KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 18 (30): 71 - 80, 2016
ISSN: 2147 - 7833, www.kmu.edu.tr

Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Umut Can ÖZTÜRK, Ezgi CEVHER
Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta Meslek Yüksekokulu, Isparta

Özet

Günümüz örgütleri bir çok örgüt içi travma ile mücadele etmek durumundadırlar. Bunlardan belki de en çok üzerinde durulan iki tanesi örgütsel sessizlik ve mobbing kavramlarıdır. Bu kavramların birbirleriyle etkileşim halinde ve birbirini destekleyici nitelikte oldukları düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı sözü geçen iki kavram arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Araştırma, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren bir işletmelerde görev yapmakta olan 248 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mobbing ve örgütsel sessizlik anketi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ve mobbing arasında pozitif yönde ilişki olduğunu; örgütsel sessizliği etkileyen unsurlardan sosyal itibara yönelik saldırıların en yüksek paya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunun dışında örgütsel sessizliğin yaşa ve eğitim durumuna göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Korelasyon Analizi

Mobbing In Silence: Relationship between the Mobbing and Organizational Silence

Abstract

Today's organizations are obliged to fight with a lot of trauma within the organization. Perhaps the concepts of organizational silence and mobbing are two of the most widely debated ones. These concepts interact with each other and also believed to be supportive of each other. The purpose of this study is to analyze the relationship between the two concepts which are mentioned. This research was conducted on the 248 employees working in companies which operate at Izmir Ataturk Organized Industrial Zone. In this research, survey technique was utilized as a data collecting method, also the relevant mobbing and organizational silence scales were utilized. The findings are that the positive relationship between organizational silence and mobbing ; It has revealed that it has the highest share of "attacks on the social reputation" of the factors affecting organizational silence. Other than that, it was concluded that varies according to age and education level of organizational silence .

Key Words: Mobbing, Silence, Organizational Silence, Correlation Analysis

1. Giriş

Günümüzün örgütleri için en değerli kaynağı insan kaynağı olduğu söylenebilinir. Çünkü bugünün şartlarında, bilgi bazlı piyasada bilgiye sahip olabilen ve hatta üretebilen örgütler rekabet avantajı elde edebilirler. Bu nedenledir ki bu kaynağı yaratan işgören örgüt için gün geçtikçe değerlenmektedir. Fakat insan faktörünün öneminin artması ile beraber örgütler çeşitli sosyal ve psikolojik sıkıntıyla karşı karşıya kalmaya başlamışlardır. Hatta zamanla bu sıkıntıların bazıları zamanla örgütler için ölümcül travmalar haline gelmektedirler. Örgütlerde bu nedenle işyerinde işgörenleri olumsuz etkileyebilecek bütün faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Mobbing ve örgütsel sessizlik bu olumsuzların başında gelen örgütsel travmalardır. Çünkü mobbing sürecinde kişi, çalışma ortamında üst yöneticiler ya da çalışma arkadaşları tarafından psikolojik tacize uğramakta ve bu rahatsızlıklar sonucunda kişi işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma, işe gelmemek için sağlık sorunlarını bahane etme gibi davranışlara yönelebilmektedir(Özcan, 2011: 1-2). Diğer bir taraftan örgütsel sessizlik halinde de süreç örgüt lehine çok avantajlı değildir. İşgörenler kendilerini örgütten izole ederek örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini kendilerinde tutar ve dahası bunu kolektif olarak gerçekleştirirler. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engeldir (Morrison and Milliken, 2000:706-707). Nihayetinde bu gibi davranışlar sonucunda örgüt, etkin ve verimli bir şekilde çalışamamakta ve belirlediği hedeflerden uzaklaşmaktadır. Bu noktada örgütlerin bu travmalara çözüm getirmekten önce aynen hastalık-teşhis metaforunda olduğu gibi sıkıntılar arasındaki ilişkiyi keşfetmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili bir giriş yapıldıktan sonra, ikinci ve üçüncü bölümlerde yerli ve yabancı literatür taranarak mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel anlamda kavramsal çerçeve belirlenmiş, son bölümde ise kavramlar arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test eden bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kısmında analizler vasıtasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiş ve bulgular literatür kapsamında yorumlanmıştır.

2. İşgören Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı olumlu ve olumsuz yönleriyle rasyonel ve irrasyonel bağlamda yabancı literatürde sıklıkla tartışılan, örgüte çeşitli boyutlarda etkileri araştırılan ve oldukça

popüler bir konu olmasına rağmen henüz yerli literatürde fazla yer bulamamaktadır. Kültürel denklemlerimizde sessizlik kavramı olumlu bir yaklaşım olarak vurgulansa da uygulama ve örgüt bazındaki etkileri bu bölüm içerisinde bağlılık ve kültür çerçevesinde ele alınacaktır.

