örgüte bağlılıklarında artışın olması sağlanacaktır (Akçakaya, 2010: 167).

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade etmektedir (Koçel, 2005: 414-416).

Güçlendirilmiş çalışanların işlerini etkin bir biçimde yapabilmeleri için örgüt içerisinde “bilginin” paylaşılması gerekmektedir. Kendine güvenen ve kendini geliştiren personelden memnun olan ve bu nedenle personelle her türlü bilgiyi paylaşabilen katılımcı yöneticiler personeli güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmasına önemli katkıda bulunacaktır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

İşgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini ortaya çıkarıp, mensup oldukları örgüte bir değer katmak için cesaretlendirilmeye ve teşvike ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgüt yöneticileri işgörenlerinin açık ve net olmaları için özen göstermelidirler. Bunun yanında yöneticilerin işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını iyi tespit etmeleri de önemlidir (Perlow ve Repenning, 2009: 36).

Güvenilir ve açık bir iletişim yapısı olumsuz da olsa problemler hakkında doğru geri bildirim sağlayabilecektir. Böyle bir yapıda, işgörenler fikirlerinin ve kendilerinin değerli olduğuna inanacaklar, kendilerini ifade ederken güven içerisinde olacaklardır.

Örgüt yöneticileri karar alırken ön yargılı olmadan etik kurallar çerçevesinde karar almalı ve bu kararları işgörenele samimiyetle duyurmalıdır. Hatta karar ile yakından ilgili işgörenlerle doğrudan kişisel düzeyde iletişime geçmelidir (Özdevecioğlu, 2005: 291).

Bireylerin kişisel özellik ve yargılarını değiştirmenin zor olduğunu kabul etmekle beraber, yöneticiler, sesini çıkarma davranışının sonuçları hakkında işgörenlerin inançlarını etkileyen faktörleri değiştirmek için çaba gösterebilirler. Çalışanları aktif olarak dahil eden resmi iletişim kanallarını oluşturabilirler. Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikayetçi” ve ”sorun çıkarıcı” olarak değil, “cesur” ve “yürekli” olarak gösterilebilir. Bu yüzden konuşmayı destekleyen biçimsel bir sistem kurulabilir. Konuşmaya yüreklendirecek görevliler olabilir. Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessiz kalma durumundan kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007: 160).

Örgütlerde hiyerarşik düzende bilgiler aşağıdan yukarıya iletdikçe bozulmaya uğramaktadır. Bunun sonucunda da bilgilerde netlik kaybolmaktadır. Sözkonusu bozulmalar yatay iletişimde de görülebilmektedir (Dinçer, 1996: 364). İletişim, çatışma durumlarının yaratılmasında, yansıtılmasında ve bu durumlara çözüm bulunmasında önemli rol oynamaktadır (Jones, 1990: 29). Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması, yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması, örgütün iletişim sistemini bozmakta ve çatışmaya zemin hazırlamaktadır (Akçakaya, 2003: 9).

Söz konusu bu çatışmanın etkin bir şekilde yönetilmesi; taraflara bir konuya değişik açılardan bakma, göz ardı edilen konuları ortaya çıkarma, yaratıcılığı ve performansı artırma, üyeler arasındaki ilişkileri ve iletişimi geliştirme, örgütsel yardımlaşmayı artırma, örgüte esneklik kazandırma, bireylerin bilişsel yapılarının gelişmesini sağlayarak yaratıcılıklarını güçlendirme, işgörenlerin motivasyon düzeylerinde yükselme ve örgütsel verimlilikte artış sağlanması gibi sonuçlar doğurabilecektir (Akkirman, 1998: 3; Gedikli ve Balcı, 2005: 36).

Bireyler kendi güçlerinin farkında olmalı, konuşmak için bu güçten cesaret alabilmelidirler. Pasif davranmanın insanı daha güvende hissettirmesi düşüncesinden kaçınmak, farklılıklar ve çatışmalar ile yüzleşmek gerekmektedir. Herhangi bir ortamda, toplantıda veya karar verme sürecinde herkesin

beklediğinden farklı davranmak, samimi olarak farklı ve değer katabilecek bir düşünceyle ilgili olarak herkes sessiz kalmayı tercih ederken bu düşünceyi savunmak, örgütte diğer çalışanları sessiz kalmama yönünde teşvik edecek ve sessiz yapının kırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. İşgörenler ile düşünceleri paylaşıldığı zaman çoğunun aynı düşüncede olabileceği ortaya çıkabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 7). Böylesine bir iklim oluşturulması ile örgüt üyelerinin yardımlaşma isteği artacak, problemlerin tartışılması sürecine katılımı sağlanacak, farklı fikir ve düşüncelerin oluşturacağı değerden faydalanılabilecektir (Breen vd., 2005: 226).

Farklı fikir ve düşüncelerden faydalanmanın bir yolu olan ve temelinde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesi durumunun izahı olarak ortaya çıkan bir kavram olan farklılıkların yönetimi, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında; demografik, sosyo-kültürel ve bireysel özelliklerin ve farklılıkların, bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas almaktadır. Bu kapsamda farklılıkların yönetimi, örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak; grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini ve bir ortak değerler bütününe oluşacağını öngörmektedir. Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılmasını ve gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (Memduhoğlu, 2007: 2).

Örgütsel düzeyde daha etkin bir problem çözme yapısı ve değişim çabası için farklı yönetsel yöntemler ile çalışanların düşüncelerine ve bilgilerine değer verildiği, bunun yanı sıra bu düşüncelerinin ve bilgilerinin değerlendirildiği algısı oluşturulmalıdır. Bu değer bir göstergesi olarak; iyi bir geribildirim sisteminin oluşturulması faaliyetlerdeki sorunların ve belirsizliklerin ortaya çıkarılmasında katkı sağlayacaktır. Örgütün planlanan eylemlerinin gerçekleşmesine ve arzulanan sonuçlara ulaşmasına hız kazandıracaktır (Breen vd., 2005: 216-226).

Sonuç olarak işgören sessizliğinin önlenilmesi noktasında; açık ve güvenilir bir iletişimin, işgörenlerin düşünce ve fikirlerine değeri verildiği algısının, katılımcı yönetim anlayışının, alınan kararlarda yetki ve sorumluluk paylaşımının, personel güçlendirmenin, inisiyatif almanın, işgörenlerin teşvik edilmesi ve cesaretlendirilmesinin, etik değeriğe uygun davranılmasının, yardımlaşma, dayanışma ve bilgi paylaşımının, sağlıklı bir tartışma ikliminin, farklılıklara saygı duyulmasının ve farklılıkların iyi yönetilmesinin çok önemli olduğu ifade edilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde; sinizm kavramı, örgütsel sinizm kavramı, örgütsel sinizmin nedenleri, örgütsel sinizm türleri, örgütsel sinizm teorileri, örgütsel sinizmin boyutları, örgütsel sinizmin sonuçları, örgütsel sinizmi engelleyebilme yaklaşımları ve işgören sessizliği ile örgütsel sinizm ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

2.1. Sinizm Kavramı

Sinizm, Atınada M.Ö. 500'lü yıllarda Antisthenes tarafından kurulan felsefe ekolüdür. En ünlü takipçisi Büyük İskendere "Gölge etme, başka ihsan istemem." dediği rivayet olunan sinik (kinik-cynic) filozof Diyojen'dir. Diyojen'e neden günün aydınlığında elinde yanan bir fenerle dolaştığı sorulduğunda, "dürüst bir insan arıyorum" cevabını vererek, insanların gerçekte dürüst olmadığı yönündeki inancı temsil eden sinizm kavramınının felsefik boyutta ironik bir durum olduğu belirtilmektedir (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78). Bir felsefe ekolu olarak sinizmin temel öğretisi disiplinli bir ahlaki yaşam ve dünya zevklerine sırtını dönme anlayışı çevrevesinde gelişmiştir. Sözcüğün kökeni ise Yunanca "köpek" kelimesinden gelmektedir. Bu kavram sinik düşünürlere gerek uygar rahatlıkları hakir görerek basit bir yaşamı seçmeleri, gerekse çevredeki insanlara karşı "azarlayıcı/hırlayıcı" tavırlarından dolayı yakıştırılmıştır (Kabataş, 2010: 10).

Antik dönemin sinikleri, temel nezaket kurallarını bile reddederek geleneklere ve ahlak kurallarına ilişkin aşağılamalarını çok ileri noktalara taşımışlardır. Onlar hakkında bugün sadece birkaç küçük hikaye geriye kalmıştır. Bu tutum bireysel özgürlüğü arama ya da bireysel özgürlüğe ulaşma çabasında önemli bir unsurdur. Tüm bunlar dış koşullara kayıtsız kalabilme ve güçlüklerle karşı karşıya gelindiğinde dinginliği sürdürebilmek için bireysel ihtiyaçları azaltmaya uğraşma çabasıdır. Amaç

kendi kendine yeter duruma gelmektir. Sinizm hiçbir zaman üzerinde etraflıca durulan bir öğreti olmamış, fakat aksine kendi kendine yeterli olma ve bağımsızlıkla nitelendirilen bir yaşam şekli olarak savunulmuş ve bu felsefeye sahip grubun üyeleri tarafından hayata geçirilmiştir (Hançerlioğlu, 2000: 119).

Sinizm kavramı; örgütsel davranış literatürde son zamanlarda ilgi görmeye başlayan bir kavramdır. Andersson ve Bateman (1997), bireylerin yalnız kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin üzerinde tuttuğuna inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kimseye “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de "sinizm" adını vermişlerdir (Andersson ve Bateman, 1997: 449-469).

Bir başka tanımda sinizm kavramı; “insanı harekete geçiren güdü ve eylemlerde samimiyete ve iyiliğe inanmama, alaycı gülüşüyle bunu vurgulamayı alışkanlık haline getirme, küçümseyerek hata bulma eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Sinizme ilişkin temel inanç; dürüstlük, adalet ve içtenlik ilkelerinin kişisel çıkarlara kurban edildiği yönündedir (James, 2005: 1). Sinizm; “kuşkuculuk”, “şüphencilik”, “güvensizlik”, “inançsızlık”, “kötümserlik”, “olumsuzluk” sözcükleriyle yakın anlamlara sahip olmakla beraber, modern yorumunda, “kusur bulan, zor beğenen, eleştiren birey” anlamı baskındır (Eaton, 2000: 6-7; Erdost vd., 2007: 1).

Sinik bireylerin sinizm felsefesiyle ilgili savundukları bazı özellikler vardır. Bunlar şu şekilde belirtilmiştir (Cevizci, 2002: 610-611; Gökberk, 2000: 50; Ulaş, 2002: 828-829):

- Karakter bağımsızlığı, dünya nimetlerinden uzak durma tavrı ve kendine yeterli olmayı en ideal durum olarak değerlendirmektedirler.
- Mutluluğa ulaşmak için erdemin tek başına yeterli olduğunu savunmaktadırlar.

- İnsanı mutlu eden erdemi, bilgelikte bulmaktadırlar. Böylece yaşamın temel gereksinim ve hazları karşısında kayıtsız kalmakla yetinmemekte; amaçlarına ancak hazdan kaçınmakla erişebileceklerine inanmaktadırlar.
- Hiçbir şey için kaygılanmamakta ve hiçbir şeye aldırış etmemektedirler.
- Bilgiyi küçümsemektedirler. Burada, ahlaki bir amaç taşımayan ya da en azından ahlaki gözetmeyen bir bilimin ya da bilimsel araştırmanın fazla değer taşımadığını vurgulamaktadırlar.
- Benimsemiş oldukları ahlakın önündeki en büyük engelin, insan doğasına ihanet eden mevcut yönetim biçimleri ile insanın mutlu olmasını engelleyen geleneksel kültür olduğunu öne sürmektedirler.
- Bireysel bir bakışla toplum karşısında kendilerini özgür saydıklarını vurgulamaktadırlar.
- Doğaya dönmenin ve doğal yaşamının onlar için esas düşünce olduğunu ileri sürmektedirler.

Sinizm; bir kişiye, bir gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ya da örgütlere karşı hissedilen hüsrana, hayal kırıklığı ve olumsuz duygularla ya da bu durumlara karşı duyulan güvensizlikle şekillenen genel ve özel bir tutumdur (Naus, 2007: 15).

Sinizmin aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluşu ifade edilmektedir. Ayrıca obsesif ve kompulsif bozukluklar, negatif duygusallık, makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilir (Özgener vd., 2008: 56).

2.2. Örgütsel Sinizm Kavramı

Örgütsel sinizmi ilk keşfeden araştırmacılardan biri olan Niederhoffer örgütsel sinizmi, kuralsızlığın bir türü olarak kendi kolluk gücü ve kamuya yönelik polislerin olumsuz tutumları olarak tanımlamakta ve polis teşkilatı üzerinde yaptığı çalışmalardan yola çıkarak sinizmi, polis dünyasının değerler sistemi üzerine

kurulmuş ideolojik bir kalkan olarak ifade etmektedir (Neidherhoffer, 1967: 9). Polislerin sinik davranışlarıyla ilgili olan bu durumun Durkheim'in anomi kavramından yola çıkarak açıklandığı bahsedilmektedir (Brandes, 1997: 13). Çalışmada sinik davranış gösteren insanların işe yönelik motivasyonları ve bağlılıklarında düşme, şikayetlerinde ve devamsızlıkta artma görüldüğü ifade edilmektedir (Mino, 2002: 9).

Örgütsel sinizm özellikle 1990'lı yılların başından günümüze işletme yönetimi, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, iş etiği, halkla ilişkiler gibi farklı alanlardan araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 291).

Goldner vd. (1977), örgütsel sinizm çalışmalarında hedef olarak örgütü alınırken, bunun başlıca psikolojik yöneliminin organizasyona ilişkin bireysel inançlara odaklanmak olduğu söylenebilir. Buna karşılık sinizm fenomenini anlamak için sosyolojik bir yaklaşım benimsemişlerdir (Goldner vd., 1977: 541). Bunların yaklaşımı Merton'un adaptasyon paradigmasıyla uyumludur. Burada örgütsel sinizm yapısı doğrudan incelenmezken, tanımlama yapılarak sinik bilgi kavramından söz edilmektedir.

Sinizm, pek çok kez farklı açılardan incelenmiş ve farklı farklı tanımları ortaya çıkmıştır, bu tanımlardan bazıları; bir inanç olduğu, bir duygu olduğu, karakteristik bir özellik veya küresel bir özellik olduğu yönündedir. Sinizm kavramına mesleki yönden bakıldığında, polislik ve işçilik gibi yüksek stresi olan işler ilk olarak göz önüne alınmaktadır. Ancak en yaygın görüş, örgütsel sinizmin; örgüt hakkındaki negatif inanışlar, (örneğin, örgütün bütünlükten yoksunluğu), negatif duygular ve olaylara bağlı ortaya çıkan davranışlar olduğudur (örneğin, dürüstlük yoksunluğuna karşı somut davranışlar). Bu noktada, negatif davranışların örgüte karşı olduğunu belirtmek gerekir (Scott ve Zwig, 2008: 96).

Sinizm üzerine iki araştırma geleneğinin olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi; sinizmi kararlı bir kişilik özelliğini yansıtan bir genel yapı olarak değerlendirmekte, ikincisi ise; sinizmi topluma, mesleklere, kurumlara ve örgütsel değişime yöneltilen

bir spesifik yapı olarak ele almaktadır. Farklı açılardan ele alınan örgütsel sinizm çalışmaları şu şekilde özetlenebilir:

Cole vd. (2006) iş hayatında tecrübe edilen duygunun, algılanan yönetici desteği, psikolojik dayanıklılık ve işgören sinizmi arasındaki ilişkilere etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. İsviçre’de bulunan bir medikal teknoloji şirketinde çalışan işgörenlerden toplanan verilerin analiz edilmesiyle ulaşılan sonuçlara göre, işgörenlerin bir örgütsel kriz sırasında yaşadıkları olumlu ve olumsuz duygular; algılanan yönetici desteği ile sinizm, diğer yandan psikolojik dayanıklılık ile sinizm arasındaki ilişkileri tamamen açıklamaktadır.

Cartwright ve Holmes’e (2006) göre örgütler çalışanlarından çok şey beklemekte ancak bu beklentilerinin karşılığında bir iş ve istihdam dışında pek bir şey vermemektedirler, belki de sadece bu yüzden işgören sinizminin ve güvensizliğin artması şaşırtıcı değildir. Yazarlar örgüt ve işgören arasında bu anlamda dengeyi yeniden kurmayı denemekte ve işin anlam ve duygusal yönlerini fark etmenin örgütsel bir ihtiyaç olduğunu belirtmektedirler.

Johnson ve O’leary-Kelly (2003) iki tür sosyal mübadele ihlalinin (psikolojik sözleşme ihlali algısı üreten ve örgütsel sinizm algısı üretenler) işgörenler üzerindeki diferansiyel etkilerini araştırmışlardır. Banka çalışanlarının bir örneklemini kullanarak yaptıkları araştırmada ulaştıkları sonuca göre sinizm, psikolojik sözleşme ihlallerinin iş ile ilgili tutumlar üzerine etkilerine (örgütsel bağlılık ve iş tatmini) kısmen aracılık etmiş, ama sadece psikolojik sözleşme ihlali (sinizm değil) işgörenlerin davranışsal yanıtlarını (performans, işe gelmeme) tahmin edebilmiştir. Ayrıca duygusal sinizm psikolojik sözleşme ihlali ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir ki bu durum, sinik tutumların tutum sahibi için olumsuz sonuçlara yol açtığı anlamına gelmektedir.

Andersson ve Bateman (1997), işyerinde sinizmin sebep ve sonuçlarını anlamak için yaptıkları çalışmada; yöneticilere yapılan yüksek düzeydeki ödemeler ve tazminatların, kötü örgüt performansı ve ani işten çıkarmaların beyaz yakalı işgörenlerde sinizme yol açtığını belirtmektedirler. Ayrıca sinizmin, örgütsel

vatandaşlık davranışları gösterme niyetleri ve etik dışı davranışları sergileme taleplerine uyma niyetleri ile negatif yönlü ilişki gösterdiğini ifade etmektedirler.

Fitzgerald (2002) örgütsel sinizme ilişkin doktora tezinde, bir üretim işletmesinde çalışan 226 erkek ve 90 kadın işgören üzerinde örgütsel adaletsizlik ve açıklama tarzının örgütsel sinizmin göstergeleri olup olmadığını araştırmıştır. Algılanan örgütsel adaletsizlik örgütsel sinizm ile ilişkilidir. Adaletsizliğe verilen tepkiler, adaletsizliğin sebebi ile ilgili tutuma bağlı olarak değişir. Olumsuz olayları kendilerinin dışındaki faktörlere bağlama eğiliminde olan kişiler diğerlerinden daha sinik tutum gösterirler. Örgütsel adaletsizlik örgütsel sinizmi işgörenlerin insanlara genel olarak duydukları sinizmden daha fazla tahmin etmektedir. Bu araştırmaya göre sinizm, işgörenin algıladığı örgütsel adaletsizliği doğrudan ve güvenli bir biçimde belirtme imkanının olmadığı durumlarda, bu durum ile başa çıkabilmek için verdiği bir cevap olabilir.

Brandes vd. (1999) orta büyüklükteki bir fabrikada çalışan 129 yönetici ve işgören üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işgören katılımı, yöneticinin biçimsel davranışı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sinizm ile işgören katılımı arasında orta düzeyde negatif ve yöneticilerin biçimsel rol davranışı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir.

Delken (2004) tarafından çağrı merkezinde yapılan araştırmada, örgütsel sinizm ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler belirlemeye çalışılmış ve bu doğrultuda psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide demografik özellikler aracı değişken olarak belirlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, psikolojik sözleşme ve örgütsel sinizm ilişkisi arasında demografik değişkenlerin etkisi yoktur. Sadece bekar bireylerin örgütsel sinizm düzeyleri yüksek değer göstermiştir.

Dean vd. (1998), "Organizational Cynicism" adlı çalışmalarında birçok işgören tarafından örgütlerine yönelik olarak gösterilen son derece olumsuz tavırlarının doğasının ne olduğu sorusunu cevaplayabilmek için, ilgili değişik disiplinlerdeki yazını gözden geçirerek örgütsel sinizm kavramını geliştirmişlerdir.

Örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte, Dean vd. (1998) tarafından yapılmış olan "işgörenlerin istihdam edildiği örgüte karşı olumsuz tutumları" genel kabul görmüş tanım olarak ortaya çıkmaktadır (Brown ve Cregan, 2008: 667-686).

Dean vd. (1998) tarafından yapılan tanıma göre örgütsel sinizm; işgörenlerin faaliyet gösterdikleri örgütte aynı şeye birlikte motive olamama eksikliğine inanmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (James, 2005: 7). Yapılan bu tanımlamadan yola çıkarak örgütsel sinizm olumsuz inançlar (mitler) duygular ve bunlarla ilgili davranışlar aracılığıyla oluşan ve kişinin çalıştığı kurumla ilgili tutumları şeklinde ifade edilebilir.

