



## SESSİZLİĞİ BOZMAK: ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN ROLÜ (TÜRKİYE ÖRNEĞİ) BREAKING THE SILENCE: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT (A TURKISH CASE)

Cem KAHYA\*

### Öz

Bu çalışmanın amacı, örgütsel çatışma yönetiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini göstermek ve örgütlerdeki sessizlik davranışının üstesinden gelme konusunda örgüt yöneticilerine ve yönetim araştırmacılarına yardımcı olmaktır. Bu çalışmada örgüt içindeki örgütsel çatışma yönetimi tarzını ve örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek için Rahim'in (1981) ROCI Ölçeği ile Van Dyne vd.'nin (2003) Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırma, anket tekniğine dayalı bir alan araştırmasıdır ve bir devlet üniversitesinde çalışan 142 akademisyen üzerinde yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, problem çözme, razı olma sessizliği üzerinde negatif bir etkiye sahipken, kaçınma pozitif bir etkiye sahiptir. Yine uyma ve kaçınma, savunma sessizliği üzerinde pozitif etkilere sahiptir. Son olarak, örgütsel çatışma yönetim tarzlarının prososyal sessizlik üzerinde anlamlı etkilerine rastlanmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Çatışma, Örgütsel Çatışma Yönetimi, Türkiye.

### Abstract

The aim of this study is to demonstrate the effects of the organizational conflict management on organizational silence and to help the organizational managers and management researchers in overcoming with the silent behavior in the organizations. In this study, Rahim's ROCI scale (1981) and the organizational silence scale of Van Dyne et al. (2003) were used to determine conflict management styles and organizational silence level in the organization. The research is a survey based on field survey and is conducted on 142 academics working at a public university. According to research results, while problem solving has a negative effect, avoiding has a positive effect on acquiescent silence. Also obliging and avoiding have a positive effects on defensive silence. Finally, there are no significant effects among organizational conflict management styles and prosocial silence.

**Keywords:** Silence, Organizational Silence, Conflict, Organizational Conflict Management, Turkey.

## 1. GİRİŞ

Çatışma, bireylerin yaşamları boyunca karşılaştıkları ve muhtemelen de karşılacakları bir durumdur. Çünkü bireyler, kişilik, karakter, amaçlar, inançlar, değer yargıları, tutumlar, davranışlar vb. yönlerden birbirlerinden farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla bireyin hem özel, hem de iş hayatının herhangi bir döneminde çatışma durumunu yaşamamasının kaçınılmaz olduğu söylenebilir. Örgütler sosyal sistemlerdir, başka bir ifadeyle, örgütler insanlardan oluşmaktadır ve bütün örgütsel faaliyetlerin temeli insan unsuruna dayanmaktadır. İnsanın olduğu her yerde ilişki ve etkileşimler de olacağından, çatışma durumlarının yaşanması muhtemeldir. Dolayısıyla çatışma, örgütsel hayatın vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel çatışmanın neden olduğu sonuçlar, örgütleri bugün daha önce hiç olmadığı kadar ileriye götürüyor. Çünkü iş hayatı ile özel hayat arasındaki ilişki, daha düzensiz ve daha ademi merkezîyetçi yapılarla sürdürülüyor. Örgütlerin sınırlarının dışına daha fazla açılmaları hem farklılaşmayı, hem de karmaşıklığı arttırıyor. Dolayısıyla böyle bir ortamdan kazanç sağlamak için örgütlerde çatışma kaçınılmaz, hatta arzu edilir bir hale geliyor. O kadar ki, "bir örgütte çalışmak, çatışma içinde olmak" anlamına geliyor ve bu durum birlikte çalışmayı gerektiriyor. Birlikte çalışabilmek de örgütsel çatışma yönetimini zorunlu kılıyor (Tjosvold, 2008, 19).

Örgütsel çatışma yönetimi, çatışmayı makul, adil ve verimli olacak şekilde tanımlama ve ele alma uygulamasıdır ve bu uygulama, etkili iletişim, problem çözme ve tarafların çıkarlarına odaklanarak müzakere etme gibi becerilerin varlığını gerektirir (Saeed vd., 2014, 216).

Olumsuz sonuçları yüzünden örgütlerde çatışmalardan çoğunlukla kaçınılır ve bunlar bastırılmaya çabalanır. Buradaki amaç, örgüt içindeki tutarlılık, istikrar ve uyumun sürdürülmek istenmesidir (Nadler and Tushman, 1999, 58). Çatışmayı bu baskılama davranışlarının kısa vadede olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülse de, uzun vadede çalışanların olumsuz tutum ve davranışlara yönlendirmelerine de neden olabileceği dikkatten kaçmamalıdır. Özellikle çalışanların düşüncelerini dile getirebilme olanaklarının

\* Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü.



olmadığı bir örgütsel ortam yaratılması, her ne kadar çatışmayı azaltmış gibi görünse de bu durum örgüt içerisinde farklı ve çoklu fikirlerin ortaya çıkmasına engel olabilecek ve örgütsel karar alma mekanizmasının etkinliğini azaltabilecektir. Bu engelin devam etmesi, çalışanların örgütsel karar alma mekanizmasına katılmama yönünde maksatlı davranışlara, diğer bir ifadeyle sessizliğe bürünebilmelerine neden olabilecektir. Ses çıkarmama konusundaki bu maksatlı davranışların toplu bir biçimde sergilenmesi de örgütsel sessizliği ortaya çıkaracaktır.

Çalışanlar, örgütlerin başarısında kritik faktörler olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik gibi önemli kaynaklardan biri olarak kabul edilir. Fakat, birçok çalışan örgütsel konular ile ilgili görüşlerini ve endişelerini dile getirmekten kaçınıyor. Oysa ki her an değişen bir dünyada yaşadığımız için, örgütlerin, fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyacı vardır. Günümüzde çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri örgütleri seçmektedir. Bunun nedeni ise hem yöneticilerin, hem de çalışanların sessizliğin olmadığı yerlerde yüksek motivasyon ve yüksek performans düzeylerine sahip olmalarıdır. Sessizlik kültürünü yıkmak ve çalışanların seslerini çıkarmalarını teşvik etmek için özgür bir iklim meydana getirmek, yöneticilerin üstesinden gelmek zorunda oldukları büyük sorunlardır (Liu vd., 2009, 1647).

Daha önce de ifade edildiği üzere, örgütsel faaliyetlerin temeli, insan unsuruna dayanmaktadır ve insan unsurunun olduğu her yerde iletişim ve etkileşim kaçınılmazdır. Bu bağlamda, sosyal hayat içerisinde insanlar arası ilişkilerin nasıl başladığı ve devam ettiğinin anlaşılması son derece önemli bir konudur. Çünkü bu iletişim ve etkileşim süreci, çalışanların algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemek suretiyle örgütsel verimliliğe etki edecektir (Erdem, 2008, 1).

Yukarıdaki düşüncelerden hareketle bu çalışmada, son derece önemli konular olarak değerlendirilen örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel sessizlik olguları arasındaki ilişki ve etkileşimler sorgulanmış ve örgütlerde tercih edilen çatışma yönetim stratejilerinin sessizliği ne yönde şekillendirdiği üzerine tartışılmış ve çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar, yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi konusunda herhangi bir engellenmeyle karşılaşılması durumunda, sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006, 198). Dolayısıyla bireyler açısından çatışma, gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği bir gerginlik halidir (Eren, 2000, 527).