2.1. Sessizlik ve İşgören Sessizliği Kavramlarının Açılımları

Sessizlik kavramı birçok yönetim bilimi kavramlarında olduğu gibi yüzeysel anlamda kolay tanımlanabilecek ve analiz edilebilecek bir yapıda gibi gözükmektedir. Oysaki oldukça karmaşık ve bağıntılı bir yapısı bulunmaktadır. Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle bizim toplumumuzda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır; "sen küçüksün konuşma" ,"büyükler konuşurken küçükler susar", "sus sen karışma", "sus ki adam sansınlar" günlük hayat içerisinde onlarca defa duyabilinecek sözlerdir. Hatta o kadar çok kültürümüze işlemiştir ki bu kavram atasözlerimize bile yansamıştır; "söz gümüşse, susmak altındır", " sükut ikrardandır"... Bu anlayış sadece günümüz ya da bizim toplumumuza ait değildir. Latin düşünür ve şair Syrus, bundan yaklaşık 20 yy. önce "Konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum" diyerek sessizliği bir açıdan çok değerli kılmıştır (Eroğlu vd.,2011).

Türk Dil Kurumu (TDK, 2012) sözlüğünde sessizliğin tanımı "sessiz olma durumu" olarak yapılmıştır. İşgören sessizliği yönetim biliminde tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'ın çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000: 707) "örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen" olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmıştırlar (Eroğlu vd., 2011). İnsanlar, hatalı olduğunu bildikleri halde genellikle çoğunluk ile aynı fikirde olmayı tercih ederler. Ayrı kalmaya isteksizliğin iki nedeni olduğu söylenebilir. İlki, kendi görüşlerinden farklı bir çoğunlukla karşı karşıya kaldığında genellikle çoğunluğun doğru olduğu sanısını kabul eder. İkincisi, insanlar azınlık durumunu sürdürmelerinin sonucunda yalnız kalacakları ve alay konusu olacakları inancını taşırlar (Nemeth ve Nemeth-Brown, 2003: 66 aktaran Çakıcı, 2007: 153). Çalışan sessizliği, "çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumları, konuları ya da olayları paylaşmayarak bilinçli olarak kendilerinde tutmaları" dır (Tangirala ve Ramanujam; 2008 aktaran Erenler, 2010: 14). Bir başka tanıma göre çalışan sessizliği, "çalışanın iş yaşamında önüne çıkabilecek problemler ve olaylar karşısında çeşitli nedenlerden dolayı kendi görüşlerini ortaya koymaktan kaçınması" dır (Zheng vd., 2008 aktaran Erenler, 2010: 14).

Yerli literatürde sessizlik konusunu ilk olarak araştıranlardan olan Çakıcı (2007:147-48) İşgören sessizliğini "sessizleşme ve sessiz kalma tümceleri ise eş anlamlı kullanılmıştır. Sessizlik psikolojideyse içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Aynı zamanda sessizleşme, aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir" olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda Pinder ve Harlos (2001: 349-350) ve Kahn (1990) işgören sessizliğini, durumu değiştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların aktif olarak iletişime katılmaması olarak ifade etmişlerdir (Alparslan, 2010: 45). Sessizliği olumsuz bir davranış biçimi olarak ele alanlar kadar Sessizliğin pozitif veya nötr bir kavram olma algısı akademik çalışmalarda da yer bulmuştur. Dyne ve arkadaşları (2003) sessizliği "konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın olmayışı" olarak tanımlamışlardır. Hirschman(1970)'ın çok ses getiren çalışmasında da sessiz kalma halini pasif bağlılık olarak görmüştür. Oysaki günümüzde en değerli sermaye düşüncedir. Çünkü bir göz on noktayı görebilirse yüz göz onlarca noktayı görebilecektir. Fakat sessizliğin pozisyonu konusu günden güne akademik çevreler tarafından tartışılmaya devam etmektedir(Eroğlu vd., 2011).