Naus (2007) örgütsel sinizmi, *"iş çevresindeki sorunlu olaylara ve koşullara karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunmalarının karşılığı"* olarak tanımlarken, Dean vd. (1998) *"işgörenlerin çalıştığı örgüte yönelik geliştirdiği, (1) örgütte bütünlüğün eksik olduğuna ilişkin bir inanç, (2) örgüte yönelik olumsuz duygu, (3) bu inanç ve duyguyla tutarlı olarak örgüte yönelik aşağılayıcı/kötüleyici ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi, olmak üzere üç boyutu içeren negatif tutumlar"* olarak tanımlamaktadırlar (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 292).

Bazı araştırmacılar örgütsel sinizmin karakteristik bir özellik olmadığı sonradan oluşan bir davranış olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalar örgütsel deneyimlerin bu sonuca katkıda bulunduğunu destekler. Sinizm, psikolojik sözleşme ihlali sonucunda ortaya çıkabilir. Örneğin, sinizm sözleşme ihlali, örgütsel bağlılığın eksikliğine dayalı değişimler ve iş tatminiyle ilişki içindedir.

Örgütsel sinizm, örgütle ve örgüt temsilcileriyle yaşanan tecrübelerle ilgili olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle durumsal faktörler örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında

etkilidir. Bunun yanında ruhsal özelliklerin de örgütsel sinizmin oluşmasında rolü vardır (Scott ve Zwig, 2008: 97). Örgütsel sinizm hakkındaki bir diğer tanım ise: sinizmi; umutsuzluk, hayal kırıklığı, boşluğa düşme gibi olayların sonucunda oluşan genel veya spesifik tutumlar olarak tanımlamakta ve bu tutumların bir kişiye, gruba, ideolojiye ve kuruma karşı olabileceği belirtilmektedir. Bu iki tanımda da yapısal problemler vardır. Bu tanımlar bir noktaya açıklık getirmemektedir. Bu noktada bakılması gereken önemli konu örgütsel sinizmin bir tutum olmasıdır. Kısır döngü olmaması için örgütsel sinizmin neden bir tutum olduğunun açığa kavuşması gerekir. Tutum, "... olayın psikolojik olarak değerlendirmesinin özetidir. Bu değerlendirme iyi-kötü, zararlı-yararlı veya sevilbilir-sevilmeyebilir" şeklindedir. Bunun yanında inançlar, "... olaylara veya fikirlere karşı öznel yargılamalardır." (Delken, 2004: 9).

Araştırmacılar örgütsel sinizmin bir sorun olduğu konusunda hemfikir olsa da, aslında ne olduğu konusunda çok az mutabakat vardır. Niederhoffer (1967)'ye göre sorun üç unsurdan oluşur: 1) Nefret, hasetlik ve düşmanlık duygularının yayılımı, 2) Güçsüzlük duygusu, 3) Sürekli bu duyguları yeniden yaşama. Eaton (2000) ise bu durumu bir polis memurunun şu ifadesi ile özetler: "Sivillerden nefret ediyorum."

Sinizmin günümüzdeki algısı öncesine benzememektedir. Çünkü eski sinikler acımasız eleştirileriyle tanınırlardı. Günümüzde sinizm karamsarlığın ve güvensizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle örgütsel sinizm, kişinin örgüte karşı olan negatif tutumlarıdır.

İşgörenlerin olumsuz davranışlara yönelme eğilimi; örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hor görmeleri ve eleştirel ifadeleri de içine almaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutanis ve Çetinel, 2010: 188). İşgörenler sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktan büyük keyif alırlar (Dean vd., 1998: 346). Böylece sinik tutuma sahip işgörenler

örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilmekte, görev ifadelerini yeniden yazabilmekte ve alaycı yorumlarda bulunabilmektedirler (Brandes, 1997: 34-35).

Özetle örgütsel sinizm literatürüne bakıldığında iki büyük disipliner gelenekten söz edilebilmektedir. Bunlardan ilki çalışan sinizmi ikincisi ise kaynağını örgütsel okullardan alan örgütsel sinizme ilişkin yaklaşımlardır. Bu sinizm tanımlamaları genellikle geleceğe dönük kötümserlik ve başkalarına ilişkin olumsuz beklentileri içermektedir (Brandes, 1997: 21).

2.3. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Değişim için yanlış yönlendirilen çabalar, aşırı stresin yüklediği yük, örgütsel beklentilerin karşılanamaması, düşük sosyal destek, rekabet düzeyi ile karşılaşıldığında yetersiz kalan tanıtım, amaçların çatışması, artan örgütsel karmaşıklık, karar verme güçlüğü, iletişim eksikliği, işgören sessizliği, psikolojik sözleşme ihlalleri ve işten çıkarma örgütsel sinizmin bazı sebeplerindendir (İnce ve Turan, 2011: 110).

Sinizm genellikle düşük lider potansiyeli, aşırı kuşkuculuk, aşırı endişe, sosyal geri çekilme ve suistimal edilen inanç sistemi ile olumlu bir ilişki yürütür. Ayrıca takıntılı davranışlar, olumsuz duygular gibi kişilik özellikleri örgütsel sinizmin ortaya çıkışında etkilidir.

Birçok yazar örgütsel sinizmi öğrenilen bir durum olarak görürken, bazıları örgütsel sinizmin canlıların kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu savunur. Sinizmin kişilik temelli olduğunu savunan araştırmacılar sinizmin insan doğasına ait genel bir perspektif olduğunu düşünürler.

Kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerinde fazla etkisi olmadığını belirten araştırmalar da bulunmaktadır. Durumsal yaklaşıma göre örgütsel sinizmin öğrenilen bir durum olmadığı düşüncesi genel anlamda sinizm ile örgütsel sinizm karşılaştırıldığında görülmektedir (İnce ve Turan, 2011: 109).

Örgütsel sinizmin en çok bahsedilen nedenleri arasında psikolojik sözleşme ihlalleri, gücün dengesiz dağılımı, süreçteki adaletsizlik, geleneksel iş değerleri ve uzun çalışma saatleri, etkin olmayan yönetim ve liderlik, küçülme politikası, yeniden yapılanma, yöneticilerin görevden alınması, üst düzey yöneticilerin maaşları, ani ve acımasız işten çıkarmalar, zayıf örgütsel performans ve örgütsel değişim çabaları sayılabilir (Ferres ve Connell, 2007: 67).

Anderson, Bateman ve Heriot gibi bazı araştırmacılar örgütsel sinizmi psikolojik sözleşme ihlalleri çerçevesinde inceler ve üç grupta sınıflandırır (Cartwright ve Holmes, 2006: 200-202).

- İş dünyasının özelliklerinden kaynaklanan; politikalar ve uygulamalar arasındaki uyum eksikliği, etik olmayan davranış ve kurumsal sosyal sorumluluk ve yetersiz ücret politikaları.
- Örgütsel özelliklerden kaynaklanan; çalışanların katılım, zayıf iletişim, değişim uygulamalarındaki yönetim eksikliği
- Rol çatışması gibi işin kendisinden kaynaklanan özellikler, rol belirsizliği ve artan iş yükü.

Buradan da anlaşılacağı üzere, neredeyse araştırmacıların tamamı tarafından örgütsel sinizmin ortaya çıkmasındaki en önemli faktör olarak psikolojik sözleşme ihlalleri gösterilir. Bu durum örgütteki bireyler arasında olumsuz durumlara sebep olur, son derece gayri resmi, yorumlayıcı ve kapalı beklentiler, psikolojik sözleşme olarak sayılabilecek sözler ve sorumluluklar, bireylerde sinik tutumları tetikler (Özgener vd., 2008: 56). Psikolojik sözleşme ihlali örgütsel sinizm davranışının duygusal bir belirtisidir. Bu çalışanın isteksizliğiyle ilişkilidir ve işverene olan güvenin azaldığını gösterir (İnce ve Turan, 2011: 109).

2.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizm hakkında yapılan tüm araştırmalar, örgütlerde görülen sinizm türleri arasında en fazla örgütsel sinizmle karşılaşıldığından hareketle örgütsel sinizmi ana başlık olarak kabul eder. Araştırmaların hepsi bu noktada birbirlerini destekler mahiyettedir.

2.4.1. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, “örgütlerin, başarıya ulaşmak için yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emekler ve gösterdikleri çabalar hakkındaki karamsar bakış açıları” olarak tanımlanmıştır (Wanous vd., 2000: 132). Bir başka tanımda; örgütsel değişim sinizmi, işgörenlerin örgütsel değişim çabaları için karamsarlık ve umutsuzluk tutumu olarak da tanımlanmaktadır (Thompson vd., 2000: 2).

Örgütsel değişim sinizmi kurumlarda görülen başarısız değişim çabalarına tepki olarak algılanabilir. Bu husus, örgütün durumuna etki etmeyen değişiklikler ve yenilikler için geçerli değildir. Örgütü önceki durumundan daha da kötü bir duruma sokan değişimler de buna dahildir. Genellikle yöneticilerin değişikliğin çalışanlar için avantaj olduğunu önceden söylediği durumlarda ortaya çıkar. Eğer bu durum sıklıkla tekrar ederse çalışanın beklentileri olumsuz sonuçlanarak hayal kırıklığına uğrar. Artık çalışan değişim sürecine güç harcamak istemez, eksik iş birliği yüzünden değişim yine başarısız olur. Örgütsel değişim hakkındaki sinizm örgütsel sinizmin diğer türlerinden farklıdır. Zaman bakımından uygulanan yanlış politikalar sinizmin derecesini artırabilmekte, doğru politikalar ise azaltabilmektedir (Reichers ve Wanous, 1997: 50). Sonuç olarak örgütsel değişim hakkındaki sinizm düzensizdir, durumu her zaman sabit değildir.

Örgütsel değişim sinizmi, bir önceki değişimdeki sonuçlardan elde edilen tecrübe, etkisiz liderlik uygulamaları ve kararlara katılımdaki yetersizliklerden etkilenir (Wanous vd., 2000: 137). Genel olarak olumsuz karakterli kişilik sergilenmesi örgütsel değişim sinizminde düşük etkiye sebebiyet vermektedir. Örgütsel değişim sinizmi aynı anda olan örgütsel değişim ve değişime yönelik motivasyonla ters

ilişkilidir. Ayrıca, örgütsel değişim sinizmi, iyi bir performans gösterme ile daha fazla para kazanma arasındaki ilişki algısını zayıflatmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel değişim yönünde daha fazla sinik olan çalışanlar, değişim çabalarına daha düşük motivasyon göstermekte, daha düşük kişisel başarı ummakta ve içsel ve dışsal ödüllere karşı düşük değer algılaması göstermektedirler. Söz konusu bu sinik çalışanlar, vasat bir çalışanın istismar edildiğine ve örgütsel ödüllendirmelerin adil paylaşılmadığına inanırlar (Andersson ve Bateman 1997: 451).

Değişim çalışmalarında işgörenlerin yeterli desteklerinin olmaması, örgütlerde başarısızlığa veya istenen düzeyde başarıya ulaşılamamasına sebep olur. Böylece meydana gelen başarısızlık, yeniden deneme girişiminde bulunma isteğine engel olan sinik düşünceleri desteklemiş olur. Bunun yanında çok az sayıda değişim girişimi üst yönetimin ve işgörenlerin yeterli desteği olmaksızın uygulamada yer almıştır. Birçok yeniliğin başarısı gönüllü bir bağlılığa ve bu tür davranışların devamına bağlıdır. Ayrıca sinik çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını veya işlerine karşı motivasyonlarını kaybedebilirler ve işe gelmeme durumları ve şikayetler artabilir. Bu durum örgütlerde değişimi planlama ve yönetme süreçlerinde önemli bir belirleyicidir. Bu nedenle sinizm, örgütlerde değişimin önünde önemli bir engeldir. Değişim konusundaki sinizmi azaltmak için şunlar yapılabilir (Reichers vd., 1997: 48-49);

- Çalışanları kendilerini ilgilendiren kararlara dahil etmek,
- Amirlerin iletişim adına gösterdikleri çabanın farkında olmak ve bunu ödüllendirmek,
- Devam eden değişim çalışmaları hakkında kişileri bilgilendirmek,
- Zamanlamada verimliliği artırmak,
- Güvenilirliği artırmak,
- Geçmişle ilgilenmek (hataları kabul etmek, özür dilemek, zararı telafi etmek),

Örgütsel değişim sırasında yönetime özü bazı davranışlar gözlenir. Yönetim, işgörenlerine örgütsel değişim için önerilen değişiklikleri açıklar ve değişikliklerin olası olumsuz sonuçları konusunda bilgi sunar. Eğer yönetim tarafından yapılan açıklamaların ve verilen sözlerin zaman içerisinde doğru olmadığı ortaya çıkarsa; bazı işgörenler örgüte, değişikliği yapan yönetime ve örgütsel değişim için yapılan çabalara karşı olumsuz tutum takınabilirler (Thompson vd., 2000: 2). Değişim için yapılan çalışmalar başarısız olduğunda, işgörenler duygusal boyutta kendilerini aldatılmış ve hayal kırıklığına uğramış hissederler (Abraham, 2000: 272).

Sinik bireylerin değişimi gerçekleştirmeye destek vermemeleri, sınırlı bir başarı ya da başarısızlık meydana getirebilir. Başarısızlık, olumsuz inançları güçlendirmekte ve örgütsel değişimi tekrar deneme isteğini engellemektedir. Başarısızlık sinik inançları pekiştirdiği için örgütsel değişim sinizminin üstesinden gelmek önemlidir. Dolayısıyla değişiklik girişimlerinde başarıya ulaşma olasılığı daha azdır. Değişim çabalarının çoğunda, değişimi uygulayabilmek ve yürütebilmek için örgütte sürekli çalışan işgörenlerin olması gerekmektedir. Birçok yeniliğin başarısı, isteğe bağlı sorumluluk almaya ve işin sürekliliğini takip etmeye bağlıdır. Başka bir anlatımla, örgütsel değişim sinizmi, değişim için önemli bir engeldir (Bommer vd., 2005: 737).

2.4.2. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi Andersson (1996) tarafından önerilen bir sinizm türüdür. Sinizmin bu türü işe karşı tutumu anlamak için önemlidir. Çalışan sinizmi tanımı örgütsel sinizm tanımı içinde kullanılmıştır.

Sinizmin bu formu çağrı merkezleri için geçerlidir, çünkü sahte çalışan sinizmi belirtileri, hayal kırıklığı ve umutsuzluk çağrı merkezleri yöneticileri için kalıcı bir sorundur. Bu sinizm türü çalışana bağlı olduğuna için sürekli istikrarsızlık gösterir (Delken, 2004: 54).

Örgütte meydana gelen sözleşme ihlal edilirse işgören hayal kırıklığına uğrar ve örgüte olan güveni sarsılır. Bu durum işgörende sinizm meydana getirir. İşgören,

sinizle birlikte yönetime öfke duyar, çalıştığı işi sahiplenmez ve uzaklaşır. Hayatını sürdürmek için zorunlu olarak işini yapar hale gelir (Kabataş, 2010: 19).

Çalışan sinizmi, genel olarak örgütleri, üst yönetimleri ve çalışma ortamındaki diğer varlıkları hedef alır. Çalışanlar bu hedeflere yönelik küçümseme, hüsrana ve umutsuzluk gibi olumsuz duygular içerisindedirler (Andersson and Bateman, 1997: 463). Çalışan sinizmi, uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, etkili olmayan liderlik ve yönetim, örgütteki yeni görevler, örgütlerin küçülmesi, örgütlerde yönetim kademelerinin azaltılması ile işe karar veren ve uygulayan arasındaki kademelerin mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılması sonucunda oluşan işgören-işveren arasındaki ilişkilerin yeni bir paradigmasıdır (Cartwright ve Holmes, 2006: 201).

Çalışan sinizmi, “bir bireye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneğe ve örgüte karşı küçümseme ve güvensizlik durumu ile beraber hayal kırıklığı ve umutsuzluk ile şekillenen, hem genel hem de özel bir tutum” olarak tanımlanmıştır (Andersson, 1996: 1397-1398).

Çalışan sinizmi örgütlerde büyük sermaye, üst düzey yönetim ve örgütte yer alan diğer çalışan ve bölümlere yönelik bir tutumdur. Çalışan sinizminde özellikle “eşit olmama duygusu” vurgulanmaktadır. Çalışan sinizmi, örgütlerde sinik tutuma sahip bireyleri diğer bireylerden ayırmak için önemlidir (Abraham, 2000: 272). Bu eşitsizlik hissini yaratan, çalışan ve işveren arasında olduğu varsayılan ve zımnen eşitlik, adalet ve tarafsızlık vaat eden psikolojik sözleşme ihlallerinde olduğu gibi işverenle olan resmi sözleşme ihlallerinde de görülmektedir (Andersson, 1996: 1403).

Örgütlerin ve çalışanların kariyerlerini nasıl kontrol ettiklerini, kariyer kontrolleri ile birlikte gerçekleşen değişikliğin dinamikleri ve gizli anlamlarını (imalarını) örneklerle araştıran bir çalışmada, çalışan sinizmine değinilmiş ve bu anlamda kariyer kavramı üzerinde durulmuştur. Çalışanların neden örgüte dayalı kariyer istemedikleri ve örgütlerin neden tam gün olarak çalışan sayılarını azalttıkları araştırılmıştır. Kariyerlerini kontrol etmeye çalışan işgörenlerin ve örgütlerin yaşadıkları ikilemler üzerine odaklanılmıştır. Çalışanlar ve örgütler için kısa süreli

aksaklıkların kendilerini kariyer yönetiminin yeni modellerine nasıl dönüştürebileceği üzerine tahminlerde bulunulmuştur. Ayrıca, örgütlerin neden kadrolu bir işgören istemedikleri sorusunun yanıtı aranmış; böylece örgüt tarafından doğruluk ve dürüstlük eksikliğinin, yönetimin güdülenmesi ve yeterliliği konusunda çalışan sinizmine yol açtığı belirlenmiştir (Feldman, 2000: 1287-1289).

2.4.3. Meslek Sinizmi

Meslek sinizmi, otoriteye ve örgütlere karşı olumsuz ve güvensiz tutumlardır. Örgütsel sinizmin bu türünde, işin bunaltıcı olduğu, ödüllendirici olmadığı ve çabaya değmediğine ilişkin özel bir tutum egemendir (Andersson, 1996: 1397). Ayrıca mesleğe karşı duygusal hissizlik, aldırmaçlık ve önem vermeme durumu söz konusudur (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmde, işgören, öncelikli olarak müşteriye sonra da halka karşı olumsuz tutum sergilemektedir. Ayrıca işgörenler, müşterilerine hizmet etmedeki yetersizliklerini yönetime, politikalara, uygulamalara ya da kaynak yetersizliğine dayandırdıkları zaman, sinizm örgütsel anlamda genişleyebilmektedir (Naus, 2007: 13).

Literatürde meslek sinizminin iş sinizmi olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Mesleki sinizm ile örgütsel sinizm arasında belirgin bir fark olduğu; mesleki sinizmin çalışmanın içeriğine, örgütsel sinizmin ise çalışma koşullarına odaklandığı belirtilmektedir (Delken, 2004: 16).

Bazı hizmet sektörlerinde müşterilerle olan gergin ilişkiler çalışanları duygusal alanda tükenmiş ve fiziksel olarak bitkin hissettirir. Gelişen teknolojiyle müşterilerin beklenti düzeylerinin yükselmesi, çalışanın beklentiye karşı memnuniyeti sağlamak için gösterdiği çaba, müşterilerden gelen olumsuz davranışlar durumu daha da güçleştirmektedir. Örneğin; yardım hizmeti veren mesleklerde, ilişki sorunlar üzerine kuruludur, geribildirimlerin çoğu olumsuzdur, başarısızlıklar abartılır ve şikayetçiler çözüm için dayanışma içinde değildirler (Abraham, 2000: 273).

Meslek sinizmi, kişinin kendisini işle ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve kişilerin kendilerini tüketicilerden uzaklaştırmalarına

ve onları birey olarak görmemelerine neden olur. Meslek sinizmi, duyarsızlık, kopukluk ve umursamamazlık ile karakterize edilmekte, tükenmişlik ve rol çatışması ile ilişkilendirilmektedir. Meslek sinizminin kaynağı gösterilen tükenmişlik ve rol çatışması nedeniyle fatura toplama, çocuk bakıcılığı, sosyal hizmet çalışanı, polislik, hosteslik ve sekreterlik gibi mesleklerde çalışanlar gerçek duygularından uzaklaşabilmektedirler (Abraham; 2000: 273).

