

Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma

The Effect of Mobbing on Organizational Silence and Research in Organizations

Esin BARUTÇU* - Murat ATASEVER**

Özet

Bu çalışmanın amacı, yıldırma mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik eğiliminde bulunup bulunmadıklarını tespit etmek, yıldırma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki düzeyini belirlemektir. Çalışmanın kavramsal temel kısmında yıldırma ve örgütsel sessizlik kavramları tanımlanmış, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizlik konuları üzerinde durulmuştur. Bu çalışma için kullanılacak veriler, Gaziantep'te tekstil sektöründeki 211 çalışana anket uygulanmak suretiyle elde edilmiştir. Anket yolu ile toplanan veriler SPSS 16.0 yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma davranışlarıyla örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sonuç olarak, araştırmada önerilen hipotezler, birbiriyle ilişkilidir ve kabul edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yıldırma, Örgütsel Sessizlik, Tekstil Sektörü*

Abstract

The purpose of this survey is to determine that the employees, who are the victims of mobbing, whether trend in organizational silence or not and to determine the relationship between organizational silence and mobbing. definition of organizational silence is given. The conceptual basis of the work speaking styles of employees in the organization, factors which cause organizational silence, the types and results of organizational silence are mentioned. The data to be in this study are obtained from 211 employees working in textile sector in Gaziantep. Data, which are collected by survey, are analysed in SPSS 16.0. According to research results, it is found that there is a significant relationship between mobbing behavior and organizational silence. Consequently, all hypotheses are supported and revealed related each other.

Key Words: *Mobbing, Organizational Silence, Textile Industry*

1. Giriş

Son yıllarda hemen hemen tüm örgütler entelektüel sermayeye daha fazla değer vermektedirler. İşletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler, çalışanları bir makine olarak gören klasik yönetim anlayışının aksine, onları örgüt amaçlarına ulaşabilmek için gerekli olan en önemli etken olarak değerlendirmektedirler. Örgütlerde farklı kişilik yapılarına sahip çok sayıda birey bulunmaktadır. Aynı çatı altında çalışan bu kişilerin zaman zaman üstleri, iş arkadaşları ya da astlarıyla sorunlar yaşamaları olasıdır. Ancak rahatsız edici davranışlar, sıradan çatışmaların dışına çıkıp, sürekli aynı kişiyi veya grubu hedef alıyorsa sorunun daha önemli olduğu söylenebilir.

Çalışma hayatındaki birçok insanın yaşadığı ama yeni yeni farkına vardığı yıldırma aktif çalışanları, pasif çalışanlara dönüştürmeyi hedeflemektedir. Yıldırma mağdurları kendilerine duydukları güveni kaybetmekte ve örgüt içindeki sorumluluklarını tam olarak yerine getirememektedirler. Bu durum onların fizyolojik ve psikolojik sağlığına zarar vermekte ve sağlık izinlerinin, işgücü devir hızının, tedavi masraflarının vs. artmasına sebebiyet vermektedir. Modern örgütler, değişim ve gelişimin sürekliliği için çalışanlarının görüş, fikir ve düşüncelerine ihtiyaç duymaktadır. Ancak yapılan araştırmalar çalışanların

* Doç.Dr. ,Pamukkale Üniversitesi, İ.B.F. İşletme, Türkiye

** Yüksek lisans, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Türkiye

sessiz kalma eğilimi içinde olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların herhangi bir konu veya durumla ilgili görüş, fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak diğer kişilerle paylaşmamasıdır.

Bu araştırmanın amacı, çalışanların yıldırma eylemlerine maruz kalma ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmektir. Bunun yanı sıra yıldırma davranışları sonucu çalışanların sessiz kalma eğilimi gösterip göstermediklerini ölçebilmektir.

2. Kavramsal Temel

2.1. Yıldırma Kavramının Tanımı ve Gelişimi

Yıldırma, İngilizce “mob” kökünden gelmektedir. “Mob” sözcüğü, şiddete ve rahatsızlık vermeye meyilli olan, yasaya uygun olmayan kalabalık anlamındadır. Yıldırma kavramının, yuvalarını korumak için saldırganın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla 19. yüzyılda ilk kez biyologlar tarafından kullanıldığı bilinmektedir (Tınaz, 2011: 10). Aynı kavram daha sonra 1960’larda, etolog Konrad Lorenz, bir grup kuşun tek olan başka bir kuşa karşı saldırmasını ya da cephe oluşturmasını anlatabilmek için kullanmıştır. Yani yıldırma; aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması (Westhues, 2002: 2) olarak ele alınmıştır.