Yönetsel anlamda sessizlik kavramı ele alındığında, tanımlamalar ve çalışmalar incelendiğinde kolay tanımlanan bir kavramdan ziyade oldukça kaygan bir davranış modeli ortaya çıkmaktadır. Kendi içinde çelişkili, sübjektif ve karmaşık bir yapısı vardır. Fakat bu karmaşıklık ve irrasyonelliği içinde kendine has bir ahengi ve sınırlı rasyonelliği bulunmaktadır. Bu çizgide bahsi geçen ikilemli yapıyı Pinder ve Harlos (2001; 338'dan aktaran Eroğlu vd., 2011) şu şekilde sıralamıştır;

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir

Yukarıda da geçen karmaşıklık davranış kalıplarını çözebilmek ve kavramsal bazda sessizliği anlayabilmek için neden-sonuç içerisinde işgören sessizliğinin nedenlerini analiz etmek gerekmektedir.

2.2. İşgören Sessizliğinin Nedenleri ve Örgüt İçin Sonuçları

Çalışmada sıklıkla ifade edildiği gibi işgören sessizliği davranışının hala karanlıkta kalan ve açıklamakta zorlanılan alanları mevcuttur. Aynı zamanda irrasyonel bir yapıya sahiptir, örgütten örgüte, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle sınırları çok keskin, net nedenler listesi sunmak çok verimli görülmemektedir. Bunun yerine genel başlıklar sunmak ve genel bir çerçeve oluşturmak daha sağlıklı bulunmaktadır. Sessizliğin anlaşılmaya çalışılma sürecinde neden-sonuç ilişkisi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Sessizlik üzerine yapılmış temel çalışmalar incelendiğinde sessizlik davranışına neden olan etkenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux 2001: 13; Pinder ve Harlos 2001: 345) açıklanmaya çalışılmıştır. Eroğlu ve arkadaşları(2011) ise bu neden başlıklarına ulusal ve kültürel nedenleri ekleyerek neden kalıplarını model olarak sunmuşlardır. Aşağıda belirtilen model üzerinden kısa tanımlamalarla işgören sessizliğinin nedenleri aktarılmıştır (Eroğlu vd., 2011'den genişletilmiştir);

- **Örgütsel Nedenler**
  - Adaletsizlik kültürü:
    Örgüt içinde alınan kararlar ve yöneticilerin davranışlarında eşitsizlik hâkimdir. Bu nedenle örgüt üyeleri sessiz kalma yoluna giderler.
  - Sessizlik iklimi:
    Sessiz kalma ve sessiz bırakılma zamanla örgüt kültürünün bir parçası haline gelir, yadırganmadan kabul edilir bir varsayım haline dönüşür.
  - Örgüt kültürü:
    Örgütte güçlü ya da zayıf örgüt kültürü olması sessizlik olgusunu etkileyecektir. Güçlü olması durumunda örgütsel bağlılık ve vatandaşlık kavramları dahilinde örgüte zarar verme kokusuyla sessizliği bir vefa olarak görebilir. Örgüt kültürünün zayıf olduğu durumlarda ise umursamazlık duygusuyla katılım ve katkıdan uzak durabilir.
- **Yönetsel Nedenler**
  - Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları:
    Örgüt düzeni içersinde belirli bir hiyerarşik yapı günümüzde sistemli olarak bulunmaktadır. Her yöneticinin bir de üst yöneticisi veya değerlendiricisi bulunur. İşgörenler tarafından yapılacak olan her geri dönüşü ara yönetici kendisi için risk olarak algılar ve sessizlik iklimi oluşturabilir.
  - İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar:
    Narsist kişilik özellikleri sergileyen yöneticilerde sık sık karşılaşılan bir durum olarak işgörenlerden gelecek fikirlere değer vermem ve dikkate almamadan kaynaklanan, sonucunda işgöreni sessizliğe sürükleyen davranış kalıpları
  - Yöneticin yapısı:
    Yöneticilerin kişilik özellikleri ve yönetim modellerine bağlı olarak şekillenecek durumlardır. Katı ve mekanik yönetim anlayışı benimseyen bir yönetici fikirlere ve eleştirilere kapalı olacaktır. Bu durumda zincirleme olarak işgören sessizliğine neden olabilir.
  - Yönetim ekibinin homojenliği:
    Homojen bir ekip çoğu zaman verimlilik ve ahenk olarak görülse bile zamanla düşünceler benzeşmeye ve ayrılığa düşülmemek adına susulmaya başlanır. Bu anlamda katılımcılar iyi niyetli bile olsalar sessizlik girdabına girmiş olurlar.
- **Bireysel Nedenler**
  - Güven eksikliği:
    Kişinin özgüveni zayıfsa bu karakteristik özelliğinden ötürü sesiz kalma ve katkıda bulunmaktan çekinme durumları söz konusu olacaktır.
  - Konuşmanın riskli bulunması:
    Örgüt paydaşları ve diğer soysa-kültürel baskı ve nedenlerden ötürü katkıda bulunmak denenir fakat zarar ya da negatif bir reaksiyonla karşılaşıldığında tekrarlanmaz ve sessizlik davranışı kabul edilir.
  - İzolasyon korkusu:
    Örgütün yararına olan her seçenek örgüt çalışanlarının ya da örgüt içinde belli grupların yararına olmayabilir. Ortaya atılacak fikir, katkı eğer büyük kitleyi etkileyecekse işgörenler düşüncelerini ortaya koymaktan geri adım atacaklardır.
  - Geçmiş tecrübeler:
    Daha önce işgören sessiz kalmama davranışını kullandığında olumsuz bir tavırla karşılaştıysa ve yaşantısı dahilinde tekrar gösterdiyse kişi kendini korumak adına sessiz kalma arzusunda olacaktır.
  - İlişkileri zedeleme korkusu:
    İşgören çalıştığı süre boyunca gerek terfi gerek taktir almak adına çaba göstermektedir. Bu çabayı sessiz kalmayıp, katkı-katılım sağlayarak devam etme arzusunda olabilir. Fakat ortaya konulacak fkirler sonucunda alınma, kırgınlık, tavır alma, yanlış anlaşılma gibi korkular nedeniyle değerli bilgilerini paylaşmayacaktır.
  - Karakter özellikleri:
    İşgörenin kişilik özellikleri ve inanışlarında sessizlik kararında etkisi olabilmektedir; kişinin dışadönük olması, dürüst-vicdanlı olması, uzlaşmacı-hırçın olması bu anlamda etkili olacaktır.
- **Ulusal ve kültürel nedenler**
  - Kültürel yapı ve normlar:
    Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikardır. Çakıcı (2007) çalışmasında benzer olan görüşü "Bu koşulların bekli de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır." şeklinde ifade etmiştir. Örneğin kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalınması düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir(Eroğlu vd., 2011).
  - Güç mesafesi:
    Resmi ve algılanan olmak üzere farklı güç mesafeleri vardır. Doğu özellikleri taşıyan toplumlarda aidiyet, biat, normatif bağlılık yüksek olduğu kabul edilir; liderler ve yöneticiler ulaşılmaz, söyledikleri tartışılmaz gerçek olarak algılanır. Bu tip özellikler sessizliğe neden olur.

