

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, PLANLAMASI, TEFTİŞİ VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

ÖĞRETMENLERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

İbrahim SARDOĞAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Ali ÜNAL

KONYA
2017

i. Bilimsel Etik Sayfası

Ek- 7: Bilimsel Etik Sayfası Örnektir.

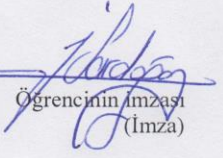


T. C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	İbrahim SARDOĞAN	
	Numarası	148301021012	
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana./ Eğt. Yön. Planlaması Teft. ve Ekonomisi	
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora <input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik	

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Öğrencinin imzası
(İmza)

ii. Tez Kabul Formu



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



2

YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	İbrahim SARDOĞAN
	Numarası	148301021012
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri / Eğitim Yönetimi, Planlaması, Teftişi ve Ekonomisi
	Programı	Tezli Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Doc. Dr. Ali ÜNAL
Tezin Adı	Öğretmenlerde Öğretsel Sessizlik	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan *Öğretmenlerde Öğretsel Sessizlik* başlıklı bu çalışma *02.05.2017* tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Doc. Dr. Ali ÜNAL	Danışman	
Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU	Üy	
Doc. Dr. Ayta YILDIRIM		

Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi
A1-Blok 42090 Meram Yeni Yol /Meram /KONYA
Telefon: (0 332) 324 7660 Faks : 0 332 324 5510
Elektronik Ağ: www.konya.edu.tr E-Posta: ebil@konya.edu.tr

iii. Önsöz / Teşekkür

Okulların toplumları ve çevreyi etkileme, geliştirme ve değiştirme etkisi düşünüldüğü zaman; bu kurumların bu görevlerini daha iyi yapabilmesi için öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin sağlıklı bir okul ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Bu ortamın oluşturulmasına okullarda özellikle öğretmenlerde meydana gelen sessizlik halinin engel olduğu düşünülmektedir. Öğretmenlerin var olan sessizliğinin en aza indirilmesi ya da ortadan kaldırılabilmesi için sessizliğine neden olan ya da azaltan etkenlerin tespit edilmesi gerekmektedir.

Buradan yola çıkarak, bu araştırmada Konya ilinde resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumu hem öğretmenler hem de yöneticiler penceresinden incelenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulguların öncelikle öğretmenlere, üst eğitim yöneticilerine, okul yöneticilerine ve diğer uygulayıcılara ışık tutması beklenmektedir.

Bu çalışmanın öncesinde ve çalışma esnasında her aşamasında beni yönlendiren, destekleyen ve değerli katkılarıyla çalışmamı şekillendiren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Ali ÜNAL'a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Verilerin elde edilmesi ve toplanması aşamasında benden yardımlarını ve katkılarını esirgemeyen değerli öğretmen ve okul yöneticisi meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Aynı zamanda yüksek lisans öğrenciliğim boyunca bizlere ışık tutan, yol gösteren bölüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma ve eğitim süresince tezimin son halini aldığı bu zamana kadar geçen süreçte bana katlanan, sabreden ama en önemlisi maddi ve manevi desteğini esirgemeyen değerli eşim Şeyda SARDOĞAN'a ve sevgili kızım Ayşe Ece SARDOĞAN'a sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

iv. Özet

Bu araştırmanın amacı, 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin sessizlik hakkındaki görüşlerini ele alarak, sessizliğin nedenleri, azaltan etkenleri ve olası sonuçlarına yönelik çıkarımlar elde etmektir.

Okul yöneticileri ve öğretmenler maksimum çeşit örnekleme yöntemi dikkate alınarak okul türü (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise, özel okul), cinsiyet (kadın, erkek), üye olduğu sendika değişkenleri dikkate alınarak seçilmiş ve 7'si yönetici, 8'i öğretmen toplam 15 kişi çalışmaya katılmıştır.

Verilerin toplanması sırasında fenomenolojik (olgu bilim) desende, katılımcılarla mülakat/görüşme tabanına dayanan odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır.

Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik durumu öğretmenler tarafından algılandığı ve benimsendiği müddetçe, sessizlik davranışları göstereceklerdir. Bu sebepten öğretmenlerin sessizliğine neden olan etkenlerin belirlenmesinde ve var olan sessizliğin ortadan kaldırılmasında ya da en aza indirilmesinde bu çalışmanın yeri büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda sessizlik hali ile ilgili olarak gösterilen tutum ve davranışların ne kadar örgütün sessizlik iklimi boyutlarından etkilendiğini ve ne oranda bireysel özelliklerden veya yönetsel ya da çevresel unsurlardan etkilendiğini belirleyebilmenin oldukça değerli olduğu görülmüştür. Sessizliğin oluşmasına sebep olan bu unsurların eşitsizlik algısı, öğrenilmiş çaresizlik, bilgiyi paylaşmama, iş kaygısı, , ilişkilerin bozulma korkusu, baskın koalisyonlar, örtük inançlar, rekabet, yönetici-öğretmen etkileşimi v.b. gibi olduğu bu çalışma ile ortaya konulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sessizlik, öğretmen, yönetici, odak grup görüşmesi, fenomenolojik

v. Summary

The aim of this research is to obtain conclusions about the causes, mitigating factors and possible consequences of silence by considering the views of school administrators and teachers who live in Konya in 2015-2016 academic year.

School administrators and teachers were selected via using maximum sampling method considering the type of school (kindergarten, primary school, junior high school, high school, private school), sex (female, male), variables of their union memberships and 7 administrators and 8 teachers 15 people in total participated in the study.

During the collection of the data, a focus group interview technique based on the phenomenological (case study), interview / interview basis was used.

Occurring or existing organizational silence will show silent behaviors as long as they are perceived and adopted by teachers. In this sense, the place of this work is of great importance in the determination of the factors causing the teachers to be silent and the abolition of the existing silence, or decreasing it at the most extreme.

As a result of this study, it has been found that it is very valuable to determine how much attitude and attitudes related to silence are affected by the size of the silence climate and how it is influenced by individual characteristics or administrative or environmental factors. These elements that cause the formation of silence include the perception of inequality, learned helplessness, lack of information sharing, job anxiety, fear of deterioration of relations, dominant coalitions, implicit beliefs, competition, manager-teacher interaction etc. is revealed by this study.

Key Words: Organizational silence, teacher, manager, focus group interview, phenomenological

vi. Kısaltmalar ve Simgeler Listesi

Akt. : Aktaran

s. : Sayfa

vb.: Ve Benzeri

vd.: Ve Diğerleri

% : Yüzde

vii. Tablolar Listesi

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Problem Durumu.....	2
Tablo 2: Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri.....	32
Tablo 3: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları.....	35
Tablo 4: Katılımcı Bilgileri Tablosu.....	69
Tablo 5: Çalışmanın Bulgular Özet Tablosu.....	81

viii. Şekiller Listesi

Şekil 1: Sessizliğin Sınıflandırma Yapısı.....	14
Şekil 2: Örgütlerde ses ve sessizlik ile ilgili kavramların tarihsel gelişimi.....	22
Şekil 3: Vroom Motivasyon Modeli.....	24
Şekil 4: Sessizlik Sarmalı.....	26
Şekil 5: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model.....	38
Şekil 6: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	39

ix. Şemalar Listesi

Şema 1: Sessizliğin Nedenleri.....	82
Şema 2: Sessizliğin Bireysel Nedenleri.....	83
Şema 3: Sessizliğin Yöneltsel Nedenleri.....	110
Şema 4: Sessizliğin Örgütsel Nedenleri.....	126
Şema 5: Sessizliğin Çevresel Nedenleri.....	140
Şema 6: Katılımcı İfadeleri Bağlamında Sessizlik.....	144
Şema 7: Sessizliğı Azaltan Etkenler.....	145
Şema 8: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Bağlamında Sessizliğı Azaltan Etkenler.....	156

İÇİNDEKİLER

i.	Bilimsel Etik Sayfası	i
ii.	Tez Kabul Formu	ii
iii.	Önsöz / Teşekkür.....	iii
iv.	Özet.....	iv
v.	Summary.....	v
vi.	Kısaltmalar ve Simgeler Listesi	vi
vii.	Tablolar Listesi.....	vii
viii.	Şekiller Listesi	viii
ix.	Şemalar Listesi	ix
I.	BÖLÜM.....	1
1.1.	Problem Durumu	1
1.2.	Araştırmanın Amacı	3
1.3.	Araştırmanın Önemi.....	3
1.4.	Varsayımlar (Sayılıtlar).....	4
1.5.	Sınırlılıklar / Kapsam	5
1.6.	Tanımlar	5
II.	BÖLÜM.....	7
1.	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	7
1.1.	Tanımları	7
1.1.1.	Sessizlik Kavramı	7
1.1.2.	Örgütsel Sessizlik Kavramı	8
1.2.	Boyutları	13
1.2.1.	Örgütsel Düzey	13
1.2.1.1.	Sessiz Kalma	13
1.2.1.2.	Sessiz Bırakılma	14
1.2.2.	Temel Düzey	15
1.2.2.1.	Akustik Sessizlik.....	15

1.2.2.2.	Pragmatik Sessizlik	15
1.3.	Sessizliğin Tarihi Gelişimi	15
1.3.1.	Başlangıç Dönemi	16
1.3.2.	İkinci Dönem.....	17
1.3.3.	Güncel Dönem	21
2.	SESSİZLİK TEORİLERİ	22
2.1.	Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	22
2.2.	Fayda-Maliyet Teorisi.....	24
2.3.	Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	25
2.4.	Kendini Uyarılma Teorisi	27
2.5.	Planlı Davranış Teorisi	27
2.6.	Abilene Paradoksu	29
3.	SESSİZLİK TÜRLERİ.....	30
3.1.	Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)	33
3.2.	Korunmacı Sessizlik (Quiscent Silence)	34
3.3.	Korunmacı Sessizlik (Pro-social Silence)	36
4.	SESSİZLİĞİN OLUŞMASINA NEDEN OLAN ETKENLER VE GELİŞİM SÜRECİ	37
4.1.	Yönetmel Nedenler.....	40
4.1.1.	Olumsuz Geri Bildirim Korkusu	40
4.1.2.	Yöneticilerin Sahip Olduğu Zımni (Örtük) İnançlar.....	41
4.2.	Örgütsel Nedenler	43
4.3.	Bireysel Nedenler	45
4.3.1.	Geçmiş Tecrübeler	46
4.3.2.	Yöneticilere Güvenilmemesi.....	46
4.3.3.	İzolasyon Korkusu	47
4.3.4.	Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	48
4.3.5.	İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	49
4.3.6.	Mobbing	49
4.4.	Kültürel ve Ulusal Nedenler	50

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	52
5.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	53
5.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları	54
6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR	56
6.1. Örgütsel Sessizlikle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar	56
6.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar	62
III. BÖLÜM	65
1. YÖNTEM	65
1.1. Araştırmanın Modeli	65
1.2. Çalışma Grupları	67
1.3. Verilerin Toplanması	70
1.4. Verilerin Analizi	74
1.5. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	75
1.5.1. Genelleme.....	76
1.5.2. İç Geçerlilik / İnanırlık	76
1.5.3. Dış Geçerlik / Nakledilebilirlik	78
1.5.4. Güvenilirlik/Tutarlılık	79
IV. BÖLÜM	80
BULGULAR ve YORUMLAR	80
1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	82
1.1. Bireysel Nedenler	82
1.1.1. Öğretmenin Cinsiyeti	83
1.1.2. Bilgiyi Paylaşmama	85
1.1.2.1. Artan İş Yükü	85
1.1.2.2. Rekabet	89
1.1.3. Kıdem	93
1.1.4. Eşitsizlik Algısı	95
1.1.5. İş Kaygısı.....	96
1.1.6. İlişkilerin Bozulması Korkusu	97

1.1.7.	Yetiştirme Kültürü	100
1.1.8.	Yetersiz Hissetme	103
1.1.9.	Öğrenilmiş Çaresizlik	105
1.2.	Yönetimsel Nedenler.....	110
1.2.1.	Branş	110
1.2.2.	Yöneticinin Cinsiyeti.....	113
1.2.3.	Kendine Mal Etme	115
1.2.4.	Örtük İnançlar	118
1.2.5.	Yönetici-Öğretmen Etkileşimi.....	120
1.2.6.	Yönetim Anlayışı	123
1.3.	Örgütsel Nedenler	126
1.3.1.	Bürokrasi	127
1.3.2.	Baskın Koalisyonlar	128
1.3.3.	Okulda Çalışma Süresi	132
1.3.4.	Performans Değerlendirme	133
1.3.5.	Örgüt Kültürü	134
1.3.6.	Ödüllendirme.....	136
1.3.7.	Okulun Büyüklüğü.....	137
1.4.	Çevresel Nedenler.....	140
1.4.1.	Veli Baskısı.....	140
1.4.2.	Veli Desteği	141
1.4.3.	Veli Profili.....	142
2.	SESSİZLİĞİ AZALTAN ETKENLER.....	145
2.1.	Bürokrasi	145
2.2.	Empati.....	146
2.3.	Katılımcı Yönetim Anlayışı	147
2.4.	Küçük Grup Görüşmeleri	150
2.5.	Okulda Çalışma Süresi	151
2.6.	Tanınma	152

2.7. Yöneticiye Güven	154
V. BÖLÜM	157
TARTIŞMA	157
VI. BÖLÜM.....	177
SONUÇ VE ÖNERİLER	177
1. SONUÇ.....	177
2. ÖNERİLER	180
2.1. Uygulayıcıya Öneriler	180
2.2. Araştırmacıya Öneriler	181
KAYNAKÇA.....	183

I. BÖLÜM

1.1. Problem Durumu

Örgütlerin daha iyi hizmet verebilmesi çalışanların örgüte yeterli katkıyı vermesi ile doğru orantılıdır. Çalışanlar düşüncelerini, fikirlerini ya da görüşlerini dile getirerek kendilerini rahatça ifade edebilmeliler ve örgütün gelişimine katkı sağlayabilmelidirler. Bunu gerçekleştiremeyen çalışanlar bilinçli ya da bilinçsizce düşünce, fikir ya da görüşlerini dile getirmemekte ve bu durumda sessizlik olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple sessizlik, örgütsel öğrenmeyi ve gelişimi yavaşlattığı, yenilenmeye ve yaratıcılığa ket vurduğu için üzerinde çalışılması gereken önemli bir konudur.

Okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenler okul yönetim işleri ile eğitim-öğretim hizmetlerinin daha iyi sunulması konusunda fikirlerini, görüş ve düşüncelerini sunmada karşılıklı olarak birbirlerini sorumluluk almamak, çözüme dâhil etmemek/olamamak ve yönetime katılmamak/katılamamak konusunda eleştirmektedirler (Saçılık, 2014). Bunun sonucunda öğretmenler gerek bireysel, gerek örgütsel bir takım nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedir. Diğer taraftan bazı okul yöneticileri de öğretmenleri okulun yönetim organizasyonlarına, karar alma süreçlerine sokmamakta ya da bazı örgütsel ya da kişisel sebeplerden dolayı sınırlı derecede müdahil olmasına müsaade etmektedirler.

Bu durum, okulların işleyişinde yanlışların görmezden gelinmesine, öğretmenlerin okul ile ilgili önemli bilgilerden ve alınacak kararlardan yoksun bırakılmasına ve örgütsel gelişimin engellenmesine yol açmaktadır. Buna karşılık; okullar geleceğe yön veren örgütler olarak bu durumun en az yaşanması hatta hiç yaşamaması gereken örgütlerdir. Okullar üzerindeki öğretmenlerin sessizliğinden kaynaklanan olumsuz etkilerin, hem okul yapısına hem de okul çalışanlarına (öğretmen-yönetici / öğretmen-öğretmen) zarar verebilir.

Örgütsel sessizliğin literatürdeki araştırmalarda ne denli araştırılmaya değer olduğunu irdelemek açısından; Ulusal Tez Merkezi Ocak-2017 tarihi baz alınarak yapılan detaylı incelemede Örgütsel Sessizlik üzerine yapılan çalışma durumları aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır.

Tablo 1: Örgütsel Sessizlik Problem Durumu

KONU ALANI		YÜKSEK LİSANS	DOKTORA	TIPTA UZMANLIK	SANATTA YETERLİK	DİŞ HEK. UZM.	TIP YAN DAL UZM.	TOPLAM
Eğitim-Öğretim	Genel	28848	5958	5	44	0	1	34856
	Ö. Sessizlik	26	1	0	0	0	0	27
İşletme	Genel	25376	5321	0	2	0	0	30699
	Ö. Sessizlik	43	15	0	0	0	0	58
Turizm	Genel	2374	588	0	1	0	0	2963
	Ö. Sessizlik	2	1	0	0	0	0	3
Spor	Genel	3835	1013	65	0	0	0	4913
	Ö. Sessizlik	0	1	0	0	0	0	1
Sağlık Kurumları Yönetimi	Genel	1536	189	6	0	0	0	1731
	Ö. Sessizlik	7	0	0	0	0	0	7
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İliş.	Genel	2364	519	0	0	0	0	2883
	Ö. Sessizlik	2	0	0	0	0	0	2
Kamu Yönetimi	Genel	5953	1289	0	0	0	0	7242
	Ö. Sessizlik	1	0	0	0	0	0	1
Sivil Havacılık	Genel	227	70	0	0	0	0	297
	Ö. Sessizlik	1	0	0	0	0	0	1
Hemşirelik	Genel	4145	1032	3	0	0	0	5180
	Ö. Sessizlik	2	0	0	0	0	0	2
TOPLAM	Ö. Sessizlik	84	18	0	0	0	0	102

Türkiye’de yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik konusu üzerine de araştırma yapılan 9 farklı konu alanında 90764 araştırmanın yapıldığı tablodan gözlemlenmektedir. Bu 90764 araştırmanın sadece 102 (84 Yüksek Lisans, 18 Doktora) tanesi örgütsel sessizlik alanında yapılmıştır. Hatta Eğitim-Öğretim alanında yapılan toplam 34856 araştırmanın içerisinde sadece 27 adet (26 yüksek Lisans, 1 Doktora) çalışmada örgütsel sessizliğe yer verildiği görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere Türkiye’de sessizlik konusu üzerine özellikle okullar bazında ve okullarda çalışan öğretmenlerin sessizliği üzerine yapılmış olan çalışmaların sayısının az olması (Yüksek Lisans 26, Doktora 1) bu düşünceyi desteklemektedir. Bu alanda yapılan ilk çalışmanın 2009 yılında yapıldığı düşünüldüğünde oldukça geç kalınan bir çalışma alanı olarak göze çarpmaktadır. Diğer taraftan yapılan çalışmaların genelde nicel ve işletmelere dayalı olarak yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Oysaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri o okuldaki eğitimin kalitesi ile bütün çalışma sistemini hatta ülkenin eğitim sistemini etkileyebilecek derecede olan sessizlik kavramının öneminin oldukça büyük olduğu ve okullarda üzerinde kapsamlı bir araştırmanın yapılma zorunluluğunun olduğu düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; öğretmenlerin örgütsel sessizliklerine neden olan etkenleri tespit etmek ve öğretmenlerin örgütsel sessizliklerini ortadan kaldırmak için neler yapılabileceğine dair öneriler getirmektir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Sessizlik konusu üzerine özellikle okullar bazında ve okullarda çalışan öğretmenlerin sessizliği üzerine yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış olan çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Oysaki öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri o okuldaki eğitimin kalitesi ile bütün çalışma sistemini hatta ülkenin eğitim sistemini etkileyebilecek derecede olan sessizlik kavramının önemi oldukça büyüktür. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz etkiler, hem okul yapısına hem de okul çalışanlarına (öğretmen-yönetici / öğretmen-öğretmen) zarar verir. Kimi okullarda öğretmenlerin cesaretlendirilmesi ve sunduğu fikirlerin saygı ile karşılanmasından

dolayısı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Öğretmenleri cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip okulların, diğer okullara oranla daha başarılı olması beklenir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de belirtileceği üzere ses ve sessizlik kavramları, örgüt (okul) içerisindeki birçok değişkenden etkilenmekte ve okul çalışanlarını (öğretmen-yönetici / öğretmen-öğretmen) direkt olarak etkilemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere büyük bir öneme sahip olan sessizlik konusunun çözüme kavuşturulması okullardaki yönetim stratejileri, yöntem ve tekniklerinin gibi aşamalarının daha etkili hale getirilmesine yardımcı olabilir.

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulguların yorumlanması ile elde edilecek sonuçlar eğitim yöneticilerine ve öğretmenlere, öğretmenlerin örgütsel sessizliği hakkında ışık tutacaktır. Öğretmenlerin sessizliğini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve öğretmen sessizliğinin azaltılması, böylece okullarımızda modern yönetim anlayışının gerektirdiği, kurumsal çok sesliliğin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından önemli bir farkındalık oluşturması beklenmektedir. Ayrıca bu çalışma ile gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin daha verimli, etkili ve demokratik bir okul ortamında çalışabilmelerine yardımcı olunabileceği, okullardaki iletişim, sorun çözme, öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen ilişkisini ve etkileşimini açıklar nitelikte bulgular ortaya koyacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar (Sayıtlar)

- ✓ Araştırmaya katılanların, görüşme esnasında samimi ve doğal bir ortamda örgütsel sessizlik konusuna ilişkin yansız ve gerçek kanılarını belirttikleri varsayılmıştır.
- ✓ Araştırmada kullanılan veri toplama yönteminin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik konusundaki bilgi ve tecrübelerinin, okul yöneticilerinin davranışlarını doğru bir şekilde betimleyebildikleri varsayılmıştır.

- ✓ Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel sessizlik konusundaki bilgi ve tecrübelerinin, öğretmenlerin davranışlarını doğru bir şekilde betimleyebildikleri varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar / Kapsam

Bu araştırma;

- ✓ 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleriyle,
- ✓ Odak Grup Görüşmesi ile toplanan verilerle sınırlıdır.

Araştırma verileri derinlemesine mülakat ve odak grup görüşme teknikleriyle elde edildiğinden; katılımcıların belirli bir toplantı noktasına gelmeleri veya getirilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum hem araştırmacı hem de katılımcı açısından maddi kısıtlar oluşturmuştur. Belirli bir odak grup toplantısına katılacak katılımcıların tümü için en uygun zamanın belirlenmesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Odak grup görüşmesi ile iki katılımcı grup ile yapılması düşünülen görüşmelerin her birinin ayrı bir zaman diliminde farklı yerlerde yapılması, maddi ve zamansal kısıtlar yaratmıştır.

Ayrıca araştırmanın temelinde insan unsurunun bulunması sonucunda katılımcıların düşüncelerinin zaman, ortam ve yaşanmışlıklara göre değişebileceği sebebiyle, var olan insan temelli sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

1.6. Tanımlar

Örgütsel Sessizlik: İş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007: 149).

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığı Talim Terbiye Kurulunun 80 Sayılı Kararı ile mezun olduğu Yüksek Öğretim programı yeterlilikleri çerçevesinde atanmış, formasyon sahibi olan ve okullarda alanındaki dersleri verme ile görevli kişi.

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki okullarda görev yapan

öğretmenler arasından seçilen, okulun eğitim, öğretim ve yönetim ile ilgili iş ve işlemlerini takip etmek için müdür, müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı sıfatı ile yetkilendirilen kişi.

II. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Tanımları

1.1.1. Sessizlik Kavramı

Sessizlik kavramıyla ilgili bilgiler ilk olarak dil bilimi, sosyoloji, iletişim gibi farklı disiplinler ve örgütsel teori dışındaki alanlarda gelişme göstermiştir (Daşcı, 2014).

American Journal of Psychotherapy’ e göre (1993) ise sessizlik kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumdur. Morrison ve Milliken’e göre (2000) sessizlik, sadece reddedişi ya da muhalefeti ifade etmemekte, bireylerin bilgi eksikliğinden, kendini ifade etme fırsatlarının olmayışından, fikirleri dile getirmenin gereksiz hatta tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir (Afşar, 2013: 11).

Dilimizde sessizlik ise Türk Dil Kurumunda “sessiz olma durumu, ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2015: 1741). Sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir (Dyane, 2003; Akt: Özdemir ve Uğur,2013).

Başka bir ifadeyle sessizlik bir boykottur. Sessizliği bu yönüyle ele alan en iyi söz Adrienne Rich’e aittir: ‘sessiz kalmak sessizliği seçmeye karşı...’ sessizlik karşı koyma için bilinçli bir stratejidir. Sessizliği seçme özgürlüğü, zorla sessiz kalmaktan çok farklıdır (Brown ve Coupland, 2005; akt. Kahveci, 2010: 6).

Sessizlik; sosyoloji, antropoloji, felsefe gibi disiplinlerde dikkati çeken ve üzerinde durulan bir konudur. Farklı kültürlerde sessizlik farklı anlamlarda yorumlanmıştır. Kültürümüzde yaygın olan “söz gümüşse sükût altındır” düşüncesi Türk toplumunun sessizlik karşısındaki algısını ortaya koyması açısından önemlidir. Sessiz kalma davranışı yorumlanırken farklı anlamlar ortaya çıkabilmektedir. “Sükût, ikrardandır” söylemi buna örnek olarak verilebilir. Sessizlik, sessiz kalma davranışları altında yatan sebeplerle birlikte incelenmeli ve sonuçları üzerinde önemle durulması gerekmektedir (İşleyici, 2015).

Erenler (2010) ise araştırmasında sessizliğin farklı fakat birbiriyle ilişkili beş anlamını açıklamıştır. Buna göre sessizlik;

- Bir susma durumu ya da hareketi, konuşmaktan ya da bir Şeyi gönüllü olarak yapmaktan imtina etmek;
- Herhangi bir sesin ya da gürültünün yokluğu,
- Bilginin saklanması ya da konuşmanın atlanması,
- İletişim kurma ya da yazma başarısızlığu,
- İlgisizlik ya da belirsizlik Şeklinde tanımlanmaktadır.

Grldğu gibi sessizlik, kişileri birbirine bağlayabildiğu gibi, görüş ayrılığu göstermeye kadar uzanan farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir. Pinder ve Harlos (2001)'a göre ise sessizlik kişinin içinde bulunan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumdur. Diğer bir ifade ile sessizlik, kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran bir iletişim biçimidir (akıcı, 2007: 146).

Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak anlaşılsa da, bütün sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı değildir. Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda da bir sessizlik vardır (Dyne, 2003; Akt: zdemir ve Uğur, 2013).

1.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik ve iş görenlerin sessizlik davranışları son zamanlarda yabancı literatür de sosyal psikoloji ve etkilediğu örgütsel davranış biliminin ilgilendiğu bir konudur. Ancak bilinmektedir ki sessizlik; örgüt veya toplum yapısının var olduğu süredir yaşanan göz ardı edilemez bir olgudur. Bireysel bir davranış olmasının yanında kişilerin birbirlerinden etkilenererek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe de sahiptir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerekmektedir. Ancak bazen yönetimler, çalışanlarının sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. Çalışanların sessiz kalma

davranışları eskiden bir uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Akt: Kayalar ve Alparslan, 2012).

Ekonomi yarışının ve rekabetin arttığı günümüzde örgütlerde insan kaynaklarının, bilgi paylaşımının ve uyumun önemi her geçen gün daha fazla artmaktadır. Örgütler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklerler. İş görenlerin bu sessiz kalma davranışı eskiden uyum göstergesi olarak algılansa da bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılacak bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlanmaktadır (Dyne, Linn, Soon & Isabel, 2003; Akt: Kahveci, 2010).

Literatür, iş gören güçlendirmesine ve yeni iletişim kanallarına yoğunlaşmasına rağmen, örgütlerdeki insanların üst yönetime olan güven eksikliği ve çeşitli korkuları halen onlar için önemli bir engeldir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441; Akt: Kayalar ve Alparslan, 2012).

Örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kollektif düzeyde bir olgudur (Henriksen ve Dayton, 2006; Akt: Özdemir ve Uğur, 2013).

Bowen ve Blackmon (2003) ise örgütsel sessizliği, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” in karşıtı olarak ele almışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir (Erenler, 2010).

Sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, en üst yönetimden daha çok bir

üst yönetimidir. Bu anlamda lider ve üst yönetim, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerini ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Brinsfield, 2009: s.70-71; Akt: Kahveci, 2010).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, iş görenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. Çalışanlar, böyle bir iklimin hâkim olduğu örgütte kendilerinin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar. Bu iklim zamanla normlaşarak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Vakola ve Bouradas, 2005: s.446; Akt: Kayalar ve Alparslan, 2012).

Örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel öğrenmeye ve değişime engeldir. İş görenler bu tutumu kimi zaman onaylama, kimi zaman da aynı fikirde olmama düşüncesi ile ortaya koydukları mevcut çalışmalarla desteklenmekte ve aynı fikirde olmamanın neden olduğu sessiz kalma tutumunun örgütün gelişimini negatif yönde etkilediği düşünülmektedir (Çakıcı, 2007).

Jensen'in (1973) yaptığı çalışmalarla örgütsel sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir.

- Sessizlik, insanları birbirinden uzaklaştırdığı gibi bir araya da getirebilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerini hem negatif yönde hem de pozitif yönde etkileyebilir.
- Sessizlik biryandan bilgi vermekte biryandan da bilgi gizlemektedir.
- Sessizlik hem derin düşünmeye hem de düşünce yokluğunu işaret etmektedir.
- Sessizlik kabulün göstergesi olabildiği gibi aynı zamanda reddetmenin bir

göstergesi olabilir.

Pinder ve Harlos'a (2001: 338: Akt; Gül, 2012: 69) göre sessizliğin ikilemlı fonksiyonu ise Jensen'den çok farklı olamamakla beraber aşağıdaki gibidir.

- Sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- İnsanlar için hem zararlı hem de yararlı olabilir.
- Hem bilgi sağlamak hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşüncenin ya da düşüncesizliğin işareti olabilmektedir.
- Sessizlik hem kabul etmenin hem de muhalefet etmenin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizlik tanımlamalarında genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2007).

Araştırmacılar, pek çok iş görenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı belirgin bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken 2000:706: Akt; Ruçlar, 2013).

Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre iş görenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konularda sesini çıkarmada isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir. Bir yandan gelişme ve yenilik gereği, öte yandan sessizleşmek çelişkisini çözümleyebilmek için konunun nedenleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2010: 2: Akt; Ruçlar, 2013).

İşveren ile iş gören arasındaki ilişki yönetsel ilişkiler üzerinde ya bir ışık ya da bir gölge olarak atfedilmektedir. İş gören bakış açısı ile çok önemli bir

konumda yer alan hassas konularda (otomasyon ve bilgi sistemi, sendika görüşmeleri, spesifik politik konular, ürün fiyat artırımları, iş gören ücretleri ve düzenlemeleri, vs.) sessiz kalınması, çalışanların ilişkilerine zarar vermekte, örgütün en önemli etik unsurları olan dürüstlük ve açık sözlülük değerlerini yok edebilmektedir. Örgüt içerisinde karşılaşılan sorunlar bu anlamda ikili güven ve anlaşmalar halinde çözülmeye çalışılmalıdır. Özellikle çalışanlar ile iletişim, üst yönetime yeni yönetim teknikleri ve davranışları için ilham olacaktır (Drover, 1956: 250-252: Akt: İşleyici, 2015).

Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre literatürde sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikâyetçi biri olarak görülmek, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve Blackmon'a göre (2003) kişinin grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihinde etkili olmaktadır (Çakıcı, 2010: 3: Akt; Ruçlar, 2013).

Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikir beyanına dayanan açıkça konuşma örgütsel iyileştirme arzusundan kaynaklanır. Ancak genellikle örgütsel sorunlar ve buna ilişkin görüşler, mesai arkadaşları, yakın arkadaşlar veya aile üyeleriyle paylaşılırken durumu etkileme gücü olan yöneticilerle konuşulamamakta veya konuşulamamaktadır. Ortak akıldan yararlanmak isteyen yöneticiler, iş görenlerin açıkça konuşabilecekleri formal mekanizmalar, oluşturmak ve ortamsal koşulları sağlamak durumundadır. Böyle bir mekanizma yoksa veya var olan mekanizmalar işletilmiyorsa / işletilemiyorsa örgütsel sorunlara ilişkin fikirler ve görüşler kapalı kapılar arkasında konuşulup bir süre sonrada unutulabilmekte ve bu döngü, tepkisizlik ve sessizliğe neden olabilmektedir (İşleyici, 2015).

İş görenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır.

1.2. Boyutları

İş görenlerin sessiz kalma kararı almalarını açıklamak amacıyla sessizlik durumu ile ilgili çeşitli boyutları ortaya konulmuştur. Bu boyutlar iki düzey altında aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.1. Örgütsel Düzey

Örgütsel sessizlik açıklanırken alan yazın incelendiğinde farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizliği örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından sınıflandıran çalışmalarda iki temel boyut ele alınmıştır. Birinci boyut çalışanların sessiz kalması (konuşamamak veya henüz konuşamamak, kendi isteği ile kabul ettiği sessizlik durumu), ikinci boyut ise çalışanların sessiz bırakılması (konuşabilmesi ancak bunun kısıtlanması biçimindedir) boyutudur (Afşar, 2013: 39-40).

1.2.1.1. Sessiz Kalma

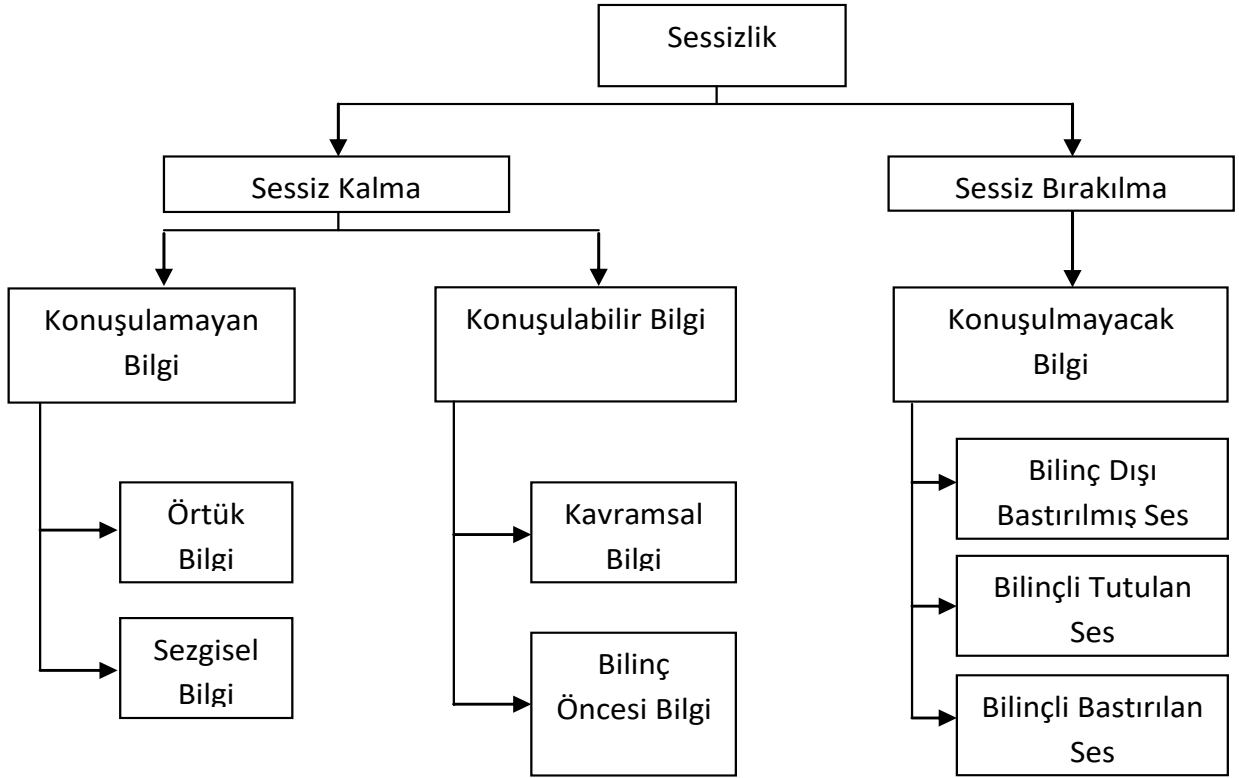
Blackman ve Sadler'e (2009) göre iş görenlerin sessiz kalması kendilerinden kaynaklandığı gibi bilinçli ve kasıtlı olduğu durumlarda da gerçekleşebilir. Kişiler tam anlamı ile konuşamama ve ifade edememe halleri içinde olurlar. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri (ayrıntılı olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili biçimselleştirilemeyen bilgi) ve sezgisel bilgileri (hissi, öznel söz ile ifade edilemeyen veya bilinç öncesi muhakemeye dayalı bilgi) ifşa etme noktasında da sessiz kalmaları olağandır.

Konuşulabilen konularda sessiz kalma durumu ise kavramsal bilgiler (herhangi bir konuda otomatik olarak problem çözümünden sonra veya bu süreç içerisinde oluşan, tecrübeye dayalı bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ancak ifade edilmeyen bilgi) için geçerlidir (Güvenli, 2014: 30-31).

1.2.1.2. Sessiz Bırakılma

Blackman ve Sadler'e (2009) göre iş görenler kendileri istedikleri için sessiz kalabildikleri gibi kendi istekleri dışında da sessiz kalmak durumunda bırakılabilmektedirler. Kişiler, bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli saklanan sesi (içsel güç, prososyal veya uysal davranışa dayalı olarak bilinçli, olarak saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye veya kendini korumaya bağlı ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Güvenli, 2014: 31).

Şekil 1: Sessizliğin Sınıflandırma Yapısı



Kaynak: Blackman ve Sadler-Smith, 2009: Akt. Alparslan, 2010: 8

1.2.2. Temel Düzey

Sobkowiak (1997) sessizliği temel olarak akustik ve pragmatik olarak ikiye ayırmıştır.

1.2.2.1. Akustik Sessizlik

Akustik sessizlik; ses dalgalarının eksik olduğu ortamdır. Kimsenin konuşmadığı ortamlara akustik sessizlik ortamı denilir. Genelde şiddetin ve yoğun baskının olduğu örgütlerde, iş görenlerin üzerinde meydana gelen sessizlik akustik sessizliktir (Bildik, 2009: 35).

1.2.2.2. Pragmatik Sessizlik

Pragmatik sessizlik ise stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtır ve insandan kaynaklanır.

Bruneau (1973) de pragmatik sessizliği 3 grupta sınıflandırmıştır. Birincisi, psikolojik temelli sessizliktir konuşma anında yapılan ve istenmeden ortaya çıkabilecek durma ve hızlanmaları ifade eder. İkincisi, etkileşimli sessizliktir, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içerir, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılır. Farklı olarak algıladığımız biriyle tanıştığımız zaman gösterdiğimiz genel tepkidir. Üçüncüsü, sosyo-kültürel sessizliktir; grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde ki, duraksamayı yansıtır (Bildik, 2009: 35).

Morrison ve Milliken; bazı insanlar konuştukları takdirde tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını sezerse, kasti olarak konuşma yapma isteklerini engellediklerinden bahsetmişleridir (Bildik, 2009: 36).

1.3. Sessizliğin Tarihi Gelişimi

Tarihsel olarak sessizlik kavramı ile ilgili bilgilerin, dil bilimi, sosyoloji, felsefe, iletişim gibi farklı disiplinler ve örgütsel teori dışındaki alanlarda geliştiği görülmektedir. Bu nedenle sessizlik davranışının, belirli bir özel uzmanlık alanının konusu olmadığından, tersine birçok alt bilimsel uzmanlık alanında ilgi duyulup inceleme konusu yapıldığından söz edilebilir (Durak, 2012: 46).

Örgütsel ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar 1970’li yıllardan itibaren ağırlık kazanmaya başlamıştır. 1970’li yıllardan itibaren günümüze kadar olan süreçte örgütlerde ses ve sessizlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde; çalışmaların başlangıç dönemi, ikinci dönem ve güncel dönem olmak üzere üç dönemi bulunmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009: Akt; Köse, 2013: 26).

1.3.1. Başlangıç Dönemi

1970’lerden 80’lerin ortasına kadar olan dönemde sosyal bilimciler örgütlerde ses ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğunu fark etmişlerdir. Ses ve sessizlik ile ilgili ilk çalışmalar arasında, ses ve sessizliğin sınıflandırılması, susma etkisi (mum-effect) ile ilgili çalışmalar ve sessizlik sarmalının analizi yer almaktadır (Durak, 2012: 46).

Yönetim literatüründe ilk olarak Albert Hirschman (1970) sesi, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiştir. Hirschman bunu örgütsel performanstaki bir düşüşten sonra bireylerin nasıl davrandığını gösteren bir tipoloji önererek yapmıştır. Hirschman, bireylerin tatminsizliğe iki farklı yolla cevap verebileceğini öne sürmüştür: “çıkış” (örgütle ilişkinin sürdürülmemesi, müşterilerin firmanın ürünlerini satın almayı bırakması) ve “ses” (şikayet etme, hoşla gitmeyen durumu değiştirmek için aktif girişimde bulunma). Bir anlamda “çıkış”, çalışanın örgütle ilişkisini bitirerek ayrılmasını ifade ederken, “ses”, şikâyet etmek, öneriler sunmak, problemleri yöneticilerle tartışmak gibi çeşitli şekillerde kendini gösterebilmektedir. Hirschman “ses”i, örgütlerine sadık çalışanların hoşnutsuzluklarını ifade etmede kullandığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir (Afşar, 2013: 4-5).

Hirschman’ın (1970) çalışmasının üzerine Farrell (1983) tatminsizliğe başka bir cevap olarak, ilgisizlik, aldırılmazlık ve sessizlik tarafından karakterize edilen “ihmal” kavramını tanımlamıştır. Farrell’e göre, yaşadıkları tatminsizlik sonucu bağlılıkları azalan ve işlerine yabancılaşan çalışanlar, örgütsel katılımdan uzak durarak aldırılmaz davranışlarda bulunmayı tercih edebileceklerdir. Farrell, sesi aktif ve yapıcı olarak ele alırken, ihmali pasif ve yıkıcı olarak ele almıştır (Afşar, 2013: 5).

Hirschman'ın çalışmalarından bağımsız olarak, Bruneau (1973) sessizliğin kasıtlı olmayan formlarını amaçlı sessizlikten farklılaştırarak sessizliği psikolinguistik bir perspektiften çalışmış ve ayrıca davranışsal bilim perspektifine ve anlam düzeyine göre 3 tip sessizlik ileri sürmüştür. Bruneau; konuşma esnasındaki duraklamaları ve ani bilinçsiz kısımları (ör; “hmm” ve “eee” kullanımı) psikolinguistik sessizlik olarak tanımlarken, etkileşimli sessizliği konuşma esnasında çoğu kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessiz kalma durumu olarak açıklamıştır. Bruneau'nun üçüncü sessizlik tipi, grup seviyesinde ve örgüt seviyesinde duraksamaları ifade eden sosyo-kültürel sessizliktir (Afşar, 2013: 6).

Sessizlik ve seslilik üzerine bir diğer dikkat çeken çalışma, Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında ortaya çıkarılan “susma etkisi” (the Mum Effect) isimli araştırmadır. Rosen ve Tesser adlı bilim adamlarının 1970 yılındaki bu çalışmalarında mum etkisi; bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliğini tanımlamaktadır. Sonradan bu durum, çalışanların iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar, kötü haberleri iletmekteki huzursuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği kaygısının yanı sıra haber alanın talihsizliğini paylaşmamanın verdiği suçluluk hissi gibi etkenlerin sonucunda oluştuğunu gözlemlemişlerdir (Taşkiran, 2011: 81).

1970'lerde ortaya çıkan bir diğer önemli kavram da Elisabeth Noelle-Neumann'ın 1974 yılındaki çalışmasındaki “sessizlik sarmalı” (spiral of silence) teorisi. Elisabeth Noelle-Neumann bu teori ile bireylerin toplumun sorunları hakkında kendilerine desteğin zayıf olduğunu algıladıklarında sessiz kalma eğilimlerini koruduklarını ifade eder (Taşkiran, 2011: 81)

1.3.2. İkinci Dönem

1980'li yılların ortasından 2000'li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme (muhabirlik), ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Bazen iş görenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları

duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum iş görenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. “Sağır kulak sendromu” olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, iş görenleri bu yönde bir davranış göstermeye itebilir. Böylece 1990’lı yılların sonunda çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir. (Durak, 2012: 46). Örneğin bu dönemde Cohen (1990) birçok araştırmacının tersine sessizliğin her durumda “kabul etme” anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmış ve sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Cohen (1990), özellikle adil davranılmayan ya da kötü davranışlara maruz kalmış çalışanlar arasında sessizliğin hangi anlamlara gelebileceğini araştırmıştır. Sessizliğin “red” olarak kavramsallaştırılmasıyla tutarlı olarak Parker ve August (1997) da bazı tatminsiz çalışanların sessizliği çıkışla birleştirebileceklerini diğer bir ifadeyle sessizce işten ayrılacaklarını öne sürmüştür (Ruçlar, 2013: 70).

Muhbirlik; örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere ilan edilmesi, açığa vurulması olarak Near ve Miceli tarafından tanımlanmıştır (1985). İlerleyen yıllarda ortaya çıkan bir diğer çalışma ise LePine ve Van Dyne tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada sesliliğin, muhbirlikten farklı olduğunu; sesliliğin daha çok pozitif değişikliği desteklediği yerde muhbirliğin eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik olduğu tespit edilmiştir. Dahası muhbirlik, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken çalışan sesliliği öncelikle iş ile ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (Erdoğan, 2011: 27).

Muhbirlikle ilgili çalışmalardan sonra 1986 yılında Graham tarafından İlkeli örgütsel muhalefet kavramı öne sürülmüştür. İlkeli örgütsel muhalefet örgütteki yasal ve sosyal normların ihlaline karşı vicdani reddi içerir ve altı özgün formdan oluşur. İkisi, bireylerin sessiz kalarak örgütte kalmaya devam etmesini veya sessizce örgütten ayrılmasını gösterirken, diğer dört form seslilik temellidir ve bireylerin örgütte kalmayı veya örgütten ayrılmayı tercih etmesi ve seslilik ifadesinin örgütün içine veya dışına doğru olması şeklinde farklılaşır. Seslilik temelli dört form şu şekildedir:

- a) İç kanallar aracılığıyla bir içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (içsel-kalma),
- b) İstifa için çıkış sebeplerini açıklamak (içsel ayrılma),
- c) Dış baskı aracılığıyla içsel değişim çabası sarf etmek veya protesto etmek (dışsal-kalma),
- d) Toplumsal protesto ile birlikte çıkmak (dışsal-ayrılma).

Graham'a göre son iki tip, muhbirlik türlerini oluşturur (Afşar, 2013: 7).

Örgütsel adalet ilk olarak 1980'li yılların ortalarında Greenberg tarafından önerilmiştir (1987). Örgütsel adalet, insanların adillik algıları bağlamında örgütlerde seslilik ve sessizliğin kolay anlaşılmasına yönelik yapılan çalışmalardan doğmuştur ve dört farklı boyutta incelenmiştir:

- a) Dağıtım adaleti, dağıtımın çıktılara dair algılanan adalet;
- b) Prosedürel adalet, çıktıların dağıtımını belirleyen prosedürlerle ilgili algılanan adalet;
- c) Kişiler arası adalet, çıktı ve prosedürlerle ilgili iletişim esnasında kişiler arası davranışa ilişkin algılanan adalet;
- d) Bilgisel adalet, çıktı ve prosedürler ile ilgili iletişim kurarken kullanılan bilginin doğası ve derecesine ilişkin algılanan adalet.

Diğer taraftan Pinder and Harlos (2001) çalışanların, bireyler arasında kötü muameleye maruz kalma, kurban olma veya adil olmayan kişiler arasında güçsel farklılıkların olması ya da mevcut kültür gibi farklı nedenlerden dolayı bulunan durumun adil olmadığını düşündüklerinden sessiz kalabileceklerini önermiştir, fakat henüz deneysel olarak ispatlanmamıştır (Erdoğan, 2011: 28).

Konu benimsetme, 1990'lı yılların başında çalışılmaya başlanan üst yönetime hitaben geliştirilen diğer bir seslilik ve sessizlik ilişkili çalışmadır. Konu benimsetme

yöneticilerin performans geliştirmek adına örgütün dikkatini önemli trendlere, gelişmelere ve olaylara çekmeye yönelik girişimleridir (Afşar, 2013: 7).

şikâyet etme, ikinci dalga süresince araştırılan bir diğer konudur. Kowalski şikâyet etmeyi ‘özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri’ olarak açıklamıştır. Ancak, şikâyet etmenin her zaman tatminsizliğe bağlı ortaya çıkmadığını, tatmin olan bireylerin de amaçlarına ulaşmak için bazen şikâyet yoluna başvurabileceklerini eklemiştir. Diğer taraftan Voorhess ve arkadaşları (2006) bazı demografik yapıların, kişisel özelliklerin ve olayların şikâyetlerle bağlantılı olabileceğini öne sürmüştür ve buna ilâveten yapılan bir diğer çalışma şikâyet edenlerin genç, iyi eğitimi ve maddi durumlarının iyi olma eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Singh,1990: Akt; Erdoğan, 2011: 29).

Brinsfield ve arkadaşlarına (2009) göre sosyal dışlama, ikinci dalga kapsamında incelenen bir diğer araştırma konusudur. Sosyal veya ilişkisel dışlama, ‘sessiz muamele’ olarak da bilinir (Erdoğan, 2011: 30).

Sağır kulak sendromu dönemin son başlığı olup, çalışanların tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran örgütsel bir formdur (Erdoğan, 2011: 30).

Literatür, medya örnekleri ve cinsel taciz üzerine uzman kişilerle yapılmış röportajlar temelinde, sağır kulak sendromuna eşlik eden üç tema tanımlamışlardır:

- a) Elverişsiz örgütsel önlemler (ör. hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri),
- b) Yönetimsel rasyonelleştirmeler ve tepkiler (ör. Suçlamaları inkâr etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir çalışanı koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme),
- c) Örgütsel karakteristikler (ör. Aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler) (Afşar, 2013: 9).

1.3.3. Güncel Dönem

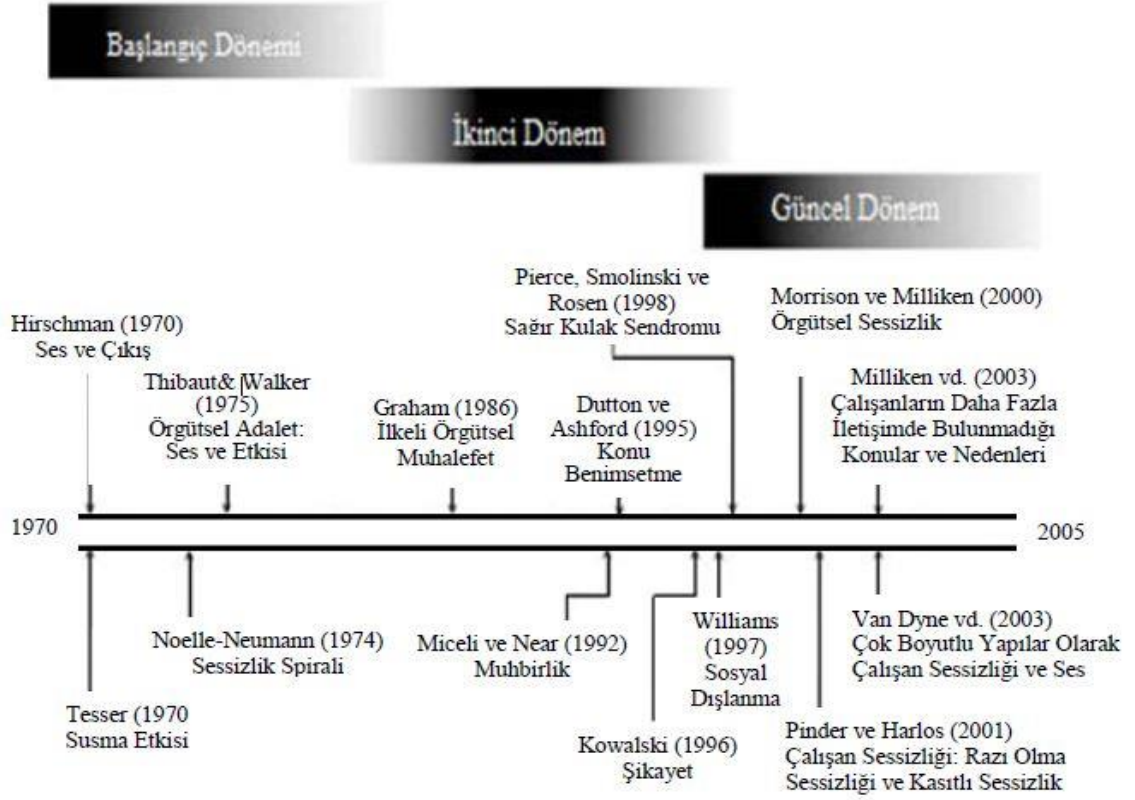
2000 yılından sonraki dönemde konuşma ve sessizlik ile ilgili çalışmalar artmıştır. Sessizlik konusu konuşmanın zıddının ötesinde değerlendirilmiştir. 2000 yılından sonra yapılan çalışmaları içeren bu dönemde önemli çalışmalar yapılmış, ilk ve ikinci dalga olarak adlandırılan dönemlerdeki çalışmalar ilerletilmiştir. Örgütsel sessizlik konusuna yönetim ve psikoloji ile ilgili çeşitli dergilerde yer verilmiştir. Özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003'te, Van Dyne tarafından 2003'te yapılan örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar bunlara örnek gösterilebilir. (Durak, 2012: 47).