1970’lerde ise kavramı Konrad Lorenz’den devralan İsveçli Dr. Peter Paul Heinemann yıldırma, çocuklardan oluşan küçük grupların, tek ve güçsüz bir çocuğa karşı giriştiği yıkıcı ve saldırgan davranışları tanımlamak için kullanmıştır (Leymann, 1996: 167). Leymann ve Gustavsson’un, 1984’te İsveç’te yayınladığı bilimsel raporla yıldırma terimi çalışma yaşamında duygusal taciz ve saldırıları da kapsar şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Leymann, 1996: 167). Leymann’ın görüşleri ve çalışmaları, örgütlerdeki yıldırma davranışlarına ilişkin araştırmalara zemin hazırlamıştır. Leymann örgütte yıldırma davranışının varlığını tespit etmekle kalmamış, davranışa özgü nitelikleri, ortaya çıkış şekli ve sonucunda doğabilecek psikolojik çöküntüleri de ele almıştır (Yüçetürk, 2005: 231). Leymann yıldırma, “bir ya da birkaç kişi tarafından, çeşitli nedenlere dayanarak bir başka kişiye, sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim tarzıyla yöneltilen psikolojik terör” olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1990: 120).

Bununla birlikte, yıldırma ile ilgili literatürde üzerinde uzlaşmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan tanımlardan öne çıkanlar yukarıda tablo halinde sunulmuştur. Bu tanımlar yapılırken, yıldırmanın özellikleri de ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ancak tüm tanımlarda genellikle ortak olan dört nokta görülmektedir. Bunlar; süreklilik ve sıklık, güçler arasında dengesizlik, çeşitlilik ve saldırganlıktır.

Yıldırma bir süreçtir ve bu olgunun meydana gelmesinin temelinde insanın varlığı yatmaktadır. Bir başka ifadeyle, yıldırmanın insandan ve insan ilişkilerinden kaynaklandığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu gerçeklik araştırmacıları yıldırma neden olan, yıldırma etkilenen ve son olarak yıldırma sürecinde dolaylı veya dolaysız olarak yer alan kişi ya da kişilere götürmektedir (Karyağdı, 2007: 28). Buna göre yıldırma sürecinin içerisinde yer alan üç gruptan söz etmek mümkündür. Bunlar; Yıldırma Aktörleri, Yıldırma Mağdurları ve Yıldırma İzleyicileri’dir.

Yıldırma Aktörleri: Yıldırmanın özellikleri ile ilgili çalışma yapmak zordur ve yıldırma aktörlerinin özellikleri, genellikle mağdurların düşünceleri temel alınarak belirlenir (Vartia, 2003: 16). Yıldırma aktörleri genellikle; iki davranış seçeneği arasında en fazla saldırgan olanı seçen, yıldırma ortamı yakaladıkları zaman çatışmanın devam etmesi ve kızıışması için ellerinden geleni yapan, yıldırmanın, karşıdaki kişide yaratacağı olumsuz sonuçları bilen, kabul eden ve bu durumu umursamayan, hiçbir suçluluk duygusu duymayan,

sadece suçsuz olduklarına inanmakla kalmayıp, aynı zamanda iyi bir şey yaptıklarını da zanneden, suçu başkalarına yükleyen, sadece kıskırtmalara tepki olarak bu şekilde davrandığına inanan kişilerdir (Tınaz vd., 2008: 38). Yıldırma aktörlerini bu davranışlara yönelten nedenlerin başında duygusal zekâdan yoksun olmaları, korkaklıkları, nevroitik rahatsızlıkları ve kişilik bozuklukları gelmektedir (Vartia, 2003: 13-15).

Tablo 1: Farklı Araştırmacıların Yıldırma Anlamında Kullandığı Kavramlar ve Bunların Tanımları