Çatışmanın pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar, araştırmacıların çatışmayı bir çıktı, bir süreç veya bir iletişim biçimi olarak algılamalarına bağlı olarak farklılıklar göstermektedir (Alexander, 1995, 33). Thomas (1992) çatışmayı, bir tarafın karşı tarafın hayal kırıklığına uğradığını veya onu kendisinin hayal kırıklığına uğrattığını algılaması durumunda ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamıştır. Ona göre bu tanımlama, birden fazla çatışma durumunu içine alacak kadar geniş olmasına rağmen, çatışma sürecine bir başlangıç noktası belirlemesi, başka bir deyişle, karar verme, tartışma gibi diğer sosyal süreçlerin çatışmaya dönüştüğü noktayı tespit etmesi açısından önemlidir (Thomas, 1992, 265). Bireyleri veya grupları uyumsuzluğa ve anlaşmazlığa sürükleyen bir süreç olarak tanımlanan çatışma, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç, algılama, düşünce ve inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkan evrensel bir kavramdır (Rahim, 2001, 18; Robbins, 2005, 422). Aynı zamanda çatışma, birbirinden bağımsız en az iki taraf arasında, amaçlarına ulaşmada karşı tarafın müdahalesinin, birbirine zıt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakların kıt olduğunu algılama durumunda ortaya çıkan bir mücadeledir (Alexander, 1995, 34).

Genel olarak çatışma tanımlarında çatışma, bir tarafın kendi çıkarlarının bir başka tarafça olumsuz etkilendiği veya o tarafça karşı çıktığının ve engellenmeye çalışıldığının algılanması süreci şeklinde ortak ifadeler rastlanmaktadır (Taslak, 2008, 122). Çatışmanın ortak bir tanımında uzlaşılsın ya da uzlaşılmasın çatışmaların bir süreç olduğu, algılanması gerektiği, olumlu ve olumsuz yönlerinin bulunabileceği, birçok seçenek arasından bir tercihte bulunulması gerektiği, inanç, düşünce ve görüş farklılıklarından kaynaklandığı gibi düşünceler çatışmanın ortak özellikleri arasında ifade edilebilir (Karataş, 2007, 2). Başka bir deyişle, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların mevcut olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedir (Koçel, 2010, 646).

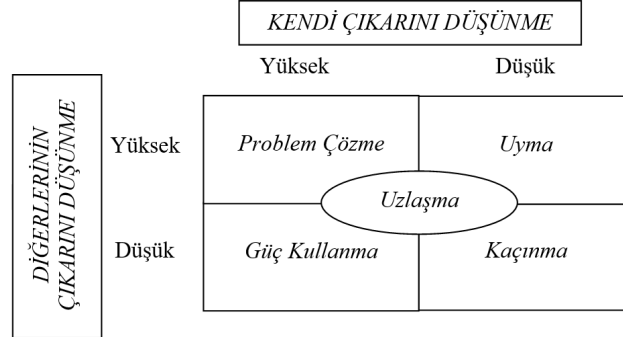
Her ne kadar çatışma, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk gibi olumsuz olarak algılanabilecek kavramlar üzerine temellendirilmiş olsa da, çatışmalar aynı zamanda bir örgütte, farklı fikir ve kanaatlerin olması, yenilik ve yaratıcılığın ortaya çıkmasına da katkıda bulunur (Eren, 2001, 544). Elbette bunun için

taraflar arasındaki çatışmanın etkin bir biçimde yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Buradaki sorun ise çatışmanın nasıl yönetileceğidir.

Çatışmayı akla uygun, adil ve verimli olacak bir biçimde tanımlama ve işleme uygulaması olarak ifade edilebilen örgütsel çatışma yönetimi, etkili iletişim, problem çözme ve çıkarlara odaklanarak pazarlık etme gibi becerileri gerektirmektedir (Saeed vd., 2014, 216). Bu beceriler sayesinde çatışma etkin bir biçimde yönetilip yapıcı forma sokulduğunda, 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, örgütsel verimlilikte artma ve örgüte yeni amaçlar kazandırma gibi yararlar sağlayabilir (Akkirman, 1998, 3; Gedikli ve Balcı, 2005, 36; Asunakutlu ve Safran, 2004, 33).

Organizasyonda yaptığı en önemli işlerden birisi, personel arasındaki veya gruplar arasındaki (formal veya informal) çatışmaları organizasyonun amaçlarına katkıda bulunacak şekilde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir. Bunlar: (1) Mevcut çatışmaların teşhisi, (2) Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması, (3) Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerinin belirlenmesi ve birisinin uygulanması, (4) Sonucun izlenmesi (çatışmanın nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi) safhalarından oluşmaktadır (Koçel, 2010, 654).

Çatışma olgusunun sınıflandırılmasında ilk çalışmalar, işbirliği ve rekabet ikilemi üzerine bina edilen Deutsch'un (1949, 1973) teorisi ile Black ve Mouton (1964, 1970) tarafından geliştirilen "kendi çıkarını düşünme" ve "diğerlerinin çıkarını düşünme" olmak üzere yine iki boyutlu bir yapıya sahip olan teoridir. İki boyutlu modelde, örgütsel çatışma yönetimi tarzları, bireyin kendisi ve başkaları için yüksek ya da düşük düzeydeki ilgisinin ikili bir kombinasyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Lian ve Tui, 2008, 39; Ma vd., 2008, 243). Yapılan çalışmalarda üç veya dört boyutlu örgütsel çatışma yönetim tarzları da ortaya konulmasına rağmen, beş boyutlu yapının iki, üç ya da dört boyutlu olanlardan daha iyi bir uyum sergilediği kanıtlanmıştır (Ma vd, 2008, 243). Bu beş örgütsel çatışma yönetim tarzı şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1: Bireylerarası Çatışma Yönetim Stratejilerine İlişkin İki Boyutlu Model (Rahim, 2001, 28).

1. *Problem Çözme*: Problem çözme tarzı, çatışma durumunda olan tarafların tümünün kabul edebileceği etkili bir çözüm yolu bulmak için tarafların açık bir tutum sergilemelerini, bilgi alışverişinde bulunmalarını ve aralarındaki farklılıkları konuşmalarını içermektedir (Rahim vd., 2002, 308). Bu tarz, sorunlara yaratıcı çözümler bulma ile ilgilidir. Bireyler problem çözme tarzını uyguladıklarında kendilerinin ve diğerlerinin problemlerini çözmeye ilişkin endişeler taşırlar (Saeed vd., 2014, 217).

2. *Uyma*: Uyma tarzı, çatışma tarafları arasındaki ortak noktaları vurgulamak suretiyle farklılıkları ve kaygıları ortadan kaldırma ile ilgilidir (Rahim vd., 2002, 308-309). Bu örgütsel çatışma yönetim tarzı, bir kararın verilmesinin gerekli olduğu bir zamanda iki kişinin ortak bir karar verememeleri durumunda kullanılması uygun bir stratejidir. Problem çözme tarzı gibi, uyma tarzı da işbirliğine teşvik eder, ancak problem çözmeden farklı olarak uyma tarzı dolaylı ve pasif bir uygulamadır (Saeed vd., 2014, 217).