Bu çalışmalar Morrison ve Milliken'in 2000 yılında ortaya çıkardığı örgütsel sessizlik ile başlar, takiben 2001 yılında Pinder ve Harlos çalışan sessizliği ile devam eder. Çalışan sessizliğinin yanı sıra Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışan sesliliği formları üzerinde durmuşlardır (Erdoğan, 2011: 31).

Bu dönemde, işi bırakma, örgütsel öğrenme gibi sessizlik anlayışını geliştiren kavramlarla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır (Köse, 2013: 27).

Söz konusu araştırmacılar bu dönemde özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmamaya dair iş görenlerin kararları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pinder ve Harlos iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir (Çakıcı, 2008: 118).

Şekil 2: Örgütlerde ses ve sessizlik ile ilgili kavramların tarihsel gelişimi



Kaynak : Brinsfield. vd. (2009): Akt; Köse, 2013: 27

2. SESSİZLİK TEORİLERİ

İş görenlerin konuşmamayı seçmelerini veya bu süreç içerisinde sessiz kalma kararı almalarını açıklığa kavuşturmak amacıyla sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Bu teorilerden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Teorisini Vroom'dur. Vroom'a göre motivasyon üç kavrama bağlıdır. Bunlar; valens, beklenti ve araçsallıktır.

Valens kavramı; insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder (Omirtay, 2009: 39).

Beklenti (Bekleyiş) kavramı; Vroom, beklenti kavramını eylem (action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar. Kişinin, belirli bir çaba harcadığı zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği konusundaki inancı “beklenti” kavramıyla açıklanmaktadır. Beklentiler, olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Birey, davranışı ortaya koyarken ya da daha davranışı gerçekleştirmeden önce bile davranışın muhtemel sonuçlarından etkilenmektedir (Afşar, 2013: 20).

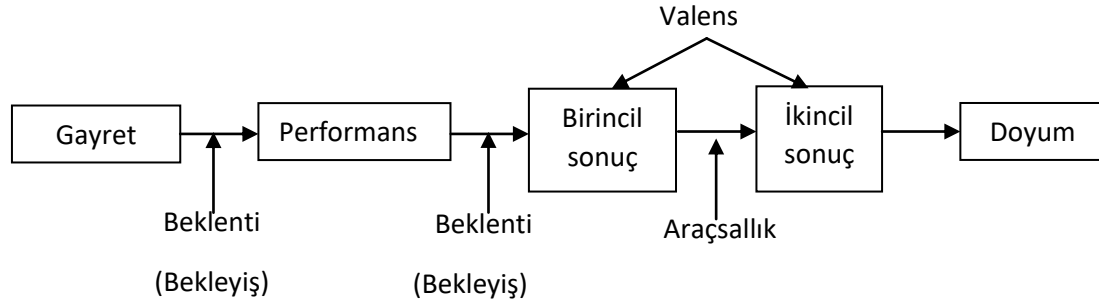
Araçsallık kavramı ise; Kişinin belirli bir gayret ile ödüllendirileceği inancını temele alır. Başka bir deyişle bireyin, verilen görevi tamamlar tamamlamaz, vaat edilen getiriyi (ödül) alacağına olan inancıdır. Araçsallık ferden birinci kademeli sonuca (amaca) varmasının kendisini arzulayan ikinci kademeli bir sonuca (amaca) ulaştırma olasılığı hakkında algısal bekleyişidir. Birinci düzey sonuç; kişinin giriştiği faaliyeti başarı ile gerçekleştirdiği takdirde varmayı algıladığı bir amaçtır. İkinci düzey sonuçlar ise birinci düzey sonuçlarının yaratması beklenen sonuçlar olarak görülmektedir (Afşar, 2013: 21).

Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır (Omirtay, 2009: 39).

Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon (Work and Motivation) adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı bulunduğunu belirtmişti. Vroom’a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri

çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucunda elde edilecek sonuçlar hakkındaki beklentiler ile yakından ilişkilidir. Eğer, performans sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya itecektir. Yani motive edici bir faktör olacaktır. Buna karşın, performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmeyeceklerdir. Vroom'un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir (Kaplan, 2007: 41).

Şekil 3: Vroom Motivasyon Modeli



Kaynak : Koçel, 2005: Akt; Omirtay, 2009: 41

2.2. Fayda-Maliyet Teorisi

Dutton ve arkadaşları (1997: Akt; Bildik, 2009: 35), bireylerin sessizleşme ya da konuşma kararı alırken fayda- maliyet analizi yaptığını, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşın sessizleşerek ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak fayda- maliyet analizini gerçekleştirdiğini düşünmektedirler. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybı; endirekt bedeller ise, azalan imaj ve itibar kaybıdır. Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır.

Çalışanlar bir örgütte çalışmaya başlamadan önce olaylar karşısında nasıl tepki vereceklerini önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde çalışanlar kendi menfaatleri doğrultusunda olaylar karşısında ya sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler. Çünkü çalışanın vermiş olduğu tepkiler onlara fayda ya da zarar olarak

geri dönecektir. Bu durumda fayda- maliyet analizi devreye girecektir. Fayda- maliyet analizi örgütlerde gün yüzüne çıkmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010: 11).

İş görenlere doğrudan etki edebilecek zararlar arasında, enerji ve zaman kaybı vardır. Dolaylı olarak etki edebilecek zararlar arasında ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi edememe ve işini kaybetme de iş görenlerin ödeyebileceği bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

İş görenler, herhangi bir örgütte çalışma sürecine girdiği anda olay ve durumlar karşısında duruşlarının nasıl olabileceğini, olaylara nasıl tepkiler verebileceğini önceden planlarlar. Planlama süreci iş görenin kendi menfaatlerini korumak amacıyla gerçekleşir. İş görenler sessiz kalma veya konuşma kararını bu menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verdiği tepkiler iş görene fayda veya zarar olarak geri dönebilir. Bu durumda maliyet-fayda analizi devreye girer. Maliyet-fayda analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve iş görenler tarafından sergilenen içsel bir davranıştır. Bu anlamda iş görenlerin iç dünyasını anlamak neredeyse imkânsızdır. İşte bu imkânsıza yakınlık sessizliği de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 11).

2.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı teori Noelle - Neumann'ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı ” teorisidir (Çakıcı, 2007: 153). Bu teori, sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir model sunmaktadır (Daşcı, 2014: 26).

Bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışına iter. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin

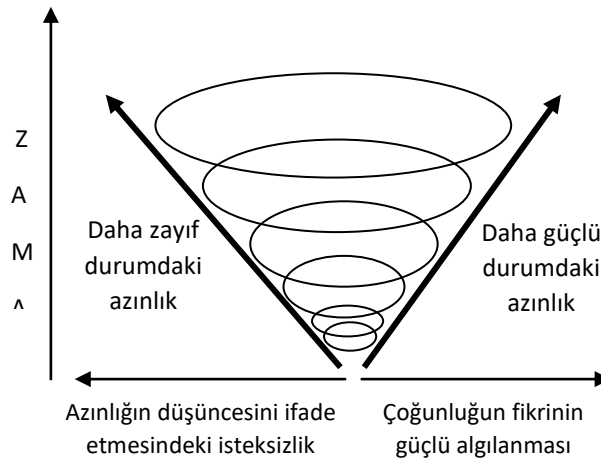
önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007: 153).

Bireyin çevreden aldığı işaretler üzerine gelişen çoğunluğun görüşü konusundaki algısı o bireyin görüşlerini açıklama istekliliğini etkilemektedir. Buna göre, birey kendi görüşünün baskın olduğunu düşünürse kendi bakış açısını açıklamaya daha istekli olmakta, tersine, kendi görüşünün azınlıkta olduğunu düşünürse sessiz kalma eğiliminde olacaktır (Erenler, 2010: 12)

Pinder ve Harlos'a (2001) göre: Örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olduğu, bilgi ve fikirlerin paylaşılmamasının örgüt gelişimi için olumsuz bir durum yarattığı söylenebilir (Afşar, 2013: 22). Bunun yanında dış çevrede ve örgütte algılanan ve hissedilen fikir iklimi de bireyin düşünce ve fikir oluşumunu etkiler (Kolay, 2012: 12).

Sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alış-verişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engelleyebilir. Örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelerin açıkça ifade edilmesi gerekir (Kahveci, 2010: 12).

Şekil 4: Sessizlik Sarmalı



Kaynak : Bowen and Blackmon: Akt; Bildik, 2009: 37

2.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Premeaux ve Bedeian' a (2003) göre Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de “kendini uyarlama ” teorisidir. İnsanlar, hatalı olsalar bile genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmaya gayret ederler. Aynı kalmaya isteksizlik iki nedene bağlanabilir. İlki, biri kendi görüşlerinden farklı, ittifak halindeki bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda reddedilebileceklerine ve alay konusu olacaklarına inanırlar. Bu bağlamda bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler (Bakmunkh, 2011: 57).

Kendini uyarlama teorisine göre, bireyler şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan bireylerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu bireyler kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere nazaran daha aşıkâr konuşmaktadırlar. Çünkü bunlar kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem vermekte kendi düşünce, fikir ve hissettiklerini olduğu gibi dışarıya yansıtmaktadırlar (Yüksel, 2015: 29).

Araştırmalar göstermektedir ki, sorunla ilgili bireyin baskın düşünceye ait algısı kendi fikirlerini en çok etkileyen unsurdur. Dolayısıyla kuramda özellikle üzerinde durulan nokta çoğunluğun fikirleri ile bireyin ya da azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve bireylerin izole olma korkusudur. Bu korku sessizliği motive etmekte ve devamını sağlamaktadır (Bakmunkh, 2011: 58).

2.5. Planlı Davranış Teorisi

Örgütsel sessizlik davranışını ve bu davranışın temellerini kavramada yardımcı olacak teorilerden birisi de Ajzen tarafından ortaya konmuş olan Planlı Davranış Teorisi'dir. Bu teori daha önce Ajzen ve Fishbein tarafından amaçlı (iradi) davranışı açıklamak amacıyla ortaya konmuş olan Düşünölmüş Eylem Teorisi'nin

geliştirilmiş hali olarak ifade edilmektedir (Ajzen ve Fishbein, 1970: Akt; Bayram, 2010: 12).

Düşünölmüş eylem teorisine göre, bireyin bir davranışı yapıp yapmayacağını belirleyen, o davranışa yönelik niyettir. Niyet ise bireyin davranışa yönelik tutumundan ve diğler insanların davranışa dair düşüncelerinden (öznel norm) etkilenir. Birey, davranışı sergilemeye ne kadar niyetliyse, davranış da o oranda sergilenecektir (Ajzen, 1991: Akt; Bayram, 2010: 12).

Ajzen'in (1991) bir diğler çalışmasında düşünölmüş eylem teorisinde ve planlı davranış teorisinde temel unsur; bireyin belirli bir davranışı yerine getirmeye yönelik niyeti olarak belirtilmiştir. Niyet, davranışı etkileyen motivasyonel etkenleri kapsamakta ve bireyin davranışı yerine getirmeyi ne kadar çok istediğini göstermektedir (Afşar, 2013: 24).

Ajzen'e (2002) göre planlı davranış teorisinde; Bireyin ortaya koyacağı davranışa üç tür inancın yön verdiği kabul edilmektedir:

1. Davranışın olası sonuçlarına dair inançlar,
2. Diğler insanların normatif beklentilerine dair inançlar,
3. Davranışı kolaylaştıran ya da engelleyen faktörlere dair inançlar (Bayram, 2010: 12).

Planlı davranış teorisi, inançlardan davranışa kadar bütün bir süreci kapsamaktadır.

Araştırmalardan elde edilen sonuçlar her iki teoride de önemli yer sahibi olan tutumun, bilişsel ve duygusal olarak ikiye ayrılarak incelenmesinin uygun olduğunu göstermiştir. Araçsal tutum kişinin davranışa dair olumlu ya da olumsuz değerlendirmesidir. Duygusal tutum ise kişinin davranış söz konusu olduğunda kendini iyi ya da kötü hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Wanberg, Glomb, Song ve Sorenson, 2005; Rhodes, Courneya ve Jones, 2005; Van Hooft, Born, Taris, Van der Flier ve Blonk, 2004: Akt; Aycan, 1998)

Öte yandan yapılan çalışmaların çoğunda davranışa yönelik niyet üzerinde tutumun, öznel normdan daha fazla etkili olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni olarak, planlı davranış teorisinin kullanıldığı araştırmaların genellikle Batı toplumlarında yapılması ve Batı toplumlarında bireyin belli bir davranışı ortaya koyarken diğer kişilerin düşüncelerinden daha çok bireysel değerlendirmesine önem vermesi gösterilebilir (Song, Wanberg, Niu ve Xie, 2006: Akt; Aycan, 1998).

Planlı davranış teorisi, bireylerin davranışlarının nedenlerini anlamlandırmak noktasında açıklayıcı bir teoridir. Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, örgütteki bireylerin istenmeyen davranışlarının sebepleri kavrandıktan sonra, bu davranışların değiştirilmesi yoluna gidilebilir. Öte yandan davranışların sebepleri kavrandıktan sonra değiştirilmesi de daha kolay olacaktır (İşleyici, 2015: 38).

2.6. Abilene Paradoksu

Bireylerin, grupla aynı fikirde olmasalar bile, diğerlerinin istediğini düşünerek, ortak hareketlere mecburen katıldıkları Harvey'in (1974) Abilene Paradoksu'na göre, bireyler buldukları grup içerisinde kendi düşünce ve fikirlerinin, diğer grup üyeleri tarafından benimsenmeyeceğini ve kabul görmeyeceğini düşünebilir. Aslında diğer grup üyeleri de farklı veya aynı fikir ve düşüncelere sahip olabilmektedirler. Bu noktada, birey kendi düşüncesinin diğer grup üyelerinin genel düşüncesine uymadığını düşünür ve genel düşünce yapısına itiraz etmez, sessiz kalır ve grup üyelerinin ortak düşüncesi olarak algılanan düşünceye göre bir eğilim sergiler. Böylece bireyler sessiz kalarak, örgütte ortak bir sese uyum gösterir ve hizmet ederler (Afşar, 2013: 25).

Klasik Abilene Paradoksu örneği şu şekildedir:

“Temmuz ayında yaklaşık 40 derece sıcaklıktaki bir günde Jerry'in ailesi bunalmış bir biçimde domino oynuyor ve serinlemek için limonata içiyorlardı. Aile fertlerinden biri “akşam yemeği için ne yapalım” diye bir soru sorar. Karşılığında hemen, birden ortaya bir fikir atılır; “haydi, Abilene kasabasına gidelim, orada yemek yer döneriz”. Jerry'in eşi babasının fikrine katılıp “bence güzel fikir” der. Jerry ise, dışarıdaki sıcaktan ve yaklaşık 85 km (53 mil) olan yoldan dolayı, gitmeyi

pek istemez, “başkalarını rahatsız eden” olmamak için, “**bence de iyi fikir**” der. Yolculuk, kliması olmayan bir arabada geçer ve sanılandan çok daha uzun sürer. Gidilen yerdeki yemekler, lezzetli değildir. Yaklaşık dört saat sonra dördü tekrar eve dönerler. Jerry, yorgun argın eve dönen ailesine bir soru sorar... “Ne güzel bir yolculuk ettik, değil mi? Bunun üzerine tuhaf bir diyalog başlar, Jerry şaşkınlıkla dinler... Anne, aslında evde kalmayı istediğini ama diğerlerinin heveslerini kırmamak için gitmeyi desteklediğini, itiraf eder. Bunun üzerine Jerry, “asıl ben ailede itiraz eden olmak istemediğim için “gidelim” dedim” der. Karısı ona döner: “Ben de seni mutlu etmek için gitmek istedim, annem ve babamla birlikte olalım dedim... Yoksa bu sıcakta... Aklımı mı kaçırdım, 85 km yol gideceğim hem de klimasız bir arabada?” Bunun üzerine, eşinin babası da, Abilene kasabasına gitmeyi teklif etmesinin tek nedeninin diğerlerinin sıkılmış olduğunu düşünmesinden kaynaklandığını yoksa evde kalıp, dolapta kalanları yemeyi tercih edeceğini söyler. Aslında kimse ya da en azından fikir sahibi dışındaki kimse oraya gitmeyi de istemiyordur.”

Bu örneğe göre, sorun yaratan biri olarak görünmek istemediği için herkes, istemediği ancak, başkasının istediğine inandığı kararı desteklemiştir ve hiç kimse sesini çıkartmamıştır (Afşar, 2013: 26).

Abilene paradoksu, grup iletişiminde, bireyin kendi seçiminin grubun seçiminden farklı olduğu yanılığısına kapılarak itirazlarını seslendirmemesini ifade etmektedir (Erenler, 2010: 13).

3. SESSİZLİK TÜRLERİ

Sessizlik karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgüt içerisinde farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Örgütsel sessizlik bir gruba uyma, kendini çıkarlarını gözetme, düşüncelerini ifade etmenin hiçbir anlamı olmayacağını düşünme ve diğer iş görenleri ya da örgütün kendisini düşünerek hareket etmekten dolayı ortaya çıkabilir (Kolay, 2012: 8).

Sessizlik, basit anlamda konuşmama, sükut olarak tanımlanırsa eksik bir ifade olur. Sessizlik, basit bir eylem değildir. Bireylerin sessiz kalmaları onların bir görüş

sahibi olmadığını göstermez. İş gören sessizliğinin yöneticiler tarafından doğru anlaşılması ve yorumlanması, örgütün geleceği açısından önemlidir. İş görenlerin nasıl bir sessizlik içinde olduklarını anlamak için sessizlik kavramının nasıl sınıflandırıldığına bakmak gerekir.

İş gören sessizliğinin nedenlerinin farklılık göstermesi gibi örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları da farklılık göstermektedir. Sessizlik gibi tepkisiz olarak algılanan bir davranışın çeşitlilik göstermesi ilk bakışta garip gelebilir. Fakat insan zihninin ve davranışlarının karmaşıklığını atlamamak gerekir. Örneğin otobüs beklerken ya da asansörde tepkisizlik halimizde bile birbirimizden farklı haller içinde olabiliriz. Kimimiz yanımızdaki yokmuş gibi davranır, kimimiz bir şey düşünüyormuş gibi yaparız ki; iş gören sessizliği özünde bir tepkisizlik değil, bilinçli ve kasıtlı bir davranıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 103).

Sessizlik Bruneau(1973), Pinder ve Harlos(2001) ve Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Bruneau'nun (1973) sessizlik sınıflandırması, "onaylamak" ya da "onaylamamak" anlamına gelebilecek üç sessizlik türü tanımladığı ve bunları psikolinguistik, interaktif ve sosyokültürel sessizlik olarak pragmatik sessizliğe dayandırdığı bir sınıflamadır (Köse,2013: 35).

Pinder ve Harlos iş gören sessizliğini 'pasif/sükûnetli' (quiescence) ve 'kabullenen' (acquiescence) olarak iki grupta sınıflandırmışlardır. 2003 yılında Van Dyne ve arkadaşları Pinder ve Harlos'un sınıflandırmalarını esas alan çalışmalarında mevcut sessizlik tiplerine ek olarak iş gören sessizliğine üçüncü bir boyut olarak 'pro-sosyal sessizlik' (prosocial silence) boyutunu geliştirmişlerdir (Taşkiran, 2011: 80).

Park & Keil'e göre 3 tip sessizliğin olduğu görülmektedir. Bunlardan ilkinde iş görenlerin kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında konuşmadıkları görülmektedir ve bilinçli sessizlik olarak adlandırılmaktadır. İkinci tip sessizlikte iş görenlerin kendi çıkarlarını korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kalma davranışı sergiledikleri görülmektedir ve korunmacı (defansif) sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Taşkiran, 2011: 80).

Çok boyutlu davranış olarak değerlendirdikleri sessizlik ile sesini çıkarmayı kendi içinde üçe ayırarak sessizliğin 3K'si olarak da adlandırılabilir kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlikten söz etmektedir (Çakıcı, 2010: 32).

Tablo 2: Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri

DAVRANIŞ BİÇİMİ İŞGÖREN GÜDÜLERİ	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ	İŞGÖREN KONUŞMASI
İLGİSİZ DAVRANIŞ Çekilmeye dayalı fark oluşturamayacağı hissi.	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme.	KABULLENİCİ KONUŞMA Çekilme temelli fikirler açıklama, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma.
KORUMA AMAÇLI DAVRANIŞ Korku temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi.	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etmek.	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama. Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama.
BAŞKALARINA YÖNELİK İşbirliğine dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi.	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme. Örgütün yararı için özel bilgileri koruma.	KORUMA AMAÇLI KONUŞMA İşbirliği temelinde problemlere çözümler sunma. Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme.

Kaynak :Van Dyne Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003:1363. Akt: Durak, 2012: 50

3.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)

Kabullenici Sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik seçeneklerin farkında bile değildirler. Durumu olduğu gibi kabul etmenin daha güvenli olduğunu düşünerek, mevcut koşulları değiştirmek için hiçbir çabaya girmezler (Pinder ve Harlos, 2001, 1365: Akt; Algın, 2014: 30).

Karacaoğlu ve Cingöz'e (2009: Akt; Kolay, 2012: 9) göre; kabullenici sessizlik sergileyen iş görenler, durumu hemen kabullenir ve alternatifler olabileceğinin farkında değildir. Mevcut şartlara rıza gösterirler ve konuşmak, şartları değiştirmek için istekli değildirler.

Yanık'a göre, herhangi bir konu hakkındaki gelişmelere razı olur ve düşüncelerini söylemezler çünkü onların örgüt içinde herhangi bir şeyi değiştirme gibi bir gayretleri yoktur. Bu tür sessizliği seçen insanların bir kısmı zaten örgüt içinde pasif davranış sergilerler (Yanık,2012: 23).

Diğer bir ifadeyle kabullenici sessizliği seçen bireylerin kendilerine güven duyguları düşüktür. "Böyle gelmiş böyle gider, ya da konuşsam ne değişecek ki?" diye düşünürler. Bu tür insanlar için Cüceloğlu "pısrık insan" tabirini kullanmaktadır. Bu tür insanlar haklı olsalar dahi ne sözleriyle ne de davranışlarıyla hakkını savunabilirler. Diğerleriyle iletişimde sürekli alttan alarak diğerlerini memnun etme amacı vardır. Kendisinin ne istediği pek önemli değildir (Cüceloğlu, 2001: 52: Akt; Ruçlar, 2013: 75)

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında da ilişki olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010: 33). Öğrenilmiş çaresizlik sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile, içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmiş olmasından dolayı olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006: 1: Akt; Ruçlar, 2013: 75). Bir örgütte iş görenler konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durum amir ve yöneticiler tarafından engelleniyorsa iş görenler zamanla konuşmamaya yöneleceklerdir. Diğer bir ifadeyle

öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52).

Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin işyerinde kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Eğer bir örgütte patron/yönetici yetkilerin çok önemli bir kısmını kendisinde toplamışsa, böyle bir örgütte işgörenlerin çoğunluğunun kabullenici sessizliğe bürünme olasılıklarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde bu davranış bir meziyet olmaktan çıkmış ve sakınca haline gelmiştir. Zira günümüz örgütlerinde kendisine verilen görevi sorgulamaksızın yerine getiren bireyler önemini kaybederek düşünen, sorgulayan ve farklı öneriler sunabilen çalışanlar ideal çalışanlar olarak kabul edilmektedirler (Durak, 2012: 53-55).

Kasıtlı sessizliğe göre daha derin bir durumdur ve kırılması daha zordur. Bu davranış, aktiften ziyade pasiftir. Bu nedenle çalışanların sessizliklerini kırmak ve onları harekete geçirecek motivasyonu sağlamak için daha fazla çaba göstermek gerekmektedir (Afşar, 2013: 37).

3.2. Korunmacı Sessizlik (Quisecent Silence)

Dyne, Ang ve Botero, (2003) çalışanların örgüt içinde herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüşlerini açıkladığında gelecek tepkilere karşı, kendini korumak için fikir ve görüşlerini saklaması olarak tanımlanabileceğini belirtmişler, konuşmada çoğu zaman gönülsüz olmalarının nedeninin menfaatlerinin zarar görmesi korkusu olabileceğini özellikle vurgulamışlardır. Kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma, düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu durum atasözlerimize de yansımıştır. Hatta bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden uyarı haline geçmiştir; “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” vb. İster istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102).

Savunma amaçlı sessizlik (Korunmacı) davranışını benimseyen çalışan,

gerçekte örgütsel olayları olduğu gibi kabul etmez. Ancak, fikirlerini açıkça söylemenin analizini yaparak, fikir, bilgi ve görüşlerini kendine saklamanın daha iyi olacağı kanaatinden dolayı sessiz kalmayı tercih eder. Bu tercih bilinçli bir tercihtir. Savunma Amaçlı Sessizlik (Korunmacı) üç farklı şekilde kendini göstermektedir (Cammozo ve Gambarotto, 2010: Akt; Algın, 2014: 31).

1. Tedbirli (kasıtlı) olmayan savunmacı sessizlik (şiddetli korkudan dolayı sessiz kalmak),
2. Planlı savunmacı sessizlik (planlı bir hareket için zamanını iyi kullanır ve ayrıca düşük korku şiddeti kişinin tedbirli davranmasını sağlar) ve
3. Tedbirli (kasıtlı) savunmacı sessizlik (düşük korku şiddetinin varlığında sesin neden olacağı fırsatı yakalamak için zamanı iyi kullanır)(Algın, 2014: 31).

Çalışanların kendi kişisel durumlarını ve ailelerini korumak için sessiz kaldığı ve bu durumun sessizliğin bir olumsuzluğu olduğu belirtilmiştir (McGowan 2003: Akt; Yanık, 2012: 25). Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik türü, korunmacı sessizlik türüne göre çok daha derin bir durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmiştir (Ruçlar, 2013: 76).

Tablo 3: Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları

	KORUNMACI	KABULLENİCİ
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak : Pinder ve Harlos, 2001: Akt; Ruçlar, 2013: 77

3.3. Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence)

Kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in oluşturduğu yönetim yazınına dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik tür olarak korunmacı sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran, 2011: 80).

Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ilgilidir. Bazı durumlarda iş gören, arkadaşını ya da örgütün sırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir (Durak, 2012: 57). Örneğin, iş gören grup içi dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçabilir (Çakıcı, 2010: 34). Dyne, Ang ve Botero'ya (2003: 1368; Ak; Taşkiran, 2011: 80) göre korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Korunmacı (Savunmacı) sessizlik negatif ve beklenmeyen olumsuz sonuçların var olabileceğinden beslenmektedir, Korumacı (Pro-sosyal) sessizlik ise diğerlerinin kaygılarından, onların endişeleriyle, ilgileriyle alakalı olarak meydana gelmektedir. Hakkında sessiz kalınması gereken konuların önemi, değeri ve gizlilik gereği yeterince aksettirilirse, iş görende oluşturulacak sağduyu ile örgüt içerisinde pro-sosyal bir eğilim olarak ilgili konularda sessiz kalma kültürü oluşturulabilir (Sussman, 2008: 332-336; Akt; Barçın, 2012: 24-25).

Örgütlerde Korumacı (pro-sosyal) tarz sessizlik; mensup olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, başka bir deyişle paylaşılmaması durumunda meydana gelir (Podsakoff vd., 2000: 517; Akt; Barçın, 2012: 25).

Çalışanların sessiz kalma kararının farklı motivelelere dayandığı görüşüne istinaden, kendini korumak amacıyla sessiz kalmanın, başka birini korumak veya

zarar vermek amacıyla sessiz kalmaktan farklı olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışanların sessiz kalma kararlarının ardındaki nedeni anlamak son derece önemlidir. Örneğin, olumlu sosyal sessizlik en azından kısa dönemde faydalı sonuçlara yol açabilecek koruyucu bir fonksiyon üstlenebilirken, korku ve ilgisizlikten kaynaklanan çalışan sessizliği zararlı olabilmektedir. Artan stres ve depresyon bilgi saklamanın zararlı sonuçlarından bazılarıdır. Bununla birlikte, çalışanların sessiz kalma kararının stratejik bir seçim olabileceğini de kabul etmek gerekmektedir (Afşar, 2013: 39).

4. SESSİZLİĞİN OLUŞMASINA NEDEN OLAN ETKENLER VE GELİŞİM SÜRECİ

Günlük etkileşimlerde bireyler düzenli olarak sessiz kalmak ya da konuşmak, rahatsız edici bir emri görmemezlikten gelmek ya da buna karşı çıkmak gibi seçimlerle yüz yüze kalmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: Akt; Erenler, 2010: 24). Bu gibi durumlarda çalışanların fikir ve kaygılarını bilinçli bir şekilde paylaşmama yani sessiz kalma kararları, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi'yle açıklanabilmektedir. Beklenti Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi'ne göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu noktada, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, açıkça konuşma olasılığını arttıracaktır. Ancak bireyler, açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırlarsa, konuşmanın fazlaca önemli olmadığı ya da bir şeyleri değiştirmeyeceği yönünde bir tutum geliştirebilecekler ve sonuçta giderek daha sessiz hale gelebileceklerdir (Çakıcı, 2007: 152).

Örgüt içinde bireylerin sessiz kalmalarının farklı sebepleri olabilir. Bir iş gören grup içinde fikirlerini açıkça söylemekten çekinebilir, grubun genel eğilimine aykırı tutum sergilemekten kaçınabilir veya yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerinden çekinerek sessiz kalmayı seçebilir. Bizim kültürümüzde olduğu gibi “ kol kırılır yen içinde kalır “ atasözünde olduğu gibi grup içinde düzeni ve birliği

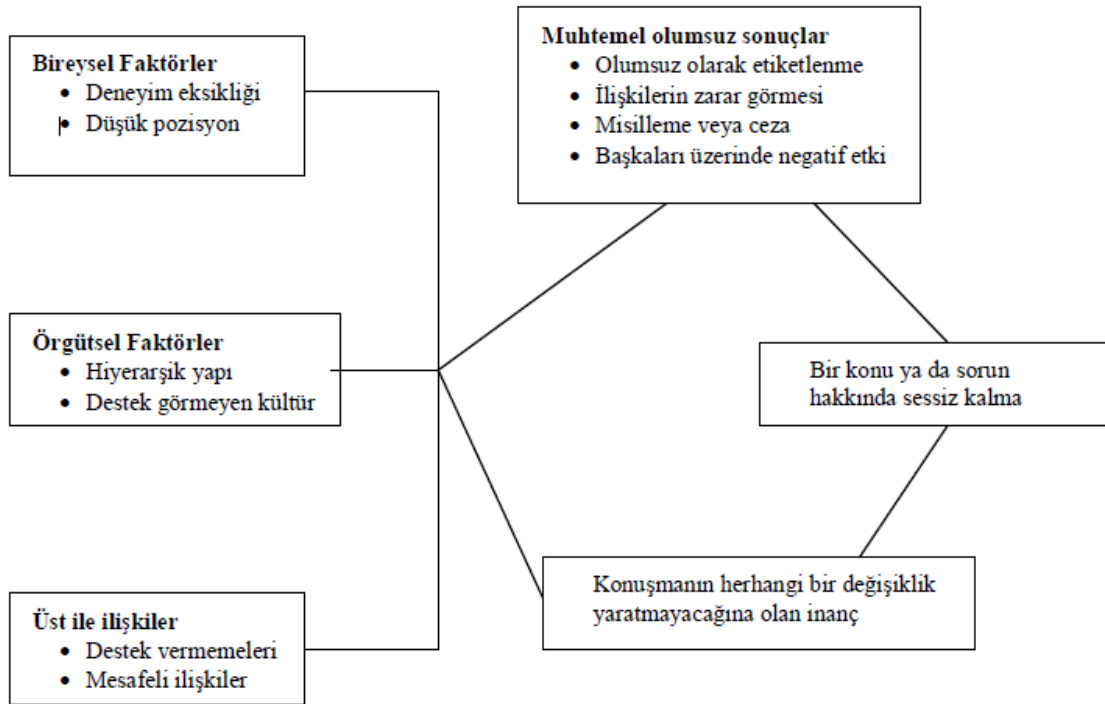
sağlamak amacıyla da örgüt üyeleri sessiz kalabilmektedir (İşleyici, 2015: 40-41).

Morrison ve Milliken (2000: Akt; Afşar, 2013: 88) birçok örgütte potansiyel sorunlar ya da meseleler hakkında, çalışanların fikirlerini paylaşmamasına neden olan etkili baskılar olduğundan söz etmiştir. Bu baskıları çalışanlardan, yöneticilerden ve örgütten kaynaklanan nedenler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

Ancak bu belirtilen 3 (üç) dinamiğe ulusal kültürü de eklemek mümkündür. Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikârdır (Eroğlu vd., 2011: 102).

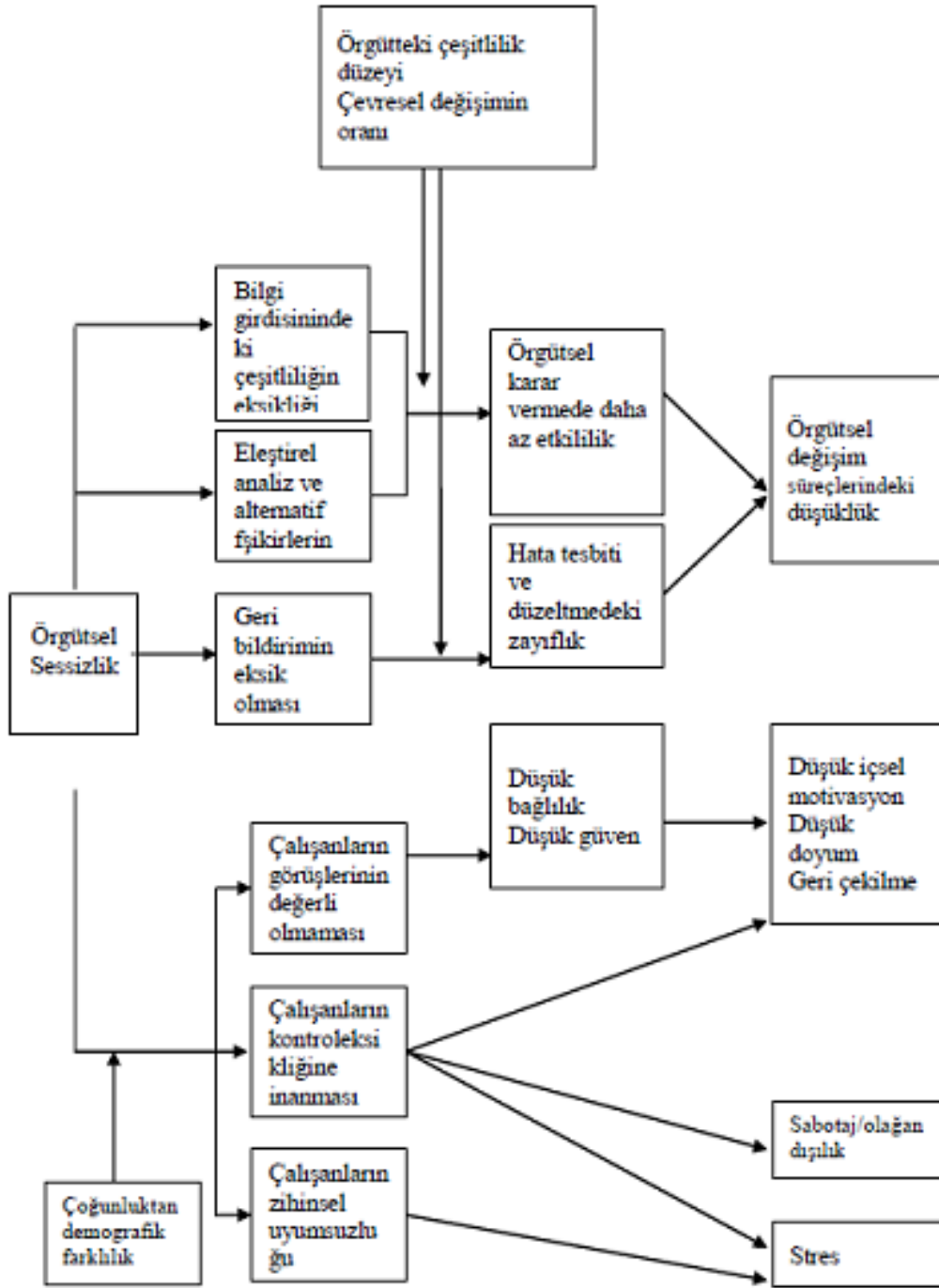
Aşağıdaki şekilde ise çalışanların herhangi bir konu ile ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine bir model gösterilmektedir.

Şekil 5: Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model



Kaynak : Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467: Akt: Taşkıran, 2010: 109

Şekil 6: Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak : Morrison ve Milliken, 2010: Akt: Köse, 2013: 34

Alan yazın incelendiğinde de sessizliğin oluşumunda rol alan etkenler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde kategorize edilmiştir. İş gören sessizliğinin nedenleri oldukça kapsamlı ve başlı başına bağımsız bir çalışma olacak bir konudur. Aşağıda mümkün olduğunca temel hatlarıyla sunulmaya çalışılmıştır. Tekrardan konunun görecelik içerdiği ve hala değerlendirilmekte olduğunun altının çizilmesinde yarar bulunmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 103).

4.1. Yönetmel Nedenler

Örgüt içinde bireylerin sessizliği tercih etmelerinin nedenlerinden birisi de yönetmel etkenlerdir.

İş görenler işyerleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermiyorlar. Buldukları organizasyonda onları buna iten çeşitli nedenler var (Bildik, 2009: 40).

Morrison ve Milliken'e (2000: Akt; Kolay, 2012: 17) göre; ekonomik ve finansal geçmişe sahip olan sessizliğin gelişimine en çok neden olan yöneticilerde, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak bir kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, etnik köken,yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde sessizliği etkileyen yönetmel faktörler yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları olarak belirtilebilir (Taşkiran, 2010: 113).

4.1.1. Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Morrison ve Milliken (2000: Akt; Kahveci, 2010: 16), bu etmenlerin başında yöneticilerin iş görenlerine olumsuz geribildirim vermesi ve bunun sonucunda iş görenlerde özgüvenin yitilmesi korkusu olduğundan bahsetmektedirler. Yöneticileri tarafından verilen olumsuz dönütler, iş görenlerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine sebep olmaktadır.

Sessizliğin en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin astlarından olumsuz geri besleme alma korkusudur. Özgüveni eksik ve yetersiz yöneticilerin bu kaygıyı

taşıma ihtimalleri daha yüksektir. Bu yöneticiler, astların taleplerini duymazlıktan gelmekte veya ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedir (Ruçlar, 2013: 84).

Olumsuz geri bildirim özellikle astlardan geldiğinde, üstlerden gelişine oranla da az doğru ve mantıklı görülebilmekte ve yöneticiler tarafından daha tehditkar olarak algılanabilmektedir (Korsgaard vd.,1998: Akt; Erenler, 2010: 25).

Buna ek olarak yöneticiler iş görenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermemekte, hatalı olduğunu düşünerek mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığında, özeleştiriyi yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar. Olumsuz geri besleme üstlerinden ziyade astlardan geldiğinde mesajın reddedilme ve kaynağın güvenilirliğinin eleştirilme ihtimali çok daha yüksektir (Ruçlar, 2013: 85).

Örgüt yöneticilerinin iş görenlerine karşı “En İyi Ben Bilirim” tavrı takımınlarından dolayı iş görenler düşüncelerinin bir fark yaratmayacağına inanırlar. Ayrıca yöneticilerin iş görenlere karşı eskiden kalma inançlara dayanarak ve ön yargılı hareket ederek onların sessiz kalmalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2008: 125). Sessiz kalmaya yönelen iş görenler, yöneticilerinden daha fazla çekinmeye ve düşüncelerini ifade edememeye başlarlar. Sorunlar biriktikçe, çoğu kişi tarafından küçük bir sorun olarak görünen şeyler büyük sorun haline gelmektedir. Sorunları aşmak hem iş görenler hem de yöneticiler için önemlidir. Yöneticilerin iş görenlere karşı takınacakları tavır, örgütün performansını da etkilemektedir. İş görenler kendilerini rahat hissettiklerinde ve sorunlarını yöneticilerine çekinmeden ifade ettiklerinde, örgüte bağlılık düzeylerinin daha üst düzeyde gerçekleşmesi beklenir (Kahveci, 2010: 16).

4.1.2. Yöneticilerin Sahip Olduğu Zımnî (Örtük) İnançlar

Yöneticilerin sahip olduğu zımnî inanışlardan birisi, çalışanların bencil ve güvenilmez olduğudur. Bu paradigma Mc Gregor’un (1960) X Teorisi’ni hatırlatmaktadır. X Teorisi, bireylerin bencil olduğunu ve kendi bireysel faydalarını maksimize edecek şekilde davranacaklarını ileri sürmektedir. Bu inanışa göre, eğer

çalışanlar bencilse ve çaba göstermiyorsa örgüt için en iyinin ne olduğu ile ilgilenmeyecekler ya da bunu umursamayacaklardır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara bu bakış açısıyla yaklaşımları, bencil ve güvenilmez olduğuna inanmaları onları doğrudan ya da dolaylı olarak yukarı yönlü iletişimden vazgeçirecek şekilde davranmaya yöneltebilmekte, zamanla bu durum çalışanları daha sessiz ve fikirlerini ifade etmekten kaçınan bir duruma getirebilmektedir (Erenler, 2010: 25).

Morrison ve Milliken'e (2000: 710) göre yöneticilerin iş görenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili **örtük inançlarında birincisi** iş görenlerin çıkarıcı (bencil) oldukları ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir. Bu inanç klasik yönetim teorilerinin iş görene bakış tarzını yansıtmaktadır. Bu teorilere göre iş görene güvenilmez ve onları sürekli olarak denetlemek ve ceza ile korkutmak gereklidir (Ruçlar, 2013: 85). Yöneticilerin sahip olduğu **ikinci örtük inanç**, yöneticinin örgütün yararına olanı zaten "en iyi" biçimde bileceği yönündeki inançtır. Bu inanç, yöneticilerin iş görenleri "ekonomik insan" olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. gayet iş görenler bencil ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa muhtemelen örgüt için neyin en iyi olduğunu bilemeyeceklerdir (Durak, 2012: 68).

Yöneticilerin sahip olduğu **üçüncü örtük inanç**, birlik anlaşma ve uzlaşının ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin örgütsel sağlığın işareti buna karşın farklılık, uyuşmazlık ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerektiğine olan inançtır. Bu inanca sahip yöneticiler için farklılık, yenilik gibi kavramlar örgüt içi dirlik ve düzeni bozmakta ve farklılıkların bastırılması gerekmektedir. Örgütte sessizlik varsa o halde işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur düşüncesi söz konusudur. Klasik örgütsel iletişim literatürün de çatışma olumsuz bir durum olarak değerlendirilmekte, yarasız ve ciddi problemlerin kaynağı olarak görülmektedir (Taras, 1991: 407: Akt; Ruçlar, 2013: 85).

Bir takım faktörlerin yukarıda değinilen yönetsel inançları güçlendirdiği düşünülmektedir. Bunlardan birisi yöneticiler ile astlar arasındaki güç farklılıklarıdır. Güç farklılıkları yukarı yönlü iletişimi zorlaştırarak, çalışanların açıkça konuşmanın tehlikeli olduğu ve çaba göstermeye değmeyeceği yönündeki algılarını kuvvetlendirebilmekte ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve

Rothman, 2009: 111). Ayrıca, bireyler örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe astlarıyla daha az özdeşleşme eğiliminde olmakta, bu durum daha alt kademelerde yer alan çalışanlarla farklı inanışlar ve değerler geliştirmelerine neden olabilmektedir. Örgütsel hiyerarşide yükseldikçe azalan astlarla özdeşleşme yeteneği yöneticilerin çalışanlar hakkında genellemeler yapabilmelerini kolaylaştırabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: Akt; Erenler, 2010: 26).

4.2. Örgütsel Nedenler

Hiyerarşik yapılar üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi sınırlamakta, yukarıdan aşağıya iletişim akarken aşağıdan yukarıya ilk amirde tıkanmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı, 2008: 94).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre örgütün yapısı ve politikaları, yönetsel uygulamalar ve davranışlar, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmekle ilgili fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini bilinçli bir kararla paylaşmamalarına neden olabilmektedir. Bahsedilen özellikler ve politikalar, çalışanlara sessiz kalmaları ya da fikirlerini açıkça ifade etmeleri konusunda bir takım ipuçları sağlayarak, çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarını etkileyebilmektedir. Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang vd., 2005: Akt; Erenler, 2010: 31).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre; Araştırmalar, iş görenlerin örgütteki belli başlı yasaklı konuları ve problemleri, haberdar olmalarına rağmen yönetim kadrosuyla bu konularda konuşmadıklarını ve bu durumun birçok örgütün içinde

bulunduğu bir problem olduğunu vurgulamaktadır. İş görenler, yönetimin aldığı kararlara muhalefet ettikleri zaman cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Kolay, 2012: 13).

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden bir diğeri örgüt içinde hâkim olan *sessizlik iklimidir*. Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Böylesi bir durum sadece sessizlik, gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir. Açık iletişime karısı sınırlandırılmış bir ortam sessiz kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır (Taşkıran, 2010: 112).

Örgütlerin, çalışanlarına verdiği “bu bizim yönetim şeklimiz ve bu şekilde devam edecek”, “patron her zaman haklıdır” şeklindeki dolaylı ya da dolaysız mesajlar aslında sessizliğin örgütün kültürüne ne kadar derin bir şekilde işlemiş olduğunu göstermektedir. Örgütün mevcut kültürü sadece problemler ve sorunlar hakkında değil, ürünleri, süreçleri ya da performansı geliştirebilecek yararlı ve geliştirici fikirler hakkında da çalışanların fikirlerini dile getirmekten çekinmelerine ve kendilerini koruma içgüdüleriyle sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Erenler, 2010: 32). Böyle örgütsel ortamlarda bir konuya müdahale etmek, fikir ileri sürmek “başına iş açmak” olarak görülebilmektedir. Ülkemizdeki örgütler açısından bakıldığında, “bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması”, gizli bir ceza ile karşılık bulabilmektedir (Çakıcı, 2008: 94)

Örgütlerdeki *adaletsizlik kültürleri*, çalışan sessizliğine yol açtığı düşünölen bir diğer faktördür. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünölmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: Akt; İşleyici, 2015: 44).

Örgüt iletişiminin eksik olması iş görenleri sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. İş görenler arasında adil davranılmaması sessizliğin daha fazla derinleşmesine git gide örgüt için büyük bir sorun haline gelmesine sebep olmaktadır. Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimidir (Kahveci, 2010: 17).

4.3. Bireysel Nedenler

Morrison ve Milliken'e (2003) göre iş görenler örgüt içerisinde muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarını düşünür. Eğer açıkça konuşurlarsa işlerini kaybedeceklerini düşünerek sessizleşebilir. İş görenler fikir ve düşüncelerini paylaşmadan önce bunun sonuç ve risklerini düşünerek olumsuz bir sonuçla karşılaşmak korkusuyla konuşmaktan vazgeçebilir. Sessiz kalma fayda/maliyet analizine dayandırılabilir. İş gören konuştuğunda elde edeceği faydanın karşısında bu konuşmanın olumsuz sonucunu da göz önüne getirerek bir değerlendirmede bulunur. Açıkça konuştuğunda beklediği ödül veya takdir yerine ceza veya işten atılmayla karşı karşıya kalacağı düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih edebilir (Menemencioglu, 2013: 9).

Çalışanların bilgi, beceri ve kapasitesinin, işyeri faaliyetlerini iyileştirmede önemli bir faktör olduğu birçok araştırmada vurgulanmaktadır. Ancak araştırmacılar, çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır (Afşar,2013: 28)

Milliken vd. (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, iş görenlerin çoğunun işle ya da örgütle ilgili önemli bir konuyu patronlarına veya hiyerarşik olarak üst kademedeki bulunanlara iletemedikleri tespit edilmiştir. İş görenler bazı konuları patronlarıyla tartışmayı riskli ve boşuna bir çaba olarak algılamaktadırlar. Aynı çalışmada iş görenler konuşmayı örgütleri tarafından hoş karşılanmayan bir çekişme olarak görmekte-dirler (Durak,2012: 61).

4.3.1. Geçmiş Tecrübeler

Geçmiş tecrübelerin etkisiyle çalışanlar, yanlış ve örgüte zararlı bir durumu fark etseler bile zaman zaman konuyu ilgili kişilere bildirmekten kaçınabilmekte ya da görmemezlikten gelebilmektedirler. Üst yönetimle konuşmanın hiçbir işe yaramayacağını, aksine olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanarak çalışanların sessiz kalmayı seçmesi, psikolojide, öğrenilmiş çaresizlik sendromu olarak adlandırılmaktadır (Erenler, 2010: 53).

Çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Morrison vd., 2003: 1468: Akt; Şehitoğlu, 2010: 63). Asford (1998) çalışanlar her geçen gün sessizliğe itiliyor üst yöneticiler ve uzmanlar gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istiyorlar (Morrison and Milliken, 2000: 714: Akt; Bildik, 2009: 39-40).

4.3.2. Yöneticilere Güvenilmemesi

Yapılan araştırmalarda görülmektedir ki; çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engelleniyor. Yine bazı araştırmalarda görülmektedir ki; bazı örgütlerde idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp botun sallanmasına gerek olmadığı düşünülmemekte ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmediğini belirtilmektedir. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı aşikâr bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada çalışanların %70’i işle ilgili sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 706: Akt; Şehitoğlu, 2010: 63).

Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf organizasyon performansı tartışılmaz konular içindedir. Yanıtlayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanıyorlar ve olumsuz bir yanıt almaktan korkuyorlar. İnsanlar muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanıyorlar (Batmunkh, 2011: 64).

4.3.3. İzolasyon Korkusu

Çalışanların açıkça konuşma isteksizliğinin nedenlerinden biri de “korku”dur. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) çalışanların örgütlerindeki problemler hakkında konuşmama kararlarında “korku”nun rolünün olabileceğini belirterek, sorun ve endişeleri hakkında açıkça konuştuğu zaman “olumsuz biri olarak etiketlenme” algısının sessiz kalma nedenlerinden biri olarak ortaya çıkarmıştır. Sevgi, saygı ve güven kaybı, sosyal ilişkilerin zayıflaması, işbirliğinden mahrum bırakılma, başkaları ile iş yapma zorluğu, terfi veya diğer kariyer fırsatlarının azalması olasılığı, kişisel imajın zarar görmesi olumsuz/sorunlu biri olarak etiketlenmesinin sonuçlarındandır (Afşar, 2013: 29).

Çalışanların örgütteki sorunlar hakkında sessiz kalmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançlarının olduğu görülmektedir. Örneğin, örgütte taciz durumu varsa, bu durum üst yönetim tarafından örtbas edilir. Çünkü amir bu duruma asla karışmak istemez. Bu sebeple böyle bir durumda çalışan şikâyet etmez. Üst yönetim çalışanı kolay anlaşılabilir biri olarak görürse bu çalışanı örgüt içinde güçlendirir. Zira örgüt üst yönetimi asilerden hoşlanmaz. “Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur. Örgütten dışlanırım. Konuşmak bir yarar sağlamaz, buna değmez. Hem konuşmam bir fark yaratmaz hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşursan cezalandırılırım. İşimi kaybedebilirim veya terfi ettirilmem.” Genel gidişata uyan çalışanlar ödüllendirilir. “Sorun oluşturan çalışanlardan emekliliği yaklaşanları şikâyet etmem. İlgili sorunu örtbas ederim. Ayrıca ispiyoncu olarak algılanmak istemem. Örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” düşüncesi izolasyon korkusunun temelini oluşturur. Bunun yanında çalışanların korkuları dışında şu nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları görülmektedir. Bireysel özellikleri; yeterince deneyim sahibi olmamak ve görev süresinin azlığı. Örgütlerin özellikleri; hiyerarşik yapı ve örgütlerin sorunlarını ifade etmeye olanak vermemektedirler. Amirle ilişkinin zayıflığı da bir başka etkidir. Zira amirler yapılan araştırmalarda destekçi olmamakla ve ilişkilerinde çok mesafeli durduklarını belirtmekte ve bu sebeplerden ötürü eleştirmektedirler (Morrison vd., 2003: 1462: Akt; Şehitoğlu, 2010: 64).

Rosen ve Tesser (1970) insanların kaygıları hakkında sessiz kalmalarının sebebini “Sessiz Etki” olarak adlandırılmaktadır. Roberts ve O’Reilly (1974), Ryan ve Oestreach (1991) çalışanların çoğunlukla olumsuz olarak yorumlanabilen bilgiyi paylaşmak için gönülsüz olduklarını ve bu paylaşımın organizasyon hiyerarşisinde bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını belirtmektedirler (Milliken vd., 2003: 1454; Akt; Yüksel, 2015: 34).

İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, izolasyon tehdidi ve korkusudur, izolasyon korkusu yaşayan çalışanların, işlerinde yüksek düzeyde performans göstermeleri mümkün olamamaktadır. Çalışanların korkularını yenerek özellikle yukarı doğru rahatça iletişim kurabilmeleri çalışanın ve dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Çalışanların dışlanma korkuları yaşamamaları ve fikirlerini seslendirebilmesi için, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Kolay, 2012: 13-14).

İş görenlerin korkularını yenerek sorunlarını dile getirmesi, kendini rahatça ifade etmesi, performansını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Örgütlerde iş görenlerin dışlanma korkuları yaşamamaları için, örgüt yöneticileri iş görenleri ile açık ve iyi bir iletişim ortamı kurmalıdır (Kahveci, 2010: 15).

4.3.4. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Çalışanlar giderek “iyi şeyler yapmak” için fikirlerin paha biçilmez bir kaynak olduğunu kabul etmeye başlamışlardır. Buna göre bunun bilincinde olan birçok kurum uygulamalarını geliştirmek amacıyla çalışanları tartışmalara dâhil etmek için sayısız programlar devreye sokmuştur. Buna rağmen birçok çalışan tartışmalara müdahil olmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537; Akt; Yüksel, 2015: 35). Premeaux ve Bedeian (2003: Akt; Öztürk, 2014: 8)’e göre, örgütte iş görenler kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler.

Vakola ve Bouradas, (2005: 45) örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülmektedir. Çalışanlar fikirlerini dışlanma veya terfi edememe gibi yaptırımlarla karşılaşmama, problem çıkarıcı birey olarak görülme korkusu gibi nedenlerden dolayı açıkça ifade edememektedirler. Fakat çalışanlar örgütlerin mevcudiyetlerini devam ettirebilmeleri, değişen koşullara örgütleri ayak uydurabilmesi, takım çalışması ve kendileri için bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamalıdır (Yüksel, 2015: 35).

4.3.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Morrison vd. (2003: 1462)'e göre çalışanlar arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korkarlar. Konuşmanın bir fark yaratmayacağına karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanırlar (Bildik, 2009: 40). İş görenlerin yaşadıkları bu korku, iletişim eksikliğinin bir sonucu olabilir. İş görenlerin birbirlerini iyi bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Öztürk, 2014: 9).

Çalışanların mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savaştığı konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanmaktadır. İlki korunma amaçlı, ikincisi koruma amaçlı sessizlik türü kapsamında bulunmaktadır. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörülü olmalarının gerisinde çalışanın aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 22-23).

4.3.6. Mobbing

İşyerinde psikolojik taciz veya İngilizce söyleniş şekliyle mobbing, çalışma yaşamının var oluşundan bu yana yaşanan, ancak insan doğasının gereğinden ötürü açığa çıkarmaktan kaçınılan, adeta bilinmezden gelen karmaşık, çok boyutlu ve çok disiplinli bir konudur. Kültür farkı gözetmeksizin tüm işyerlerinde ortaya

çıkabileceği gibi cinsiyet farkı gözetmeksizin herkesin de maruz kalabileceği, sonuçları ağır bir durumdur. Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Çalışma yaşamında mobbing kavramının ilk kez, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann tarafından kullanıldığı bilinmektedir. Leymann'ın çalışanlar arasında benzer tipte uzun dönemli düşmanca ve saldırgan davranışların varlığına dair yaptığı saptamalar sonucunda, bu kavramı kullandığı görülmektedir. Leymann, işyerinde mobbing davranışının varlığını belirtmekle kalmamış, davranışın özel niteliklerini, ortaya çıkış şeklini, uygulanan şiddetten en fazla etkilenen kişiler ve doğabilecek psikolojik sonuçları da vurgulamıştır. Mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için öncelikle işyerinde görülen ve mobbinge neden olan davranışların belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların bazılarının, tamamen negatif olarak görülebilmesine rağmen bazıları, sadece normal etkileşim davranışları olarak da ortaya çıkabilir. Bu tip davranışlar, bir kez için hoş görülebilir ya da davranışı yapanın o gün kötü gününde olduğu varsayılarak anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür (Tınaz, 2006: 14-16).

Çalışanların sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden ötürü çalışan sessizliğe bürünebilir (Şehitoğlu, 2010: 66).

4.4. Kültürel ve Ulusal Nedenler

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan ulusal ve kültürel normlarda bir başka neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikârdır.

Çakıcı'nın (2007), çalışmasında ulusal ve kültürel normları “Sessizliği etkileyen koşulların belki de en önemlisi; ulusal, kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.” şeklinde ifade etmiştir. Örneğin, kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Daha önce değinildiği gibi bu atasözlerimize de yansımıştır. Hatta bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden uyarı haline geçmiştir; “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” vb. İster istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler (Eroğlu vd., 2011: 102).

Milli ve Kültürel Normlar konusuna geçmeden önce hem bu bölümde, hem de diğer bazı başlıklar altında geçen “güç mesafesi” kavramını açıklamak bir yandan konunun anlaşılmasına katkı sağlayacak, diğer yandan da çalışmamızı zenginleştirecektir. Güç mesafesi, bir örgütte nispeten daha güçsüz olan bireylerin gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda insanların kendilerine ait bir yerleri vardır ve gücü göstermek için statü önemlidir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda, güçlü insanlar kendilerini daha düşük güçte gösterme eğilimindedirler (Mooji ve Hofstede, 1998: Akt; Şehitoğlu, 2010: 44).

Örneğin dar bir güç mesafesini yansıtan bir görüş herkesin “eşit haklar olmalı” ; geniş bir güç mesafesini yansıtan görüş ise, “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” şeklinde belirlenmektedir. Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözelimi böyle bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip olduklar güçten kaynaklanmaktadır. Güç mesafesi ile belirsizlikten kaçma boyutlarında Türk toplumu yüksek güç mesafesine ve güçlü bir belirsizlikten kaçma eğilimine sahiptirler. (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91).

Huang (2005: Akt; Bildik, 2009: 41); güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerine işaret etmiştir. Patron hakkında kötü konuşmanın da para kazanılan yere nankörlük olduğunu kabul eden kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilir.

Yapılan araştırmalarda Türkiye'nin güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerden biri olduğu görülmektedir. Bu sebeple Türkiye'de iş görenlerin inisiyatif kullanma eğiliminin düşük olduğu söylenebilir. Türk kültürüne has yüksek güç mesafesi, iş görenlerin davranışlarını kısıtlayıcı bir etkidir (Kolay, 2012: 18).

Yine yapılan bir başka araştırmada Japon öğrencilerin saygınlık ve itibarlarını muhafaza etmek için sessiz kaldığı, Avustralyalı öğrencilerin ise sessizlik yerine seslilik içeren yöntemlere sıklıkla başvurdukları gözlemlenmiştir

Bu örnekler de görüldüğü gibi kültür iş görenlerin davranışlarının kaynağını oluştururken örgüt kültürünü de etkilemekte ve iş görenlerin seslilik davranışına ya da sessizlik davranışına yönelmesinde etken olmakta ve Örgütsel Sessizliğe katkı sağlayan milli ve kültürel normlar bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2007: 155).

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Sessizleşme, örgütte “sorun yok” görüntüsü verir. Hoşnutluk ve memnuniyet örtüsü oluşturur. Bu durum, çoğu yöneticiyi sevindirebilir. Ancak örtüyü kaldırdığımız zaman, pek çok yanlışın hasıraltı edildiği gerçeğiyle karşılaşabilirsiniz. Herkes, sorun yokmuş gibi davranmayı sürdürür. Oysa sessizlik hiçbir şeyi çözmez, sadece sorunların gizli kalmasına sebep olur. Önemli bilgilerden mahrum kalınır. Öğrenmenin, yeniliğin ve iyileştirmenin önünde duvar oluşturur. Kasıtlı olarak bilgi ve görüşlerin esirgenmesi sonucunda sükût, örgüt için altına değil pula dönüşür (Çakıcı, 2010: 42).

Çalışanın bilinçli bir şekilde endişeleri, düşünceleri ve yeni fikirlerini kasıtlı olarak kendine saklaması kararı hem örgüt hem de birey açısından olumlu ya da

olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, sessiz kalma ortak bir karar olup; bireylere ait olan, örgütler ve bireyler için potansiyel önemli sonuçlar doğurur (Tıktaş, 2012: 94: Akt; Yüksel, 2015: 36).

Aşağıda hem bireysel hem de örgütsel düzeyde örgütsel sessizliğin sonuçları incelenmektedir.

5.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizlik iklimi oldukça yaygın ve huzursuzluk verici örgütsel bir olgudur (Durak, 2012). İş gören sessizliği örgütler için çok tehlikelidir; zira zamanla bazı iş görenler arasında farksızlığa yol açar. Birbirinin benzeri olan bireyler işlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde fark olmayan bireylerdir. Sessizliği göz ardı etmenin bir sonucu olan ‘birbirinden farksız iş görenler’, ‘farklı olmama’ tutumunun uzamasına yol açarlar (Afşar, 2013: 45).

İş görenler örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki veya bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgileri önerileri paylaşmakta isteksiz olmaktadır. Konuşmaya karşı bu isteksizlik, örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454: Akt; Alparslan, 2010: 53). Bunun dışında örgütsel sosyalizasyonun ve uyumun sağlanmasını engelleyici bir unsur olarak kendini gösterir (Slade, 2008: 25: Akt; Soybaş, 2015:12).

Milliken ve Morrison’a (2003) göre; aynı zamanda çalışanların sessiz kalmaları ile hataların tespiti, dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır. Oluşacak sessizlik, örgütün işleyişinde ve faaliyetlerinde meydana gelen hataların tespit ve çözülmesinde sağlıklı bir geribildirim sisteminin oluşmasını engelleyecektir. Sağlıklı bir geri bildirim sistemine sahip olmayan örgütlerde hatalar kalıcı bir işleyiş halini alarak sorunlar kökleşerek çözümü zor haller meydana gelir. Bütün bu durumlar örgütün verimli işlemesine, rekabet edebilirliğine ve mevcudiyetini devam ettirmesine engel teşkil edecektir (Kolay, 2012: 19).

Sessizlik bilgi paylaşımının önünde güçlü bir engeldir. İşbirliğini azaltarak ve çatışmayı tetikleyerek etkili karar almayı engelleyebilen çalışan sessizliği, alternatif bakış açılarını, olumsuz geri bildirim, doğru bilgileri engelleyerek karar alma ve değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Huang vd., 2005: Akt; Erenler, 2010: 36).

Amah ve Okafor'a göre ise; Çalışanların fikirlerini, görüşlerini, eleştirilerini veya önerilerini paylaşmak yerine, kasıtlı olarak saklamayı seçmeleri, örgütlerin, çalışanların farklı yeteneklerinden ve bakış açılarından yararlanarak performanslarını artırma çabalarını engelleme potansiyeline sahip olmasının yanında düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok olumsuz iş tutumuna da neden olabilecektir (Afşar, 2013: 46).

Çalışan sessizliği operasyonel problemlerin açığa çıkmasını, yönetimin kritik bilgilere ulaşmasını engelleyerek zamanında müdahale edebilme şansını azaltabilmekte, problemlerin artmasına ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Ayrıca astlardan gelen yanlış bilgi veya gelmeyen bilgi alınan kararların hatalı olmasına sebep olacaktır.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere çalışan sessizliğinin gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak örgüt üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır.

5.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Erenler (2010: 37) bir araştırmasında; “Her ne kadar birçok kişi tarafından, çalışan sessizliğinin sadece örgüte zarar verdiği düşünülse de, çalışanların fikirlerini açıklamaktansa sessiz kalma yönündeki tercihleri, örgütleri olduğu kadar kendilerini de etkileyebilmektedir.” demektedir.

Tangirala ve Ramanujam (2008) ise; Moral, bağlılık ve motivasyondaki azalmalar ise zaman içerisinde çalışanları örgütsel değişiklik çabalarıyla ilgilenmeye daha az eğilimli hale getirebilmektedir. Aynı zamanda bu durum, işten ayrılma, örgütsel çabayı azaltma gibi birçok kişisel sonucun yanı sıra, çaresizlik hissine de neden olabilmektedir (Erenler, 2010: 37).

Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmış duygusu oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacak abartılı boyutlara erişecektir. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir (Perlow ve Williams, 2003: 3-6: Akt; Yüksel, 2015: 36-37).

Perlow ve Williams (2003: Ruçlar, 2013: 90), sessizliğin bedelini şu şekilde ifade etmektedir: “Kızgınlık, dargınlık, endişe gibi duygularımız kabardığında zamanla farklılıklarımız hakkında sessiz kalırız. Çevremize “sorun yok, her şey yolunda” söylemini yayabiliriz. Fakat çatışma çözülmediği sürece, bastırılmış duygularımızın etkisi şiddetlenir ve bu, diğer insanlarla ilişkilerimize yansır. İlişkilerimizden koptuğumuzu hissederiz ve kendimizi koruma ya da savunma davranışına gireriz. Sıkıntı yaratacağımız ya da reddedileceğimiz endişesiyle susarız. Konuşmamak kişiye sıkıntı vermeye başlar. Böylece yıkıcı bir sessizlik sarmalı başlar ve bunun kişiye olduğu kadar yöneticilere ve örgüte de belli bir bedeli vardır...”

Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanlara oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Çalışanların uzun süre, sorunlar karşısında sessiz kalmaları, güvensizlik duygusunun da büyümesine neden olacaktır. Duydukları güvensizlik duygusunun zamanla engellenemez hale dönüşmesi ile daha fazla sessizliğe bürüneceklerdir. Bu kısır döngü çalışanın performans ve verimliliğinin düşmesine sebep olacaktır (Çakıcı, 2008: 119).

Tikici, Derin ve Kalkın (2011: Akt; Afşar, 2013: 49-50) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu, örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliği beslediğini ortaya koymuşlardır. Öte yandan örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de söz konusudur.

6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

6.1. Örgütsel Sessizlikle İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar

Kolay’ın (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmaya göre; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları orta düzeye yakındır. Örgütsel sessizliği oluşturan faktörler ile örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, korumacı ve korunmacı alt boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı olmayan ilişkiyi bulunduğu ortaya çıktı.

Alparslan’ın (2010) M. A. Ersoy Üniversitesinde çalışan öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda; öğretim elemanlarının kurumda sessizlik algılamasının olmadığını ve sessizlik davranışları göstermediklerini ima eden cevaplar vermişlerdir. Sessizlik davranışının altında yatan sebepler ile çalışanların demografik özelliklerinden yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yanık (2012) ise; örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda öğretmenlikte 21 yıl ve üstü kıdemi olanların savunmacı sessizlik davranışını daha fazla gösterdiği, 16 – 20 yıl çalışanların örgüt içi iletişimi daha çok önemseydiğini ve iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışının azaldığını tespit etmiştir.

Daşcı (2014); ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin; yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonunda öğretmenlerin ara sıra yıldırılmaya maruz kaldığı, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik algısının öğretmenlerde yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ayrıca Daşcının 2013 yılında yaptığı İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri konulu makale çalışması da bulunmaktadır. Cemaloğlu ve Şahin ile birlikte yapılan çalışmada ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşama durumlarının;

yönetmel, örgütsel, işle ilgili ve ilişkisel nedenlerden kaynaklandığı saptanmıştır. Öğretmenler genellikle, ilişkisel nedenlerden konuşmanın faydasız olduğu ve yönetmel nedenlerden yöneticinin sözde ilgileniyor görünmesi sebebiyle örgütsel sessizlik yaşamakta oldukları sonucuna varmışlardır.

Taşkıran'ın (2010) Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma doktora tezinde de konu incelenmiştir. 602 otel çalışanı ile yapılan araştırma sonunda; çalışanların ilişkisel sessizlik tutumlarının, bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğu; çalışanların nispeten yüksek adalet algısına sahip olduğu ve yöneticilerin: daha çok dönüştürücü lider olarak algıladıkları tespit edilmiştir.

Köse'nin (2013) çalışmasında da okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi incelenmiştir. Araştırma sonunda dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönde, örgütsel sessizlikle örgütsel öğrenme arasında ve işlemsel liderlik ile örgütsel öğrenme arasında da ters yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Kahveci'nin (2010) ilköğretim okullarında yaptığı çalışma sonunda; öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde, örgütsel bağıllık algılarının da orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin yönetici, ortam ve öğretmen faktörü ile örgütsel bağıllığın devam bağıllığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağıllığın duygusal sessizlik faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, ortam ve öğretmen faktörleri arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ruçlar'ın (2013), Sakarya Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde yaptığı araştırma sonunda; öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak yaş, görev yaptıkları fakülte, yönetim tarzı, yöneticiyle yüz yüze görüşme sıklığı ve yöneticiyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre çalışanların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Afşar'ın (2013) çalışmasında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi araştırılmıştır. İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 377 kişi (hemşire, hekim, biyolog, laborant, idari personel) üzerinde yapılan araştırma sonunda örgütsel sessizlik alt boyutları ile sosyo – demografik farklılıklara göre farklılıklar olduğu görülmüştür. Üste güvensizlik alt boyutu ile unvan, görev niteliği ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Araştırma sonunda örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Kutlay'ın (2012) Akdeniz Bölgesi'nde bulunan üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri üzerinde: örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliğin, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemiştir. 291 araştırma görevlisiyle yapılan araştırma sonunda, araştırma görevlilerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin; örgütsel adanmışlık ve örgütsel yeterlilik düzeylerinden istatistiksel olarak etkilendiği sonucuna ulaşmıştır (İşleyici, 2015: 60-63).

Erenler'in (2010) çalışmasında; Antalya'daki beş yıldızlı grup ve zincir otel işletmeleri çalışanlarından oluşan örneklemeden toplanan verilerle test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, tepe yönetiminin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde ters yönlü etkisi, zorunlu bağlılığın ise çalışan sessizlik davranışı üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, tepe yönetiminin açıklığı ve algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışına etkisinde içsel kontrol odağının düzenleyici bir rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, çalışan sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediği, eğitim durumunun ise farklılığa sebep olduğu gözlenmiştir.

Öztürk'ün (2014) çalışmasının amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarını belirlemek ve örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Çalışma 2013-2014 Eğitim Öğretim yılında Konya ili merkez ilçelerinde (Karatay, Meram, Selçuklu) bulunan ortaokullarda görev öğretmenlerle yapılmış olup, 26 okul ve bu okullarda görev yapan 467 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici faktörü arasında negatif bir ilişki varken, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin öğretmen faktörü arasında negatif bir ilişki varken, yönetici ve ortam faktörleri arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici faktörü arasında pozitif bir ilişki varken, öğretmen ve ortam faktörleri arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir.

Güvenli'nin (2014) Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezinde konuya farklı bir boyuttan yaklaşılmıştır. Araştırma sonunda; dağıtımsal adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu; etkileşimsel, işlemsel adalet ve bilgilendirme adaleti ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik ile duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme hissi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

Bildik (2009) çalışmasında örgütsel sessizliğin, liderlik tarzları ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinin bulunmasını amaçlamıştır. İş görenlerin isteyerek ya da istemeyerek gösterdikleri bu sessiz kalma davranışının, örgütler için nasıl bir sonuç oluşturduğu, etkilerinin hangi liderlerle değiştirilebileceği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmasında özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer çeşitli hizmet sektörlerinde olmak üzere geniş bir alanda uygulanan ankette kullanıma uygun 1051 anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

Özetle; Bildik (2009); “İş görenlerin gösterdikleri sessiz kalma davranışı eskiden uyum içinde çalışıldığı şeklinde algılansa da, bugün bilinçli, kasıtlı olarak gösterilen bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmektedir. İş görenler örgüt içerisindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inanıyorlar. İş görenler konuşmanın olası risklerini

değerlendirerek sessiz kalmayı tercih ediyorlar, yöneticilerin olumsuz geri bildirimine karşı hoşgörülü davranmadıklarını belirtiyorlar. Konuştuklarında baş belası ve sürekli şikayet eden sevimsiz kişiler olarak görüleceklerinden bahsediyorlar ve işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellemelerle karşılaşacaklarına inanıyorlar. Bu durum ise yeni fırsatların kaçırılmasına ve iş görenlerin bu ortamda yaşadıkları stresin performanslarını olumsuz etkilemesine neden olmaktadır.” verilerine ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Algın (2015), Ankara ilinde bulunan üç devlet üniversitesinin Fen-Edebiyat, Eğitim ve Mühendislik fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının, sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik düşünceleri ele alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının sessizlik algıları cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının genellikle sessiz kaldıklarını ancak konu ve kişi sınırlaması yaparak konuşmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Araştırmada; çalışmaya katılan öğretim elemanlarının sessizliğin nedenleri ve olası sonuçlarına yönelik algılarında cinsiyet, unvan, idari görev, çalışma süresi ve fakülte değişkenlerine yönelik istatistikî anlamda farklılıklar bulunmuştur.

Yüksel (2015) yılındaki yaptığı araştırmada okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemiş, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemiştir. Amaç doğrultusunda 2013-2014 eğitim öğretim yılında, Kocaeli ili İzmit merkezde yer alan ortaöğretim kurumlarında görev yapan 198 okul çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul çalışanlarının orta düzeyde örgütsel bağlılığa, düşük düzeyde örgütsel sessizliğe sahip oldukları, okul çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Okul çalışanlarının demografik özelliklerine göre de örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılaşmalar olduğu tespit edilmiştir.

İşleyici'nin 2015 yılında yaptığı çalışmada; 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Zonguldak il merkezinde bulunan okullarda görev yapan 474 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik algıları arasında yaş, cinsiyet, kıdem, yöneticiyle çalışma yılı ve mezun olunan okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

Özdemir (2015), sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Öğretmenlerin sessizlik ve bağlılık davranışlarının; yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan fakülte, kıdem, okulda çalışılan süre gibi değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler ve araştırma soruları İstanbul ili, Ümraniye ilçesinde bulunan 11 ilkokulda görev yapan toplam 360 kadrolu öğretmenden elde edilen verilerin oluşturduğu örnekleme test edilmiştir. Örgütsel sessizliğin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik alt boyutları ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih eden öğretmenler, görev yaptıkları okula karşı kendilerini borçlu hissetmektedir. Korunmacı sessizlik boyutu ve kabullenici sessizlik boyutu ile duygusal bağlılık boyutu arasında ise negatif, fakat anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Okulun başarısı ve amaçlarına ulaşması için sessiz kalmayı tercih eden öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmedikleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışı arttıkça öğretmenler içsel olarak okuldan uzaklaşmakta, kendilerini okulun bir parçası olarak görmemektedir.

Gökçe (2013), 2012-2013 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan lise öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 17 devlet lisesinde ve 5 özel lisede görevli 292 öğretmene "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" uygulanmış öğretmenlerin verdiği cevaplar cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, eğitim durumu, çalışılan kurum, lise türü, kıdem ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programından yararlanılarak çözümlenmiş, bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) VE Post-hoc Scheffe testleri kullanılmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumlarının tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin birinci sebebi ilişkileri koruma, ikinci sebebi kendini koruma ve korkma üçüncü sebebi ise ilgisizlik ve boyun eğme şeklinde sıralanmıştır. Buna göre öğretmenler en çok ilişkilerini korumak için örgütsel sessizlik davranışı göstermekte iken, kendini koruma ve korkma ile ilgisizlik ve boyun eğme de öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumu göstermelerine neden olan faktörler arasındadır.

Soybaş (2015), Yaptığı çalışmada, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve performans kavramları üzerinde durmuştur. Bu kavramlar arasındaki etkileşimi belirlemek amacıyla özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerinde bir araştırma yapmıştır. Elde edilen veriler ile örgütsel sessizlik iklimi boyutları, işgören sessizlik davranışları boyutları ve işgören performansı arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Ayrıca, araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, görevi, çalıştığı birim) ile sessizlik iklimi, sessizlik davranışları ve performans ilişkisi incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda, örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizlik davranışları ve işgören performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik iklimi algılarının, sessizlik davranışlarının ve performansın demografik özelliklerin çoğuna göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

6.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Diğer Ülkelerde Yapılan Araştırmalar

Milliken ve Morrison, 2000 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütlerde sessizlik, 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada ise değişim ve gelişim önünde engel olan örgütsel sessizlik ve sessizlik çeşitleri konularını irdelenmişlerdir (Yanık, 2012:15).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003; akt. Taşkiran, 2011: 116) yaptıkları çalışmada çalışan sessizliğinin keşfi ve çalışanın üstleriyle iletişim sorunu üzerinde durmuşlardır. Çalışanların bir takım durumlarda niçin sessizliği tercih ettiklerini tespit etmek için 40 çalışan ile görüşme yoluyla yapmış oldukları bu çalışmada, çalışanların konuşmamayı tercih etmelerindeki en önemli nedenin olumsuz sorun çıkarıcı biri olarak algılanma korkusu olduğunu ve bu durumun da ilişkilerinin

zedelenmesine neden olacağına dair bir inanç oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır.

Pinder ve Harlos (2001), çalışanın sessizliği ve algılanan adaletsizliğin yanıtı olarak sukünet ve uysallık temaları üzerinde durdukları çalışmalarında, çalışan sessizliğinin, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı durumunu göz ardı ederek, sessizliğin; tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen çalışanların ihmal edilen bir tepkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Vakola ve Bauradas (2005; akt. Taşkiran, 2011:117), örgütsel sessizliğin geçmişleri ve sonuçları konulu araştırmalarında 677 çalışan üzerinde anket tekniğini kullanarak çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda ise çalışan sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde rol oynadığını tespitine ulaşmışlardır.

Perlow ve Williams (2003) , sessizliğin şirket üzerindeki olumsuz etkileri konulu araştırmalarında çok çeşitli sektör ve farklı ölçeklerden yönetici ve çalışanlar ile görüşmeler yapmışlardır. Araştırma sonucunda sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğunu saptamışlardır (Gökçe, 2013: 42).

Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmondson, 2009 yılında yapmış oldukları çalışmalarında korkunun sonuçları ve bu sonuçların örgütsel davranış içindeki durumunu ve bunun sonucunda sessizliğin korku boyutunu irdelemişler ve süreçleri üzerinde durmuşlardır.

Diğer taraftan sessizlik üzerine yurtdışında yapılmış ve hem yurtdışında hem de Türkiye’de bu alanda yapılmış çalışmalara ışık tutmuş, alana kaynaklık etmiş önemli çalışmalarda bulunmaktadır (Yanık, 2012: 15). Bu çalışmaları özetlersek;

- Scheufele ve Moy(2000), sessizlik sarmalının yirmi beş yılı,
- Bowen ve Blackmon (2003), sessizlik sarmalı ve örgütsel sesin üstündeki çeşitliliğin dinamik etkileri,

- Dyne, Soon ve Botero(2003), alışan sessizlik ve çalışan sesin kavramsallaştırılması,
- Premeaux ve Bedeian (2003), iş yerinde sessizliği kırmak,
- Brown ve Coupland (2005), sessizliğin sesleri,
- Panteli ve Fineman (2005), sessizliğin sesi ve organize olan takımın durumu,
- Gambarotto ve Cammozzo (2010), sessizlikten çıkış, çalışan ses ve yeniliği konulu çalışmalar bulunmaktadır.

III. BÖLÜM

1. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemiyle ilgili yapılara yer verilmiştir. Bu bağlamda şu hususlar açıklanmıştır: Araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grupları, verilerin toplanması, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan geçerlik-güvenirlik stratejileri yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmacılar için temel sorunlardan biri, çalışması için hangi yöntemin uygun olduğuna karar vermektir. Araştırma yöntemleri arasında seçim yapmak, neyi bulmaya çalıştığımıza bağlıdır.

C. Darwin ve H. Harlow yaptıkları ayrı araştırmalarla şempanzelerin davranışları üzerine odaklanmışlardır. Fakat iki araştırmacının amacı farklı olduğu için farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Darwin nitel araştırma yöntemlerini kullanmış ve hayvanları doğal çevrelerinde incelemiştir. Harlow ise yalnızlığın ve mahrumiyetin şempanzeler üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla hayvanların yaşadığı çevreyi deneysel işleme uygun şekle dönüştürmeye yönelik bir yol izlemiştir. Her iki araştırmacı da kendi amacına uygun olan araştırma yöntemini seçmiştir (Büyüköztürk vd., 2014: 240). Bu örnekten yola çıkarak bu çalışmada deneysel bir ortam oluşturmaktansa, örgütsel sessizlik davranışı gözlemlenen ya da gözlemlenme olasılığı yüksek olan kişileri okullarda yaşadıklarının nedenlerinin ve sonuçlarının betimlenmesi üzerinde durulacaktır.

1990'larda ve 21. Yüzyıla girerken nitel araştırmalardaki yaklaşımların sayısında artış olmuş ve yaklaşım türleri daha belirgin olmuştur. Nitel araştırmanın tarihsel kökeni antropoloji, sosyoloji, beşeri bilimler ve değerlendirmeye dayanmaktadır (Demir, 2014: 13).

Nitel Yöntemler, nicel araştırma yöntemlerinden farklı bir bilimsel araştırma yaklaşımını gösterir. İkisinin de süreçleri benzer olmasına rağmen, nitel yöntemler metin ve imgesel verilere dayanır. Veri analizinde özgün adımlara ve farklı desenlere sahiptir. Meriam'a (2013:14) göre nitel araştırmanın amacı, insanların hayatlarını

nasıl anlamlandırdıklarıyla ilgili bir anlayış geliştirmek, anlamlandırma sürecinin ana hatlarını çizmek ve insanların deneyim yaşadığı şeyleri nasıl yorumladıklarını tarif etmektir. Bu işlemleri yaparken kaynaktan kaynağa farklılık göstermesine rağmen kullanılan bir takım modeller, desenler ya da türler bulunmaktadır.

Nitel araştırmalarda kullanılan farklı yaklaşımları incelemeden önce bu tür çalışmaların aşağıda açıklanan ortak özelliklerinin incelenmesinde fayda vardır.

McMillan'ın (2000; akt. Büyüköztürk vd., 2014: 241) özellik incelemesinde;

- *Doğal Ortam, Doğrudan veri toplama, Zengin betimlemelerin yapılması, Sürece yönelik, Tümevarımcı veri analizi, Katılımcıların bakış açısı ve araştırma desenlerinde esnekliktir.*

Bir diğer taraftan bu genel özelliklerin ötesinde, kendine özgü desenler vardır. Bu desenler veri toplama, analiz ve yazım üzerine odaklanır, ancak disiplinlerden ortaya çıkar ve araştırma süreci boyunca devam ederler.

- *Etnografik araştırma, Tarihi araştırma, Eylem araştırması, Fenomenoloji (olgu bilim) çalışması, Kuram oluşturma, Durum çalışması ve Anlatı araştırmasıdır.*

Christensen, Johnson ve Turner'a (2015) göre fenomenoloji: "Araştırmacının, bir ya da daha fazla katılımcının bir fenomeni (olay, durum, kavram vb.) nasıl deneyimlediğini açıklamaya çalıştığı nitel araştırma yöntemidir."

Cropley'e (2002) göre fenomenoloji (olgubilim) çalışmaları farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Fenomenoloji (olgubilim) araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıatabilecek bireyler ya da gruplardır. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmeler yapılır. Araştırmacının görüşülen bireyle güven ve empatiye dayalı bir etkileşim ortamı oluşturabilmesi önemlidir. Böyle bir ortam içinde bireyler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları ya da üzerinde fazla düşünmedikleri yaşantıları ve anlamları ortaya koyabilir (Büyüköztürk vd., 2014: 20)

Güzel'e (2006) göre; Fenomenoloji (olgubilim) tekniğinde belirli bir konu çerçevesinde, seçilmiş katılımcılar grubunun ayrıntılı bilgi ve fikirlerini belirlemek amacıyla yapılandırılmış bir grup görüşme tekniği olan odak grup görüşmesi kullanılır. Veriler analiz edilerek katılımcıların dile getirdiği değerlendirmelerin, kaygıların ve görüşlerin bir sentezi yapılır. Bu çerçevede incelendiğinde yapılmış olan bu çalışmaya en uygun nitel araştırma modelinin/deseninin *katılımcının bakış açısını* temele alan ve farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmayı ön plana çıkaran durum tespiti yapmaya yönelik nitel araştırma türlerinden **Fenomenoloji(olgubilim)** deseninin olduğuna karar verilmiştir. Ayrıca seçilen bu modelin/desenin örgütsel sessizlik olgusunu daha iyi tanımamıza, anlamamıza ve anlamlandırmamıza yardımcı olacak sonuçlar, örnekler, açıklamalar ve yaşantılar ortaya çıkarabileceği kanaatine de varılmıştır.

1.2. Çalışma Grupları

Bu araştırmanın çalışma grubu; Fraenkel ve Wallen'ın (2006) sınıflandırmalarından amaçlı örneklemeden **maksimum çeşit örnekleme yöntemi** ile 2015-2016 Eğitim-Öğretim yılında Konya ilindeki okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerinden oluşturulmuştur.

Amaçlı örnekleme, olasılı olmayan, seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Belli ölçütleri karşılayan veya belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istenildiğinde tercih edilir. Seçilen durumlar ışığında doğa ve toplum olaylarını ya da olgularını anlamaya ve bunlar arasındaki ilişkileri keşfetmeye ve açıklamaya çalışır. İncelenen problemle ilgili olarak kendi içinde benzeşik farklı durumların belirlenerek çalışmanın bu durumlar üzerinde yapılması maksimum çeşit örnekleme tanımlar. Bu örneklemede genelleme kaygısı olmamakla birlikte, problemle ilgili farklı durumların örnekleme alınması nedeniyle önemli ipuçları vereceği söylenebilir (Büyüköztürk vd., 2014: 90).

Amaç, görece olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Maksimum örneklem oluşturmada amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasında

herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır.

Okul yöneticileri ve öğretmenler maksimum çeşit örnekleme yöntemi dikkate alınarak okul türü (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise, özel okul), cinsiyet (kadın, erkek), üye olduğu sendika değişkenleri dikkate alınarak seçilmiştir.

Çalışmanın yapıldığı tarihte (2015/2016 Eğitim Öğretim yılı bahar dönemi) Konya ilinde 899 müdür görev yapmakta olup, bunların 843'ü erkek 56 tanesi kadın müdürdür. Toplam müdürler içerisinde kadın müdürlerin oranı % 6,22 olduğu göz önüne alındığında; 8 olan müdür katılımcı sayısına oranının ~ % 0,5 olmasından dolayı 1 kadın müdür ve 7 erkek müdür seçilmiştir. Katılımcı kadın müdür Anaokulu seviyesinde olup, İlkokul, Özel Ortaokul, İmam Hatip Ortaokulu, Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi, Mesleki ve Teknik Lise ile Endüstri Meslek ve Teknik Lisesi düzeyinde her birinden 1 müdür olacak şekilde 7 erkek müdür katılımcı olmayı kabul etmiştir. Bu Müdürlerden sendika üye sayıları temel alınarak 6'sı Eğitim-Bir-Sen ve 1'si Türk Eğitim Sen üyesidir.

Öğretmen grubu da 8 kişiden oluşmaktadır. Katılımcı kadın öğretmenler her okul türünden birer katılımcı olmak üzere (Anaokulu, Özel Ortaokul, Anadolu Lisesi ve Mesleki ve Teknik Lise) 4 katılımcı, erkek öğretmenler ise her okul türünden birer katılımcı olmak üzere (İlkokul, İmam Hatip Ortaokulu, İmam Hatip Lisesi ve Endüstri Meslek ve Teknik Lise) 4 katılımcıdır. Öğretmenlerin 5'i Eğitim-Bir-Sen üyesi, 3'ü Türk Eğitim Sen (ulaşıl原因 diğer sendika üyesi öğretmenler görüşmeyi kabul etmediğinden dolayı 1 katılımcı bu sendikaya aktarılmıştır.) sendikası üyesidir.

Böylece katılımcı okul yöneticileri ve öğretmenler arasında sosyal olarak benzeşik farklı durumların ortaya çıkarılmasına odaklanılmıştır.

Tablo 4: Katılımcı Bilgileri Tablosu

KATILIMCI	GÖREVİ	GÖREV YERİ	CİNSİYETİ	SENDİKASI
Yönetici 1	Mdr. Yrd.	Özel Ortaokul	Erkek	Eğitim Bir. Sen.
Yönetici 2	Mdr. BaşYrd.	İmam Hatip Lisesi	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Yönetici 3	Müdür	Mesleki ve Teknik Lise	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Yönetici 4	Müdür	Anadolu Lisesi	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Yönetici 6	Müdür	İlkokul	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Yönetici 7	Müdür	İmam Hatip Ortaokulu	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Yönetici 8	Müdür	Anaokulu	Kadın	Türk Eğitim Sen.
Öğretmen 1	Sosyal Bilgiler	İmam Hatip Ortaokulu	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Öğretmen 2	Tarih	Anadolu Lisesi	Erkek	Türk Eğitim Sen.
Öğretmen 4	Matematik	İmam Hatip Lisesi	Erkek	Eğitim Bir. Sen
Öğretmen 5	Sınıf Öğrt.	İlkokul	Erkek	Türk Eğitim Sen.
Öğretmen 6	Matematik	Özel Ortaokul	Kadın	Eğitim Bir. Sen
Öğretmen 7	Giyim Öğrt.	Mesleki ve Teknik Lise	Kadın	Eğitim Bir. Sen
Öğretmen 8	Okul Öncesi	Ortaokul	Kadın	Eğitim Bir. Sen
Öğretmen 9	Beden Eğitimi	Özel Eğitim	Kadın	Türk Eğitim Sen.

1.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması sırasında fenomenolojik (olgu bilim) desende, katılımcılarla mülakat/görüşme tabanına dayanan odak grup görüşmesi tekniği kullanılmıştır. Odak grup görüşmeleri, nitel araçlarla yapılan değerlendirmelerde ortaya çıkan sonuçların derinlemesine incelenmesi ve raporlanması amacıyla kullanılır. Odak grup görüşmelerinin temel çıkış noktası, sosyal psikoloji, davranış ve iletişim teorileridir. Odak grup görüşmelerinin amacı, belirlenen bir ya da birkaç konu hakkında katılımcıların bakış açılarına, yaşantılarına, deneyimlerine, eğilimlerine, fikirlerine, duygularına, tutum ve alışkanlıklarına dair derinlemesine ve çok boyutlu nitel bilgi edinmektir.

Odak grup görüşmesi tekniği, kişilerin görüşlerini ve tutumlarını açığa çıkarmak amacıyla, konunun uzmanı tarafından yürütülen, araştırmayı yapan kişi ya da kişiler tarafından önceden belirlenmiş sorular ışığında grubun ortaya koyduğu görüşlerin özetlendiği bir araştırma yöntemidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 18).

Odak grup görüşmesi, ortak bir sorun etrafında birleşebilen grup üyelerinin, görüşmecinin soracağı sorulara karşılıklı etkileşimde bulunarak, cevap aramaları şeklinde yapılır. Gruptaki her üye, kendi görüşlerini belirtirken, öteki üyelerin de görüşlerini öğrenir. Üyeler, genellikle, konuyu birbirleriyle tartışır; görüşmeci, bu tartışmaları başlatmak, amaçtan uzaklaşmamasını sağlamak ve ortaya çıkan bilgileri toplamakla görevlidir (Karasar, 2012:167).

Odak grup görüşmeleri, önceden belirlenmiş yönergeler çerçevesinde gerçekleştirilen, bu yöntemin mantığına uygun olarak görüşülen kişilerin öznelliklerini ön planda tutan, katılımcıların söylemine ve bu söylemin toplumsal bağlamına dikkat edilmesi gereken nitel bir veri toplama tekniği olarak tanımlanabilir. Odak grup görüşmelerinde önemli olan, katılımcıların genel kabul gören görüş yönünde fikir bildirmeleri değil, sadece kendi görüşlerini özgürce ortaya koymalarını sağlayacak ortam oluşturmaktır. Araştırmacının nötr bir davranış sergilemesi buna katkı getirecektir. Odak grup görüşmelerinde genellikle konuşmanın gidişatını kontrol ve yönlendiren bir kolaylaştırıcı bir başka deyişle

moderatör ve not alma işlemini takip eden bir raportör bulunmaktadır (Çokluk, 2011).

Birçok kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı yazılı anlatıma yeğler. Bunun başlıca nedenleri arasında, yazı ile yanlış anlamların daha fazla olabileceği, ek açıklamalarda bulunma olasılığının sınırlı olması; verilen bilgilerin, belgelenmiş bir sorumluluğunun yüklenilmek istenmemesi ile görüşmenin daha rahat ve daha az zaman alması sayılabilir (Karasar, 2012:166). Ses kayıt cihazının daha sonra çözümlenmesi ve grup içerisinde kimin ne söylediğinin anlaşılmasının zor olmasından dolayı video kamera ile kayıt yapılması kararlaştırılmıştır. Ancak her ihtimale karşı video kameranın görüntüsünün aktarılmasında problem yaşanabilme olasılığı göz önünde bulundurularak ses kayıt cihazı da ortamda açık bulundurulmuştur.

Araştırmacı bu çalışmada tam katılımcı gözlem yapmayacağından dolayı, *katılımcı olmayan gözlem yöntemini* kullanmıştır. Odak grup görüşmeleri okul yöneticileri ve öğretmenler ile ayrı ayrı 8'er kişilik 2 ayrı oturumda yapılmıştır. Görüşmeler esnasında tez danışmanı da görüşme ortamında bulunmuştur. Görüşme esnasında araştırmacı konuya hiçbir şekilde görüş beyan etmemiş, konu hakkında yorum yapmamıştır. Araştırmacı katılımcıların görüşlerini özgürce ifade etmelerine izin vererek, tez danışmanı ile yönelttiği sorularla katılımcılara yön veren moderatör pozisyonunda yer almıştır.

Veri toplama aşamasının verimli geçmesi için bir takım hususlara dikkat edilmelidir. Buna göre aşağıdaki hususlara dikkat edilmiştir;

- ✓ Katılımcıların kendilerini güvende hissetmeleri, daha rahat bir ortamda konuşabilmeleri ve haklarını korumak için Etik Sözleşmesi imzalanmıştır. (EK-1)
- ✓ Moderatör, konuda uzman gibi görünmemiş, sadece tartışmaları desteklemiş ve grup üyelerini tartışmaya katılmaları için teşvik etmiştir. Tartışma konusu ile ilgili yorum yapmaktan kaçınmıştır. Moderatör, tartışma her kesintiye uğradığında bir şeyler söyleyerek konuya girmemiş sessizce bekleyerek ortamı gözlemlemiştir.

- ✓ Tartışma sırasında moderatöre, konuya ilişkin kişisel fikri sorulursa, fikir belirtilmeyecek ve burada olma amacının “onları eğitmek ya da bilgilendirmek olmadığını” vurgulayacak, ancak kişisel görüşünü tartışma bittikten sonra belirtebileceğini söyleyecektir. (çalışmada böyle bir durum ile karşılaşılmamıştır.)
- ✓ Tartışma sürecinin soru-cevap şeklinde ilerlememesine dikkat edilmiştir.
- ✓ Baskın katılımcılar, tartışmanın akışını kontrol etmeye başladıklarında, konu dışına çıktıklarında, konuyu normal akışına çekmek için, bu katılımcılarla göz temasından kaçınılmış ve yumuşak bir şekilde dikkatini diğer katılımcılara yönlendirerek, teşekkür ederek konu değiştirilmiştir.
- ✓ Tartışmada çok pasif kalan katılımcılarla göz teması kurularak ve isimleri ile hitap edilerek, katılımları için cesaretlendirilmiştir. Gerekliğinde doğrudan görüşleri sorulmuştur.
- ✓ Odak grup tartışmalarında grubun oturma düzeni önemli olduğu için tartışmalarda yuvarlak masa toplantısı tercih edilmiştir.
- ✓ Katılımcıların konudan konuya atladıkları durumlarda, moderatör buna kısa bir süre izin vererek, daha sonra konuyu istenen yöne çekmek için kısa bir özetleme ile yumuşak bir geçiş yapmıştır.

Karasar’a (2012:168) göre; görüşmeler uygulanan kuralların katılığına göre: *yapılanmış* (formal), *yarı yapılandırılmış* (yarı formal) ve *yapılanmamış* (informal) olmak üzere 3’e ayrılır. *Yapılanmış görüşme*, önceden yapılan, hangi soruların ne şekilde sorulup hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı şekilde saptayan görüşme planını aynen uygulandığı görüşmedir. *Yapılanmamış görüşme*, görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestliği veren esnek ve kişisel görüşlere kadar inebilen bir görüşme türüdür. İki uç görüşme türü zaman zaman problemler ortaya çıkarabilmektedir. İki uç aynı zamanda bir derece sorununu da meydana getirebilmektedir. Görüşmeler genellikle bu iki uç arasında bir ortamda yapılır ve buna *yarı yapılanmış görüşme* adı verilir. *Yarı yapılandırılmış görüşme*, Dede’ye göre (2014:190) genellikle katılımcıların görüşlerini ve fikirlerini ortaya çıkarma amaçlı birkaç soruyu içeren açık-uçlu bir süreci içermektedir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak Odak Grup Görüşmesinde sorulacak soruların önceden ana çizgileri ile hazırlanması, görüşmedeki gelişmelere göre yeni soruların sorulması ve dolayısıyla da değerlendirilmesini kolaylaştıracak **yarı yapılandırılmış görüşme tekniği** ile verilerin toplanmasına karar verilmiştir. Görüşme esnasında öğretmen ve yöneticilere sorulacak olan sorular katılımcıların söylediklerini ayrıntılaştırmak veya daha detaylı biçimde görüşlerini açıklamak için sorulacak sorular tez danışmanı ile birlikte belirlenmiştir.

Bu çalışmada yapılan odak grup görüşmesinde katılımcılara yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. Öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışı gözlemleniyor mu, gözlemlenmiyor mu?
2. Örgütsel sessizliği tercih eden öğretmenler, neden bu durumu tercih ediyor?
3. Okullarda örgütsel sessizliğin oluşması durumunda gözlemlenen olası sonuçları nelerdir?
4. Okullarda öğretmenlerin örgütsel sessizliğini ortadan kaldırmak için neler yapılabilir?

Kruger (2002) odak grup görüşmelerinin çember şeklinde oturmuş tercihen 6-8 kişilik gruplarla gerçekleştirilmesini ve ses/görüntü kaydı alınmasını önermektedir. Görüşme 2016 yılı Temmuz ayı içerisinde, Konya da bulunan bir restaurantta öğretmen grubu ile sabah saatlerinde, yönetici grubu ile de öğleden sonra yapılmıştır. Kayıt öncelikle görüntü olarak alınmış ancak her ihtimale karşı ses kaydı da alınmıştır. Öğretmen grubu ile yapılan görüşme 2 saat 26 dakika (16.746 kelime) sürmüştür, yönetici grubu ile 2 saat 15 dakika (15.498 kelime) sürmüştür.

Katılımcılar hiç hazırlanmadıkları bir konu hakkında görüşlerini ortaya koymalarının ya da ilk ısınma sürecinin zor geçmesi ihtimaline karşı, iki gün önceden araştırmacı tarafından hazırlanan kısa bilgilendirme notu tüm katılımcıların mail adreslerine yollanmış ve bilgi sahibi olarak düşüncelerini toparlayarak gelmeleri istenmiştir.

1.4. Verilerin Analizi

Araştırmacının verilerin bir kısmı üzerinde odaklandığı ve kalan kısımlarını göz ardı ettiği verileri “ayıklama” süreci ile başlar. Bu süreç gözden kaçan verilerin yeniden yerleştirilmesi, yeniden yapılandırılması, kodlanması ve verilerin muhafaza edilmesi aşamalarından oluşan bir süreçtir.

İlk olarak; verilerin analiz için hazırlanmasına ve düzenlenmesine başlanmıştır. Katılımcıların söylediklerinin geçerliliği, güvenilirliği ve derinliği hakkında çözümlenmiştir. Bu süreçte öğretmen ve okul yöneticilerinin araştırmaya katılımının istenen düzeyde olduğu görülmüştür. Verilerin toplanmasının ardından transkripsiyon sürecine geçilmiş, görüşme verileri araştırmacı tarafından herhangi bir bilgisayar yazılımı kullanılmadan izlenerek kelimesi kelimesine yazıya geçirilmiştir. Burada araştırmacının herhangi bir bilgisayar yazılımı kullanmamasının amacı duygu ve düşünceleri katılımcıların bire bir cümlelerini değiştirmeden alıntulamak ve görüşmeyi genel hatları ile hatırlamaktır. Bu esnada bir takım hataları da ayıklamayı düşünmüştür. Bu çalışmada öğretmen grubu ile yapılan görüşme 2 saat 26 dakika (16.746 kelime) sürmüştür, yönetici grubu ile 2 saat 15 dakika (15.498 kelime) sürmüştür.

İkinci olarak; Analiz sonucunda ortaya çıkan taslak metin her iki katılımcı grubuna da mail ile yollanmış ve “Bu metinde doğru bulmadığımız bir ifade var mıdır?” sorusu sorulmuştur. Tüm katılımcılar taslak metni onaylamıştır. Sadece bir yönetici ekleme isteğinde bulunmuştur.

Üçüncü olarak; Ayıklama işlemi tamamlandıktan sonra araştırmacı NVivo 8 yazılımını kullanarak içerik analizine ve ardından verilerin kodlanmasına başlanmıştır. Yönetici grubu görüşmesinde 24 alt başlıkta 47 referans ifade, öğretmen görüşme grubunda ise 33 alt başlıkta 93 referans ifade olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan sözcük sorgusunda “örgütsel sessizlik” ifadesinin yöneticiler görüşme grubunun %9,5’luk kısmında, öğretmen görüşme grubunun ise %7,7’lik kısmında geçtiği görülmüştür. Bu verilerden, görüşmeler esnasında konunun dışına çok fazla çıkılmadığı ve görüşme gruplarının çalışmaya konu olan örgütsel sessizlik durumu hakkında yeterince konuştukları anlaşılmaktadır.

Rossmann & Rallis'e (2012) göre Kodlama, verilerin aynı kategori içine alınarak düzenlenmesi ve bir kategoriye temsil eden bir kelimeyi yazma işlemidir (Demir, 2014: 198). Ek olarak bir metnin düzenlenmesi veya bir resmin kodlanması esnasında üç kategoriye düşecek şekilde yazılabilir.

- Ortak anlayış ve literatüre dayalı olarak, okuyucuların bulmayı bekleyeceği konular üzerindeki kodlar.
- Çalışmanın başlangıcında beklenmeyen ve sürpriz olan kodlar.
- Olağandışı kodlardır. Bu çalışmada olağandışı kodlara rastlanılmamış olup, genellikle literatürde karşılık bulan ve birkaç sürpriz olan kodlar kullanılmıştır.

Bu işlem sonucunda belirli kategoriler elde edilmiştir. Merriam'a (2013: Akt. Özoğlu, 2015:88) göre kategori sayısı azaldıkça daha yüksek seviyede soyutlanma sağlanmakta ve bulguları diğerleriyle paylaşmada kolaylıklar yaşanmaktadır.

Söz konusu kategorilere yönelik yapılan gözlemler, toplanan dokümanlar ve literatüre yönelik 4 kategori elde edilmiştir.

1.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik, nicel ve nitel araştırmalarda farklı şekillerde sağlanır. Nitel araştırmalarda inanırlık, nakledilebilirlik, güvenirlik ve doğrulanabilirlik kavramları: nicel araştırmalarda iç geçerlik, dış geçerlik, güvenirlik kavramlarına karşılık gelmektedir. Creswell'e (2014:201) göre; Nitel araştırmalarda *geçerlik*; belirli süreçler vasıtası ile bulguların doğruluğu için araştırmacı kontrolünü ifade ederken, *güvenirlik*; farklı projeler ve farklı araştırmacıların açısından da araştırmacının yaklaşımının tutarlılığını işaret etmektedir.

Aşağıdaki kısımda genelleme, iç geçerlilik/inanırlık, dış geçerlilik/nakledilebilirliği ve güvenirliliğinin nasıl sağlandığından bahsedilmektedir.

1.5.1. Genelleme

Frankel ve Wallen'a (2006: 250) göre, genelleme, bazı insanların isteklerinin ve açıklamalarının birden fazla kişi, grup, nesne ya da duruma uygulanması olarak düşünülür. Araştırmacılar literatüre dayalı bir açıklama yaptıklarında, aynı zamanda bir genelleme yapmış olurlar. Genelleme, geleceğe ilişkin beklentilere sahip olmamızı ve tahminlerde bulunmamızı sağladığı için önemlidir. Genellemeler her durum için geçerli olmamasına rağmen, bir şeyin diğerinden daha sık olduğunu ya da olmadığını tanımlar. Bu süreç nicel araştırmalar için oldukça kolay iken nitel araştırma bulgularında oldukça zordur. Bu nedenle, nitel araştırma bulgularının genellenmesi oldukça güçtür ve araştırmacıdan bu tür genelleme beklenmez.