Literatürde sessizliğin sonuçları genellikle olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Ortaya konuşan çalışmalarda bunu desteklemektedir(Milliken vd.,2003; Slade,2008; Morrison ve Milliken,2000). Yönetsel anlamda örgütsel ölçekte ele alındığında sessizliğin iki düzlemde belirgin sonuçları çıkmaktadır. Bunlardan birincisi örgütsel düzeyde, diğeri ise bireysel düzeydeki etkileridir. Alparslan(2010;53-55) çalışmasında sözü geçen sonuçları derlemiştir. Aşağıda bu sonuçlar öz olarak derlenmiştir;

- Örgütsel Düzlemde;
    - Örgütsel anlamda yanlış kararların verilmesine sebep olabilmekte,
    - Çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte,
    - Örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemekte
    - Örgütsel sosyalizasyonun ve uyumun sağlanmasını da engelleyici bir unsur oluşturmakta
    - Hataların tespiti, dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olmakta
    - Kritik bilgilerin yönetsel dolaşımı zorlaşmakta
    - Problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkilemekte
    - Kalıplaşan karar verme prosedürleri şekillenmekte,
    - Yönetimsel yetersizliğe sebebiyet vermekte
    - Ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliğe dolaylı olarak neden olmakta
    - Sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkilemekte
    - Çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürmektedir.
- Bireysel Düzlemde;
    - Aşağılanmış duygusu oluşturmaktadır.
    - Bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai
    - Arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar.
    - Bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacak abartılı boyutlara erişecektir. Bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir.
    - Yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri zarar görecektir
    - Fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir.
    - Örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır.
    - 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
    - Bilişsel uyumsuzluğun artmasına sebep olmaktadır.