3. *Güç kullanma*: Güç kullanma tarzı, bir kazan-kaybet durumunu, yani karşı tarafın pozisyonu kazanmak için güç kullanma davranışı sergilemeyi ifade etmektedir (Rahim vd., 2002, 309). İddialı ve işbirliğine açık olmayan bu tarzı kullanan yöneticiler, amaçlarını gerçekleştirilmede etkisiz kalırlar. Aynı zamanda bu yöneticilerin astlarına ve çatışmanın artmasına karşı yaklaşımları uygunsuzdur ve böyle bir ortamda yönetimin direktiflerine uyulma ihtimali çok düşüktür (Saeed vd., 2014, 217).



4. *Kaçınma*: Kaçınma tarzı, geri çekilme, sorumluluğu başkasına yükleme ve yana kaçma durumlarıyla ilişkilendirilmektedir (Rahim vd., 2002, 309). Bunun gibi işbirliğinin olmadığı dolaylı uygulamaların, çatışmanın yönetilmesinde uygun olmadığı ve etkisiz olduğu kanıtlanmıştır (Saeed vd., 2014, 217).

5. *Uzlaşma*: Uzlaşma tarzı, çatışmaya taraf olanların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir karara varabilmeleri için kendi çıkarlarından feragat edebilmelerini ifade etmektedir (Rahim vd., 2002, 309). Bu örgütsel çatışma yönetim tarzı, orta düzeyde olmak üzere hem işbirliği hem de iddialılık ile karakterize edilmekle birlikte genel olarak yine orta düzeyde uygun ve etkili bir tarzdır (Saeed vd., 2014, 217).

Çatışma, gerek klasik, gerekse de modern bağlamda farklı değerlendirilen bir olgudur. Klasik anlayışa göre çatışmanın, örgüt için tehlike oluşturan ve önlenmesi gereken bir durum olduğu, modern yaklaşımlarda ise örgütsel dinamizmi ve rekabeti artırıcı bir etkiye sahip olduğu ve dolayısıyla çalışanların motivasyonlarını yükseltmesi açısından örgütlerde belli düzeylerde bulunması gereken bir olgu olduğu kabul edilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006, 117). Aslında, iletişim ve etkileşim içinde bulunan tarafların tercih, istek ve değerleri ile inanç ve menfaatleri arasında farklılıklar olduğu müddetçe çatışma kaçınılmaz olacaktır (Demir, 2010, 201). Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar etkin bir biçimde yönetilmediği takdirde örgüt çalışanlarının motivasyon düzeylerini olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla onların verimlerinin de düşmesine neden olacaktır (Seval, 2006, 246).

## 2.2. Örgütsel Sessizlik

Davranış bilimciler'in "eylemsizlik" olarak ifade ettikleri sessizlik olgusu (Nader, 2002, 162), son zamanlarda pek çok araştırmacı tarafından ele alınan popüler bir olgudur. Hakkında değişik tanımlamalar yapılan sessizlik olgusuna araştırmacılar, farklı bakış açılarından yaklaşmışlardır. Bu araştırmacıardan bir kısmı sessizliği olumsuz bir bakış açısıyla, diğer kısmı ise olumlu bir bakış açısıyla ele almışlar ve tartışmışlardır. Diğer yandan, bazı araştırmacılar sessizliği bireysel düzeyde ele alırken, bazıları ise örgütsel düzeyde ele almışlardır.

Amerikan Psikoterapi Dergisi (1993, 167) sessizliği, bireylerin içinde olan ve kendileriyle iletişim kurdukları bir durum olarak tanımlarken, Brinsfield vd.'ne (2009) göre ise sessizlik, bireylerin içindeki farklı bilgiler, duygular ve niyetleri içeren bir iletişim şekli olarak ifade edilmiştir (Brinsfield vd., 2009, 20). Brown ve Coupland'a (2005) göre bir çeşit boykot hali olarak görülen sessizlik olgusu, Bryant ve Wolfram Cox'a (2004) göre örgüte duyulan bağlılığın bir ifadesi ve Eroğlu vd. (2011)'e göre ise huzurlu, herkesin ihtiyacı olan, hiçbir sorunun olmadığı, uyumlu bir durum olarak değerlendirilmiştir (Kahveci, 2010, 6; Bryant ve Wolfram Cox, 2004, 588; Eroğlu vd., 2011, 99).

Pinder ve Harlos (2001), sessizlik olgusunu bireysel düzeyde ele almış ve sessizlik olgusunun bir dizi duygu, düşünce ve eylemi kapsadığını ileri sürmüştür. Onlara göre sessizlik, örgütlerde görülen bir iletişim şeklidir. Pinder ve Harlos (2001) sessizlik olgusunu spesifik olarak "çalışan sessizliği" şeklinde isimlendirmiş ve bu durumu, örgütsel konularla ilgili olarak bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini içeren her türlü özgün ifadenin birey tarafından saklanarak, bunların örgütte değişim ya da düzeltme faaliyetlerini etkileme kabiliyetine sahip oldukları algılanan kişilere söylenmemesi şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlamaya göre, (1) koşulları değiştirme niyeti olmayan veya (2) bu koşulları iyileştirme kabiliyetine sahip olan kişilere yöneltilmeyen her türlü iletişim, sessizliği bozma girişimini içermemektedir (Pinder ve Harlos, 2001, 334).

Diğer taraftan sessizlik olgusunu örgütsel düzeyde ele alan Morrison ve Milliken (2000) ise örgütsel sessizlik olgusunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre örgütsel sessizlik, kolektif bir olgudur ve çalışanların muhtemel örgütsel problemlerle ilgili fikir ve endişelerini dile getirmekten kaçınmaları anlamına gelmektedir (Van Dyne vd., 2003, 1364). Bu araştırmada Morrison ve Milliken (2000) de olduğu gibi sessizlik olgusu örgütsel açıdan dikkate alınmıştır. Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütsel sessizliğe neden olan şey yöneticilerin sahip olduğu temel inançlardır. Bu temel inançlar: (a) yöneticinin olumsuz geribildirim korkusu ve (b) bir örgütte seslilik seviyesini engelleyen örgütsel yapılar, süreçlere ve yönetsel uygulamalara yol açan yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar dizisini içermektedir. Çalışanlar örgütsel bir hiyerarşi içinde onlardan daha üstte olanlar tarafından negatif veya tehditkar olarak yorumlanabilecek bilgileri paylaşmaya çoğunlukla isteksizdirler. Konuşma konusundaki bu isteksizlik ve bunun neden olduğu sessizlik ya da bilgi saklama, örgütsel karar alma ve hata düzeltme mekanizmasını baltalama ve çalışanların güvenini ve moralini bozma potansiyeline sahiptir. Yine de bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, üstleriyle iletişime girme kaygılarına yöneticisinin negatif bir tepki vereceğinden ve çalışanın örgütte çalışabilme becerisini zayıflatacak adımlar atarak daha fazla tepki verebileceğinden korkan çalışanın bakış açısı göz önüne alındığında sessiz kalmak mantıklı olabilir (Milliken vd., 2003, 1455).





Jensen (1973) sessizliğin beş adet ikili fonksiyona hizmet ettiğini öne sürmüştür. (1) Sessizlik, hem insanları bir araya getirir, hem de onlar birbirinden uzaklaştırır; (2) Sessizlik, insanlara zarar verebilir ve onları iyileştirebilir; (3) Sessizlik, bilgi sağlar ve gizler; (4) Sessizlik, derin bir düşünce üretildiğini ve/veya hiçbir düşünce üretilmediğini bildirir; (5) Sessizlik, onay anlamına gelirken, itiraz anlamına da gelebilir (Pinder ve Harlos, 2001, 338).