Büyüköztürk vd. (2014: 250) nitel araştırmalarda genellemeyi şu şekilde açıklamaktadır; Peki, bu durumda nitel araştırmalarda genelleme yapılamaz mı? Ya da genelleme nasıl yapılır? Nitel araştırmalarda genelleme, araştırmacının yaptığı çalışmaya benzer bir çalışma yapan başka bir kişi tarafından yapılabilir. *Araştırmacı, bulgu ve sonuçlarının uygulanabilirliğini değerlendirerek diğer araştırmacıların bulgularının kendi durumu ile uyumlu olup olmadığını belirtmiştir.* Bu genelleme işlemi de tüm nitel araştırmalar için geçerli değildir.

1.5.2. İç Geçerlilik / İnanırlık

Nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının belirlediği kategorilerin ve yorumların gerçekten doğrularla örtüşmesine ve gerçeği yansıtmasına bağlıdır. Nicel araştırmalarda olduğu gibi nitel araştırmalarda da olgunlaşma, geçmiş, seçim işlemleri, veri toplama araçları, deneklerin yıpranması, deneyi yöneten kişinin etkisi, denek etkisi gibi sınırlamalar iç geçerliliği etkiler. Ancak, çalışılan konu üzerindeki uzun ve yoğun çalışmalar ve detaylı şekilde tutulan alan notları araştırmacının yanlış düşüncelerinin azalmasını sağlar (Büyüköztürk vd., 2014: 251).

Bir çalışmanın iç geçerliliğini arttırmada en çok kullanılan ve bilinen strateji *üçgenleme* tekniğidir. Bu çalışmada da araştırmacı bu tekniği kullanmıştır.

Patton'a (2002: Akt; Özoğlu, 2015: 84) göre üçgenleme bir başka deyişle üçleme, bir araştırmada farklı birkaç tür yöntem ya da verinin birlikte kullanılmasıdır.

Üçgenleme bu çalışma da kaynaklardan delillerin incelenmesiyle bilginin farklı veri kaynaklarını göstermek ve temaların tutarlı bir doğrulamasını inşa etmek için kullanılmıştır. Aşağıda açıklaması yapılan teknikler araştırmacı tarafından bu çalışmanın iç geçerliliğini sağlamak için kullanılmıştır.

- ✓ İç geçerliliğin sağlanmasında kullanılan yöntemlerden biri araştırmacının *çalışmaya getirdiği yanlılığın açıklanması/araştırmacının duruşudur*. Merriam'a (2013: Akt; Özoğlu, 2015: 85) göre araştırmacı, kendi kişisel önyargı ve ön kabullerini, eğilimlerini açıklamak zorundadır. Bu durum okuyucularda iyi bir şekilde yankılanacak açık ve doğru bir anlatı oluşturur.
- ✓ İç geçerliliğin sağlanmasında araştırmacı tarafından kullanılan bir diğer yöntem *sonuç raporudur*. Creswell'e (Akt; Demir, 2014: 201) göre, bu yöntem özel betimlemeleri veya temaları katılımcılara geri verme ve katılımcıların bunların doğru olup olmadığını hissetmelerinin belirlenmesi ile nitel bulguların doğruluğunun belirlenmesi için *üye kontrolü* kullanılır. Ham çözümlerinin geri verilmesini ifade etmez, sonuç üzerinde parçaları geri verir.
- ✓ İç geçerliliğin sağlanmasında araştırmacı tarafından kullanılan son yöntem ise *dış denetleyici kullanmadır*. Creswell'e (Akt; Demir, 2014: 202) göre, Akran değerlendirmesinden farklı olarak, bu denetleyici araştırmacıya ya da araştırmaya aşina değildir. Çalışmanın sonuçları veya araştırma sürecinin tamamına ilişkin projenin nesnel bir değerlendirmesini sağlayabilir. Bu şekilde çalışmanın birçok yönünün incelenmesi için bağımsız bir araştırmacının (araştırmacının başka bir üniversitede doktora yapan bir arkadaşı tarafından) araştırmaya dâhil edilmesi ile bu çalışmanın geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır.
- ✓ Son olarak araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi ve raporun yazılması aşamasında ise; katılımcıların deneyimlerinin detaylı bir betimlemesi, ortak yaşantıya sahip bir grubun detaylı tasviri yapılarak iç

geçerliliğın ayrıca desteklenmesi sağlanmıştır. Alan yazınından elde edilen bulgular ile örtüşüp örtüşmediğı incelenerek alan yazınına açıklama getirmesi ya da ileri zamanlarda yapılacak alan ile ilgili çalışmalara yön vermesi amacı ile araştırmacı tarafından raporlandırılmıştır.

1.5.3. Dış Geçerlik / Nakledilebilirlik

Nitel araştırmalardaki dış geçerlik nicel araştırmalarda olduğu gibi sonuçların genellenebilirliğine bağlıdır. Başka bir deyişle çalışmanın sonuçlarının farklı durumlara ne derece uygulanabileceği ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda genellenebilirlik yerine nakledilebilirlik kavramı kullanılmaktadır. (Büyüköztürk vd., 2014: 252).

Nitel araştırmalarda amaç belli bir olgunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamak olduğu, geniş bir örnekleme temsil etmediğı ve seçilen yöntemin yapılan araştırmaya özgü olduğu için daha önce genelleme kısmında da bahsedildiğı üzere nitel araştırmaların genellenebilirliği düşüktür.

Okuyucunun bulgular hakkında detaylı bilgi edinmesi için olay, durum ya da kişiler hakkında derinlemesine bilgi sahibi olması gerekir. Geertz'in (1973) bu durumla ilgili olarak *yoğun ya da zengin betimleme* kavramı akla gelmektedir. Merriam'a (Akt; Özoğlu, 2015: 86) göre nakledilebilirliğin sağlanması amacıyla günümüzde yapılan araştırmalarda bir strateji olarak kullanıldığı durumlarda *zengin ve yoğun tanımlama*, ortam ve katılımcıların tanımlanması kadar katılımcı görüşmelerinden, araştırma notlarından ve dokümanlardan yapılan alıntılar biçiminde sunulan uygun kanıtlarla desteklenen bulguların detaylı tanımlanması anlamına da gelir.

Bu açıklamalardan yola çıkılacak olursa; bu araştırmada ortaya çıkan olay veya durumların betimlemesinin yapılması yanında genellikle katılımcıların orijinal ifadelerinden alıntılara ve örneklere yer verilmiştir.

1.5.4. Güvenirlik/Tutarlılık

McMillan (2000: Akt; Büyüköztürk vd., 2014:250), nitel araştırmaların değerlendirilmesinde kullanılan en önemli ölçütün araştırmada elde edilen verilerin, verilerin analizinin ve sonuçlarının inanılır ve güvenilir olması olarak açıklamaktadır. Bu da araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik derecesine bağlıdır. Zaten iç geçerlik kısmında da bahsedildiği üzere bu araştırmanın geçerliliği *üçgenleme, çalışmaya getirdiği yanlılığın açıklanması/araştırmacının duruşu, sonuç raporu (üye kontrolü) ve dış denetleyici* kullanılarak sağlanmaya çalışılmıştır.

Büyüköztürk vd. (2014: 251) göre nitel araştırmalardaki güvenilirlik tanımı nicel araştırmalardan biraz daha farklıdır. Nitel araştırmalarda araştırmacılar davranıştaki tutarlılığa bakmak yerine daha çok yaptıkları gözlemin doğruluğuna bakarlar. Bu nedenle, güvenilirlik çalışılan ortamda meydana gelen her şeyi veri olarak kaydetmektedir. Nitel araştırmalarda güvenilirliği artırmada en kullanışlı yöntem *üye kontrolüdür*. Bu yöntemle araştırmacılar, notlarını katılımcılara verirler ve katılımcılarda kayıtların yanlışsız ve eksiksiz olduğunu doğrular. *Araştırmacı da kayıtları yazıya geçirdikten sonra katılımcıların hepsine bu metni yollayarak değiştirilmesini istedikleri bir durumun olup olmadığı sorularak teyit alınmıştır*.

Nitel araştırmalarda güvenilirliği artırmanın bir diğer yolu da araştırmanın her bir aşamasının ve izlenen yolun detaylı olarak tanımlanmasıdır. Bu araştırmada araştırmanın verileri odak grup görüşmesi tekniği ile toplanmış ve tüm katılımcılara dönüt sağlayarak metin üzerinde tam mutabakat sağlamıştır. Ardından Nvivo programı yardımı ile de veri analizi gerçekleştirilmiştir. Görüldüğü gibi sürecin detaylı bir biçimde okuyucuya sunulmasıyla, araştırmacı bu araştırmada güvenilirlik başka bir deyişle tutarlılığı en üst düzeyde sağlamaya çalışmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, çalışmanın verilerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca çalışmada yer alan örgütsel sessizliği öğretmenler ve yöneticiler bakımından etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve öğretmen sessizliğinin azaltılması, böylece okullarımızda modern yönetim anlayışının gerektirdiği, kurumsal çok sesliliğin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi üzerine gözlenen fiziksel, sözel ve işlevsel sembollerin çözümlenmesiyle elde edilen kategoriler etrafında bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Bu çalışmadan elde edilen kodlar ve kategoriler sessizliğin nedenleri ve sessizliği azaltan etkenler olarak iki ayrı alanda gösterilmiştir. Sessizliğin nedenleri; *Bireysel, Yönetimsel, Çevresel/Kültürel ve Örgütsel nedenlerdir*. Sessizliği azaltan etkenler ise; *bürokrasi, empati, katılımcı yönetim anlayışı, küçük grup görüşmeleri, okulda çalışma süresi, tanınma ve yöneticiye güvendir*.

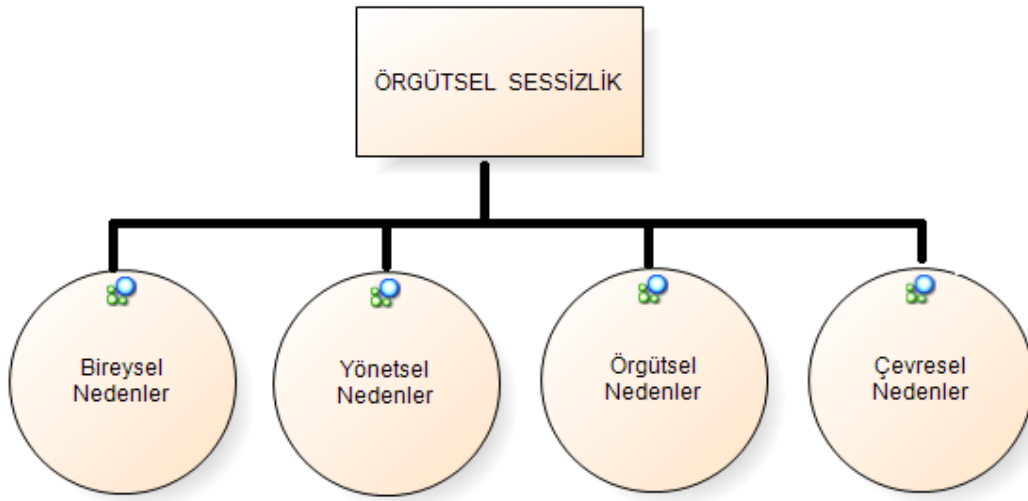
Bu bölümün akışının daha rahat takip edilebilmesi için içerik analizi neticesinde ortaya çıkarılan kategorileri yansıtan alt başlıklar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5: Çalışmanın Bulgular Özet Tablosu

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	
1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ AZALTAN ETKENLER
1.1. Bireysel Nedenler	1.1. Bürokrasi
1.1.1. Cinsiyet	1.2. Empati
1.1.2. Bilgiyi Paylaşmama	1.3. Katılımcı Yönetim Anlayışı
1.1.2.1. Artan İş Yükü	1.4. Küçük Grup Görüşmeleri
1.1.2.2. Rekabet	1.5. Okulda Çalışma Süresi
1.1.3. Kıdem	1.6. Tanınma
1.1.4. Eşitsizlik Algısı	1.7. Yöneticiye Güven
1.1.5. İş Kaygısı	
1.1.6. İlişkilerin Bozulma Korkusu	
1.1.7. Yetişme Kültürü	
1.1.8. Öğrenilmiş Çaresizlik	
1.1.9. Yetersiz Hissetme	
1.2. Yönetimsel Nedenler	
1.2.1. Yöneticinin Cinsiyeti	
1.2.2. Kendine Mal Etme	
1.2.3. Örtük İnançlar	
1.2.4. Yönetici-Öğretmen Etkileşimi	
1.2.5. Yönetim Anlayışı	
1.3. Örgütsel Nedenler	
1.3.1. Bürokrasi	
1.3.2. Baskın Koalisyonlar	
1.3.3. Okulda Çalışma Süresi	
1.3.4. Performans Değerlendirme	
1.3.5. Örgüt Kültürü	
1.3.6. Ödüllendirme	
1.3.7. Okulun Büyüklüğü	
1.4. Çevresel Nedenler	
1.4.1. Veli Baskısı	
1.4.2. Veli Desteği	
1.4.3. Veli Profili	

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

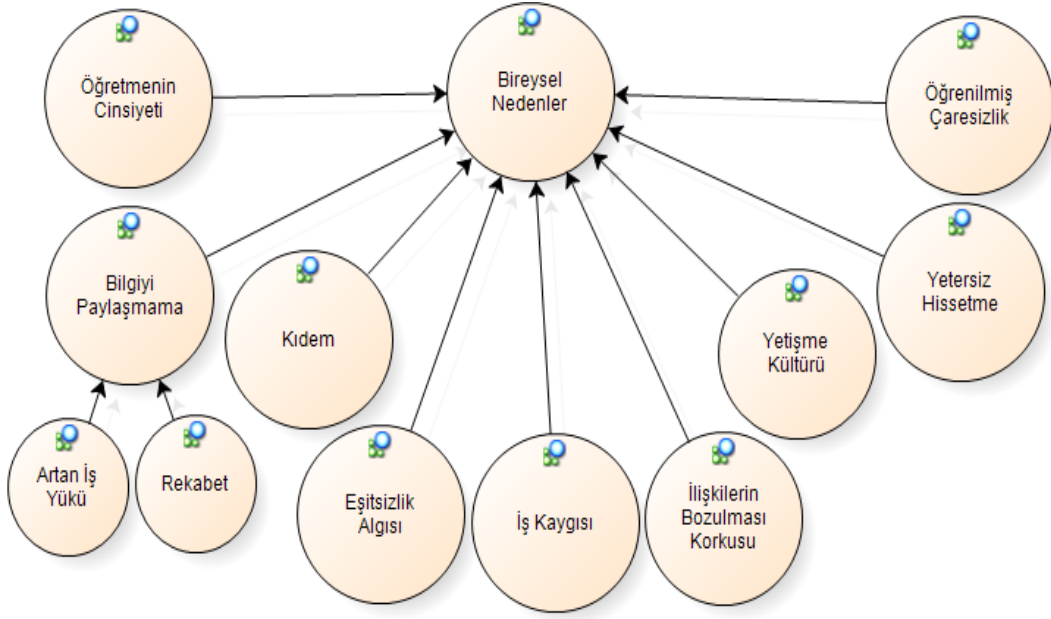
Burada örgütsel sessizliğe neden olan etkenler açıklanmıştır. Yapılan analiz sonucunda öğretmenlerde örgütsel sessizliğe neden olan etkenler aşağıdaki gibi kategorize edilmiştir.



Şema 1: Sessizliğin Nedenleri

1.1. Bireysel Nedenler

Öğretmenler seslilik davranışı göstermeden önce bunun sonuç ve risklerini düşünerek olumsuz bir sonuçla karşılaşmak korkusuyla konuşmaktan vazgeçebilir. Sessiz kalmaya fayda/maliyet analizi yaparak karar verebilmektedirler. Açıkça konuştuğunda beklediği ödül veya takdir yerine ceza veya kendine gelebilecek bir zarardan dolayı sessizliği neden tercih ettikleri bu bölümde yorumlanmaya çalışılacaktır.



Şema 2: Sessizliğin Bireysel Nedenleri

1.1.1. Öğretmenin Cinsiyeti

Okulda kadın öğretmen olmak örgütsel sessizliği kolaylaştıran etkenlerden birisidir. Özel okul öğretmeni olan kadın katılımcı öğretmen bu durumu aşağıdaki gibi dile getirmiştir.

Öğretmen 6 : “Kadınlar arasında daha fazladır belki daha fazla yaşanabilir, bizde böyle.”

Diğer taraftan Özel Eğitim Okulunda görevli katılımcı ise diyaloga şu şekilde devam etmiştir.

Öğretmen 9: “Hocam bir eksikimi bulmuştum benim çok iyi hatırlıyorum belki beş kere gittim odaya zümre için şu lafı şöyle yazmayacaksın şöyle yazacaksın, sonra bazı konularda artık aman ne söyleyeceğim kendi bildiğimi yapacağım.”

Buradan da anlaşıldığı gibi örgütsel sessizliğin erkeklere göre kadınlarda daha kolay ve sık rastlanmasının sebebinin kadınların duygusal yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Kadın öğretmenlerin duygusal değişimlerinin erkeklere göre daha

hızlı ve etkili olması sebebi ile sessizliğe kadınların daha yatkın olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmen 6: “Bir kadın bir erkekle bu konuyu tartışamaz bile çünkü biliriz ki erkekler kestirip atar uzatmaz 'aman niye uzatacağım hocam tamam işte söylemiştir geçmiştir müdür bey ya da hoca demiştir' der geçer, ama ben sen biliyor musun hoca şunu demeye çalıştı asıl oo öyle mi demeye çalıştı acaba anlamamıştır bu sefer ne yapıyorsunuz acaba ben yanlış düşündüm bak öylemi düşündü haa demek öyle düşündü hani işin daha bir derinlemesine analizi yapıyor doğru yani kadınlar arasında, toplantı ortamın da kadınlar çok konuşmaz, sonrasında daha çok kadınlar arasında kulis olur.”

Bu duygusal değişim olgusunun böyle olduğuna kadın öğretmenler de katılmakta ve yukarıdaki diyalog geçmektedir. Kadınların doğuştan getirdiği ya da kültürel olarak öğrendikleri özellikleri, erkeklere göre daha ince, hassas, detaycı olmalarına ve erkeklere göre daha kırılgan olmalarına neden olmaktadır. Tersine erkeklerin doğuştan getirdiği ya da öğrendikleri özellikleri ise biraz daha genel düşünmelerine, olayların ve eylemlerin üzerinde ayrıntılı durmamalarına ve sonuçta kadınlara göre örgütsel sessizliğe daha az yatkın oldukları anlaşılmaktadır.

Yöneticiler görüşme grubunda bir Anaokulu Müdüresi de bu durumu aynen şu ifadelerle dile getirmektedir.

Yönetici 8 : “Erkekler daha rahat oluyorlar daha iyi dile getirebiliyorlar, o kadar kadın mesela azınlıkta olmasına rağmen tek öğretmen ben bundan iki yıl önce farklı bir okulda müdür yardımcısıydım orada erkek bir öğretmenimiz vardı çok daha iyi kendini ifade edebiliyordu çok daha farklı fikirler ortaya atıp diğerlerine sus diyebiliyordu.”

Hem öğretmenler grubunda hem de Yöneticiler grubunda cinsiyetin örgütsel sessizliğin oluşmasında etken olduğu dile getirilmiş bunu erkek katılımcılar onaylar iken her iki grupta da bulunan kadın katılımcılar itiraz etmeyerek aynı şekilde onaylamışlardır.

1.1.2. Bilgiyi Paylaşmama

Öğretmenlerin bazı sebepler ile var olan bilgilerini, düşüncelerini ya da fikirlerini başkaları ile paylaşmadıkları gözlemlenmiş ve bunun sonucunda öğretmenlerde sessizlik davranışının görüldüğü ya da görülebileceği üzerinde çıkarımlarda bulunulmuştur. Katılımcılarla yapılan odak grup görüşmelerinde bu konudaki fikirleri iki gruba da sorulmuş ve iki başlık altında düşünceler toplanmıştır. Bireysel nedenlerde özellikle göze çarpan ve sessizliği en fazla tetikleyen unsurlardan birisi olarak bilgiyi paylaşmama diğeri ise rekabet olarak ortaya çıkmıştır.

1.1.2.1. Artan İş Yükü

Her iki katılımcı grubu ile yapılan görüşmelerde üzerinde en uzun konuşulan ve istisnasız tüm katılımcıların katıldığı bireysel sessizlik sebebi olarak göze çarpmaktadır. Hem öğretmenler grubu, hem de yöneticiler grubu olsun sessizliğin bireysel olarak en temel nedenlerinin başında artan iş yükünden kaçan öğretmenlerin sessizlik davranışını gösterdiğini belirtmektedir.

Öğretmen 9: “Aynı zamanda sorumluluk özellikle ben kendi adıma da söyleyebilirim, kadın arkadaşlarım, tanıdıklarım adına da sonuçta eve yetişmemiz lazım iş var güç var başka işlerle uğraşmak istemiyoruz sadece işimizi yapalım, gidelim. Belki erkekler bu konuda daha rahat bizden ama bizim sorumluluğumuz çok daha fazla olduğu için konuşup da üzerimize sorumluluk almak istemiyoruz.”

Oldukça net olarak söylenen bu ifade üzerine neredeyse fazla söze gerek kalmıyor. Özellikle kadın öğretmenler istisnasız bu görüşü destekliyor.

Öğretmen 6: “İki sebep vardır. Bir, mesela fikir üreteceksinizdir ve o fikir biliyorsunuz ki 3-4 öğretmene dokunacak. Çünkü onlara da görev gelecek mecbur fikrimiz tek başına yapılabilecek bir fikir değil. Bu sefer arkadaşlar 'senin yüzünden oldu, nereden çıktı o fikir, nereden aklına geldi. Hep mi senden çıkar bu fikirler hiç mi bizi düşünmedin.' diye iyi niyetlidirler ama şakayla sürekli iğnelerler. Bu sefer ne yapıyorsun? Kendime ait bir fikirse söylerim, grubu etkileyecekse aman neyse dursun bakalım ben arkadaşlarla konuşayım kabul ederlerse öyle sonra müdüre iletirim.”

Burada ilk bakışta bu durumun öğretmen, diğer öğretmenler ile ilişkilerinin bozulmasından ya da tepki görmekten çekindiği düşünülebilir. Ancak olayın temelinde konuşması arkadaşlarına iş yükü oluşturduğu için sessiz kalmayı tercih ediyor. Belki olayın aktarılma yönü öğretmenin kendisi ama sebebi öğretmenlerin arkadaşlarının iş yükünden çekinmesi. Bunun da kendilerinin tercih ettiği sessizlik davranışının bozulmamasını ve kendilerine iş çıkmamasını istemelerinden kaynaklanmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Bir zümre planını idareciye götüren ve idareci tarafından defalarca düzeltilmesi için geri gönderilen bir öğretmen yaşadığını olayı ve duygularını aşağıdaki gibi aktarmaktadır.

Öğretmen 1: “Hocam desem ki 'ya burada ne var! Bunu böyle yazıvermişim.' desem belki daha çok takacak 'ha! Sen şurayı da böyle yapmışsın burayı da düzelt, ha! Sen burayı da böyle yapmışsın burayı da düzelt' diyecek. O yüzden 'ha! Hocam orayı da düzelteyim geleyim.', 'burayı da.', 'ha! Burayı da düzeltip geleyim.' Dedim. Karşı gelsem sesimi çıkarsam ne olacak. Ayrıntılara odaklanmak, daha sessiz olmayı seçecek şekilde sonuçlanıyor.”

Burada da yukarıda Öğretmen 6'nın belirttiği gibi aslında öğretmen arkadaşlarından çekinmediği, onlara iş yüklemek istemediğinden kaynaklanan neden ile aynı neden yatıyor. Burada da öğretmen idareci ile karşı karşıya gelmekten değil, karşı karşıya geldiğinde ona artan iş yükü olarak geri döneceğinden çekindiği için bu tavrı ve sessiz kalmayı tercih ediyor.

Bir yöneticinin görüşlerine de yer vererek, durumu bir de onların gözünden değerlendirmek istersek;

Yönetici 3: “ Öğretmeni yönetim içerisine çekmek için ısrarla söylüyorum ben. Gelin beraber yapalım. Gelin beraber 'bana ne istediniz de ben yapmadım' sorunun biri bu. Eğer kendisini etkilemiyorsa konuşuyor hocam. 'yeni bir proje getir şunu yapalım' dediğiniz zaman bu konuda fikri getiren sizsiniz gel beraber çalışalım denileceği için o zaman yok, konuşmuyor.”

Öğretmen eğer kendisine bir iş yüklenecekse konuşmayı tercih etmiyor. Yöneticilerin penceresinden de durum yukarıda özetlendiği gibi. Zaten öğretmenlerde bu durumu kendileri açısından doğru bularak, onaylamaktaydılar.

Bu durumun hep bir tarafında diğer öğretmenlerin tepkisinden ya da dışlamasından kaynaklandığı düşünüldüğü için “*Senin yüzünden çalışmak zorunda kaldım ya da benimle ilgili olumsuz bir şeye adımlı vererek ya da vermeyerek gibi böyle dışlanma vesaire korkusu düşüncesi öğretmenler de olabilir mi*” sorusu her iki katılımcı grubuna sorulmuştur. Cevap olarak;

Yönetici 2: “*Bana yeni bir iş yükü gelecek düşüncesiyle ötede duruyorlar.*”

Yönetici 7: “*Yeni icat çıkartma, başka işimiz yok gibi başımıza iş açıyorsun mantığında çok düşünce mevcut. Bunu ciddiye almayan öğretmen arkadaşlar oluyor ciddiye alanlarda.*”

Öğretmen 4: “*Biraz oluyor. Ama asıl arkadaşlarının sizin önerinizle üzerine iş yükü kalacağı için çekiniliyor.*” Birkaç önemli cevabı vurgulamak üzere belirtildi ancak grupların genel olarak bu konuda hem fikir olduğunu belirtmekte fayda var.

Yönetici 3: “*Örnek ben şunu söylerim. Sınıfımızda kim nasıl bir öğrenme ortamları istiyor. Güzelleştirilmesi için çiçek mi istiyorsunuz bakın bana getirin öneri getirin size çiçek getireceğim, diyeceğim bunu diyorsunuz açıkça söylüyorsunuz. Kimse gelmiyor çünkü çiçeği ben diyecek değilim diyorsunuz arkasından da.*”

Yönetici 4: “*Hocam ben 200 tane fidan diktim hiç bir tane arkadaşım gelip sulamadılar. Sulamasını da istemem ben, ama biri de şunu dese memnun olurum. 'hocam şu fidanlar su istiyor, sulayalım mı?' dese biz de şu vanayı aç diyeceğiz. Yapacağı iş o. Bir vana açacak hocam, ya sistem kendisi sular zaten, ama vana açmak ya da okulun dışında bahçede öğretmenin iş yapması ayrı bir angarya geldi arkadaşlara veya dedim ya kendine yükleneneğini düşündüğü için sessizliği bozmaz artık.*”

Öğretmen kendisine iş angarya edileceğini düşündüğünde o işe ortak olmayı istemiyor. “Neyime lazımcılık” öğretmenler arasında en üst düzeyde olduğunu yukarıdaki öğretmen ve yönetici görüşlerinden oldukça net anlıyoruz.

Bir diğer taraftan sadece iş yükünün artması denilirken önceki örneklerde öğretmenlerin işten kaçtığı vurgulandı. Şimdi verilecek örnekte ise öğretmen iş angaryasından kaçmaktan ziyade, o işin kendisine devamlı kalmasından rahatsız olduğu için sessizliği tercih ettiği görülmektedir.

Öğretmen 5: “..... Angarya çok olur biz de, eğer herhangi bir şeyde ön plana çıkarsam iyi yaptığım görülürse ertesi ihale de sana kalır düşüncesi. “Sen ne kadar güzel yazıyorsun. Kurul yazılarının tutanağını da sen yaz” beş yıl boyunca ben yazar mıyım? Okula 50 tane öğretmen var. Onlarda yazsın. Senin yazdıklarının çok güzel anlaşılır.”

Öğretmen burada işten kaçıyor ancak diğer örneklerde olduğu gibi iş yapmaktan ya da diğer arkadaşlarının iş yapmaktan kaçınmasından dolayı değil. Buradaki durum yaptığı işte her ne kadar angaryadan çekinmese de dengi onlarca öğretmenin içerisinde o işten hep onun sorumlu olmasından dolayı geri planda kalarak, sessizliği tercih ettiği görülmektedir.

Öğretmen 6: “Hani kendimden örnek verdiğim için söylüyorum tabi, Hoca nasıl olsa becerir birçok görevde hop! İlk akla gelen Hoca ver gitsin ona, yani onun gecesi varmış, gündüzü varmış, ikindisi varmış, kalıverir hani en zor görevler, yapılması, Mesela atıyorum en zor sınıfın sınıf öğretmenliği bana verilir hepte 8’ler verilir, 8’lerin Ortaokul öğretmenleri var herhalde içimizde.”

Öğretmen 6: “Evet bunlar olmaya başladı. Çünkü bir görev gelecek hah! Bir gelir diyorsunuz. Mesela yani bu da, yeter, yorulduğum gibi. Bizde aslında arkadaşlardan farklı sürekli övgü vardır ama övgünün arkasından bize sürekli görev verir. “Çok güzel sen iyi yapıyorsun süpersin sen iyi adamımsın ama şu görevi de yap.” Biz de böyle bir durum vardır o zaman sessizce “iyi peki” diyorsunuz hani ne diyeceksiniz, O kadar övmüş sizi mesela hayır

diyemiyorsunuz, benimde tam zıttı arkadaşlarınkinden farklı böyle bir durumumuz oluyor.”

Öğretmene bu durumun sessizlikte ne kadar etkili olduğunu daha anlamlandırmak için “örgütsel sessizliğe neden olur mu?” sorusu sorulduğunda;

Öğretmen 6: *“İşte belli bir yerden sonra diyorsunuz ki en iyisi bir yerden sonra kenara çekileyim, mesela toplantılarda köşeye kaçmaya başlıyorsunuz hani.”* cümleleriyle pekiştirdiği görülmekte.

Sonuç olarak öğretmenlerin sessizliğinde artan iş yükü diğer bir ifade ile angarya oldukça önemli nedenlerden bir tanesi olarak göze batıyor. Konu bu bağlamda irdelendiğinde, sessizliğin oluşumunda kişiler kendilerine iş yükü olmasının yanında arkadaşlarına da iş yükü meydana getirmekten çekindiği gözlemlenmekte. Bu durumun zincirleme olarak örgüt içerisinde bir sessizlik sarmalı oluşturduğunu çıkarabiliriz.

1.1.2.2. Rekabet

Öğretmenlerin sessizliğine sebep olan bireysel etkenlerden üzerinde fazlaca durulan konulardan bir tanesi de rekabet konusudur. Bilgiyi paylaşmama alt nedeninin altında yer alan rekabet, sessizliğin bireysel nedeni olarak öğretmenler arasında oldukça önemli bir yere sahiptir.

Öğretmenler bütün sebepleri bir kenara bırakalım, nadirde olsa özellikle kendi branşlarındaki meslektaşlarına yapmış oldukları iyi örneklerden bahsetmemekte. Bunun sebebinin ise aralarından sivrildiği aynı branş öğretmenlerine karşı, bu üstünlüğünü kaybetme korkusu ve yol göstermek istememesi olarak düşünülmektedir. Bu da temelde rekabet duygusu ile örtüşmektedir.

Bu konuyu öğretmenler ile danışman arasında geçen aşağıdaki diyalogdan daha rahat çıkarabilmekteyiz.

Öğretmen 5 : *“Ben son kurul da şöyle örnek vereyim. Sosyal Bilgiler branşın da ciddi anlamda başarı artışı olmuş. Müdür bey öğretmene söz hakkı*

verelim, bu başarının sırrı nedir? Dedi. Herkese bir anlatsın gibi böyle bir cümleyle başladı.”

Danışman : “Sosyal Bilgiler öğretmeninin nasıl başarılı olduğunu diğerlerine anlatmaya hevesli olup olmaması. Hevesli değil ve yaptığı düşünceleri görüşlerini kendisine saklıyorsa orada örgütsel sessizlik vardır.”

Öğretmen 5: “Müdür Bey bence o öğretmenle ilgili orada bir şey yakalamış ve oradan da gitmek istiyor. Bir ipucu bulmuş o ipucunun değerlendirmek istiyor.

Öğretmen 6: “ Yani burada saklaması bencillik amacıyla mı?”

Öğretmen 5: “Bunun söylersem onun başarısı artar da ben geride kalırım gibi.”

Danışman : “O da olabilir.”

Öğretmen 4: “Paylaşıcılık yok hocam.”

Öğretmen 2: “Çeşitli nedenlerle tam da onu konuştuğumuz üzere onu içine atması kasıtlı olarak onu bilerek diğer öğretmen arkadaşlarla paylaşmaması.”

Anlaşıldığı üzere öğretmen sessizliği karakter olarak (içine kapanık) konuşmak istememesinin dışında, bildiklerini gizlediği görülmektedir. Çünkü eğer kendisine özel olduğunu düşündüğü başarıya götüren sebebi ya da stratejiyi herkese söylerse gösterdiği emeğin boşa gideceğini, diğerlerinin hiç bir şey yapmadan ona rakip olacağını düşünüyor.

Öğretmen 4: “Biraz önce arada söyledik geçtik Hocam mesela benim bir arkadaşım vardı. 10-13 kişiyiz okulda matematik zümresi olarak, bir şey paylaştım, ben daima paylaşımcı bir yapıya sahibim. Yani ben şunu buldum şöyle bir şey var şunları da gelin sizlerle beraber paylaşalım, şöyle yapalım, acaba öğrencinin üzerinde nasıl uygulayabiliriz diyerekten bazen ortaya atıyordum son zamanlara kadar. Bir arkadaşım dedi ki ‘ Ya sen ne yapıyorsun! Ben bulduğum halde, bildiğim halde kimseyle paylaşmam !’”

Konunun başında da belirtildiği gibi özellikle zümreler içerisinde bir bilgi gizleme olayının üst düzeyde olduğu anlaşılabilir. Sadece teorik bilgi paylaşımı dışında uygulamalı branşlarda da bu durumun olduğunu Öğretmen 7'nin aşağıdaki ifadesi daha da pekiştirmektedir.

Öğretmen 7: “Meslek öğretmenlerinde bu biraz daha fazladır. Misal; biraz önce konuştuk ya bilgiyi paylaşmama. Halk eğitimlerde de aslında bu böyledir, yılsonu bir gösteri sergi olur orada ' kim ne çıkartacak' muammasıdır. Orta da paylaşmama vardır ve o zaman bir sessizlik oluşuyor. Bir konu hakkında sana bir arkadaşın bir şey sorar sen onunla alakalı bir cevap vermezsin ya da bambaşka bir şeye cevap verirsin.”

İfadesinden de anlaşıldığı gibi öğretmenlerin arasında özellikle kendilerini diğerlerinden ön plana çıkararak konularda inanılmaz derecede bilgi gizleme ve rekabet şansını kendi elinde bulundurma davranışının en üst düzeyde olduğunu gözlemleyebiliyoruz.

Öğretmenlerin kendilerini diğer öğretmen arkadaşlarından bir adım öne çıkaracak bilgi ve tecrübeleri paylaşamamalarının yanında, karşısındaki öğretmenlerin tutum ve davranışları da öğretmenleri sessizlik davranışına sevk ettiği de konunun başka bir boyutu olarak göze çarpmaktadır. Konuyu daha da açmak gerekirse; şimdiye kadar yukarıda geçen diyaloglarda öğretmenlerin kendilerinde olan bilgi ya da tecrübenin kendilerinde saklı kalmasını istemelerini ve bunu rekabet ettiği ya da rakip olarak gördüğü öğretmenlere vermemek için sessizliği tercih ettiklerini açıklamaya çalışmıştık.

Şimdi ise yukarıdakinden farklı bir boyuttan konuyu ele alarak incelediğimizde, bu sefer öğretmen kendisi rekabet duygusu içerisinde olmadan sessizlik davranışı göstermeden davranmasına karşın, karşısındaki öğretmenin onunla rekabet etmesi sonucu sessizlik davranışını tercih ettiğini görüyoruz. Örneğin;

Öğretmen 2: “ Mesela ben şöyle bir şey yaşadım bu sene. İdareci arkadaşlar arasında. İşte yeni idareci arkadaş atandı kadın, abi diyor geliyor, gidiyor, soruyor. Bende yardımcı oluyorum her şeye. Söyler zaten “Ne öğrendiysem ...

Abi'den öğrendim.” diye. İyi bir arkadaş, iyide bir idareci oldu şükür. Fakat başka biri görevlendirmeye bize idareci oldu. İşte kendi bünyemizden verilen bir arkadaş. Söyleseniz dâhi mesela bir şey “Tamam ben biliyorum” Hani şunu şöyle yap, bak burada şöyle bir püf noktası var falan .”Yok yok ben biliyorum ben sana ezilmem! Oradaki mesaj o, alttan verilen. Bende karışmadın ondan sonra arada iş konusunda sıkıştığında bile falan. Eee tabi birçok yanlışı çıktı, birçok eksigi gediği çıktı. Böyle bir şey var yani. ”Bende biliyorum, ben de bu işin içindeyim.” gibi.”

Danışman : “Öyle olunca sessiz kalıyor mecbur.”

Öğretmen 2: “Bir süre sonra hiçbir şey söylememeye başlıyorsun. Bir süre mesela 1 senelik bir süreç dersek ilk 4-5 ay filan yardımcı olmaya çalışıyorsun. “Ben biliyorum, ben biliyorum.” diyor. Bazen de siz 6 yıldır yaptığınız için size öğretmeye kalkınca susuyorsunuz, sessiz kalıyorsunuz. Bir süre sonra yardıma ihtiyacı olduğunu görerseniz dahi, gitsin diyorsun kafayı vursun duvara geri dönsün gelsin.”

Öğretmen 4 : “Ne hali varsa görsün diyorsunuz. Yani o noktaya geliyor.”

Öğretmen rekabet duygusu beslememesine karşın karşısındakinin onu rakip olarak görmesi neticesinde, öğretmen istemeyerek de olsa sessizlik davranışı gösteriyor ve gerektiğinde dahi o kişi karşısında bu tutumunu değiştirmiyor.

Bilgiyi paylaşmama noktasında, alt boyut olarak rekabet konusu da kendi içerisinde kişinin kendisinden kaynaklı ve karşı taraftan kaynaklı olmak üzere iki durumda ortaya çıktığını görüyoruz. Her nasıl olursa olsun bilgi paylaşarak çeşitlendirmek ve okullarda her hangi bir konu üzerine sinerji oluşturmak yerine, öğretmenlerin bilgiyi kendilerinde saklayarak, kendi başarısı olmasını istemesi sessizlik davranışının göze batan bireysel nedenlerinden bir tanesinin de *rekabet* olduğu açıkça ortadadır.

1.1.3. Kıdem

Literatürde kıdem bir görevde geçirilen süre, rütbece eskilik manasına gelmektedir. Her iki katılımcı grubunda da öğretmenin kıdemli olmasının, meslekte tecrübeli olmasının örgütsel sessizliği azalttığı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile kıdemli öğretmenin örgütsel sessizliğin oluşumunda ters orantılı olarak işlediği görülüyor. Kıdemli öğretmenler kıdemsizlere göre düşünce ve görüşlerini daha rahat dile getirebilmektedirler.

Danışman : “Kıdemli olmak örgütsel sessizliği getiriyor mu? getiriyor mu?” sorusuna;

Öğretmen 2 : “Getirmiyor Hocam” derken,

Öğretmen 6 : “ Benim artık sesli zamanım geldi deyip içine attıklarını diyebiliyor.” İfadeleriyle bu öğretmenin görüşünü onayladığı görülüyor.

Yöneticiler grubunda ise aynı soru sorulduğunda;

Yönetici 4 : “Daha kıdemlisi görüşlerini, önerilerini daha fazla dile getirebiliyor.” Derken,

Yönetici 2 : “Ha hayır işte bilakis getirdiği durumda var, getirmediği durumda var hocam şimdi bu okulun yapısıyla alakalı değerli hocam, şimdi bizim gibi büyük yapılı okullarda ya kıdemli hocalar birçok noktada arka planda duruyor ‘gençler yapsın’ yani kıdemli kıdemsiz, yaşlı genç muhabbeti bağlamında da bakacak olursak büyük yapılı okullarda nasıl olsa birileri yapar, birileri bir şekilde bu işi götürür taşın altına elini koyar mantığı. “

Şeklinde ifade ediyor. Burada katılımcının ortaya koyduğu düşünce ve bakış açısı diğerlerinden ayrışıyor. Katılımcı yöneticinin burada dile getirdiği durum büyük okullarda kıdemli öğretmenlerin biraz daha sessizliği tercih ettiği bunun sebebinin ise genç öğretmenlerin kendilerini ortaya koymalarını istemelerinden kaynaklanmaktadır. Yani ben zamanında çok çalıştım, görüşlerimi, düşüncelerimi ifade ettim artık iş gençlerde mantığından kaynaklandığını öne çıkarıyor. Ancak bahse konu olan okul, araştırmanın yapıldığı Konya ilinin köklü ve en büyük okulu

olduğu göz önünde bulundurulursa bunun kıdem ile ilgili olduğu kadar okulun kültürü ile de ilgili olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu okulda çalışan öğretmenlerin geneli uzun yıllar hatta birkaç nesil bu okulda çalıştığı göz önüne alındığında ve diğer katılımcılardan da bu yönde onaylama gelmediği de düşünülürse bu durumun okula özel olduğu, okul kültüründen kaynaklandığı tezi daha da güçlenmektedir.

Diğer taraftan ise; kıdem öğretmenler üzerinde sessizliğin oluşmasında ters orantılı işlerken aynı zamanda üst yöneticinin de kıdemli olması bu durumu destekleyici bir etki oluşturmaktadır.

Öğretmen 2: “Şöyle bir şey var ben onu yaşıyorum şuan ilçe milli eğitim müdürüymüş şube müdürleriymiş falan önceden bir şey yapardık çekinirdik acaba bir şey mi söyleyecek bizi madara mı edecek falan, şimdi belli bir yıl idarecilik yapmış olmak, belli bir yaşa gelmiş olmak şimdi onunda tepkisini ölçüyorsun o kadar da değil oda iyi kötü ya diyor yaşlı başlı adam belli bir öğretmenliği var idarecilik yapmış oda kendini ona göre konumlandırıyor sen de kendini ona göre konumlandırabiliyorsun, şuan benim hal ve hareketlerim davranışlarım daha rahat ilçe müdürüyse müdürsün kardeşim gel müdürüm otur kalk önceden öyle değildi böyle daha formal daha çok çekiniyorduk acaba bir şey mi söylüyor çıt çıkmazdı ters mi baktı şimdi bakarsa baksın bir şey falan yani böyle bir şey.”

Öğretmenin ifadelerinden anlaşılacağı üzere öğretmen kendisinin kıdemli olmasından dolayı üst yönetici ile daha rahat konuşabiliyor, kendini ifade edebiliyor. Bunu yaparken ise aynı şekilde karşısındaki kişinin de tecrübeli olmasından dolayı genç bir öğretmene bakış açısından daha farklı olarak tecrübeli, kıdemli bir öğretmene bakış ve davranış olarak nasıl yaklaşacağını bilmesinden kaynaklandığını vurguluyor. Ancak karşısındaki yöneticinin kıdeminin bir etken olmasına rağmen temelde öğretmenin kendi kıdeminin daha rahat konuşmasına ve sessizlik davranışı göstermemesine neden olduğunu açıkça ifade ettiği gözlemleniyor. Eş güçlerin dengesi olarak da adlandırılabilir olan bu durumun sonuç itibari ile her iki taraf üzerinde de olumlu bir etki meydana getirdiği anlaşılmaktadır.

Öğretmen 7: “Müdür öğretmen ilişkisine öğretmen müdür ilişkisine baktığımız zaman kıdemli olmak düşüncelerini rahat söylemeye olumlu bir etken.”

Bu ifadenin de ana çıkış noktasına baktığımızda kıdemli olmanın sessizlik üzerine olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve sessizliğin oluşmasına engel olduğu anlaşılmaktadır.

1.1.4. Eşitsizlik Algısı

Öğretmenler arasında rastlanılan sessizliğin bir diğer nedeni ise kendisine diğer öğretmenler gibi eşit davranılmadığını düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu düşünceye kapılan ve eşit olunmadığını düşünen öğretmen içine çekilerek durumu kabul etmese de sessizlik davranışını gösterebilmektedir.

Yönetici 3: “Bu arada bir örnek vereyim. Birinin bir çocuğu var ve rahatsız buna özel bir iltimas gösteriyorsunuz. Çocuğu rahatsız yoğun bakım da yatıyor, çok sık gidip geliyor. Bana iki gün izin verebilir misin? Bir sene sonra başka bir arkadaşım geldi ama özel bir durumu yok. Kusura bakmayın deyince, “Ya Hocam şu arkadaşına niye böyle bir şey yaptınız o zaman“ diyor. Dedim ki bak çok özel bir durum vardı, adamın çocuğu çok rahatsızdı. Babasının o gün ihtiyacı vardı, izin verdik. Bir sene sonra bize yapıştırıyor. Biz gerekli olanı yapıyoruz diyoruz. Ama sonra araya mesafe ve sessizlik.”

Görüldüğü üzere öğretmen kendisine de durumları farklı olsa dahi aynı tavrı istiyor. Ancak yapılmadığını görünce kendisine eşit davranılmadığını düşünerek küsüyor ve sessizleştiği ifade ediliyor. Ancak öğretmen görüşmelerinde böyle bir durumdan bahsedilmemesine rağmen bir okul yöneticisi bu örneği veriyor. Ne kadar istisnai bir durum gibi görünse de öğretmenin sessizliğinde bu tavrın etkili olabileceği bu aktarımdan anlaşılmaktadır.

1.1.5. İş Kaygısı

İş kaygısının resmi okullarda görevli (kadrolu) öğretmenlerde sessizlik sebebi olarak çok net ifade edilmemesine karşın, özel okullarda bu durumun daha belirgin olduğu açıkça anlaşılmaktadır.

Yönetici 2: “Şimdi hocamın okulunun (Özel okulu kastediyor.) statüsüyle bizim resmi statümüz çok farklı, şimdi hocam bu senenin başında sözleşmesini yaptı, görevini, bir savsakladı, iki savsakladı, üç savsakladı. Haziranı göremez. Bizde öyle bir şey yok, öğretmen tayin ister giderse, şükredersiniz.”

Özel okul öğretmeninin gözünden ise;

Öğretmen 6: “Bizde sessiz olamazsınız hocam. Konuşmalı, üretmeli, kendinizi ortaya atmalısınız. En yüksek derece de performans sağlamalısınız. Yoksa ertesi sene sözleşme yenileyemezsiniz.”

Bir başka ifadesinde aynı öğretmen;

Öğretmen 6: “Alımlarda özellikle sessiz kalmayacak kişiler seçilir. Torpil pek tutmaz bizde. Yırtık olacaksın tabiri yerindeyse.”

Özel okullarda yukarıdaki diyaloglarda görüldüğü gibi iş kaygısı oldukça yüksektir. Öğretmenin her hangi bir neden arkasına sığınarak sessizliği tercih etme gibi bir seçeneği yok. Çünkü özel okul performans odaklı ve eğer istenilen verim alınamazsa yollar ayrılabilir. Zaten özel okulların akademik başarısında bu özelliğin belirleyici bir ayrıntı olduğu farklı birçok çalışmalarda dile getirilmekte.

Ama devlet okullarında görev yapan öğretmenlerde bu şekilde iş kaygısı ile sessizliği tercih etme durumuna pek rastlanmamakta. Öğretmenler farklı nedenler ile sessiz kalmakta. Ancak birkaç öğretmenin aşağıdaki diyalogu bu duruma farklı bir bakış açısı getirmekte. Çünkü son dönemdeki 15 Temmuz darbe girişimi sonrası yaşanan olaylar resmi devlet okullarında da öğretmenlerin iş kaygısı ile sessiz kalmasına sebep olmaya başladığı yönünde.

Öğretmen 2: “Tabi ki hocam eğri oturup doğru konuşalım belli bir sendika tabi bu doğru ya da yanlış siyasi meseleler bir tarafa mensubiyetinden dolayı belli bir dönem de olsa insanlar bu tercihlerinden dolayı açığa alınmış, hatta ihraç edilmiş.”

Öğretmen 3: “Benim de tam da değinmek istediğim konu buydu. Şimdilik muhalefetten vazgeçmek daha iyi. Muhalefeti şuan için erteleyelim.”

Buradan anlaşıldığı üzere resmi okullardaki görevli öğretmenlerde iş kaygı sebebi ile sessiz kalma eylemine rastlanmamakta iken son günlerdeki gelişmeler neticesinde, ileride bize de olur mu çekincesi ile iş kaygısı sebebi ile sessizliğin oluşmaya başladığı görülmekte. Özellikle son ifade “Muhalefeti şuan için erteleyelim.” bu durumu açıkça göstermekte ki resmi okullardaki kadrolu öğretmenlerde de iş kaygısı ön plana çıkmakta.

Genel itibari ile ele alındığında özel okullarda iş kaygısı sebebi ile sessiz kalmak yerine tam aksine seslilik oluşmaktadır. Resmi devlet okullarında ise aynı şekilde iş kaygısının ne sessizliğe ne de sesliliğe bir etkisinin olmadığı açıkça görülmektedir.

1.1.6. İlişkilerin Bozulması Korkusu

İnsanlar içinde buldukları sosyal ortamlarda ya da çalışmamızın konusu olan okullar gibi örgütlerde sosyalleşme ve o örgüte dâhil olma ihtiyacı hisseder. Örgütten dışlanmak istemeyen öğretmenlerin iyi ilişkilerini sürdürmek adına sessiz kalmayı tercih ettikleri görülüyor.

Öğretmen : “Var mesela daha önce çalıştığım okulda, küçük bir yer olduğu için okullar arasında yarış var. Özellikle TEOG konusunda. Herkes bir şeyler yapmaya çalışıyor, çaba sarf ediyor. Ama bizim okulda bir arkadaş vardı çok fazla önemsemezdi, bazı branşların çoğu ortalama olarak iyidir ama o branş biraz düşük olunca o okulun başarısını düşürüyordu. O arkadaşla gidip de biz bir şey söyleyemiyorduk. Sonuçta karşınızdaki de bir öğretmen en nihayetinde, sizin gibi veya herkes gibi çok aşırı bir şekilde kendini vermek zorunda da değil. Mevzuata uygun olarak girer, dersini anlatır ekstra bir şey yapmak zorunda değil, gerçi öğretmenlikte olması

gereken çaba sarf etmek fedakârlık yapmak ama yapmayabilir. Bunu söyleyip ilişkimiz bozulmasın, ben kötü olmayayım veya bir başkası söylesin falan böyle bu yüzden insan sessiz kalabiliyor.”

Öğretmen 6: *“Mesela en basit şöyle bir şey oldu. Tabii özel okul olduğumuz ve okulda en eski ve tecrübeli ben olduğum için öğrenciler bana sürekli gelir, 'öğretmenim başımız da duran şu öğretmen sürekli cep telefonuyla oynuyor' diyerek şikâyetle bulunur. Böyle olunca çocuklar sürekli kopya çekiyor şimdi ben bunu müdüre söyleyeceğim ama söylüyorsunuz isim istiyor, söylemiyorsunuz çocuklara yazık olacak. Bir gün öğretmenler toplu halde oturdular, bende mecburen dedim ki acaba kendilerine çeki düzen verirler mi diye 'bazı arkadaşlarımız hocam böyle durum varmış isim kim bilmiyorum (aslında biliyordum) ama telefonla vakit geçiriyorlarmış öğrenciler de kopya çekiyormuş' dedim. Hemen bir kısım öğretmen tabii üzerine alındı ve müthiş bir tepki oldu. Kaç gün konuşmadılar 'sen niçin orda söyledin' diye. Ben isim vermediğim halde o bir kaç arkadaş bana küstü ve olay tamamen büyüdü. Bu sefer ne yapıyorsunuz seslenmeyeyim en iyisi yapacak bir şey yok.”*

Örneklerde olduğu gibi katılımcı öğretmenler kötü olmamak, diğer öğretmenler ile ilişkilerinin bozulmasını istemedikleri ve tepki almaktan çekindikleri için sessiz kalmayı tercih ediyor.

İlişkilerin bozulmasından korkan öğretmen bunun temelinde dışlanmaktan korkabildiği durumlar olabiliyor. Bu dışlanma bazen ilişkilerin sosyal ya da beşeri olarak bozulması olarak görülebildiği gibi bazen bir tanım ile yaftalanarak dışlanmaktan olarak da görülebilmektedir.

Öğretmen 6: *“Mesela ben bunları duyduğum da çok üzülmiştim. Böyle bir şey yapmadığım halde demek ki böyle bir kanaate dönüştüğünü hissettim. Resmen arkamdan sürekli bunların konuşulduğunu duydum. Aslında hiçbir şey olmadığı halde “..... Hocama dikkat edin aman müdürle arası çok iyidir, attırır sizi?”. İşte bu lafları duyunca da sizi ister istemez bir adım geri*

attırıyor, korkuyorsunuz bu sefer müdürün yanına daha az gitmeye başlıyorsunuz en iyi görünmeyeyim. Hani böyle oluyor bazen...”