Rol belirsizliği işle ilgili kararlara katılmama duygusuyla ilişkilendirilir. Rol çatışması ise; üst kademede bulunanlar ile diğer ilgili tarafların beklentileri çalışanın rol beklentileriyle her zaman örtüşmez. Rol çatışması ister rol göndericisi ile rol görevlisi arasında uyumsuz beklentileri, ister birkaç rol göndericisi arasında uyumsuz beklentileri, isterse farklı rollerden kaynaklanan birden fazla rol baskısını içersin, karşılanmayan beklenti algılamaları ve olumsuz tutumlarla sonuçlanabilir (Andersson, 1996: 1413).

Mesleki sinizm ile rol çatışması ve rol belirsizliği ilişkisi tükenmişlik ile de ilgilidir. Meslek sinizminin bir kaynağı olduğu düşünülen rol çatışması ve rol belirsizliği, hizmet sektörü çalışanlarıyla daha çok ilişkilendirilmektedir (Dean vd., 1998: 343-344).

Mesleki sinizm çağrı merkezleri için çok geçerlidir, çünkü çağrı merkezi çalışanları devamlı olarak performans baskısı altındadırlar ve bu baskı müşteriye iyi hizmet verme ihtiyacı ile birleşmiştir. Bu durum rol çatışmasına yol açmakta ve mesleki sinizme neden olmaktadır (Naus, 2007: 31-32).

Mesleki sinizmin örgütlerde bireylere fayda sağlayabileceği birkaç önemli rolü olduğu belirtilmiştir. Mesleki sinizmin rol belirsizliğini azaltabileceği, inançlar ve gerçekler arasında tutarlılığı sağlayabileceği ve işgörenlerin içtenlikle katılımlarının sağlanabileceği ileri sürülmüştür (Abraham, 2000: 273).

2.4.4. Kişilik Sinizmi

Literatür incelendiğinde kişilik sinizmini belirlemek için genellikle Cook ve Medley'in (1954) "Minnesota Çoklu Kişilik Envanteri" ve Wrigtsman'ın (1974, 1992) "İnsan Doğasının Felsefesi Ölçeği"nin kullanıldığı görülmektedir (Metzger, 2004: 30). Kişilik sinizmi, çeşitli çalışmalarda genel sinizm olarak da tanımlanmaktadır. Kişilik sinizmi ile örgütsel sinizm yapı olarak birbirinden ayrılmıştır. Kişilik sinizmi bireyin kişiliğinden kaynaklanırken; örgütsel sinizm, bireyde sinik tutumların oluşmasına neden olmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285-289).

Kişilik sinizmi, insan davranışlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasına sebep olan, kişinin tabiatında bulunan sinizmin bir türüdür. Kişilik sinizmi, alaycı bir küçümseme ve kişilerarası zayıf ilişkilerle nitelendirilir ve dürüst olamayan, suç ortağı, umursamaz, bencil ve sosyal etkileşimlerde yetersizlik gibi kapsamlı bir genelleştirmeye dayanan ve insanlara karşı kökleşmiş bir şüphe ve güvensizlik duygularını içerir. Güvensizlik sonucunda, bireyler duygu ve davranışlarını öfkelenerek, kızgınlık göstererek, üzülen ve hile yaparak göstermektedirler. Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliğidir. Bu kişilik özelliği, insan davranışlarıyla ilgili olumsuz görüşleri yansıtmaktadır. Kişilik sinizminin, kişinin doğuştan gelen muhalif olma özelliği ile ilişkili olduğu ve örgütsel sinizmin güçlü bir öncülü olduğu saptanmıştır (Abraham, 2000: 270-271).

Kişilik sinizmi, sinizm türlerinden biri olup, doğuştan gelen ve genellikle insan davranışlarını olumsuz olarak algılayan bir sinizm türüdür. Kişilik sinizmine göre birey, kişileri küçük ve hor görmekte, onlara yukarıdan bakmakta, saygısız bir şekilde davranmakta ve diğer bireyler ile arasında zayıf bağlar kurmaktadır (Kalağan, 2009: 55).

Ayrıca kişilik sinizminin, sinizmin diğer türlerinin de kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Buna neden olarak da, sinik özelliği kişiliklerinden kaynaklanan kişiler, hayata karşı olumsuz bir bakış açısıyla bakmaya yatkındırlar ve bundan dolayı da bu kişilerin adalete karşı daha duyarlı olabilecekleri belirtilmektedir.

Örneğin, kişilik sinizminin etkisi altında bulunan kişilerin ortada herhangi bir sebep olmadığı halde kendilerini haksızlığa kurban edilmiş biri gibi görerek çalışan sinizmine; toplum tarafından normal olarak algılamanın ötesinde bir reddetme durumu yaşayarak kurumsal/toplumsal sinizme; yeteneklerinin tamamından yararlanabileceği imkanlardan mahrum bırakıldığı şeklinde düşünerek meslek sinizmine; tüm iyi niyetli değişim çabalarına rağmen yönetimin kötü olduğu algısına kapılarak da örgütsel değişim sinizmine kaynaklık edebileceği belirtilmektedir (Abraham, 2000: 284).

2.4.5. Kurumsal/Toplumsal Sinizm

Kanter ve Mirvis'e (1989) göre kurumsal/toplumsal sinizm, toplumun karşılanamayan beklentileri sonucunda oluşmaktadır. İnsanların hayata karşı sinik bakış açılarının, toplumsal ve politik çevrelerde değişen tutumlardan kaynaklandığı belirtilmiştir. Sanayileşmenin erken aşamaları ve modern örgütlerin başarısız hedefleri sürecinde işgörenleri sömürmeyi içeren sinizm kavramı, işyeri ortamını geliştirmek için de kullanılmıştır. Bu çerçevede topluma, kendine, örgütlere ya da diğerlerine karşı hayal kırıklığına uğrama olarak belirtilmiştir (Dean vd., 1998: 344).

Kurumsal/Toplumsal sinizm, bir ülkedeki insanların kendi devlet yönetimlerine ve kurumlarına güvenmedikleri durumlarda ortaya çıkan örgütsel sinizmin bir türü olarak tanımlanabilir. Bir diğer tanıma göre toplumsal sinizm, birey ile toplum arasında bulunan toplumsal sözleşme ihlalleri sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak görülebilir (Kabataş, 2010: 17).

Örgütsel sinizmin bir türü olan kurumsal/toplumsal sinizm, çalışanların örgütlerine güvenmediği ülkelerde görülür. Örgütsel sinizmin daha genel bir türü olan bu tür, kişilik sinizmi ile de örtüşür. Kanter ve Mirvis'e göre sinizmin bu türü idare edilebilir ve kararsızdır (Delken, 2004: 15).

Toplumsal siniklerin ayırt edici özelliği, başlarına gelenlerden dolayı suçladıkları sosyal ve ekonomik kurumlara yabancılaşmalarıdır. Geleceğe dair umutsuzlukları, kısa dönemli çıkarlarını dikkate almalarına ve işleri ile ilgili her göreve ve fırsata

“Benim çıkarım nedir?” şeklinde bir tutum içerisinde yaklaşmalarına neden olur ve bu tutumları sonucunda işlerine karşı sınırlı bir ilgi duyacaklar ve sıkıntı verici bir durum ile karşılaşacaklardır (Kanter ve Mirvis, 1989: 271-272).

Kanter ve Mirvis (1989) tarafından bir problem vakasında aynı objeye karşı farklı tutumlar sergilenebildiği incelenmiş; insanların olumlu ve olumsuz tutumlara aynı anda sahip olabildiği belirtilmiştir. Bir kişinin patronuna karşı sinik bir tutum sergileyebildiği ama aynı zamanda onun liderlik yeteneklerine de hayran olabildiği söylenmiş, bu durumun ise akılla uyuşmayan nitelikleri görmezden gelerek belirli bir şeye karşı tutumları gruplayabildiği belirtilmiştir.

Kurumsal/Toplumsal sinizmin etkisi net değildir. Bazı durumlarda işgörenleri örgüte daha da bağlı kılabilir. Bu durumun nedeni ise topluma ve kurumlara karşı sinik tutumlar içinde olan bireylerde çalışmakta olduğu kurumlara karşı önceden oluşmuş bir önyargı vardır. Bu önyargı beklentiyi düşürmektedir. Toplumdan gördüğü hayal kırıklıkları kişiyi genellemeye götürmekte ve kendi içinde de hayal kırıklıkları yaşayacağını düşünmektedir. Bu yüzden örgütte meydana gelen küçük bir olumlu olay dahi çalışanın motivasyonunu düzeltmesine, örgüte karşı umutlu ve olumlu bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır (Kalağan, 2009: 56).

Toplumsal sinizm ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Toplumsal sinizm altında, işgörenlerin daha mutlu ve örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlamaktadır. Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin, işyerindeki durumuna ilişkin beklentileri daha gerçekçi olmaktadır. Öncelikli olarak, aşırı derecede beklentileri olmadığı için, iş yaşamında stresin neden olduğu hayal kırıklığı daha az ızdıraba neden olmaktadır. Örgütlerde şüphesiz yüksek düzeyde olması toplumsal sinizm yaşayan bireylere zarar vermektedir (Abraham, 2000: 287).

2.5. Örgütsel Sinizm Teorileri

Örgütsel sinizm üzerine yapılan araştırmaları belirli bir kategori içerisinde ortaya koyan yaklaşımlardır.

2.5.1. Sinizme Karakter Yaklaşımları

Genel sinizm üzerine yapılan birçok çalışma karakter yaklaşımını esas alır. Önemli sayılacak kadar makale fiziksel ve zihinsel sağlık üzerine olan ve “sinik düşmanlık” da denilen sinizmin etkisi üzerinedir. Bazı çalışmalar ise kalp-damar hastalıklarının artan riskiyle sinik düşmanlık üzerine odaklıdır (Eaton, 2000: 7).

Guastello vd. (1992) sinizmi çalışırken, kişilik ve iş değerleri üzerine hipotezlerini kurdukları çalışmalarında Mirvis ve Kanter’in (1991) sinizm ölçeğini kullanarak buldukları sonuçlara göre, düşük liderlik, yüksek kuşkuculuk, yüksek kaygı ve içedönüklük ve ayrıca “insan sömürüsü olduğunu belirten Marksist inanç sistemi” ile sinizm arasında pozitif ilişkiyi aramışlardır (Eaton, 2000: 8). Everson, Greenglass, Julkunen, Houston, Vavak, Simith gibi yazarlar insan doğası anlamında sinizmin durağan bir kişilik karakteri olduğunu belirtirken; Andersson, Bateman, Dean, Guastello, Kopelman, Niederhoffer, Reichers gibi yazarlar ise bazı bulgulardan hareketle örgütsel sinizmin daha çok durumsal olduğuna dikkat çekmektedirler (Eaton, 2000: 8).

Psikolojik yaklaşımların çoğu sinizmin istikrarlı bir kişilik özelliği olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda bazı yazarlar sinizmi “başkalarının dürüst olduğuna inanmayan, bencil olduklarını düşünen, onlara karşı kayıtsız, motivasyonlarını sorgulayan, ilişkilerinde sakıngan ve güvensiz olan, otoriter ve düşmanca hükümler sergileyen ve başkalarına yardım etme konusunda kayıtsız kalan bireylerde görülen davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Ancak sinizm, bu olumsuz çağrışımlarla birlikte normal insan davranışının bir boyutu olarak düşünülebilir ve psikopatolojik bir durumla ilgili olmayabilir (Brandes, 1997: 9).

Sinizme ilişkin psikolojik çalışmaların çoğunda ele alınan “düşmanlık” konusu en fazla üzerinde durulan noktadır. Düşman bireyler, insanlara çok az güvenen kişilik özelliğine sahip, insanların asosyal olduklarını düşünen, dürüst olmadıklarına inanan, onların ahlaksız olduklarını düşünen, onları kötü, çirkin ve bayağı gören ve başkalarını hataları yüzünden acı çekmeleri gereken bireyler olarak gören kişilerdir. Özetle düşmanlık başkalarını sevmeme ve güvenmemeye dayalı bir kişilik

özelliğidir (Cook ve Medley, 1954: 417-418). Greenglass ve Julkenen (1989) düşmanlık kavramını çalışmalarında “sinik düşmanlık” olarak ifade etmişlerdir. Buradaki sinik düşmanlık başkalarına yönelik dışa dönük saldırganlığı içermeyen yüksek düzeyli güvensizlik ve aşırı gerilme durumunu ifade etmektedir (Brandes, 1997: 10). Barefoot vd. (1989) sinizmi; başkalarını değersiz, güvenilmez ve bencil olarak tanımlayan insanlara ilişkin olumsuz bakış açısı şeklinde tanımlamaktadır (Barefoot vd., 1989: 48).

Sinizme ilişkin psikolojik çalışmaların çoğu Cook ve Medley’in (1954) araştırmalarına dayanırken, Machiavellianizm gibi başka yapılara ilişkin kavramsallaştırmalara da rastlamak mümkündür (O’Hair ve Cody, 1987: 282). Özellikle siniklerin, başkalarına güvenilmeyeceğine inandığına, insanların kötü amaçlı olduklarına ve birinin bir şeyi istemesinin gerçek nedeninin kendisiyle ilgili olduğuna işaret etmektedir (Brandes, 1997: 10). Bu nedenle yazarlara göre siniklerin amaçlarına hizmet edecekse her türlü yolu deneyebilecekleri (manüpilasyona bile başvurabilecekleri) ileri sürülmektedir. Sinizm çalışmaları ile ilgili psikolojik yaklaşımların çoğu bireyin başkaları hakkındaki sahip olduğu inançlara odaklanmıştır. Bu inançlar; Cook ve Medley (1954) tarafından belirtildiği gibi başkalarının; dürüst olmadığına, içten olmadığına, güvenilmez olduğuna ve tembel olduğuna inanma şeklindedir. Barefoot vd. (1989) başkalarının değersiz olduğuna, dürüst olmadığına ve bencil olduğuna inanırlar. Costa vd. (1986) başkaları hakkında olumlu değerlendirmede bulunmanın anlamlı olmadığına inanmaktadırlar.

Sonuçta sinik inançlara sahip kişiler O’Hair ve Cody (1987) tarafından belirtildiği gibi başkalarının kötü niyetli ve güvenilmez olduğuna inanırlar. Benzer biçimde polis sinizmi ile ilgili çalışanlar sinizmi anlamada inançların önemine vurgu yapmaktadırlar. İşyerinde sinizmle ilgili başka çalışmalar da sinizm konusunda inançların önemine dikkatleri çekmektedir. Bu konuda özellikle işyerinde sinizme ilişkin inançların önemini vurgulayan beklenti temelli yaklaşımlar çok yaygındır (Brandes, 1997: 27-28). Wanous vd. (2000) tarafından yapılan çalışmada değişim bağlamında ele aldıkları inançlarla ilgili olarak örgütsel siniklerin gelecekteki

değişim çabalarına karşı kötümser ve değişimi gerçekleştirecek kişilerin tembel olduklarına ve yetkin olmadıklarına inandıklarını belirtmektedirler. Kanter ve Mirvis (1989) ile Goldner vd.'nin (1977) çalışmaları da yine inançlara odaklanmıştır.

2.5.2. Sinizme Durumsal Yaklaşımlar

Genel sinizm üzerinde yapılan araştırmaların aksine örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar daha çok durumsal yaklaşımı ele almışlardır. Bu çalışmalar bir örgüte, birisinin işyerine, devlete ve hatta kuruma (aile, evlilik kurumu gibi) yönelik sinizm düşüncesidir ve diğer örgütlere genelleştirilme zorunluluğu yoktur. Ayrıca bu bakış açısının görüşü sinizmin durumsal faktörlerden etkilendiğini belirtir (Eaton, 2000: 8). Tıp öğrencileri üzerine yapılan bir araştırmada öğrencilerin öğrenciyken ve daha sonra farklı sinik bakış açılarına sahip olduğu bulunmuş ve sinizmin “öğrenilebileceği” vurgulanmıştır. Bu bulgu ilk araştırma özelliğine sahip olduğundan örgütsel sinizm araştırmalarında kişilerin karakter özelliklerinden farklı olarak durumsal faktörlerin rol oynayabileceği bulgusunu göstermektedir. Yine sinizm üzerine durumsal faktörlerin etkili olabileceğine ilişkin diğer ilk bulgulardan birisi de Niederhoffer (1967) tarafından polisler üzerine yapılan araştırmadır. Sinizm üzerine işyerindeki koşullar ve diğer değişkenlerin etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Eaton 2000: 9-10).

Mirvis ve Kanter (1991) ise çalışmalarında daha çok sosyolojik yaklaşımını kullanmışlardır. Sinizm; “insanların dostane olmayan, dengesiz ve güvensiz bir dünyaya karşı başa çıkma yoludur. Çalışanlar değişen bir ekonomik çevrede işleri hakkında güvensizdirler ve işletmelerinde avantaj elde etme yollarını araştırma, yönetimde güvenlerini kaybetme ve meslektaşlarıyla rekabet etme gibi kendini koruyucu savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu bakış açısında sinizm baş etme stratejisidir. Böylelikle kişiler kendi davranışlarını meşrulaştırmaktadırlar. Mirvis ve Kanter'e göre sinik bakış açısı üç aşamada gelişir: Olgu daha sonra kaçınılmaz olarak hayal kırıklığına yol açacak gerçekçi olmayan beklentilerle başlar. Bireylerin sinizm seviyelerinin geçmiş deneyimler, kişilik, o anki durumların bir

bileşkesi tarafından belirlendiğini iddia etseler de kişilik karakteriyle uygunluğuna yönelik kanıtlar bulunmamaktadır. Yazarlar yaş, toplumsal sınıf, ırk, cinsiyet, iş ve örgüt türü gibi belirli demografik değişkenler ile sinizm arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır (Eaton, 2000: 10).

Reichers vd. (1997) çalışmalarında, çalışan sinizminin nedenlerine daha fazla odaklanmışlardır. Değişim çabasında hatalı yönetim, değişimle ilgili bilginin olmayışı bileşkesi ve sinizme yönelik yatkınlık işyerinde örgütsel sinizmin yüksek seviyede olmasının nedenidir. Wanous vd. (2000) çalışmalarında kişilik karakteri elemanlarını kullandıkları halde sinizme yönelten etmenler olarak çok düşük kanıt bulmuşlar ve çalışmalarını durumsal yaklaşıma kaydırmışlardır (Eaton, 2000: 11). Andersson ve Bateman işyerinde sinizmin nedenleri olarak örgüt üzerine odaklanmışlardır. Bilişsel uyumsuzluk teorisi (cognitive dissonance theory) ve sözleşme ihlali çerçevesi (contractual violation framework) bileşkesini kullanan yazarlar, üst yöneticilere ödenen yüksek ücret, zalimce ve acil olarak yapılan işten çıkarmalar, zayıf örgütsel performans çalışanların değişime ilişkin tutumlarını sinizme doğru yönlendirmektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 463-464). Örneğin üst yöneticilerin ücretleri yükselirken ve ikramiye alırken yapılan işten çıkarmalar çalışanların beklentileriyle çelişen durumları göstermekte, bu da bilişsel uyumsuzluğa neden olmaktadır. Ayrıca çalışanın tazminat, iş güvenliği veya maddi olmayan ödüllendirmeler gibi örgütten beklentilerin gerçekleşmemesi çalışanda psikolojik sözleşme ihlalinin temsil eder. Çalışanlar bu uyumsuzluğu şirkete yönelik tutumlarındaki değişiklik ve sinik olmayla gidermeye çalışırlar (Eaton, 2000: 11).