Bazı sesler sessiz kalırsa, örgüt bu seslerin yapabileceği potansiyel katkıları, yenilikleri, çözümleri ve yaratıcılığı elden geçirir. Örgütlerin, bireylerin anlam ifade ettiklerini ve gerçeklik hislerimizi başkalarıyla olan ilişkilerimiz sayesinde oluşturduğumuzu anlamaları gerekmektedir. Bu bir bireyin gerçekliğinin başkalarıyla karşılıklı ilişkiler kurmak yoluyla toplumsal olarak oluşturulmasına imkan sağlar. İnsanların konuşmasına izin verilmiyorsa, sesleri zamanla azalma eğilimi gösterir ve sonunda gizli bir hale bürünebilir (Rodriguez, 2004).

Sessizlik davranışının sergilendiği ve bunun bir iklim dönüşüğü örgütlerde, örgütsel tembellik ve örgüt içerisinde tartışılmazlık durumu söz konusu olabilmektedir. Oysaki modern çağın dinamik yaşantısında tembellik gibi bir kavramın varlığı kabul edilemez. Bundan dolayı örgütlerde mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerde bu önlemler alınmadığı takdirde örgütsel sessizlik durumu, örgütsel gelişimin gerçekleştirilmesi ve çeşitli iyileştirmelerin yapılmasını engellemek suretiyle, çevreye uyum sağlama sürecini olumsuz etkileyerek, örgütsel değişim hızını düşürecektir (Slade, 2008, 28).

Sessizlik, davranışın yokluğudur ve gözle görülmeyen bir davranış öğrenmek açık davranış öğrenmekten daha zordur (Van Dyne vd., 2003, 1364). Davranış açığa çıkmadığında, onunla ilgili bir problemin farkına varmak zor olur, sonuç olarak bireyler açığa çıkmayan davranışla ilgilenmezler (Dedahanov ve Rhee, 2015, 1844). Kısacası, eğer tarif edilemiyorsa, sessizlik çok enteresan bir olgudur (Pinder ve Harlos, 2001, 335). Bu enteresan durumun daha iyi anlaşılabilmesi çeşitli araştırmacılar kendi bakış açılarına göre sessizlik sınıflandırmaları ileri sürmüşlerdir.

Sobkowiak, sessizliği, “akustik sessizlik” ve “pragmatik sessizlik” olmak üzere ikiye ayırmış ve bu temel üzerine sınıflandırmıştır. Sobkowiak’a göre akustik sessizlik, ses dalgalarının eksik olduğu ortam olarak tanımlanırken; pragmatik sessizlik ise, stratejik amaçlara veya fayda sağlamaya yönelik amaçlar ile ilgili ses çıkarma yokluğunu yansıtır ve bu durum da insandan kaynaklanır (Pinder ve Harlos, 2001, 338).

Bruneau, sessizlik sınıflandırmasını, pragmatik sessizliğe dayandırmıştır. Bruneau’a göre pragmatik sessizlik, insanların zaman zaman sahip oldukları düşünceleri dile getirmeyi tehlikeli bulmaları ve bu nedenle kasıtlı olarak örgüt içerisinde ses çıkarmaktan kaçınmaları gibi, genellikle stratejik bir amaç doğrultusunda yapılan bir sessizlik tercihinin ifade etmektedir. Bruneau, “kabul etme” veya “reddetme” anlamlarına gelen üç sessizlik türü ileri sürmüştür. Bunlardan birincisi, örgüt içerisinde ses çıkarma anında yapılan ve ortada herhangi bir kasıt olmaksızın meydana gelebilecek durmaları ve hızlanmaları ifade eden “Psikolojik Temelli Sessizlik”tir. İkinci sessizlik türü ise, duraklamayı daha uzunca zaman devam ettirebilmek amacıyla gerçekleştirilen karşılıklı görüş alışverişleri sırasında yapılan yargılamaları ve etkileri içeren ve farklı olarak algılanılan birisiyle tanışıldığında gösterilen genel tepki anlamına gelen “Etkileşimli Sessizlik”tir. Son olarak üçüncü sessizlik türü de, grup ve örgüt düzeyindeki, yani genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı ifade eden “Sosyo-Kültürel Sessizlik”tir (Pinder ve Harlos, 2001, 339).

Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini, razı olma sessizliği ve pasif sessizlik olmak üzere iki şekilde ifade etmiştir. Razı olma sessizliği, kabullenmeye ya da içinde bulunulan duruma boyun eğmeye bağlı olarak bireyin pasif bir biçimde bilgi saklaması anlamına gelirken, pasif sessizlik ise, yöneticilerden tepkiler görme korkusuna bağlı olarak bireyin aktif bir biçimde bilgi saklaması anlamına gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, 348-349).

Van Dyne vd. (2003), Pinder ve Harlos (2001) tarafından önerilen modeli daha da genişleterek, sessizlik olgusunu razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik olarak üç boyuta indirgemıştır (Pirie, 2016, 1525). Van Dyne vd. (2003), razı olma sessizliğini, kabullenmeye bağlı olarak bireyin örgütsel konularla ilgili fikirlerini, bilgilerini ya da görüşlerini saklaması olarak tanımlar. Dolayısıyla razı olma sessizliği, aktiften ziyade daha pasif karakterli serbest bir davranıştır. Savunma sessizliği, korkuya bağlı olarak kendini koruma içgüdüleriyle bireyin örgütsel konularla ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklamasıdır. Savunma sessizliği, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır, yani burada bireyin kendini dışsal tehditlerden koruması amaçlanmaktadır. Acquiescent sessizliğin aksine defansif sessizlik şu anki en iyi kişisel strateji olarak farkında olmayı ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri bilinçli bir saklama kararını takiben alternatiflerin göz önüne alınmasını kapsayan daha proaktif bir davranıştır. Prososyal sessizlik ise, altuzum ya da işbirliğine bağlı olarak diğer insanlara veya örgüte faydalı olma amacıyla birlikte iş ile ilgili fikirleri,



bilgileri ya da görüşleri saklama olarak tanımlanır. Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde, prososyal sessizlik davranışı da öncelikle başkalarına odaklanan bilinçli, proaktif ve aynı zamanda örgüt tarafından zorunlu kılınamayan isteğe bağlı bir davranıştır. Savunma sessizliğinde olduğu gibi, prososyal sessizlik de farkında olmaya, alternatifleri göz önüne almaya ve fikirleri, bilgileri ve görüşleri bilinçli olarak saklama kararına dayanan bir davranış şeklidir. Savunma sessizliğinin aksine prososyal sessizlik, konuşmaktan kaynaklanabilecek negatif kişisel sonuçlardan korkma yoluyla değil, başkaları için endişelenme yoluyla harekete geçen bir davranıştır (Van Dyne vd., 2003, 1366-1367-1368). Bu araştırmada Van Dyne vd. (2003) tarafından ileri sürülen sessizlik sınıflandırması dikkate alınmıştır.