Öğretmenin aktarımından anlaşılacağı üzere, öğretmen ilişkilerin bozulacağından korkarken bir diğer taraftan olmadığı, yapmadığı bir eylem ile yaftalanarak ilişkilerin bozulmaması içinde yönetim ile ilişkilerine dikkat etmektedir.

Özellikle daha küçük okullarda ve cinsiyet, sosyoekonomik gibi çeşitliliğin az olduğu okullarda büyük okullara nazaran, kişisel diyaloglar ve grup uyumları daha etkin olduğu için sessizlik buralarda daha sık oluşabiliyor. Büyük okullarda birden fazla gruplar olduğu için öğretmen diğer gruplarda kendine yer bulabiliyor ve sosyalleşebiliyorken, küçük okullarda genelde tek gruplar olduğu için buna imkan bulamamakta ve ilişkilerin bozulma korkusunu daha fazla yaşayarak, sessizliği tercih edebilmektedir. Anaokulu müdiresinin ifade ettiği gibi;

Yönetici 8: *“Buna tek cins çalışan biri olarak cevap vereyim. Ben, öğretmenlerimiz, müdür yardımcısı hepimiz kadınız. Kadınların olduğu ortamda örgütsel sessizlik bazen yoğunlaşabiliyor, bir arada olmak sürekli aynı cinsle aynı ortamda olmak bazen ciddi sıkıntılar yol açabiliyor. Az önceki sohbet sırasında şunu söyledim çoğu zaman sık toplantılar yaparım, ayrı toplantılar yaparım. Toplantılar esnasında da çok güzel fikirler projeleri vardır ama çoğu bunu dile getirmez. Çünkü dile getirdiği zaman onun arkasından bana ya da ona niye böyle şey yapıyorsun yeni icat çıkarma tepkisini alacağını bildiğinden örgütsel sessizlik oluşabiliyor.”*

Küçük okullarda görüldüğü gibi sessizlik oluşabilmekte, ancak büyük okullarda aşağıdaki yönetici katılımcının da vurguladığı gibi kalabalık olmasından dolayı mutlaka birilerine angarya olmadan paylaşılarak yapılabilir.

Yönetici 6: *“Hocam, sendikalı olduğumuz için sendika çalışmalarında biz arkadaşlarla görüşüyoruz. Öyle güzel fikirleri var ki arkadaşların dediğiniz gibi mesela bir güzel yazı çalışması ile bir şey soruyorum. Bunda ne yaptınız gibi “Hocam şunları yaptık, şu sunumları yaptık, uygulamayı yaptık, bunu yaptık, yapacağız” hepsini anlatıyor. Çok güzel fikirler çıkıyor içerisinden*

ciddi anlamda. Genel anlamda büyük okullarda çalışan birileri bulunuyor ve fikirler ortada kalmıyor. Fikri ortaya atanda orta da kalmıyor çünkü sinerji var büyük okullarda. Küçük okullarda ise birisi orda fikir söylediğinde özellikle ileri yaşta olan bir arkadaş ya şöyle bir tersine bakarsa, belki bana tepki verebilir korkusu oluşuyor.”

Bu ilişkilerin bozulması korkusuna sadece öğretmenler arasında rastlanılmıyor. Öğretmenler genellikle kendi aralarında bir sosyalleşme içerisinde olmasına rağmen direk sosyal bir etkileşimin içerisinde olmadığı okul yöneticileri ile de ilişkilerinin bozulmasını istemiyor. Birisinde öğretmenler öğretmen arkadaşları tarafından dışlanmak istememekte iken, diğerinde ise yönetici ile iyi ilişkiler kurarak onlarla karşı karşıya gelmek istemiyor. Bu olguyu daha iyi anlamlandırmak için şu ifadeyi değerlendirmek gerekirse;

***Yönetici 2:** “Hocam mesela şimdi biz bir öğretmeni çağırıyoruz, ‘Ya hocam bak böyleyken böyle bir şey duyduk yani nedir bunun aslı astarı bir anlatır mısın? Ne istediniz de olmadı? Yani kafanıza takılan bir sıkıntı vardı da gelip bizimle paylaştınız mı? “Yok, hocam ne sıkıntısı” neden böyle bir şey söyleme ihtiyacı hissettiniz, çit yok hocam savunulacak bir yanı da yok. Ama biliyoruz sıkıntısı var ama karşımızda ifade etmiyor, sağda solda konuşuyor ama bize karşı sessiz.”*

Öğretmenler sadece öğretmenler odasını paylaştığı, beraber çay içip muhabbet ettiği ve sosyal ortamları paylaştığı öğretmenler ile olmak istemesinin yanında, yönetim ile de ters düşerek huzurunun kaçmasını istememekte. Temel olarak ilişkilerinin bozulmasını istemeyen öğretmen sebepleri farklı olsa da hem öğretmenler, hem de yöneticileri ile ilişkilerinin bozulmaması için sessizliği tercih ettiği görülmektedir.

1.1.7. Yetiştirme Kültürü

Kültür; toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Belli bir çevrede yaşayan, büyüyen, barınma vb. gibi ihtiyaçlarını karşılayan öğretmenler, kültürel olarak yetiştiği ortamın getirdikleri sonucunda sessizliği tercih etmektedir.

Cinsiyet bağlamında irdelenmek gerekirse “Kadın kısmı fazla konuşmaz” kültürü çerçevesinde;

Öğretmen 6: *“Benim aslında daha yeni söyleyeceğim benim annem babamdan örnek verecektim, siz nasıl büyüdün dersiniz: Sürekli daha sabah okula çıkacağım. “ Çok konuşma, burnunu her şeye sokma, kızların sesin çok çıkmaz, sadece dersini dinle, parmağını kaldır.” hani böyle büyüdüm, sürekli ama.”*

Görüldüğü gibi toplumumuzda/kültürümüzde kadınlar çok konuşmaz teması yıllardır vurgulanmaktadır. Bu kültür ile yetişen kadınların ki özellikle Anadolu’da kırsal kesimde yetişen kadınların sessizliğe daha yatkın olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum genellikle kadınlar üzerine böyle olmakta iken, genel anlamda da cinsiyet farkı gözetilmeksizin de vurgulanmaktadır.

Öğretmen 7: *“ Ailevide olabiliyor hocam yani yetiştirilme tarzından dolayı da örgütsel sessizlik içerisine bürünebiliyor ‘her ortamda, her yerde, her şeyi dile getirme her şey her yerde konuşulmaz.’ gibi ailelerde de böyle bir baskı olabiliyor geçmişten günümüze dayanan.”*

Ailede bu telkini alarak yetişen bir kişi daha sonra iş yaşamında ya da sosyal yaşamında içindekileri rahatlıkla dile getirememekte ve sessizlik davranışını istemeden de olsa ortaya çıkarabilmektedir. Bu anlayış toplumumuzun var olan neredeyse tüm coğrafyasında öne çıkmaktadır.

Öğretmen 7: *“Ben şunu gördüm kırsal kesimlerde biraz daha farklı fazla, ama şehirlerde daha farklı ‘kendini ifade et.’ yeni modern aile yapısına göre öyle oluyor. Sosyal ortamlarda küçükte olsa bir iki kelime söyleyebilecek bir şeyin olsun gibi aileler destekliyor ama diğer türlü kırsal kesimlerde böyle değil. ‘aman her yerde her şeyi konuşma yanlış anlaşılırsın bunlar sana*

olumsuz olarak geri döner' gibi böyle bir yetiştirme tarzı oluyor."

İlk paragraflarda da değinildiği gibi örgütsel sessizliğe yetiştiği kültürün bir parçası olarak özellikle kırsal kesimlerde yetişen öğretmenlerde daha fazla rastlanmaktadır. Katılımcı öğretmenin de belirttiği üzere şehir kültüründe (modern aile tipi) aileler sessizliği pek tasvip etmemekte, tam tersi kendini ifade et, istediğin gibi konuşabilirsin gibi telkinlerde bulunmaktadır. Bu şekilde yetişen bir kişi ilerleyen yaşlarda sessizliği daha az tercih edeceği öngörülmekle beraber, katılımcıların genel kanısı kırsal kesim bir başka deyişle Anadolu'da yetişen kişiler sessizliğe daha yatkın olmaktadır.

Aynı zamanda kültürümüzün temelinden gelen ataerkil yapılı ailenin otoriter yapısı da sessizliği etkilemektedir. Şöyle ki;

Öğretmen 9: *"Hocam bizde zaten doğumumuzdan itibaren hep bir otorite vardı. Önce anne babaydı onlar ne derlerse doğrudu, yanlış da söylese babaydı ve biz onu yapmak zorundaydık. Okula gittik öğretmen otoriteydi ve biz bir şey söyleyemedik, Sınırların dışına çıkamazdık. Çıktığın zaman diyemiyorum, Çünkü yeltenmezdik bile. Şimdi müdür var otorite o. Yanlış söylese de yapmak zorundasın, ona uymak zorunda kalıyorsun dayattığı için."*

Ailede hep otoriteyi gören ve ona karşı gelemeyen, gelmesi dahi düşünilemeyen kişi, okul yöneticisine de aynen bu şekilde bakmaktadır. Son yıllarda yöneticilerin yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemesine rağmen hala kültürümüzden gelen yapı neticesinde öğretmenler üst yöneticilere karşı otoriteyi tanımakta ve sessizlik davranışını göstermektedirler. Buna karşın klasik yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin yetki ve dolayısı ile otoritelerinin sınırlandırılmasına rağmen de gene öğretmenler üst yöneticilere karşı otoriteyi tanımakta ve sessizlik davranışını göstermektedir.

Buna karşın tebaa kültürü de sessizlik üzerinde ataerkil yapı gibi etkili olmaktadır.

Öğretmen 2: “Bu öncesinde de vardı. Şimdi bunun biraz aslında Osmanlı tebaa kültürüyle de alakası var. Yani bizim cumhuriyete geçişimizle birlikte ilk kadrolarımız Osmanlı kadrolarıydı. Osmanlı genelinde böyle bir yapı vardır ve biz bunu maalesef taşıdık. Batı toplumuyla farkımız buradan ortaya çıkıyor. Bir Fransız ihtilali 1789 yılında olmuşken, bizde ihtilal 1960 olur yani kötü anlamda, onların 1700’lü yıllarda, 1800’lü yıllarda yaşadığı süreçleri demokratikleşme süreçleri bize zorla getirildi, cumhuriyetle birlikte yukardan indi aşağıdan yukarıya çıkarılmadı bizde öyle ses çıkarma kültürü zaten yoktu. ”

Yukarıdaki aktarılan ifadelerin tümünde belirtildiği üzere kültürümüzün sessizlik üzerine yadsınamayacak derecede etkisi olduğu görülmektedir. Kültürel olarak öğrenilmişlikler, hayatımızın geri kalanında etkili olmakta ve ne kadar istesek de bu öğrenilmişliklerden tam olarak kurtulamadığımız gözlemlenmektedir. Her ne kadar kendimizi geliştirerek önemli konum ve pozisyonlara gelsek de, kültürün izlerini üzerimizden atamadığımızı, sessizliği tercih ettiğimizi ve kültürel yetişmişliğin önemli bir sessizlik nedeni olduğunu görmekteyiz.

1.1.8. Yetersiz Hissetme

Öğretmenler bir konu ya da iş konusunda öğrenilen ya da kendilerine öğretilen şeylerin eksik ya da yetersiz olduğunu hissettikleri durumlarda sessizliği tercih etmektedirler. Yetersizlik hissi öğretmenlerin kendilerini konuşmak istedikleri ya da konuşmaları gereken konularda geliştirmediklerinden kaynaklanmaktadır ve sonucunda sessizlik meydana gelebilmektedir. Kendisini karşısındaki kişiye karşı eşit bilgi düzeyinde olmadığını başka bir ifade ile yetersiz olduğunu düşünen kişiler susmayı en kolay kaçış yolu olarak görmektedirler. Ancak tam aksine eşit ya da üstün olduğunu hisseden kişiler kendilerine ve donanımlarına güvenerek konuşmayı tercih etmektedirler.

Öğretmen 7: “ Mesela bizim okulda öğretmen arkadaşlarımızın neredeyse %50’si idarecilik yapmış, müdürlük yapmış arkadaşlar. Mevzuatı çok iyi biliyorlar. Hatta emekliliği yaklaşmış müdürlükleri sona ermiş, arkadaşlar da var. Bizim okulda neredeyse öyle bir şey olmuyor. Mecburen herkesin fikri

soruluyor. Zaten o arkadaşlarda geriye çekilmiyor ister istemez.”

Anlaşıldığı üzere mevzuatı, resmiyeti bilen kendini bu konuda geliştiren öğretmenler idare ile daha rahat iletişim kurarak kendilerini rahat bir şekilde dile getirebiliyorlar. Bu aktarıma iki öğretmen katılımcı aşağıdaki gibi bir açıklama getiriyor.

Öğretmen 2: *“Tecrübe sahibi insanlardan oluştuğu için yani eşitler arasında bir görüşme gibi oluyor. Eşitler, dengeler arasında bir alışveriş oluyor.”*

Öğretmen 4: *“Kabul ettiremiyor, mesela öğretmen arkadaşlarına. Mevzuatı müdürden daha iyi bilen arkadaşlar var. Tamam diyor benim böyle bir fikrim var. Siz benden daha tecrübelisiniz. Sizin tecrübelerinizden faydalanayım diyor. O yüzden de onların tecrübesinden bilgisinden yararlanmak istiyor.”*

Yönetici eğer karşısındakinin bilgisinin yeterli ya da kendinden iyi olduğu görürse geri çekiliyor. Böylelikle karşı tarafın konuşma hakkı doğuyor ve sessizlik oluşmuyor.

Öğretmen 5: *“Son şeyi kendimize batırmanın zamanı geldi herhalde sessizlikle ilgili, sesli olabilmek için birazda donanım gerekli.”*

Yukarıda ifadeden de anlaşıldığı üzere öğretmenler sessizliğe bürünmemek için bilmek ve donanımlı olmak gerektiğinin farkında.

Yönetici 2: *“ Hocam öğretmenimiz kendini yenilemediği araştırmadığı okumadığı için ortaya süreceği bir fikir yok, yeni bir proje yok. Sizin onlar için akademik anlam da yaptığınız araştırmalardan habersiz. Türkiye gündeminden habersiz, ne sunsun hocam bu adam susayım bari de bitsin diyor.”*

Eğer öğretmen kendini geliştirmemiş, konu, olgu ya da olay hakkındaki bilgisine güvenmiyorsa aynı zamanda kendisine de güvenemiyor ve sessizlik davranışı oluşuyor.

Başka bir yönetici katılımcı ise;

Yönetici 7: “..... Mesela kurulda acaba ben çıkıp burada bunu söylesem bana gülerler mi? Halen öğrenci psikolojisi. Acaba bir şey olur mu? Ama söyleyeceğimiz şeyden emin olursa kesin bu böyledir, söylediğimiz şeyi de savunacak güçte kendimizde bilgi donanım olsa, daha rahat konuşuruz ketum kalmayacağız..... ”

Bu durum göstermektedir ki, kendini geliştirmeyen, yönetmeliği, mevzuatı, haklarını bilmeyen gerek mesleki gerekse kişisel yeterlilik alanında yetersiz olan öğretmen konuşmayı tercih etmiyor. Onun için sessiz kalmak daha uygun yol olarak görülüyor. Bunun sonucunda da öğretmenin kendi yetersizlik hissinden dolayı sessiz kalabiliyor.

1.1.9. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş Çaresizlik, organizmanın göstermiş olduğu tepkilerin sonuca ulaşmaması durumunda, sonucu değiştiremeyeceğine karşı oluşan inançtır. Öğrenilmiş çaresizlikte pasiflik söz konusudur ve sessizliğe neden olan unsurlardan bir tanesidir. Bu tip insanlar seslilik davranışı göstermek için bir çabada bulunmaz çünkü olaylara ve durumlara “*Ne olursa olsun yapamayacağım.*” mantığıyla yaklaşırlar.

Öğretmen 6: “İki kadın arkadaş oturduk baya bir heveslendik hocalarımızla yapmıştık zümre başkanlarına bir yazı gönderiliyor işte daha iyi neler yapılabilir. Mesela biz saatlerce baya bir heveslendik baktım arkadaşta hevesli, saatlerce konuştuk, fikirler ürettik, yazdık. Müthiş yani sayfalar dolusu beyin fırtınası yaptık, yolladık. Zümre başkanı mı oluyormuş artık ilçe zümre başkanı haberi bile yok mesela hiç okumamış bile. Çünkü şimdi biz direk milli eğitime aktaramayacağımız için biz buna aktaracağız, o ona aktaracak, o okuyacak ona aktaracak, o okuyacak ona aktaracak. Ooooo! zaten çoğu okunmamış bile benim bütün hevesim bitti. O kadar ilginç fikirler mesela bir daha böyle detaylı yazmayız.”

Kadın öğretmenlerin de ifade ettiği gibi oldukça hevesli bir ve detaylı bir şekilde zümre raporu hazırlıyorlar. Ancak bu raporların okunmadan, hatta bir önceki senenin raporunun sadece tarihinin değiştirilip yollandığını öğrendiklerinde yapmış oldukları emeğin boşa gitmesi neticesinde bir daha böyle uğraşmayacaklarını belirtiyorlar. Örgütsel sessizliğin öğrenilmiş çaresizlik sonunda bu şekilde başladığını görüyoruz.

Öğretmenler arasındaki sessizliğin önemli nedenleri irdelendiğinde, sessizlik davranışının temelinde genel olarak karşı taraftan çekinme ve korkmanın daha etkili olduğunu gözlemleyebiliyoruz. Eğer her hangi bir korkma, çekinme durumu yoksa ise arkasından içe kapanma, küsme hatta pes etme davranışının etkin olarak gözlemlendiğini söyleyebiliriz. Öğretmen katılımcıların aktarımı bahsedilen durumu daha net özetliyor.

Öğretmen 5: “Müdür “ben on kere beşinci sınıf okuttum, Sen kimsin, bunu böyle yapamazsın” diyor. Hocam işte bunu böyle yapınca çok faydalı oluyor diyorsun. Gene aynı laflar “ben on kere okuttum senin kaçınıcı okutuşun” diyor. Tamam! diyorsun ya tamam! senin dediğin gibi olsun ama bir daha ağzımı açarsam iki olsun diyorsun.”

Bir başka öğretmen ise müfettiş ile yaşadıkları diyalogları şu şekilde aktarıyor;

Öğretmen 2: “ Şimdi biz iki sene önce teftiş geçiriyoruz, müfettişimiz geldi. Konu stratejik plan ve ben de stratejik plandan sorumluyum. Okulda birlikte stratejik plan yaptığımız bir öğretmen arkadaş var felsefe öğretmeni. İlde çalışmış stratejik planla ilgili. Şimdi diyor maliyet tablosu falan filan aslında konuya ben öğretmenim daha vakıf müfettiş arkadaştan ziyade. Fakat müfettiş arkadaş da o konuya benzer bir konuyla ilgili yüksek lisans yapmış ve ben bunu biliyorum mesajı veriyor. Yani siz bana yutturamazsınız ben bunu biliyorum. Arkadaşta öyle değil böyle falan diyor müfettişin söylediği çok tutar değil yani. Baktım olay şeye gidecek, abi dedim bak o bu konuda yüksek lisans yapmış o biliyor tamam filan diyorum. En son bir göz ettim hemen jeton düştü tabii öyledir falan demeye başladı, mecburen sessiz kaldı. Yani sessiz kalmak zorundasınız orada işte olumsuz bir rapor stratejik plan falan

gibi şu bu falan haşlanmamak adına sessiz kalıyorsunuz, 'tabii siz daha iyi biliyorsunuz tamam efendim!' diyorsunuz artık gelen her amire, müfettişe."

Konu irdelendikçe aslında ilk başlıkta bahsedilen bilgiyi paylaşmamak durumu kadar önemli bir neden olduğu görülüyor. Çünkü hem yönetici katılımcı grubunda hem de öğretmen katılımcı grubunda en çok konuşulan başlıklardan bir tanesi oldu öğrenilmiş çaresizlik. Konuştukça yeni örnekler yeni durumlar ardı arkasına gelmeye devam ediyor.

Öğretmen 5: *" Şöyle söyleyeyim ben kendi adıma konuşuyorum arkadaşların okullarını bilmem. Üç yıldır toplantılar olabildiğince kısa sürüyor, etliye sütlüye kimse karışmıyor, kimse ağzını bile açmıyor. Son üç-dört yıldır bu böyle bitsin bir an önce bitsinde bir gidelim. Müdür bey sen azarlayacaksan azarla şikâyetlerini söyle (değerlendiriyoruz ya rutin kelimeler böyle ezberledik biz) 3/a sınıfı çok başarılı geçti her şey yolundaydı veli desteği fazla alamadık önümüzdeki yıl işte biraz daha fazla veli desteği alıp çeşitli kaynaklarla daha başarılı olacağız inanıyoruz inşallah. İşte tamam bitti bu kadar."*

Öğretmenin ifadesinden sebebin tam olarak öğrenilmiş çaresizlik olmadığı sanki korku temelli başka bir neden olduğu kanısına varılıyor. "Toplantılardaki sessizlik nedenlerinden bir tanesi toplantının fazla uzaması ya da toplantının uzamasına sebep olarak tepki çekmekten korkmak mı?" sorusu soruluyor. Katılımcının verdiği cevap bu durumun tam ne olduğu konusunda kafamızdaki soru işaretini kaldırıyor.

Öğretmen 7: *"Hayır bakın sebep, sonuç değişmeyecek her şey budur. Son zaman bölge zümrelerine tek olunca ben giderim. Artık bölge zümresi falan yaptığımız yok bizim niye yaptık bir şey değişmiyor, o zaman ne oluyor öğretmenim hazırlamış oluyor. Başkan ismimi yazmış ben imzalıyorum, onuncu saniye fotokopi çekiliyor, soruyor nezaketen 'Arkadaşlar eklemek istediğiniz bir şey var mı?' diye. Hep böyle kimsenin okuyacağı yok zaten, adet yerini bulsun hesabı."*

Bir başka öğretmen ve yöneticinin ayrı ifadelerinde ise;

Öğretmen 9: “ Kurul toplantısı, soruluyor kalkıyoruz konuşuyoruz. Ama her sene aynı şeyler oluyor ve hiçbir söylenen ya da söz verilen şeyler yerine getirilmiyor. Birkaç sefer söylüyorsunuz ondan sonra değişiklik olmadığını görünce bizde bazı şeylerin değişmeyeceği için çok da uğraşmıyoruz artık.” Öğrenilmiş çaresizlikten kaynaklanan sessizliğin çoğu toplantılardaki durumlardan olduğu anlaşılıyor.

Yönetici 8: “Öyle ama dile getirdiğiniz konular kendinizce önemli bir toplantıya geldiğinizi düşünüyorsunuz. Hani müdürsünüz ya başka bir okula gidiyorsunuz ve kurumunuzun sorunlarından bahsediyorsunuz. O zaman sorun ne getiriyorsunuz ertesi gün bakıyorsunuz yine aynı sorunu söylüyorsunuz yine aynı, önerdiğiniz daha doğrusu söylediğiniz sorunların çözümü yok. Bizim söylediğimiz sorunlar gidecek ile, ilden bakanlığa, bakanlıkta değerlendirilecek falan böyle bir gidişat bekliyoruz. Bir çözüm bekliyoruz, ondan sonra örgütsel sessizlik bizzat kendimde görüyorum, gidiyorum oturup imzayı atıp geliyorum. Çünkü kendimizi ifade etmenin, problemleri dile getirmenin ve bir şeyler söylemenin anlamı yok. Böyle bir durum da var.”

Sessizlik sadece öğretmenler tarafından üst yönetime karşı gerçekleşmiyor. Aynı zamanda okul yöneticileri de duruma göre üst yöneticilerine karşı sessizliği tercih edebiliyor. Şimdiye kadar yöneticilere karşı olan sessizlikten bahsettik. Şimdiki örnekte ise veliye karşı öğretmenin sessizliği konusuna değineceğiz.

Öğretmen 8: “ Hocam mesela ben de başka bir açıdan bir şeyler söylemek istiyorum. Bizim velilerimiz maşallah, benim babam da öğretmendi bizi yazdırırken veya babama yazdırırlarken veliler 'eti senin kemiği benim' derlerdi, şimdiki veliler anasınıfı öğretmeni gibi her şeyi biliyorlar, bu böyle olmaz şöyle olur dediysek de yok bu böyle olacak derler. Mesela iki kardeş aynı sınıfta olmaz hiçbir zaman eğitim de olmaz ikizler de olmaz. Biz açıklamasını yapıyoruz 'birbirlerini etkilerler olmaz ayrı sınıflarda o

arkadaşımızda aynı şeyi öğretiyor ben de aynı şeyi öğretiyorum farklı bir şey yok' diyoruz ama veli umursamıyor ve idareyle konuşuyor, idare geliyor bize bu çocuklar aynı sınıfta okuyacak diyorlar biz yine söylüyoruz böyle olur şöyle olur diye idarecileri ikna edemiyoruz. Sonraki yıllarda aynı durumlarla karşılaşınca benim dediğim olmayacak nasıl olsa diyip, kendimi çekiyorum, nefesimi tüketmiyorum işin açıkçası.”

Öğretmenlerin penceresinden baktığımız zaman sessizliğin oluşmasına etki eden durumlar yukarıdaki gibi özetlenebilir. Ayrıca öğretmenlerin üst yöneticiye karşı sergiledikleri sessizlik davranışının, aynı zamanda okul yöneticileri tarafından da üst yöneticilere doğrudan gerçekleştiğini görüyoruz. Diğer taraftan ise, okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı sessizliğinin nasıl oluştuğunun ya da oluşabileceğinin üzerinde durmak gerekirse, aşağıdaki yönetici katılımcılarının bir kaçının aktarımından yola çıkarsak;

Yönetici 6: *“Tabi çirkef çıkar mesela öğretmen. Müdür bir iki uğraşır 'Ooo! Bununla mı uğraşacağım şimdi ben' deyip, ardından 'aman ne yaparsa yapsın çok ses çıkarmasın.' der.”*

Yönetici 1: *“ Bizim okuldaki öğretmen arkadaşlarla bazen küçük toplantılar yapıyoruz. Öğretmeni her hangi bir konuda dikkat etmesi gereken bir şeyi söylüyorum ya da ne bileyim fikir veriyorum. Aynı şeyler oluyor hocam öğretmen dediğimi yapmıyor. Bende bir daha uyarıyorum bu konuyu gündeme getirmiyorum. Bir şeyden şikâyetçi oluyor da biz takmıyorsak ben kendi adıma eleştiriyorum kendimi ama o öğretmende beni takmıyor. İki tarafta kendince sessizleşiyor.”*

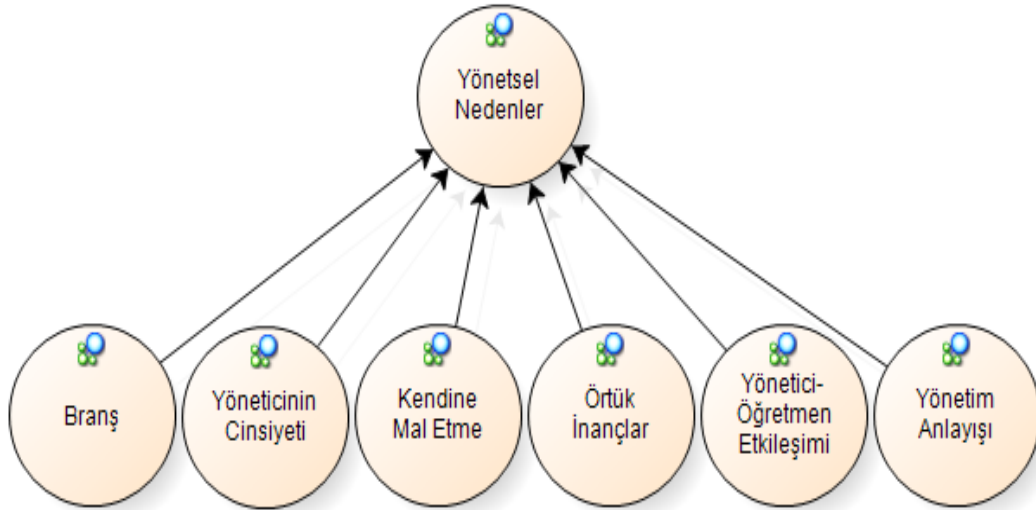
Sessizlikte ayrıca sesinizin çıktığı zaman ne kadar kabul gördüğü de önemli. Herhangi bir noktada sesinizi çıkartıyorsunuz, konuşuyorsunuz, fikirlerinizi beyan ediyorsunuz. Kişi o bulunduğu ortamda ne kadar kabul görüyorsa o kadar sessizlikten uzaklaşıyor iken, ne kadar da kabul görmüyorsa öğrenilmiş çaresizlik neticesinde kendini geri çektiği görülüyor.

Görüldüğü üzere öğretmenler gibi yöneticilerde sessizliği tercih edebiliyorlar.

Kendi üstlerine karşı anlaşılabilir bir şekilde sessiz kalan yöneticilerin, anlaşılamayacak bir biçimde Otorite ve yetkisini kullanarak, demokratik bir okul ortamı kurması ve sessizliği en aza indirmesi beklenen okullarında öğretmene karşı da sessizleşebildiği görülüyor. Bu durumun aslında sessizliğin okullar için görüldüğünden daha ciddi bir tehlike olduğu anlaşılıyor. Hatta okulu idari, sosyal ve ekonomik açıdan demokratik şekilde yönetmesi beklenen yöneticinin dahi zamanla hem astlarına hem de üstlerine karşı sessizleştiği görülebiliyor.

1.2. Yönetmel Nedenler

Okullarda görev yapan yöneticilerin davranış, tutum ve karakteristik özellik gibi farklılıklarından kaynaklanan ve öğretmenlerin sessizliği tercih etmesine neden olan etkenler bu başlık altında incelenecektir.



Şema 3: Sessizliğin Yönetmel Nedenleri

1.2.1. Branş

Her iki katılımcı grubunun okul türlerinin farklı olmasına rağmen (Anaokulu, İlkokul, Ortaokul, Lise gibi) branşlar arasında imtiyazlı branşların olduğu düşünülmektedir. Sınav odaklı bir eğitim sistemimizin olmasından dolayı sınav odaklı branşların bir diğer ifade ile akademik başarı gerektiren branşların ön planda olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumunda zamanla diğer branşlar üzerinde baskı

oluşturduğu ve sessizliği ortaya çıkardığı anlaşılmaktadır.

Örneğin Anaokulu Öğretmeni;

Öğretmen 8 : “Müdürlerin bütün branşlara aynı şekilde davranılmasını istiyorum, bir matematik öğretmeniyle aynı durumda olmak istiyorum.”

İfadesi bunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan Beden Eğitimi branşındaki bir öğretmenin ifadesi de aşağıdaki gibidir.

Öğretmen 9 :” Bizde de olabiliyor Hocam. Mesela biz zümre olarak dersimiz açısından daha sosyal olmamız gerekirken herkes aman zaten sınavlarda bizlik bir şey yok diyebiliyor.”

Bunun yanında, yönetici grubundaki hakim görüş, yöneticilerin ayırım yapmadıkları bütün branşlardaki öğretmenlere eşit mesafede olduklarıdır. Farklı bir ifade yöneticiler öğretmenlerden farklı olarak bütün branşların değerli olduğu düşüncesindedirler.

Örneğin bir İmam Hatip Ortaokulu yöneticisi bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

Yönetici 7 : “Örgütsel sessizlik farklı örneğin ben hem ilkokulda çalıştım hem ortaokulda çalıştım ikisine de baktığım zaman mesela sınıf öğretmeni çok fazla ses çıkarmıyorlar olaylara idare edebilir, idarenin aldığı kararlara uyuyorlar o şekilde, ortaokul öğretmeni branş öğretmenlere geçtiği zaman seslilik olmuyor,” demektedir.

Buradan anlaşılacağı üzere branşlar bazında akademik olarak sessizlik oluşabilirken, okul türleri arasında da sessizlik farklı algılanmakta.

Ancak branşın sessizliğin üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kesindir.

Öğretmen 2 :”Tarihçilerde yok. Yani genel anlamda.”

Daha detaylara inilirse sessizlik durumu branştan ziyade sayısal, sözel branşlara kadar bile ayrıştırılabilir.

Branş konusu üzerinden devam ettiğimizde, sessizliğin oluşumunda branşın etkisinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmen 1: “Var mesela bizim daha önce’ da çalıştığım okulda orada küçük olduğu için okullar konusunda yarış var akademik başarı var özellikle TEOG konusunda herkes bir şeyler yapmaya çalışıyor çaba sarf ediyor, ama mesela bizim okulda bir arkadaş vardı çok fazla önemsemezdi, çünkü branşı teknoloji tasarımı. Sorduğumuzda ben dersime girer çıkarım, gerisi beni ilgilendirmez derdi.”

Öğretmen 8: “Hocam bunun sebebi. Bizim aslında eğitim sistemimizden de kaynaklanıyor. Eğitim sistemimize göre asıl olan akademik başarıdır. Anaokulunda ki öğrencisinin herhangi bir akademik sonucunun olmayacağı için işte okul idarecilerde daha çok akademik başarı getirebilecek branşların isteklerini yerine getirmeye çalışıyorlar. Bu da bizleri sessizliğe itiyor.”

Danışman tarafından bu durum katılımcı grubuna vurgulanarak tekrar sorulduğunda öğretmen katılımcı grubunun bunu desteklediği ve sessizliğe neden olduğunu söyledikleri görülüyor.

Danışman: “Hocamın söyledikleri doğru mu? Lisede böyle akademik başarısı ön plana çıkaran derslerin hocaları daha çok mu dinleniyor. Fizikçi, matematikçi...”

Öğretmen 2: “Mutlaka”

Öğretmen 6: “ Branşlar arasında bile var hocam.”

Destekleme kurslarında bile akademik branşa göre öğretmen tercihinin yapıldığı ve öğretmenlerinde bu durumdan etkilenecek kendilerinde söz hakkı olmadığı yönünde düşünerek sessizliği tercih ettiği görülüyor.

Öğretmen 4: “Onu sadece örgüt değil veli, öğrenci hatta öğretmen dâhi bu işin içinde yani, öyle soyutlayamazsınız idareci çoğu zaman gelen tepkilere göre konumu alır. Destekleme kursu hocamda çok iyi biliyor. Onlarda yapıyorlar çünkü destekleme kursu açtığınız zaman yığılma belirli branşlardadır ve siz de ona göre konumlandırmak zorundasınızdır, idareci olarak destekleme kursuna bir matematik öğretmeni dört tarihçi yapıyor artık. Belirli dersler vardır. Edebiyat, matematik, coğrafya”

Bu diyalogun üzerine beden eğitimi öğretmeni bu cümleyi tasdik eder şekilde şöyle söylemektedir.

Öğretmen 9: “ Onlar zaten biz bir isek onlar sıfır. Yani çarpanları sıfırdır. Seçmeli dersler bile seçilirken ona göre seçiliyor.”

Akademik başarının ön plana çıktığı dersin öğretmeni olmanın konuşmak için bir avantaj olduğu ifadelerden de anlaşılmaktadır. Branşın bu avantajını da kullanabilmek aslında öğretmenin yapısıyla ilgili olduğu da bir gerçektir. Öğretmenin kişisel özelliklerinin dışarıya dönük açık olmasına, kendini sosyal olarak ifade edebilmesine göre sessizliği aşmasında etkili olmaktadır. Yani akademik başarıya odaklı branşların öğretmenleri kendilerini biraz daha rahat ifade edebilmekte, ifade de güçlük çekenlerin ise yönetimin onlara bakış açısının diğer öğretmenlere olduğu gibi olmamasından dolayı sessizliği aşabildiği görülmektedir. Kısacası öğretmenlerin sesliliği başarıya endeksli bir branş olmasıyla artmakta ve kendilerine söz hakkı verilmektedir.

1.2.2. Yöneticinin Cinsiyeti

Yöneticilerin cinsiyeti, örgütsel sessizlik konusunda kadın ve erkek öğretmenleri farklı şekilde etkilemektedir. Erkek öğretmenler için yöneticinin cinsiyeti örgütsel sessizliğini etkilemezken, kadın öğretmenler kadın yöneticilerle çalıştıklarında sessizlikleri artmaktadır,

Örneğin bir kadın öğretmen durumu şu diyalog ile aktarmaktadır;

Öğretmen 8 : “Sessizlik mesela hocam her şeyi söylediğimiz zaman kadın

günü muhabbeti gibi oluyor çoğu zaman öyle diyeyim, bir şey söylediğin zaman,”

Öğretmen 2 : “ *Dedikodu gibi oluyor, sohbet, dedikodu kadın muhabbeti gibi.”*

Öğretmen 8: “ *Evet hocam erkek idareciler de öyle olmuyoruz.”*

Danışman : “ *Daha resmi bir hava mı oluyor erkekler de?”*

Öğretmen 7: “*Aynen öyle hocam daha resmi oluyor.”*

İlgili Sözleriyle kadın öğretmen kadın idareciler ile diyalog kurmaktan çekiniyor. Bunun ilerleyen süreçte resmi formattan çıkıp gayri resmi bir formata döndüğünü düşünüyor. Kendisini bu ortama sokmak istemeyen kadın öğretmen kadın idareci ile mesafeli diyalog kuruyor ve sonuçta öğretmen kendini sessizlik davranışının içerisinde bulabiliyor. Ancak karşı cins idareciler ile ister istemez resmi bir üslup olduğu için söylemek istediklerini söyleyerek uzaklaşma davranışını daha rahat gösterebiliyor. Bunun daha detaylı irdelenmesi gerektiğinde hem cinsleriyle statü farkının da etkili olduğu düşünülebilir ancak başka bir araştırmanın konusu olması sebebiyle bu konu bu çalışma da fazla detaylıca irdelenememektedir.

Erkek öğretmenler kadın idarecilerle çalışmakta problem yaşamamakta olduğu görülebiliyor. Bir erkek öğretmen ile ilgili anekdotu Kadın Anaokulu Müdürü şöyle ifade etmektedir.

Yönetici 8 : “*Erkekler daha rahat oluyorlar daha iyi dile getirebiliyorlar, o kadar kadın mesela azınlıkta olmasına rağmen tek öğretmen ben bundan iki yıl önce farklı bir okulda müdür yardımcısıydım orada erkek bir öğretmenimiz vardı çok daha iyi kendini ifade edebiliyordu çok daha farklı fikirler ortaya atıp diğerlerine sus diyebiliyordu.”*

Buradan da anlaşılacağı üzere erkek öğretmenlerin çalıştığı idarecinin cinsiyeti önem teşkil etmemektedir. Bir erkek öğretmen hem kadın idareci ile hem de erkek idareci ile sessizlik davranışına bürünmeden rahatlıkla çalışabilmektedir.

Kadın öğretmenler ise erkek idareciler ile rahat çalışıp, sessizlik davranışını başka bir sebep olmadığı sürece göstermez iken; hem cinsi olan idareciler ile diyalogda sıkıntı yaşamakta ve sessizliğe bürünebilmektedir.

Bir kadın öğretmenin, kadın idarecisi ile ilgili aktardığı not;

Öğretmen 9: “Hocam bir eksiğimi bulmuştun benim çok iyi hatırlıyorum belki beş kere gittim odaya zümre için şu lafı şöyle yazmayacaksın şöyle yazacaksın, sonra bazı konularda artık aman ne söyleyeceğim kendi bildiğimi yapacağım.”

İfadesi daha net ifade etmektedir ki, kadın öğretmenler hem cinsleri olan yöneticiler ile çalışmakta sıkıntı yaşamaktadır. Bunun sosyolojik olarak incelenmesi gerekmele beraber, konumuz ile alakası irdelendiğinde erkeklerde idarecinin cinsiyetinin bir önemi yok iken, kadınlarda sessizlik davranışının oluşmasına sebep olduğu ortaya çıkmaktadır.

1.2.3. Kendine Mal Etme

Öğretmenlerde sessizlik davranışının oluşmasında üst yöneticinin başarıyı kendine mal etme davranışını göstermesi etkili olmaktadır. Öğretmen kurum kültürüne bulunduğu katkının ya da nitelikli eğitim konusunda göstermiş olduğu özveri ve çabanın, okul yöneticisi ya da üst yönetici tarafından sahiplenilmesine tepki olarak sessizlik davranışı göstermektedirler.

Öğretmen 1 : “Mesela teşekkür mahiyetinde;’da bir İlçe Milli Eğitim Müdürü kendisi bir proje geliştirmiş, Nisan ayında Ermeni meselesi ile ilgili bütün okullara bir seminer versin öğretmenler diye. Tabi burada gönüllülük esastı, ama gönüllük falan esas olmadı tabii ki bütün okullardaki sosyal bilimler öğretmenleri, tarih öğretmenleri, liselere, ortaokullara kendimiz hazırlık yapacağız ve okullara gidip öğrencilere anlatacağız, biz hazırlandık, okullara gittik, anlattık ama mesela bununla ilgili bir tane teşekkür bile edilmedi.”

Cümleleriyle karşılaştığı durumu aktarmaktadır. İlk önce bunun teşekkür

edilmeme, ödüllendirilmeme ile ilgili olduğu kanaati oluşmasına rağmen diyalogun devamında;

Öğretmen 1 : “Yani işin aslı görülsün çok gören olmadı çünkü bunla ilgili herhangi sanırım resmi bir şey de olmadı. Biz ulaşımımızı kendi araçlarımızla sağladık. Köy okullarına gittik kendi araçlarımızla, yani bize sadece oraya gideceksiniz ve anlatacaksınız dendi, neyse gittik anlattık ve bittikten sonra sanki öyle bir proje olmamış gibi yani insan bir Milli Eğitim Müdürlüğü’ne çağırır, arkadaşlar teşekkür ederiz, siz zahmet ettiniz bu kadar yorulduunuz. İşte mesainizden fazla zaman harcadınız falan hiç bir şey yok! Ve bundan sonra aklınızda şu oluşuyor. “Ya ben yaptığının karşılığını alamayacaksam yani ben kendim bile bir proje geliştiresem hani bunun herhangi bir faydası olmayacak onun faydası kime oluyor? Baştaki yöneticilere oluyor işte ben ilçem de böyle, böyle bir proje yaptırırım. O, onu kime sunuyor işte il Milli Eğitim Müdürlüğü’ndeki İl Milli Eğitim Müdürleri toplantısında o, onu sunuyor. ‘Bunu ben yaptım.’ gibisinden kimin sırtından yapıyor? Öğretmenin sırtından yapıyor, ama öğretmen bunun karşılığını alıyor mu? Hayır! Almıyor ve sıkıntısını çekiyor, bir teşekkür bile olmadı ve bunu biz çok güzel gerçekleştirdik.”

Sözleriyle bunun ödüllendirilmemekten ziyade, yöneticinin bu proje ya da başka bir ifade ile emeği kendisine mal etmesinin olduğu açıkça görülmekte. Bu esnada bir öğretmenin bunun asıl sebebinin ödüllendirilmeme olduğunu gündeme getirerek itirazını ısrarla sürdürdüğünde;

Öğretmen 4 : “Yani biz maddiyat beklemiyoruz.”

Öğretmen 7: “Teşekkür olmaması başka, ... Bey’in söylediği; böyle öğretmenin astının yaptığı çalışmaları sahiplenmesi ya da önerilerini sahiplenmesi üstlerin astlarının sessiz kalmasına neden olabilir.”

Diğer öğretmenler tarafından da konuya itiraz edilerek, yöneticinin bunu kendine mal etmesinin asıl sebep olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Burada ortaya çıkan durum bireylerin yapmış oldukları eylemlerin neticesinde ödüllendirilmekten

ziyade, paydaş olarak görülmek istemelerinden kaynaklanmakta. Bu bağlamda ilk bakışta kişinin paydaş olmak ve adının duyulmasını istemesinin ödüllendirilme olarak algılanmasına karşın, aslolan bireylerin harcadıkları emek ve çabanın karşılığını alamayıp kullanıldıklarını düşünmekten kaynaklanmaktadır.

Öğretmen 5: *“Benim başarımdan başkası fayda sağlayacak korkusuyla ben ondan bir fayda sağlamadım bir başkası onu ele geçirecek benim o projemi alacak ayısını yapacak benden daha ön plana çıkacak korkusu.”*

Yukarıdaki gibi bir başka bakış ifadesi ile kullanılmak, kişilere ağır gelmekte ve bunun sonucunda benim emeğimi başkaları benim adımı kullanmadan, kendi adına kullanıyor düşüncesine sahip olmakta olduğu görülüyor.

Öğretmenler grubunda konuya bakış açıları böyle iken yöneticilerin duruma daha farklı bir pencereden bakabilecekleri konuyu farklı yöne çekebilecekleri düşünülürken, yöneticilerinde bu durumun farkında olduğu ve öğretmenlerin bu davranışını haklı gördükleri gözlemlenmiştir.

Yönetici 7 : *“Şöyle bir durumda var. İster istemez aranızda farklı dünya görüşleri var ondan dolayı da ben burada bir şey söylediğim zaman ya da ortak bir şey yapıldığı zaman, işte bu müdüre verilecek müdür bu konuda nemalanacak, o yüzden geri duruluyor.”*

Burada müdür bu ifadesi ile öğretmenin bu durumdan dolayı sessiz kalabileceğini söylemektedir.

Yönetici 3 : *“Öğretmen az önce dediniz gibi. Bir proje var ama bu projeyi saklıyor belki de. Ben şunu gördüm; benim okulunda baktım bir kaç tane proje getirilmiş 'hocam bunları daha önce niye yapmadınız?' 'hocam daha önceki idareyle ilgili sıkıntımız vardı yapsaydık o nemalanacaktı ama şimdi yapıyoruz' diyor.”*

Yöneticinin yapılan bir çalışmayı ilerleyen zamanlarda kendi adına kullanması ve kendi idareciliği için reklam malzemesi olarak kullanmasını öğretmenler istemiyor. Okulların bir örgüt olduğu düşünüldüğünde, öğretmenler yapılan çalışmaların ve

projelerin okulları adına bir katma değer kazandıracağını biliyor. Bu durumda ise okul idarecileri tarafından farklı ortamlarda her ne kadar okul adına yapılmış olsalar da, yöneticilerinin bu durumdan kendi adlarına nemalanmasını istemiyor. Bu olgu alt boyutları ile incelendiğinde öğretmen eğer kendi adının geçmeyeceğini ve yöneticinin bunu kendi marifetiymiş gibi kullanacağını fark ettiğinde sessizlik davranışını tercih ettiği gayet net anlaşılmakta.

Bu konu yöneticiler grubunda da ortaya konulduğunda onlarında bu durumun farkında olduğu görülüyor. Kısacası öğretmen kullanıldığını hissedip, yöneticinin bunu kendine mal etmesi durumunda, Yöneticiye karşı bu durumu dile getirerek, yönetici ile karşı karşıya gelmek istemediği için sessizlik davranışını tercih ettiği anlaşılıyor. Okulların yaşayan bir örgüt olduğu düşünüldüğünde, örgütsel sessizliğe neden olan bu durumun okullarda sıklıkla yaşandığı her iki katılımcı grubunda da bu durumun dile getirildiği görülüyor.

1.2.4. Örtük İnançlar

Üst yönetimin (Müdür, İlçe Milli Eğitim Müdürü, İl Milli Eğitim Müdürü, Müsteşar, Bakan vb. gibi) öğretmenler hakkındaki örtük inançları öğretmenlerin hem performansları üzerinde hem de sessizliği üzerinde oldukça fazla etkisi bulunmaktadır. Üst yönetimin öğretmenler hakkında sahip olduğu örtük inançlar yer yer öğretmenlerin çalışma azmini kırmakta, yer yer ise mesleğine olan saygısını kaybetmesine sebep olmaktadır.

Öğretmen yaptığı işin takdir edilmesini, fark edilmesini istemek ile beraber kendi personeli olduğu üst yönetiminin de öğretmenler çalışmıyor, kendini geliştirmiyor, sadece kendini düşünüyor vb. gibi toplumda var olan örtük inançlarından ayrışmasını ve yanında olmasını istemektedir. Bunu göremeyen öğretmen zamanla performansı düşmekte, kendini geliştirme isteği ve şevki bulamamakta gününü kurtarma düşüncesine bürünmektedir. Bu durumda beraberinde öğretmenin sessizliğini meydana getirmektedir.

Öğretmen 5 : *“Ben ona soruyordum ne okuyordun sen? diye. Araştırıyordum gerçekten. TÜBİTAK a üyeydim. Bilim Teknik dergisi alıyordum evime her*

hafta, şimdi pc oyun dergisi alır oldum yeri geldi, ama kırdılar bizi. Üst yönetim bizi tanımadan hakaret etti öyle söyleyeyim, üst yönetim dedi ki 'çalışmıyorsunuz kendinizi yenilemiyorsun bir bilgi birikiminiz yok' ben mevzuatı sürekli indiriyordum sürekli benim dosyam vardı ben günlük mevzuat okurdum şimdi ilköğretim kurumunda yönetmenliği bilmiyorum."

Şeklindeki ifadesi, öğretmen üst yönetim tarafından bir şey bilmeyen, kendini geliştirmeyen biri olarak algılanmasını içermekte ve aslında var olan azmine ket vurmakta. Ayrıca bunun iş ortamında yapılması o kadar önemsenmezken, toplum önünde, medya önünde yapılması öğretmeni daha fazla incitmekte olduğu anlaşılmaktadır. Zaten toplum önünde de yargılanan öğretmen toplum algısını ve haliyle üst yöneticinin kendi hakkındaki algısını kıramayacağını hissettiğinde sessizliğe bürünmekte, sadece işini yapmakta fazlasına tamah etmemektedir.

Yukarıdaki ifadeleri kullanan öğretmene “Peki sizin için çalışıyorsunuz kendinizi yeniliyorsunuz kendinize ilişkin algınız öyleydi etrafınızda öğretmenlere baktığınız zaman o bakanın söylediği türde öğretmenler var mıydı? Sorusu sorulduğunda;

Öğretmen 5 : “Çoktu belki onu medya ve toplum önünde belirtmesi gerekmiyordu eleştirdiği kişileri.”

Cevabını veren öğretmen; ayrıca “Hayır çok değildi, benim öğretmenler odamda Karadığın de yirmi tane kitap vardı pencerenin kenarında dururdu biri okumuş koymuş oraya.” Cümleleriyle aslında o kadar da durumun anlatıldığı gibi olmadığını, bunun yöneticilerin örtük inançlarından kaynaklandığını vurguladı.

Buradan da anlaşılacağı üzere öğretmenler üst yöneticilerinin kendileri hakkında edinmiş oldukları bu önyargıların ne yaparlarsa yapsınlar değiştirilemeyeceğini düşünmekte ve bunu değiştirmek için her hangi bir çaba sarf etmemektedir. Çünkü ne yaparsa yapsın değişmeyeceğini ve bunu değiştirmesinin mümkün olmayacağını düşünmekte haliyle mücadele etmek yerine sessizlik davranışını kendine çıkış olarak kabul etmekte olduğu anlaşılmıştır. Sebebi belki kişisel tembellik, belki kırılğanlık, belki de işine gelmek olsun bunun neticesinde hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin üstlerinin örtük inançları sebebiyle sessizlik davranışı tercih etmekte oldukları buradan çıkmaktadır.

1.2.5. Yönetici-Öğretmen Etkileşimi

Etkileşim: Kelime anlamı olarak birbirini karşılıklı olarak etkileme işi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ve öğretmen arasında Lider-Üye etkileşiminin aynı gerçekleşmektedir. İki uç arasında dikey bir ilişki meydana gelirken bu ilişki bazen yüksek kaliteli olurken bazen de düşük kaliteli olabilir. Zaten bu ilişkiyi etkileyen en önemli unsur karşılıklı olarak kazanımların olmasıdır.

Okullarda yöneticilerin bir lider olarak tüm personele eşit mesafeli olması ve okulda demokratik bir ortam oluşturması gerekirken, ister istemez bazı öğretmenlere yakın olduğu bazı öğretmenlere de mesafeli olduğu durumlar olabiliyor. Bu durum da ilerleyen zamanlarda öğretmenler üzerinde hoşnutsuzluğa sebep olarak sessizliği ortaya çıkarabiliyor.