Eaton'ın ilk çalışmasında örgütsel sinizm ile karakter sinizmi (trait cynicism) arasında pozitif ama düşük bir ilişki olduğu bulunmuş, ikinci çalışmasında ise ilişki anlamlı çıkmamıştır. Yani örgütsel sinizm bireysel kişilik özelliklerinden ziyade durumsal ortama bağlıdır. Wanous vd. (2000) örgütsel değişimin geleceğine dönük kötümserlik ve umutsuzluk tutumu olarak tanımladıkları örgütsel sinizm üzerine yaptıkları çalışmalarında da olumsuz kişilik özelliklerine bağlı olmadığı bulunmuştur (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

2.5.3. Sinizme Sosyal Bilişsel Yaklaşım

Örgütsel sinisizimin nedenlerine bakarken bir diğer teori de sosyal bilişsel teoridir. Sosyal bilişsel teori bireylerin çevrelerini nasıl yorumladıkları, anladıkları ile ilgilidir. Belirli örgütsel olayların sinizme etkilerinin tanımlanmasından ziyade çalışanların olayları nasıl yorumladıklarının araştırılması ve örgütsel sinizm üzerindeki etkileri yorumlamaya çalışır (Eaton, 2000: 12). Durumsal yaklaşımda birey olgular karşısında edilgen pozisyondayken sosyal bilişsel yaklaşımda etken pozisyondaydır. Sosyal bilişsel teorisi sosyal motivasyon teorisine atıfta bulunur. Yani bir olay incelenirken, ilk önce olayın çıkış nedenleri araştırılır ve daha sonra belirli nedensel boyutları değerlendirilir. Değerlendirmeler referans alınarak olayın sorumluları hakkında hüküm verilir ve gelecekteki benzer olaylar için beklentiler geliştirilir. Beklenti ve sorumluluklarla ilgili varılan hükümler belirli duygulara yol açar. Gelecekteki olayları tahmin etme ve nasıl hareket edileceğini belirlemek için nedensel atfetmeler yapılır. Eğer olaylar tahmin edilebilirse, kontrol edilebilir ve böylece nedensel atfetmeler amaçlara ulaşılmada önemli rol oynar (Eaton, 2000: 13). Meşrulaştırma çabasında olayların örgütün içinden veya dışından mı olduğu sorusuna yanıt aranır. Örneğin işten çıkarmalar şirketin kâr maksimizasyonu şeklinde gerekçelendirilirse içsel (örgüt içi), makro ekonomik kötü gidişattan kaynaklandığı şeklinde gerekçelendirilirse dışsal (örgüt dışı) olur. Eğer olayın içsel olduğu yönünde meşrulaştırılırsa çalışan örgütün sorumlu olduğuna karar verecek, yok eğer örneğin işten çıkarmaların zayıf ekonomik ortamdan kaynaklandığını meşrulaştırırsa örgütün daha az zalimce davrandığına karar verecektir (Eaton, 2000: 13-14). Örgütün sorumlu olduğuna yönelik meşrulaştırma, çalışanın örgütüne karşı tavır almasına neden olacak, bu durum çalışanın sabotajı, anti-sosyal davranışı, örgüte kızma, düşük örgütsel bağlılığa neden olacaktır. Eğer bu ve benzer olayların gelecekte de devam edeceği beklentisi oluşursa Weiner bu duruma durağanlık (stability) adını vermektedir. Bu durumda çalışan örgütüne karşı umutsuzluk içinde olacaktır (Eaton, 2000: 15).

2.5.4. Örgüte Atfetme Teorisi

Atfetme teorisi, bu olaylar hakkındaki atfetmelerin belirli duygu ve davranışlara neyin sebep olduğuna bakar. Teori bireye yönelik bir sosyal motivasyon teorisidir ve bir grup yöneticiye veya örgütün tümüne yönelik atfetmeleri inceler. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmin kavramlaştırılmasını Weiner'in toplumsal davranış atfetme teorisi (attribution theory of social conduct) bağlamında ele almıştır. Yazarlar, örgütsel sinizmi bir örgütteki olumsuz olay veya olayları atfetme analiziyle ilişkilendirmişlerdir (Eaton 2000: 15-18).

Atfetme Kuramı, belirli bir davranışa yüklenen anlamdan yola çıkarak bireyler hakkında yapılan değerlendirmeleri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Atfetme, temelde diğer bireylerin ya da bireyin kendi davranışlarının sebeplerini nasıl açıkladıklarına göndermede bulunmaktadır (Luthans, 2008: 103). Reichers vd.'nin (1997) bir şirkette çalışanlarla yaptıkları mülakatlarda değişimdeki başarısızlığı yönetimin yeteneksizliğine ve çabasının olmayışına yönelik çalışanları suçlama eğilimleri yönündeki bulgular bu teorik analizin kanıtı olarak durmaktadır. Olumsuz olayların örgüte bağlanması algısındaki atfetmeler bireylerin örgütü suçlaması sonucunu doğurmaktadır (Eaton 2000: 18-19). Kişisel özellikler sonucu oluşan davranışlar kişisel özelliğe dayalı yükleme süreçlerini, çevre koşulları sonucu oluşan davranışlar ise çevresel koşullara dayalı yükleme süreçlerini ortaya çıkarmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2008: 248-249). Bu atfetme ve sonrasındaki suçlama örgütsel sinizmi doğurmakta ve örgütsel sinizm aracı bir değişken olarak rol oynamaktadır (Eaton, 2000: 83).

Sinizm araştırmalarının özellikle örgütsel değişimle ilgili olduğu görülmektedir. Bu da atıf teorisine dayanmaktadır (James, 2005: 11). Atıf teorisi, belirli olaylar arasındaki nedenselliği anlamaya ilişkilendirilebilir. Teoriye göre nedensel değerlendirmeye ilişkin atıflar, zihin karışıklığı yaratan, beklenmeyen ve karmaşık olayların açıklanması için gereklidir. Atıf teorisi belirli olaylar ve çıktılara ilişkin çalışanların bunların sebepleri üzerindeki değerlendirmelerini anlamak için örgütsel sinizm araştırmalarında kullanılabilir. Bireyler çabaların yapmacıklığı veya karar

alıcıların yetkin olmadıkları sonucuna varabilir. Böylece sinizm olumsuz atıflar nedeniyle, değişim çabaları gibi niyetlenen girişimlerin yarar sağlamayacağına ilişkin oluşan bir tutum olarak tanımlanabilir (James, 2005: 12).

2.5.5. Beklenti Teorisi

Victor H. Vroom tarafından kavramsallaştırılan beklenti teorisi bireylerin; beklenti, araç ve değerlikten oluşan üç unsurun çarpımsal fonksiyonu sonucu motive olduğunu ileri sürer (James, 2005: 11). Lyman Porter ve Edward Lawyer ise beklenti kuramını geliştirerek daha kapsamlı hale getirmişlerdir (Barlı, 2007: 213). Beklenti teorisi insan davranışlarının açıklanması ve değerlendirilmesinde genel bir çatı olarak kullanılmıştır. Bu genel beklenti teorisi tutum ve davranışların önemli bir belirleyeni görevini ifa eden çevresel faktörleri göz önüne alarak işgören sinizminin doğasını gelişimini açıklamada kullanılmıştır. Sinizm araştırmalarında kullanılan modeller örgüt içindeki sonuçlara ilişkin beklentilerin bir sonucu olarak bireysel tutumları değerlendirmektedir (James, 2005: 11).

Beklenti Kuramı; birey motivasyonunu, yüksek performansla sonuçlanan işgören davranışlarının ödülle ödüllendirilebileceği durumdaki işgören beklentisi üzerine kurulmuştur (Bedük, 2010: 15). Sinizmi örgütsel değişim bağlamında inceleyen bilim insanları, sinik tutumların kısmen örgütün gelecekteki faaliyetlerine ilişkin olumsuz beklentilerin bir sonucu olduğunu iddia etmektedirler. Kişisel yarara ilişkin olumsuz işgören beklentileri ve olumlu örgütsel çıktılar sinizmin temel nedenleri olarak görülür (James, 2005: 11).

Wanous vd.'nin (2000) örgütsel sinizm tanımı; Jones ve Davis'in "atfetme teorisi" (attribution theory) ve Vroom'un "beklenti teorisini" birleştirmektedir. Wanous vd.'nin tanımı daha çok değişim bağlantılıdır. Yazarlar tanımlarını, Vroom'un daha bireysel olarak ele aldığı "beklenti" kavramına dayandırırken kendileri sinizm kavramı ile bağlantılı olarak daha örgütsel bağlamda değişimin boşa çıkacağına dair inancı temsil ettiği biçimiyle almaktadırlar. Atfetme teorisi, sinizm ile bağlantılıdır, çünkü bireyin değişim çabalarının nedenlerini diğerlerinin yetenekleri ve güdülerine ilişkin atıflarıyla ilgilidir (Wanous vd., 2000: 135-6). Sinizmin,

kişinin karakter özelliklerinin bir sonucu olduğu kabul edilmektedir. Örneğin kişinin örgütsel değişimin başarısızlığında başkasını suçlaması, kendisi haricindeki kişilerde motivasyon ve yetenek eksikliğinin olduğunu savunması gibi durumlar söz konusudur. Suçlanacak kimse olmadığında ortamsal nitelikler, öngörülemeyen olaylar veya yönetimin kontrol edemediği durumlar suçlama konusu yapılabilir.

Sinizm çalışmaları kuramsal olarak beklenti teorisi kapsamında incelenmektedir. Wanous vd. (2000) tarafından beklenti teorisi kapsamında ele alınan örgütsel değişime ilişkin sinizmin gelecekteki değişim çabalarının başarısız olacağına inanmayı gerektirdiğini iddia etmektedir. Bu görüş kaynağını Vroom'un beklenti teorisinden almaktadır. Bunlar örgütsel sinizmi değişime yönelik kötümser bakış açısını içeren öğrenilmiş tutum veya davranışlar şeklinde tanımlamaktadırlar. Wanous vd. örgütsel siniklerin olumsuz bir beklentiye sahip olmanın yanı sıra liderlerin etkin değişimi gerçekleştirecek kabiliyet ve motivasyonlarının da eksik olduğuna, tembel ve yetkin olmadıklarına inanmaktadırlar. Sinizm hayal kırıklığına karşı kişilerin kendilerini savunma mekanizması olarak da ortaya çıkabilmektedir (Brandes, 1997: 17-18).

2.5.6. Tutum Teorisi

Tutumların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal temelleri vardır. Dean vd. (1998) örgütsel sinizm tanımında bu boyutlar üzerinden konuya açıklık getirmektedir (James, 2005: 13). Değerlendirme, tutumların en önemli kısmını oluşturmakta; tutumlar zihinde temsil edilmekte ve tutumların duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutları ayırt edilmektedir (Olson ve Zanna, 1993: 118). Tutumlar, belirli bir objeye ilişkin belirli düzeydeki lehte veya aleyhteki değerlendirme tarzı tepkileri içerir. Bu tepkiler; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olabilir. Değerlendirmeye ilişkin verilen tepkilerden ilki bilişsel tepkilerdir bunlar inançlar (mitler) olarak da bilinir. Bir objeye ilişkin inançlar aşırı derecede olumlu, etkisiz ve aşırı derecede olumsuz olabilir. Değerlendirmeye yönelik verilen tepki türlerinden ikincisi etkiye ilişkin deneyimlerdir. Verilen tepkilerden üçüncüsü ise davranışsal tepkilerdir (Brandes, 1997: 24-26).

Andersson ve Bateman tarafından yapılan sinizm tanımında kavram, bir kurum, sosyal yapı, grup, ideoloji ve kişiye güvenmeme ve olumsuz duygulara bağlı olarak oluşan genel veya özel tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Bazı durumlarda, sinizm insan doğasında olan temel bir düşünceyi yani başkalarına güvenmeme ve onların içtenliğine inanmamaya yönelik genel tutumlara ilişkin yansımalarıdır (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Tutum, dokuz temel duygu etrafında tanımlanmaktadır: Çıkar-heyecan, zevk-neşe, hayret-korku, acı-ızdırıp, kızgınlık-hiddet, iğrenme-tiksinme, aşağılama-küçümseme, korku-terör, utandırma-reziletme. Örgütsel siniklerin bu duygulardan bazılarını tecrübe etmeleri olasıdır. Örneğin bunlar örgütlerine karşı sinirli ve küçümseyici bir ruh hali içinde olabilirler. Öyleki örgütlerini düşündüklerinde iğrenme, endişe ve hatta utanç bile duyabilmektedirler. Dolayısıyla sinikler örgütleriyle ilgili sadece belli bir inanca sahip olmayıp yukarıdaki dokuz ruh haline ilişkin deneyimlere de sahip olabilmektedirler. Örgütsel sinizmin son boyutu davranışlardır. Siniklerin tutumlara dayalı en bariz davranışları örgütü eleştirmektir. Bu, örgütte dürüstlük ve içtenlik eksikliği bulunduğunu açıkça ifade edecek biçimde olabilmektedir. Yine sinik tutumları açığa vuracak şekilde iğneleyici şakalar şeklinde de davranışlara yansıyabilmektedir (Brandes, 1997: 31-32).

2.5.7. Sosyal Etkileşim Teorisi

Sinizmle ilgili çalışmalar sosyo-psikoloji alanına kadar uzanmaktadır. Sosyal hizmet anlamında sinizm araştırmaları Stevens ve O'Neil tarafından yapılmıştır. Sinizm kanun gücü yaptırım anlamında Niederhoffer tarafından incelenmiş, konu kriminoloji bağlamında Farmer tarafından ele alınırken, tıp sahasında da Becker ve Gear tarafından araştırılmıştır (James, 2005: 15).

Sinizm tarihsel olarak istikrarlı bir kişilik özelliği olarak algılanmıştır. Bu alandaki gelişmeler sinizmle ilgili olası sosyal sonuçların anlaşılmasına büyük katkı sağlamıştır. Bu araştırmalar sinizmi güvensizliğe ve şüpheye dönük genel eğilim olarak tanımlamaktadır. Psikoloji ve sosyoloji sahasındaki çeşitli çalışmalar değişik

şekillerde oluşturulmuş örgütsel ortamlardaki bireyin sosyal yaşamını etkileyen önemli bir faktör olarak ortaya çıkmış bulunan sinizme ilişkin bulgulara dayanmaktadır (Smith vd., 1988: 533). Smith vd. tarafından yapılan araştırmada Cook ve Medley'in sinik düşmanlık ölçeği kullanılmış ölçekteki değerlere yüksek skor verenlerin başkalarına karşı daha güvensiz ve kızgın olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır (James, 2005: 15).

2.6. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizmin bir tutum olarak kavramsallaştırılması, tutumlara uygulanan kuralların örgütsel sinizme de uygulanması anlamına gelmektedir. Bu kurallardan birisi de, tutumun; düşünmekle başlayan ve davranışla sona eren düşünce-davranış sürecinin bir parçası olmasıdır (Delken, 2004: 11).

Tutum, ortamsal faktörlerle etkileşim halinde davranışı oluşturmaktadır. Tutum, davranışın öncü uyarıcısı, bireyi davranışa hazırlayan bilgi birikimi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1996: 33). Bireylerin inançları, tutumları ve değerleri, işe yönelik tavırlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 340).

Tutumlar bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç temel boyutta incelenmektedir. Tutumun oluşması için bu üç boyut arasında örgütsel ve uyumlu bir ilişki ve koordinasyon olması gerekmektedir (İnceoğlu, 2004: 25).

2.6.1. Bilişsel Boyut

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu örgütteki uygulamaların adalet, dürüstlük ve içtenlikten yoksunluğuna olan inancı içerir. Sinikler örgütlerinde bu ilkelerin sıklıkla ilkesizliğe kurban edildiğine ve ahlaksızca davranışların norm haline geldiğine inanırlar. Yine, sinikler insanların davranışlarında tutarsız ve güvenilmez olduğuna da inanabilirler. Sinikler sıklıkla eylemlerin arkasında gizli motiflerin olduğuna inanırlar ve açık olandan ziyade hileyi görmeyi beklerler (Dean vd., 1998: 345-346).

Özkalp ve Kirel (2001) dürüstlük kavramını; “doğrucu, içten, açık sözlü, candan olmak, kopya çekmemek, yalan söylememek, kötülük etmemek ya da kötü davranışta bulunmamak” olarak tanımlamaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 538).

Örgütsel sinikler, çalıştıkları örgütün uygulamalarının, örgütün adaletlilik, dürüstlük ve samimiyet gibi bir takım ilkelerden yoksun bulunduğunu gösterdiğine inanırlar. Ayrıca sinikler, bu tür ilkelerin sıklıkla kişisel çıkarlara kurban edildiğine ve vicdansız davranışların standart olduğuna inanırlar. Bununla birlikte sinikler, sıklıkla eylemlerin altında gizli nedenlerin bulunduğuna inanırlar. Böylece samimiyetten çok bir hile ile karşılaşmayı beklerler. (Dean vd., 1998: 346.).

Öfke, hor görme ve kınama gibi olumsuz duygularla ortaya çıkan, örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançlardır. Bu açıdan sinizm, eylemlerin ve insan güdülerinin iyiliği ve samimiyeti ile ilgili inançsızlığa olan eğilimdir. Bu nedenle sinikler; adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi prensiplerin eksikliği nedeniyle, örgütlerinin uygulamalarıyla kendilerine “ihnet” ettiklerine inanmaktadırlar (Özgener vd., 2008: 56).

Bilişsel boyut; bireyin çevresindeki kişi, durum, olay ve nesne ile alakalı sahip olunan her türlü bilgi, deneyim, inanç ve düşünceyi içine almaktadır (İnceoğlu, 2004: 26). Nesnelere ya da fikirlerin varlığı ve bunların belirli niteliklerinin olduğuna ilişkin yapılan öznel yorumlardır (Cicirelli, 1990: 459). Bireysel inanç sistemi, bireyin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını göstermektedir. Fakat inançlar, kişisel özellikler ve aynı zamanda kültürel değerlerin bir sentezi sonucu oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 342). Ayrıca tutumların sürekliliği, inançların sürekliliğine bağlı olarak değişmektedir (Güner, 2007: 3). Tutum, adeta inançların değerlendirilmesinin bir özeti gibidir. Tutum gerçekten önemli ve yeterli sıklıkta ise; zihin, tutumları inançlar olarak depolamakta ve inanç, tutumun habercisi olarak kavramsallaştırılmaktadır (Delken, 2004: 9).

Bilişsel boyut ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireylerin aşağıdaki inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes, 1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean vd., 1998: 345-346):

- Örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur.
- Örgütlerin hazırladığı resmi beyanlar işgörenler tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütlerdeki insan davranışları tutarsız ve güvenilmez nitelikte ya da durumdadır.
- Örgütlerdeki bireyler yalan, dolan ve hile gibi davranışlar sergileyebilirler.
- Örgüt içindeki ilişkiler kişisel çıkarlara bağlıdır. Böylece işgörenler çıkarları uğruna samimiyet, içtenlik, dürüstlük ve doğruluk gibi değer yargılarını feda edebilecek; vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir.

Sinizm kavramını psikolojik açıdan inceleyen araştırmalar, bireylerin başkaları hakkında sahip oldukları inançlara odaklanmışlardır. Bu inançlar da, başkalarının yalancı, samimiyetsiz, güvenilmez, tembel, dengesiz, hilekar ve bencil olduğunu göstermektedir (Cook ve Medley, 1954: 414; Barefoot vd., 1989: 48).

Sonuç olarak başkalarına güvenilmeyeceğini; başkalarının gaddar olduğunu ve bireylerin kendileri için bir şey isteme nedenlerini kendilerine saklamaları gerektiğini içermektedir (O'Hair ve Cody, 1987: 282). Bütün bu kavramsallaştırmalar, sinizmin en iyi şekilde bilişsel yolla anlaşılacağını ileri sürmektedir (Brandes, 1997: 27).

2.6.2. Duyuşsal Boyut

Örgütsel sinizmin bir diğer boyutu duyuşsal boyuttur. Örgütsel sinizm, sinik inançlarla bağlantılı düşüncelerden kaynaklanan yoğun duyguları kapsamaktadır (Brandes ve Das, 2006: 237).

Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu sinizmin düşünülen bir şey olmasının yanı sıra hissedilen bir şey olduğunu da gösterir. Sinizm örgüte ilişkin güçlü duygusal tepkileri de içerebilir. Bu olumsuz güçlü duygulara değişik örnekler verilebilir. Sinikler örgütlerine karşı saygısızlık ve öfke hissedebilirler. Yine bu insanlar örgütlerini düşündüklerinde rahatsızlık, nefret ve hatta utanç duyabilirler. Dolayısıyla sinizm farklı olumsuz duygularla ilgilidir. Bununla birlikte sinikler

örgütlerini kendi standartları ile tartarak kendilerinin örgütten üstün olduklarını düşünmekten gizli bir biçimde zevk alabilirler (Dean vd., 1998: 346).

Duyuşsal boyut; birey tarafından pozitif ya da negatif olarak nitelendirilen duygusal tecrübelerdir. Duyuşsal boyuta örnek vermek gerekirse; bir işgören, zor bir görevi başardığında gurur duyabilmekte ya da istemediği bir göreve atanarak endişe hissedebilmektedir. İşgörenin karşı karşıya kaldığı bu duygular, çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini şekillendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 73).