### 2.3. Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Sessizlik çoğunlukla farklılıklar ile yüzleşmek istemediğimiz zaman başlar. Mizaç, geçmiş ve deneyimlerimizdeki farklılıklar göz önüne alındığında, farklı görüş, inanç ve zevklere sahip olacağımız kaçınılmazdır. Çoğumuz böyle bir çeşitliliğin değerini şöyle tanımlarız: Aynı bakış açılarına ve fikirlere sahip insanlarla beyin fırtınası yapmaya gerçekten kimler girmek ister? Fakat aynı zamanda, farklılıklar yoluyla yükselebilenin ve çalışabilenin ne kadar acı verici olduğunun da farkındayız. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde çoğu kişi, farklılıklarını gizlemenin, onları tartışmaya çalışmaktan daha kolay olduğuna karar verir (Perlow ve Williams, 2003, 4). Bu nedenle çalışanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için sessiz kalmayı tercih edebilirler (Beheshtifar vd., 2012, 277).

Boden'e (1994) göre, örgütlerde söylemsel katılım, karmaşık mikro-işlemler ve sessizlik içerir. Konuşma yoluyla örgüt üyeleri, örgütsel politikalar ve prosedürlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar, hem örgütsel hem de kişisel rol kimlikleri oluşturur ve genellikle oyunun kurallarını öğrenirler. Aksine sessizlik ile örgüt üyeleri, kişisel veya örgütsel zorluklarla ilgili endişelerini bastırırlar. Ryan ve Oestreich (1991), işyerinde sıklıkla susturulan konuları etiketlemek için "tartışılmaz" terimini kullanmaktadır. Tartışılmaz terimi; yönetim uygulamaları, iş arkadaşı performansı, kötü haberler, çatışmalar ve kişisel sorunlar ile ilgili endişeleri içermektedir (McGowan, 2003, 2).

Örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalarında Argyris (1977), çalışanların bildiklerini söylemelerini engelleyen güçlü normlar ve savunma usulleri olduğunu belirtmiştir. Diğer bilim adamları ise, örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalefetten hoşnut olmadığına ve çalışanların "tekneyi sallamamak" veya "çatışma yaratmamak" için bilgi kesintisi yapabileceğine dikkat çekiyorlar (Milliken vd., 2003, 4).

Milliken ve arkadaşları (2003), bir kişinin sosyal sermaye oluşturma ve bunu sürdürme ihtiyacının da çalışanları sessizliğe sürükleyebileceğini ileri sürmektedir. Bazı çalışanlar, sosyal ağlarının dağılmasını önlemek için meslektaşlarının hatalarıyla ilgili sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bununla birlikte, sosyal paylaşım ağını kaybetme korkusu, iş arkadaşları arasındaki mesleki karşılıklı bağımlılık örgüt tasarımında temel bir özellik olduğunda daha da güçlenir (Hawass, 2016, 250) ve bu durum sessizlik düzeyinin daha fazla artmasına neden olabilir.

Çalışanların sessizliği, idari bilgi yükünün azaltılmasına, kişilerarası çatışmaların azalmasına ve iş arkadaşlarının bilgi gizliliğinin artırılmasına yardımcı olabileceğinden yararlı olabilir. Yine sessizlik, bir meslektaşı, patronu veya organizasyonu utanç ve beklenmedik sıkıntılardan korumak için başkalarından bilgi saklamayı da içermektedir (Hawass, 2016, 250). Bununla birlikte daha sıklıkla, zararlı bir fenomen olarak görülür (Morrison ve Milliken, 2000, 719). Sessizlik nasıl ifade edilirse edilsin, örgütün amaçlarına uygun bir biçimde yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Yukarıdaki açıklamalardan da yola çıkarak, çalışanları sessizliğe sürükleyebilecek kritik faktörlerden birinin de çatışma olgusu olduğu düşünülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların gerek yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla, gerekse de diğer örgütsel aktörlerle çatışmalar yaşamamak adına sessizliğe bürünebilecekleri söylenebilir. Bu noktada, seçilecek etkin bir örgütsel çatışma yönetim yolunun örgütsel sessizliği örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmede çok önemli bir rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, bu çalışmada örgütsel çatışma yönetim yolları olarak problem çözme, uyma, güç kullanma, kaçınma ve uzlaşma tarzları ele alınırken; örgütsel sessizlik olarak ise razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik ele alınmıştır. Bu bağlamda, bazı araştırmacılar problem çözme ve uzlaşma tarzlarını pozitif örgütsel çatışma yönetimi davranışları olarak görürken, uyma, güç kullanma ve kaçınma tarzlarını ise negatif örgütsel çatışma yönetimi davranışları olarak dikkate almıştır (Song vd., 2006). Buna ek olarak, bazı araştırmacılar da razı olma ve savunma sessizliğini negatif örgütsel sessizlik davranışları olarak, prososyal sessizliği ise pozitif bir örgütsel sessizlik davranışı olarak dikkate almıştır (Kahya, 2015).

Yukarıdaki açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

**H1:** Örgütsel çatışma yönetiminin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar ve Prosedürler

Cevaplayıcılar, bir kamu üniversitesinde çalışan 141 akademik personelden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında dört kısımdan oluşan bir anket formu tasarlanmıştır. Birinci kısımda çalışmanın adını ve amacı hakkında bilgilendirme, ikinci kısımda katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler, üçüncü kısımda çatışma yönetim tarzlarına ilişkin ifadeler ve dördüncü kısımda ise örgütsel sessizlik düzeyine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Toplam 200 anket formu, araştırmanın yapılacağı üniversiteye gidilmek suretiyle çeşitli fakültelerde çalışan toplam 200 kişiye elden dağıtılmış ve onlara iki günlük süre verilmiştir. İki gün sonra tekrar üniversiteye gidilmiş ve dağıtılan anket formlarının 142 tanesi elden teslim alınmıştır (Cevaplama oranı %71'dir).

Araştırmanın örneklemini oluşturan toplam katılımcı sayısı 142'dir. Cisiyet değişkeni açısından, katılımcıların %57,7'si (82 kişi) erkek akademisyenlerden, geri kalan %42,3'ü (60 kişi) ise kadın akademisyenlerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni açısından, araştırmaya katılanların yaş ortalaması 36,78 iken, en küçük yaş 26 ve en büyük yaş ise 62'dir. Medeni durum değişkeni açısından, katılımcıların %80,3'ü (114 kişi) evli akademisyenlerden, geri kalan %19,7'si (28 kişi) ise bekar akademisyenlerden meydana gelmektedir. Unvan değişkeni açısından, araştırmaya katılan akademisyenlerin %7'si (10 kişi) profesör, %12'si (17 kişi) doçent, %28,9'u (41 kişi) doktor öğretim üyesi, %19'u öğretim görevlisi ve %33,1'i (47 kişi) ise araştırma görevlisi unvanına sahiptir. Görev süresi değişkeni açısından, araştırmaya katılanların görev süresi ortalaması 9,92 yıl iken, en az görev süresi 1 yıl ve en fazla görev süresi ise 36 yıldır.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

##### 3.2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Ölçeği

Bu çalışmada Rahim (1981) tarafından geliştirilen Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI) kullanılmıştır. Bu ölçek beşli Likert tipi bir ölçek olarak hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) ve beş çatışma yönetim tarzını kapsayan toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerine örnek olarak "Problemi birlikte çözebilmek için söz konusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulundum", "Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim", "Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım", "Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım" ve "Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullandım" maddeleri verilebilir.