| Yazar | Kavram | Tanım |
|------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Brodsky (1976) | Taciz | Bir kişinin diğer bir kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlı, rahatsız edici ve ısrarlı girişimler |
| Thylefors (1987) | İftira/Başkasını Haksız Yere Suçlama | Bir kişinin belirli bir süre boyunca başka bir kimseye sistematik, negatif davranışlarda bulunması |
| Matthiesen, Raknes ve Rrökkum (1989) | Yıldırma | Bir kişinin, çalışma gruplarındaki kişileri hedef alan, sürekli, tekrarlayan negatif davranışları ya da temasları |
| Leymann (1990) | Yıldırma/Psikolojik Terör | Bir ya da daha fazla kişi tarafından sistematik bir biçimde genelde hedeflenen bir kişiye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim |
| Kile (1990) | Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik | Bir üst tarafından açık veya üstü kapalı olarak, uzun süre boyunca sergilenen sürekli küçük düşürücü ya da taciz edici eylemler |
| Wilson (1991) | İşyeri Travması | Yöneticinin, sürekli ve kasıtlı olarak yaptığı rahatsız edici davranışları sonucunda, bir çalışanın kişiliğinin, karakterinin bozulması |
| Adams (1992) | Bullying/Zorbalık | Kamu ya da özel sektörde, kişiyi küçük düşüren ya da alçaltan, sürekli eleştiri ve kişisel taciz/saldırı içeren davranışlar |
| Vartia (1993) | Taciz | Bir kimsenin bir başkasına tekrarlayan ve zamana yayılan negatif davranışlarda bulunması durumu |
| Björkqvist, Österman ve Helt-Back (1994) | İşyerinde Taciz | Kendilerini koruyamayacak durumda olan, bir ya da daha fazla kişiye yöneltilen ve bu kişilere zihinsel bazen de fiziksel acı veren, devamlı tekrarlanan davranışlar |
| Keashly ve Jagatic (2003) | Yıldırma/Duygusal Taciz | Bir örgütte çalışan kişiye yöneltilen sistematik, düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan davranışlar |
| Davenport, Schwartz ve Elliott (2003) | Yıldırma/Duygusal Taciz | Bir kişinin, diğer insanları başka bir kişiye karşı etrafında toplaması, ima ve alay gibi yöntemlerle onu işten çıkmaya zorlaması |

(Einarsen, 2000: 382; Tınaz, 2011: 21-22)

Yıldırma Mağdurları: Yıldırma mağdurları “başkalarının davranışlarından zarar gören ve kendilerine karşı yöneltilen bu zarar verici davranışlara karşı koyabilecek ve bu davranışları durdurabilecek yetenek, pozisyon ve kaynaklara sahip olmayan kişi ya da grup” olarak tanımlanabilmektedir (Maines ve Robinson, 1994: 2). İşyerinde yıldırma hedef olan kişilerle yapılan görüşmeler, bu kişilerin üstün özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Zeki, yetenekli, başarı yönelimli, dürüst, güvenilir, kendilerini işine adanmış bu kişilerin mesleki kariyerleri pek çok olumlu özellik taşımaktadır. Politik davranamayan bu kişilerin, örgütlerine aidiyet duyguları ileri derecede gelişmiştir ve işleriyle özdeşleşmişlerdir

(Yüçetürk, 2005: 28). Bu kişiler gelecekte üst mevkilere yükselebilecek oldukları izlenimi vermektedirler. Fakat yıldırma davranışlarına maruz kalmaları sonucunda bu özelliklerinin birçoğunu yitirirler (Dökmen, 2008: 163).

Yıldırma İzleyicileri: Yıldırma sürecinde izleyici olarak rol alanlar, iş arkadaşları, yöneticiler ve işverenler gibi sürece doğrudan doğruya karışmayan ancak bir şekilde süreci algılayan, yansımalarını yaşayan, kimi zaman ise sürece katılan kişilerdir (Savaş, 2007: 17). Yıldırma izleyicileri kendilerine çok güvenen bireyler olup, taraflardan birine duydukları yakınlığı açıkça belli etmekte ya da her iki tarafa da kesinlikle yanaşmamaktadırlar. Bazen de izleyici konumundaki kişiler, çatışmanın doğrudan anahtar kişileri olabilmektedirler (Tınaz, 2011: 114-115). Yıldırma izleyicileri üç gruba ayrılabilir: İzleyicilerden bazıları yıldırma aktörlerine benzerken, bazıları ise yıldırma sürecine karşı koymaya çalışırlar. Son gruptaki izleyiciler ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Tınaz vd., 2008: 50).