Bu durum öğretmenler grubunda gündeme getirildiğinde;

Öğretmen 4: *“Hocam, bazı gruplaşmalar oluyor. Onları yönlendiren bazı gruplar var. Yani onların sesi daha fazla çıkıyor ve idareye daha yakın oluyorlar. İdare de o gruplara göre iş yapıyorlar. Siz ne kadar çalışırsanız çalışın onların gözünde dışlanmış pozisyonlara geliyorsunuz. Böyle bir durum var. Otomatikman siz de geri plana çekiliyorsunuz.”*

Öğretmen 3: *“O grubun içerisinde iseniz size teşekkür var.”*

Öğretmen 7: *“Evet. Ama siz o grubun içerisinde değilseniz ne kadar ağzınızla kuş tutsanız faydası yok yani.”*

Öğretmen 1: *“Bir de idarenin bir ekip vardır dedik ya hocam, müdür yardımcıları haricinde bir ekip vardır onları yönlendirenler vardır, onları yönlendirenlerin fikirleri doğrultusunda olursanız siz iyisinizdir, eğer siz fikirleri doğrultusunda olmazsanız siz kötüsünüzdür. Kendinizi geri adım atıyorsunuz ne kadar da kendinizi ifade etmeniz de ilerde bakıyorsunuz hiç bir şey olmadığı zaman kendinizi geri adım atma durumuna sahip olabiliyorsunuz.”*

Yönetici-Öğretmen etkileşiminde yöneticinin adaleti sağlayabilmesi önemli bir unsurdur. Çünkü örgüt içerisindeki adaleti sağlayamayan yönetici okulda sessizlik için ortam hazırlamış oluyor ve sonucunda sessiz kalan öğretmenlerin fazla olması neticesinde okulu sessizlik sarmalı içerisine sürüklüyor. Bazı öğretmenler sürekli müdür odasına geliyor, görüşlerini ifade ediyor, bir şey yapacağına şöyle mi yapayım vs. soruyor. Belli bir süre sonra odasına gelip gitmeyen öğretmenler dışlandığını düşünebiliyorlar. Eğer yönetici bu durumun farkında değilse ya da önlem alamazsa sessizlik için uygun ortamı oluşturmuş oluyor.

***Yönetici 7:** “Okul idaresiyle iletişimi iyi olan öğretmenler kurulunda daha fazla konuşup daha fazla katkı sağlıyor.”*

Yöneticiler grubunda dile getirilen bu sessizlik nedeni üzerinde yöneticiler çok fazla durmamakta tam tersi idare ile arası iyi olan öğretmenlerin sessiz kalmadığını yukarıdaki ifadeden de anlaşıldığı gibi savunmaktadırlar. Ancak öğretmenler penceresinden konu bu kadar basit görülmeyip sessizleşmelerinde büyük etken olduğunu belirtmektedirler. Hatta bir yönetici katılımcının aktarımında neredeyse çatışmayla sonuçlanmak üzere olduğu bile gözden kaçmamaktadır. Adalet konusunda emsal olması gereken yöneticiler hem ödüllendirme, takdir etme konusunda hem de örgüt içi gruplaşmalarda pozitif anlamda tüm öğretmenlere eşit mesafede olması ve adaleti sağlaması gerekmektedir. Aksine örgüt içi gruplaşmalarda taraf olan yöneticinin öğretmenlerin sessizliğine zemin hazırlamakta olduğunu oldukça net gözlemleyebiliyoruz. Bir başka yönetici ifadesi de aynı yönde aşağıdaki gibi aktarılıyor.

***Yönetici 2:** “Bakın hocam 25 yıllık öğretmenim çocuk 12. sınıf öğrencisi bir soru götürüyor çocuk geometri sorusu “Ben çözmeyem idareye söyle yetiştirme kursuna hangi öğretmeni verdilerse o çözsün.”Biz bir şey demedik bu öğretmen arkadaşına ama kendi kendine fikirler üretmiş, topu da bize atmış.”*

Eğer öğretmen istediğini alamıyorsa veya yönetim araya engel koymuşsa öğretmen sessizliği tercih etmektedir. Diğer taraftan yöneticiler kendilerine yakın bulduğu, ast-üst beklentileri yönünde karşılıklı olarak ihtiyaçlarını karşıladıkları

belirli grupların oluşmasına müsaade eder. Yönetici bu iç grup olarak ta adlandırılan yakın gruplarda, işlerine ve verilen görevlerine bağlı, sıkı çalışan, ekstra çaba gösteren öğretmenlerin belirli imkânlardan ve kaynaklardan yararlanmasını sağlayarak sessizliğini engelleyebilmektedirler. Tam tersi durumdaki uzak grup ya da dış grup olarak adlandırılan gruplardaki öğretmenlerin beklentilerine sınırlı destek ve kaynak tahsis ederek etkileşimi en aza indirmekte ve sessizliğe bürünmelerine neden olmaktadır.

***Yönetici 2:** “Hocam bu okulda benim 5.yılım, 5 yıllık süreçte 2 farklı yönetimle beraber çalıştım. Öncesini ve sonrasını kıyasladığınızda, önceden müdür odasından çıkmayıp neredeyse her türlü talebi yerine getirilen bir grup öğretmenimiz şimdi müdür odasına uğramadıkları gibi beklentileri de tam olarak karşılanmadığından dolayı arka planda farklı işler çevirmeye kalkışıyor ve sessiz kalmaya başlıyorlar.”*

İfadesinden anlaşılacağı gibi öğretmen eğer idare ile etkileşim kurabiliyorsa ve istediklerini yaptırabiliyorsa problem oluşmuyor, ancak aksi meydana geldiğinde durum daha farklı olabiliyor. Aslında betimlenmek istenen bu olayın temeline inildiğinde bu yönetici-öğretmen etkileşiminin oluşmamasının nedeninin kişilerin kendi tercihleri, duruşları olabileceğinin yanında, aslında sindirme olayında olduğu gibi sendikal ya da siyasi düşünce farklılıklarından kaynaklandığını göstermektedir. Aslında yönetim ile öğretmen arasında görüş farklılıkları var ve iki tarafında birbirlerine uzaklaştığını görüyoruz.

***Yönetici 1:** “Öğretmenlerden, sebebini sordum 'hocam beklentilerimiz karşılanmıyor' 'nedir hocam senin beklentin?' işte programsal beklentileri var, başka beklentileri var. Hocam beklentiler karşılanmıyor diye okul A dan B den C den ibaret değil. Bak okulda alfabenin bütün harflerinden unsur var niye siz şey yapasınız hocam uyuşamıyoruz şöyle yapıyoruz böyle yapıyoruz, biraz ne nasıl idareye karşı da bir tepki konuluyor bundan dolayı da ketum duruluyor bir sessizlik oluşuyor.”*

Anlaşıldığı üzere eğer öğretmen yönetim ile etkileşime giremiyorsa, sessizlik davranışını gösterebiliyor. Ne kadar bu öğretmenden kaynaklı gibi görülse de aslında yönetsel bir neden olarak gözümüze çarpıyor. Bu karşılıklı ihtiyaç giderme ilişkisine bağlı olarak bir kısım öğretmen ile yönetici arasında daha yakın ve yüksek kaliteli bir yönetici-öğretmen ilişkisi kurulurken, diğer bir öğretmen grubu ile biçimsel ve düşük kaliteli bir yönetici-öğretmen ilişkisinin kurulduğu görülüyor. Yönetim eğer tüm öğretmenlere aynı mesafe ile yaklaşmazsa, öğretmenleri memnun edemezse, örgütsel adalet olgusunu etkili kılamazsa ve eşit etkileşim oluşturamazsa, öğretmenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerinin kaçınılmaz olduğu buradan anlaşılmaktadır. Ayrıca bu tür ilişkinin öğretmenler açısından daha fazla seslilik, karşılıklı destek, sık etkileşim daha fazla sorumluluk alma gibi okulun akademik ve sosyal gelişimi bakımından pek çok olumlu yanı bulunmaktadır.

1.2.6. Yönetim Anlayışı

Şimdiye kadar bahsi geçen yukarıdaki tüm başlıklarda ne kadar farklı kategorize edilmiş olsa da öğretmenin örgütsel sessizliğinde en temel etken aslında yönetim anlayışıdır. Eğer yöneticinin/yöneticilerin yönetim anlayışı ne kadar olumlu ve etkiliyse sessizlik davranışı o kadar azalmakta, tam tersi durumda ise o kadar artmaktadır. Öğretmenin tercih ettiği sessizlik davranışına aslında kendisi kadar yönetimin tutumuna, konumuna, etkisine ve tercihlerine bakarak kendi durumunu gözden geçirerek sessizlik davranışı hakkında kendisini yönlendirebiliyor.

***Öğretmen 1:** “Yani şöyle oluyor hocam. Diyelim ki. Tabii idarecisinden idareciye değişiyor bazı idareci var ki çalışanlarını teşvik edebiliyor ama bazı kurumlarda da adam okul müdürü veya müdür yardımcısı olmuş ama etliye sütlüye karışmayayım diyor okulunda sorun çıkmasın diyor. Öyle bir müdürle çalıştığınız zaman, diyelim aklınıza bir proje var, bunu söylediğiniz de ya hocam onun bir sürü işi var bizi onlarla uğraştırmayın diyorlar. sonra ne oluyor yani insanın şevki kırılıyor yani insanın uğraşası gelmiyor. Kendi imkânlarıyla bir şey yapıyorsun orada da sessiz kalıyorsun işte yani tam anlamıyla okul için bir şey yapamadığın için böyle bir başarı gerçekleşmiyor.”*

Burada öğretmenin şevkinin kırılması ve sessizliği tercih etmesindeki sebep okul yönetiminin işten kaçınması olduğunu görebiliyoruz. Bu tarz yönetimlerin toplam kalite gibi kaygıları olmayıp, içinde buldukları statüyü korumaları onlar için yeterlidir. Bu yeterlilik ise öğretmenlerin azmini kırarak zaten bir yere varamayız düşüncesi içerisinde olmasına sebep olabiliyor.

Öğretmen 4: “Doğanhisar’ın Kasabası var. İşte Kasabasının okul müdürü gerçekten başarılı olmak için çok uğraşan bir arkadaş hatta toplam kalite yönetiminde Konya da ekip dalında kurum bazında birinci falan oldular. Kasaba okulu olarak, mesela orada örgütsel sessizlik falan diye bir şey yok orada herkes fikrini çok açık bir şekilde söyleyebiliyor niye, Çünkü okul müdürü öğretmenlerle hep iç içe mesela aklında bir proje varsa herkes dört koldan işin içerisinde oluyor. Bir dönem ben de çalıştım orada tamam dışarıdan gelen bir öğretmen bile mesela diyelim ki çok fazla bir şey yapmak istemeyen birisi bile ekstra bir şey yapmayı istemese bile ayak uydurmak zorunda kalıyor. O akışa uymak zorunda kalıyor. O tempoya uyuyorsun.”

Bu öğretmenimizin vermiş olduğu örnekte ise ilk öğretmenin belirttiği yönetimin tam tersi bir yönetim anlayışının etkili olduğunu bunun da öğretmenleri ister istemez sessizlik davranışından uzaklaştırdığını hatta tam aksine daha fazla örgüt/okul için bir şeyler yapma düşüncesinin içerisinde ittiğini görüyoruz.

Öğretmen 4: “Yani öğretmenlere teşvik için sürekli yemek programları düzenlerler, bütün öğretmenleri bir araya toplar. Sabahları bazen erken gelir kendisi öğretmenlere kahvaltı hazırlar falan dersler önce. Bu şekilde bir okul ortamı oldu mu? Orada örgütsel sessizlik olmuyor.”

İşte bu şekilde olan bir yönetim anlayışının, öğretmenleri sessizlikten uzaklaştırdığını oldukça net örneklendirebiliyoruz.

Yönetim anlayışını resmi ve özel okullar üzerinden ayırıştırmak gerekirse, özel okuldan gelen öğretmene yukarıdaki konuyu yani böyle yönetim anlayışı olmadan öğretmenlerin çalışıp/çalışmadığını sorduğumuzda;

Öğretmen 6: “Ama benim özel okulla kıyaslanması biraz zor tabii öğretmen arkadaşlara sormak daha iyi belki bizde oturanı sevmeyenler zaten direkt gider hani o yüzden bizde böyle insanlar çok durmaz.”

Resmi okullarda ise;

Öğretmen 2: “Resmi okullarda öğretmenleri işin içine katıp, hep birlikte çalışalım başarılı olalım, diyen müdürler az.” açıklaması yapılmıştır.

Yani özel okullarda resmi okullarda olduğu gibi öğretmeni örgütsel sessizlikten uzaklaştıracak, onu eğitim-öğretimin içine sokacak bir yönetim anlayışının çokta gerekli olmadığını orada ki yönetim anlayışının zaten öğretmenin sesli olması üzerine olduğunu görüyoruz. Resmi okullarda öğretmen sessizliği tercih edebilirken, özel okullarda sessizlik gibi bir tercihin olmadığını görüyoruz. Bu da örgütsel sessizliğe önceki örnekten farklı olarak, farklı bir pencereden yönetim anlayışının etkisinin öğretmenler üzerinde etkisi olarak gözlemlenmektedir.

Bir okul yöneticisinin ise vermiş olduğu aşağıdaki örnek gerçekten yönetim anlayışının sessizlik üzerine ne kadar etkili olduğunu çok farklı bir pencereden görmemize yardımcı oluyor.

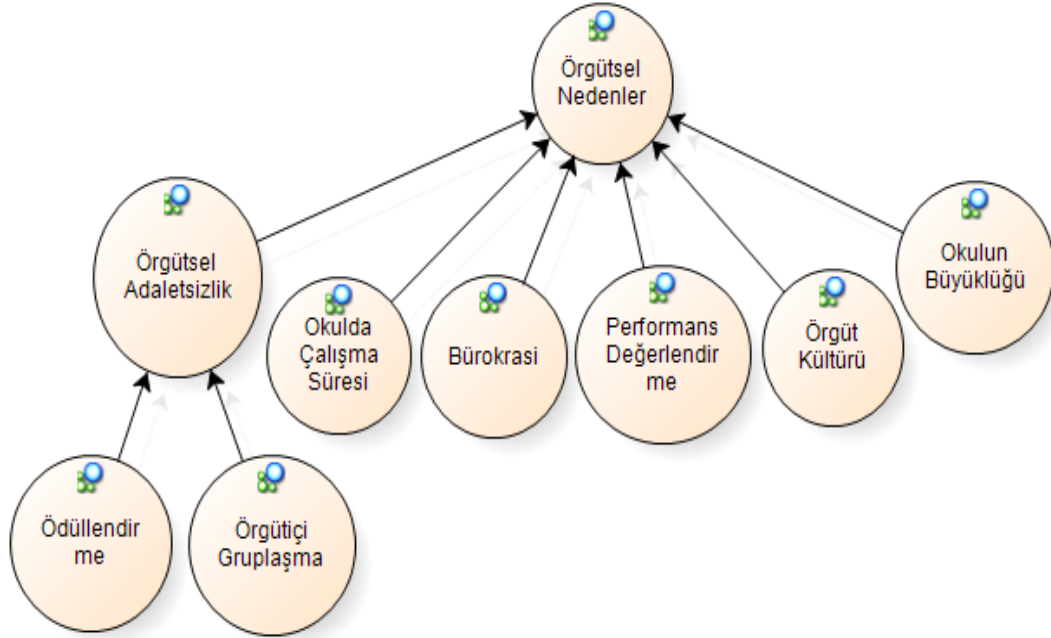
Yönetici 6: “Ben aşağı yukarı on üç, on dört, on beş yıla yakın idareciyim. Şube müdürlüğü, müdür yardımcılığı ve ilçe milli eğitim müdürlüğü yaptım. Eskiden daha ilk göreve başladığımız zamanlar bir şube müdürünün odasına biz önümüzü iliklemeden kesinlikle giremezdik. Demokrasi biraz daha fazlaydı aşırı fazlaydı (Burada müdür kinaye yapıyor.), onun içinde zaten örgütsel sessizlik o zaman daha fazlaydı. Çünkü çoğu şeyi okul müdürüne iletmezsiniz, okul müdürünün kapısı sürekli kapalı olurdu. Şimdi büyüklerimiz diyorlar mesela vali bey de söylüyor bunu sayın valimiz kapınız açık duracak sürekli gelen herkesle ilgileneceksiniz şimdi bu örgütsel sessizliği sadece öğretmenler açısından değil veliler açısından da düşünmek lazım. Şimdi siz cana yakın davranırsanız veli size içinden geçen bütün sıkıntını, derdini söyleyebilir. Ama sert böyle bir yapıdaysanız ona söyleyemezsiniz. Öğretmen arkadaşları bu yapının içerisine, sistemin

içerisine ne kadar çok dâhil ederseniz bu örgütsel sessizliği önlemiş olursunuz, olumsuz örgütsel sessizlikten bahsediyoruz, okulla ilgili bir olumsuzluk durumu değil.”

Bu alıntıdan da anlaşıldığı gibi bürokratik, statükocu bir yönetim tarzından, daha şeffaf ve demokratik bir yönetim anlayışına geçiş, örgütsel sessizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olabiliyor. Kısacası sessizliğin oluşumunda en önemli nedenlerden bir tanesinin en başta da belirtildiği üzere yönetimin tercih ettiği yönetim anlayışı olduğunu görmek mümkündür.

1.3. Örgütsel Nedenler

Sessizlik örgüt(okul) iletişiminin eksik olması ile ortaya çıkıp bireyi etkisi altına alabilirken diğer taraftan bireylerdeki sessizlik durumu da örgütü (okulu) sessizlik eyleminin içine sürükleyerek sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Bu bölümde örgüt içerisindeki bireylerden kaynaklanan sessizlik nedenleri incelenmektedir.



Şema 4: Sessizliğin Örgütsel Nedenleri

1.3.1. Bürokrasi

Bürokrasi kelime anlamı olarak; devletle ilgili işlerin yürütülmesinde yönetimin aşırı ölçüde etkili olması olarak tanımlanabilir. Ayrıca bürokrasi denilince akla ayrıntı ve kâğıt çalışması gelir.

Öğretmenler okullarda yapacak oldukları işlerde çok fazla kuraldan bunalarak sessizliği tercih edebiliyor. Bir öğretmen okulunda öğrencileri ile yapmak istediği geziyi, bürokratik engele takılmasını ve sonucunda artık uğraşmak istemeyerek sessizliği tercih etmesini aşağıdaki gibi aktarmaktadır.

Öğretmen 2: “Gezi yapacağım, müdür diyor ki: ‘Bir sürü prosedür var. Yazacağız edeceğiz. İlçeye göndereceğiz, belki kabul edilecek onaylanacak belki de reddedilecek. Şimdi hiç gerek yok.’ Ağır bürokratik bir yapımız var. ‘Ben müdürüm diyor. Başım ağrımamın’ diyor.”

Bu esnada diğer öğretmen konu ile ilgili deneyimini de şu şekilde aktarıyor.

Öğretmen 6: “Mesela müdüre vardınız mı, proje öne attınız, bir şey istiyorum diyorsunuz ama müdür yanaşmıyor. Yönetmeliği okuduğumuz zaman bir kere korkuyorsunuz. Bir şey yapmaya korkuyorsunuz yapsam mı diye ki falan. Sonuçta acaba bana ne getirecek bir sürü yazı, resmiyet, bürokrasi.”

Bu durum da beraberinde öğretmende sessizliği meydana getiriyor. Çünkü öğretmenler bu bürokrasiyle uğraşp başıma iş alacağıma hiç uğraşmam daha iyi diye düşünmektedir.

Diğer taraftan bürokrasiyi sadece yazı olarak tanımlarsak ve öğretmenlerin bu sebeple sessizliği tercih ettiğini düşünürsek konuyu çok sığ bir çerçeveye sıkıştırmış oluruz. Bürokrasi ayrıca beraberinde yönetimin etkin olduğu bir yönetim şeklini merkeze almaktadır. Bunun son zamanlardaki örneği ise okul yöneticilerinin yapmış olduğu öğretmen performans değerlendirme uygulamasıdır.

Öğretmen 5: “Şimdi müdürün olumsuz performans değerlendirmesi olabilecek korkusuyla her şeyi dile getiremeyebiliyoruz. Artık her şeyi

onaylayacağız bu çok önemli en büyük pay bence bu zaten şu andan sonra ağzımı açmam ben.”

Öğretmenin bu ifadesi şunu bize açıkça göstermektedir. Performans değerlendirmesi olduğu için çekindiğini ve yönetim ile karşı karşıya gelmek istemediğini belirtmektedir. Öğretmenlerin bu durumdan ne kadar etkilendiklerini gözlemleyebiliyoruz. Son yıllarda okullarda ne kadar yenilikçi yönetim tarzları benimsenmek istense de, bürokrasinin öğretmen sessizliği üzerindeki etkisi de buradan anlaşılmaktadır.

Öğretmen 8: *“ BİMER'e yazdık diye soruşturma açılan arkadaşlarımız var. Sen nasıl okulu atlayıp ilçeyi atlayıp BİMER'e yazı yazıyorsun. Kendinle ilgili sorunlarınla ilgili bu konuda geri dönüp soruşturma açılıp ceza alan arkadaşlar var. Davalık olanlar var bu konuda yazamazsın diyor BİMER'e sen, daha bu konuyla ilgili görüş var işte devlet memurları yazabilir BİMER'e. BİMER de demiyor ki şu yazar bu yazar, yani o yüzden sessiz kalmak en iyisi herhalde mevzuat açısından.”*

Bu aktarımda açıkça göstermektedir ki hala okullarımızda (okullardan ziyade en tepede Milli Eğitim Bakanlığı yapısı olarak ta denilebilir.) bürokratik bir yönetim benimsenmekte ve bu yapı öğretmenleri sessizliğe itmektir. Yukarıdaki gibi örnekler bu durumu açıkça ortaya koymaktadır.

1.3.2. Baskın Koalisyonlar

Okullar aynı zamanda yaşayan, devamlı etkileşim halinde olan birer örgütlerdir. Örgütler içerisinde örgütte yer almak ya da örgütün dışında kalmak örgüt üyelerinin benimsediği düşünce yapıları ile yakından ilgilidir. Bunların başında dünya görüşleri, ekonomik statü ve siyasal düşünceler sayılabilir. Günümüz okullarında siyasi partilerin düşünce yapıları olarak şekillenen sendikalar etkin olarak yer almaktadır. Okulda baskın iç ve dış koalisyonların olması, zayıf konumda olduğunu düşünen öğretmenler için sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan bir ortam yaratmaktadır. Her iki katılımcı grubu da güçlü sendikaya üye olmama tercihini bir sessizlik nedeni olarak görmektedirler.

Baskın Koalisyonlar çerçevesinde, okullarda siyasi yapılanmalar siyasi partiler etrafında çok fazla yaşanmamakta olup, onun yerine siyasi partilerin izinde ya da güdümünde hareket eden sendikalar etrafında şekillenmekte ve yaşanmaktadır. Sendikalar üzerinden kişilerin siyasi düşünce ve tercihleri analiz edilmekte, oluşan gruplar sendika tercihleri yönünde oluşmakta ve kişilere bakış açısı bu şekilde yönlendirilmektedir.

Yöneticiler tarafından öğretmene karşı ellerinde olan gücü kullanarak onları sessizleştirme ya da kararlarını onaylama şekline döndürmeye çalışarak uygulanmaktadır. Bunun da son zamanlarda okullarda genellikle sendikal faaliyetler üzerinden şekillendiği görülmektedir.

Öğretmen grubundaki bir öğretmen, okul yöneticisi ile bir konu üzerine geçen tartışma neticesinde aralarında geçen diyalogu şu şekilde aktarmaktadır.

Öğretmen 5 : *“Oturduk demokratik olarak konuştuk. “Senin dediğini kabul etmiyorum, ben müdürüm ben bunu yaparım.” dedi. Ama karşıma çıkıp seni bu konuda cezalandıracağım demedi, ama ondan önce şöyle bir şeyle karşılaştım. Dosyam elindeydi ben vardım, baktım benim olmayan sendikadan başka bir sendika havası kokuyor, okulun müdür yardımcısının odası böyle kokuyor, “Hocam sen bu sendikadaymışsın” dedi, evet dedim. “Daha önce öbür taraftaymışsın.” Evet dedim. Ondan sonra ben bir yıl boyunca hiç konuşmadım, hiç konuşamadım korktum ya, çünkü ikisi birlikte gözümün içine baktı. “ Sen niye bizden o tarafa geçtin.” dedi yani belki sözle ifade etmedi ama gözleriyle ifade etti.”*

Ancak öğretmen penceresinden bakıldığı zaman öğretmen yönetici tarafından direk tehdit edilmediğini belirtmesine rağmen bakışlardan ve diyaloglardan bu yönde bir kanaate vardığı ve kendini çektiğini ifade etmiştir. Belki öğretmenin önceki yaşamışlıkları bu yönde düşünmesine sebep olmuş olabileceği düşünülmekte ve tam olarak anlayabilmek için *“Başıma bir şey gelir diye mi korktunuz?”* sorusu kendisine yöneltilmiştir. Cevaben;

Öğretmen 5: “Korktum evet, çünkü o odaya girenler hep onlardandı, ha ben çok sendikacı falan değilim herkesle konuşurum, sohbet ederim, kendi sendikamı da eleştiririm. O gün dedim ya istifa mı etsem sendikadan, acaba iki gün sonra bir şey olursa bana mı patlarlar benden mi bilirler. Emin olun 1 yıl boyunca ağzımı açmadım. Sonra zaten ayrıldılar, önce müdür yardımcısı ayrıldı, sonra müdür ayrıldı. Ondan sonra rahat bir hava oluştu. Yani bu da bir etken bence sessiz kalmayla ilgili çünkü benimle birlikte birkaç arkadaşım daha aynı şeyi konuştuk susalım dedik, kurulda falan ağzımı açmayalım, eleştiride bulunmayalım. Bazen oluyor bu hele şimdiki kimseyi eleştirmek anlamında söylemiyorum ama siyasi konjektör belli bazı görevden almalar, ne bileyim şu anki durum biraz daha tehlikeli bence bu biraz daha örgütsel sessizliği tam da tetikleyecek havada.”

Şeklindeki sözleri aslında okul yöneticilerinin sendikal tercihi ön plana alarak öğretmenlere yaklaştığı kanısı diğer öğretmenlerinde “*aman fazla konuşmayalım.*” şeklindeki beyanlarıyla örtüşüyor.

Yöneticinin bu konudaki tavrı öğretmenin çekinmesine sebep oluyor ve sessizlik davranışına sebep oluyor. Yöneticiler grubu ile yapılan görüşmelerde kendilerine sendikal tercihin bir baskı unsuru olarak kullanılıp kullanılmadığı üzerinde durulmasına rağmen böyle bir şeyin olmadığı ifade edildi.

Öğretmen 2 : “...Tabi ki hocam eğri oturup doğru konuşalım belli bir sendika tabi bu doğru yanlış siyasi meseleler bir tarafa mensubiyetinden belli bir dönem de olsa insanlar açığa alınmış. Biz de mesela 6 kişi olmuş bizim okulda açığa alınan arkadaşlar, Tabi ki insan ister istemez sonra bizde mi böyle oluruz diye korkmuyor değiliz. - Görüşmelerin 15 Temmuz darbe girişimine yakın bir tarihte yapılması ve birçok öğretmenin görevden uzaklaştırılmış olması, doğal olarak odak grup görüşmesindeki konuşmalara da yansımıştır.-”

Bir diğerk öğretmenin görüşü ise;

Öğretmen 5: *“Hocam o sendikadan da değilim onun altını da çizeyim. Açığa alınanların da sendikasıdan değilim, bir diğerk sendikadanım ama insan da korkuyor eğer o sendikaya üyeysen görevden alınabiliyorsan bir gün şu sendikaya üye olduğun için görevden alınabilirsin korkusuyla ben geri adım attım çoluğumuz çocuğumuz var ödemelerimiz var insan korkar.”*

Alıntılardan, öğretmenlerin FETÖ soruşturmaları sürecinde sendika üyeliği nedeniyle yapılan görevden almalarından dolayı korktukları ve sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Muhalif görüşlerini ifade etmeleri durumunda kendilerinin de benzer uygulamaya maruz kalabilecekleri endişesi yaşamaktadırlar. Yöneticilerin bulunduğu grupta bu durumun sessizliğe etken olabileceğini bir müdür şu şekilde teyit etmektedir.

Yönetici 4 : *“Herkesin bir grubu var hocam okulda, düşünce grubu var, siyasi olabilir. Bazıları ekonomik gruplar var, sporla ilgili gruplar var beraber top oynadıkları gruplar var, siyasi görüş bakımından gruplar var. Genel olarak hepimiz diyoruz ki ' A okulunun öğretmenleriyiz bu camiayız biz' falan, ama gene de hocam gizlemeler olabilir.”*

Geçen diyaloglardan da anlaşılacağı gibi baskın koalisyonların varlığının öğretmenlerde sessizliğe neden olabileceği her iki grup tarafından da düşünülmektedir.

Baskın koalisyonların okullarda ister ast-üst ilişkilerinde olsun, ister denkler arasında olsun sessizliğin oluşmasında önemli bir etken olduğu görülüyor. Belki denkler arasında böyle bir durum yaşanması durumunda, öğretmen sessizlik davranışından ziyade kendini ortamdaki soyutlayarak gösterebiliyor ve fazla üzerinde durmayabiliyor. Ancak yönetici örgüt içindeki otorite olmasından ve gücü kendinde toplamasından dolayı, öğretmenlerin bu durumdan denklerine karşı gösterdiği savunmadan daha fazla savunma göstermesine, sinmesine ve sessiz kalmasına neden olabildiği anlaşılmaktadır.

1.3.3. Okulda Çalışma Süresi

Sessizliğin örgütsel nedenlerinden bir tanesi de okulda çalışma süresidir. Öğretmenin görev yaptığı okulda çalışma süresi ile ters orantılı olarak sessizliğin azaldığı görülmektedir. Diğer bir deyişle öğretmenin okulda çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliği azalmaktadır. Özellikle kadrosuz olarak yapılan görevlendirmelerde örgütsel sessizlik daha da artmaktadır. Yani öğretmen yeni okulda örgüt içerisinde kendisine henüz yer edemediği ya da rolünü tam olarak betimleyemediği için sessiz kalabilmekte ancak yıllar geçtikçe ise örgüt içerisindeki konumunu ve rolünü tam olarak anlamlandırarak sessizliğinin azaldığı görülmektedir.

Okulda çalışma süresi konusunda ki düşünceler öğretmen grubunda aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

Öğretmen 7: “Şöyle söyleyeyim hocam mesela ben iki senedir kadrolu olduğum okulda çalışamıyorum. Kadromun içinde yani normun içinde olduğum halde görevlendirme yapılıyor kız meslek lisesine yapıldı, bir önce ki sene halk eğitime yapıldı öyle olduğu zaman hocam daha soyut oluyorsunuz kendinizi bazı şeylerden soyutluyorsunuz oraya ait olmadığınızı düşünüyorsunuz oda sizin sessiz kalmanıza neden oluyor.”

Öğretmen 4 : “Yeteri kadar ya da kadrolu olduğunuz okulda çalışmalısınız yani bu görevlendirmeler hani sistemden kaynaklanan sorunların giderilmesi gerekiyor hani ait hissetmek gerekiyor işte.”

Bir özel okul ve bir resmi okul öğretmenlerinin aktarımları ile konuyu detaylandırmak gerekirse;

Öğretmen 6: “Tabi bizim özel okullarda masaya oturulur, sürekli hadi proje üretin. Hani sürekli bu vardır. Niye proje üretmiyorsunuz? Orada da sürekli bu laf söylenir. Bana da öyle, ben de on yedi yıldır oradayım. Tabi sesim baya çıkıyor, niye çıkıyor belirli bir başarı artık çıktı, on yedi yıldır oradasınız veliler sizi sevmiş. Velilerin artık 4. veya 5. kardeşleri okutuyoruz. “..... Hoca varsa matematikçi tamamdır.” diye laflarını duyuyoruz artık. Bu

sizin sesinizin çıkmasını sağlıyor. Hoca diyorsa doğrudur. Ama bu sizin on yedi yılınızı alıyor. Bir yıl da iki yıl da olmuyor tâbi. Belki arkadaşlar okul veya kurum değiştirdikçe o değeri kaybediyor. Bir yerde tam sesiniz çıkmaya başlayacak kendinizi göstermişsiniz hadi bir başka kuruma gidiyorsunuz. Tekrardan da gittiğiniz kurum da sessizleşiyorsunuz. Bir daha kendimi göstereyim diyorsunuz yani.”

Özel okullar, kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda tutulduğu örgütler olarak nitelendirilmektedir.

Öğretmen 7: “ Şöyle söyleyeyim hocam mesela ben iki senedir kadrolu olduğum okulda çalışamıyorum. Kadromun içinde yani normun içinde olduğum halde görevlendirme yapılıyor. Kız meslek lisesine yapıldı bir önceki sene, geçen sene halk eğitime yapıldı. Öyle olduğu zaman hocam daha soyut oluyorsunuz kendinizi bazı şeylerden soyutluyorsunuz oraya ait olmadığınızı düşünüyorsunuz buda sizin sessiz kalmanıza neden oluyor.”

Bu ifadelerden görülüyor ki, bir okulda yeni olmak sessizlik nedeni olabilmektedir. Özel okulda başarı endeksli bir sessizlik durumu var iken, resmi okullarda ise sessizliğin başarı ya da kendini ispattan ziyade örgüt içerisinde yer edinme ya da örgüte ait olup olmama olduğu anlaşılmaktadır.

Öğretmen bir okulda ne kadar uzun süre çalışıyorsa kendini o okula ait hissedip, aidiyet duygusu oranında sessizlikten uzaklaşıyor. Ne kadar az süre özellikle geçici olarak çalışıyorsa kendini o okula ait hissetmediği için sessizlik davranışı gösterebiliyor. Kısacası öğretmenlerin okulda çalışma sürelerinin sessizlik oluşumu üzerine anlamlı bir etkisi olduğu öğretmen penceresinden bakıldığında anlaşılabilir.

1.3.4. Performans Değerlendirme

Son yıllarda sıkça Bakanlığın gündeminde olan ve uygulanacak olan performans değerlendirmesi öğretmenler üzerinde gerilime ve endişeye sebep olmaktadır. Normal olarak ise birey kendisini gerilime ve endişeye iten konudan uzak durmaya

çalışmakta ve bu da en kolay yoldan öğretmenin sessizliği olarak vücut bulmaktadır.

Öğretmen 5: “Şimdi müdürün olumsuz performans değerlendirmesi olabilecek korkusuyla her şeyi dile getiremeyebiliyoruz. Artık her şeyi onaylayacağız bu çok önemli en büyük pay bence bu zaten şu andan sonra ağzımı açmam ben.”

Öğretmenin bu ifadesi şunu bize açıkça göstermektedir. Performans değerlendirmesi olduğu için çekindiğini ve yönetim ile karşı karşıya gelmek istemediğini belirtmektedir. Hatta kendi ifadesi ile de ağzını açmayacağını söyleyerek sessizliğini açıkça belirtmektedir. Devamında ise;

Danışman: “O korkuyu öğretmen olarak hepimiz hissediyor musunuz?”

Öğretmen 4: “Yarın bir gün bunun başka bir şeye dökülmeyeceğini nereden bileceğiz hocam şuan dosyalarımıza onlar bakıyor.”

Öğretmen 5: “Performansa dayalı maaş sisteminde de aldığımız parayı bile belirlemeyi düşünüyorlar. Aldığın puana göre işte 60-70 arası alırsan %10 prim, 70-80 arası alırsan %20 prim şimdi ben böyle bir durum da asla eleştirmem hocam.”

Öğretmenlerin performans değerlendirmesinden ne kadar çok etkilendikleri anlaşılacakla beraber, öğretmenlerin kendilerini korkutan ve endişelendiren bir olgu karşısında mücadele etmekten ziyade, kaçışı yani sessizliği seçtiklerini görebiliyoruz. Son yıllarda eğitim sistemimize entegre edilmek istenilen performans değerlendirme sisteminin günümüz şartlarında eğitimi iyileştirmesinden ziyade, sessizliği daha çok ortaya çıkaran bir neden olarak eğitime ket vurabileceğini gözlemlemekteyiz.

1.3.5. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, benimsendiği yerlerde çalışan kişilerin bütün davranışlarını, düşünce biçimlerini ve davranış biçimlerine etki etmektedir. Belli bir örgüt kültürüne tabi olan her grubun örgütsel yapı içerisinde kendilerine özgülene görevlere yönelik kendilerine has anlayış ve işleyiş stratejileri oluşturdukları görülmektedir. Bir grup tarafından benimsenen örgüt kültürü tam olarak tanımlanıp, ifade edilemeyebilir

ancak grupta bulunan kişiler kendilerinden bekleneni veya istenileni, örgüt kültürünün yapısı gereği işletmelerin her parçasına nüfuz ederek, işletmeye dâhil olan ve örgütsel yapı içerisinde bulunan grupların kendiliklerinden gerçekleştirmelerine yardımcı olan en önemli faktördür (Saçılık, 2014:7).

Yukarıdaki tanımdan yola çıkıldığında katılımcı öğretmenin sınıfının boyanması esnasında okul yöneticisi ile yaşadığı olay örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır.

Öğretmen 5: “Yılımı hatırlamıyorum ama birkaç yıl önce İKS seminerleri oldu. Seminerlere katıldık, yani o kadar güzel şeyler anlattı ki gözlerimiz dola dola biz o seminere katıldık. Geldik iki sene içerisinde hiçbir şey değişmedi. Yani orada İKS’yi anlatan kişi en basit olarak okulda uygulanacak bir boya seçiminin bile tüm paydaşların bir araya gelerek değerlendirilmesi gerektiğini söylediler. Ama biz defalarca işte benim sınıfım için müdüre ne olursun boyamadan önce bana sorabilir misin? dedim. Renkli istiyorum ne bileyim aynı renk olmasın. Duvarının biri sarı biri pembe olsun biri yeşil olsun. Her sene başı yazın okula döndüğümüz de duvarlar boyanmış olur ve bize söylenen ‘Aman boyayla uğraşmayın, şeklini bozmayın, bir şeyler yapıştırmayın.’ Her halde biz de doğrusu budur diye düşündüğümüz için hep sessizdir.”

Öğretmene bu durumun nedeni sorulduğunda;

Öğretmen 5: “Doğrusu oymuş gibi geliyor. Böyle bir beklenti değil de temayül gibi bir şey bu. Hani bakanlık yasayı hazırlar, mevzuatı hazırlar. Bu mevzuat doğrultusunda okul müdürleri onların uygulayıcıları olur ve bunları öğretmenlere bir şekilde kurulda, toplantılarda dile getirir ve doğrusu budur. Yani hiçbir okul müdürü ben görmedim o kadar kurul toplantısına katıldım. Arkadaşlar kurula gelmeden 15 gün önce sizin mailinize (e-postanıza) attık, şu şu konularda sizden beklentilerimiz var. Bu beklentilerden yola çıkarak bir takım ne bileyim en azından seminerlerde bir şeyler hazırlayın gelin kendinize özgün olsun diyeni görmedim ben?”

Görüldüğü gibi okulun kültüründen gelen bir anlayışla beraber öğretmenler sessizliği tercih ediyor. Örgütte bulunan öğretmenler kendilerinden beklenen ve istenilene yerine getiriyor. Örgüt kültürünün yapısı gereği öğretmenlerin her birisine etki eden kültür, öğretmenlerin sessizliği tercih etmesine sebep olduğu görülüyor.

Okullarında bir örgüt ve örgütlerinde bir makine veya canlı bir organizma olarak görülmesinden yola çıkarak; Örgüt üyelerine(Öğretmenlere) farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olmayan durumlar öğretmenlerin sessizliği daha da içselleştirmesine neden olduğu görülmektedir. Ortaokulda görev yapan bir anaokulu öğretmeni;

Öğretmen 8: *“Ben şimdi ortaokulda çalışıyorum, ortaokulda çalıştığım için anaokulunda genelde nedense hani çocuklar gibi küçük görülüyor gibi hisse kapılıyoruz. Yani mesela idarecilerden bir şey istediğimiz zaman aman hocam sen bir dur da işte şu matematik hocamızın ihtiyacının bir giderelim de, sen bir bekle diyorlar. O anda da işte susuyoruz, bekliyoruz. Yani geçiştiriyorlar hocam geçiştirince de sessiz kalıyoruz yani işin açıkçası mesela, bir yılsonu programı yapacağız yılsonu programının daha çok veliler istiyor biz de çok istiyoruz yani.”*

Örgütün bu yapısının artık bir kültür halini aldığı görülüyor. Akademik başarısı önemli olan branşlar yönetimin gözünde değerli görülürken, akademik başarı beklenmeyen anasınıfı gibi branşlar ikinci plana itildiği görülüyor. Bunun sonucunda sessizliğin örgütün kültürünün de etkisiyle daha kolay gerçekleştiği görülüyor.

1.3.6. Ödüllendirme

Öğretmenler arasında ödüllendirme konusunda adil davranılmaması sessizliğin daha fazla derinleşmesine git gide örgüt için büyük bir sorun haline gelmesine sebep olmaktadır. Öğretmenler her ne kadar yaptıkları işin maaş olarak karşılığını almalarına rağmen her insanda olduğu gibi takdir edilme, manevi olarak doyuma ulaşma ihtiyacı hisseder. Yaptıklarının karşılığında manevi olan doyuma ulaşamayan öğretmen sessizliği tercih etmektedir.

Öğretmen 1: “Ya arkadaşlar öğretmene bir teşekkür belgesi verse kuru kâğıt ya, bizim ondan elde edeceğimiz çok fazla bir şey yok ama öğretmeni çok fazla şevk eder ya şevkini artırır. İllaki maddi bir beklenti içinde değil öğretmenler yaptığı işin kabul gördüğünü iyi bir şey olduğunu insanların, onun veya üstündeki yöneticilerin bunu ona hissettirmesi öğretmenin şevkini artırır, ama bu şekilde oldu mu işte bu sefer sessizlik oluyor.”

Bu alıntıdan anlaşıldığı üzere, işin sahiplenilmesi meselesi öğretmeni motive eden etkenlerden birisidir. Öğretmen yaptığı bir uygulamanın ardından takdir edilmeyi istiyor. İlla teşekkür olması gerekmiyor, öğretmenler filancaının önerisi üzerine bunu başlattık diye örneğin: İlçede, ilde bir yerde adının geçmesi de yeterli görüyorlar. Motive edilen bir öğretmen hem pekiştirilmiş oluyor hem de motivasyonu artan öğretmenin özgüveni de artıyor ve daha rahat kendini ifade edebiliyor. Bu da sessizliği azaltabiliyor. Ancak tersinde öğretmen içine kapanarak sessizliği tercih ediyor.

Ayrıca yöneticiler katılımcı grubuyla yapılan görüşmede de ödüllendirme konusunun öğretmenlerin sessizliğinde önemli bir etken olduğu konusunda müdürlerin hem fikir olduğu görülüyor.

Yönetici 3: “Bu konuda hem fikiriz herhalde; ” Eğer okul müdürü öğretmenin getirdiği öneriyi yaptığı çalışmayı teslim etmez. Ona teşekkür etmez, onu tanıtmaz v.s. ise öğretmenin sessizliğinde bir etkendir.” Herhalde onda hem fikiriz.”

Yöneticiler tarafından ödüllendirme işlemi uygulanmadığında okullarda öğretmenlerin yapmış oldukları iş ve eylemlerde pekiştirilmedikleri için tatmin olmadığı ve sessizleştiği görülüyor.

1.3.7. Okulun Büyüklüğü

Yapılan bu araştırmada örgütsel nedenlerin içerisinde önemli bir yere sahip olan neden örgütün yani okulun büyüklüğü. Burada büyüklükten kasıt fiziki olarak büyüklük olmayıp, öğretmen kadrosu bakımından geniş olan okul kastedilmektedir.

Çünkü okul ne kadar büyükse, örgüt içerisinde bazı baskın grupların ya da karakterlerin ön plana çıkabildiği görülüyor. Bu baskın ortamda zaten öğretmen aktif olmayı sevmiyorsa ya da içine kapanıyorsa sessizlik ihtimalinin daha da arttığı görülüyor. Öğretmen katılımcı grubunda öğretmenler böyle bir nedeni dile getirmez iken yöneticiler grubunda ise üzerinde durulan bir konu olduğu göze çarpıyor. Buradan da öğretmenin içerisinde bulunduğu örgütün yapısı sebebiyle bu durumun farkına varmadığı ancak müdürlerin dıştan gözlemleyen birisi olarak bu durumun farkına vardığı değerlendirilebilir.

***Yönetici 8:** “En fazla mevcudu olan okuldan en az mevcudu olan okul kıyaslaması yapacağım. Bizim okulumuzun öğretmen mevcudu az olmasından kaynaklıdır diye düşünüyorum, örgütsel sessizlik yok. Çünkü 8 öğretmen bir müdür yardımcısı ve bir de ben varım. Kurum olarak birebir gün içerisinde iletişime geçme şansımız çok fazla oluyor. 200 öğretmenin olduğu okul da belki müdürle öğretmenin birebir diyalogu sene içerisinde 3-4 defa oluyor ama bizim sırf günde 3-4 kere görüştüğümüz öğretmenimiz oluyor.”*

Görüldüğü gibi il merkezinde küçük bir anaokulunda görev yapan okul yöneticisinin görüşleri bu şekilde. Küçük okullarda öğretmenlerin sessiz kalma durumunun büyük okullara oranla daha az olduğundan bahsetti. Bu görüşe ise zamanında ilçede küçük bir okulda görev yapmış ve şimdi de il merkezinde ilin en büyük ve köklü bir okulunda görev yapan yöneticinin ise görüşleri şu şekilde;

***Yönetici 2:** “ Ben Altınekin’de çalıştım, Sarayönü’nde çalıştım, okul 15 kişi zaten hepi topu çayı beraber içiyorsunuz, öğlen melemeni beraber yapıyorsunuz, mecbur bir fikir bir şeyler üretiyorsunuz, hadi bakalım aksiyon. Ama büyük okullarda hantallığa dönüşüyor bir süre sonra örgütsel sessizlik oranı daha da büyüyor, küçük okullarda sürece dâhil olan fikir ortaya atan, taşın altına elini koyan kişi sayısı daha fazla.”*

***Yönetici 2:** “İşte hocam adalet konusunda çok önemli olduğu gibi, okulun yapısı da çok önemli. Büyük okulda herkesin diğerlerinin yaptığını görme şansı yok. Yani hele de 3 ayrı bloktan oluşan, 150 öğretmenin olduğu 2000*

öğrencinin olduğu bir okulda her blok kendine münhasır bir okul gibi mesela bizim okulda.”

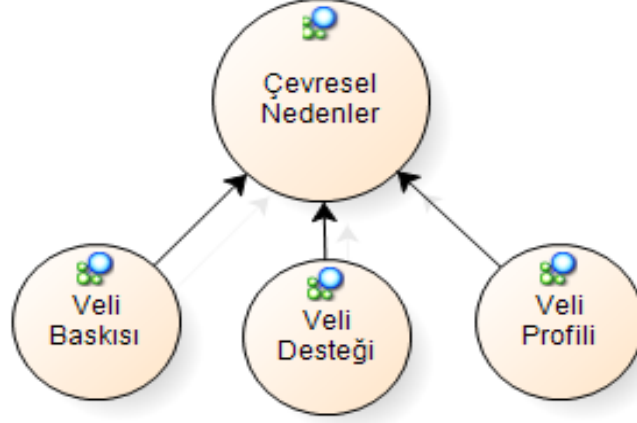
Katılımcı yöneticinin de durumu doğrularak örneklendirmesi bu şekilde. Büyük okullarda sessizliğin oluşma ihtimalinin daha fazla olduğu, ancak küçük okullarda ister istemez beraber vakit geçirildiği ve fikir paylaşımında bulunulabildiği için bu ihtimalin azaldığı vurgulanmaktadır.

***Yönetici 7:** “ Sadece belki o da değil, şeyde olabilir mi bilmiyorum. Küçük okulda çalıştığınız zaman, siz de biraz önce söylediniz, yemek yiyoruz, yemek yapıyoruz v.s. iletişim sanki sadece formal değil, resmi bürokratik ilişkiler yok, kişisel ilişkiler kurmak da insanları birbirine daha iyi tanınmasına yardımcı oluyor. Mesela küçük okulda ya şu kaşığı kim daha düzgün yapabilir. Bekir Hoca bir ara tornacılık yaptığını söyledi. Tanıdığımız için hemen söylüyoruz.”*

Okulun büyümesi öğretmenlerin tanınmasına, kendilerini tanıtmalarına ve fikir ortaya atmasına bir engel olduğu katılımcıların aktarımlarından anlaşılmaktadır. Büyük okullarda öğretmen eğer girişken ve aktif değilse ya da içine kapalıysa kendini açmak için herhangi bir çaba göstermeyerek, örgütün içerisinde sessiz kalmayı tercih edebiliyor. Eğer küçük okulda görev yapıyorsa ne kadar pasif ve içine kapanıksa da diyalog ortamında örgüt içerisinde kendine yer bulabiliyor. Yönetimsel nedenlerde Yönetici-Öğretmen etkileşimi alt başlığında irdelenen etkileşim küçük okullarda daha rahat olduğu için sessizlik durumunun azalabildiğini gözlemleyebiliyoruz. Okul büyüdükçe ise hem yönetimsel hem de bireysel nedenlerin etkisi daha fazla görüldüğü için öğretmen sessizliği tercih etmeyi en kolay yol olarak seçebiliyor.

1.4. Çevresel Nedenler

Bu başlıkta öğretmenlerin sessiz kalmasına neden olan çevresel nedenleri öğretmen ve yönetici aktarımları üzerinden irdelemeye çalışacağız.



Şema 5: Sessizliğin Çevresel Nedenleri

1.4.1. Veli Baskısı

Çevresel nedenler içerisinde öğretmenlerin sessiz kalma nedenlerinin en başında gelen ve katılımcıların en çok dile getirdiği ve son zamanlarda okullarda sessizliği tetikleyen en başlıca nedenin, veli baskısı olduğu anlaşılmaktadır.

Şöyle ki; **Öğretmen 6:** “Yani şimdi veliler çok ses çıkarmaya başladı. ‘Benim çocuğuma dokunamazsın, benim çocuğumu ben dövmemişim sen nasıl döversin, benim çocuğuma ben kızmamışım sen nasıl kızarsın’, eski veliler neydi eti senin kemiği benim mantığı hep böyleydi. Şimdikiler daha Bismillah! Geliyor mesela yüksek ses konuşmayacaksınız. Bizim okulda oldu mesela daha ilkokul 1’e başlamış. ‘Ben yüksek ses konuşmadım.’ Bir gün gelmiş veli, öğretmen sınıfta başka bir öğrenciye bağırdığı, biraz yüksek ses çıktığı için şikâyete gelmiş, benim çocuğum etkilendi diye. Onun çocuğuna konuşulmadığı halde böyle veliler olunca tâbi ki sessizliğe kapı aralanıyor.”

Öğretmeninde ifade ettiği gibi, veli her şeyi bildiğini düşünüyor ve onu öğretmene gösteriyorsa o zaman öğretmen üzerinde bir baskı oluşarak sessiz

kalınabiliyor. Velilerin aşırı ilgili olması ve ilgilerini öğretmene hissettirmesi sonucunda öğretmen durumu karışmayarak sessizliğe büründüğünü kendi ifadeleri ile dile getiriyor. Velilerin bu tavrının öğretmenin üzerinde bir baskı ve kontrol oluşturduğu, bu baskı ile mücadele edemeyen ya da etmekten çekinen öğretmenin ise sessizliği tercih ettiği anlaşılmaktadır.

Velilerin bu baskısı, öğretmenlerinin çocuklarına davranışını kontrol eder şekilde olduğu gibi akademik olarak da yön vermeye çalıştıkları da görülmektedir. Özellikle son yıllardaki sınav odaklı eğitim anlayışı, velilerin çocukları için bu alanda önemli maddi yatırımlar yaptıkları ve sonucunda beklenti içerisinde oldukları göz önüne alınırsa öğretmenler üzerindeki veli baskısının daha fazlaştığı görülebiliyor. Katılımcı Beden eğitimi Öğretmeni bu görüşü destekler ifadeleri ise şöyle;

Öğretmen 9: *“Hocam bize de genelde sorun için geliniyor. İşte hani ben istemiyorum futbol oynamasını, akli fikri futbolda, ders çalışmıyor, yemek bile yemiyor falan deniliyor. Hani ben artık veliye o kadar üzülüyorum ki gidiyorum çocuğa ‘Ya sen futbol oynama artık’ diyorum. Çünkü veli çok istekli çok zorluyor her gün geliyor, bende artık diyorum. ‘Bak ailen istemiyor, sende böyle yapma derslerini tamamla ben seni göndereceğim futbol takımına götüreceğim, getireceğim...’. Benim ki de böyle oluyor.”*

Beden eğitimi öğretmenin çocuğu spora yönlendiremediği yani sporcu olarak yetişmesine katkıda bulunamadığı görülüyor. Velinin bu baskısının öğretmen üzerinde ayrı bir baskı oluşturarak sessiz kalmasına neden olduğu görülüyor.

Velilerin okullardaki eğitim-öğretim faaliyetlerine katılımı eğitimin kalitesini artırırken, bu katılımın okula değil de direk öğretmenin sınıf içerisindeki eğitim-öğretim faaliyetlerine olmasının öğretmenler üzerinde bir baskı oluşturduğu ve bu baskının karşılığında da öğretmenlerin sessizlik davranışına sürüklendiği görülüyor.

1.4.2. Veli Desteği

Veli baskısı nedeni incelenirken, velilerin okulun eğitim-öğretim faaliyetleri noktasında etkin olması belirtilirken, sınıfın içerisindeki eğitim-öğretim

etkinliklerine direk müdahalesinin öğretmen üzerinde baskı oluşturarak sessizliğe neden olduğundan bahsetmiştik. Şimdi ise bahsi geçen bu okulun eğitim-öğretim faaliyetine velilerin etkisinin sessizlik üzerindeki etkisine değineceğiz.