##### 3.2.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu çalışmada Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek de beşli Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Hiçbir Zaman, 5= Her Zaman) ve örgütsel sessizliğin üç türünü içeren toplam 15 maddeden meydana gelmektedir. Ölçek maddelerine örnek olarak "Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir", "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime sakladım." ve "Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim" maddeleri verilebilir.

#### 3.3. Bulgular

##### 3.3.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliklerine İlişkin Bulgular

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak tercih edilen örgütsel çatışma yönetimi envanteri ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirliklerini tespit edebilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach's Alga analizinden yararlanılmıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi envanteri için yapılan DFA sonucunda önerilen beş faktörlü modelin kabul edilebilir uyum sınırlarını aştığı görülmüştür (CMIN/DF= 2,20; GFI= ,72; CFI= ,69; RMSEA= ,09; SRMR= ,13). Bu aşamada madde faktör yükleri ,50'nin altında olan maddeler modelin uyumunu bozdukları gerekçesiyle analizden çıkartılmış ve yapılan yeni analiz sonucunda önerilen modelin kabul edilebilir derece iyileştiği tespit edilmiştir (CMIN/DF= 1,66; GFI= ,86; CFI= ,90; RMSEA= ,07; SRMR= ,08).

Örgütsel çatışma yönetimi envanterinin yapı geçerliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin tümü ve alt boyutları için güvenirlilik katsayıları hesaplanmıştır (Tüm Ölçek= ,78; Problem Çözme= ,84; Uzlaşma= ,81; Uyma= ,72; Kaçınma= ,62; Güç Kullanma= ,82). Elde edilen bulgulara göre örgütsel çatışma yönetimi envanteri ve alt boyutlarının güvenilir oldukları söylenebilir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için gerçekleştirilen DFA sonucunda ise önerilen üç faktörlü modelin de yine kabul edilebilir uyum sınırlarını dışına çıktığı tespit edilmiştir (CMIN/DF= 2,03; GFI= ,86; CFI= ,84; RMSEA= ,09; SRMR= ,09). Bu aşamada madde faktör yükleri ,50'nin altında olan maddeler modele ilişkin uyumu etkiledikleri için analiz dışına çıkartılmış ve tekrar yapılan analizin sonucunda önerilen modelin



kabul edilebilir uyum düzeyine eriştiği görülmüştür (CMIN/DF= 2,06; GFI= ,91; CFI= ,90; RMSEA= ,09; SRMR= ,07). Bir modelin kabul edilmesi için RMSEA değerinin 0.08 altında olması gerekir (Şimsek, 2007). Her ne kadar RMSEA değeri ,08'den biraz yüksek çıkmış olsa da, bu indeksin örneklem sayısı 250'nin altında olan modellerde, kabul edilebilir uyuma sahip olan bazı modelleri reddediği, bu nedenle böyle bir durumda, daha hassas olan ve dolayısıyla daha iyi sonuçlar veren SRMR indeksinin söz konusu modele ilişkin uyum iyiliğini belirlemede daha etkin olduğu belirtilmiştir (Iacobucci, 2010, 96).

Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliğinin ortaya konulmasının ardından ölçeğin tümü ve alt boyutları için güvenirlik katsayıları hesaplanmıştır (Tüm ölçek= ,74; Razi Olma Sessizliği= ,75; Savunma Sessizliği= ,80; Prososyal Sessizlik= ,67). Ulaşılan bulgulara bakarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin ve alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.3.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Tablo 1'de araştırma değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tabloya bakıldığında, örgütsel çatışma yönetimi ile alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Buna göre, alt boyutların örgütsel çatışma yönetimini temsil edebilme kabiliyetlerinin olduğu söylenebilir. Aynı şekilde örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş ve böylece alt boyutların örgütsel sessizliği temsil edebilme kabiliyetlerinin olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Alt boyutlar açısından bakıldığında ise, problem çözme ile razi olma sessizliği arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkiye rastlanırken, uyma, kaçınma ve güç kullanma ile razi olma sessizliği ve savunma sessizliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

**Tablo 1: Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Örgütsel Çatışma Yönetimi	1									
2. Problem Çözme	,598**	1								
3. Uzlaşma	,596**	,495**	1							
4. Uyma	,781**	,204*	,342**	1						
5. Kaçınma	,451**	-,117	,105	,343**	1					
6. Güç Kullanma	,449**	-,101	-,025	,351**	,143	1				
7. Örgütsel Sessizlik	,236**	-,157	,113	,282**	,403**	,175*	1			
8. Razi Olma Sessizliği	,154	-,236**	,040	,198*	,419**	,173*	,823**	1		
9. Savunma Sessizliği	,225**	-,151	,096	,294**	,339**	,187*	,804**	,567**	1	
10. Prososyal Sessizlik	,088	,132	,103	,053	-,010	-,045	,326**	-,062	-,065	1

### 3.3.3. Araştırma Hipotezinin Testi

Araştırmada ileri sürülen hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu noktada bağımlı değişken üzerindeki etkilerini sabit tutmak amacıyla cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan ve görev süresi değişkenleri. kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir.

**Tablo 2: Örgütsel Çatışma Yönetimi Tarzlarının Razi Olma Sessizliği Üzerindeki Etkileri**

MODEL 1	1. Aşama	2. Aşama
Cinsiyet	-,037	-,052
Yaş	-,289*	-,229
Medeni Durum	,089	,056
Unvan	-,167	-,119
Görev Süresi	,177	,104
Problem Çözme		-,232*
Uzlaşma		,067
Uyma		,064
Kaçınma		,346**
Güç Kullanma		,065
R <sup>2</sup>	,046	,259
F	1,305	4,581
P	,266	,000
*p < ,05		
**p < ,01		

Tablo 2'de örgütsel çatışma yönetimi tarzlarının razi olma sessizliği üzerindeki etkilerini gösteren iki aşamalı çoklu regresyon modeline ilişkin veriler yer almaktadır. İlk aşamada kontrol değişkenlerinin razi





olma sessizliği üzerindeki etkisi sorgulanmış ve anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır ( $R^2= ,046$  ve  $p>,05$ ). Her ne kadar yaş değişkeninin anlamlı bir etkisi olsa da bu etki, modeli anlamlı kılacak bir öneme sahip değildir. İkinci aşamada, örgütsel çatışma yönetimi yolları modele dahil edilmiş ve bu modelin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2= ,259$  ve  $p<,01$ ). Modelin detayına inildiğinde ise, razı olma sessizliği üzerinde problem çözme tarzının anlamlı ve negatif bir etkiye ( $\beta= -,232$  ve  $p<,05$ ) sahip olduğu, kaçınma tarzının ise anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür ( $R^2= ,346$  ve  $p<,01$ ).

