

ÖRGÜTLERDE YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ MÜMKÜN MÜDÜR? KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

Ayşehan ÇAKICI*

Berna AYSEN†

ÖZ

Yazında, işgörenin yöneticilerine sessiz kalma davranışı konu, neden, sonuç ve değişik bileşenlerle etkileşimi çerçevesinde araştırılmıştır. Ancak, yöneticinin astları karşısında bazen sergileyebileceği sessiz kalma davranışı araştırılmamıştır. Bu çalışmanın amacı, yönetici sessizliğinin teorik temelleri konusunda bir çerçeve çizerek sessizlik tercihini etkileyen hususlar konusunda keşifte bulunmaktır. Bu amaçla bir kamu üniversitesinin merkez ilçede kampüsündeki dekan ve yüksekökol müdürleri ve her birimden yöneticilik deneyimi olan bir çalışana, görüşme formu yaklaşımıyla sorular yöneltilmiştir. Elde edilen bilgiler içerik analiziyle çözümlenmiştir. Araştırmanın önemli bulguları, yöneticilerin çoğunun açıkça konuşamadıkları durumların olduğu ve bunun beş kategori altında açıklanabildiğidir. Bu kategoriler, yöneticinin özellikleri, astın özellikleri, örgütün özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan risklerdir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Sessizlik, Yönetici Sessizliği

JEL Kodları: M10

IS MANAGERIAL SILENCE POSSIBLE IN ORGANIZATIONS? AN EXPLORATORY RESEARCH

ABSTRACT

In literature, employee's silence is investigated in many aspects. However, manager's behavior of being sometimes silent towards his/her subordinates has not been investigated. The aim of this paper is to describe a theoretical frame of managerial silence and explore affecting factors. Questions are directed to deans and school managers in central campus of a public university as well as to an employee with management experience from each academic unit according to semi-structured interview approach. Gathered data are categorized by content analysis. The important findings are that there are conditions in which most of the managers/deans face situations where they cannot speak up and this behavior can be explained under five categories. The categories affecting the preference of manager's being silent towards his/her subordinates are: Manager's characteristics, subordinate's characteristics, organisation's features, nature of relationships and perceived risks.

Keywords: Organization, Silence, Managerial Silence

JEL Codes: M10

GİRİŞ

Sessizlik, bilinçli bir tercih olup, kişinin örgütsel sorunlarla ilgili gerçek fikir, düşünce ve eleştirilerini ilgili kesime söylememesi davranışı olarak ele alınmaktadır. Sessizlik, kültürel temelleri olan ve bazı korku ve endişeler nedeniyle başvurulan bir

* Doç. Dr., Mersin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, aysehancakici@mersin.edu.tr

† Öğr.Gör., Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, bernaaysen@mersin.edu.tr

davranıştır. Çalışanların sessizlik davranışı gösterebildiği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Milliken vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Çakıcı, 2010). Acaba tersi bir durum yaşanabilir mi? Yöneticinin çalışanların görev, sorumluluk ve davranışlarıyla ilgili eleştiri ve düşüncelerini açıkça konuşmayıp sessiz kalması olası mıdır? Bilindiği üzere yöneticilik, bilgi, birikim ve becerilerini kullanarak başkalarına işgördürme ve örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlama işidir. Merak ettiğimiz, belirli yetkilerle donatılmış, emir verme hakkına ve yaptırım gücüne sahip yöneticilerin, astların görev, sorumluluk ve davranışlarına ilişkin gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça söyleyip söylemediğidir. Yetkisini kullanması gerektiği durumlarda neden bazen sessiz kalma davranışı sergilediğidir.

Davranış konusunda birçok çalışmaya imza atan Kurt Lewin'in ünlü formülünde davranışın çevre ve kişinin bir fonksiyonu olduğu belirtilmiştir (Kelley, 2000: 7). Getzels ile Guba'ya göre davranış, örgütsel rol ile bu rolü oynayan kişinin fonksiyonudur (Başaran, 2008: 18). Yöneticinin ilişki içinde olduğu kişilere karşı davranışı, kendi duyguları ve şartlanmaları sonucu etkilenebilir. Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği rol dışında, ilişkide bulunduğu topluluklara göre de rol geliştirmek durumunda kalabilir ki, bu iki rol her zaman uyumlu olmayabilir. Duruma ve işin gereklerine göre geliştirdiği bu rol, yöneticinin kişisel özellikleri, amacı, değer yargılarının yanında üstü ve astı gibi ilişkide bulunduğu kişilerin beklentilerine göre de şekillenir (Koçel, 2010: 497). Bu bağlamda, örgütte yönetici rolünü üstlenen kişinin rolünün gerektirdiği davranışı, kendisine özgü özelliklerin de etkileşimiyle göstermesi beklenebilir. Ancak, zaman zaman, bazı yöneticilerin kimi durumlarda, yetkileri dahilinde olsa bile, astlarına mevkilerine özgü rollerinden farklı davrandıkları, astın işyerindeki hatalı davranışlarıyla ilgili düşüncelerini açıkça belirtmedikleri gözlemlenebilir. İşe geç kalınmaması gerektiğini söylemek isteyen, ama lafı evirip çevirip bir türlü söyleyemeyen, ya da bir astına yetiştirilmesi gereken raporla ilgili tüm sorumluluğu yüklediği halde, bir diğeri için neden aynısını uygulayamaz? Yönetici, görev, sorumluluk ve davranışlarla ilgili tekrarlayan yanlışlar karşısında zaman zaman neden sessiz kalmayı tercih eder?

Yönetici sessizliği, uygulamada bir sorun olarak gözlemleyebildiğimiz hasıraltı edilmiş konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin astlarına karşı sessiz kalmasının, sorumluluk ve görevini eksik yapıyor anlamı taşıyacağı ve böyle bir şeyin sözü konusu olmayacağı inancı, sessizlik davranışının analizinin, açıkça konuşma davranışının analizinden güç olması, yöneticilerle böyle bir konunun konuşulmasının zorluğu gibi nedenler, yönetici sessizliği konusunda sessiz kalındığını düşündürmektedir. Keşifsel niyetle yapılan bu araştırmada, akademik kurumlarda 'yönetici sessizliği' sorunu olup olmadığı, böyle bir sorun varsa bunu tetikleyen hususların neler olabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın nihai hedefi ise, araştırma bulgularına ve alanyazından yararlanarak bir yönetici sessizliği modeli geliştirmeye çalışmaktır. Bu çabanın, özellikle kamu sektöründe yönetici sessizliğinin teorik bir zemine oturtulması girişimlerine bir nebze de olsa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yönetici sessizliği kısaca, yöneticinin yetkisini kullanması gerektiği durumlarda zaman zaman sessiz kalma davranışı sergilemesidir. Yöneticilerin, astların görev, sorumluluk ve davranışlarına ilişkin gerçek düşünce ve eleştirilerini açıkça konuşmamayı tercih etmesidir. Daha geniş bir açıdan, iş yerinde yerine getirilmeyen sorumluluklar veya eksik, yanlış yapılan işler ile sapkın davranışlar[‡] söz konusu olduğunda yöneticinin bunu, ilgili astına söylememe tercihini yönetici sessizliği olarak tanımlamaktayız.

İş yaşamında zaman zaman gözlemlenebilen ve dokunulmayan, yok sayılan bu sorunun irdelenmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Yönetici sessizliğinin, kurumdaki rollerin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini, güçlü bir örgüt kültürü yaratılmasını, başta insan kaynağı olmak üzere kurumsal kaynakların etkin kullanılmasını, doğru davranışların kazanılmasını engelleyebileceği ve yanlışların devamına neden olabileceği varsayımlarıyla konunun araştırılması gerektiği kanısındayız. Buradan hareketle araştırmanın temel soruları şunlardır:

Yönetici sessizliği mümkün müdür?

Yönetici sessizliğinde etkili olan hususlar nelerdir?

1.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma keşifsel nitelik taşımaktadır. Bu konuda herhangi bir çalışma ve ölçek bulunmadığı için nitel araştırma yapılmıştır. Veriler, bir kamu üniversitesinin merkez ilçede bulunan fakülte ve yüksekokul yöneticilerinden (dekan ve yüksekokul müdürleri) ve geçmişte yöneticilik deneyimi olan birer çalışandan elde edilmiştir. Merkezdeki kampüslerde yer alan fakültelerde dekan sayısı 11, yüksekokul müdürü sayısı 5 kişi olup araştırmaya tamamı dâhil edilmiştir.