Öğrencilerine gezi planı yapan bir katılımcı öğretmen;

Öğretmen 5: “Mesela müdüre vardım, proje öne attım, bir gezi istiyorum diyorsunuz. Ama müdür ne yapacak Milli Eğitime yazacak edecek uğraşacak. İlk soru şu oluyor müdürün, ‘Mahiyeti ne kadar? Maliyetin analizini yaptın mı? Velilerden toplayabilir misin?’ soruları. Benim velimin desteği olmaz ki fakir bir bölge zaten bunu O da biliyor. Yoksa sormam zaten. Veliye anlatacaksın, durumlarını bile bile utana sıkıla para isteyeceksin. Bu sefer onlar zor durumda kalıyor. Aman boş ver uğraşma diyorsun sonunda. ”

Veli desteği olan okullarda öğretmenlerin etkinliklerde rahat olduğu, ancak maddi durumu elverişsiz bölgelerdeki hem velilerin hem de okulların maddi imkânsızlıkları neticesinde öğretmenin bu durumu göz önüne alarak uğraşmak istemeyerek sessizliğe büründüğü görülüyor. Diğer bir ifade ile veli desteği öğretmenin sesliliğine olumlu katkı yaptığı aksi durumda öğretmeni sessizliğe iten bir neden olduğu görülüyor.

1.4.3. Veli Profili

Okulun bulunduğu çevre bakımından velinin sosyolojik, ekonomik ya da akademik düzeyi öğretmenler üzerinde farklı durumlara sebep olarak sessizliği ortaya çıkarabiliyor.

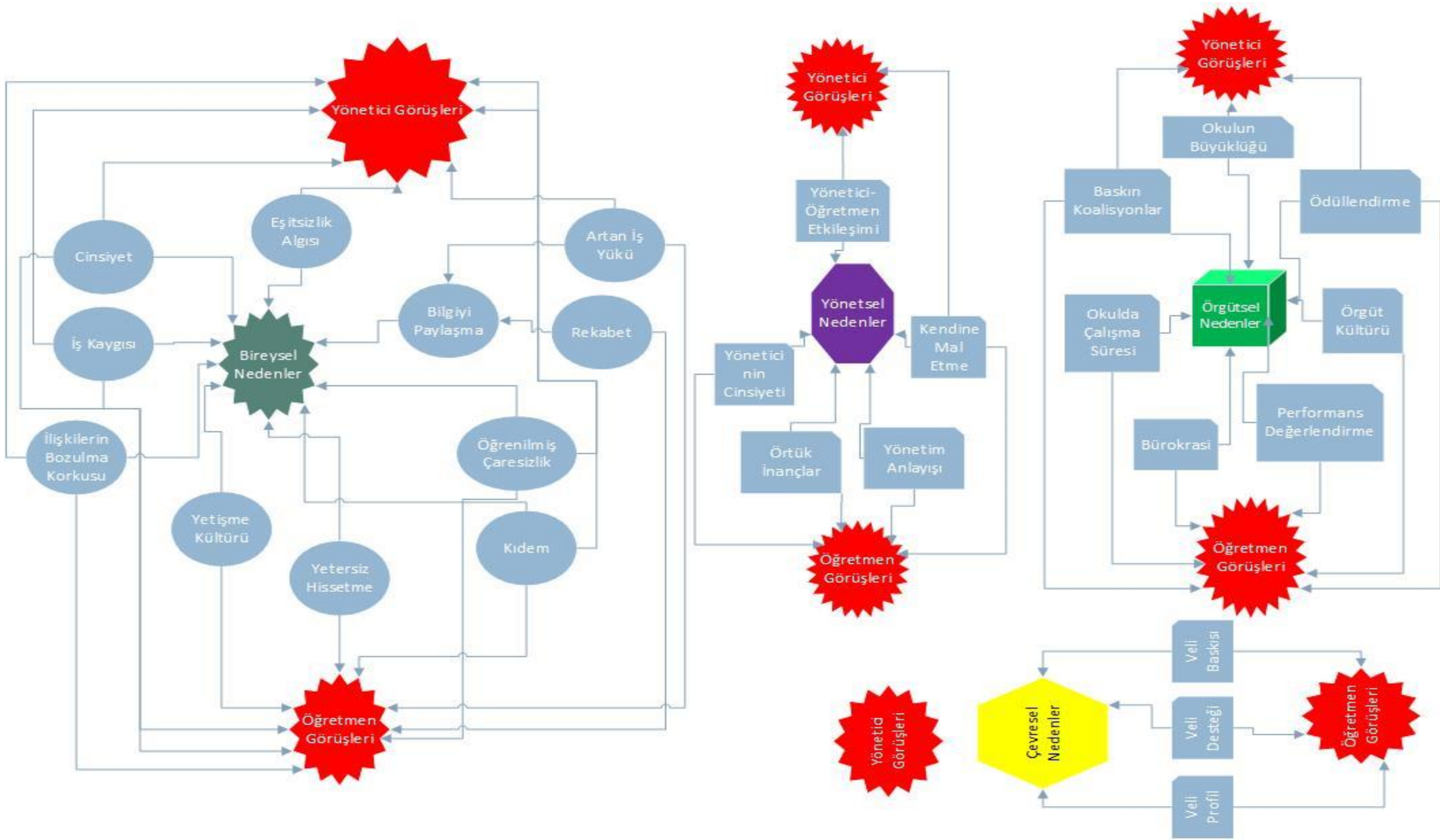
Öğretmen 5: “Ona benzer örneğin şöyle: Ben İstanbul’da başladım, Fizik okumuşum. İşte 14 haftada sınıf öğretmeni oldum. Başladık işte aşırı sosyaller, aşırı ilgililer herkes okulda, okul da olmayan kimse yok. Sabah tören yapıyoruz 300 öğrencim varsa 600 velim var, öyle bir durum yani. Bu çocukları zor alıyoruz içeriye her şeye karışıyorlar, acemisin bırakıverdim artık ben, sınıfı onlara bıraktım, sınıf yönetimi bir süre onlarda gitti.”

Çevresel nedenlerde veli baskısı konusunda öğretmenin bahsettiği yukarıdaki

duruma zıt bir örnekle aynı öğretmen çalıştığı farklı bir okulu da şöyle özetlemekte;

Öğretmen 5: “ Mesela başka bir okulda veli toplantısı yapıyorum. Veli emziriyor orada yanın da 3 çocuk bağıriş çağırış! Sunular hazırladım videolar izleteceğim hani birazcık onları eğiteyim bana yardımcı olsunlar, olmadı bir şey öğretemedim fotokopi verdim, çoğu okuma yazma bilmiyor zaten “Ne yazıyor burada dediler.” Dedim valla bir konu komşu okuma-yazma bilen birisiyle bunu öğren. Son veli toplantım şu şekildeydi 3 tane veli geldi imzaları attılar gittiler, yani hepimiz sessizdik artık.”

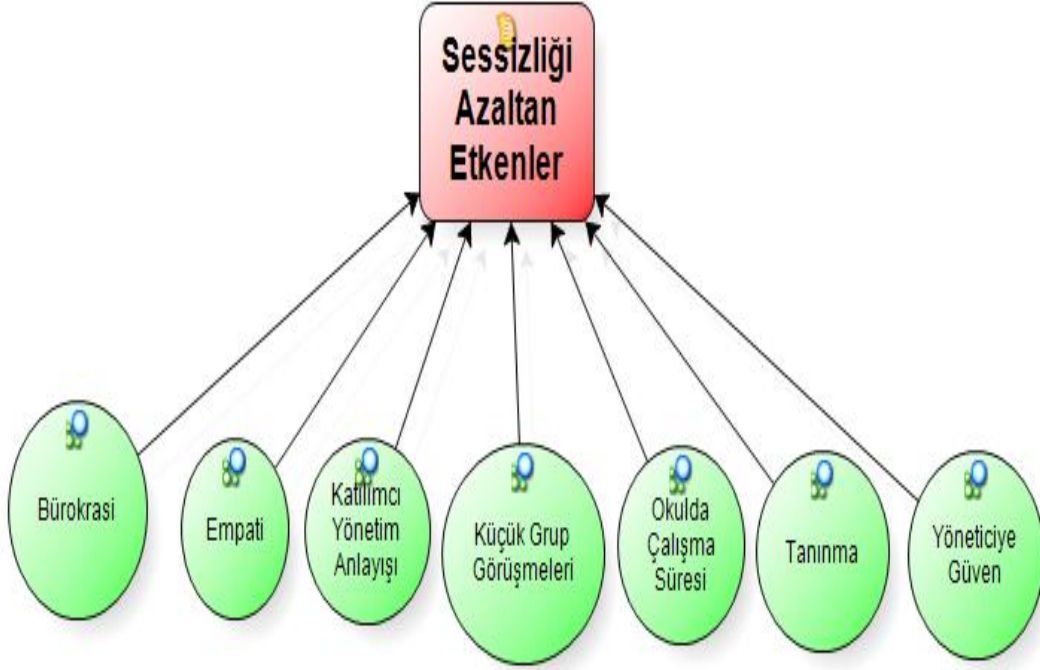
Görüldüğü gibi iki veli profilinde de öğretmen sessizliği tercih etmekte. Bir veli profili çok etkin, eğitim-öğretimde sınıfın tam ortasında diğerinde ise tamamen dışında, ilgisiz ve alakasız. Buradan anlaşılmaktadır ki, her iki uçta farklı nedenlerden dolayı olsa da öğretmeni sessizlik davranışına itmektir. Bu desteğin yerinde, yeterince ve kararında olmasının öğretmeni sessizlik davranışı içine girmekten uzaklaştırdığı aksi durumda ise sessizliği tercih etmesine sebep olduğu anlaşılmaktadır.



Şema 6: Katılımcı İfadeleri Bağlamında Öğretmenlerde Sessizlik

2. SESSİZLİĞİ AZALTAN ETKENLER

Sessizliğin oluşmasına sebep olan faktörler gibi var olan sessizliği azaltan ya da sessizliğin oluşmasını daha başta engelleyebilen faktörlerde bulunmaktadır. Bu kısımda sessizliği azaltan etkenler üzerinde duracağız.



Şema 7: Sessizliği Azaltan Etkenler

2.1. Bürokrasi

Bürokrasi kelime anlamı olarak; devletle ilgili işlerin yürütülmesinde yönetimin aşırı ölçüde etkili olması olarak tanımlanabilir. Ayrıca bürokrasi denilince akla ayrıntı ve kâğıt çalışması gelir.

Bürokrasi sessizlik için önemli bir olgu. Yeterinden fazla olan bürokrasi sessizliğe neden olabilirken, yerinde ve yeterince bir bürokrasi ise öğretmenlerin sessizliğini önemli ölçüde azaltmaktadır.

Bürokratik kurallar çalışanların ne yapıp ne yapamayacağını ortaya koyduğu için, örgüt için ses olan kişiler, kuralların himayesinde seslerini daha rahat çıkarabilmektedir. Özellikle öğretmenlere karşı bürokrasiyi bir zorlayıcı etmen

olarak kullanmayarak tam tersi kolaylaştırıcı bir etmen olarak kullanan idareciler öğretmenleri yönetim organizasyonlarına çekebilmekte ve sessizliği kırabilmektedirler. Başka bir ifade ile yöneticinin yumuşak bürokrasi anlayışı sessizliği azaltabilmektedir.

Öğretmen 7: “.....Bizim müdürümüz bizden şunu rica etti. Dedi ki ; ‘ Yaz döneminde kayıt dönemlerimiz falan da oluyor. Ciddi anlamda size ihtiyacım var.’ Dedi. Ve hiç kimse çekinmedi. Yani haftanın üç günü biz ordaydık. Fikir olarak da, deneyim olarak da birbirinden çok farklı gruplar var bizde. Ona rağmen herkes canla başla çalıştı. Bu da mevzuatı bilmekle ve tecrübeyle, yeri ve zamanı geldiği zaman konuşmakla ve kendini sessizlikten çok ifade etmekle alakalı bir şey. Bunun da çok verimini alıyoruz mesela.”

Burada yöneticinin benimsediği bürokrasi anlayışı yönetime katılımı kolaylaştırarak katılıma izin vermesi, yol açması öğretmenlere güven vermekte ve sessizliğin aşılması konusunda çok önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Böyle olduğu zaman sessizlik davranışı doğal olarak ortadan kalkıyor.

Özetle öğretmen ve yönetici ifadelerine göre mevzuat bilgisi, konuyu biliyor olmak, örgütsel sessizlikten ziyade örgütsel sesin çıkmasına neden olmaktadır. Başka bir ifade ile bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ya da hafifletilmesi sessizlikten ziyade sesliliğe götürdüğü görülmektedir.

2.2. Empati

Empati, bir başkasının duygularını, içinde bulunduğu durum ya da davranışlarındaki motivasyonu anlamak ve içselleştirmek demektir. Daha kısa ve anlamlı özetlemek gerekirse, Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve durumu ona iletmesi sürecidir.

Empati yeteneği gelişmiş öğretmenler karşısındakini anlayarak ya da ne istediğini anlamlandırarak olaylara yaklaştığı için daha az sessiz kaldıkları görülmüyor.

Öğretmen 6: “..... Kızım büyüdükçe bende veli oldum tabi, veli oldukça aslında öğretmenlerden ne beklediğimizi neler söylememiz gerektiğini ve velilere davranışlarımı değiştirdim. Eskiden kızıp sessiz kalırken, aman bana ne ne hali varsa görsünler derken, şimdi empati yapıyorum, onlarla konuşarak onları anladığımı ve neler yapabileceğimizi oturup karşılıklı konuşuyorum. Anne olunca aslında anlayabiliyorsunuz.”

Karşımızda bizi rahatsız eden kişilerle ya da rahatsız olduğumuz durumları meydana getiren kişilerle araya engel koyup, geri çekilerek sessiz kalmaktansa, empati yaparak aynı dilin konuşulması öğretmenlerin sessizliğine çok daha az neden olduğunu hatta sessizliği ortadan kaldırdığı söylenebilir.

Yönetici 6: “Örgütsel sessizliği aşmamızın yolu, okul idaresi mutlaka ve mutlaka iletişimi kesinlikle koparmaması lazım, duygusal zekaya mutlaka önem vermesi lazım, benim için en önemli şeylerden birisi duygusal zekadır bunu alt boyutları empati kurması gibi bunlara önem verilmesi gerekiyor.”

Sessizliği ortadan kaldırabilmenin belki de en kolay yolunun kendini karşındakinin yerine koymak olabileceği yukarıdaki katılımcının ifadesinden anlaşılabilir.

2.3. Katılımcı Yönetim Anlayışı

Katılımcı yönetim anlayışı, sessizliği azaltan etkenler başlığındaki bürokrasi konusunda da değinildiği üzere, eğer yönetici öğretmen ile arasındaki bürokrasi perdesini kaldırır, öğretmen görüşlerine ya da düşüncelerine kulak verip onları bürokratik lider gözüyle görmeyi bırakır dinlerse sessizliğin azaldığı hatta ortadan kalkabileceği söylenmişti.

Eğer yönetim/yönetici öğretmeni yönetim işlerine uzaktan değil de yakından düşüncelerini ve fikirlerini dinleyerek yönetime dâhil edebilirse sessizliğin azalacağı kesindir.

Öğretmen 5: “Bu bana soru soruldu hakkını yememem lazım müdürümün. Topluca müdürler alındı görevden yerine yeni görevliler geldi. Ben o zaman

geçici görevdeydim iki müdürle de tanıştık, çalıştık. Geldiği günden bir hafta sonra hepimizi bireysel odaya çağırdı 'ne yaparsam daha iyi olur' dedi. Bu soruyu daha önceki müdür hiç sormadı ben de zaten gidip de söylemedim. Ben de 'okulda ciddi bir projeksiyon sıkıntısı var görselleştiremiyorum mümkünse projeksiyon bulma imkanımız varsa çok iyi olur' dedim.”

Sebebi bilinmemekle beraber öğretmenin önceleri hiç dile getiremediği ya da dile getirmeyi lüzumlu görmediği bir problemin, başka bir yönetici tarafından dinlenmesi öğretmenin sessizliği üzerinde etkili olduğu ve sessizlik üzerinde ters etki yaparak sessizlikten uzaklaştırdığı görülüyor.

Yönetici 4: *“Okulu boyuyoruz en basitini söyleyeyim ben. Rengi açısından mesela topladık konuştuk. Kim anlar bu işi Yusuf Bey boyacılık yapmış daha önceden çok iyi biri ama ağzı var dili yok. Bir gün bile idare odasına gelip de olumlu ya da olumsuz bir konu hakkında konuşmaz. ‘Hocam bak sen çok iyi bilirsin şurada fikirlerini bize bir anlat en güzeli olsun adam gibi parayı harcıyoruz hani yıllarca gitsin birden solmasın rengi de güzel olsun.’ Bu arkadaşımız geldi şöyle yaparsak şöyle olur üç dört tane fikri önümüze koydu oradan komisyon gibi ortak akıl ile okulu boyattık. Örnek olsun diye anlattım.”*

Bir başka yönetici katılımcı ise;

Yönetici 6: *“Okul idaresine hiç gelmiyor dediğim şey yapmaz hiç, hani bir şey söylerseniz hemen peşine düşer. Hocam nasıl yapalım de peşine düşer mutlaka söyleyecek bir şeyleri vardır ama okul idaresine hiç gelmez mesela teneffüslerde çocuklarını kesinlikle bırakmaz. Biz işleyişe dâhil etmedikçe dâhil olmaz.”*

Yönetimin fikirlerini dinleyeceğini ve önem verdiğini anlayan öğretmen fikirlerini ortaya rahatça koyduğunu görüyoruz. Çünkü konuşmayı tercih etmeyen öğretmen eğer bir konu hakkında konuştuğunda ki eğer yönetimde bunu dinleyerek uygulamışsa tatmin olarak bu seslilik davranışı pekiştirilmiş olmaktadır. Tam aksine eğer pekiştirilmezse;

Yönetici 6: “Öğretmen arkadaşları bu yapının içerisine, sistemin içerisine ne kadar çok dâhil ederseniz bu örgütsel sessizliği önlemiş olursunuz, olumsuz örgütsel sessizlikten bahsediyoruz, okulla ilgili bir olumsuzluk durum değil.”

Öğretmen 7: “Eğer kabul görüyorsa zaten fikirlerinizin çeşitliliği de artıyor, daha geniş bir pencereden bakıyorsunuz, eğer kabul görmüyorsanız at gözlüklerinizi takıyorsunuz daha sabit noktaya bakıyorsunuz ve kendinizi çok geriye çekiyorsunuz ben öyle olduğunu düşünüyorum.”

Aktarımlardan anlaşıldığı gibi yönetimin öğretmenin fikir ve düşünlerini uygun ortamda dinlemesi sessizliği azaltan etkenlerden önemli bir faktör olarak göze çarpıyor. Ancak yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli bir husus; dinledikten sonra bunu önemseydiği öğretmene hissettirmesi gerekmektedir. Aksi takdirde sesliliğe nazaran sessizlik davranışı ortaya çıkabiliyor.

Yönetici 2: “Tüm öğretmenlere ona ne diyelim fırsat eşitliği sunulmalı öğretmen idareye geldiği zaman kurumsal anlamda idareye geldiği zaman fikrinin yanlış veya doğru olsa da bir değerinin bir karşılığının olduğunu görmeli ben konuşuyorum beni dinliyor idare beni muhatap kabul ediyor bana bir fırsat sunuyor demeli.”

Katılımcının belirttiği gibi öğretmenin okul yönetimine katılmasına izin verilmeli. Demokratik bir okul kültürü ikliminde düşüncelerini ve fikirlerini özgürce ifade etmeli ve eğer kabul görmüyorsa da bu durum olumlu bir şekilde ve üslupla kendisine bildirilmeli. Çünkü katılımcı yönetim sessizliği azaltan bir etken iken eğer yönetim dinler ama bildiğini yaparsa sessizliği azaltmaktan daha çok sessizliğe sebep olabileceği öngörülüyor.

Ayrıca bahsi geçen katılımcı yönetim anlayışı olgusu sadece okul yönetimi olarak düşünülmemeli. En tepe noktası olan Bakanlıktan aşağıya doğru tüm kademelerde katılımcı yönetim anlayışı benimsenmeli. Aşağıdaki katılımcı öğretmenin sözleri bu durumu özetler niteliktedir.

Öğretmen 6: “ Mesela en basiti devlet kitapları o kadar hayal kırıklığına uğrattıyor ki. Bunu kim yapıyor uzaydan gelip mi yazıyorlar acaba diyorum. Yani hiç mi bize sormuyorlar her branş için aynı aslında kim hazırlamalıdır kitabı? Üniversite öğretmeni değil. O işin başındaki öğretmen sürece dâhil edilmeli. Üniversitedeki kişi ne anlar bizim ortaokulda ne yaşadığımızı o an o ortamda yaşayan bilir ne olduğunu kitap üzerinde bizleri de almalılar mesela çalışmalara.”

Etkin ve aktif bir katılımcı yönetim anlayışının öğretmenin sessizliğini azaltan bir etki olduğu görülüyor. Ama en önemlisi öğretmen ne kadar yönetimin kararları içerisine çekilirse çekilsin, eğer fikir ve düşünceleri karşılık bulmuyorsa sessizlik davranışı devam edebilmektedir. Yönetimin ise kabul görmeyen fikir ve düşünceleri de iletişim ve etkin katılımı ön plana alarak öğretmene anlattığı taktirde sessizlik davranışı azalacaktır.

2.4. Küçük Grup Görüşmeleri

Sessizliğin nedenleri konusunu yorumlarken okul kültürü, ilişkilerin bozulması korkusu ve okulun büyüklüğü gibi sessizlik nedenleri üzerinde durulmuştu. Bu sebeplerden dolayı sessizliği tercih edebilen öğretmenlerin ya da içine kapanık çekingen öğretmenlerin sessizliğini en aza indirmek için küçük grup görüşmeleri tercih edilmektedir. Küçük grup görüşmelerinde öğretmenler yukarıda bahsedilen çekincelerinden uzak kalarak ve kendilerini daha rahat hissedebilecekleri ortamlarda sessizlik durumundan çıkarak seslilik davranışı göstermeleri muhtemeldir.

Yönetici 6: “Belki bana tepki verebilir düşüncesinde olduğu için öğretmen birebir hocam en güzeli destek vererek şöyle hoş bir ortamda her şeyi söylüyor, paylaşıyorlar.”

Hatta bu küçük grup görüşmelerinin hem daha verimli geçtiğini hem de sessizliği en aza indirdiğini bilen bir okulun yaptığı uygulama ile bu faktörü kullandığı görülüyor.

Yönetici 1: *“Hocam bu, hocalarında kişisel yapıları ile alakalı. Kişisel yapılarında daha rahat ifade ettiği aşikâr. Biz onu az önce bahsettiğiniz komisyonlar da yaptık. Haftalık veyahut iki haftaya bir komisyon toplantıları yapıyoruz. Yani öğretmenler kurulu gündemini çok şişirmek adına ve ayrıntılı bir şekilde konuşmak adına. Mesela sınav komisyonunu da toplantı yapıyoruz. 3-5 kişilik bir komisyon. Orada çok daha rahat net ifade edebiliyoruz veyahut da öneriler elde edebiliyoruz. Kalabalık ortamda konuşmaya çekinen öğretmenlerimiz orada daha rahat kendini ifade edebiliyor hocam.”*

Çünkü insanlar kendilerini küçük ortamlarda daha güvende ve rahat hissedebiliyor. Eğer okul büyükse küçük grup görüşmeleri yapılarak öğretmenlere daha samimi kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ortamlar oluşturulabilir. Böylece hem verimli görüşmeler ortaya çıkarken hem de sessizlik davranışını tercih eden ya da edebilecek öğretmenlerde sürece aktif şekilde dâhil edilebilir.

2.5. Okulda Çalışma Süresi

Okulda çalışma süresi ile ilgili olarak hem sessizlik durumu başlığında hem de sessizliğin nedenleri başlığında konu derinlemesine irdelenmişti. Sessizlik ile okulda çalışma süresi arasında ters bir ilişki olduğu görülüyor. Yani öğretmen yeni olduğu okulda örgüt içerisinde kendisine henüz yer edinemediği ya da rolünü tam olarak betimleyemediği için sessiz kalabilmekte ancak yıllar geçtikçe ise örgüt içerisindeki konumunu ve rolünü tam olarak anlamlandırarak sessizliğinin azaldığı görülmektedir.

Öğretmen 4 : *“Yeteri kadar ya da kadrolu olduğunuz okulda çalışmalısınız yani bu görevlendirmeler hani sistemden kaynaklanan sorunların giderilmesi gerekiyor hani ait hissetmek gerekiyor işte.”*

Yönetici penceresinden de bir görüşü aktarmak gerekirse;

Yönetici 2: *“Yeni okuluna, yeni yapıya bir şekilde ayak uyduramayabilir, kendi istediği vasıflardan insanlar olmayabilir, gittiği yerde kendini rahat hissettiği yapıya uymayan bir ortam, kültür bulabilir.”*

Kişiler ister istemez ilk girdikleri ortamı yadırgayacaktır. Zamanla alışsa bile ilk edindiği tecrübeler ve geçmiş yaşantı özlemi kişileri sessizlik davranışı içerisine sürükleyebilir. Sessizliğin oluşmaması için kişiler çalıştığı okul kültürünü ve ortamını kendilerinin bir parçası hissetmesi gerekirken, çalışma arkadaşlarına da uyum sağlamak ve tanımak ister. Sık yer değiştirmektense uzun süre bir okulda çalışmanın sessizliği azaltan bir etken olduğunu yukarıdaki aktarımlardan çıkarabiliyoruz.

2.6. Tanınma

Okullarda öğretmenin sessizliğine sebep olan etkenlerden birisi hatırlanacağı üzere ödüllendirmeydi. Ancak hem öğretmen hem de yönetici katılımcı grupları ile yapılan görüşmelerde öğretmenlerin maddi bir kazanım diğer bir deyişle ödül isteğinde bulunmadıkları sadece sözlü olarak onore edilmelerinin ya da tanınmalarının yeterli olduğu görüşleri dile getirilmiştir.

Burada tanınma kelimesinden kasıt o uygulamanın ya da projenin içerisinde öğretmenin de isminin kurullarda ya da üst makamlarla yapılan toplantılarda sözlü olarak dile getirilmesi kastedilmektedir. Zaten sessizliğin nedenleri yönetsel nedenler başlığında incelenen kendine mal etme faktöründe katılımcılar bu durumu dile getirmişlerdi. Burada istenen okul yöneticisinin okulunun ya da kendisinin reklamını yaparken olayı sadece kendisine mal etmemesini, payı olan öğretmeninde ismini zikretmesi öğretmenlerin motivasyonunu artırarak sessizlik davranışından uzaklaştıracaktır.

Öğretmen 4 : *“Bir de hocam maddiyattan ziyade, bir de manevi olarak bir şey yapılması lazım. İnsanın ödüllendirilmesi gerekiyor. Bir teşekkür edilmesi bile insanı onure eder. O bile olmuyor. O yapılmadığından dolayı öğretmen otomatik olarak kendini ayağını çeker.”*

Öğretmen 8: *“ Son zamanlarda hiç yok zaten. Yani yapıyoruz emek harcıyoruz. Az çok kendimizi gösteriyoruz okulumuzun ismini duyuruyoruz ama bir kuru teşekkür bile görmüyoruz.”*

Öğretmen 1: *“Ya arkadaşlar öğretmene bir teşekkür belgesi verse kuru kâğıt*

ya. Bizim ondan elde edeceğimiz çok fazla bir şey yok ama öğretmeni çok fazla teşvik eder motivasyonunu arttırır. İllaki maddi bir beklenti içinde değil öğretmenler yaptığı işin kabul gördüğünü iyi bir şey olduğunu insanların, onun veya üstündeki yöneticilerin bunu ona hissettirmesi öğretmenin motivasyonunu arttırır, ama bu şekilde oldu mu sessizlik oluyor.”

Biraz önce söylendiği üzere o işi yapan öğretmen o işin içerisinde birisi olarak sahiplenilmesini istiyor. Müdür, İlçe Milli Eğitim Müdürü vs. öğretmeni olayın dışına çıkarıp kendine mal ediyor ya da sahipleniyorsa öğretmen böyle bir çalışmada bir daha görev almak istemiyor. Sadece belge olarak teşekkür, başarı gibi bir belge verilmesi değil, uygun ortamda filancanın önerisi üzerine bunu başlattık diye İlçede, ilde bir yerde adının geçmesinin de yeterli olacağı öğretmen ifadelerinden anlaşılıyor.

Zaten öğretmenler için maddi ödüllendirmeden ziyade kağıt üzerinde yapılan ya da sözlü olarak yapılan bir teşekkür bile yeterli. Bir yöneticinin aktarımı bu durumu daha net anlamamıza yardımcı oluyor.

Yönetici 8: “ *Geri de kalanlar da, sürekli söylüyorum gelin isteyin yapalım bir şeyler onları da sürekli uyarıyorum ama herhalde benim de onu takdir etmem, işte onların yanında güzel oldu demem bile onların zoruna gitti ki bir ayrışım yaşandı. Ama iyi bir demokratik ortam vermişim ki, bir grup gelip örgütsel sessizliğini bozarak, 'Hocam bizi de takdir eder misin?' deme cesaretini gösterdi. Tabii ki dedim. Neden takdir etmeyeyim. Mesela ne yaptınız dedim? Biz yapılan işin hepsini idareci olarak takdir ediyoruz. Bu iki-üç arkadaş mevcudumuz az ama o iki –üç kişi kendine geri de kaldığını hissedip, gelip bunu benimle rahatlıkla konuşup örgütsel sessizliğe bürünmeden hallettik.”*

Yönetici 6: “*O zaman şöyle ben, işin minik bir tarafındayım. Müdürün okulda yaptığı etkinlikleri, faaliyetleri büyük okullarda öğretmenlere duyulması gerekiyor, daha fazla iletişim ağı kurması gerekiyor. Bu örgütsel sessizliği engelleyen bir etkidir diyebiliriz. Yani yaptığımız işin reklamını*

öğrenciye, veliye yaptığımız kadar büyük okullarda öğretmenlere de yapacaksınız ki, öğretmen motive olacak daha fazla istekle çalışacak.”

Anlaşılacağı gibi yöneticinin okulda yaptığı etkinlikleri, faaliyetleri büyük okullarda öğretmenlere duyurması gerekiyor, daha fazla iletişim ağı kurması gerekiyor. Yani yapılan işin reklamını üst yönetime, öğrenciye, veliye hatta öğretmene yapıldığını gözlemlerken eğer bu reklam aşamasında öğretmenden bahsedilmezse öğretmen ‘Nasıl olsa ben yapıyorum başkaları nemalanıyor’, ‘Ne uğraşacağım’ gibi düşüncelere kapılarak sessizliği tercih edebiliyor. Eğer yönetim maddi bir ödül ya da belgeli bir ödül verme imkânı dahi yoksa sadece öğretmenden bahsetmesi bile öğretmenin örgütsel sessizliğe bürünme eğilimini en azından bu konuda ortadan kaldırmış olabiliyor.

2.7. Yöneticiye Güven

Öğretmenlerin okullardaki sessizliğini azaltan etkenlerden bir tanesi de yöneticiye güvendir. Yöneticiye güvenen öğretmen kendini çalıştığı kurumun bir parçası hissederek aksine sessizliği tercih edebileceği bir neden olmadığı sürece sessizlik davranışından uzaklaşır.

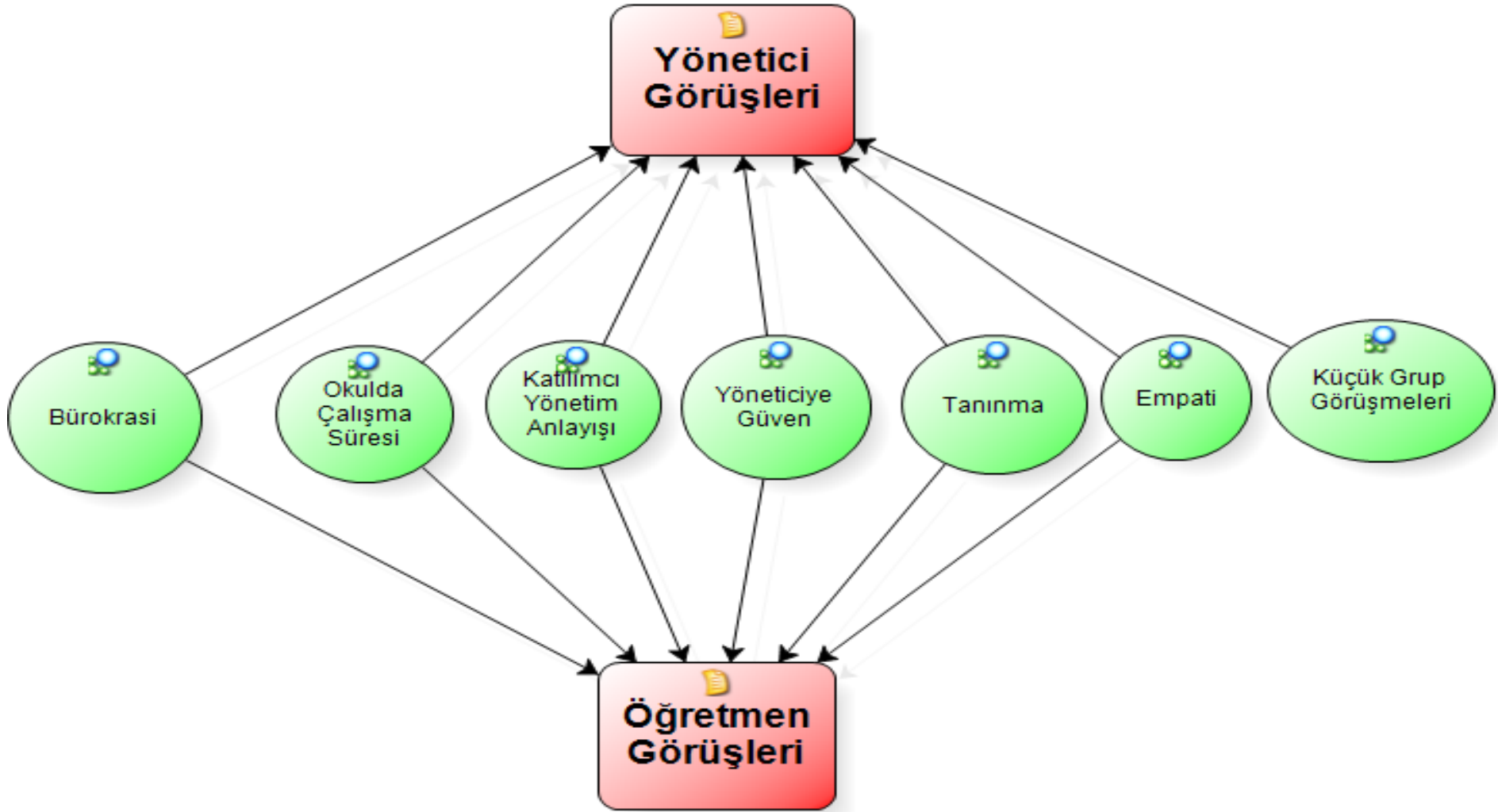
***Öğretmen 5:**”Müdür seçimi tepeden değil de bir rektörlük seçimi gibi olabilir. Okul seçer üç tane aday gönderir tabi istekli olanlardan daha iyi olabilir. En azından hani ben arkadaşımın yan yana çalışmışım belki ona karşı arzu, istek ve dileklerimi daha böyle samimi anlatabilirim ama milli eğitimin gönderdiği biri ile iletişimim biraz daha ciddi olur. Mevzuat düzenlemeleri buna göre yapılırsa herhalde biraz daha demokratik ortam oluşur gibi daha rahat konuşurum o zaman yani bilmiyorum olabilir.”*

Burada aslında öğretmen yönetici atama sistemini değerlendirmekten ziyade atanacak yönetici üzerinde fikir yürütüyor. “....En azından hani ben arkadaşımın yan yana çalışmışım belki ona karşı arzu, istek ve dileklerimi daha böyle samimi anlatabilirim ama milli eğitimin gönderdiği biri ile iletişimim biraz daha ciddi olur.....” cümlesinde aslında vurgulanan tanıdık birisinin yönetici olması. Çünkü böyle bir durum beraberinde yöneticiye güveni getireceği için ifadesinde de

görüldüğü gibi tüm istek ve arzularını samimi bir şekilde dile getirebileceğini vurguluyor. Bu istek ve arzuların ne olduğu üzerinde fikir yürütmeden düşünmek gerekirse, yöneticiye güvenin beraberinde sesliliği getireceği anlaşılmaktadır.

***Yönetici 1:** “Öğretmenlerimiz her öğretmen toplantısında ellerinden gelen tüm gayretiyle kurumu daha nasıl iyi bir hale getiririz gibi fikirler üretirler. Biz idare olarak onları şöyle yönlendiriyoruz, bir öğretmenimiz bir öneri taslak sunduğunda bu arkadaşlar arasında kabul edildiğinde, kayda değer bir şey olduğunda okul yönetimi bir komisyon oluşturur. Öneriyi getiren kimse? Elini taşın altına koymuş kimse? onu o işin başına getiriyoruz ve ona yardımcı olabileceğini inandığımız arkadaşları da onu yanında görevlendiriyoruz, biz yönetim olarak onların eksikliğini gideriyoruz. Bize güvendiği için kişi kendi başına hissetmiyor hocam, yani ben bir öneri getirdim de olay bana kaldı, ihale bana kaldı demiyor.”*

İfadelerden anlaşılıyor ki, Öğretmen idarenin arkasında olduğunu hissettiğinde ya da desteğine güvendiği anda sessizlik davranışını bir kenara bırakabiliyor. Günümüz okullarında sessizliğin en kolay meydana geldiği durum Yönetim-Öğretmen arasındaki diyalog ya da iletişim problemi yaşanan okullardır. Zaten temelde bu problem varsa diğer sessizliği tetikleyen etkenlerin hemen hemen tamamı ortaya çıkabiliyor. Ancak öğretmen eğer idare ile problemlili değil ve tam aksine güven ilişkisi içerisinde ise sessizliğin o tür okullarda en az seviyede görüldüğü anlaşılıyor.



Şema 8: Öğretmen ve Yönetici Görüşleri Bağlamında Sessizliği Azaltan Etkenler

V. BÖLÜM

TARTIŞMA

Örgütsel sessizlik hakkında birkaç yıl öncesine kadar genelde bankacılık, sağlık, sanayi, hizmet sektörü gibi alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Eğitim kurumu olan üniversitelerde sessiz kalınmayacağı düşüncesinden hareketle çeşitli devlet ve özel üniversitelerde yapılan araştırmalar mevcuttur. Bunlardan Alparslan'ın (2010), Ruçlar'ın (2013), Kutlay'ın (2012), Algın'ın (2015) ve Bayram'ın (2010) yaptığı araştırmalar başı çekmektedir. Diğer taraftan Kolay'ın (2012), Yanık'ın (2012), Daşcı'nın (2014), Kahveci'nin (2010), Öztürk'ün (2014), İşleyici'nin (2015) ve Yüksel'in (2015) İlköğretim ve liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi, özellikle örgütsel sessizlik davranışlarının nedenlerinin araştırılıp geri bildirimlerde bulunulması ve bu kurumların verimliliklerinin artırılması konularında çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmalar okullarda görev yapan öğretmenler bazında başı çekmekle beraber literatürün zenginliği bakımından büyük önem arz etmektedir.

Araştırma neticesinde Konya ilinde bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul (İmam Hatip, normal), lise (İmam Hatip, Mesleki, Teknik ve Anadolu) ve özel okul öğretmenlerinin çoğunlukla örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik ile ilgili bu güne kadar okullar bazında yapılan ve ilk paragrafta bahsedilen araştırmalarda da öğretmenlerde örgütsel sessizlik davranışı gözlemlendiği üzerinde durulmuştur. Bahsedilen bu araştırmalar ile bu araştırmanın sonuçları kıyaslandığında okul türünde örgütsel sessizlik düzeylerinin farklı olduğu sonucuna varılabilir. Diğer taraftan araştırma yapılan şehirler düşünüldüğünde İstanbul, Ankara, Elazığ, Kocaeli, Zonguldak ve Konya illerinin sosyal, kültürel, ekonomik vb. birçok yönden farklılık göstermesi bu illerde çalışan öğretmenlerin algılarını etkilediği düşünülebilir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, iş kaygısı, örgüt kültürü ve performans değerlendirmesi gibi kriterlerin etkisi ile duyduğu kaygıların kamu kurumundaki (resmi okullardaki) öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu kaygı sebebiyle kamuda çalışan öğretmenlere göre sessizlik davranışlarının yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Ancak araştırma sonucunda elde edilen bulgular, özel okullarda çalışan öğretmenlerin

sessizlik davranışlarının yüksek düzeyde olmadığını tam tersi seslilik durumu olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçlarının daha anlamlı olması için farklı okul türlerinin seçimi yanında katılımcı sayısı oranında cinsiyet ve sendika çeşitliliği de sağlanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada çıkan bulgulardan elde edilen bilgiler sonucunda çoğunlukla öğretmenlerin konuştuklarında, konuşmalarına neden olan durumda bir değişme olmayacağı kanısında olduklarını göstermektedir. Ayrıca öğretmen konuştuğunda sonuç almak yerine tepki alma, sorun çıkartıcı, dedikoducu, ispiyoncu olarak görülme korkusu yaşamaktadır. Öğretmen sessizliğini bozmadan önce, konuşursa neler elde edeceği, kazancı ve buna karşılık kaybedebileceklerini düşünmektedir. Konuşmasının anlamsız olduğu, zaman kaybı olduğu, imajını zedeleyebileceği ve itibarını kaybedebileceği fikriyle sessizleşebilir. Ayrıca öğretmenler diğer öğretmenler ile olan ilişkilerini de düşünerek, gerektiği zaman iş ilişkilerinin bozulmaması amacıyla da sessiz kalabilmektedirler. Sükutun ikrardan geldiği fikriyle sessizlik, genellikle örgüt için bir problem olarak görülmemiştir, tam tersi olumlu bir durum olarak sessizlik onaylama olarak görülmüştür. Son yıllarda yapılan ve hem literatür kısmında Türkiye’de yapılan araştırmalar başlığında ele alınan hem de tartışma bölümünün ilk paragrafında tekrar vurgulanan araştırmalar bunun aksi olduğunu göstermektedir. Sessizlik kasti olarak gerçekleşiyorsa bu hem öğretmen hem de okul açısından problem olmakta ve okulun sosyal, örgütsel ve akademik başarısı için ciddi önem arz etmektedir. Öğretmen sessizliği kasıtlı gerçekleştiriyor, bilgi ve düşüncelerini saklıyorsa yöneticilerin bu durumu düzeltmesi ya da en aza indirmesi gerekmektedir.

Çalışmada görüş ve düşüncelerine başvuru katılımcı grupların aktarımlarından ve literatürden yola çıktığımızda öğretmenlerde sessizliğe sebep olan etkenleri değerlendirdiğimizde; sessizliğin nedenlerini bireysel, yönetsel, örgütsel ve çevresel olarak gruplandırıyoruz.

Sessizlik davranışı, hem kadın hem de erkek öğretmenlerde görülebilmektedir. Ancak toplumda çok konuştukları yönünde baskın bir düşünce olmasına rağmen kadın öğretmenlerde daha sık görülmektedir. Çünkü kadınlarda duygusal değişim

erkeklere göre daha kolay ve sık yaşanmaktadır. Bir erkek öğretmen birçok şeyi görmezden gelerek hatta hiç fark etmeyerek durum, olay ya da olgular üzerinde takılı kalmaz iken bayan öğretmenler ise tam tersi her durum, olgu ya da olaylardan bir anlam çıkarma davranışı göstermektedir. Erkek öğretmenler genellikle yöneticilerle pat küt her ortamda açıkça konuşabilirken, kadın öğretmenler ise yöneticiler ile yüz yüze konuşmayarak/konuşamayarak diğer öğretmenlerle informal bir iletişim mekanizması kurarak dedikodu denilen davranışı göstermektedirler. Erkek öğretmenler sessizliği yüzeysel ve anlık gösterirken, bayanlar ise daha derinlemesine ve detaylı sessizlik davranışı göstermektedir. Bu davranış Bruneau'nun (1973) pragmatik sessizlik olarak bahsettiği ve üçe ayırdığı sessizlik sınıflandırmasının ikinci türü olan “olaylar ve diyalog esnasında yargılamalar ve etki” durumuyla örtüşmektedir. Çünkü kadın öğretmenler bu durumlarda sorunu çözebilecek etki ve yetki bakımından birinci merci olan yönetici ile konuşmak yerine kendince anlamlar çıkararak, yargılamalar yapmakta ve sonucunda sessizlik etkisini göstermektedir. Katılımcı aktarımlarında da bu durum kadınlar başta olmak üzere her iki cinsiyet tarafından da inkar edilmeyerek onaylanmıştır.

Diğer taraftan öğretmenin cinsiyeti sessizlik üzerinde etkili iken aynı zamanda hem öğretmenin hem de yöneticinin kadın olduğu durumlarda ilkinde oranla sessizliğin daha kolay ortaya çıktığı görülmektedir. Kadın öğretmenlerin kendi ifadelerinde bunu açıkça dile getirerek erkek yöneticiler ile daha resmi bir ilişki kurulurken, kadın yöneticilerle dedikodu hatta çekememe temelli bir ilişkinin meydana geldiği belirtilmiştir. Bu da etkiyi ve yetkiyi kendisinde toplayan yöneticiye karşı Ajzen'in (1991) yaptığı çalışmada ele aldığı duygusal tepkiyi meydana getirmekte ve devamında sessizlik davranışını oluşturmaktadır.

Belli bir çevrede yaşayan, beslenen ve barınma ihtiyaçlarını karşılayan insan, ihtiyaçları doğrultusunda edindiği bilgi, dili, davranışları çevresine göre şekillenmektedir. Kısacası insan alıcı konumdadır ve yaşadığı çevreden etkin ve aktif olarak etkilenir. Kültürel olarak yetiştiği ortamın getirdikleri sonucunda yetişme kültürü öğretmen sessizliğinin oluşumunda önemli bir nedendir. Cinsiyet bağlamında sessizliğin kültür ile ilişkisi irdelendiğinde toplumumuzda “Kadın kısmı fazla

konuşmaz” düşüncesi mevcuttur ki bu düşünce kadınlar üzerinde ayrı bir etkiye sahiptir ve yukarıdaki paragrafta vurgulanmaya çalışılan cinsiyetin sessizlik üzerinde etkisinde bu olgu oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü toplum olarak yetiştirilme tarzlarımızda ve şekillerimizde kültürün etkisi inkar edilemez. Duruma başka bir pencereden bakacak olursak; toplum olarak biat kültüründen ve ataerkil yapılı otoriter bir aile yapısından gelmemiz sebebiyle okullarda otorite olarak kabul edilen yöneticilere öğretmenlerin karşı gelemediği ve sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Kırsal kesimde yetişen öğretmenlerin yetiştiği ortamda otoriteye saygı duyma, itaatkâr olma, isyankar olmama gibi değerler baskın şekilde aile ortamında yaşanarak öğrenildiği için sessizlik davranışının diğer farklı kültür ortamında yetişen öğretmenlere göre daha fazla görüldüğü öğretmen ve yönetici aktarımlarında belirtilmektedir.

Bireysel nedenleri irdelediğimizde kişinin karakteristik özelliğinden meydana gelebildiği gibi Dyne, Ang ve Botero, (2003) belirttiği üzere; çalışanların örgüt içinde herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüşlerini açıkladığında gelecek tepkilere karşı, kendini korumak için fikir ve görüşlerini saklaması olarak tanımlanabileceğini belirtmişlerdir. Kişi kendisine zarar geleceğini hissettiğinde kendisini korumak amacıyla bilinçli olarak sessiz kalmaktadır. Bu durumda literatürde korunmacı sessizlik olarak adlandırılmıştır.

Premeaux (2001: Akt; Bildik, 2009) çalışmasında, bireylerin, sessizleşme veya konuşma kararını, fayda/maliyet analizine dayandırmaktadır. Şöyle ki, bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda/maliyet analizi yaptıklarını belirtmiştir. Bilgiyi paylaşmama, iş kaygısı, örgütün büyüklüğü, performans değerlendirme, ilişkilerin bozulması korkusu ve baskın koalisyonlar gibi nedenlerle öğretmenler fayda/maliyet analizi yaparak sessizliği tercih ettikleri görülüyor.

Bilgiyi paylaşmayarak sessizlik davranışı iki başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlardan artan iş yükü sebebiyle öğretmenler sessizliği tercih etmesi her iki katılımcı grubunda da oldukça değer ve kabul görmüş bir nedendir. Öğretmen kendisine yeni iş yükü getireceğini düşündüğünde sessizliği tercih etmektedir.

Premeaux'un (2001) fayda/maliyet analizini yapan öğretmen çıkarımında bulunduğu sonuca göre ikinci adımda Ajzen (2002) tarafından ortaya atılan Planlı Davranış Teorisini devreye sokmaktadır. Çünkü bireyin bir davranışı yapıp yapmamasını belirleyen, o davranışa karşı niyetidir. Burada da öğretmen var olan ve yapması gereken işinin üzerine konuştuğunda yeni işler ekleneceğini bildiğinden dolayı olumsuz bir değerlendirme yaparak Ajzen'in (2002) belirttiğine göre araçsal tutum davranışını sergilemekte ve sessizliği tercih etmektedir. İkinci sebep ise rekabettir. Burada öğretmenin var olan bilgi ya da tecrübesini sadece kendine kullanmak istediği ve kendine sakladığı yorumlarda belirtilmişti. Bu durumda öğretmenin Vroom'un beklenti teorisini tercih ettiği görülüyor. Öğretmen yapmış olduğu işin/eylemin başarılı bir şekilde sonuçlanacağını düşünerek/görerek araçsallık kavramı çerçevesinde sonucunda ödüllendirileceğini düşünerek bilgisini paylaşmamayı tercih edebiliyor. Bu paylaşmama kendine ödül üzerine olduğu durumların dışında karşısındaki kişiye ceza olabileceği durumlarda da ortaya çıkıyor. Beklenti teorisini kendi üzerinden değil de karşısındaki üzerinden değerlendirerek araçsallık kavramını karşıya yansıtarak bu sefer ödül yerine ceza bekleyerek sessiz kaldığı durumlarında olduğu öğretmen görüşlerinden elde ediliyor. Bilgiyi paylaşmama konusu üzerine yönetici katılımcı grubunda da konu ortaya atılmış olsa da üzerinde durulmadığı ama öğretmen katılımcı grubunda bu durumun varlığının desteklendiği görülüyor.

İnsanlar sosyal bir canlıdır. Ne olursa olsun birileri ile diyalog kurmalı, sohbet etmeli, bir şeyler paylaşmalıdır. Nasıl bir kişilik ya da karakter olursa olsun bu ihtiyaç tüm insanlar için geçerlidir. Özellikle okullar gibi örgütlü yapılarda insanlar bu iyi ilişkilere diğer durumlardan daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çünkü kendi sosyal ortamlarını değiştirebilen öğretmen, iş ortamını değiştiremeyecek ve ister istemez iyi ilişkiler kurmak isteyecektir. Böyle bir duruma düşmek istemeyen öğretmen birçok konuda sesini çıkararak kötü kişi olmak ve tepki almaktansa, görmezden gelmeyi seçerek sessiz kalmayı yeğlemektedir. Morrison vd. (2003) göre bu durum bir iletişim eksikliği sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çünkü öğretmenler hem denkleminin hem de üstlerinin birbirlerini iyi anlayamayacağı ve düşüncelerini tam olarak ifade edemeyeceklerini düşünerek ilişkilerinin bozulmasından

korkmaktadır. Morrison bir çalışmasında sessizlikte iletişimin etkisi üzerinde dururken, Hewlin ile 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada ise farklı bir pencereden olayı inceleyerek korkunun da rolü olduğu tezi üzerinde durmuşlardır. Bu korku olumsuz biri olarak etiketlenme ve sosyal ilişkilerin zayıflaması olarak ortaya çıkmaktadır. Başka bir araştırmada ise; Brinsfield ve arkadaşlarının 2009 yılında yaptıkları çalışmada ortaya çıkarttıkları sosyal dışlanma sonucudur. Bu olguyu Pierce, Smolinski ve Rosen'ın sağır kulak sendromunda ortaya çıkan ve çalışanların tatminsizliğini doğrudan ve açık ifade etmesi konusunda cesaretini kıran bir form açıklamasıda desteklemektedir. Bulgular kısmında da bahsedildiği üzere ortada bir iletişim problemi olmasının yanında özel okulda görev yapan öğretmenin aktardığından ispiyoncu olarak etiketlenmekten korktuğu, resmi okulda görev yapan öğretmenlerinde iş çıkaran kişi olarak algılanmaktan, düzeni bozan insan olarak görülerek dışlanmaktan korktuğu için sessizliği tercih ettiğini belirtmişlerdir.