Tablo 3'te örgütsel çatışma yönetimi tarzlarının savunma sessizliği üzerindeki etkilerini gösteren iki aşamalı çoklu regresyon modeline ilişkin veriler bulunmaktadır. İlk aşamada, kontrol değişkenlerinin savunma sessizliği üzerinde etkileri olup olmadığı incelenmiş ve anlamlı bir etki ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir ( $R^2= ,036$  ve  $p>,05$ ). Analizin ikinci aşamasında örgütsel çatışma yönetim yolları modele dahil edilmiştir. Analiz bulgularına göre model anlamlıdır ( $R^2= ,209$  ve  $p<,01$ ). Modelin detayına inildiğinde ise, uyuma ( $\beta= ,192$  ve  $p<,05$ ) ve kaçınma ( $\beta= ,237$  ve  $p<,01$ ) yollarının savunma sessizliğini anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Örgütsel Çatışma Yönetimi Tarzlarının Savunma Sessizliği Üzerindeki Etkileri**

MODEL 2	1. Aşama	2. Aşama
Cinsiyet	,045	,039
Yaş	-,225	-,155
Medeni Durum	,069	,034
Unvan	-,160	-,107
Görev Süresi	,055	-,008
Problem Çözme		-,182
Uzlaşma		,065
Uyma		,192*
Kaçınma		,237**
Güç Kullanma		,069
R <sup>2</sup>	,036	,209
F	1,001	3,463
P	,419	,000

\*p < ,05  
\*\*p < ,01

Tablo 4'te örgütsel çatışma yönetimi tarzlarının prososyal sessizlik üzerindeki etkilerini gösteren iki aşamalı çoklu regresyon modeline ilişkin veriler sunulmaktadır. Analizin ilk aşamasında, kontrol değişkenlerinin prososyal sessizlik üzerinde herhangi bir etkilerinin olmadığı görülmüştür ( $R^2= ,023$  ve  $p>,05$ ). İkinci aşamada ise, örgütsel çatışma yönetim yolları modele dahil edilmiş, ancak prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır ( $R^2= ,044$  ve  $p>,05$ ).

**Tablo 4. Örgütsel Çatışma Yönetimi Tarzlarının Prososyal Sessizlik Üzerindeki Etkisi**

MODEL 3	1. Aşama	2. Aşama
Cinsiyet	,111	,101
Yaş	,084	,109
Medeni Durum	-,138	-,137
Unvan	,075	,089
Görev Süresi	,014	,004
Problem Çözme		,071
Uzlaşma		,074
Uyma		,041
Kaçınma		-,027
Güç Kullanma		-,026
R <sup>2</sup>	,023	,044
F	,639	,602
P	,670	,810

\*p < ,05  
\*\*p < ,01



Yukarıdaki bulgular ışığında, araştırma hipotezinin desteklendiği, yani örgütsel çatışma yönetiminin örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği söylenebilir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde çatışma yönetimi, oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle değişken ve rekabetçi çevrelerde faaliyet gösteren örgütler, çok yönlü bir bakış açısına sahip olabilmek için üyelerini tüm süreçlerde etkin bir biçimde rol oynamaya cesaretlendirmek isteyebilirler. Bu noktada örgüt üyelerinin sessiz kalmamaları ve tüm süreçlere etkin bir şekilde katılmaya istekli olmaları arzu edilir. Ancak bu, her zaman mümkün olmamakta ve örgüt üyeleri bazen sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Nedeni ne olursa olsun, yarışmacı örgütlerde örgüt üyelerinin sessiz kalmalarının önüne geçilmesi gerektiği söylenebilir. Bunun içinde yapılması gereken şeyin, örgüt içerisinde ortaya çıkması muhtemel olan çatışmaların etkili bir biçimde yönetilmesi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla bu düşüncenin test edilebilmesi için bu çalışmada örgütsel çatışma yönetim tarzları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler sorgulanmış ve çatışma yönetim tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada örgütsel çatışma yönetim tarzlarını temsilen problem çözme, uyma, güç kullanma, kaçınma ve uzlaşma tarzları dikkate alınırken, örgütsel sessizliği temsilen ise razı olma sessizliği, savunma sessizliği ve prososyal sessizlik dikkate alınmıştır. Araştırma hipotezinin test edilmesi için gerçekleştirilen çoklu regresyon analiziyle elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuçlar, değerlendirmeler ve öneriler aşağıda sunulmuştur:

Elde edilen bulgulara bakıldığında, problem çözme davranışının razı olma sessizliği üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu, kaçınma davranışının ise pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak, örgütlerde çatışma yönetimi için problem çözme davranışının tercih edilmesinin çalışanların razı olma anlamındaki örgütsel sessizlik düzeylerini azaltmada etkili olabileceği söylenebilir. Bununla birlikte, kaçınma davranışı tercih edilerek ortaya konulan bir örgütsel çatışma yönetiminin çalışanların razı olma anlamında yaşadıkları örgütsel sessizliği daha fazla arttıracığı söylenebilir.

Problem çözme davranışının esası, çatışmaya taraf olanlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları açığa çıkarmaktır. Bu noktada çalışanların sessiz kalmaktan ziyade daha fazla konuşmaya ihtiyaçları olacağı tahmin edilebilir. Dolayısıyla problem çözme davranışı, çalışanların nasıl olsa konuşsalar bile herhangi bir çözüme ulaşamayacağı yönündeki düşüncelerinin ortadan kalkmasını ya da azalmasını sağlayabilir. Kaçınma davranışı ise, çatışma taraflarının ortada var olan sorunları görmelikten gelmeleri ve sanki hiçbir sorun yokmuş gibi davranmalarından ibarettir. Bu davranışı tercih eden çalışanların, çatışmalardan korktukları ve çekindikleri söylenebilir. Dolayısıyla çalışanlar, örgüt içerisinde çatışmadan kaçındıkça içinde buldukları durumu daha fazla kabullenerek sessizliğe bürünebileceklerdir.

Yine araştırma bulgularına bakıldığında, uyma ve kaçınma davranışlarının savunma sessizliği üzerinde pozitif yönde etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu bulguya göre, örgüt içindeki çatışmaları yönetmek için uyma ve kaçınma davranışlarının tercih edilmesinin, çalışanların savunma anlamındaki örgütsel sessizlik düzeylerini daha fazla arttıracığı söylenebilir.

Uyma davranışının temelinde, çatışma noktasında karşı tarafın istek ve beklentilerine uyum gösterme ve kabullenme vardır. Burada önemli olan şey, karşı tarafla ilişkileri kötüleştirmemektir. Yani bir tarafın istek ve ihtiyaçlarının, diğer tarafların önüne alınması, başka bir deyişle bunlardan ödün verilmesidir. Dolayısıyla bu durum devam ettikçe, çalışanlar örgüt içindeki pozisyonlarını ve mevcut durumlarını korumak ve herhangi bir zarar görmemek adına daha fazla sessizliği tercih edebileceklerdir. İlgili literatürde kaçınma davranışı, sessizlik ile de ifade edilmiştir (Overton ve Lowry, 2013, 260). Yani kaçınma davranışı, sessizlik davranışı ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, maalesef huzursuzlukları ve gerginlikleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanları çatışmaların bu olumsuz sonuçlarından olumsuz olarak etkilenmemek adına kaçınma davranışını tercih edebilir. Bu durumda onların kendilerini savunmak amacıyla daha fazla sessizliğe bürünmelerine yol açabilir. Çalışanların örgüt içinde çatışma yaratabilecek durumlardan uzak durarak, üzerlerinde hissettikleri baskı ve stresi dengeleme yoluna gittikleri ya da iş güvencelerini sürdürdükleri söylenebilir.

Son olarak, hiçbir örgütsel çatışma yönetimi davranışının prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, cevaplayıcıların çatışma olgusuna olumsuz olarak bakmaları ve bunun örgüt yararına olabilecek bir davranışı ortaya çıkarmayacağı yönündeki düşüncelerinin olabileceği söylenebilir.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak ulaşılan sonuçlar ışığında aşağıdaki öneriler ileri sürülmüştür:



- Örgüt içerisinde tüm çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini ortaya koyabilecekleri katılımcı bir yönetim anlayışının ve örgütsel karar alma mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Böylece çalışanlar seslerini daha fazla çıkarabileceklerdir.