Yıldırmanın bireylere, örgütlere ve topluma yönelik sosyal, psikolojik ve ekonomik yönden çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, bireyler üzerinde psikolojik rahatsızlıklar, sağlık sorunları ve kişilik haklarına yapılan saldırılar şeklinde görülürken, örgütler üzerinde performans, motivasyon, bağlılık, tatmin ve maliyetler açısından yaşanan istenmeyen düşüşler ya da yükselişler şeklinde kendini göstermektedir. Toplum üzerinde ise dolaylı olarak mutsuz ve sağlıklı bireyler, kamu bütçesine yansıyan maliyetler vs. şeklinde sonuçlar doğurmaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizliğin kelime anlamı; sükût, ortalıkta gürültü olmama durumudur (Türkçe Sözlük, 2011: 2079). Daha önce yapılan araştırmalara bakıldığında sessizliğin, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlandığı görülmektedir (Dyne vd., 2003: 1361). Kavram ilk bakışta iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da aslında etkili bir iletişim aracı olarak görülebilir. Çünkü günlük hayatta bireyler ve iş yaşamında çalışanlar sessiz kalarak birçok konuda çevrelerine çeşitli mesajlar iletmektedirler (Taşkiran, 2011: 70). Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılan çalışmada örgütsel sessizlik, çalışanın örgütün durumuyla ilgili duygusal, davranışsal ve zihinsel ifadelerini bu durumu etkileyecek ya da düzeltebilecek kişilerden esirgemesi (Pinder ve Harlos, 2001: 334) şeklinde tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre örgütsel sessizlik, çalışanların işi veya işleriyle ilgili teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı, 2010: 10).

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Çalışanların sessiz kalmaları için birçok neden vardır. Bu nedenler genel olarak bireysel, yönetsel ve örgütsel faktörler olarak ifade edilebilir. Örgütsel sessizlik tercihinin nedenleri sessizliği itiraz ve muhalefet olarak kabul eden bazı çalışmalarda, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilmesi ve bu sessiz işten çıkışın prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan çalışanlar, çoğu zaman örgüt içinde edindikleri tecrübeler, çalışılan ortam, örgüt normları gibi nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 318). Bunun yanı sıra mensubu olunan kültürün de sessizlik üzerinde etkileri olabilmektedir. Örgütsel ve kültürel faktörler hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü, güç mesafesi ve öğrenilmiş çaresizlik olarak sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Çalışanlar örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğuna, fikir ve kaygıları dile getirmenin tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bu tip yapılanmalar ve yönetici davranışları daha yaygın oldukça konuşmanın hoş karşılanmadığına dair ortak görüş daha güçlü hale gelmektedir. Bu durum, örgüt

çalışanlarının bildiklerini söylemedikleri ve örgüte faydası olabilecek bilgi ve fikirleri kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına yol açmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 442).

Daha yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanlar üstlerin tüm emirlerini eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde oldukları için, yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmesi daha zordur, çünkü bu tür bir davranış onların yerleşmiş kültürel anlayışlarına ters bir durumdur (Şehitoğlu, 2010: 47). Kırk ülkenin yer aldığı araştırmada Hofstede, Türk toplumunu, örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu kültürler arasına katmıştır (Sargut, 2010: 229). Bir örgütte çalışanlar konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durum örgüt tarafından engelleniyorsa çalışanlar zaman geçtikçe konuşmamaya yönelecek, diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52). Üst yönetimin, çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenleri anlamaları zordur. Sessizlik kasıtlı, karmaşık ve ses çıkarmaktan daha gizli yaşanan belirsiz bir davranıştır. Fakat örgütte böyle bir davranış varsa yöneticiler de bunların sebeplerini anlama sorumluluğuna sahiptir. Aksi takdirde sessizlik davranışı örgütü sarar ve bunun sonucunda örgüte zarar verebilecek durumlar ortaya çıkabilir (Çakıcı, 2010: 34).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları: Sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabileceği ve örgütün performansını kötü yönde etkileyeceği yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur. Ayrıca, çalışanların sahip oldukları fikir ve bilgileri kendilerine saklamaları, örgüt içinde alınan kararları, hataların düzeltilmesini ve değişimle ilgili süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).

Örgütsel değişimin ve gelişimin yaşanabilmesi için alınan kararlara çalışanların katılımını sağlamak ve fikirlerini almak hayati önem taşımaktadır (Barutçu, 2000: 142). Ancak örgütsel sessizlik kritik bilgilerin yönetime ulaşmasını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz yönde etkilemektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39). Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğun artmasına da sebep olmaktadır. Bu uyumsuzluk çalışanlarda iş ile ilgili bocalamaların ve kaygıların artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik devam ettikçe uyumsuzluğu ortadan kaldırmak ya da azaltmak daha da zor olacaktır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59).

3. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın amacı çalışanların yıldırma eylemlerine maruz kalma ve örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmektir. Bunun yanı sıra yıldırma davranışları sonucu çalışanların sessiz kalma eğilimi gösterip göstermediklerini ölçebilmektir.

3.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırma için kullanılacak anketlerin belirlenmesinde, konu ile ilgili önceden geliştirilmiş, çalışmalarda daha çok tercih edilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkinlerin ölçümünü yapabilmek üzere iki farklı ölçek kullanılmış ve bunun yanı sıra çalışanların kişisel özelliklerini tespit etmeye yönelik demografik sorular da sorulmuştur.

Araştırma kapsamında yıldırma davranışlarını ölçebilmek için LIPT Questionnaire (Leymann Inventory of Psychological Terror) ölçeğinden ve Tokat ve arkadaşlarının kullandığı ölçekten yararlanılmıştır (Tokat vd., 2011: 190). Ankette yıldırma davranışlarıyla ilgili 26 ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadelere katılım durumu "1=Kesinlikle katılmıyorum", "5=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde belirlenip temel ölçekleme yöntemi olarak 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik kavramı için ise Çakıcı'nın kullandığı ölçekten yararlanılmıştır (Çakıcı, 2010: 108-111). Ayrıca bu konuda araştırma yapan Durak'ın çalışmasında yer alan

ölçekten de istifade edilmiştir (Durak, 2012: 164-167). Sessiz kalman konulara katılım durumu “1=Hiçbir zaman sessiz kalmam”, “5=Her zaman sessiz kalırım” şeklindedir. Çalışanların sessiz kalma nedenleri ve örgütsel sessizliğin neden olduğu sonuçlara katılım durumu ise “1=Hiç katılmıyorum”, “5=Tamamen katılıyorum” şeklinde belirlenip temel ölçekleme yöntemi olarak 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

3.2. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada uygulama alanı olarak tekstil sektörü seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlelerini Gaziantep I. Organize Sanayi Bölgesi’nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren 46 işletme oluşturmaktadır (www.gaosb.org). Araştırmanın ana kütlelerini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak imkânsıza yakın olduğundan örneklem alma yoluna gidilmiş ve basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 11 işletmeye 350 adet anket dağıtılmış olup, Bu süre sonunda işletmelerden toplanan anket sayısı 276 olmuştur ve geri dönüş oranı % 79 olarak hesaplanmıştır. Geri dönen anketlerden 65 tanesi soruların eksik cevaplanması ya da tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığı için araştırmaya dâhil edilmemiş ve 211 anket hipotezleri test etmek üzere analize tabi tutulmuştur.

3.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın bu kısmında, önceki bölümlerde teorik olarak incelenen kavramlar ışığında oluşturulan hipotezler ortaya konmaktadır. Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H₁: Yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

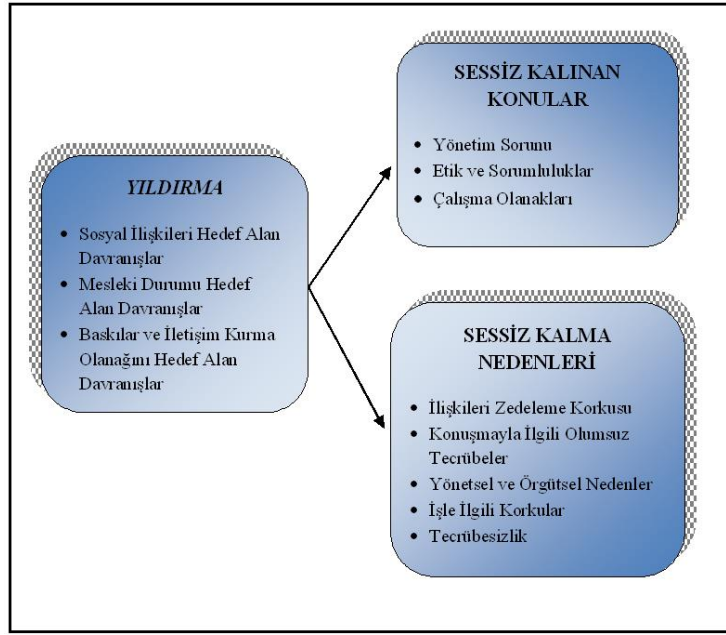
H₂: Yıldırmanın boyutlarıyla çalışanların sessiz kaldığı konular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H₃: Yıldırmanın boyutlarıyla çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

3.4. Araştırma Modeli

Çalışmada başlıca amaç konuyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklayabilmektir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sadece bir teknikle açıklanması oldukça zor olsa da yapılan bu araştırmanın genel anlamda açıklayıcı bir araştırma olduğu söylenebilir.