Kıdemi düşük olan ya da okulda çalışma süresi düşük olan öğretmenler, okul içinde herhangi bir konuda görüşlerini açıkladığında gelecek tepkilerden çekinir, kendini korumak için fikirlerini paylaşmak istemez ve kendisine saklamayı yeğler. Başka bir açıdan baktığımızda meslekte kıdemli olan öğretmen ya da okulda uzun süredir çalışan öğretmen kendi daha rahat hissetmekte ve sesliliği benimsemekte ve haliyle tecrübeli yani kıdemli öğretmenlerin çoğunlukta olduğu okullarda sessizliğin oluşmadığı görülüyor. Çünkü yılların getirdiği tecrübe ile beraber çalışılan yöneticinin de kıdemli öğretmenlere bakışı kıdemi az olan öğretmenlere nazaran daha farklı oluyor. Çünkü hem kültürel yetişmeden dolayı yaşça olgun kişiye saygı hem de o kişilerin tecrübelerinden faydalanma isteği bu sonucu meydana getirmektedir. Bu durum genellikle geçerli olmasına karşın bazı öğretmenlerin karakteristik özelliklerinden dolayı etkili olmadığı gözlenebilir. Çünkü öğretmen ne kadar kıdemli olursa olsun sessiz ve uysal bir yapısı varsa seslilik davranışı göstermeyip sessiz kalabilir. Bu durumda kişinin sessizliği dış bir etkenden kaynaklanmadığı ve tamamen yapısal olduğu için çalışmada göz ardı edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Eşitsizlik algısı öğretmenler üzerinde adaletsizlik hissi uyandırarak yönetim ile arasına mesafe koymasına sebep olabiliyor. Çünkü insanoğlu doğası gereği hep kendini merkeze almakta ve kendisinin tatmin olmadığı durumlarda hakkının yenildiğini düşünerek yöneticinin adalet anlayışına güvenmemekte ve içine kapanarak sessizlik davranışı göstermektedir.

Katılımcı gruplarında bütün sessizlik nedenlerinde ortak bir kabullenme ve doğrulama durumu mevcut iken sadece iş kaygısında resmi ve özel okul öğretmenleri görüş ve fikir olarak ayrılmaktadır. Genel olarak özel okullarda üretmek, konuşmak, kendini ortaya koymak gerekli olup sessizliğe tahammülün olmadığı görüşü hakim iken resmi okullarda bu durum tam tersi olarak iş kaygısının olup olmamasının sessizlik üzerine bir etkisinin olmadığı görüşü hakimdir. Çünkü özel okullar performans odaklı çalışmakta ve performans gösteremeyen öğretmenin sözleşmesi sonlandırılabilir. Performans gösterebilmek için de üretmeli, sesli olmalı ve kendinizi ortaya atabilmelisinizdir. Resmi okullarda ise öğretmen kendini gösterse de göstermese de ne maaşının ne de pozisyonunun değişmeyeceğini bildiği için böyle bir endişe yaşanmamaktadır. Hatta tam tersi örgütsel nedenler alt başlığında irdelenen ödüllendirme konusunda değinildiği gibi öğretmen çalışır da karşısında ödüllendirilmezse sessizliğe dönüşmektedir. Buradaki durumda iş kaygısından olmayıp, yaptığı işin karşılığında bir teşekkür ya da takdir beklentisinin karşılanmamasındandır. Temel olarak iş kaygısı sebebi ile özel okul öğretmenlerinde sessizlik davranışı oluşmayarak sesliliğe zorunlu kılmakta iken resmi okullarda iş kaygısının sessizliğin oluşumunda etkili olmadığı görülmektedir. Ancak çalışmanın yapıldığı tarihlerde 15 Temmuz darbe girişiminin ardından yaşanan ihraçların ve açığa alınmaların öğretmenlerin kimisinde sessizliğe neden olduğu görülmektedir. Zaten aktarımlarda da bunu açıkça ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin düşünce ve yapmış olduklarına güvenmelerine rağmen, belirli konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler. Çünkü bir karalama ile karşı karşıya kalarak işlerinden olabileceklerini dile getirmişlerdir. Aslında buradaki kaygı Premeaux ve Bedeian (2003: Akt; Öztürk, 2014: 8)'e göre, her ne kadar iş kaygıları olsa da temelde yöneticilere güvenmeyerek istenmeyen kişi olup belirli listelere eklenerek öğretmenlikten ihraç edilmekten korkmakta ve şu

zamanda sessiz kalmak gerekli düşüncesini benimsemekte ve bu durumu dile getirmektedirler. Bu puslu havada öğretmen kimseye güvenmemektedir. Bu algının çalışmanın bahsedilen darbe girişiminin ertesinde, yakın bir zamanda yapılmış olmasından dolayı yaşananlardan etkilenen öğretmenlerin geçici düşünceleri olduğu kanaatine varılmaktadır. Olayların normal seyrine girmesi ve ülkenin normal şartlara döndüğünde bu kaygının da ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Literatürde fazla karşılaşılmayan ancak bu çalışmada betimleme esnasında karşılaşılan sessizliğin nedenlerinden bir tanesi de öğretmende oluşan yetersizlik hissidir. Öğretmenler konuşmak istediği bir konuda yetersiz olduğunu düşündüğü durumlarda konuşmaktansa sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örneğin bir öğretmenler kurulu toplantısında öğretmen acaba konuşsam mı? Yanlış bir şey söylemiyim? Düşüncesine kapılarak konuşmamayı seçmektedir. Bu durum sadece öğretmenlerde değil yöneticilerde de astlarına karşı aynı algıyı hissettiklerinde de gerçekleşmektedir. Bir öğretmen aktarımında uzun yıllarca yönetici olarak çalışmış kıdemli öğretmenlerin bulunduğu bir okulda yöneticilerinin çok fazla müdahale etmediği, birçok olaya bu sebepten dolayı sessiz kaldığı belirtilmiştir. Bu durum ender görülen yukarıdan-aşağıya sessizlik davranışıdır. Kısacası mevzuatı bilen öğretmenler kendine daha fazla güveniyor ve bu güven beraberinde sesliliği getiriyor. Karşısındakinin kendisinden donanımlı ve yeterli olduğunu gören yönetici konuşmaktansa sessiz kalarak uzakta kalmayı tercih ediyor. Bu olay Blackman ve Sadler'ın 2009 yılında yapmış oldukları iş gören sessizliği çalışmasında elde ettikleri sonuç ile örtüşmektedir. Özetle Blackman ve Sandler (2009) bu çalışmanın sonucunda; konuşma ve ifade etme konusundaki yetersizliklerini hisseden iş görenin bilinçli ve kasıtlı olarak sessizliği tercih ettiğini belirtmişlerdir. Zaten öğretmenler grubunda bu durum "sesli olabilmek için birazda donanımlı olmak gerekli" teziyle dile getirilmiş ve kabul görmüştür. Kısacası öğretmenlerin örgütsel sessizliği üzerinde öğretmenin yetersiz olması ya da yetersiz olduğunu düşünmesi/hissetmesi oldukça etkili bir kavramdır.

Öğrenilmiş çaresizlik; organizmanın göstermiş olduğu tepkilerin her hangi bir sonuca ulaşmaması durumunda, sonucu değiştiremeyeceğine karşı oluşan inançtır.

Pinder ve Harlos (2001) “Çalışan Sessizliği” isimli çalışmalarında razı olma sessizliği ve kasıtlı sessizlik durumu ile bu olguyu açıklamışlardır. Yani bu çalışmalarında örgüt içinde uysal sessizliği benimseyen çalışanların, var olan kuralları olduğu gibi kabul edip hiçbir kurala asla karşı çıkma eğiliminde olmayan bir davranış sergilediklerini, var olan kuralların alternatiflerini arama eğiliminde olmadıklarını, mevcut durumu olduğu gibi kabul edip, fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklamamayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu literatür yazınından yola çıkarak sessizlik nedenlerinden öğrenilmiş çaresizliğin öğretmenlerin sessizliği tercih etmelerinde bir hayli etkili olduğu görülüyor. Çünkü istekleri yerine getirilmeyen hatta hiç dikkate alınmayan öğretmenler bunu değiştirmek için bir arayış içerisine girmiyor ve durumu olduğu gibi kabulleniyor. Bu noktada, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir değerlendirme, açıkça konuşma olasılığını arttıracaktır. Ancak bireyler, açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırlarsa, konuşmanın fazlaca önemli olmadığı ya da bir şeyleri değiştirmeyeceği yönünde bir tutum geliştirebilecekler ve sonuçta giderek daha sessiz hale gelebileceklerdir. Özellikle bu durum mutataş olarak yapılan toplantılar (zümre, şök, öğretmenler kurulu vb. gibi) esnasında ya da bu toplantılar sonucunda öğretmenlerden istenen raporların yazımında ortaya çıkmaktadır. Çünkü öğretmenler bu toplantılarda istahla ve isteyerek ortaya attıkları fikir, düşünce ve önerilerinin dikkate alınmaması ve her seferinde aynı konuların gündeme gelmesi neticesinde bir şeylerin değişmeyeceği inancı sonucunda sessizliği benimsemektedirler. Hatta daha sonraki toplantılarda da değişen bir şeylerin olmayacağı kanaatini benimseyen öğretmenler tamamen konuşmayarak en azından toplantıların erken bitmesini istemektedirler. Aynı durum sadece öğretmenlerde olmayıp, okul yöneticilerinin de katıldıkları toplantılarda bu durumun gerçekleştiğini belirterek aynı ifadeleri kullandıkları aktarımlarda görülüyor. Farklı bir pencereden irdelendiğinde öğretmenlerin üst yöneticilerine açıkça dile getirdikleri talep ya da önerilerinin yerine getirilmemesi ve değişen her hangi bir şeyin olmadığını görmeleri sonucunda da aynı şekilde sessizliği tercih ettikleri görülüyor. Çünkü öğretmen bir dile getiriyor iki dile getiriyor baktı ki olmuyor talebinden vazgeçiyor. Park ve Keil’in ortaya attığı ve Çakıcı’nın 3K (Kabullenici, Korunma Amaçlı ve Koruma Amaçlı) olarak adlandırdığı sessizlik türlerinden kabullenici sessizliği burada tam olarak

görebiliyoruz. Geri çekilme amaçlı fikir esirgeme, fark oluşturmayaacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme durumunu özetleyen kabullenici sessizlik türü tam da burada ifadesini buluyor. Diğer taraftan yöneticilerin de aynı şekilde öğretmenler tarafından istediklerinin yerine getirilmemesi ya da dikkate alınmaması durumunda da sessizliği tercih ederek “Aman ne yaparsa yapsın, onunla mı uğraşacağım yeter!” düşüncesinde olduklarını görüyoruz. Ancak burada okulda meydana gelen sessizliği ortadan kaldırması ve sesli bir okul kültürü oluşturması beklenen yöneticinin de otorite ve yetkisini kullanmayı tercih etmeyerek sessiz kalması da okullardaki sessizliği daha da derinleştirerek, kronikleştirdiği düşünülmektedir.

Araştırmadan çıkan bulgulara göre, öğretmenlerin sessizlik davranışı göstermeyip konuştuğu durumlarda okul yöneticileri öğretmenin ders programını istedikleri gibi yapmama, baskı yaparak sindirme, performans değerlendirilmesi durumunda düşük puan verme, örgütten dışlama ve açık arama gibi olumsuz tutumlar sergilemesi öğretmenlerde motivasyon düşüklüğü, stres, iş başarımında azalma gibi olumsuz durumlara neden olmaktadır. Diğer taraftan yönetsel olarak yönetimin kararlarını beğenmeyen öğretmen sessizliği tercih edebilmektedir. Yöneticinin tutumu, aralarındaki ikili ilişkiler, yöneticinin yönetim anlayışı gibi nedenlerle öğretmenler sessizliği tercih etmektedirler. Burada öğretmen konuşmamayı seçerken kısmen korumacı sessizliği tercih ederken genellikle korunmacı sessizliği tercih ettiği öğretmen ve yönetici aktarımlarından görülmektedir. Öğretmenler yöneticilerine güvendikleri takdirde var oldukları örgütlerine sadakatleri artar ve dışarıya karşı daha fazla pro-sosyal (Korumacı) sessizlik davranışı gösterebilirler.

Lider üye etkileşimi kuramına göre, üstler ve astlar arasındaki ilişkiler yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim göstermektedir. Dienesch ve Liden'e (1986) göre, yüksek kaliteli etkileşimde, üstler küçük bir ast grubuyla daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisi kurarlar. Bu ilişkiler, yazında, “içgrup” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki türünde, lider iç-gruptaki astlarına, biçimsel çalışma sözleşmesinin ötesinde sosyal destek ve kaynak sağlar. Bu tür ilişkinin astlar açısından daha fazla saygı ve hoşlanma, karşılıklı destek, sık etkileşim, karşılıklı güven ve daha fazla sorumluluk gibi pek çok olumlu yanı bulunmaktadır. Yüksek

kaliteli etkileşimde, hem üstlerin hem de astların karşılıklı olarak çeşitli kazanımları olmaktadır. Örneğin, üstler, örgütlerine, işlerine ve görevlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır işgörenler kazanırken; astlar da bu ilişkiden, daha fazla destek, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi olanaklar elde ederler (Bolat:2011). Bu ilişkide; yöneticiler, iç-grupta yer alan öğretmenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini hemen karşılarken; öğretmenlerde, performansları, tutum ve davranışları ile yöneticileri nasıl memnun edeceklerinin bilincindedirler. Yönetim işlerine daha fazla katılarak, öneriler sunarak ve yüksek iletişim kurarak karşılık verirler. Dış grupta yer alan öğretmenler ise içine kapanarak yönetime karşı kendilerini geri çekerek sessizliği tercih ederler. Hatta genellikle yönetici takdir hakkını ve rahat hareket etme imkânını iç gruba göstererek, dış grubu daha fazla sessizliğin içerisine iter. Okullarda yöneticiler adaletli olmalı ve iç-grup dış-grup ayırımına engel olmalıdır. Öğretmenler katılımcı grubunda da ifade edildiği üzere öğretmenler bu durumu fark ettiğinde haklı bile olursa iç gruba edilen bir teşekkürü yanlı olarak düşünmekte ve yönetimden uzaklaşmaktadır. Kendisine soru getiren öğrenciye “Git! Kurslarda kime daha fazla ders verdilerse o çözsün.” diyebilmekte, akademik ya da sosyal olarak okulla ilgili yapılacak bir işte “Bana ne!” düşüncesi ile yönetimden uzaklaşarak kabullenici sessizlik gösterdiği görülmektedir. Yönetici katılımcı grubu bu durumu kabul etmemekte, iletişimi iyi olan öğretmenlerin rahat konuştuğunu ve sessiz kalmadığını belirtmektedirler. Bu daha vahim olup, yöneticiler bu durumun farkında olmayarak, normalleştiğini göstermektedir ki ilerleyen zamanlarda okullardaki sessizliğin daha kronikleşerek derinleşeceği düşünülmektedir. Buraya kadar yönetimin bu farklılığı oluşturduğundan bahsettik ama bazı durumlarda yönetime yanaşarak bencilce isteklerde bulunan ve istediklerini alamayan öğretmenlerin yönetime cephe alarak sessizleştiği de aktarımlarda görülüyor. Park ve Keil’in ortaya attığı ve Çakıcı’nın 3K (Kabullenici, Korunma Amaçlı ve Koruma Amaçlı) olarak adlandırdığı sessizlik türlerinden farklı Çıkara Dayalı bir sessizliğin oluştuğu söylenebilir. McGregor’un (1960) X Teorisi bu davranışı açıklamaktadır. Bu teoriye göre birey bencildir ve istediklerini alamayan bireyler yukarı yönlü iletişimden vazgeçerek sessizliği tercih etmektedir.

Anaokulu öğretmenleri diğer branş öğretmenlerine oranla daha fazla uysal sessizlik davranışı göstermektedir. Akademik başarısı üzerinde etkilerinin olmayışından dolayı herhangi bir konu hakkında gelişmelere razı oldukları ve düşüncelerini genellikle paylaşmadıklarını söyleyebiliriz. Akademik başarı beklentisi olmayan anaokulu, beden, müzik gibi branş öğretmenlerinin herhangi bir şeyleri değiştirme gibi bir gayeleri olmamakla birlikte okul içinde kabullenici sessizlik özelliği gösterirler. Günümüz sınav odaklı eğitim sisteminde Matematik, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler, Edebiyat vb. gibi derslerin öğretmenleri yönetim tarafından desteklenmekte ve dinlenmekte diğer Anaokulu, Bilişim teknolojileri, Beden Eğitimi vb. gibi branşlar ise ikinci plana itilerek serbest dersler olarak görülmektedir. Destekleme ve Yetiştirme kurslarında akademik branşa göre kursların öncelikle açıldığı diğer branş öğretmenlerinin de bu durumdan etkilenerek söz hakkı olmadığını düşünerek sessizleştiği tercih ettikleri görülmektedir.

Yöneticilerin bir ekip anlayışı ile okul adına yapılmış olan çalışmaları/projeleri üst yöneticilerin bulunduğu ortamlarda ya da diğer ortamlarda kendilerine mal ederek anlatmaları, öğretmenler üzerinde harcanan çabanın görmezden gelinerek kullanılmışlık hissi uyandırmasına ve sessizliğe sebep olmaktadır. Öğretmenler bu gibi durumlarda ödüllendirilmek istemekten çok çabalarının görmezden gelinerek yöneticinin bunu kendine mal etmesini istemedikleri düşüncesidir. Bunu bir kere yaşayan öğretmen yöneticiye güvenmemekte ve tekrarında kendi üzerinden yöneticinin prim yapmasını engellemek için sessizliği tercih etmektedir. Dyne, Linn, Soon & Isabel (2003) bu durumu, yarışın ve rekabetin arttığı günümüzde insan kaynaklarının, paylaşımın ve uyumun önemine vurgu yaparak sessizliğin bilinçli bir tepki olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Bu başlıkta da öğretmenlerin yaşamış olduğu duygu tam anlamıyla bu olduğu, öğretmenlerin yapılan çalışmalarda gösterdikleri performansın yöneticileri tarafından göz ardı edilmeyerek paydaş olarak yer almak istediklerinin vurgulanmasını istemektedirler. Bunun olmadığı zamanlarda ise öğretmen bilinçli olarak sessizliği tercih etmekte ve en azından emeğine başkalarını ortak etmek istememektedirler. Bunun olmaması içinde bilgiyi saklama temelli korunma amaçlı bir sessizlik oluştuğu görülüyor.

Diğer taraftan üst yönetimin öğretmenler hakkındaki var olan örtük inançlarının sessizliği tetikleyen başka bir etken olduğu aşikardır. Bu durum öğretmenlerin çalışma azmini kırarak, saygınlığını kaybetmesi sonucundan, içine kapanarak sessizleşmesine kadar gidebilmektedir. Öğretmenler yaptıkları işlerin takdir edilmesini, fark edilmesini ve kendilerinin değerli olduğunun hissettirilmesini istedikleri kadar üst yönetim tarafından da bencil, kendini geliştirmiyor, çalışmıyor gibi yaftalarla etiketlenmek istememektedirler. Aktarımlarda öğretmenlerin belirttiği üzere içlerinde böyle kişilerin olduğunu kabul etmekte ancak üst yöneticilerin bu durumu kendileri ile beraber değil de toplum önünde yaparak genelleme yapmasından rahatsız olduklarını belirtmektedirler. Milliken, Morrison ve Hewlin'in 2003 yılında yaptıkları çalışmada iş görenlerin üst yöneticileri tarafından kendilerine destek verilmemesi ve olumsuz olarak etiketlemeleri sonucunda sessiz kaldıklarını, konuşmalar da fikir ya da düşüncelerde bir değişiklik yaratamayacaklarına olan inançları sonucunda sessizliğin derinleştiği sonucuna ulaşmışlardır. Diğer taraftan Durak'ın (2012:68) yöneticilerin iş görenleri ekonomik insan olarak görmesi ve muhtemelen örgüt için neyin en iyisi olduğunu bilemeyecekleri düşüncesinin bu sonucu doğurduğunu ifade etmiştir. Çünkü buna göre her şeyin en iyisini üst yönetim bilir, astların sadece en iyisini yapması gerektiği düşüncesi hâkimdir. Ancak öğretmenlerde; üst yöneticiler tarafından aile içinde bilinen bir durumun toplum önünde dile getirilerek itibarsızlaştırılmalarının yanlış olduğunu düşünerek, kol kırılır yen içinde kalır felsefesinin ön plana çıkarılması gerektiğini düşünmektedirler. Aksi takdirde küskün bir grup oluşmakta, bu grupta zamanla örgütün yani okulların amaçlarını önemsememekte, sessizce işini yapıp nasıl olsa bu düşünce değişmeyecek fikrini merkeze almakta ve üst yönetimin bu tavrına tepki olarak sessizliği tercih etmektedir.

Öğretmenlerin sessizliğinde önemli etkenlerden olan örgütsel nedenlerin bireysel ve yönetsel etkenlere oranla daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Yanık'a (2012) göre; örgütün iletişim ortamı düzeyinin düşük olduğu veya hiç olmadığı örgütlerde öğretmenler herhangi bir konu veya sorunla ilgili görüş bildirmekten çekinmektedirler. Burada çalışmada da edinilen bilgilerden anlaşılacağı üzere; öğretmenler fikir ve görüşlerini kendilerine saklamayı yeğlemektedirler.

Öğretmenlerin sessiz kalmalarının kendilerini karşı taraftan gelecek olumsuz tepkilerden koruduğunu ve böylece menfaatlerinin zarar görmeyeceğini düşündüklerini söyleyebiliriz. Yönetimsel bir neden olarak görülebilecek örgütsel adaletsizlik algısının da öğretmenlerin sessizliğinde etkin olduğu görülmektedir. Arzu edilenin okullarda görev yapan öğretmenlerin sessizleşmemesi ve okul kültürünü benimseyerek örgüt için en iyisini istemesidir. Ancak ne olursa olsun öğretmenlerinde insan olduğu göz önüne alınırsa mutlaka bir sessizlik oluşacaktır. Bu sessizlik ya en aza indirilebilmeli ya da örgüt adına korumacı sessizlik türü okullarda oluşturulabilmelidir.

Son yıllarda okullarda ne kadar yenilikçi yönetim tarzları benimsenmek istense de, ister istemez yıkılamayan tabular ve geçmişten gelen alışkanlıklar neticesinde klasik bir yönetim tarzı olan yöneticiyi etkin ve etkili kılan bürokratik yönetim tarzı benimsenmektedir. Yapılacak olan basit bir gezi etkinliğinde istenilen onlarca evrak, matbu belge öğretmenleri bunaltmakta ve hatta risk alması bile gerekmektedir. Bunu göze alamayan öğretmen uğraşmam olur biter mantığıyla sessizleşerek ilgilenmemektedir. Öğretimde bu endişe oluşurken aynı şekilde okul yöneticileri de başıma iş açmayayım düşüncesine sahip olduğu için sessizlik derinleşiyor. Sessizlikte bürokrasinin etkisini sadece birkaç yazıya indirgeyecek kadar basit bir olguya dönüştürürsek sessizliği tam olarak ifade edemeyebiliriz. Çünkü Erenler'in (2010) belirttiği gibi bürokratik yönetim sadece evrak olmayıp bir anlayış bütünüdür. Bu anlayış tek merkezli yani okul yöneticisi odaklı bir yönetim olup, patron her zaman haklıdır mantığını merkeze almaktadır. Tek merkezde toplanan/toplanmak istenen yetki neticesinde okul yöneticisi öğretmenleri sürece katmamakta dolaylı ya da dolaysız olarak sessizliğe zemin hazırlamaktadır. Yöneticilerin performans değerlendirmesi yapacak olması, bir öğretmenin BİMER şikayeti yapması neticesinde devlet memurlarının silsileyi aşarak böyle bir yola başvuramayacağı gerekçesi ile soruşturma geçirmesi ve bürokraside herkesin sadece kendi alanıyla ilgilenmesi gerektiğinin vurgulanması vb. gibi sebepler sonucunda sessizlik derinleşmektedir. Sessizliğin aşılması için öğretmenlerin yönetime rehberlik etmesi ya da ortak ortamlarda konuşarak kararlar alınması gerekmekte iken, bürokrasi sisteminde ve bu sistemi fazlasıyla benimseyen yöneticilerin olduğu

okullarda örgüt kavramının gelişimine okullarda katkı sağlanamaması neticesinde sessizliğin oluşmakta olduğu görülmektedir.

Günümüz okullarında örgüt uyumunda ya da sessizlik oluşumunda yaşanan en büyük problemlerden bir tanesi okullardaki siyasi yapılanmalardır. Günümüz okullarında siyasi yapılanmalar siyasi partiler etrafında çok fazla yaşanmamakta olup, onun yerine siyasi partilerin izinde ya da güdümünde hareket eden sendikalar etrafında şekillenmekte ve yaşanmaktadır. Sendikalar üzerinden kişilerin siyasi düşünce ve tercihleri analiz edilmekte, oluşan gruplar sendika tercihleri yönünde oluşmakta ve kişilere bakış açısı bu şekilde yönlendirilmektedir. Diğer taraftan okulların yaşayan bir örgüt olduğunu düşündüğümüzde bu düşünce ve görüşler etrafında şekillenen koalisyonlar oluşur. Bu baskın koalisyona üye olan kişi bazı istek, arzu ve çıkarlarının gerçekleşmesi için bu yapıyı ve beraberinde gelen gücü kullanır. Sosyal bir canlı olan öğretmen örgütteki bu baskın koalisyonların dışında kalmamak ya da tepki görmemek adına bazı durumlarda sessiz kalabilmektedir. Örneğin baskın bir sendika grubunun etkin olduğu okullarda farklı sendikadan olan öğretmenler ses çıkarmamakta birçok şeyi değiştirmeye çalışmadan olduğu gibi kabul etmektedir. Bu durumda ilerleyen zamanlarda sessizliği meydana getirmektedir. Çalışmanın yapıldığı tarihte (Aynı zamanda o dönemde meydana gelen 15 Temmuz darbe girişiminin ardından kamuda yaşanan olaylarda göz ardı edilmemelidir.) okul yöneticilerinin genellikle bu baskın koalisyonun üyesi olduğu ve bu güç ile aynı zamanda konumunun getirdiği gücü birleştirdiğinde, öğretmenlerin sessizliğinin daha kolay ortaya çıktığı, çalışmada dile getirilen aktarımlardan görülüyor. Böyle bir durumda öğretmenler, Dutton ve arkadaşlarının (1997) fayda-maliyet teorisinde olduğu gibi konuşarak yaşayabileceklerini düşünerek daha ekonomik sonuçları olacağını düşündükleri sessizliği tercih etmektedirler. Öğretmen kendisine etki edebileceğini düşündüğü zararları hesaplayarak karar veriyor. Çakıcı'nın (2007) vurguladığı gibi bu karar alma sürecinde kişiler azalan imajı, itibar kaybını, misillemede bulunulma olasılığını, terfi edememeyi ve işini kaybetme gibi ödeyebileceği sonuçları düşünüyor. Zaten aktarımlarda da görüleceği üzere öğretmenler bu durumu açıkça; “..... Korkuyla ben geri adım attım. Çoluğumuz çocuğumuz var, ödemelerimiz var.....”, “..... Sen niye bizden o tarafa geçtin.....” gibi

cümlelerle ifade etmiştir. Bu durumda olduğu gibi diğer farklı durumlarda da öğretmenler fayda-maliyet analizi yaparak tercih edeceği ses durumuna karar verdiği görülüyor. Olaya yönetici penceresinden de bakmak gerekirse; yöneticilerde bu gücü kullanarak öğretmenleri sessizliğe ittiği görülüyor. Yöneticilerin baskın koalisyon ve yetki gücünü oluşturarak konuşmasını istemedikleri ya da tehlikeli gördükleri öğretmenlere uyguladığı bu davranışa, 80'li yılların başında İsveçli endüstri psikologu Heinz Leymann'ın çalışma yaşamına kattığı bir kavram olan psikolojik taciz/mobbing denilmektedir. Bu şekilde mobbinge maruz kalmak istemeyen öğretmen sessizliğe bürünmektedir.

Öğretmenler baskın koalisyonlarda fayda-maliyet analizi yaparak sessizliği tercih edebiliyorken, aynı zamanda gücünü ve yetkisi bilen yöneticilerde sessizleştirmek istediği öğretmenler üzerinde bu güçlerini kullanabilmektedir. Morrison & Milliken (2000) yaptıkları çalışmada iş görenlerin yöneticilerinden olumsuz geri bildirim almaktan korkarak sessizliği tercih ettiklerinden bahsetmişlerdir. Bu olumsuz geri bildirim farklı modlarda olabilirken, son yıllarda MEB gündemine gelen performans değerlendirme sistemi sessizliği günümüz okullarda en çok ortaya çıkaran nedendir. Çünkü öğretmen yöneticinin sevmediği öğretmen olup, performans değerlendirme sürecinde bu yöneticinin bu duygularının kendisine karşı kullanılmasını istemediği için sessiz kalmaktadır. Hatta Bakanlığın medyada gündeme gelen haberler neticesinde maaşları bile performansla göre belirleme durumu öğretmenlerde yöneticilerine karşı daha hassas olmaya, gözüne batmamak adına korunma amaçlı sessizliği tercih etmelerine sebep olmaktadır.

Okullarda öğretmenlerde oluşan sessizliğin en önemli sebeplerinden birisi örgüt kültürüdür. Çünkü okullar farklı karakterdeki öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli gibi unsurları barındıran, her birinin bulunduğu mahallenin, çevrenin bile farklı yapılarının olduğu çok kültürlü bir yapıdır. Okulun var olan kültürü öğretmenleri sesliliğe ya da sessizliğe sürükleyebilmektedir. Örneğin yöneticinin sınıfın duvar boya rengine dahi karıştığı bir okul ile tamamen tercihi öğretmene bırakan yöneticinin olduğu okullar belki aynı sosyal çevrede ve mahallede bulunsa bile sessizlik konusunda farklılıklar gösterebilmektedir. Okulda öğretmene verilen bir

kimlik ya da rahat karar alma özgürlüğü öğretmenin örgüte yani okula bağlanmasına ya da nefret etmesine sebep olmaktadır. Bu durumda Taşkiran'a (2010) göre sessizlik iklimi olarak adlandırılmaktadır. Okul türlerinde dahi sessizlik farklı bir şekilde algılanmakta ve yaşanmaktadır. Bu kültür çok farklı formlarda ve boyutlarda ortaya çıkabilmektedir. Okulda meydana gelen ya da var olan kültür (yöneticinin benimsediği yönetim şekli, çevre profilinin okuldan beklentisi, adalet-eşitlik olgusu vb. gibi) ; bir iklim veya davranış sistemi haline geldikçe öğretmenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade eder/etmez, okulu benimser/benimsemez, yönetimi destekler/desteklemez duruma gelirler. Oluşabilecek bu negatif durum sonucunda öğretmenler fikirlerinin değersiz ya da önemsiz olacağını düşünmekte, konuşmak istememekte, konuşursa problemler yaşayacağını düşünerek sessizliği tercih etmektedir.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve çalışma istek ve arzusunu artırmak için örgütsel anlamda yaptıkları olumlu şeylerin pekiştirilerek desteklenmesini istemektedirler. Bu destek maddi olabileceği gibi manevi bir pekiştiren de olabilir. Bu yapılmadığı zaman küskün bir öğretmen grubu oluşmakta, bu durumu adaletsizlik olarak niteleyen öğretmen kendine ödül layık görülmediği gibi bu harcanan emek ve enerjinin yönetsel nedenlerde irdelenen yöneticinin kendine mal ettiği düşüncesiyle sessizlik oluşmakta, var olan sessizlikte okullarda yayılmaktadır. Aslında burada yaşanan Vroom'un beklenti teorisi çerçevesinde öğretmende oluşan beklentinin karşılanmaması temelli hayal kırıklığıdır. Çünkü Vroom bu teoriyi 3 aşamada ele almıştır. Bunlar; valens (Sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yapılan tercih), beklenti (eylem ile sonuç arasındaki ilişkiler bütünü), araçsallıktır (gayret sonucunda ödüllendirilme inancı). Bu teoriyi çalışmadaki aktarımlardan bir örnekle ifade etmek gerekirse; İlçe Milli Eğitim Müdürü bir proje çerçevesinde öğretmene görev veriyor. Toplantılar yapılıyor, öğretmen uğraşılıyor, hazırlanıyor. Öğretmen bu çalışmanın sonuca değip değmeyeceğini Valens kavramı ile değerlendiriyor. Gayretli bir şekilde çalışır ve en yüksek verimi gösterirse ödüllendirileceğini düşünerek araçsallık kavramını gerçekleştiriyor. Son olarak da eylem ile sonuç arasında bir beklenti kavramı oluşuyor. Beklentisi gerçekleşmeyen öğretmen gösterdiği gayretin boşuna gittiğini düşünerek bir daha böyle bir çalışmada ya görev almak istemiyor ya

da olsa da çok fazla bir performans göstermiyor. Sonucunda üst yöneticinin basit bir ödül yazısını ya da sözle yapılan kuru bir teşekkürü esirgemesi öğretilmekte hayal kırıklığını ve devamında sessizliği meydana getiriyor. Belki biraz da öğrenilmiş çaresizlik neticesinde bir daha ki böyle bir çalışmada öğretmen pasif kalarak sessizliği tercih ediyor.

Okullar küçüldükçe daha samimi ortamlar ve sosyal arkadaşlıklar meydana gelebiliyor. Yetersiz hissetme konusunda değinilen sessizlik bazı öğretmenlerde kalabalık okullarda ya da kalabalık ortamlarda daha kolay ortaya çıkabilirken, daha küçük daha sosyal okullarda daha nadir karşılaşılabiliyor. Burada bahsedilen büyüklük fiziki büyüklük olmayıp, öğretmen nüfusu bakımından büyüklük kastedilmektedir. Okulun büyüklüğü şimdiye kadar değinilen ve sessizliğe neden olan birçok unsuru tetiklediği düşünülmektedir. Örneğin Yönetici-Öğretmen etkileşimi, bilgiyi paylaşmama, rekabet, yetersiz hissetme ve baskın koalisyonlar gibi nedenler irdelendiğinde okulun büyüklüğü ile diğer bir ifadeyle örgütün büyüklüğü ile doğru orantılıdır. Az öğretmenli okullarda hem yönetim ile hem de diğer öğretmenler ile daha samimi bir ortam oluştuğu için herkes birbirini tanıyarak ve okulu sahiplenerek sesliliğin arttığı düşünülüyor. Diğer taraftan büyük okullar ise hantal bir yapıya sahip olduğu gibi örgütte baskın grupların, yönetime yakın grupların oluşmasını ya da kişiyi çekinceye iten durumların ortaya çıkmasını kolaylaştırarak korunmacı ve kabullenici sessizliği ortaya çıkardığı hatta var olan sessizliği artırdığı düşünülmektedir.

Sessiz kalma nedenleri de göz önüne alındığında öğretmenlerin bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenlerden dolayı özellikle sessiz kaldıkları söylenebilir. Ancak çevresel etkenlerde öğretmenlerin sessizliğinde rol oynamaktadır. Okulun veli profili, veli desteği ve veli baskısı öğretmenlerin sessiz kalmasına neden olan başlıca unsurlardır. Kendini uyarılma teorisine göre, öğretmenler çevre şartlarına göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Premeaux & Bedeian'ın (2003) ortaya attığı kendini uyarılma teorisi kapsamında; kendini uyarılma düzeyi yüksek öğretmenler, iyi izlenim verme hatırına, çevre koşullarını bilerek değiştirme yeteneği olan, ortamsal ipuçlarını iyi kullanan ve nerede nasıl

konusması gerektiğini bilen ama sessizliği daha çok tercih eden öğretmenlerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan öğretmenler ise duygu, düşünce, fikir ve yargılarını yansıtmama eğiliminde olup ve sesli olma eğilimindedirler.

Son yıllarda da Milli Eğitim Bakanlığının oto kontrol olarak velilere oldukça fazla yetki verdiği biliniyor. ALO 147 gibi iletişim hatlarını devreye sokması, BİMER üzerinden yapılan her türlü şikâyeti direkt soruşturma ile devam ettirmesi ve velileri eğitimin merkezine alması neticesinde okullarda öğretmen sessizliğine sebep olduğu ve bu veli baskısının ilerleyen zamanlarda da okullardaki öğretmen sessizliği noktasında önemli bir neden olarak kalacağı açıkça görülmektedir.

Sessizliğe neden olan 4 temel başlık altında toplanan nedenlerin ortadan kalkması ya da hissedilir derecede azalması sessizliği ortadan kaldırmasına rağmen, sessizliği azaltan ve sessizlik davranışı üzerinde direk etkili olan etkenlerde bulunmaktadır. Bunlar empati, okulda çalışma süresi, bürokrasi, yöneticiye güven, katılımcı yönetim anlayışı, küçük grup görüşmeleri ve tanınmadır. Bunlardan bürokrasi ve okulda çalışma süresi sessizliğe direk neden olabilirken, düzeyinin ayarlanması durumunda aynı zamanda sessizliği de azaltan bir etkidir.

Okullarda sessizliği ortadan kaldırmak ya da en aza indirebilmek için güven önemli bir unsurdur. Okul yöneticileri öğretmenlere okullarında bir güven ortamı sunabilmelidirler ki, sessizliği en aza indirebilsinler. Bu nedenle okul yöneticileri okul içinde güven oluşumunu sağlamak için iyi bir liderlik örneği gösterip, öğretmenleri yönlendirebilmeli, desteklemeli ve onlara rehberlik edebilmeli, örgütsel adaleti ve çok sesli örgüt kültürünü oluşturmalıdırlar.

Diğer başlıklar ise tüm katılımcı gruplarında ortak düşünce olarak öne çıkmakta, yapılmaması sessizliği direk etkilememekte iken yapılması sessizliği azaltma da oldukça önemli birer faktördür. Araştırmadan anlaşılacağı üzere dengeli olması koşuluyla bürokrasinin azalması ve okulda çalışma süresinin uzaması sessizliği azaltan birer faktördür. Yönetimin katılımcı yönetim anlayışı neticesinde her kararı öğretmenlerle istişare etmesi ve kararlara öğretmenleri dahil etmesi önemli bir etkidir. Bunu yaparken de yönetici empati kurabilmeli kendilerini öğretmenlerin

yerine koyabilmelidir. Diğer taraftan büyük okullarda küçük ve az katılımcı toplantılar ya da istişareler yaparak bazı karakteristik özelliklerinden dolayı karakteristik olarak içine kapalı ya da sessiz öğretmenleri tespit etmeli ve onları konuşmaya teşvik edecek ortamlar oluşturabilmelidir. Son olarak ise yöneticilerin çalışan ve özveri gösteren, sessizlik davranışı göstermeyen öğretmenlerin motive edilmesi; bu davranışı göstermeyen ve sessiz olan öğretmenlerinde sesliliğe teşvik edilmesi amacıyla tanınmalarını sağlaması gerekmektedir. Bunun için hem güvenilir bir yönetim anlayışını hem de ödüllendirme sistemini okullarda kurmalı ve bunu adaletli ve eşit bir şekilde sağlayabilmesi büyük önem arz etmektedir.

Her ne kadar sessizliğe neden olan durumlar ve azaltan etkenler irdelenmeye çalışılmışsa da sessizliğin okullarda ortadan kaldırılması ya da azaltılması için güvenilir ve samimi bir okul ortamının oluşturulması gerekmektedir. Diğer taraftan okulun işleyişinde, oluşabilecek aksaklıkların giderilmesinde ve sessizliğin en aza indirilmesinde iletişim ve diyalogun ne denli büyük bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşabiliriz. Bu istenilen ortamın oluşturulmasında kişilerin, hem yönetimle hem de diğer öğretmen arkadaşlarıyla rahat iletişim kurabilecekleri bir okul ortamına ihtiyaçları olduğunu söylemek mümkündür.

VI. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. SONUÇ

Sessizlik, sessiz olma sükût şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kadar basite indirgenmeyecek sessizlik davranışı eğer okullarda devamlı karşılaşıyorsa sorumsuzluğu, sorumsuzluk duyarsızlığı, duyarsızlık ise zulüm ve baskıyı davet getirir. Bunun sonucunda da hem akademik hem de sosyal gelişimin toplumda karşılığı olan okullar amacını ve işlevini yitirmiş olur.

Diğer taraftan sessizlik, insanların bilinçli veya bilinçsiz olarak verdikleri çok farklı nedenleri olan ve anlaşılması zor bir tepkidir. Bu nedenle velisiyle, öğrencisiyle, öğretmeniyle ve yöneticisiyle bir insanlar yumağı olan okullarda sessiz kalma sebeplerinin belirlenebilmesi oldukça güçtür. Yapılan çalışmalar sonucu insanların sessiz kalmaları çeşitli sebeplere dayandırılmıştır. Bunlar; temelde sessizlik teorilerine bağlı olarak ortaya çıkan nedenler şeklinde sıralanabilir. Bu başlıklar bağlamında ise sessizlik kabullenici, korunmacı ve korumacı gibi nedenlerle tetiklenebilmektedir.

Okullarda güçlü bir etkiye sahip olan sessizlik, araştırmalarda yeterince yer alamamış, henüz birçok yönü incelenmemiştir. Yapılan bu araştırmada Öğretmenlerin sessiz kalmasının nedenleri ve sessizliği azaltan etkenler üzerinde durulmuş, ilişkili olduğu alt boyutlarına ve sonuçlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve geniş bir literatür taraması yapılarak konunun daha iyi anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın merkeze alınan odak noktası, öğretmenlerin sessizliklerinin nedenlerinin ve azaltan etkenlerinin okullardaki sessizlik durumunda ne ölçüde etkili olduğunun belirlenmeye çalışılmasıdır.

Okullarda özellikle öğretmenlerin sessiz kalması, zamanla bir iklim haline dönüşmektedir. Bu dönüşüm sonucunda, öğretmenler okullarda ortaya çıkan sessizlik iklimi algılarından dolayı sessizleşmektedirler. Örgütsel sessizlik iklimi algısı oluşumunda bireysel, yönetsel, örgütsel ve çevresel nedenler ve bunlara bağlı katalizörler etkili olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin hem örgütsel düzeyde hem de bireysel düzeyde olumsuz ve etkili sonuçlar doğurabileceği ve okulların hem akademik hem de sosyal amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileyebileceği literatür taraması ile desteklenmiştir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan bu araştırma; örgütsel sessizliğin bir iklim halinde okullara hâkim olabileceğini ve bu iklimi algılayan öğretmenlerin etkilenip okul ile ilgili faaliyetler hakkında sessiz kalabileceklerini ortaya koymuştur. Okullarda iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması öğretmenin okulların amacına yönelik faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki oluşturmakta ve sessizliği azaltmaktadır. Çünkü katılımcı ifadelerinde yönetimin onları dinlemesi gerektiği vurgulanmıştır. Hatta öğretmenlerin daha fazla konuşması ve yönetimin dikkate almasını kolaylaştırmak için küçük grup görüşmelerinin yapılmasının yararlı olacağı ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, bireysel beklentilerine, okul yönetimine, örgütün yapısına, örgütün beklentilerine, örgütün bulunduğu çevreye ve kültürel yapıya göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik durumu öğretmenler tarafından algılandığı ve benimsendiği müddetçe, sessizlik davranışları göstereceklerdir. Bu davranışların altında yatan temel eğilimin hangi yönde (eşitsizlik algısı, öğrenilmiş çaresizlik, bilgiyi paylaşmama, iş kaygısı, , ilişkilerin bozulma korkusu, baskın koalisyonlar, örtük inançlar, rekabet, yönetici-öğretmen etkileşimi v.b. gibi) olduğunu bilmek gerekir. Sessizlik hali ile ilgili olarak gösterilen tutum ve davranışların ne kadar örgütün sessizlik iklimi boyutlarından etkilendiğini ve ne oranda bireysel özelliklerden veya yönetsel ya da çevresel unsurlardan etkilendiğini belirleyebilmenin oldukça değerli olacağı düşünülmektedir.

Toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için temel yapılar olan okulların her anlamda başarılı olması, okul yöneticilerinin örgütsel sessizliği oluşmadan ya da oluştuğunu fark ettiği süreçte etkililiği ile bağlantılıdır. Öğretmenlerin fikir ve önerileri okulun başarı yolculuğundaki en önemli yol göstericisidir. Bu nedenle öğretmenlerin okul ile ilgili olumlu ya da olumsuz düşüncelerini, bilgi ve görüşlerini

dile getirmekte çekingen davranmasının önüne geçilmeli ve bunun için bürokratik bir yönetim tarzından ziyade merkezine insan kaynağını ve iletişimi alan yönetim anlayışlarının tercih edilmesinin gerektiği görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlar literatürden farklı olarak direkt öğretmenler üzerinde yapılmasından dolayı literatürden farklı ve üzerinde detaylı çalışmaların yapılmasını gerekli kılan nedenlere ulaşılmıştır. Bu bulgulara kısaca değinmek ve özetlemek gerekirse; öğretmenlik mesleğinden kaynaklanan branş, yetersiz hissetme, okulda çalışma süresi, okulun boyutu ve veli faktörü gibi nedenlerin öğretmen sessizliğinde okullarda etkili olabildiği görülmüştür. Diğer taraftan var olan sessizliğin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için bu çalışmaya özgü getirilen değerlendirmelerin ise küçük grup görüşmeleri, okulda çalışma süresi ve tanınma gereksinimi olduğu çıkarımında bulunmak yanlış olmaz.

Sonuç olarak yapılan bu araştırma ile okullarda oldukça yaygın olmasına rağmen literatürde yeterli derecede yer edinmemiş ve anlaşılammış olan örgütsel sessizlik konusunun nedenleri, azaltan etkenler gibi bazı boyutlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Ancak bu konunun araştırılması gereken pek çok boyutu vardır. Bu çalışma Konya İlinde 2015/2016 eğitim-öğretim yılında okullarda öğretmenlerin sessizliğini anlamaya çalışmak için öğretmen ve yönetici katılımcı grupları ile görüşülerek yapılmıştır. Sessizlik davranışları özellikle son yıllarda öğretmenlerde azımsanmayacak derecede fazla görülmektedir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda okullarda çalışan öğretmenler üzerinde daha fazla irdelenmesi gereken bir durum olarak göze çarpmaktadır.

2. ÖNERİLER

Okullarda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel sessizlik durumlarına yönelik sessizliğe neden olan etkenler ve azaltan etkenlerden elde edilen sonuçlardan hareketle şu öneriler geliştirilmiştir.

2.1. Uygulayıcıya Öneriler

- Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin düşüncelerini, isteklerini ve endişelerini daha rahat ifade edebilecekleri bir okul ortamı oluşturulmalıdır.
- Okul yöneticileri bürokratik yönetim anlayışı yerine modern yönetim anlayışını benimsemelidirler. Yöneticiler bürokrasiyi öğretmeni koruyacak şekilde kullanmalıdırlar.
- Yöneticilerin öğretmenlere endişe ettikleri konular ve örgüt içerisindeki sorunlarla ilgili olarak, kendileriyle fikir ayrılığı içerisinde olsalar dahi, fikirlerini ifade etmelerinin hiçbir olumsuz sonucu olmayacağını hissettirmeleri gerekmektedir.
- Okul yönetimi öğretmenlerden gelen ve dikkate aldığı düşünce, fikir ve görüşleri uygulamaya özen göstermeli, uygulanamadığı durumlarda da gerekli açıklamaları zamanında yapmalıdır.
- Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin buldukları okullarda kısa sürelerde görev yapmak durumunda kalmalarının önüne geçebilecek önlemleri almalıdır.
- Öğretmenler yasal haklarına ve tabi olduğu ilgili mevzuata yeterince hâkim olabilmesi ve bilmesi için desteklenmeli, gerekli eğitimler ve seminerler verilmelidir.
- Okul yöneticilerinin ödül gücünü daha sık kullanmalı eğer bu mümkün olmuyorsa öğretmenleri sözlü olarak pekiştirmeli ve onore etmelidir.

- Okul içerisinde fikirlerini açıkça dile getirme cesaretini gösterenler, sürekli olumsuzluklardan bahseden, sorun çıkaran problemlili kişiler olarak gösterilmek yerine, cesaretli, özgüven sahibi ve desteklenmesi gereken bireyler olarak algılanmalıdırlar.
- Okul yöneticileri öğretmenlerle sık sık küçük grup toplantıları yaparak problemlerini dinleyerek ve kararlara aktif katılımlarını sağlayarak sessizliği tercih etme ihtimali olan öğretmenleri bu şekilde rahat ortamlar oluşturmalıdırlar.

2.2. Araştırmacıya Öneriler

- Bu çalışma da nitel aktarımlar sonucundaki bulgularla sonuca ulaşılmıştır. Benzer çalışmalar nicel yöntemler kullanılarak yapılabilir.
- Sessizlik davranışının nedenleri üzerine daha geniş çaplı bir araştırma yapılabilir. Böylelikle sessizlik davranışı ortaya çıkmadan önce neler yapılabilir öngörülebilir.
- Eğer sessizlik davranışı ortaya çıkmış ise, okullarda öğretmenlerin sessizliklerinin nasıl giderilebileceğine yönelik daha niteliksel çalışmalar yapmaları önerilebilir.
- Çalışmadan elde edilen bulgular çalışma grubuyla ya da okul yöneticileriyle paylaşarak konuya dikkat çekilebilir.
- Okulların dışında ilçe ve il milli eğitimde hatta bakanlıkta görevli yöneticilere yönelik sessizlik konusunda araştırmalar yapılarak örgütsel sessizliğin boyutları, nedenleri ve önleme yolları gibi bilgiler incelenebilir.
- Bu çalışma tüm okul düzeylerindeki (Anaokulu, Ortaokul, İHO, Meslek Lisesi, Anadolu Lisesi, İHL ve Özel Okul) görevli öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Daha kapsamlı bir genelleme yapılabilmesi için araştırmanın tek düzeydeki okullarda ayrı ayrı ya da

farklı kamu kuruluşlarında ve özel sektör çalışanları üzerinde de ayrıca yapılması ve ölçülmesi gerekmektedir.

- Sessizlik olgusunun tek başına incelenmesi araştırmacıları ve uygulayıcıları yanıltabilir, örgütsel iletişim biçimleri, liderlik tarzları gibi konularla sessizlik davranışı ilişkisine dair kapsamlı çalışmalar yapılması önerilir. Böylece okullarda oluşan sessizlik davranışının gösterilmesinde etkisi en çok olan etken bulunarak çözüm yolları geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, A. (2009). *Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Öğretmenlerin örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence In Universities)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Isparta.
- Aycan, Z. (1998). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21-34.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, Y.T. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bolat, O. İ. (2011). *Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi*. Balıkesir Üniversitesi. “İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2, 63-80.
- Büyüköztürk, Ş, Çakmak, E, Akgün, Ö, Karadeniz, Ş, Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri (17. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Christensen, L.B., Johnson, R.B. ve Turner, L.A. (2015). *Nitel ve karma yöntem araştırmaları* (M. Sever, Çev.), (A. Aypay, Çev. Ed.) *Araştırma Yöntemleri Desen ve Analiz* (400-433). Ankara: Anı.
- Çakıcı, A. (2007), *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 145-162.
- Çakıcı, A., (2008). *Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1).
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çınar, O. (2010). “Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 62 (1), 267-276.
- Çokluk, Ö. (2011). *Nitel Bir Görüşme Yöntemi: Odak Grup Görüşmesi*. Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi, 4 (1), 95-107.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıрма (Mobbing) Ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dede, Y. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.

- Demir, S. B. (2014). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*
John W. CRESWELL (4. Baskı). Ankara: Eğiten Kitap
- Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Basım Yayın
Dağıtım.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi. Yüksek
Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Kocaeli.
- Eren, E (2008). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erenler, E. (2010), *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel
Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*.
Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). *Sessizlik Girdabı ve Bağlılık
İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma*.
Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 16, 97-124.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik
duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi*. Doktora Tezi, Gazi
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri (Maltepe İlçesi
Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İstanbul.
- Gül, H. Ve Özcan, N. (2012), *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler:
Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*, Karaman.
- Güvenli, R. D. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı Ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel
Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*.
Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İstanbul.

- Güzel, A. (2006). *Odak Grup Görüşmesi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İşleyici, K. (2015). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013a). *Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları*. Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve Özel İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (23.Baskı)*.Ankara:Nobel Yayıncılık.
- Kayalar, M. Ve Alparslan, A. M. (2012), *Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri*, Mehmet Akif ERSOY Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 136-147.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik Ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bölümleri Enstitüsü, Ankara.

- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık Ve Özyeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Menemencioğlu, K. (2013). *Örgütsel Sessizliğin İş gören Başarımına Etkisi Ve Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber*. Trans. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Omirtay, B. (2009). *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu, S. (2013). *Çalışanların örgütte ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 257.
- Özdemir, L. Ve Uğur, S. (2013), *Çalışanların “Örgütsel Ses Ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(1), 257-281.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul- Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

- Özoğlu, E. A. (2015). *Okul Kültürünün Sembolik Açıdan Çözümlemesi: Etnografik Çalışma*. Doktora Tezi. Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki (Sakarya Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan kaynakları bölümü, İstanbul.
- Sofyalıoğlu Ç., Aktaş R. (2001) *Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1), 75-92.
- Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü*, İstanbul: Beta Yayınları.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Çalışma ve Toplum Dergisi 4, 13-28.

Türk Dil Kurumu, 2015: 1741;
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.54f233e23ca830.03613227, Erişim Tarihi : 12.01.2016.

Türk Dil Kurumu, 2016;
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56ee808d9ae772.58181447, Erişim Tarihi: 19.03.2016

Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.