Gidilen her fakülte ve yüksekokul müdürlüklerinde gözlemci olarak yöneticilik deneyimi olan ve araştırmaya katılmaya gönüllü birer kişi seçilerek onların da görüşleri alınmıştır. Bunun nedeni bu kişilerin deneyimlerinin, gözlemlerinin ve değerlendirmelerinin, konuya daha objektif bir yön vereceği düşüncesidir. Böylece 16 yönetici, 16 gözlemci olmak üzere toplam 32 kişi ile görüşme yapılmıştır. Haziran – Ağustos 2013 tarihleri arasında yönetici ve gözlemcilerle bire bir derinlemesine yapılan görüşmeler kaydedilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak, “görüşme formu yaklaşımı” kullanılmıştır. Yöntem, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacını taşır. Belirli bir forma dayalı görüşme, farklı bireylerden daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sağlamayı mümkün kılar. Önceden hazırlanmış soruların yanı sıra, daha ayrıntılı bilgi almak için ek sorular yöneltilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 122).

[‡] Genel olarak sapkın davranış ‘örgütün kabul görmüş normlarına aykırılık’ şeklinde tanımlanmaktadır. Geniş bir tanımlamayla sapkın davranış, örgüt çalışanlarının huzurunu bozmaya ve/veya örgüt kurallarını ihlal etmeye yönelik gönüllü ve bilinçli davranışlardır. (Cinsel taciz, hırsızlık, işe gelmeme, işi yavaşlatma, kurum mallarını kendi kişisel amaçları için kullanma v.s.) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız (Arbak vd., 2004: 5; Altıntaş, 2009: 96).

Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi verileri tanımlama ve gerçekleri ortaya çıkarmaya olanak sağlayan bir yöntemdir. Analizde, birbirine benzeyen verileri belirli temalar ve kavramlar içinde bir araya getirmek ve bunları okuyucuların anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamak esastır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:228). Analizin ilk aşamasında bant kayıtları dinlenerek her biri metin haline dönüştürülmüştür. Daha sonra metinler araştırmacılar tarafından birkaç kez okunmuş, kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlardan hareketle kodları belirli kategoriler altında toplayabilecek temalar belirlenmiştir. Son adım olarak da veriler bu temalara göre düzenlenerek bulgulara dönüştürülmüş ve yorumlanmıştır. Kodlamanın geçerliliğini güçlendirmek için araştırmacılar birbirinden bağımsız kodlama yapmışlardır. Yapılan bağımsız kodlamada benzerlik oranı % 80 olarak elde edilmiştir. Bu oran, kodlamanın güvenilirliğine işaret etmektedir. Kodlamada kullanılan kavramlar alan yazından ve verilerin içinden türetilmiştir. Kelime tekrar sayısından yüzdelik hesaplar yapılarak yorumlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

2.1. KATILIMCILARLA İLGİLİ BULGULAR

Yöneticilerin 7'si kadın, 9'u erkektir. Yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arası olan 2 kişi, 6-10 yıl olan 3 kişi, 11-15 yıl arası olan 8 kişi, 15 yıl üzeri olan ise 3 kişi bulunmakta olup; katılımcıların yöneticilik geçmişlerinin, bu araştırmaya veri sağlama açısından uygun olduğu düşünülmektedir. Yaşaralığı 43-63'tür. Dekanların ünvanı profesör olup, yüksekokul müdürlerinin 3'ü profesör, 1'i doçent, 1'i de sanatçı öğretim elemanıdır. Uzmanlık alanının dışındaki bir birimde yöneticilik yapanların sayısı 2'dir.

Gözlemcilerin 9'u kadın, 7'si erkektir. Yaşaralığı 39-58'dir. 4'ü profesör, 3'ü doçent, 6'sı yardımcı doçent, 1'i okutman olup, 2'si idari personeldir. Kurumdaki kıdemleri 6-10 yıl arası olan 4 kişi, 11-15 yıl arası olan 3 kişi, 15 yıl üzeri olan ise 9 kişi bulunmaktadır. Kurumda çalışan yıllara bakıldığında, gözlemcilerin, ilgili birim hakkında yorum yapmaya ve araştırmaya veri sağlayamaya yetecek kadar deneyimli oldukları görülebilir.

2.2. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ SORUNU

Yönetici sessizliğinin gerçekten karşılaşılan bir sorun olup olmadığını öğrenmek için yöneticilere, astlarına görev ve sorumlulukları veya olumsuz davranışlarıyla ilgili söylemeleri gereken bir konuyu açıkça konuşamayıp, sessiz kaldıkları durumların olup olmadığı sorulmuştur. Alınan yanıtların %69'u, sessiz kaldığı yönünde olmuştur. Bir yönetici, bu soruya "Yönetici isterse rahat konuşabilir, ama bazen olmuyor" yanıtını vermiştir. Bir başkası ise bu soruyu "Bu sorun bütün akademisyenlerde veya idarecilerin hepsinde var. Bu sorunla hep karşılaşıyoruz. Bu sorunun çözümü de zor görünüyor" şeklinde cevaplamıştır. Alınan bir diğer yanıt ise "Böyle bir sorun var. Birçok konuda yaşadım. Özellikle kadın olarak çok ezildiğimi itiraf etmeliyim" olmuştur. Yönetici olarak böyle bir sorunla karşılaşmadığını söyleyen bir başka katılımcı ise, görüşmenin devamında "Geçmişten gelen davranışları değiştiremem, o yüzden görmezden geliyorum" ifadesiyle, aslında bu sorunun var olduğunu belirtmiştir.

Aynı soru gözlemcilere yöneltilerek kendi yöneticilik deneyimlerine ve gözlemlerine göre cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların %88'i gerek yöneticiliği

sırasında, gerekse gözlemlerine dayanarak bu sorunun varolduğunu belirtmişlerdir. 15 yıl yöneticilik yapmış olan bir gözlemcinin bu sorun ile ilgili yorumu “Çözümü zor bir problem bizim ülkemizde... Biraz daha derine inerseniz aklınızın almayacağı boyutlara ulaşırsınız gibi geliyor bu araştırmada” olmuştur. Yine uzun süre yöneticilik deneyimi olan bir gözlemci bu soruyu “Yani bu tespit etmiş olduğunuz sorun doğru..... Bu koşullarda yöneticilik yapmak, kurallarına göre yöneticilik yapmak pek kolay değil. Özellikle kamuda.” şeklinde yanıtlamıştır.

Yanıtlardan hareketle, akademik kurumlarda yönetici sessizliği diye bir sorunun olduğu söylenebilir. Bugüne kadar bu önemli sorunun örtük kaldığı da görülmektedir.

2.3. YÖNETİCİ SESİZLİĞİNİ ETKİLEYEN HUSUSLAR

Araştırmaya katılan fakülte ve yükseköğretim yöneticilerine “Astlarınıza karşı sessiz kalmayı/açıkça konuşmamayı tercih etmenizin nedenleri nelerdir? Hangi hususlar zaman zaman sessiz kalmanızı etkilemektedir?” soruları sorulmuştur. Aynı sorular gözlemcilere sorulurken, ‘siz yöneticiyken veya yöneticinizde gözlemlediğiniz’ şekline dönüştürülmüştür. Verilen tüm yanıtlar, yöneticiler ve gözlemciler için ayrı ayrı incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kodlanmış olmasına karşın, benzer temalar ortaya çıkmıştır. Kodlar beş ana tema altında kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Bunlar; üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan risklerdir. Yöneticilere ve gözlemcilere göre ana temalar benzer olsa da, verilen önem ve alt boyutlar kısmen farklılık göstermektedir. Kelime tekrar sayısından elde edilen frekans dağılım tablosu Tablo 1’de gösterilmektedir.

Bu tabloda görüleceği gibi, görüşme yapılan yöneticiler sessiz kalma tercihinde en çok üstün özelliklerinin (% 27,03), daha sonra ilişkilerin niteliğinin (%20,27) ve astın özelliklerinin (% 18,92) belirleyici olduğunu düşünmektedir. Algılanan riskler ve örgütün özellikleri ise, etki ettiği düşünülen diğer hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gözlemcilere göre ise yine, üstün özellikleri %24,71 ile en önemli etken olarak görülmekte, bunu, ilişkilerin niteliği (% 23,53) ve astın özellikleri (%22,35) izlemektedir. Ancak burada söz konusu üç etkenin oranlarının yöneticilerden farklı olarak birbirine çok yakın olduğu vurgulanmalıdır. Ayrıca, yine gözlemciler, farklı olarak kurumun özelliklerinin algılanan risklerden daha belirleyici olduğunu düşünmektedir.