- Örgüt üyeleri arasındaki sorunların herhangi bir baskılama yapılmadan açıkça konuşulacağı bir örgütsel ortamın oluşturulması ve örgütsel hiyerarşinin en alt basamağından en üst basamağına kadar her kademedede yaşanan problemlerin ciddiyetle ele alınması gerekmektedir.

- Örgütsel yapı içerisinde mutlaka bütün tarafların düşüncelerinin dikkate alındığı problem çözme anlayışına dayalı bir örgütsel çatışma yönetimi sistemi tesis edilmelidir.

- Örgüt içerisinde tüm üyelerin birbirleriyle haberleşebilmesini sağlayan etkin bir haberleşme ağı kurulmalıdır.

- Gerek örgüt yöneticilerinin, gerekse de yönetici olmayan çalışanların kendi çıkarlarıyla uyuşmasa bile örgüt içindeki mevcut sorunların ortaya çıkartılmasına teşvik edilmeleri gerekmektedir. Burada anlatılmak istenen, ortada sorun yokken sorun varmış gibi davranmak değil, aksine mevcut bir sorunun görmezden gelinerek üzerinin kapatılmasını önlemektir. Bu şekildeki bir yaklaşım, sorunların büyüme ihtimallerini ortadan kaldıracak ve sorun küçükken yok edilmesini sağlayacaktır.

- Son olarak, örgütsel hedef ve amaçların başarıyla gerçekleştirilmesi sürecinde tüm örgüt üyelerine sorumluluklar düşmektedir. Örgütsel yapı dizayn edilirken, tüm örgüt üyelerinin sorumluluklarını rahatça yerine getirebilecekleri bir örgütsel tasarımı gerekliliği düşünülmektedir.

### ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu çalışmada ulaşılan sonuçlar ve yapılan değerlendirmeler sınırlı bir evreni kapsamaktadır. Dolayısıyla daha geniş bir evrende yapılacak olan bir çalışmanın genellenebilir sonuçlar açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte gelecek çalışmalarda, bu çalışmada ele alınan kavramlar ile ilişkili olabileceği varsayılan örgütsel kültür, kurumsallaşma gibi farklı değişkenler dikkate alınarak gerçekleştirilecek olan bir çalışmanın da yine konuya daha geniş bir perspektiften bakış açısından faydalı sonuçlar getireceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), s. 1-11.
- Alexander, David C. (1995). *Conflict Management Styles of Administrators in Schools for the Deaf: Teacher Perceptions of Job Satisfaction*. Unpublished Document, Gallaudet University, Washington.
- American Journal of Psychotherapy (1993). *Silence: The Resounding Experience*, 47, s. 167-170.
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), s. 26-49.
- Asunakutlu, Tuncer ve Safran, Barış (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), s. 110-129.
- Beheshtifar, Malikeh, Borhani, Hossein ve Moghadam, Mahmood N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), s. 275-282.
- Brinsfield, Chad T., Edwards, Marissa S. ve Greenberg, Jerald (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, in *Voice and Silence in Organizations*, Jerald Greenberg ve Marissa S. Edwards (Eds.). (ss. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Bryant, Melanie ve Wolfram Cox, Julie (2004). Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), s. 578-592.
- Dedahanov, Alisher T. ve Rhee, Jaehoon (2015). Examining the Relationships among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), s. 1843-1857.
- Demir, Mahmut (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), s. 199-211.
- Erdem, Fadime S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Eren, Erol (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Eroğlu, Ahmet H., Adıgüzel, Orhan ve Öztürk, Umur C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Gedikli, Nilüfer ve Balcı, Velittin (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 35-45.
- Hawass, Hisham H. (2016). Examining the Antecedents of Prosocial Silence: A Relational Perspective. *EuroMed Journal of Business*, 11(2), s. 248-271.
- Iacobucci, Dawn (2010). Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics. *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), s. 90-98.
- Kahveci, Gökhan (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahya, Cem (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(1), s. 293-314.



- Karataş, Süleyman (2007). Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçimine İlişkin Görüşleri. *Bilim Eğitim Düşünce Dergisi*, 7(2).
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Lian, Lee K. ve Tui, Low G. (2008). Effects of Individual Characteristics and Organizational Context on Superiors' Use of Conflict Styles and Subordinates' Satisfaction with Supervision. *Asian Academy of Management Journal*, 13(1), s. 37-62.
- Liu, Dan, Wu, Jun ve Ma, Jiu C. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees working in a Telecommunication Company, in *Computers & Industrial Engineering, CIE 2009. International Conference on IEEE*, s. 1647-1651.
- Ma, Zhenzhong, Lee, Yender ve Yu, Khuo H. (2008). Ten Years of Conflict Management Studies: Themes, Concepts and Relationships. *International Journal of Conflict Management*, 19(3), s. 234-248.
- McGowan, Rosemary A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence, in *3rd International Critical Management Studies Conference*, Lancaster University, s. 1-7.
- Milliken, Frances J., Morrison, Elizabeth W. ve Hewlin, Patricia F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1453-1476.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken, Frances J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), s. 706-725.
- Nader, Laura (2002). Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*, 75(1), s. 160-169.
- Nadler, David A., ve Tushman, Michael (1999). The Organization of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies For the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 27(1), s. 45-45.
- Overton, Amy R. ve Lowry, Ann C. (2013). Conflict Management: Difficult Conversations with Difficult People. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 26(4), s. 259-264.
- Perlow, Leslie ve Williams, Stephanie (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), s. 18-23.
- Pinder, Craig C. ve Harlos, Karen P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 331-369.
- Pirie, W. J. (2016). Key Determinants of Organisational Silence for Non-Standard Workers. *Management Decision*, 54(6), s. 1522-1538.
- Rahim, M. Afzalur (2001). *Managing Conflict in Organizations (3rd Edition)*. Westport: Quorum Books Greenwood Publishing Group.
- Rahim, M. Afzalur, Psenicka, Clement, Polychroniou, P., Zhao, Jing H., Yu, Chun S., Chan, Kawai A., Susana, Kwok W. Y., Alves, Maria G., Lee, Chang W., Rahman, Md. Sahidur, Ferdousy, Shameema ve Van Wyk, Rene (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), s. 302-326.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Organizational Behavior*. Great Britain: Pearson Prentice Hall.
- Rodriguez, R. (2004). Overcoming Organizational Silence: Leveraging Polyphony as a Mean for Positive Change. *Midwest Academy Management Proceedings*, s. 5-7.
- Saeed, Tahir, Almas, Shazia, Anis-ul-Haq, Muhammad ve Niazi, Ghulam S. K. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), s. 214-225.
- Seval, Halil (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s. 245-254.
- Slade, Michael R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University, Washington.
- Song, Michael, Dyer, Barbara ve Thieme, R. Jeffrey (2006). Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), s. 341-356.
- Taslak, Soner (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, s. 121-144.
- Thomas, Kenneth W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), s. 265-274.
- Tjosvold, Dean (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), s. 19-28.
- Van Dyne, Linn, Ang, Soon ve Botero, Isabel C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1359-1392.
- Yelkikalan, Nazan (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, s. 195-209.