Sinik tutuma sahip bireyler, sadece örgütlerine ilişkin inançları olan kişiler değil, aynı zamanda örgütleriyle duygusal ilişkiler kuran kişiler olarak da görülmektedir (Dean vd., 1998: 346). Örgütsel sinizmin duyuşsal boyutu, saygısızlık, öfke, sıkıntı ve utanç duymak gibi kuvvetli duygusal tepkileri kapsamaktadır (Abraham, 2000: 269). Örneğin, sinik bireyler örgütlerine karşı küçümseme ve kızgınlık duygusu hissedebilirler ya da örgütlerini düşündüklerinde acı, tiksinti hatta utanç hissedebilirler. Bu nedenle, sinizm her türlü olumsuz duyguyla ilişkilidir (Brandes, 1997: 31; Dean vd., 1998: 346). Sinik tutumlara sahip bireyler “kızgınlık, nefret etme ve ahlaki bozulma” gibi duygusal deneyimler yaşamaktadırlar (Mishra ve Spreitzer, 1998: 569). Aynı zamanda, çağdaş örgütsel sinizm kavramında kendini beğenmişlik duygusu da sık sık yer almaktadır. Çünkü sinizm yaşayan bireyler, kendilerini daha bilgili oldukları ya da doğru davranışlarla ilgili üstün anlama ve kavrama yeteneğine sahip olduklarına inanmaktadırlar (Brandes ve Das, 2006: 237).

Andersson (1996), “çevredeki faktörlere maruz kalarak değişikliğe yatkın olan bir nesneye ya da birçok nesneye karşı küçümseme, hayal kırıklığı ve güvensizlik tutumu” olarak tanımladığı örgütsel sinizm kavramıyla, örgütsel sinizmin duyuşsal boyutundaki öğeleri vurgulamıştır. Bu öğeleri birleştirerek alanyazına önemli katkılar sağlamış ve örgütsel sinizm kavramını genişletmiştir (James, 2005: 6).

Bu bilgiler ışığında bu boyutta saygısızlık, karşısındakini küçümseme, öfke, kızgınlık, sıkıntı duymak, utanç hissetmek, nefret etmek, kendini beğenmişlik, ahlaki bozulma, hayal kırıklığına uğrama ve güvensizlik duygularının yer aldığı belirtilebilir.

2.6.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin üçüncü ve son boyutu, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar gösterme eğilimi anlamına gelen davranış boyutudur. Örgütsel sinizmin son boyutu olan davranış boyutu, olumsuz ve çoğunlukla kötölemek yönündeki davranışlara karşı bir eğilimi ifade eder. Eski siniklerde, sinik davranışlar açısından en belirgin davranışsal eğilim örgüte yönelik sert eleştirilerdir. Bunlar çeşitli şekillerde olabilirler. En belirgin şekilde ifade edilen türleri, örgütün dürüstlük, samimiyet vb. özelliklerden yoksun olduğu şeklindedir. Bunların yanında çalışanlar, mizahı özellikle de alaycı mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için çok kullanırlar. Örgütsel sinikler, örgütte geleceğe dair eylemler hakkında kötümser tahminlerde bulunmaya eğilimli olabilirler. Örneğin, bir kalite girişiminin örgüt için pahalı olmaya başladığı anda hemen bırakılacağını tahmin edebilirler (Dean vd., 1998: 346).

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu olumsuz ve sıklıkla eleştirel olan davranış eğilimlerini ifade eder. Sinik tutumlar belirli olumsuz davranışların kendilerinden ziyade, olumsuz davranış eğilimlerini kapsar. En belirgin davranışsal eğilim, örgüte ilişkin güçlü eleştiri ifadeleridir. Bunlar değişik biçimlerde olabilirler. En doğrudan olanı örgütün dürüstlük, samimiyet gibi olgulardan yoksun olduğuna dair açık ifadelerdir. Sinik işgörenler aynı zamanda mizahı, özellikle alaycı/küçümseyici mizahı sinik tutumlarını ifade etmek için kullanabilirler. Bu işgörenler olayları yorumlarken de sinik tutumlarını belli edebilirler. Örneğin bir işgören örgütün çevre konularına ilgisini bir halkla ilişkiler çalışması yapma çabasına yorarak sinik bir tutum gösterebilir. Yine sinikler örgütte, gelecekteki eylemlere ilişkin planlar ile ilgili kötümser tahmin yapma eğiliminde olabilir, tutumlarını sözsüz olarak örneğin “biz bu işleri çok gördük veya biz bu işleri biliriz bakışıyla”, yapmacık tebessüm ve dudak bükerek küçümseme gibi hareketler ile de ifade edebilirler (Dean vd., 1998: 346).

Zaman zaman işgörenler, örgütleri konusunda şikayette bulunma, dalga geçme ve eleştirilerde bulunma gibi davranışlar sergileyebilirler. Örgütlerde, sinik davranışlar

sözlü olmayan davranışlar ile de gösterilebilir. İşgörenlerin birbirleriyle anlamlı bakışmaları, sırtımları ve küçümser bir şekilde gülümsemeleri sinik davranışlara örnek oluşturabilir (Brandes ve Das, 2006: 240).

İşgörenler, sinik davranışları ifade edebilmek için mizahı, özellikle alaycı mizahı kullanmaktadırlar (Dean vd., 1998: 346). Böylece sinik tutuma sahip bireyler örgütlerinin amaçlarıyla alay edebilirler, görev ifadelerini yeniden yazabilirler ve alaycı yorumlarda bulunabilirler (Brandes, 1997: 34-35).

İşgörenlerin olumsuz davranışlara yönelme eğilimi gibi davranışların çoğu, örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğuna dair güçlü eleştirileri, karamsar tahminleri, alaycı mizah gibi unsurları ve örgütle ilgili hor görmeleri ve eleştirel ifadeleri de içine almaktadır (Özgener vd., 2008: 56; Kutanis ve Çetinel, 2010: 188).

Buradan hareketle davranışsal boyut, tutum tarafından şekillendirilmiş ve gözlenebilir eylemler olarak da ifade edilmektedir. Bireyler, kendi tutumları ve inançları ışığında davranışlarına yön vererek çevresel olayları değerlendirmektedirler ve bunun sonucunda bir karar vermektedirler. İş hayatında ise, tutum ve inançlar örgütlerin ortak amaçları doğrultusunda oluşturulmakta ve işgörenler kendi tutum ve inançları dışında, örgütlerinin ortak amaçlarını, tutumlarını, inançlarını ve normlarını benimsemektedirler (Güner, 2007: 3-4).

2.7. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm üzerine yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireye karşı ağır sonuçları olabileceğini göstermektedir. Örgüt için, örgütsel sinizm düşük motivasyon, düşük örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal yorgunluk gibi bir dizi olumsuz sonuç doğurmaktadır. Örgütsel sinizm ayrıca yüksek iş memnuniyetsizliği ve düşük iş tatmini ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık da örgütsel sinizm ile olumsuz ilişki içerisindedir (Delken, 2004: 15).

Psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçları, çalışan tarafından psikolojik sözleşmenin bir daha gözden geçirilmesine ve yeniden değerlendirilmesine yol

açar. Tutulmayan sözler, karşılıklı olarak ihtiyatlı davranmak ve saygı çerçevesinde muamele görmemek bağlılık kaybına yol açar. Bu tür tepkiler kişilerarası ilişkileri engelleyici ve yıkıcı rol oynar, liderlere ve kurumlara zarar verir ve insan sermayesinin gözardı edilmesine sebep olur (Naus, 2007: 15-16).

Örgütte sinizmi yaşayan sinik çalışanlar kendilerini düşük sosyoekonomik bir yapının parçası olarak gördüklerinden, üst sınıfa geçme umutları da yoktur. Buna bağlı olarak da ekonomik hayatları üzerinde kontrol sağlayamadıklarını kabul ederler. Kontrol sağlayamadıkları diğer konularsa psikolojik sözleşme ihlalleri ve çarpık durum kaynaklı kontrol kaybıdır. Kişilik siniklerinin negatifliği ise, onların çalışma arkadaşlarına ve çalışma esnasında iletişim kurduğu kişilere karşı güvensiz, iğneleyici, bakışları ve tavırlarıyla rahatsız edici davranışlarda bulunmasına yol açar. Bu gibi davranışlara maruz kalan diğer çalışanlar ve muhataplar kişilik siniklerinden uzak durur, gerekli olmadığı sürece iletişime geçmez ve birbirlerine karşı yabancılaşırlar. Onların sinik halleri yüzünden kendilerini sinik çalışanlardan soyutlayan çalışanlar da yaşadıkları durumlardan ve gördüklerinden etkilenecek sinizme ve dolayısıyla yabancılaşmaya maruz kalırlar (Sur, 2010: 32-33).

Sorumlulukların dağıtımını örgütlerde ana konulardan biridir. Artık bu sistem saygı görmüyorsa veya işgücünün önemli bir kısmı tarafından ciddiye alınmıyorsa, örgütsel sinizmin uzun dönemde doğuracağı sonuçlar dramatik olabilecek ve örgüt tam anlamıyla çözülmeye başlayacaktır (Naus, 2007: 15-16).

Örgütsel sinizm bir çeşit hastalık veya düzensizlik olarak tanımlanmakta, hem bireyi hem de örgütü çalışma ortamını kötüleştirmek, örgüt kültürüne zarar vermek, iç iletişimi azaltmak, istenilmeyen, güvenilmez ve stresli bir hava oluşturmak suretiyle olumsuz şekilde etkilediği ileri sürülmektedir. Ayrıca bunun bir sonucu olarak örgütün verimliliğinde, verimli ve etkili çalışmasında ve gelişmesinde bir düşüşe yol açtığı belirtilmektedir. Sinik bakış açısının oluşmasında üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kişinin kendisiyle ya da diğer insanlarla ilgili gerçeğe uygun olmayan ve toplum, kurumlar, otoriteler ve gelecekle ilgili beklentilerinin bulunması ve bunların medya ve özellikle televizyon ve reklamcılar

tarafından desteklenmesi, zengin ve iyi yaşamın övülmesi ve bunun sanki doğruymuş gibi bir imaj oluşturarak ve doğru ürünlerin satın alınması gibi bir algıyla elde edilebilen bir başarıymış gibi gösterilmesidir. İkincisi, kişinin kendisinde ya da diğer insanlarda bir hayal kırıklığı yaşaması ve bunun sonucu olarak engellenme ve yenilgi duygularının oluşmasıdır. Medya burada da ortak ruhu şekillendirmede önemli bir role sahiptir. Üçüncüsü ise, hayal kırıklığına uğramak veya uğratılmak düşüncesi ve daha karamsar bir şekilde aldatılmak veya başkaları tarafından kullanılmak gibi düşüncelerin oluşmasıdır. Sonuç olarak sinizm insanların, arkadaşça olmayan, güvensiz ve istikrarsız bir dünya ile baş etmelerinde bir yoldur (Öncer, 2009: 5).

Son yıllarda, özellikle ABD’de kamuoyu, örgüt yöneticileri ve politikacılar, sinizmin etkilerini tartışmaya ve incelemeye başlamışlardır (James, 2005). Şirket skandalları, sinizm kavramını dergi, gazete ve internet ortamına taşımıştır. Popüler medyada bu konu ilgi görmüştür. Örneğin karikatürist Scott Adams “Dilbert” karakteriyle (Wanous vd., 2000) ABD’deki örgütlerin yönetimini sinik bakış açısıyla “gülünç yönetim”, “mutsuz çalışanlar” olarak karikatürize etmiştir (Eaton, 2000). Adams’ın “Dilbert İlkesi” şeklinde 1996’da kitaplaştırdığı, işyerlerindeki uygulamaları mizahi bir gözle yorumlayan bakış açısı, 1957 yılında C. N. Parkinson’un “Parkinson Kanunu” ve 1971 yılında L. J. Peter’in “Peter İlkesi” isimli kitaplarının devamı niteliğindedir (Akın, 2001). Günümüz akademisyenleri de sinizmin örgütleri derinden etkileme potansiyeline sahip olduğunu ve giderek yaygınlaştığını kabul etmeye başlamışlardır (James, 2005).

Örgütün dürüstlüğüne karşı güvensizlik olduğunda sinikler, örgütün refah düzeyinin artması için prososyal davranışlar sergileme, örgütü savunma, gönüllü olma ve başkalarına yardım etme gibi davranışlarda yer almayacaklardır. Bununla birlikte örgütsel sinizm, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltırken bir yandan da iş memnuniyetsizliğine ve yabancılaşmaya neden olmaktadır. Tüm bu bulgular örgütsel sinizmin, potansiyel olarak hem birey olarak çalışanlar açısından hem de bir bütün olarak örgüt açısından olumsuz sonuçları bulunan bir tutum olduğunu göstermektedir (Abraham, 2000: 270).

Sinikler, kötümserlikleri nedeniyle ilişkilerine zarar verebilir ve öğrendikleri herhangi bir şey hakkındaki şüphelikleri ise iyi bir fırsatı kaçırmalarına sebep olabilir. Bununla birlikte, sinizm en azından bir noktada hem birey için hem de örgüt için olumlu sonuçlara da sahip olabilir. Sinikler, örgütteki karar vericilerin kişisel çıkarlarına göre veya hileli davranmalarına karşı düşündüklerini açıkça ifade ederler ve böylece örgüt için “vicdanın sesi” olarak hareket etmiş olurlar. Sonuç olarak, örgütsel sinizmin, örgütler için ne tam olarak iyi ne de tam olarak kötü olduğu söylenemez (Dean vd., 1998: 347). Çalışanları motive etmek ve ayakta tutmak için örgütsel girişimlere rağmen sinizm, dünyanın her yerinde örgütlerde artmaya devam etmektedir. Günümüzde araştırmacılar, örgütsel sinizmin hem birey hem de örgüt açısından ciddi sonuçlarının bulunduğunu ileri sürmektedirler. Örgüt açısından örgütsel sinizm, genellikle olumsuz sonuçlar doğurması yönüyle ilişkilendirilmektedir. Bu olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilir (Öncer, 2009: 5-8):

- Örgütsel dürüstlükten yoksunluk,
- Örgütsel adaletin bulunmadığı yönünde dedikodu,
- Haksız terfilerin yapıldığı yönünde dedikodu,
- Örgüt strateji ve politikalarının eleştirilmesi,
- Örgütsel bağlılığın azalması,
- Erken emekliliklerin artması,
- Ait olma duygusunun azalması.

Örgütsel sinizmin iş memnuniyetiyle bağlantısının teorik temelleriyle ilgili olarak uçurum teorisi; çalışanın beklediği gelirle elde ettiği gelir arasında bir fark olduğu tespitine dikkat çekmektedir. Özellikle örgütsel değişim durumlarında, çalışanlara gelirleri, hakları ve güvenceleri hakkında vaatler verilip bu durum gerçekleşmediğinde ya da başarısız değişim çabaları, elde edilen gelirlerde bir yükselme yerine düşüşe neden olduğunda uçurum daha da büyümektedir (Sur, 2010: 30).

İşletmelerin değişim koşullarına uyum sağlamaları, yüksek performansla faaliyetlerine devam edebilmelerini sağlar. Ancak işletmelerdeki sinik tutumlara sahip çalışanlar otoriteye karşı güvensizlik, örgüt içindeki iletişimi ve talimatları kötöleme ve yöneticilere olumsuz eleştirilerde bulunma gibi çeşitli davranışlar sergileyerek işletmenin değişime ayak uydurmasında engel teşkil ederler. Diğer bir ifadeyle sinik tutuma sahip çalışan hem kendini hem de çalıştığı işletmeyi olumsuz etkilemektedir. Bundan dolayı bu tutumun farkına varılıp yönetilmesi işletmeler için çok önemlidir (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 284).

2.8. Örgütsel Sinizmi Engelleme Yaklaşımları

Bir örgütte sinizm ortaya çıktıktan sonra, örgütün içinde bulunduğu şartlara göre ilerleme gösterir. Örgütsel sinizmin örgüt içinde yayılmaya başlaması ile işgörenlerde mutsuzluk, umutsuzluk ve verimsizlik baş gösterir. Bu olumsuzluklar sinizmin yoğunluğuna, işgörenlerin yaşadığı durumların hassasiyetine göre değişiklik gösterir. Ancak örgütsel sinizm ister hızlı ister yavaş ilerlesin örgütleri derinden etkileyecek olumsuz sonuçlar doğurabilir. İnsanın etkileşimli bir varlık olma özelliği ve insana özgü her türlü olumsuz durum, bulunduğu ortamdaki diğer insanları da etkiler. Örgütsel sinizmi hisseden işgören, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensiz, umutsuz ve olumsuz duygulara sahip olduğundan, zaman içinde kendini bulunduğu ortamdaki kişilerden izole etme ihtiyacı duyar. İşgörenin yaşadığı bu uzaklaşma, moralinin bozulmasına, motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Bu durumu yok etmenin yolu ilk önce örgütün, kendisi için en önemli kaynağının insan olduğunu bilmesi ve insanın değerinin farkında olması gerekmektedir. Öteden beri insan kaynakları departmanları masraf merkezleri olarak görülmüştür. Bu nedenle işlerini yapmaları için gereken bütçeyi elde etmede sık sık sorunlar yaşarlar. Bu, aynı zamanda ekonomide ne zaman bir düşüş yaşansa, ilk olarak işten çıkarılacak olanların insan kaynakları personeli olmasının da ana nedenidir. Böyle bir durumla ve bununla birlikte gelişen durumlardan biri olan sinizmle baş etmenin en önemli yolu, insan kaynakları personelinin daha önceden, strateji aşamasından itibaren işletme sürecine katmaktır. İnsan kaynakları departmanının bu strateji tablosundaki yerini kazanması için;

faaliyet odağından değer katmaya kaymalı ikinci olarak da işletmeye değer kattığını sayısal verilerle gösterebilmelidir. Bunun yanında örgütler, örgütsel sinizmi yok etmek için; (Fitz-Enz ve Philips; 2001: 18-19).

- İnsana ve insana özgü olgulara değer vermeli ve saygılı olmalı,
- Yönetim örgütte, etiğin getirdiği değer ve kurallara uyarak güveni sağlamalı,
- Çalışana aitlik duygusunu aşılıyarak örgütün bir parçası olduğunu hissettirmeli,
- Oryantasyon, hizmet içi eğitim, geliştirici ve yenilik getirici eğitim olanaklarını sağlamalı,
- Çalışanlara karar verme ve sorumluluk alma konusunda yetki vermeli,
- Çalışanların örgüt yönetimine olan ulaşılabilirliğini ortadan kaldırmalı,
- Çalışanlar, yöneticiler ve tüm muhataplar arasındaki iletişimi geliştirmeli,
- Çalışanların işleri arasında rotasyonu sağlamalı ve monotonluğu azaltmalı,
- Çalışanlara sosyal ve kültürel aktiviteler sunmalı,
- Adil, eşit, açık ücret ve ödül sistemleri oluşturmalıdır.

Birçok örgütte yaygın olarak görülen sinizm ile başa çıkabilme ve onu yönetme stratejileri önemlidir. Böyle bir stratejinin araçları olarak şunlar önerilebilir (Özgener vd., 2008: 53-72):

- Kararlara katılım (çalışanları kendileriyle ilgili kararlara dahil etmek).
- Yöneticilerin ilişki yönelimli davranışlarını ödüllendirme (örneğin, yöneticilerin çift yönlü iletişim ve iyi ilişkiler geliştirmesi, işgörenlere saygı ve anlayış göstermesi gibi).

- İşgörene danışmanlık yapma (bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgören ile birlikte sorunun irdelenmesi).
- Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi (özellikle işgörende sempati duygusunu, oto kontrolü ve olumlu örgütsel ortamı destekleyici nitelikte olması iyidir).
- Rekabetin yönetilmesi (örneğin örgüt içi rekabette kaybeden işgörenleri bir sonraki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek).
- Zaman verimliliğini artırma, empatik bir yaklaşım benimseme, güvenilirliği artırma, geçmişten dersler çıkarma, çalışanların bakış açısından değişikliği görme ve çalışanlara yeni fırsatlar sunma.

Bunlarla birlikte sinik geri tepkiden korunmanın en iyi yolu işçileri finansal ve psikolojik açıdan hissedar yapmaktır. Üst yönetim kazansa da kaybetse de kendilerine haddinden fazla ikramiye ve tazminat ödememelidir. Ekstra mükafatlar verimlilik ve kaliteye katkıları için her düzeydeki çalışanlara verilebilir.

Teknoloji ve iletişim araçlarının insanları birbirinden uzaklaştırdığı bir dönemde sinizm gibi inanç ve tutumlar örgütler için ciddi anlamda tehlike oluşturmaktadır. Örgütlerde yapılan her iş bir şekilde, insana ihtiyaç duyularak yapılmaktadır. Yapılan işin kalitesi ne kadar doğru yapıldığına bağlıdır. İşlerin doğru yapılması da çalışanların motivasyonuna, birbirleri arasındaki koordinasyona bağlıdır. Çalışan eğer örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına güvenmiyor, yaptığı işten mutsuz ve umutsuzsa, yani sinizmi yaşıyorsa, işler yolunda gitmeyecektir.