Tablo 1. Yöneticilere ve Gözlemcilere Göre Yönetici Sessizliğinin Nedenlerine İlişkin Dağılım

	Yöneticilere Göre		Gözlemcilere Göre	
	n	%	n	%
1. ÜSTÜN ÖZELLİKLERİ	20	27.03	21	24.71
Kişilik	12	60.00	15	71.43
Bilgi ve deneyim açığı	6	30.00	6	28.57
Rol çatışması	2	10.00	-	-
2. ASTIN ÖZELLİKLERİ	14	18.92	19	22.35
Kişilik	10	71.43	10	52.63

Demografik Özellikler (yaş, ünvan, kıdem, cinsiyet vb.)	4	28.57	9	47.37
3. ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	11	14.86	14	16.47
Örgüt Kültürü	8	72.73	6	42.86
Personel Yapısı	2	18.18	4	28.57
Matris Yapı	-	-	3	21.43
Bölümün Niteliği	1	9.09	1	7.14
4. İLİŞKİLERİN NİTELİĞİ	15	20.27	20	23.53
Kişisel ilişkiler	15	100.00	12	60.00
Lider-Üye Etkileşimi	-	-	8	40.00
5. ALGILANAN RİSKLER				
Kırmak, üzmemek, karşı cephe oluşturmak korkusu vb.	12	16.22	11	12.94

2.3.1. Üstün Özellikleri

Yöneticilerin ifadelerinden hareketle kişilik, bilgi ve deneyim açığı ile rol çatışması olarak üç alt temada ele alınan üstün özellikleri, gözlemcilere göre sadece kişilik ile bilgi ve deneyim açığından oluşmaktadır. Söz konusu boyutların farklı oranda dile getirildiği de vurgulanmalıdır. Bunlardan kişilik 16 yöneticinin 12'si, 16 gözlemcinin ise 15'i tarafından önemli bir faktör olarak ifade edilmiştir. Buna karşılık, bilgi ve deneyim açığının her iki grupta da 6'şar kere dile getirildiği, rol çatışmasının ise sadece 2 yönetici tarafından önemli görüldüğü de belirtilmelidir.

Yöneticiler, kişiliği, yöneticinin davranışlarına yön veren karakteristik özellikler olarak betimlemektedir. Bir yöneticinin yorumu, "Davranışlarımıza kişiliğimiz yansıyor. Hepimizin zaafı var. Mesela bana nazik olun, beni fethedersiniz. Bu durumda ben hayır diyemem." şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici ise kişiliğin önemini "Yani bir kez söylersiniz, iki kez söylersiniz, sonra en iyisi bunu kendim yapayım. Bu özellik bende var, ama bunun hatalı olduğunu düşünüyorum" ifadesiyle belirtmiştir. Bir diğer katılımcı da "Bizde mantık değil duygu ön planda maalesef. Yöneticilerde en büyük sıkıntı, duygusallık, ben dahil" şeklinde görüş bildirmiştir. Bir gözlemci, şu anki yöneticisi için "Kafasını öne eğerek birşeyler istiyor... 3 ayrı yönetici ile çalıştım, hepsi farklı tarzda." yorumunu yapmıştır. Bir başka gözlemci ise "...Aslında olay yöneticinin kişiliğinde bitiyor. Daha disiplinli, baskın, sert olabilen biri daha rahat söylüyor." ifadesini kullanmıştır. Yöneticisinin sessiz kalmadığını belirten bir gözlemci, "...Biraz baskın karakterse, statüsünü diğer insanlar üzerinde egzersiz etmesini seven birisiyse bunlar da sebep olabiliyor." sözleriyle kişiliğin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Yöneticinin özelliklerinde ele alınan ikinci boyut ise bilgi ve deneyim açığıdır. Yöneticilerin ikisi bilgi açığı ile alan bilgisini, diğerleri ise yönetim bilgisi eksikliğini kastetmektedirler. Yöneticiler, eğer birim dışından ise, birimi ve çalışanları tanımadıkları için sessizliği tercih edebilmektedirler. Deneyim açığı ile kastedilen yönetim deneyimidir. Deneyimin açıkça konuşma davranışına etki ettiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılmış

olan yöneticiler, yöneticilik eğitimi almadıklarını, profesyonel yönetici olmadıklarını ve sonuç olarak öğrenme süreci yaşadıklarını ve zorluk çektiklerini belirtmişler, bu nedenle de yönetici olarak atanan akademisyenlerin eğitime tabi tutulmalarının, bu sorunun giderilmesine yardımcı olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu konudaki fikrini “Bizim tüm eğitimlerimize baktığınız zaman yöneticilik eğitimi alıyor muyuz: sıfır... Ben yöneticilik eğitim almazken, bana hadi yönet diyor. Doğaçlama öğreniyorsun ya da geçmiş deneyimlerinden öğreniyorsun” şeklinde ifade ederken, bir diğer yönetici ise, “Çünkü biz profesyonel yönetici değiliz. Sıkıntı olduğu zaman nasıl bir yola gitmemiz gerektiğini tam bilemiyoruz. Hepimiz içgüdüsel olarak davranıyoruz. Türkiye'nin birçok yerinde bu böyle. Sadece üniversitelerde değil.” sözleriyle genel bir soruna işaret etmiştir.

Gözlemciler ise, deneyim kavramını kendi açılarından ele alarak, yeni yönetici olmuş bir kişinin, o koltukta daha uzun süredir bulunan bir kişiye oranla daha az açık konuşma davranışı sergilediğini söylemişlerdir. Bir gözlemci “Sadece yönetmeliklere yasalara uygun çalışmalar yapılıyor. Bazı şeyler yönetmeliklere uygun yapılamayabilir, inisiyatif kullanmanız gerekebilir. İleride size sorun olarak dönebilir, ama o an o gerekiyordur. Bu, bir risk almaktır... Liderlik özellikleri diyoruz ya.... Deneyim eksikliği, yönetim becerileri ile ilgili biraz.” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir. Bunun yanında, yöneticilerden farklı olarak bazı gözlemciler, yöneticilerin yöneticilikle ve sorumluluklarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını, bu nedenle de sessiz kalabildiklerini söylemişlerdir. “...Anadan babadan gördükleri yöntemlerle geliyorlar. Örneğin, yöneticinin en önemli sorunlarından birisi de, tabi olmuş olduğu yasal düzenlemeyi bilmemesi.... Sınırlarını bilmiyor, sorumluluklarını bilmiyor.” ifadesi, gözlemcilere göre bilgi eksikliğinin, sessiz kalma tercihinde olduğu kadar yönetimi etkisiz kılan bir rol oynadığını da göstermektedir.

Yöneticinin özelliği başlığı altında ele alınan üçüncü alt boyut olan rol çatışması, sadece yöneticiler açısından sessizliğe yol açan bir husus olarak görülmektedir. Katılımcılar, hem akademisyen, hem yönetici, hem de eğitimci olduklarını, ancak bu kimliklerin zaman zaman birbiriyle çatıştığını belirtmişlerdir. Sessiz kalma sorunu yaşadığını belirten bir katılımcının “Yöneticilik ayrı bir şey, akademisyenlik ayrı. Ama bizler, hem yönetici, hem akademisyen hem de eğitimci olarak birçok farklı görevdeyiz. Tabii hepsini de başarıyla yerine getirmek pek mümkün olmuyor.” ifadesi bu söylemi destekler niteliktedir.

2.3.2. Astın Özellikleri

Sessiz kalma tercihini en çok etkileyen ikinci tema olarak astın özellikleri görülmektedir. Kişilik ve demografik özellikler olarak iki alt başlıktan oluşan bu temada, 16 yöneticiden 10'u astın kişiliğini, 4'ü de demografik özelliklerini belirleyici olarak görmekteyken; gözlemcilerin 10'u astın kişiliğini, 9'u da demografik özelliklerini etkili olarak ele almaktadırlar. Yapılan yorumlar, astın kişiliğinin, baskın veya alıngan olmasının ya da sorun çıkarma olasılığının yüksek olmasının, yöneticilerin sessiz kalma tercihini etkilediği yönündedir. “...Kişiliklerini biliyorum, kendimi daha iyi ifade edebiliyorum. Daha rahatça konuşabiliyorum. Ancak mesela içlerinden biriyle konuşurken çok dikkatli davranıyorum. Çünkü değişik biri. Nasıl tepki verebileceğini kestiremiyorum. Astın kişilik özellikleri de bu açıdan önemli.” ifadesi, astın kişiliğinin söz konusu davranışta belirleyici olduğunun göstergesidir. Bu konu ile ilgili benzer yorumlarda bulunan gözlemciler tarafından, özellikle astların eleştirileri kişiselleştirmesinin yöneticiler üzerinde etkili

olduğu söylenmiştir. “...Bazı zor karakterler var, onlara kimse bir şey yapmıyor, yaptırıyor. Sorunla uğraşmak istemiyor...” söylemi kişiliğin önemini vurgulamaktadır.