Araştırmanın modeli temel olarak yıldırma ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmektir. Buna göre araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.5. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu kısımda, ankette yer alan 77 sorudan elde edilen veriler “SPSS 16.0 for Windows” adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren ölçek bulguları, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve son olarak da araştırma hipotezlerinin test edilmesi yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların % 60,2’si erkek, %39,8’i ise kadın; % 63,5’i 26-45 yaş aralığında, % 54,5 evli, % 34,6 ‘ı bekar; Çalışanların % 39,8’i lise mezunu, % 33,6’sı ise ön lisans mezunudur. İlköğretim ve lisans mezunları yaklaşık olarak aynı orana sahipken, en düşük oran ise % 2,4 ile lisansüstü eğitim oluşturmaktadır. Çalışanların % 30,3’ü üretim bölümünde, % 17,1 pazarlama ve muhasebe bölümlerinde,% 7.1’i insan kaynakları bölümü ve % 7,6’sı ise finansman bölümünde çalışmaktadır.

3.5.1. Ölçek Bulguları

Araştırmada kullanılan yıldırma ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre en yüksek ortalama 3,82 ile “Çalışanlar arasındaki ilişkiler dostça ve samimi değildir, çoğu zaman çıkar ilişkisi hâkimdir” yargısına aittir. Yıldırma davranışlarında ikinci sırada 3,55 ortalama ile “Çalıştığım örgütte sağlıklı bir örgütsel iletişim yoktur” yargısı yer almaktadır. En yüksek üçüncü ortalama ise 3,53 ile “Kendimi örgütte ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum” ifadesine aittir. Üç maddenin ortak yönü çalışanlar arası ilişkilerde yaşanan sorunları gözler önüne sermesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca en düşük değerlere bakıldığında ilk sırada 2,20 ortalama ile “zaman zaman yüksek sesle azarlanırım” yargısı yer almaktadır.

Sessiz kaldıkları konulara ait aritmetik ortalamalara göre en yüksek aritmetik ortalama ile (3,92) yöneticilerin bilgi ve beceri yetersizlikleri gelmektedir. İkinci sırada 3,63 ortalama ile meslektaşların bilgi, beceri ve teknik yetersizlikleri durumu yer almaktadır. Buradan hareketle araştırmaya katılan çalışanların yöneticilerinin ve meslektaşlarının yetersizliklerinde konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. En düşük

değerlerde ise 1,77 ortalama ile ilk sırada kötü muameleye (küfür, hakaret, suçlama vs.) maruz kalma durumu yer almaktadır.

Sessiz Kalma Nedenlerine İlişkin ortalamalar ve standart sapma değerlerine göre örgütsel sessizliğin nedenleri arasında en yüksek ortalamayla (3,65) konuşmanın bir fayda sağlamayacağı düşüncesi gelmektedir. İkinci sırada ise 3,63 ortalama ile konuşulan zamanlarda edinilen olumsuz tecrübeler yer almaktadır. İki madde birlikte değerlendirildiğinde çalışanların daha önceden konuşmayı tercih ettikleri zamanlarda üst yönetim tarafından destek görmedikleri ve bu nedenle konuşmanın bir şeyi değiştirmeyeceği inancına sahip oldukları yorumu yapılabilir. Sessiz kalma nedenlerinde üçüncü sırada ise 3,37 ortalama ile problem çıkararak, arabozucu biri olarak algılanmama çabası yer almaktadır.

3.5.1.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach'ın Alfa yöntemi kullanılmıştır. Cronbach'ın Alfa değeri yıldırma ölçeği için 0,884; örgütsel sessizlik ölçeği için 0,804 bulunmuştur. Bu değerler $0,80 < \alpha < 1$ arasında yer aldığından anket ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Ural ve Kılıç, 2011: 262).

Yıldırma ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar, mesleki durumu hedef alan davranışlar ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlardan oluşmaktadır. Buna göre yıldırma ölçeği için yapılan KMO değeri 0,818 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 811,631 ve $p < 0,001$). Elde edilen üç faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 57,635 olarak bulunmuştur.