Örgütler yüksek kârlar elde edebilmek için insanları daha çok çalıştırmakta, küçülme yoluna gitmekte, çalışanı geliştirecek, motivasyonunu artıracak kaynakları tamamıyla üretime harcayabilmektedir. Fakat izlenen bu yol kısa dönemde başarı ve kâr sağlamaktadır. Çünkü bu ve bunun gibi durumlar sinizm gibi örgüte zarar verecek unsurları beslemektedir. Uzun dönemde ise tıpkı Amerika örneğinde olduğu gibi yaşanan ekonomik krizlerle dünya markaları yok olabilmektedir.

Bunun için, örgütler insana daha fazla değer vermeli, çalışanına dürüst beklentiler sunarak iş ve ücret eşitliğini sağlamalı, örgütsel bağlılığı ve güveni geliştirmelidirler (Sur, 2010: 40).

2.9. İşgören Sessizliği ile Örgütsel Sinizm İlişkisi

Çalışanların sessiz kalma durumu potansiyel olarak sıkça karşılaşılabilecek ve örgüt için önemli sonuçlar doğurabilecek bir durumdur. Genel olarak çalışanlar arasında olumlu haberlerin daha kolay ve hızlı yayıldığı, kötü haberlerin ise sessiz kalmaya sebep olduğu görülmektedir. Burada bilgi akışı hiyerarşik düzende yöneticilere ulaşırken, örgütsel yapıdaki potansiyel sorunlar hakkında yanlış bilgilere neden olabilmektedir. Bu durum yöneticilerin kararlarını dayandırdıkları bilgilerdeki bozulmalar neticesinde çalışanların sessiz kaldığı konuları tespit etmek zorlaşabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1473). Bu çerçevede çalışanların sessiz kalması örgütsel ilişkiler açısından uzun vadeli ciddi sonuçlara sebebiyet vererek strese, tatminsizliğe, geri çekilmeye ve sinizme neden olabilmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd., 2003). Yine Morrison (2013) sessiz kalma durumunun; tatminsizlik, stres ve sinizme neden olduğunu belirtmektedir (Morrison, 2014: 178-179).

Örgütte sessizlik kültürü mevcutsa, işgörenlerin çoğu örgüt içinde belirli konular ve sorunlar hakkında tam olarak gerçek durumu algılayamadan ve gerekli cesareti göstermeden çalışmakta olduğu söylenmiştir. Çalışanların kendini ifade etme ve sessiz kalma durumları araştırılmış ve kendini ifade etme durumunun etkisiz kalması sonucunun, sessiz kalmayı doğurduğu ifade edilmiştir. Bu sessiz kalma durumunun da çalışanlar arasında stres, tatminsizlik, geri çekilme ve sinizm sonucunu doğurduğu belirtilmiştir. (Beer ve Eisenstat, 2000; Nikolaou, 2011).

Çalışanların örgütte aktif rol oynaması ve hatalı yönetim uygulamaları çözüme kavuşturulduğunda örgüt için endişe verici durum ortadan kaldırılmış olacaktır. Çalışanların örgütün iyileştirilmesi yönündeki fikirlerini ifade etmekte istekli olma durumunun yönetim tarafından desteklenmeyerek engellenmesi; çalışanların sessizliğe bürünmesine, işe uyum sağlayamamasına, güvensizliğe ve sinizme sebep

olmaktadır. Burada sessizlik genellikle çalışanların zihinsel çekilme ile hayatta kalma düşüncesiyle olumsuz durumlarla ilgili başa çıkma stratejisi olarak ortaya çıkmakta ve istenilmeyen bazı sonuçlara ve sinizme sebep olmaktadır (Donaghey, 2011: 56-57). Katılımcı yönetim uygulamalarındaki eksiklikler, çalışanların sessiz kalmaları yönünde baskı oluşturacaktır. Bu durum çalışanlar üzerinde tepkisel olarak katılımı önleyecek ve çalışanların kendini çekmesine, içine kapanmasına, örgütle ilgili şüphe duymasına, örgüte karşı güven duygusunda azalışa, motivasyon eksikliğine, örgüte bağlılığın azalmasına ve sinizme yol açacaktır (Donaghey, 2011: 64).

Liu vd. (2009) tarafından çalışanların olumsuz psikolojik durumlarının sessizlik davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunda; sinizm, güvensizlik ve kaygıya neden olduğu belirtilmektedir. Bu durumun çalışanların kendini göstermek için davranışını değiştirmek istemesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu algının sonucu çalışanların sessiz kalmaya eğilimli olması durumunun kötü olarak nitelendirildiği ve güvensizliğe sebep olduğu söylenmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi ilişki kuramaması ve olumsuz bilgi paylaşımı durumunda çalışanların sessiz kalmayı tercih edebileceği ortaya konulmaktadır. Liu vd. (2009) tarafından ortaya konulan bu çalışma sonucunda, işgörenlerin sessizlik davranışının sinizm ile anlamlı ve negatif, güvensizlik ile pozitif bir ilişki içinde olduğu, kaygı ile ilişki düzeyinin tespit edilememiş olduğu belirtilmektedir (Liu vd., 2009: 1647-1649).

Vakola ve Bouradas'dan (2005) alıntı yaparak Özdemir ve Uğur (2013), iş yaşamında sessizliğin hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmekte olduğunu, örgütsel sessizliğin çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğuna yol açtığını ifade etmektedir. Örgütlerde sorunların dile getirilmemesi ve çalışanların bu sorunlardan olumsuz şekilde etkilenmesi sonucu çalışanın örgütsel bağlılığında azalma görülebileceğini ve bunun sonucu olarak çalışanların iş başarılarının düşebileceğini, örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememelerinin ve gelişmeye açık olamamalarının gelmekte olduğunu, örgütlerin gelişebilmesi ve bunu

sürdürebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerektiğini, kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve ortaya koyduğu düşüncelerinin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanılmadığı ve buradan hareketle çalışanlarını cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olmasının beklendiğini belirtmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258).

Çalışanların etkililiği ve verimliliğinin, örgütlerin devamlılığı açısından zorunlu olduğu, çalışanların var olan potansiyellerini kasıtlı olarak kullanmamalarının örgütsel etkileşim sürecini azalttığı, sessizliğin yoğun olduğu örgütlerde çalışanların birbirlerine karşı önyargılı olduğu ve bu durumun da örgütte sinik tutumların yaşanmasına yol açtığı düşüncesinden hareketle, taşınmalı eğitim yapan ortaokullarda görevli öğretmenler ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada; öğrencilerin taşınması, yemek problemi, öğrencilerin ailelerinden günün büyük bölümünde ayrı yaşamaları, öğretmenlerin söz konusu ailelerle yeterince görüşmemesi gibi sorunların öğretmenlere ek iş yükü getirmesi ve paralelinde öğretmenlerin bu yükü kaldırmada zorlanması, okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin birbirlerine yeterince destek olamaması gibi durumlarda öğretmenlerin okullarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlar (örgütsel sinizm ve sessizlik) sergilemekte olduğu ifade edilmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan okul ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013: 51-61).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞGÖREN SESSİZLİĞİNİN ÖRGÜTSEL SİNİZME ETKİSİ: NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI UYGULAMASI

Çalışmanın bu bölümünde; araştırma konusunun önemine, araştırmanın amacına, metodolojisine, Nevşehir İli Maliye Teşkilatı hakkında açıklayıcı bilgilere ve araştırmanın bulgularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Konusunun Önemi

Günümüz yönetim anlayışında örgütlerde en önemli etken olarak tanımlanan insan unsurunun etkin kullanılması anlamında entellektüel sermaye unsuru olarak kabul edilen çalışanların, örgüt içerisinde süreçlere ilişkin örgütün faaliyetleri ile ilgili fikirleri, düşünceleri, tavsiyeleri önem arzetmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe son yıllarda yeni gelişen konular arasında olan işgören sessizliği ile ilgili olarak bürokratik ve hiyerarşik yapının etkili olduğu Türkiye'deki yönetim anlayışı, işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde düşüncelerini açıkça ortaya koymalarını, tavsiyelerini dile getirebilmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum örgütteki faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir.

İşgörenlerin örgütteki belirli problemleri bildikleri halde örgütteki diğer kişilerle bu durumu paylaşmadıkları gibi bir çelişkinin varlığı, işgören sessizliği konusunun araştırılmasının önemini artırmaktadır. Sessiz kalmanın işgörenler ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz sonuçları arasında; işgörenlerin düşüncelerini ortaya koymada kendilerinin yetersiz olduğunu hissetmeleri, örgüte destek olmamaları, bağlılık ve güven duymaları konularında

endişe duymaları, iş tatmini sağlayamamaları, kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmeleri, motivasyon kaybına uğramaları ve işten ayrılmaları gibi durumlar sayılabilir. Sessizliğin örgütler üzerindeki olumsuz sonuçları arasında ise; işgörenlerin düşünce ve tavsiye gibi katkılarının kullanılmaması, problemlerin gözardı edilmesi, olumsuz geri dönüşümlerden sakınılması, bilgilerin engellenmesi ve problemler karşısında etkisiz kalınması gibi durumlar sayılabilir. Ortaya çıkan bu gibi olumsuz sonuçlar sağlıklı karar almayı, gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir.

İşgören sessizliğinin de bir sonucu olarak çalışmada üzerinde durulan bir diğer konu olan örgütsel sinizm kavramı, son yıllarda özellikle örgütsel davranış alanında dikkat çeken ancak literatürde çok fazla teorik ve ampirik çalışmalarda rastlanılmayan yeni konulardan birisidir. Kişilerin örgütleriyle ilgili; öfke, kızgınlık, hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulara sahip olması şeklinde basit bir tanımlama ile ifade edilebilen sinizm, gerek çalışanlar gerekse örgütler açısından birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir.

Örgütteki bireyler birbirine güvenmiyor, yalnızca kendi çıkarları için paylaşım gösteriyor, örgütü sahiplenmeyip aitlik duygusu yaşayamıyor, yönetime güvenmiyor, örgüt yönetimiyle alay ediyor ve kendini örgütten soyutluyorsa, işlerin yolunda gitmeyeceği açıktır. Bu sebeple örgütler, örgütsel sinizm düzeylerini bilmeli ve buna göre önlemler alıp, düzenlemeler yapmalıdır. Örgütsel sinizm kavramı psikolojik, felsefik, sosyolojik ve insan kaynağı yönetiminin içinde olan ve bu sayılan temellere dayanan çok yönlü ve çok yönlü oluşuyla orantılı olarak etkilerinin de büyük olacağı düşünülen önemli bir kavramdır.

Bu çalışma, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın işgörenlerin; hangi nedenlerden dolayı, hangi davranış eğilimlerine göre iş ortamlarında sessiz kalabileceklerinin belirlenebilmesi, sessizlik ikliminin ortadan kaldırılabilmesi için yapılması gerekenlerin söylenebilmesi adına önemli olduğu ve değerli bir katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın, literatürde henüz yeni konular

arasında yer alan örgütsel sinizm ve işgören sessizliği kavramlarının daha iyi anlaşılmasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışmanın, Türkiye’de işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışmalardan olması sebebiyle literatüre önemli bir katkı sağlayabileceği de öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları açısından işgören sessizliği ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin tespit edilmesidir. Yani işgören sessizliği ve onun boyutlarının örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin nasıl olduğu ve olumlu veya olumsuz yönde etkileri hakkındaki sorulara cevap bulma çabasıdır.

Bu araştırmada; kavramsal çerçevesi çizilen işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi açısından, örgütlerde gerek üst yönetim, gerek bölüm yöneticisi, gerekse örgütteki iletişim kanallarından kaynaklanan örgütsel sessizlik ikliminin, işgörenlerin sessizlik davranışı eğilimlerinin (ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışı, korkuya ve savunma güdüsüne bağlı sessizlik davranışı, toplum yanlısı davranış eğilimine bağlı sessizlik davranışı), örgütsel sinizmle etkileşim halinde olup olmadığı ile işgören sessizliğinin boyutları açısından sinizm üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun tespiti amaçlanmıştır. Ayrıca elde edilecek sonuç veya bulgularla yöneticilere geri bildirimde bulunulması da çalışmanın amaçlarındandır.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde örneklem, veri toplama aracı, araştırma modeli, hipotez geliştirme ve veri analiz yöntemleri yer almaktadır.

3.3.1. Örnekleme

Nevşehir İli Maliye Teşkilatı

Nevşehir İli Maliye Teşkilatı, merkezi Maliye Bakanlığı olan Maliye Bakanlığının taşra yapılanması olup; il merkezinde Defterdarlık, ilçe merkezlerinde ise Malmüdürlükleri şeklinde teşkilatlanmıştır. Nevşehir Defterdarlığı; Muhakemat Müdürlüğü, Muhasebe Müdürlüğü, Milli Emlak Müdürlüğü, Personel Müdürlüğü, Gelir Müdürlüğü, Vergi Dairesi Müdürlüğü ve Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü ile ilçe yapılanmaları olan Acıgöl Malmüdürlüğü, Avanos Malmüdürlüğü, Derinkuyu Malmüdürlüğü, Gülşehir Malmüdürlüğü, Hacıbektaş Malmüdürlüğü, Kozaklı Malmüdürlüğü ve Ürgüp Malmüdürlüğünü; ilçe teşkilatlanmaları olan Malmüdürlükleri ise; Muhakemat Servisi, Muhasebe Servisi, Milli Emlak Servisi ile vergi dairelerinin iş ve işlemlerini yürütmek üzere yapılanmış olan Gelir Servisini bünyesinde bulundurmakta olup, merkezi yönetim ilkesiyle genel bütçe esasına göre faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.1. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışan Sayısı

NEVŞEHİR İLİ MALİYE TEŞKİLATI		ÇALIŞAN SAYISI
NEVŞEHİR DEFTERDARLIĞI	Personel Müdürlüğü	22
	Muhasebe Müdürlüğü	14
	Milli Emlak Müdürlüğü	13
	Muhakemat Müdürlüğü	5
	Vergi Dairesi Müdürlüğü	52
	Gelir Müdürlüğü	5
	Döner Sermaye Saymanlık Müdürlüğü	4
ACIGÖL MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	5
	Milli Emlak Servisi	2
	Muhakemat Servisi	-
	Gelir Servisi	2

AVANOS MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	4
	Milli Emlak Servisi	5
	Muhakemat Servisi	1
	Gelir Servisi	8
DERİNKUYU MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	5
	Milli Emlak Servisi	4
	Muhakemat Servisi	-
	Gelir Servisi	3
GÜLŞEHİR MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	4
	Milli Emlak Servisi	4
	Muhakemat Servisi	-
	Gelir Servisi	4
HACIBEKTAŞ MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	5
	Milli Emlak Servisi	3
	Muhakemat Servisi	1
	Gelir Servisi	4
KOZAKLI MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	4
	Milli Emlak Servisi	2
	Muhakemat Servisi	-
	Gelir Servisi	3
ÜRGÜP MALMÜDÜR LÜĞÜ	Muhasebe Servisi	5
	Milli Emlak Servisi	5
	Muhakemat Servisi	-
	Gelir Servisi	9
TOPLAM		207

Nevşehir Defterdarlığı Personel Müdürlüğünün 2013 yılı verilerine göre Tablo 3.1.'de Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan kişi sayısı verilmiştir. Araştırmada toplam 207 kişinin tamamına ulaşılarak tam sayım yapılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Aracı ve Pilot Araştırma

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak tek bir anket formu tasarlanmıştır. Bu formun ilk bölümünde Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiş olan “Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ankette katılımcıların sessizlik durumlarının belirlenmesine yönelik üç boyut (kabullenici/razı olma, savunmacı, özgeci/toplum yanlısı) ve toplamda 15 maddeden oluşan 5’li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,794 olarak bulunmuştur. Kabullenici sessizlik boyutu için Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,840; Savunmacı sessizlik için 0,860; Özgeci sessizlik için 0,721 olarak bulunmuştur. Söz konusu alfa değerleri 0,70 değerinin üzerinde olduğundan kabul edilebilirdir (Nunnally, 1978: 245).

Anket formunun ikinci bölümünde 13 ifadeden oluşan Brandes vd. (1999) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel Sinizm Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Kalağan (2009) tarafından Türkçe’ye dilsel eşdeğerliği sağlanarak uyarlanan 5’li likert tipi ölçek olarak (1= Kesinlikle Katılıyorum, 2= Katılıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) çevrilmiştir. Ölçek bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,946 olarak bulunmuştur.

Örgütsel sinizm ölçeğinin Türkçe geçerliliği Kalağan (2009) ile Karacaoğlu ve İnce (2012) tarafından yapılan çalışmalarla test edilmiş ve ölçeğin Türkiye örneklemini için geçerli olduğu görülmüştür.

Ayrıca ölçeklere ilişkin pilot araştırma yapılmıştır. Bu pilot araştırma Nevşehir İli Maliye Teşkilatında çalışan 25 kişi üzerinde uygulanmıştır. Bu sayede, söz konusu anket formunda yer alan soruların anlaşılır olup olmadığı test edilmiştir. Test sonucunda uygulanan ölçeklerin içerik geçerliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formunun son bölümünde ise katılımcılara ait demografik sorulara yer verilmiştir.

3.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Beer ve Eisenstat'tan (2000) alıntı yaparak Milliken vd. (2003) işgören sessizliğinin sonuçları olarak çalışanlar arasında; stres, tatminsizlik, geri çekilme (adaptasyon sorunu) ve sinizme işaret etmektedirler. Tamuz'dan (2001) alıntı yaparak Vakola ve Bouradas (2005) sessizlik davranışının stres, tatminsizlik ve sinizme yol açtığını ifade etmektedirler. Yine Beer ve Eisenstat'tan (2000) alıntı yaparak Nikolaou (2011) sessiz kalma durumunun çalışanlar arasında stres, tatminsizlik, geri çekilme ve sinizm sonucunu doğurduğunu belirtmektedir. Donaghey vd. (2011) işgören sessizliğinin bir sonucu olarak sinizmden söz etmektedirler. Burada sessizliğin sinizme ve daha sonra da geri çekilmeye neden olduğu belirtilmektedir. Morrison (2013) sessiz kalma durumunun; tatminsizlik, stres ve sinizme neden olduğunu belirtmektedir. Vakola ve Bouradas'dan (2005) alıntı yaparak Özdemir ve Uğur (2013) örgütsel sessizliğin çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve çalışanlar arasında iletişim kopukluğuna yol açtığını ifade etmektedir. Nartgün ve Kartal (2013) örgütsel sinizm düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan çalışma ortamı, sessizliğin kaynağı ve izolasyon boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Öte yandan Liu vd. (2009) sessizlik ve sinizm arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir.

Yukarıda belirtilen çalışmalardan da anlaşılacağı üzere işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu araştırmanın temel hipotezini oluşturmaktadır. **Hipotez 1:** İşgören sessizliği örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

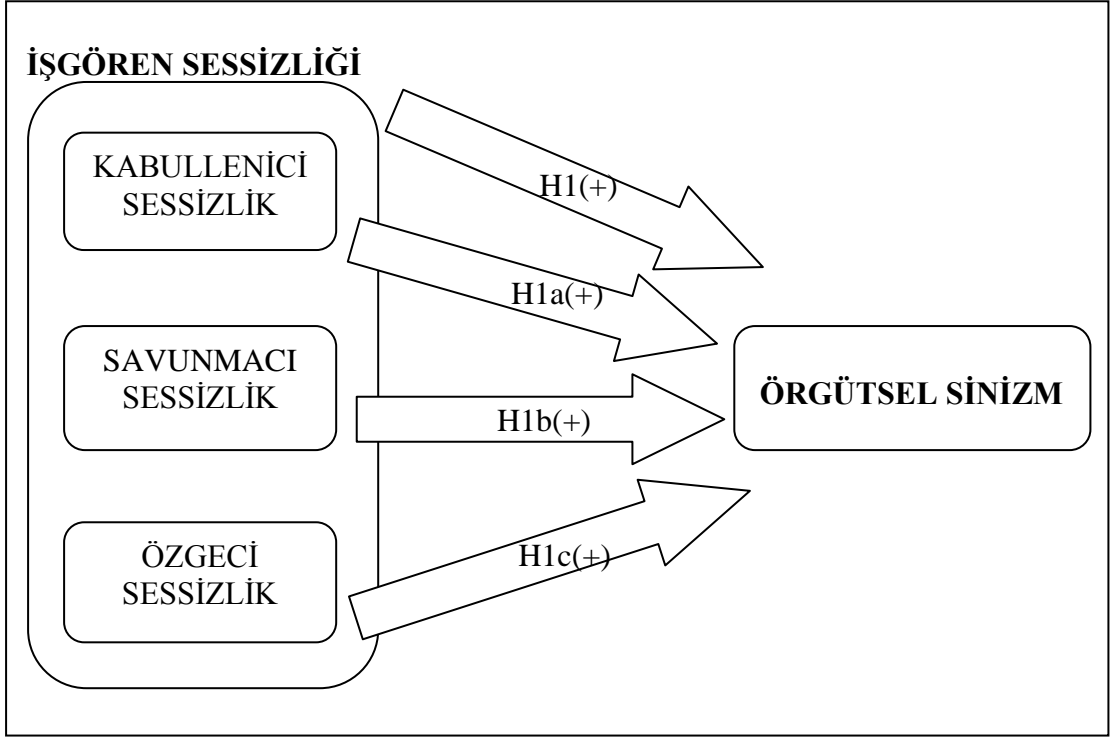
İşgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu temel hipotezin yanısıra araştırmada sessizliğin üç boyutuyla ilgili olarak aşağıda belirtilen alt hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1a: Kabullenici sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1b: Savunmacı sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 1c: Özgeci sessizlik örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Geliştirilen hipotezler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisini gösteren temel hipotez ve sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik açısından örgütsel sinizme etkisini gösteren alt hipotezler oluşturulmuştur.