Kişilikle birlikte, yaş, ünvan, statü (akademik veya idari personel olunması), bunun yanında astın cinsiyeti ve kıdemi olarak ele alınan demografik özelliklerin de yöneticilerin sessiz kalma tercihinde etki ettiği elde edilen bulgular arasındadır. Hem yöneticiler, hem de gözlemciler, genelde ünvanı profesör olan astlara diğerlerine oranla daha seçici yaklaşıldığını belirterek, yaşça büyük olanlara karşı da aynı seçiciliğin gösterildiğini ifade etmişlerdir. Genelde, idari personele karşı daha rahat olduğunu ve daha açık konuşulduğunu vurgulamışlar, daha kıdemli olan astlara karşı ise sessiz kalma davranışı sergileme olasılığının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Uzun yıllardır yöneticilik yapan bir katılımcı, “Yönetici isterse rahat konuşabilir, ama bazen olmuyor. Profesörle biraz zor, idari personelle biraz daha rahat. Yardımcı doçent, araştırma görevlisi daha rahat. Yaş önemli. Bayanlara karşı biraz da seçici davranıyorum. Bayanlar daha duygusal, erkeklere göre daha farklı.” sözleriyle genel bakış açısını özetlemiştir.

2.3.3. Örgütün Özellikleri

Elde edilen bulgulara göre, hem yöneticiler hem de gözlemciler çalışılan örgütün özelliklerinin de, sessiz kalma tercihinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu aşamada yöneticilerin ve gözlemcilerin görüşlerinin farklılık gösterdiği belirtilmelidir. Yöneticilere göre örgüt kültürü, bölümün niteliği ve kamu örgütlerinde iş güvencesi yöneticilerin sessizlik tercihinin etkilerken, gözlemcilerde göre bu üç faktörün yanında, örgüt yapısı da etkili olmaktadır. Ancak, bölümün niteliğinin her iki grupta da sadece birer kere ifade edildiği, örgüt kültürünün ise yöneticilere göre daha önemli bir etken olarak ele alındığı da vurgulanmalıdır.

Katılımcılar, örgüt kültürünü, çalışılan birimdeki kabul gören işleyişler, alışkanlıklar ve inançlar olarak betimlemektedirler. Bir yönetici “Geçmişten gelen davranışları değiştiremem, o yüzden görmezden geliyorum” ifadesiyle, alışkanlıkların ve kabul gören işleyişlerin etkisini belirtmiştir. Bütün bu etkenlerin yanında, yöneticinin akademik geleneklere dair inancının da belirleyici olduğu yapılan çeşitli görüşmelerde vurgulanmıştır. Bir yönetici, “Akademisyenlere, ‘yaptığın yanlış ya da neden gelmiyorsun’ tarzında konuşmalar yapmayı tuhaf karşılıyorum. Yanlışını kendisinin farketmesi gerektiğini düşünüyorum. İzlemeyi, söylemeye tercih ediyorum.” sözleriyle bakış açısını özetlemiştir.

Bölümün niteliği (bilim dalları) da sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Örneğin tıp fakültesi hatalara duyarlı olduğu için açıkça konuşma önemli hale gelmektedir. Astlarına karşı sessiz kalma sorunu yaşamadığını belirten bir yönetici “Biz birlikte çalışıyoruz, belki diğer birimlerden farkımız o. Birbirimizle uyumlu olmak zorundayız. Bu da, iş ortamına yansıyor olabilir. “ ifadesiyle yaptıkları işin (bilim dalı) takım çalışması gerektirdiği için açıkça konuşmanın kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır. Gözlemciler de, yöneticilerden elde edilen bulgulara benzer şekilde, takım çalışması yapılan birimlerde daha rahat konuşulduğunu belirtmiştir. “...Takım içinde konuşup, dışarıda bunu unutan bir kurumuz. Takım oyununda da böyledir. Belki de rahat olmamız, açıkça konuşmanın ilişkileri zedelememesi bundan kaynaklanıyor.” sözleri bu yöndeki algıyı ortaya koymaktadır.

Sessizliği etkileyebilen diğer bir değişken, kamu örgütlerindeki personel yapısı olup bu kapsamda iş güvencesi, personel dağılımında ki eşitsizlik ve alan dışından yönetici atamasıdır. Kamuda çalışanların sahip olduğu sosyal güvence ve istihdam güvencesi, yöneticinin yaptırım gücünü zayıflatmaktadır. Yöneticiler, işe alımda söz sahibi olmadıkları gibi, işten çıkarma yetkisine de sahip değildir. Bu nedenle de cezai uygulamaların herhangi bir sonuç vermeyeceğine dair inanç, yöneticileri zaman zaman sessiz kalma tercihine yönlendirebilmektedir. Bir yöneticinin, "...Memurun sosyal hakları ve iş güvencesi daha fazla. Hatta bazı yerlerde, iş verirken çekince gösteren idareciler bile var. Nedenini çözemedim." sözleri, astın iş güvencesinin arkasına sığınıp, görev yapmak istememesi durumunda yöneticinin çaresiz kalabildiğini göstermektedir. Birimde personel sayısının yetersizliği de yönetici sessizliğini etkilemektedir. Astı küstürmemek, motivasyonunu bozmamak adına yönetici bazı olumsuz davranışları görmezden gelebilmektedir. Yönetici atama şekliinden kaynaklanan, özellikle farklı birimden veya farklı bilim alanından atanan yöneticilerde sessizlik tercihinin daha çok görüldüğü de belirtilmiştir.

Gözlemci katılımcılara göre, yöneticilerden farklı olarak, örgüt yapısı da belirleyici olmaktadır. Matris yapıdan kaynaklanan yetki kargaşası etkin olarak görülmektedir. Astların, birden fazla üstlerinin olması, bu açıdan önem kazanmaktadır. Örneğin üniversite yapısı içerisinde, bölüm sekreteri hem bölüm başkanına hem de fakülte sekreterine bağlıdır. Bu nedenle bölüm sekreterinin görev, sorumlulukla ve davranışlarıyla ilgili eleştirileri kimin yönelteceği konusunda belirsizlik yaşanabileceği, bunun sonucunda da yöneticinin diğer yöneticinin ilgileneceği beklentisiyle sessiz kalabileceğine dair görüş bildirilmiştir.

2.3.4. İlişkilerin Niteliği

Sessiz kalma davranışını etkileyen dördüncü tema ilişkilerin niteliği olarak belirlenmiştir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde sadece kişisel ilişkilere yer verilmişken, gözlemcilerin 12'si kişisel ilişkilerin, 8'i de lider- üye etkileşiminin üzerinde durulması gerektiğini söylemişlerdir.

Kişisel ilişkilerden kastedilen, arkadaşlık, akademik geçmiş ile danışman-öğrenci ilişkisi ve menfaat birliğidir. Geçmişten gelen arkadaşlık ilişkileri olan astlara karşı yöneticilerin diğer çalışanlara oranla daha fazla sessiz kalma eğilimi gösterebileceklerine dair genel görüş bildirilmiştir. Bir yöneticinin "...Eskiden arkadaşım olan biri, son tarih vermeme rağmen yazıyı yazmadı. Ben de o yanıt vermiş gibi yazıyı yazdım. Mecburdum, bizden de yazıyı belirli tarihlerde istiyorlardı. Niye böyle yapıyor bilmiyorum. Sabrediyorum..." sözleri, verilen sorumluluğu yerine getirmeyen bir asta karşı "arkadaşlık hatırına", açıkça konuşulmadığını göstermektedir. Arkadaşlık ilişkisinin özellikle ilişkileri koruma anlamında önem taşıdığı da sık sık belirtilmiştir. Bir başka yöneticinin "... çalıştığı kişiler arkadaşları. Eskiden yan yana oturuyorlardı. Şu an onlara iş yaptırma sıkıntısı yaşayabilirler. Beraber oturup dirsek dirseğe çalıştığı insanlar sonuçta. Bir üste geçtikleri zaman iş yaptırıyorlar." ifadesi ise aslında bu sorunun önemini vurgulamaktadır. Kendi yöneticisinin sessiz kalmadığını ve kendi birimleri içinde herkese eşit davrandığı için açıkça konuşulmasından kimsenin rahatsız olmadığını belirten bir gözlemci "Eski yöneticimiz böyle değildi. Bazılarına daha müsamahakâr olabiliyordu. Gruplaşma vardı. Diyelim ki akşam beraber bir şeyler içtiniz, ya da dışarıda arkadaşlık yapıyorsunuz, o zaman size karşı eleştiride bulunmayabiliyordu." ifadesiyle, geçmişte edindiği deneyimi aktarmıştır.

Bununla ilişkili olarak, aynı birimde uzun zamandır çalışan bir yönetici, akademik geçmişinden kaynaklanan nedenlerden dolayı daha önce kendisine danışmanlık, jüri üyeliği veya hocalık yapmış olan astlarına karşı daha fazla sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir. Bir yönetici, "...Eskiden gelen hoca- öğrenci ilişkisi devam ediyor. Eskiden hocanız olan birine bu nedenle birşey söylemek zor..". ifadesiyle hoca- öğrenci ilişkisinin kendine göre önemini bildirmiştir.

Ayrıca, ortak bir proje yürüten, aynı ekip içinde olan astlarına karşı yöneticilerin açıkça konuşmadığı belirtilen görüşler arasındadır. Bununla birlikte gelecekte rektör, dekan olma gibi beklenti içinde olan yöneticilerin çalışanlarına karşı sessiz kalmayı tercih ettiği de vurgulanmıştır. Bu aşamada menfaatlerin ön plana çıktığı da düşünülmektedir.