Sessiz kalınan konulara ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre KMO değeri 0,741 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 334,775 ve $p < 0,001$). Elde edilen üç faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 58,775 olarak bulunmuştur. Çalışanların konuşmayıp sessiz kalmayı tercih ettiği konularda yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler yönetim sorunları, etik ve sorumluluklar ve çalışma olanakları şeklinde üç başlık altında toplanmıştır.

Çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda ilgili faktörler beş başlık altında toplanmıştır. Bunlar; ilişkileri zedeleme korkusu, konuşmayla ilgili olumsuz tecrübeler, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular ve tecrübesizliktir. KMO değeri 0,720 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır (test değeri: 639,179 ve $p < 0,001$). Elde edilen beş faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 62,680 olarak bulunmuştur.

Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri korelasyon analizi ve regrasyon analizleri ile test edilmiştir. Buna göre elde edilen veriler ve sonuçları aşağıdaki gibidir:

H₁: *Yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Tablo 2: Yıldırma ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Yıldırma | Örgütsel Sessizlik |
|--------------------|----------|--------------------|
| Yıldırma | 1 | |
| Örgütsel Sessizlik | ,627** | 1 |

İstatistiksel anlamlılık düzeyi ** 0,01'dir.

Tablodaki sonuca bakıldığında yıldırma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait değerler pozitif yönlü (,627) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucundaki değer

0,40 ile 0,70 arasında olduğundan orta derecede bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre yıldırma davranışları ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

H₂: *Yıldırmanın boyutlarıyla çalışanların sessiz kaldığı konular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

Tablo değerleri dikkate alındığında ($F=45,929$, $p<0,05$) sonuçların anlamlı olduğu söylenebilir. Buna göre sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ($p=,036$), mesleki durumu hedef alan davranışlar ($p=,000$) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar ($p=,000$) boyutları anlamlı çıkmıştır ($p<,05$).

Yıldırmanın boyutlarının beta değerlerine bakıldığında çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde pozitif yönde bir etki yaptığı söylenebilmektedir. Sessiz kalınan konular üzerine, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar ($t=5,002$) en çok etkiyi yaparken, mesleki durumu hedef alan davranışlar ($t=4,176$) ikinci sırada yer almaktadır. En az etkiyi ise sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar ($t=2,116$) boyutu yapmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,401 olarak bulunmuştur. Buna göre yıldırmanın boyutlarının çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde % 40 etkisinin olduğu söylenebilir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir.

Tablo3: Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | Standardize Edilmemiş Katsayı | | Standardize Edilmiş Katsayı | t | p | |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|------|--------|------|
| | B | Std. Hata | Beta | | | |
| 1 | (Sabit) | 1,195 | ,114 | | 10,511 | ,000 |
| | Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar | ,088 | ,042 | ,146 | 2,116 | ,036 |
| | Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar | ,141 | ,034 | ,276 | 4,176 | ,000 |
| | Baskılar ve İletişim Kurma Olanağını Hedef Alan Davranışlar | ,190 | ,038 | ,337 | 5,002 | ,000 |

Bağımlı değişken: Sessiz Kalınan Konular; $R=,632$; $R^2=,456$; Düzeltilmiş $R^2=,401$ $F=45,929$; $p=,000$

H₃: *Yıldırmanın boyutlarıyla çalışanların sessiz kalma nedenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.*

Modelin değerlerine bakıldığında ($F=39,641$, $p<0,05$) sonuçların anlamlı olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan bilgilere göre mesleki durumu hedef alan davranışlar ($p=,033$) ve baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar ($p=,000$) boyutları anlamlı çıkmıştır ($p<,05$). Anlamlı çıkan bu iki boyut sessiz kalma nedenlerine pozitif yönde etki ederken, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar boyutunun p değeri 0,05'in üzerinde çıkmıştır ($p=,223$).

Tablo 4: Yıldırmanın Boyutlarının Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.

| Model | | Standardize Edilmemiş Katsayı | | Standardize Edilmiş Katsayı | t | p |
|-------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Hata | Beta | | |
| | | | (Sabit) | 1,108 | | |
| 1 | Sosyal İlişkileri Hedef Alan Davranışlar | ,068 | ,056 | ,086 | 1,221 | ,223 |
| | Mesleki Durumu Hedef Alan Davranışlar | ,096 | ,045 | ,146 | 2,142 | ,033 |
| | Baskılar ve İletişim Kurma Olanasını Hedef Alan Davranışlar | ,337 | ,051 | ,461 | 6,650 | ,000 |