3.3.4. Veri Analiz Yöntemleri

Anket formları Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarına araştırmacı tarafından bizzat dağıtılmıştır. 207 adet olarak dağıtılan ve 203 adet olarak geri dönüş sonucu elde edilen anket formları değerlendirildikten sonra istatistiksel analizler uygulanmıştır. Çalışmada öncelikle çalışanların demografik özellikleri, Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarının işgören sessizliği eğilimleri ve örgütsel sinizm eğilimleri ile ilgili elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi, basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yardımıyla araştırma hipotezleri test edilmiştir.

3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan Nevşehir İli Maliye Teşkilatı alışanlarının demografik özellikleri ve temel değişkenlere ilişkin bulgular ve analiz sonuçları yer almaktadır.

3.4.1. Araştırmaya Katılan Kurum alışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan Nevşehir İli Maliye Teşkilatı alışanları ile ilgili bulgular Tablo 3.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan Kurum alışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	F	(%)
CİNSİYET		
Erkek	160	78,8
Kadın	43	21,2
MEDENİ DURUM		
Bekar	51	25,1
Evli	152	74,9
YAŞ		
20 - 29 Yaş Arası	24	11,8
30 - 39 Yaş Arası	124	61,1
40 - 49 Yaş Arası	39	19,2
50 - 59 Yaş Arası	14	6,9
60 - 69 Yaş Arası	2	1,0
EĞİTİM DURUMU		
İlköğretim	4	2,0
Lise	30	14,8
Önlisans	13	6,4
Lisans	150	73,9
Lisansüstü	6	3,0
ÇALIŞILAN POZİSYON		
Yönetici	13	6,4
Memur	190	93,6

Tablo 3.2. incelendiğinde; çalışanların % 78,8'inin erkek, % 21,2'sinin kadın, % 25,1'inin bekar ve % 74,9'unun evli olduğu görülmektedir. Ayrıca, araştırmaya katılan çalışanların % 11,8'inin 20 - 29 yaş arası, % 61,1'inin 30 - 39 yaş arası, % 19,2'sinin 40 - 49 yaş arası grupta iken, 50 yaş ve üzeri grupta sadece % 7,9'dur.

Çalışanlar eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde; % 2'sinin ilköğretim, % 14,8'inin lise, % 6,4'ünün önlisans, % 73,9'unun lisans ve % 3'ünün lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Çalışanların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında; % 6,4'ünün yönetici, % 93,6'sının ise memur statüsünde çalışmakta olduğu görülmektedir.

3.4.2. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının İşgören Sessizliğine İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları

İşgören sessizliği ile ilgili araştırma sonuçları Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının İşgören Sessizliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
KABULLENİCİ (RAZI OLMA ANLAMINDA) SESSİZLİK							
1. Değişime yönelik olarak yapılan önerilerle ilgili olmadığım için bu konularda konuşmakta isteksizim.	7,4	10,8	5,9	35,0	40,9	3,91	1,25
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	3,4	14,3	6,9	36,0	39,4	3,94	1,16
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	3,9	9,4	4,4	43,8	38,4	4,03	1,08

4. Lehime bir değişiklik yaratmayacağından kendimi geliştirici herhangi bir düşüncemi ifade etmekten çekinirim.	1,5	8,4	9,9	40,4	39,9	4,09	0,98
5. Yapılacak işlerle alakalı olmadığım için işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda görüşlerimi ifade etmekten çekinirim.	6,4	6,9	9,9	40,9	36,0	3,93	1,15
SAVUNMACI SESSİZLİK							
6. Yöneticilerin tepkilerinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1,5	7,4	6,4	43,8	40,9	4,15	0,94
7. Yöneticilerin tepkilerinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,5	4,4	7,9	42,4	42,9	4,19	0,94
8. Kendimi korumak için iş ile ilgili gerçekleri ortadan kaldırıyorum.	5,4	5,4	6,4	36,5	46,3	4,13	1,11
9. Yöneticilerin vereceği tepkilerden çekindiğim için kendimi korumak amacıyla gelişime yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	2,0	5,4	7,4	48,3	36,9	4,13	0,91
10. Üstlerimce gösterilecek tepkilerden çekindiğim için problemlere kendi çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,5	9,4	6,9	45,3	36,0	4,03	1,01
ÖZGECİ (TOPLUM YANLISI) SESSİZLİK							
11. İşbirliği oluşturabilecek kendime ait gizli bilgileri saklarım.	9,4	21,7	13,8	25,6	29,6	3,44	1,36
12. Örgüte yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	14,8	28,6	13,3	24,6	18,7	3,04	1,37
13. Örgüt sınırlarını açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	35,0	38,4	5,9	8,9	11,8	2,24	1,33
14. Örgüte zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	41,4	38,4	7,9	5,4	6,9	1,98	1,16
15. Örgütle ilgili güvenilir bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	40,9	40,4	3,9	6,9	7,9	2,00	1,20

Not: 1) Kesinlikle Katılıyorum, 2) Katılıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılmıyorum, 5) Kesinlikle Katılmıyorum

İşgören Sessizliği boyutlarından “Kabullenici (Razı Olma Anlamında) Sessizlik” kavramını açıklamakta olan ifadeler (1-5) bakıldığında; işgörenlerin % 78,1 oranında çalışma alanlarıyla ilgili düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmekten sakınmadıkları, kabullenici (razı olma anlamında) sessizliğe başvurmadıkları, katılımcılıktan kaçınmadıkları, düşüncelerini ifade etmek konusunda kendilerine güvendikleri görülmektedir.

İşgören Sessizliği boyutlarından “Savunmacı Sessizlik” kavramını açıklamakta olan ifadeler (6-10) bakıldığında; işgörenlerin % 83,9 oranında düşüncelerini açıklama noktasında yönetici veya üstlerinden çekinmedikleri, çalışanların kendilerini korumak amacıyla işleriyle ilgili uygulamaları yerine getirmekten ve görüşlerini beyan etmekten sakınmadıkları ve bu yollarla savunmacı sessizliğe başvurmadıkları görülmektedir.

İşgören Sessizliği boyutlarından “Özgeci (Toplum Yanlısı) Sessizlik” kavramını açıklamakta olan ifadeler (11-15) bakıldığında; işgörenlerin % 61,8 oranında çalışma alanlarıyla ilgili olarak örgütlerinin zararına olan düşüncelerden ve uygulamalardan kaçındıkları, örgütlerinin yararı için kendi görüşlerini ve eylemlerini ortaya koymaktan sakındıkları görülmektedir. Bu çerçevede özgeci (toplum yanlısı) sessizliğe başvurdukları tespit edilmiştir.

İşgören Sessizliği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevapların ortalaması 4’e yani “Katılmıyorum” ifadesine çok yakındır. Yani araştırmanın sonucu kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik boyutlarında işgörenlerin genel anlamda sessizliğe başvurmadıklarını göstermektedir.

Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması ve özgüven sahibi kişilerden oluşması, bunun yanında kamuda çalışmanın verdiği güven ve cesaretle sessiz kalmamayı tercih etmelerinin etkili olduğu söylenebilir.

3.4.3. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Eğilimleri İle İlgili Araştırma Bulguları

Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Sinizme ilişkin araştırma sonuçları Tablo 3.4.'te yer almaktadır.

Tablo 3.4. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Sinizme İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
1. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	28,1	29,1	9,9	23,6	9,4	2,57	1,36
2. Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.	20,7	31,0	13,8	23,6	10,8	2,73	1,32
3. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	18,2	26,6	15,8	26,1	13,3	2,90	1,34
4. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	26,1	28,6	11,8	20,2	13,3	2,66	1,40
5. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	19,2	33,0	15,3	20,7	11,8	2,73	1,31
6. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	15,8	18,7	15,8	32,0	17,7	3,17	1,35
7. Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	13,8	14,8	18,7	34,0	18,7	3,29	1,31
8. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	16,7	18,2	16,3	33,5	15,3	3,12	1,34
9. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	17,7	19,7	14,3	33,5	14,8	3,08	1,35

10. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	11,8	23,2	14,3	31,5	19,2	3,23	1,32
11. Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	16,3	28,1	13,8	28,6	13,3	2,95	1,32
12. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	13,3	28,1	12,3	27,6	18,7	3,10	1,35
13. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	17,7	24,1	16,3	22,7	19,2	3,01	1,40

Not: 1) Kesinlikle Katılıyorum, 2) Katılıyorum, 3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4) Katılmıyorum, 5) Kesinlikle Katılmıyorum

Araştırmaya katılan işgörenlerin; % 52,1'i çalıştıkları kurumlarında söylenenler ile yapılanlar arasında bir tutarsızlık olduğuna inanmakta, % 33,9'i çalıştıkları kurumlarını düşündükçe olumsuz duygulara kapılmakta, % 40,7'si çalıştıkları kurumlarıyla ilgili olarak işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında başkalarıyla konuşmakta ve eleştirilerde bulunmaktadır.

İşgörenlerin %51,7'si çalıştıkları kurumun politikaları ve hedefleri ile uygulamaları arasında güçlü bir ilişkinin olmadığına, %44,8'i kurumda yapılacağını söylenen şeylerin gerçekleşmesinden kuşku duyduklarına inanmaktadırlar. Çalışanların %54,7'si kendisinden yapılmasının beklenildiği davranışın değil, başka davranışın ödüllendirildiğinden yakınmaktadır.

Örgütsel sinizm ölçeği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevaplardan hareketle işgörenlerin sinik eğilim içinde oldukları söylenebilir. Yani araştırmanın sonucu olarak örgütsel sinizm yönünde zayıf bir eğilimden söz edilebilir.

3.4.4. Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Çalışanları Açısından İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Bu çalışmada, Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları açısından işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkilerini analiz eden bir model ortaya konulmuştur. Çalışma kapsamındaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 3.5.'te yer almaktadır.

Tablo 3.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha	1	2	3	4
1. Kabullenici (Razı Olma)	3,98	0,88	(0,84) *				
2. Savunmacı	4,13	0,79	(0,86) *	0,653**			
3. Özgeci (Toplum Yanlısı)	2,54	0,88	(0,72) *	- 0,03**	- 0,02**		
4. İşgören Sessizliği	3,55	0,58	(0,79) *	0,788**	0,775**	0,487**	
5. Örgütsel Sinizm	2,97	1,05	(0,95) *	0,243**	0,223**	0,124**	0,288**

* Cronbach's Alpha Değerleri

** Korelasyon, $p < 0,01$ seviyesinde anlamlı (Çift yönlü)

Değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmek için Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = 0,288$; $p < 0,01$). Yani işgörenlerin sessizlik düzeyinin arttığı durumlarda örgütsel sinizm de artmaktadır.

Analiz sonucunda işgören sessizliği boyutlarından kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik ($r = 0,243$; $p < 0,01$) ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani işgörenlerin razı olma anlamındaki sessizlik durumunun artması örgütsel sinizm düzeyini de artırmaktadır. Savunmacı sessizlik ($r = 0,223$; $p < 0,01$) ile örgütsel sinizm arasında da pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani işgörenlerin kendilerini savunma anlamındaki sessizlik durumunun artması örgütsel sinizm düzeyini de artırmaktadır.

Özgeci (toplum yanlısı) sessizlik ($r = 0,124$; $p < 0,01$) ile örgütsel sinizm arasında da pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani işgörenlerin çalıştığı kurum ve örgütün yararı anlamındaki sessizlik durumunun artması örgütsel sinizm düzeyini zayıf da olsa artırmaktadır.

Araştırma örnekleminin kamu kurumu çalışanlarından oluşması dolayısıyla işgörenlerin 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında görev yapmaları, değişime karşı çok açık olmamaları, mevcut duruma razı olmaları ve sessiz kalmaları sonucu sinik tutumlar sergilemelerine sebebiyet vermektedir.

İşgörenlerin pozisyonlarını korumak için ve bu kapsamda düşüncelerini açıklamaktan kaçınarak kendisini dışsal tehditlerden koruma eğilimiyle sessiz kaldığı ve sinik davranışlar gösterdiği anlaşılmaktadır.

Çalışanlar tabi oldukları mevzuat gereği işbirliği eğilimi göstererek, kişisel ve kurumsal bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmamakta, gizliliği koruyarak sessiz kalmakta ve sinik davranışlar sergilemektedir.

Genel olarak işgören sessizliğinin; kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik durumlarının artması, örgütsel sinizmi de artırmaktadır. Yani işgörenlerin sessizliği sinik davranışlara sebebiyet vermektedir.

Tablo 3.6. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Sapma	Standardize Edilmiş Beta	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 1 $F_{(1-296)} = 18,113$						0,083	0,078	1,614		
Sabit	1,117	0,440		2,540**	0,012*					
İşgören Sessizliği	0,521	0,122	0,288	4,256**	0,000				1,000	1,000
*p < 0.05; **p < 0.01										
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm										

Tablo 3.6.'da işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi sadece işgören sessizliğinin bağımsız değişken olduğu ve örgütsel sinizmin bağımlı değişken olduğu Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır ($R^2 = 0,083$; $F = 18,113$; $p < 0,01$). Bu modele göre işgören sessizliğinin bağımlı değişken olan örgütsel sinizm üzerindeki değişimin % 8,3'ünü açıklamaktadır. Model 1'de işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Beta = 0,288; $p < 0,01$). Bu sonuca göre **H1** temel hipotezi kabul edilmektedir.

Milliken vd. (2003), Vakola ve Bouradas (2005), Nikolaou (2011), Morrison (2013), Özdemir ve Uğur (2013) teorik (kuramsal) olarak; Beer ve Eisenstat (2000), Tamuz (2001), Donaghey vd. (2011), Nartgün ve Kartal (2013) ise ampirik (uygulamalı) olarak; işgören sessizliğinin sonuçlarından birisi olarak sinizme işaret etmektedirler. Burada bahsedilen çalışmaların bulguları bu çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir. Diğer taraftan Liu vd.'nin (2009) yapmış olduğu ampirik (uygulamalı) çalışmanın bulguları, araştırma hipotezinin tersine sessizlik ve sinizm arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3.7. İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş B	Standart Sapma	Standardize Edilmiş Beta	t-Değeri	Anlamlılık Düzeyi	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	Tolerans Değeri	VIF Değeri
Model 2 $F_{(3-292)} = 6,032$						0,083	0,070	1,606		
Sabit	1,133	0,447		2,534**	0,012*					
1. Kabullenici (Razı Olma Anlamında)	0,206	0,107	0,173	1,931**	0,055*				0,574	1,743
2. Savunmacı	0,150	0,119	0,113	1,257**	0,210*				0,574	1,742
3. Özgeci (Toplum Yanlısı)	0,155	0,080	0,131	1,930**	0,055*				0,999	1,001
*p < 0.05; **p < 0.01										
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinizm										

Tablo 3.7.'de işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerine ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Model 2'de ise işgören sessizliğinin üç boyutu olan -kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik- bağımsız değişken ve örgütsel sinizm ise bağımlı değişken olup, istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşim olmadığı görülmektedir. Bu modelde işgören sessizliğinin boyutları, bağımlı değişken olan örgütsel sinizmdeki değişimin % 8,3'ünü açıklamaktadır. Araştırmaya konu olan Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları açısından işgören sessizliğinin boyutlarından kabullenici (razı olma anlamında) sessizlik (Beta = 0,206; $p < 0,055$), savunmacı sessizlik (Beta = 0,150; $p < 0,210$) ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik (Beta = 0,155; $p < 0,055$) örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilemekte, ancak ($p > 0,055$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir etkileşimin olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle işgören sessizliğinin boyutları açısından örgütsel sinizmi anlamlı düzeyde olmasa da pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Burada anlamlılık düzeyinin düşük olmasında, üst yöneticilere karşı gösterilen tutumların değil, tabi olunan yasal düzenlemelere karşı gösterilen tutumların etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmi etkileyen unsurlar arasında işgören sessizliğinin boyutları dışındaki faktörlerin etkisinin de olabileceği öngörülmektedir.

Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanları üzerinde yapılan araştırmada işgören sessizliğinin boyutları açısından örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini analiz etmek için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu bağıntı sorununu araştırmak için her bir regresyon denklemi açısından Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factors - VIF) değerleri hesaplanmıştır. İki model açısından maksimum VIF değeri 1,743'tür. Bu değer en üst sınır olarak kabul edilen 10'un oldukça altındadır (Albayrak, 2005: 111). En düşük tolerans değeri 0,574'tür. Bu değer en alt sınır değeri olan 0,10'dan daha yüksektir (Hair vd., 2006). Yine Durbin-Watson katsayısı iki model için 1,614 ve 1,606'dır. Yani Durbin-Watson katsayısı 2'yi geçmediğinden regresyon analizi açısından otokorelasyon için bir problem oluşturmamaktadır.

SONUÇ

İşgören sessizliğinin örgütte çalışanlar üzerinde motivasyon, performans, iş tatmini gibi konularda önemli etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin sessizlik durumlarının tespit edilmesi, nedenlerinin araştırılması, sessizliğe etki eden faktörlerin anlaşılması ve bu gibi konularda özellikle olumsuz ve istenilmeyen durumların iyileştirilmesi önem arz etmektedir. İşgören sessizliği gibi örgütsel sinizm de istenilmeyen bir durumdur. Örgütler açısından olumsuz bir durum olarak görülen işgören sessizliği ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması ve işgören sessizliğinin örgütsel sinizme sebebiyet vermesi gibi olumsuz bir durumun örgütlerde istenilmemesi düşüncesinden hareketle bu çalışmada; işgören sessizliğinin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla Nevşehir İli Maliye Teşkilatı çalışanlarına yönelik saha araştırması yapılmıştır.

Araştırmada işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin sessizlik durumu arttıkça örgütsel sinizm de artmaktadır. Bu sonuç, literatürdeki sınırlı sayıda araştırma tarafından işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif bir ilişki olduğu şeklindeki sonuçlarla desteklenmektedir (Beer ve Eisenstat, 2000; Tamuz, 2001; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Nikolaou, 2011; Donaghey vd., 2011; Morrison, 2014; Özdemir ve Uğur, 2013; Nartgün ve Kartal, 2013).

İşgören sessizliğinin boyutları olan kabullenici (razı olma anlamında), savunmacı ve özgeci (toplum yanlısı) sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki etkileşime bakıldığında ise; yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından hareketle, uygulama bağlamında kurum yöneticilerine, olumsuz durumların önlenmesi noktasında; işgörenlerin fikirlerine değer verilmesi, yetki ve sorumluluk paylaşımı ile yönetime katılımlarının sağlanması, ücret politikası ve ödüllendirme yolu ile işgörenlerin fikirlerini ifade etmesi ve yeni

fikirler sunmasının teşvik edilmesi, işgörenlerle samimi ve güvenilir bir iletişimin kurulması yoluyla bilgi paylaşımının sağlanması, sosyal aktivitelerle işgörenlerin motive edilerek aitlik duygusunun kazandırılması, işgörenlerin kendilerini geliştirebilmelerine imkan sağlanması ve bu bağlanma eğitimler verilmesi, işgörenler arasında ayrımcılık yapılmaması ve etik değerlere uygun davranılması gibi önerilerde bulunulabilir.

İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Birincisi; çalışmada örgütsel sinizm kavramının bir bütün olarak incelenmiş olması yani boyutları bazında ele alınmamış olmasıdır. İkincisi; fazla sayıda olmayan bir örnekleme çalışılmış olması nedeniyle yapılan araştırmanın sonuçlarının kamu çalışanları açısından kapsamlı bir genelleme yapmaya olanak sağlamamasıdır. Üçüncüsü; örgütsel davranış literatüründe işgören sessizliği ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması ve işgören sessizliğinin boyutları açısından araştırma ve uygulamanın olmamasıdır.