Gözlemciler ise yöneticilerden farklı olarak lider-üye etkileşimi altında, özellikle yönetime yakın veya bağlı kişilerin kayrıldığı, hatalarının söylenmediğini, bir nevi hoşgörülüğünü, gruplaşmanın olduğunu belirtmişlerdir. Uzun süre yöneticilik yapmış olan bir gözlemci konuyla ilgili şunları söylemiştir: "...Yönetici birine farklı, diğerine farklı davranınca kişiler arasında sıkıntı oluyor. Bunlar kesinlikle oluyor. Yaşıyoruz. Yöneticiye yakın olan, hata yapmasına karşın suçlanmayan ya da ne bileyim azarlanmayan kişi, arkasını güçlü görüyor ve rahat hareket ediyor. Diğer çalışanlar kinlenmeye başlıyor. Hem yöneticiye karşı hem de o kişiye karşı ilişkilerini bozuyor...." Yöneticinin kendi ekibinde (adamı) gördüğü kişilerin hataları karşısında sessiz kalabildiği bazı gözlemcilerce dile getirilmiştir.

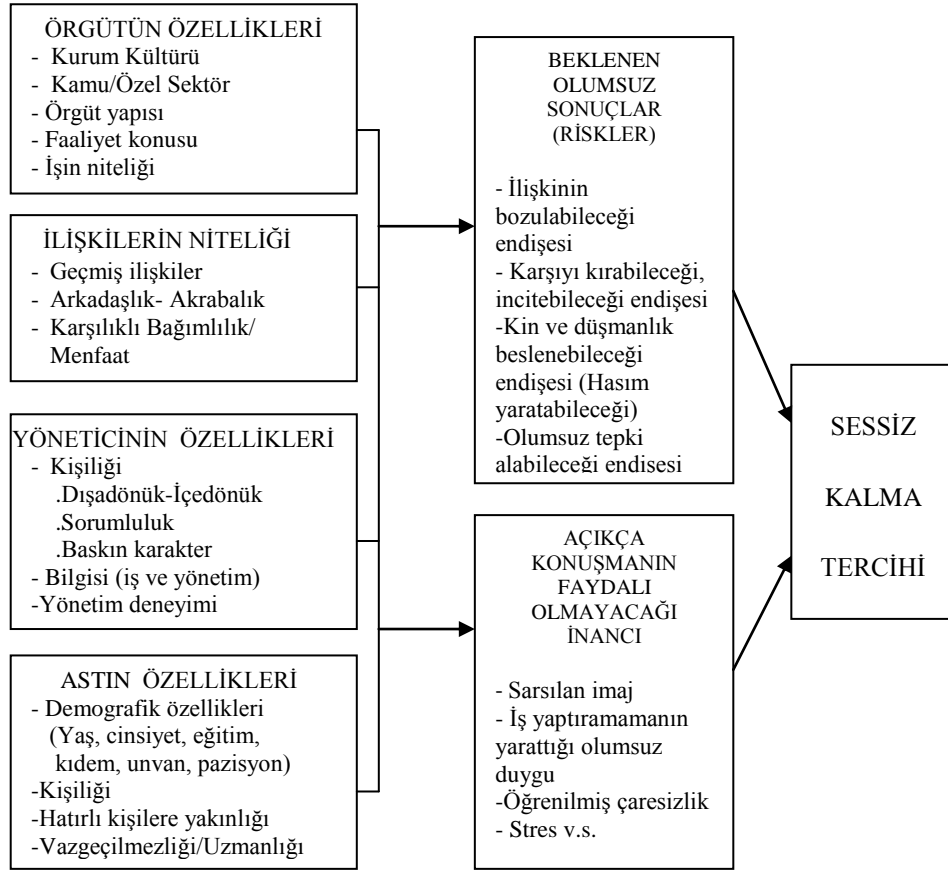
2.3.5. Algılanan riskler

Araştırmada, yöneticilerin bahsettikleri, açıkça konuşmalarının yaratabileceği olumsuz sonuçlar 'algılanan riskler' teması altında toplanmıştır. Yapılan görüşmelerde, astların motivasyonlarında düşüş, moral bozukluğu, sevgi, saygı ve güven kaybı, tepki çekme, muhalif cephe oluşturma, çatışma, üstlerce başarısız görülme, sorun yaratma, kırma, üzme, huzursuzluk veya gerginlik yaratma, kötü adam olarak algılanma, kişiyi kaybetme endişesi algılanan riskler olarak karşımıza çıkmıştır. "Bence ana sorun bizlerin rektör de, dekan da, bölüm başkanı da olsak, dönüp onlarla aynı statüye gelme çekincemizden, kötü adam olma korkumuzdan kaynaklanıyor." ifadesi bu endişeyi yansıtırken, başka bir yönetici tarafından aynı durum "Büyük çatışmalara girersen burada kalmaman lazım. Bunu yapamazsın. Yapan var mı var, sonuçta çok da iyi şeylerle anılmıyorlar." şeklinde açıklanmıştır. Yine bir yönetici, "...Bazı şeyler önemli, kimin kardeşi kimin akrabasıdır?... Bana ne yapabilirsiniz? Bunlar ister istemez zımnen devreye girer. Belki de yaşayacağımız olumsuzlukları azaltmak için böyle davranıyoruz." diyerek düşüncelerini belirtmiştir. Bir gözlemci "...Yöneticilik başkaları aracılığıyla iş yapmaktır. Astını küstürürsen yöneticilik yapamıyorsun. Uzaklaştırıyorsun. Ama kendin üç maymunu oynuyorsun. Sonuçta düşüncemi/eleştirimi söylersem, karşı taraf sessizleşecek, benim sesim onların sessizliği, benim sessizliğim onların sesi. Aksi takdirde geri dönüş alamam..." sözleriyle, astlarının kendinden uzaklaşmaması için zaman zaman sessiz kaldığını vurgulamıştır. Bununla birlikte baskın karakterli yöneticilerin olumsuz sonuçlara daha az duyarlılık göstereceği söylenebilir. Araştırmada açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarına işaret eden yöneticiler, duygusal kişiliği olduğunu belirten yöneticiler olmuştur.

3. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİ MODELİ

Akademik bir kurumda yaptığımız araştırmaya göre, yönetici sessizliğinin var olduğunu söyleyebiliriz. Bu olgunun teorik bir temele oturtulması ve teorik köklerinin belirlenmeye çalışılması niyetiyle önerilen modelin simgesel gösterimi Şekil 1’de yer almaktadır. Modelin geliştirilmesinde, yukarıdaki araştırma bulgularından ve örgütsel sessizlik alanyazınından (Premeaux, 2001; Pinder ve Harlos, 2001; Milliken vd., 2003; Çakıcı, 2010) hareket edilmiştir.

Şekil 1: Yönetici Sessizliğini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Model Önerisi



Şekil 1’de yer alan modele göre, yönetici sessizliğini etkileyebilecek faktörlerin; örgütün özellikleri, ilişkilerin niteliği, yöneticinin özellikleri ve astın özellikleri olabileceği düşünülmektedir. Örgütün, yöneticinin, astların özellikleri ile ilişkilerin niteliği, açıkça konuşmanın yaratacağı olumsuz sonuçlara/duyulan endişelere ilişkin görüşleri etkileyebilir. Risk algısı yöneticinin, astın, örgütün özelliklerine ve ilişkilerin niteliğine bağlı olarak görece farklılaşabilir. Risk algısı ile açıkça konuşmanın yarar sağlamayacağı inancı kuvvetliyse, olası olumsuz sonuçlarından etkilenmemek için yönetici sessiz kalmayı tercih edebilir.

Sessiz kalma davranışında ilişkilerin niteliği etkili olmaktadır. Yöneticinin, astıyla iş dışındaki arkadaşlığı, örgütteki geçmişinden kaynaklı ilişkileri, yöneticiyle astın birbirine bağımlı olması, yakınlık ve samimiyet derecesi gibi unsurlar yöneticinin sessizlik kararını etkileyebilir. İnsanlar, genellikle yakın ilişki içinde oldukları kişilerle ilişkilerinin bozulmasını arzu etmezler.