Bağımlı değişken: Sessiz Kalma Nedenleri; R= ,604; R²= ,365; Düzeltilmiş R²=,356 F= 39,641; p= ,000

Sessiz kalma nedenleri üzerinde en büyük etkiye sahip boyut, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlardır (t=6,650). Regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R² değeri ise 0,356 bulunmuştur. R² değeri yıldırmanın sessiz kalma nedenlerine % 36 oranında etki ettiğini göstermektedir. Sonuç olarak hipotez kabul edilmiştir. Yıldırma ve örgütsel sessizlik ilişkisini ele alan ve Karaman İl Özel İdaresi'nde 75 çalışan üzerinde uygulanan bir araştırmada da yıldırma ve örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir (Özcan, 2011: 122).

H₂ ve H₃ sonuç tabloları birlikte incelendiğinde, baskılar ve iletişim kurma olanağını hedef alan davranışlar boyutunun, çalışanların açıkça konuşmayı sessiz kalmayı tercih etmelerinde önemli bir etki yaptığı görülmektedir. Mesleki durumu hedef alan davranışlar boyutunun da çalışanların sessiz kalma tercihinde etkili olduğu söylenebilir. Fakat bu iki boyutla karşılaştırıldığında, sosyal ilişkileri hedef alan davranışlar boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde daha az etkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yıldırma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının, onların açıkça konuşmak yerine sessizliği tercih etmelerinde etkili olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda ulaşılan bu bulgular ışığında kişiye, örgüte ve devlete düşen bazı görev ve sorumluluklar öneri şeklinde aşağıda sıralanmıştır:

- Yöneticiler, klasik yönetim anlayışının dışına çıkarak çalışanların tutum, duygu ve davranışlarını anlamaya özen göstermelidir. Çalışana her şeyden önce insan olduğu için değer verilmelidir.
- Yıldırma davranışlarının önüne geçilebilmesi için gerekli olan örgüt içi politika ve prosedürler uygulanmalıdır.
- Yıldırma karşı farkındalığın artırılabilmesi için çalışanlara yönelik kurslar verilmelidir.
- Çalışanlardan neler beklendiği net bir şekilde ortaya koyulmalı ve yetki-sorumluluk dengesi en doğru şekilde ayarlanmalıdır.
- Örgütlerin iletişim kanalları açık ve şeffaf olmalıdır.
- Yönetimin yapıcı eleştirilere açık olması ve önyargılardan arınması gerekmektedir.

- Örgütler ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına çalışanları yeni fikir ve görüşler için teşvik etmeli ve böylelikle çalışanların sessiz kalmalarını önlemelidir.
- Yıldırma ile ilgili yasal boşluklar giderilmeli ve yıldırma mağduru kişilerin hakları koruma altına alınmalıdır. Devlet bu konuyla ilgili sendika ve derneklerin sayısının artırılması için öncülük etmelidir.

Kaynakça

- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Barutçu, E. (2000) *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dökmen, Ü. (2008). *Yaşama Yerleşmek*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Einarsen, S. (2000). "Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behaviour*, 5 (4), 379-401.
- Karyağdı, A. (2007). *Örgütlerde Yıldırma (Mobbing) ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Leymann, H. (1990). "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces", *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Maines, B. ve Robinson, G. (1994). "The No Blame Approach to Bullying", A Paper Presented to the British Association for the Advancement of Science, 'Science in the World Around Us', *Psychology Section - Coping with Challenging Behaviour*, 1-10.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Özcan, N. (2011). *Mobbing'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM (Marmara Kitap Merkezi) Yayıncılık, Bursa.
- Sargut, A. S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

- Savaş, F. B. (2007). *İşyerinde Manevi Taciz*, 1. Basım, Beta Basım, İstanbul.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, (Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, (April 1) 61, 37–68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Tınaz, P., Ergin, H. ve Bayram, F. (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Tınaz, P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Türkçe Sözlük, (2011). Akalın Ş. H. ve diğ., 11. Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, 3. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27 (4-5), 441-458.
- Vartia, M. (2003). “Workplace Bullying: A Study on the Work Environment, Well-Being and Health”, *People and Work Research Reports 56*, University of Helsinki.
- Westhues, K. (2002). “The Mobbings at Medaille College”, *University of Waterloo*, 30 (1), 8-10, Canada.
- Yüçetürk, E. (2005). “İş Yaşam Kalitesini ve Verimliliğini Azaltan Gizli Bir Sendrom: Yıldırma (Mobbing)”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 20 (231), 97-108.