Konu ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara; işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi konusunda literatürde çok fazla çalışma olmaması nedeniyle araştırılacak çok fazla konu olmakla birlikte, işgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisinin sinizm boyutları ile birlikte sessizlik boyutları da araştırmaya katılarak çalışılması önerilebilir. Sinizmin öncülerinden sayılan psikolojik sözleşme ihlali, sessizlik ve sinizm kavramları arasında aracı değişken olarak incelenebilir. Ayrıca çalışmada veri toplama tekniği açısından başka metodolojik yaklaşımlar (görüşme gibi) kullanılarak konunun derinliği tespit edilebilir. Araştırılacak konularda farklı sektörlerde çalışmaların yapılması ve yapılacak araştırmaların daha büyük örneklem kitleleri üzerinde ele alınması ile de literatüre çok değerli katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

Abraham, R.; “Organizational Cynicism: Bassand Consequences”, Genetic, Social and General Psychology Monographs, Vol: 126 (3), 2000, pp.269-292.

Akçakaya, M.; “Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme”, Karadeniz Araştırmaları, Sayı: 25, 2010, s.145-174.

Akçakaya, M.; “Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi”, Kamu-İş Dergisi, Cilt: 7 (2), 2003, s.1-27.

Akın, H. B.; “Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış: Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli”, Active Dergisi, Mart-Nisan 2001, No: 17, s.1-17.

Akkirman, A. D.; “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 13 (2), 1998, s.1-11.

Albayrak, A. S.; “Çoklu Doğrusal Bağlantı Halinde Enküçük Kareler Tekniğinin Alternatifi Yanlı Tahmin Teknikleri ve Bir Uygulama”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 1 (1), 2005, s.105-126.

Alparslan, A. M.; Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2010.

Andersson, L.; “Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework”, Human Relations, Vol: 49, 1996, pp.1395-1418.

Andersson, L. M.; T. S. Bateman; “Cynicism in The Workplace: Some Causes and Effects”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 18 (5), 1997, pp.449- 469.

Barefoot, J. C.; K. A. Dodge; B. L. Peterson; W. G. Dahlstrom; R. B. Williams; "The Cook-Medley Hostility Scale: Item Content and Ability to Predict Survival", *Psychosomatic Medicine*, Vol: 51, 1989, pp.46-57.

Barlı, Ö.; *Davranış Bilimleri*, Bizim Büro Basımevi Yayın-Dağıtım, Ankara, 2007.

Bedük, A.; *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2010.

Beer, M.; R. Eisenstat; "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", *Sloan Management Review*, Vol: 41 (4), 2000, pp.29-40.

Bernerth, J. B.; A. A. Armenakis; H. S. Feild; H. J. Walker; "Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol: 43 (3), 2007, pp.303-326.

Blatt, R.; M. K. Christianson; K. M. Sutcliffe; M. M. Rosenthal; "A Sensemaking Lens on Reliability", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 27, 2006, pp.897-917.

Bommer, W. H.; G. A. Rich; R. S. Rubin; "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee Cynicism About Organizational Change", *The Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 26, 2005, pp.733-753.

Bowen, F.; K. Blackmon; *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, *Journal of Management Studies*, Vol: 40 (6), September 2003, pp.1393-1417.

Brandes P.; *Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Doktoral Thesis (Unpublished); University of Cincinnati, 1997.

Brandes, P.; D. Das; "Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications", *Employee Health, Coping and Methodologies* (Edt. Pamela L. Perrewe, Daniel C. Ganster), JAI Press, New York, 2006, pp.233-266.

Brandes, P.; R. Dharwadkar; J. W. Dean; “Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor Perspectives on Work Outcomes”, Eastern Academy of Management Proceedings, 1999, pp.150-153.

Breen, V.; R. Fetzner; L. Howard; R. Preziosi; “Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations”, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol: 17 (4), 2005, pp.215-229.

Brinsfield, C. T.; Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Doctora Thesis, The Ohio State University, USA, 2009.

Brown, M.; C. Cregan; “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, Human Resource Management, Vol: 47 (4), 2008, pp.667-686.

Cartwright, S.; N. Holmes; “The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism”, Human Resources Management Review , Vol: 16, 2006, pp.199-208.

Cevizci, A.; Paradigma Felsefe Sözlüğü, Paradigma Yayınevi, İstanbul, 2002.

Cicirelli, V.G.; “Relationship of Personal-Social Variables to Belief in Paternalism in Parent Caregiving Situations”, Psychology and Aging, Vol: 5 (3), 1990, pp.458-466.

Cole, M. S.; H. Brunch; B. Vogel; “Emotion as Mediators of The Relations Between Percived Supervision Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism”, Journal of Organizational Behavior, Vol: 27, 2006, pp.463-484.

Cook, W. W. and Medley, D. M., “Proposed Hostility and Pharisaic-Virtue Scale for The MMPI”, Journal of Applied Psychology, Vol: 38 (6), 1954, pp.414-418.

Costa, P. T.; A. B. Zonderman; R. R. McCrae; R. B. Williams; “Cynicism and Paranoid Alienation in The Cook and Medley HO Scale”, Psychosomatic Medicine, Vol: 48 (3-4), 1986, pp.283-285.

Çakıcı, A.; A. C. Çakıcı; “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu, 21-23 Kasım 2007, s.481-489.

Çakıcı, A.; “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16 (1), 2007, s.145-162.

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

Dean, J. W.; P. Brandes; R. Dharwadkar; “Organizational Cynicism”, Academy of Management Review, Vol: 23 (2), 1998, pp.341-352.

Delken, M.; Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Economics University of Maastricht, 2004.

Dinçer, Ö.; Y. Fidan; İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Donaghey, J.; N. Cullinane; T. Dundon; A. Wilkinson; Re-conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, Work Employment and Society Vol: 25 (1), 2011, pp.51-67.

Dyne, L. V.; S. B. Ang; C. Isabel; Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, Vol: 40 (6), September 2003, pp.1359-1392.

Eaton, J. A.; A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism, Unpublished Doctoral Dissertation, Graduate Programme in Psychology, York University Toronto, Ontario, 2000.

Edmonson, V. C.; G. Munchus; Managing The Unwanted Truth: A Framework for Dissent Strategy, Journal of Organizational Change Management, Vol: 20 (6), 2007, pp.747-760.

Efilti, S.; Y. Gönen; F. Öztürk; "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması", 7. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 2008, s.1-14.

Erdoğan, İ.; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 266/158, İstanbul, 1996.

Erdost, H. E.; K. Karacaoğlu; M. Reyhanoğlu; "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 2007, s.514- 524.

Eroğlu, A. H.; O. Adıgüzel; U. C. Öztürk; "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 16 (2), 2011, s.97-124.

Feldman, D. C.; "The Dilbert Syndrome: How Employee Cynicism about Ineffective Management is Changing the Nature of Careers in Organizations", American Behavioral Scientist, Vol: 43 (48), 2000, pp.1286-1300.

Ferres, N.; J. Connell; Emotional Intelligence in Leaders: An Antidote for Cynicism Towards Change? Strategic Change, Vol: 13, 2007, pp.61-71.

Filiz, A.; "Katılımcı Yönetim", <http://www.biymed.com/makale/id45445>, 2007, (Erişim Tarihi: 16.07.2014).

Fitz-Enz, J.; J. J. Philips; İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, (Çev. P. A. Dinç), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Fitzgerald, M. R.; Organizational Cynism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style, Doctor of Philosophy, Division of

Research Advanced Studies of The University of Cincinnati in The Department of Psychology of The Graduate School of Arts and Sciences, 2002.

Gedikli, N.; V. Balcı; “Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri”, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt: 3 (1), 2005, s.35-45.

Gephart, J. J. K.; J. R. Detert; L. K. E. Trevin; C. Amy; “Silenced by Fear: The Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work”, Research in Organizational Behavior, Vol: 29, 2009, pp.1-31.

Goldner, F. H.; R. R. Ritti; T. P. Ference; “The Production of Cynical Knowledge in Organizations”, American Sociological Review, Vol: 42(4), 1977, pp.539-551.

Gökberk, M.; Felsefe Tarihi, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.

Guastello, S. J.; M. L. Rieke; D. D. Guastello; S. W. Billings; “A Study of Cynicism, Personality, and Work Values”, The Journal of Psychology, Vol: 126 (1), 1992, pp.37-48.

Güner, A. R.; Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2007.

Hair, J. F. Jr.; W. C. Black; B. J. Babin; Multivariate Data Analysis, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.

Halina, G. M.; “Unlearning Learned Helplessness: The View From Poland”, Christian Century, Vol: 111 (9), 1994, pp.281-283.

Hançerlioğlu, O.; Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar, Cilt 3 (İ-K), Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.

Henriksen, K.; E. Dayton; Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, Public Policy and Research Agenda, Health Research and Educational Trust, 2006, pp.1539-1554.

İnce, M.; Ş. Turan; Organizational Cynicism as A Factor That Affects The Organizational Change in The Process of Globalization and An Application in Karaman's Public Institutions, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol: 37, 2011, pp.104-121.

İnceoğlu, M.; Tutum Algı İletişim, Elips Yayınevi, Ankara, 2004.

İşcan, Ö. F.; "Siyasal Arena Metaforu Olarak Örgütler ve Örgütsel Siyasetin Örgütsel Adalet Algısına Etkisi", Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 60 (1), 2005, s.149-171.

James, M. S. L.; Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems, Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University, USA, 2005.

Johnson, J. L.; A. M. O'Leary-Kelly; "The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations are Created Equal", Journal of Organizational Behavior, Vol: 24, 2003, pp.627-647.

Jones, T.; Communication Conflict, Theory and Research in Conflict Management, USA, 1990.

Kabataş, A.; Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2010.

Kağıtçıbaşı, Ç.; Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Yayınevi, 11. Baskı, İstanbul, 2008.

Kalağan, G.; Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim

Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009.

Kanter, D. L.; P. H. Mirvis; *The Cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.

Karacaoğlu, K.; A. Cingöz; “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs 2009, s.700-707.

Karacaoğlu, K.; F. İnce; “Brandes, Dharwadkar ve Dean’in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Business and Economics Research Journal*, Vol: 3 (3), 2012, pp.77-92.

Karayazı, A.; *Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2007.

Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2005.

Kutunis, R. Ö.; E. Çetinel; “Adaletsizlik Algısı Sinisizmi Tetikler mi?”, *Kütahya Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, Cilt: 12 (2), 2010, s.186-195.

Liu, D.; J. Wu; J. Ma; *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*, 2009, pp.1647-1651.

Luthans, F.; *Organizational Behavior*, 11th Ed., Mcgraw Hill, 2008.

Maier, S. F.; M. E. P. Seligman; “Learned Helplessness: Theory and Evidence”, *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol: 105 (1), 1976, pp.3-46.

Memduhoğlu, H. B.; Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, 2007.

Metzger, M. D.; A Qualitative Inquiry into the Formation of Beliefs in a Police Organization (Dissertation of Doctor of Education), The George Washington University, Washington, 2004.

Milliken, F. J.; E. W. Morrison; Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, Journal of Management Studies, Vol: 40 (6), September 2003, pp.1563-1568.

Milliken, F. J.; E. W. Morrison; P. E. Hewlin; An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why, Journal of Management Studies, Vol: 40 (6), September 2003, pp.1453-1476.

Mino, C. E.; Organizational Trust, Organizational Cynicism and Organizational Commitment During A Change Initiative, Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, Los Angeles California, 2002.

Mirvis, P. H.; D. L. Kanter; "Beyond Demography: A Psychographic Profile of The Workforce", Human Resource Management, Vol: 30 (1), 1991, pp.45-68.

Mishra, A. K.; G. M. Spreitzer; "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign", Academy of Management Review, Vol: 23 (3), 1998, pp.567-536.

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

Morrison, E. W.; F. J. Milliken; "Speaking up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", Journal of Management Studies, Vol: 40 (6) September 2003, pp.1353-1358.

Morrison, E. W.; "Employee Voice and Silence", *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, Vol: 1 (1), 2014, pp.173-197.

Nartgün, S. Ş.; V. Kartal; "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2 (2), 2013, s.47-67.

Naus, A. J. A. M.; *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht University, Maastricht, 2007.

Niederhoffer, A.; *Behind The Shield: The Police in Urban Society*, Garden City, NJ: Anchor, 1967.

Nikolaou, I.; M. Vakola; D. Bourantas; "Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior", *Personel Review*, Vol: 37 (6), 2008, pp.666-679.

Nikolaou, I.; M. Vakola; D. Bourantas; "The Role of Silence on Employees Attitudes The Day After a Merger", *Personnel Review*, Vol: 40 (6), 2011, pp.723-741.

Nunnally, J. C.; *Psychometric Theory*, 2nd edn. McGraw-Hill, New York 1978.

O'Hair, D.; M. J. Cody; "Machiavellian Beliefs and Social Influence", *Western Journal of Speech Communication*, Vol: 51, 1987, pp.279-303.

Olson, J. M.; M. P. Zanna; "Attitudes and Attitude Change", *Annual Review of Psychology*, Vol: 44, 1993, pp.117-154.

Öncer, A. Z.; "An Overview of Organizational Cynicism and a Cure Suggestion: Teamwork", *Eabr-Tlc Conference Proceedings*, Prague, Czech Republic, 2009.

Özdemir, L.; S. 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, Cilt: 27 (1), 2013, s.257-281.

Özdevecioğlu, M.; “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış), Editör: Aşkın Keser, 2005.

Özgen, I.; O. Sürgevil; Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, 2008.

Özgener, Ş.; A. Ögüt; M., Kaplan; İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.) Örgütsel Davranışta Seçme Konular İçinde (s.53-72), G. Ü. V. İlke Yayınevi, Ankara, 2008.

Özkalp, E.; Ç. Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2001.

Özkalp, E.; Ç. Kirel; Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2004.

Perlow, L. A.; S. Williams; “Is Silence Killing Your Company”, Harvard Business Review, Vol: 3 (8), 2003.

Perlow, L. A.; N. P. Repenning; “The Dynamics of Silencing Conflict”, Research in Organizational Behavior, Vol: 20, 2009, pp.1-58.

Pinder, C. C.; K. P. Harlos; “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol: 20, 2001, pp.331-369.

Raub, S., “Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry”, International Journal of Hospitality Management, Vol: 27 (2), 2008, pp.179-186.

Reichers, A. E.; J. P. Wanous; J. T. Austin; “Understanding and Managing Cynism About Organizational Change”, Academy of Management Executive, Vol: 11 (1), 1997, pp.48-59.

Sabuncuoğlu, Z.; M. Tüz; Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Scott, K. A.; D. Zweig; Dispositional Predictors of Organizational Cynicism, Department of Management University of Toronto Scarborough, 2008.

Seligman, M. E. P.; Helplessness: On Depression, Development and Death, W. H. Freeman and Company, San Francisco, 1975.

Slade, M. R.; The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of The Hidden Factory, ProQuest Information and Learning Company, 2008.

Smith, T. W.; M. K. Pope; J. D. Sanders; K. D. Allred; J. L. O'Keeffe; “Cynical Hostility at Home and Work: Psychosocial Vulnerability Across Domains”, Journal of Research in Personality, Vol: 22, 1988, pp.525-548.

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

Sur, Ö.; Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Anabilim Dalı, 2010.

Sussman, L.; “Disclosure, Leaks, and Slips: Issues and Strategies for Prohibiting Employee Communication”, Business Horizons, Vol: 51 (4), 2008, pp.331-339.

Şirin, E.; İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011.

Tamuz, M.; “Learning Disabilities for Regulators: The Perils of Organizational Learning in The Air Transportation Industry”, *Administration and Society*, Vol: 3, 2001, pp.276-302.

Tangirala, S.; R. Ramanujam; Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, Vol: 61, 2008, pp.37-68.

Thompson, R. C.; K. M. Joseph; L. L. Bailey; J. A. Worley; C. A. Williams; “Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism”, Working paper: National Technical Information Service, Vol: 1 (9), 2000.

Tokgöz, N.; H. Yılmaz; “Örgütsel Sinisizm: Eskişehir ve Alanya’daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8 (2), 2008, s.283-305.

Ulaş, S. E.; *Felsefe Sözlüğü*, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 2002.

Vakola, M.; D. Bouradas; “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, Vol: 27 (4-5), 2005, pp.441-458.

Wanous, J. P.; A. E. Reichers; J. T. Austin; “Cynism about Organizational Change, Measurement, Antecedents and Correlates”, *Group and Organization Management*, Vol: 25 (2), 2000, pp.132-153.

Yazıcıoğlu, Y.; S. Erdoğan; *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2007.

Yıldırım, A.; “Örgütlerde İşgören Sessizliği; Nedenler ve Sonuçlar”, *Hastane Sağlık Yönetimi ve Tıp Teknolojisi Dergisi*, <http://www.hastanedergisi.com/73/haber-detay.asp?id=21>, 2007, (Erişim Tarihi: 21.02.2012).

Yüksel, Ö.; H. Erkutlu; “Personeli Güçlendirme-Empowerment”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2003, s.131-142.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

“İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi” başlıklı bilimsel bir çalışma yapmaktayız.

Yaklaşık **15 dakikanızı** alacak olan ekteki anketi doldurmanız bilimsel bir araştırmaya katkı sağlayacaktır. Belirtilen ifadelere **katılıp katılmadığınız** ile ilgili, her ifadenin sonundaki kutucuklardan **yalnızca birini** işaretlemeniz gerekmektedir.

Formda **isim belirtmeniz istenmemektedir**, elde edilecek bilgiler **kesinlikle gizli tutulacak** ve **bilimsel amaçlar** dışında kullanılmayacaktır. Bilimsel bir çalışmaya göstereceğiniz ilgi ve yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederiz. **Saygılarımızla...**

Yrd. Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU, Nevşehir Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ, Nevşehir Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü
E-Posta: kkaracaoglu@nevsehir.edu.tr
ckucukkoylu@hotmail.com

A) Sessizlik Ölçeği:		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Değişime yönelik olarak yapılan önerilerle ilgili olmadığım için bu konularda konuşmakta isteksizim.					
2.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
3.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.	Lehime bir değişiklik yaratmayacağından kendimi geliştirici herhangi bir düşüncemi ifade etmekten çekinirim.					
5.	Yapılacak işlerle alakalı olmadığım için işlerin nasıl daha iyi yapılacağı konusunda görüşlerimi ifade etmekten çekinirim.					
6.	Yöneticilerin tepkilerinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7.	Yöneticilerin tepkilerinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8.	Kendimi korumak için iş ile ilgili gerçekleri ortadan kaldırıyorum.					
9.	Yöneticilerin vereceği tepkilerden çekindiğim için kendimi korumak amacıyla gelişime yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.					
10.	Üstlerimce gösterilecek tepkilerden çekindiğim için problemlere kendi çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11.	İşbirliği oluşturabilecek kendime ait gizli bilgileri saklarım.					
12.	Örgüte yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.					
13.	Örgüt sırlarını açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.	Örgüte zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.	Örgütle ilgili güvenilir bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz... →

B) Örgütsel Sinizm Ölçeği:		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Aşağıdaki sorularda, örgütsel sinizme ilişkin ifadeler yer almaktadır. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “kesinlikle katılıyorum”dan, “kesinlikle katılmıyorum”a doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu <input checked="" type="checkbox"/> işaretleyiniz.						
1.	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
2.	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak yön vardır.					
3.	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
4.	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.					
5.	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
6.	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
7.	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
8.	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.					
9.	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
10.	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
11.	Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde konuşuruz.					
12.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
13.	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

C) Demografik Bilgiler: Lütfen olarak işaretleyiniz.

⇒ 1. Cinsiyetiniz: Erkek Kadın

⇒ 2. Medeni Durumunuz: Bekar Evli Diğer

⇒ 3. Yaşınız: 20-29 30-39 40-49 50-59 60-69

⇒ 4. Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

⇒ 5. Çalışılan Pozisyon: Yönetici Memur

*Anket Burada Bitmiştir.
Katkılarınız İçin Teşekkür Ederiz.*

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Cengiz KÜÇÜKKÖYLÜ

Uyruğu : Türkiye (T.C.)

Doğum Tarihi : 1978

Doğum Yeri : Gülşehir

Medeni Durumu : Bekar

İş Tel. - Faks : 0 384 213 32 85 / 17 - 0 384 213 11 14

E-Posta : ckucukkoylu@hotmail.com

Yazışma Adresi : Defterdarlık Muhasebe Müdürlüğü Hükümet Konağı NEVŞEHİR

EĞİTİM DURUMU

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi S.B.E.	-
Lisans	Erciyes Üniversitesi Nevşehir İ.İ.B.F.	2005

YABANCI DİL : İngilizce

İŞ DENEYİMİ

Derece	Kurum	Görev
2007-Halen	Nevşehir Defterdarlığı Muhasebe Müdürlüğü	V.H.K.İ.

YÜKSEK LİSANS TEZ BAŞLIĞI VE DANIŞMANI

Tez Başlığı: İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması

Danışman: Doç. Dr. Korhan KARACAOĞLU