Sessiz kalma tercihinde, yöneticinin özellikleri de rol oynar. Yönetici rolünü, kişiliği ile yönetim bilgi/deneyimi ölçüsünde oynayabilir düşüncesiyle bu iki unsurun etkili olabileceği düşünülmüştür. Çok sayıda kişilik özelliği olabilir ancak özellikle dışadönüklük, baskınlık ve sorumluluk duygusunun belirleyici olabileceği öngörülmüştür. Dışadönüklük, sosyal, girişken, kendini ifade edebilen, iddialı, konuşkan ve baskın kişileri tanımlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 139). Dışadönük yöneticiler kendilerini daha iyi ve açık ifade ederek, fikirlerini söylemekten çekinmeyebilir. İddialı ve atılgan oldukları için kendi ihtiyaçlarının gerektirdiği gibi davranabilir. Baskın ve faal olma dışadönüklüğün ana tanımlayıcıları olarak görülmektedir (McCrae ve Costa, 1987: 87). Baskınlık, diğer kişileri kontrol etme ve onların üzerinde güç sahibi olma isteğini belirtmektedir. Baskınlığı düşük bireyler, uzlaşmacı olup çatışmadan kaçınır, uyum sağlamaya çalışır. Baskınlığı yüksek olan bireyler ise zorlayıcıdır, atılgan ve rekabetçidir. Başkalarına işlerini nasıl yapacaklarını öğretme eğilimindedir (Solmuş, agis, 2005). Sorumlu bireyler, disiplinli, düzenli, planlı, güvenilir ve titiz kişilerdir (McCrae ve John, 1992: 138). Yoğun çalışanlar, başarı odaklıdır. Bu boyut, tüm meslekler ve konular için, işin yerine getirilmesine yönelik en önemli kişilik özelliği olarak kabul edilebilir (Solmuş, agis, 2005). Dışadönük, sorumluluk duygusu yüksek ve baskın karakterli olan yöneticiler içedönük, sorumluluk duygusu düşük ve baskın olmayanlara göre astlarıyla daha fazla açıkça konuşma davranışı gösterebilir. Yöneticilerin kişilik özellikleri yanısıra, bilgi ve deneyim noksanlığı da sessizlik davranışını etkileyebilir.

Yönetici sessizliğini etkileyebilecek diğer faktör astın özellikleridir. Yöneticinin, asta karşı davranışının astın özelliklerinden bağımsız olmaması da normaldir. Astın, yaşı, kıdemi, eğitimi, ünvanı ile gerek birim gerek örgüt içinde kilit pozisyonda yer alması, yöneticinin sessiz kalma tercihinin, eleştirme, fikir belirtme ve direktif verme tarzını etkileyebilir. Yöneticiler, yaşlı, kıdemli, yüksek ünvanlı kişilere karşı daha sessiz olabilir. Astın bilgisi, uzmanlığı, sosyal çevresi gibi nedenlerle kolay vazgeçilemezliği de sessiz kalmayı tetikleyebilir. Ayrıca, astın daha üst pozisyondaki yöneticilere veya hatırlı kişilere yakınlığı da yöneticinin sessizlik tercihinde etkili olabilir.

Yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkide, astın örgütte yeni olup olmaması özellikle önem taşımaktadır. Çünkü işe yeni girenlerin aynı örgütte daha önceden çalışan ve hatta sadece aynı örgüt içerisinde görev değişikliğiyle o pozisyona gelen kişilerden farklı davranış gösterdikleri görülmektedir (Feldman, Brett (1983), Katz (1980)'den aktaran Dienesch ve Liden, 1986: 627). Katz (1978)'a göre yeni gelenler otonomi istemezken, eski çalışanlar istemektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Bu durumda yöneticilerin eski ve yeni çalışanlara farklı davranabileceği, yeni gelenlere daha açık konuşurken, eski çalışanlar karşısında daha suskun davranmayı seçebileceği söylenebilir.

Örgütün özelliklerinin de (sermaye yapısı, örgüt yapısı, kültür, iklim, faaliyet konusu gibi) yöneticinin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu alan araştırmasıyla desteklenmektedir.

4. YÖNETİCİ SESSİZLİĞİNİN TEORİK TEMELLERİ

Şekil 1’de yer alan yönetici sessizliği modelimiz, çeşitli teorilerden yola çıkarak açıklanabilir. Yönetici sessizliğinin teorik temelleri, Vroom’un bekleyiş teorisi, Ajzen’in planlı davranış teorisi, McClelland’ın başarı güdüsü kuramı, sosyal mübadele kuramı ve lider- üye etkileşim modeline dayandırılabilir. Bu teoriler, şekil 1’deki yönetici sessizliği modelini netleştirmeye katkıda bulunmaktadır.

4.1. VROOM’UN BEKLEYİŞ TEORİSİ

Victor Vroom tarafından 1964’de geliştirilen bu teoriye göre, kişinin çıkarları açısından rasyonel olduğu ve buna göre davrandığı kabul edilmektedir. Birey, çeşitli seçenekler içerisinde kendisi için en avantajlı olanı seçecektir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 5). Bir başka deyişle, bireyler, kendi çıkarlarını gözeterek, kendileri için istenen sonuçları doğurma olasılığı olduğunu düşündükleri eylemlerde bulunurlar. Vroom’un bu teorisinde, kişiler, kendi algı, düşünce ve inançlarına göre, olumlu sonuçları arttıracak olumsuzları yok edecek davranışlarda bulunmayı bilinçli olarak seçerler (Isaac vd., 2001: 212-215). Aslında motivasyon teorilerinden olan bekleyiş teorisi, bireyin çevreyle ilgili kişisel algılarına ve kişinin beklentilerinin sonucu olarak bu algıları izleyen etkileşime vurgu yapmaktadır (Isaac vd., 2001: 222). Bu açıdan bakıldığında, örgüt içerisinde açıkça konuşmak ya da sessiz kalmak, bu eylemin sosyal maliyetleri de içerebilen, beklenen sonuçlarının bir fonksiyonudur. İndirekt maliyetler olarak adlandırabileceğimiz grup, muhtemel ün kaybı veya eksilen imaj, muhtemel misilleme, muhaliflerin artışı, çatışma veya görüşünün dikkate alınmaması durumunda rencide olan duygular olarak görülebilir (Premeaux, 2001: 11).

Yöneticiler de sosyal maliyet açısından bir değerlendirme yapabilirler, buna göre sessiz kalmayı ya da fikirlerini açıkça söylemeyi tercih edebilirler. Burada fayda, kendisinden beklenen ‘yönetim’ eyleminin uygulanması sonucu duyacağı haz ya da astlarına bir nevi söz geçirme, dediklerini yaptırma sonucu oluşturacağı olumlu imaj olarak ele alınabilir. Bunun aksine, açıkça konuşsa da bunun kişi ya da kişilerde bir davranış değişikliği yaratmayacağı, muhalif cepheyi genişleteceği ve imaj kaybına yol açacağı kanaatindeyse çatışmamak, bir diğer deyişle sorunla uğraşmamak adına yetkisi olduğu halde açıkça konuşmamayı tercih edebilir. Çatışmayı göze alsın bile, sonuç getirmeyeceği yönünde algısı olan yönetici, yetkisi olduğu halde astlarına karşı sessiz kalabilir. Özellikle işgöreni seçme ve işten çıkarma yetkisi olmayan kamu yöneticilerinde bu durumu gözlemek mümkündür. Aynı şekilde, karşılıklı bağımlılık derecesi de işgörenle konuşup konuşmama davranışını etkileyebilir. Astı kilit noktada olan ve yerinin kolay doldurulamayacağını düşünen yönetici, sessiz kalmayı tercih edebilir. Tam tersi durumda ise, astının işe ihtiyacı olduğunu ve her şartta çalışmaya devam edeceğini düşünen yöneticinin davranışı sessiz kalma yönünde olmayabilir. Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta ise, Morrison ve Phelps’in belirttiği gibi, davranış sonucu elde edilecek faydanın değerlendirilme sürecinin dinamik olduğu, durumdan duruma farklılık gösterebileceğidir (Premeaux, 2001: 16). Yöneticilerin astlarından sadece bazılarının karşı sessiz kalması ise durumsal farklılık ile açıklanabilir. Astların ünvanı, eğitimi, yaşı kıdemi, kurum açısından değeri (niteliği) gibi bileşenler yöneticinin açıkça konuşma davranışını etkileyebilir. Örneğin, yöneticinin açıkça konuşması, işini sahiplenmediği, tam yerine getirmediğini düşündüğü kişi memursa daha kolay, öğretim üyesi (profesör) ise çok daha zor olabilir. Belki de ikincisine sadece hissettirmekle yetinebilir.

4.2. AJZEN'İN PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ

Ajzen tarafından 1985 yılında geliştirilen Planlı Davranışlar Teorisi (Theory of Planned Behavior- TPB), aslında yine Ajzen ve Fishbein tarafından 1975 yılında geliştirilen sebepli davranışlar teorisine (Theory of Reasoned Action- TRA) dayanmaktadır. TRA, bireylerin iradeleriyle, isteğe bağlı davranışlarını açıklamak amacıyla geliştirilmişse de davranışların bireylerin tam iradesi ve kontrolü altında olmadığı durumlarda davranışı açıklamakta yetersiz kalmış, bu nedenle de algılanan davranışsal kontrol değişkeninin eklenmesiyle planlı davranışlar teorisi oluşturulmuştur (Ajzen, 2012: 438-445). Bu teoriye göre, davranışlar niyet tarafından belirlenir, ancak niyet edilen her davranış gerçekleşmez, bazılarından tamamen vazgeçilir. Bazılarıysa değişen koşullara uyum sağlaması amacıyla değişikliğe uğrar. Teoriye göre kişi, davranışının sonucunda başarılı olması durumunda elde edeceği avantajlarla, başarısız olması halinde katlanması gereken dezavantajları karşılaştırır. Avantajların dezavantajlardan fazla olması durumunda da sözkonusu davranışta bulunur. Ayrıca, uyumlu olmak istediği bireylerin, kendisiyle hemfikir olduğunu düşündüğü takdirde, kişi eylemde bulunma girişimi gösterecektir (Ajzen, 1985: 11- 36).

Açıklamalar ışığında, yöneticinin susmakla, konuşmak arasındaki seçimini, konuştuğunda başarılı olmasının (sonuca ulaşmasının) faydalarının, başarısız olmasının doğuracağı dezavantajlardan fazla olup olmamasına bakarak yaptığı söylenebilir. Örneğin, yönetici, uyarılarıyla ya da yorumlarıyla astlarını istediği yönde davranışa sevkedemeyeceğini düşündüğünde yaşayabileceği imaj ya da astlarında yaratabileceği güven kaybının, astlarını istediği yönde davranışa yöneltmesi durumunda elde edeceği faydadan daha fazla olduğuna kanaat getirirse, sessizliği tercih edebilir. Bu durumda, belki de ilgili astların yapması gereken bir işi, yetkisi olduğu halde tebliğ edemeyip kendisi yapabilir. Aynı zamanda, astlarıyla uyumu yakalamak isteyen yöneticinin astlarının, onun açıkça konuşmasının gerekli olduğunu düşündüklerine inandığı zaman da konuşma yolunu seçebilecektir. Örneğin, astların beklentisi, yetiştirilmesi gereken bir proje için, o projede yer almayan birine de ek görev verilmesi yönünde ise, yönetici bu davranışı yine fayda/zarar hesaplarını yaparak gerçekleştirebilir. Bu durumda elde edilecek faydalar arasında, astların beklentisini gerçekleştirerek kazanacağı güven ve saygı bulunabilir. Yöneticinin açıkça konuşması gerektiği durumda sessiz kalması, kısmen planlı davranış teorisine açıklanabilir.

4.3. McCLELLAND'IN BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

McClelland tarafından 1961'de geliştirilen bu teoriye göre bireyin davranışlarını üç grup ihtiyaç belirler (Erdem, 1997: 74-75; Robbins ve Judge, 2012: 210).

- 1- Başarma ihtiyacı: Üstün olma, gelişme güdüsü, belirlenmiş standartlara ulaşmak, başarmak isteği.
- 2- Güç ihtiyacı: İnsanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma, onları etkileyerek belirli bir yönde davranmalarını sağlama ihtiyacı.
- 3- İlişki ihtiyacı: İnsanlar arasında sıkı, dostça ve samimi ilişki kurma ihtiyacı.

Yapılan araştırmalar, ilişki ve güç ihtiyacının yönetim başarısıyla yakından ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bulgulara göre, güç ihtiyacı yüksek ve ilişki ihtiyacı düşük olanlar en iyi yöneticilerdir (Robbins ve Judge, 2012: 210). Bu açıdan bakıldığında, sessizliği tercih eden yöneticilerin güç ihtiyacı görece düşük, ilişki ihtiyacı görece yüksek

kişiler olduğu söylenebilir. Güç ihtiyacı yüksek yöneticiler, diğer kişiler üzerinde güç kullanma ve etkili olma arzusuyla, astlarını belirli bir davranışa yönlendirmek isteyebilir ve bunun için de açıkça konuşmaktan kaçınmayabilir. İlişki ihtiyacı yüksek olanlar ise, astlarla dostça ve samimi ilişkileri olumsuz etkilememek, dargınlıklara, kırgınlıklara yol açmamak adına zaman zaman sessizliği tercih edebilir.

İlişki kurma ihtiyacı düşük yöneticiler, astları tarafından sevilme ihtiyacı duymayan, başkalarıyla arkadaşlık ilişkisi içine girmek istemeyen kişilerdir. Bu nedenle, tepkiyle karşılaşacağını, çatışma yaşayacağını düşünse bile, fikrini açıkça söylemekten, yorum yapmaktan kaçınmayabilir. Özellikle de güç ihtiyacı yüksek ilişki ihtiyacı düşük yöneticiler, çatışmaya neden olsa da, bu savaştan galip çıkmak için sözünü esirgemeyebilir. İlişki ihtiyacı yüksek yöneticiler ise, astları tarafından sevilme isteyeceklerinden, onların hoşuna gitmeyeceğini düşündüğü yorumları yapmaktan kaçınıp, yapılması gereken işleri paylaştırırken bile, çekinceli davranabilir. Özellikle bulunduğu konuma astlarının arasından yükselerek gelmesi durumunda, yönetici eski arkadaşlık ilişkilerini korumak adına yetkisi olduğu halde sessiz kalma yoluna gidebilir.

Başarma ihtiyacı yüksek yöneticiler belirli hedeflere ulaşma arzusu yüksek olup kendilerini biraz zorlayan hedefler belirlemeyi sevmektedirler. Başarı ihtiyacı ile iş performansı arasında geçerli ve desteklenen ilişkiler kurulabilmektedir. Ancak yüksek başarı ihtiyacı olanlar diğerlerini başarı doğrultusunda etkilemekten ziyade kişisel olarak, ne ölçüde başarılı olacaklarıyla ilgilenirler (Robbins ve Judge, 2012: 210). Buradan hareketle, yönetici kendi başarısına tehdit olarak algıladığı astlara sessiz kalıp, işi kendi yapmayı tercih edebilir veya başarısına katkı sağlayacağına inandığı astlarına açıkça konuşarak başarıyı garantilemeye çalışabilir.

4.4. SOSYAL MÜBADELE KURAMI

Blau tarafından 1964'de geliştirilen sosyal mübadele kuramı (social exchange theory), kişilerin ödüllendirilme beklentisi ile sosyal ilişki kurduklarını ve ilişkilerini sürdürdükleri temeline dayanmaktadır. Burada kastedilen ödüller, arkadaşlık, dikkate alınma, saygı görme şeklinde olabilir (Gefen, Ridings'ten aktaran Cihangiroğlu, Şahin, 2010: 4). Bu kurama göre, bir kişinin başka birisiyle olan ilişkisi, bağımsızlık, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık olmak üzere üç konumda olabilir. Bağımsızlık ve bağımlılık durumunda sosyal mübadele söz konusu olmayacaktır. Ancak karşılıklı bağımlılık durumunda bu tür bir ilişkiden söz edilebilir. Her iki taraf da mübadele sırasında ekonomik ve sosyo-duygusal çıktı olmak üzere iki tür çıktı sunabilirler. Ekonomik çıktılar genelde finansal özelliğe sahip ve somutken, sosyo-duygusal çıktılar kişinin saygı ve sosyal ihtiyaçlarına yöneliktir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876-900). Yine bu kurama göre, bir taraf diğerine kaynak sağladığında, bir diğer deyişle yukarıda belirtilen çıktıları sunduğunda, karşı tarafın da aynı şekilde karşılık vermesi beklenir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 882; Gürbüz, 2006: 52).

Sözkonusu kuram iş yaşamında ele alınacak olursa, genel varsayım, çalışanların bir üst yönetici, müşteri, tedarikçi, iş arkadaşları veya çalıştıkları örgütle farkedilir oranda sosyal mübadele ilişkisi içerisine girdikleridir (Liden (1997)' den aktaran Cropanzano ve Mitchell, 2005: 883-884). Burada mübadeleye konu olan çıktılar ya da kaynaklar, yönetici açısından destek, ilgi, anlayış gibi ilişkiyle ilgili olabilirken, ast da buna zamanında ve doğru iş yaparak, sorumluluk alarak, saygı ve bağlılık göstererek karşılık verebilir. Örneğin, saygı görmek, dikkate alınmak isteyen bir yönetici, astına da benzer şekilde,

anlayışlı davranarak gerektiği halde astın gözünde eleştiren ya da emir veren kişi konumuna girmek yerine sessizliği tercih edebilir.

4.5. LİDER - ÜYE ETKİLEŞİM MODELİ

Graen, Novak ve Sommerkamp tarafından geliştirilen lider- üye etkileşim modeli de (Leader Member Exchange Model- LMX) çalışanla yönetici arasındaki sosyal mübadele kuramını destekler niteliktedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 884). Bu modelde, liderin astlarıyla farklı ilişki içerisinde olabileceği belirtilmekte ve bu farklılığın çeşitli kavramlar üzerine etkisi üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2010: 508). LMX'e göre, lider, ancak bir kaç astıyla yakın ilişki içerisinde bulunur. Grubun geri kalanına karşı, formel otoriteye dayanan davranış gösterir. Genelde tüm liderlerin astları arasında benzer bir ayrıma gittikleri belirtilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 621). Grup içi olarak kategorize ettiği astlarını ödüllendirir, daha fazla destek olur ve daha yüksek oranda kaynak tahsis eder. Grup dışı olarak adlandırılan düşük kalitede ilişki kurduğu astlarına oranla daha olumlu değerlendirir, hoşgörü gösterir, güvenir ve daha fazla yetki verir. Grup dışındaki astına karşı ise böyle bir güven söz konusu değildir, resmi sisteme bağlı davranış gösterir ve hatta cezalandırır. Bu aşamada, grup içindeki astların da daha fazla performans gösterebileceği, ancak söz konusu etkileşimin sağlam bir şekilde kurulabilmesi için, lider ile grup içi çalışanların ilişkiye yatırım yapması gerektiği de belirtilmelidir (Robbins ve Judge, 2012:386; Aslan ve Özata, 2009: 99). Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin yakın ilişki içerisinde olduğu grup içi olarak adlandırılan astlarının hataları karşısında daha sessiz olmayı tercih ederken, diğer astları karşısında açık konuşarak hata ve eksiklikler konusunda fikirlerini söyleyebilir ve eleştirebilirler. Grup içindekilere hoşgörü göstererek, yapılan yanlışlar karşısında daha fazla sabır gösterebilirler.

SONUÇ

Yabancı ve yerel örgüt yazınında geniş tarama yapılmasına rağmen, daha önce araştırılmamış olduğu görülen “yönetici sessizliği” konusunu gün yüzüne çıkarmak, kavramlaştırmak, teorik temellere oturtmak ve tüm bileşenleriyle ortaya çıkarmak yönetsel etkinliği artırma çabalarına katkı sağlar inancındayız. Bu çalışmada, yönetici sessizliği diye bir kavramdan söz edilebileceği ortaya konarak, yönetici sessizliğinin nedenlerine ilişkin bir model önerilmiş ve yönetici sessizliğinin olası teorik temelleri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın en önemli çıktısı, yönetici sessizliğinin gerçekte bir sorun olabileceği ve bunun en önemli nedenlerinin gerek yöneticiler, gerekse gözlemciler açısından üstün özellikleri, astın özellikleri, kurumun özellikleri, ilişkilerin niteliği ve algılanan riskler şeklinde ortaya çıktığıdır. Katılımcıların çoğu, sorunun önemli olduğunu ve mutlaka araştırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Öncü niteliğindeki bu çalışma, sonraki çalışmalara rehberlik edebilir. Ancak bu konunun sadece belirtilen boyutlarda değil, birçok farklı açıdan ele alınması önerilen model içindeki bileşenlerin daha derinlemesine araştırılmasını gerekli görülmekte ve bu çalışmaya devam edilmesi düşünülmektedir.

Araştırılması gereken konulara ilişkin değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir:

1) Yöneticinin kişilik özellikleri olarak, beş faktör kişilik modelindeki sorumluluk, dışadönüklük ve dışadönüklük özelliğinin altında ele alınan baskınlık kavramları üzerinde durulmuştur. Ancak, kişiliğin çok geniş ve detaylı bir olgu olduğu

düşünülürse, farklı boyutların da ele alınması ve daha detaylı incelenmesi gerekli görülebilir.

2) Toplum kültürü, toplum üyelerinin davranışını şekillendirdiği gibi, iş yaşamındaki tutum, davranış ve ilişkileri etkileyebilmektedir (Çakıcı, 2010: 80). Bu açıdan ele alındığında, yöneticinin sessiz kalma tercihinin kültürden kültüre farklılık göstereceği düşünülebilir. Örneğin Hofstede'nin çalışmalarında görüldüğü gibi dişilik özellikleri gösteren Türk toplumunda sessiz kalma davranışının, erkeksi toplumlara oranla daha fazla görülmesi beklenebilir. Bu açıdan bakıldığında, yöneticinin sessiz kalma ya da açıkça konuşma tercihinin kültürden kültüre farklılık gösterip göstermediği, üzerinde çalışılmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3) Örgüt yapıları ile yönetici sessizliği arasındaki ilişki irdelenebilir. Hiyerarşik yapının öne çıktığı örgütlerde, sessiz kalma davranışının daha az gözlemleneceği düşünülebilir. Örneğin ordu, bunun belki de en uç örneğidir. Astına karşı sessiz kalan bir komutanın görülme olasılığı neredeyse yoktur.

4) Yöneticilerin en çok hangi konularda sessiz kaldığı üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Örneğin, birimleri açısından stratejik önem taşıyan konularda açıkça konuştukları düşünülebilir. Günlük işlerde ise, daha sıklıkla sessiz kaldıkları gözlemlenebilir.

5) Yöneticilerin sessiz kalmaları astları nasıl etkilemektedir? Astlar, yöneticilerin sessiz kaldıklarını gözlemlediklerinde ne hissetmektedir? Kısaca, yönetici sessizliğinin astlar tarafından nasıl algılandığı da incelenmesi gereken farklı bir açı olarak karşımıza çıkmaktadır.

6) Sessizlik davranışı kamu ve özel sektörde farklılık gösterebilir. Nedenleri, ortamsal koşulları, örgütsel etkileri, iki farklı açıdan da ele alınarak kıyaslama yapılabilir.

Kuşkusuz bu düşüncelerin ve varsayımların yeni çalışmalarla desteklenmesi ve araştırılması gereklidir. Bu araştırmanın tek bir akademik kurumda sadece akademik personelle yapılması kısıtını oluşturmakta ve genellenebilirliğini engellemektedir. Bununla birlikte, farklı kurumlarda da görev yapmış katılımcıların ifadelerinden de hareketle, görece farklılık gösterse de yönetici sessizliğinin diğer kurumlarda da karşılaşılabilecek bir sorun olabileceği kanısındayız. Bu konu üzerinde yapılan çalışmalar arttıkça başlangıç aşamasında öngörülemeyen birçok farklı olgunun da dikkate alınması gerekebilir. Kısaca, henüz bakir olan bu konu üzerinde çalışılmaya değer pek çok boyut bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

AJZEN, I. (2012). "The Theory Of Planned Behavior ", P.A.M.Lange, A.W. Kruglanski ve E.T. Higgins (Eds). Handbook of Theories of Social Psychology vol.1 içinde (438- 459). London, UK: Sage.

AJZEN, I.(1985). "From Intentions To Actions: A Theory of Planned Behavior" , J. KUHL ve J. BECKMAN (Eds). Action Control From Cognition to Behavior içinde (11-39). Berlin: Springer Verlag.

ALTINTAŞ, F. Ç. (2009). "Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 27, sayı 1, 95-111.

ARBAK, Y., ŞANLI, A.Y. ve ÇAKAR, U. (2004). "İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.

ASLAN, Ş. ve ÖZATA, M. (2009), "Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (17), 95-116.

BAŞARAN, İ. E. (2008), "Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü", Ankara: Ekinoks.

CİHANGİROĞLU, N. ve ŞAHİN, B. (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 1-16.

CROPANZANO, R. ve MITCHELL, M.S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, Vol.31 No:6, 874-900.

ÇAKICI, A. (2010), "Örgütlerde İşgören Sessizliği", Ankara: Detay Yayıncılık.

DIENESCH, R. M. ve LIDEN, R.C. (1986), "Leader- Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 618-634.

ERDEM, A. R. (1997), "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.3, 68-76.

GÜRBÜZ, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl: 2, sayı:1, 48-75.

ISAAC, R. G., ZERBE W. J. ve PITT, D.C. (2001), "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13,2, 212-226.

KELLEY, H. H.; (2000), "The Proper Study of Social Psychology", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 63, No. 1, 3-15.

KOÇEL, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Onikinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

MC CRAE, R. R. ve JOHN, O. P (1992), "An Introduction to the Five-Factor Model and its Applications", *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

MC CRAE, R. R. ve COSTA, P. T. Jr (1987), "Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 52,No.1, 81-90.

MILLIKEN F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P.F. (2003), "An Explanatory study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

PINDER C. C. ve HARLOS, K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Unjustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

PREMEAUX, S. F. (2001), "Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace", Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.

ROBBINS, S. P. ve JUDGE, T. A. (2012), Örgütsel Davranış, Ondördüncü Basımdan Çeviri, Ed. İ. ERDEM (Ed.), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

SOLMUŞ, T. (2005), İnsan Kaynakları Profesyonelleri Açısından Seçim Mülakatları ve Mülakat Yanlılıkları, internet: <http://tariksolmus.org/site/makaleler/secimmulakat.pdf>, Erişim Tarihi: 15 Nisan 2013

YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2011), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Sekizinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.