2.3. İşgören Sessizliğin Türleri

İşgören sessizliğine neden olan oldukça farklı neden ortaya konulabilmektedir. Buna paralel olarak sessizlik türleri de çeşitlilik gösterecektir. Bu neden-sonuç içersinde doğal bir süreçtir. İlk bakışta sessizlik gibi basit görünen bir kavramın bu denli karmaşıklaşabileceği dışarıdan bakan gözlere anlaşılmaz gelebilir. Fakat unutulmamalıdır ki insanın davranışlarının irrasyonel bir tavrı olabilmektedir. Başka bir ifadeyle değişkenlik arz eder. Sessizlik tepkisi kişiden kişiye farklılık gösterebilir; kimisi kendine bir zarar gelmesinden çekindiği için, kimisi dogmatik düşünce tarzına çok adepte olduğu için, kimisi çalıştığı örgüte zarar geleceğini düşündüğü için susma eylemini tercih eder.

Literatür incelendiğinde detaylı olarak ilk ayrımı ve sınıflandırmayı Pinder ve Harlos (2001) ortaya koyduğu görülmektedir; çalışmalarında sessizliği, razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) çalışmasında Pinder ve Harlos(2001)'un atladığı 3. bir boyuta işgörenin, örgütünün ve diğerlerinin çıkarlarına koruma isteğine vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda sözü geçen boyutlara Toplum Yanlısı/Koruma Amaçlı sessizliği (prosocial silence) eklemiş. Sözü geçen sessizlik boyutlarının temel açılımları aşağıdaki gibidir(Erenler, 2010; 21);

- **Razı Olma Sessizliği (Acquıescence Sılence)**

Pasif bir davranış olarak ele alınan bu sessizlik türü "hoş olmayan bir şeyin kabul edilmesine dayalı olarak değerli düşünce, bilgi ve fikirlerin gizlenmesi" olarak tanımlanır.

- **Savunmacı Sessizlik (Defensıve Sılence)**

Temelinde korku barındıran savunmacı sessizlik, "bireyin kendisini korumak amacıyla önemli düşünce, bilgi ve fikirlerini gizlemesi" şeklinde tanımlanmaktadır(Erenler, 2010: 21). Başka bir ifadeyle çalışanların işsiz kalma veya terfi edebilmek gibi amaçlar doğrultusunda olaylar karşında sessiz kalmaları ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmalarıdır.

- **Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocıal Sılence)**

Olumlu sosyal sessizlik kavramıyla araştırmacılar sessizlik kavramını detaylandırmaya çalışmışlardır. Buradaki amaç işgörenlerin çalıştıkları kurum, çalışma arkadaşları ve çevrelerinin iyiliği ve geleceği gibi konularda sessizliğini koruyarak düşüncelerini devamlılığın sağlanması için dile getirmeme durumlarıdır.

3. Mobbing ve Sessizlik İlişkisi

2000'li yılların başından bu yana Davranış literatüründe olduğu kadar halk arasında ve iş dünyasında da popülerliği ve bilinirliliği artan belki de ön öne çıkan kavramlardan biri kavramı içeriksel anlamda dolduran Leymann(1996) tarafından "bir veya birkaç kişinin bir kişiye yönelik olarak sergilediği organize ve süreklilik arz eden nitelikte, fiziksel ve/veya psikolojik zarara yol açan, çok sık ve uzun bir dönem boyunca süren tacizci davranışlar ve saldırganlıklar" olarak tanımlanan Mobbingtir. Bu bölümde Mobbing kavramı içeriği ve özellikleriyle beraber sessizlik kavramıyla olan ilişkisi tartışılmıştır.

3.1. Mobbing Kavramı ve İçeriği

Rekabet koşullarının değişmesi ve emek bazlı üretimden fikir bazlı üretime geçilesiyle beraber yönetim ve davranış bilimleri alanında araştırma yapan bilim insanları tarafından özellikle istifa ederek işyerinden ayrılan beyaz yakalı çalışanlar arasında, başlangıçta işyerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılarla ortaya çıktığı düşünülen, ama varlığı ve boyutu daha önce bilinmeyen yeni bir işyerinden uzaklaşma durumu ve işyeri bağlantılı psikolojik bir problem saptanmış ve bu olgu mobbing" olarak adlandırılmıştır(Tınaz, 2006a). 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 gelinen 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(Tınaz, 2006b).

1990'larda kavramlaştırılan mobbing ülkemizde popülerliğini 2000'lerin ortasında kazanmaya başlamıştır. Mobbing kavramının Batı literatüründen giren bir kavram olması nedeniyle, Türkçe karşılığı konusunda bir terminoloji sorunu yaşanmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de mobbing olgusu açıklanırken, işyerinde duygusal şiddet, duygusal taciz, duygusal terör, psikolojik şiddet, işyeri travması, işyerinde zorbalık, yıldırma vb. terimler tercih edilmektedir. (Çobanoğlu, 2005:20). Bu bağlamda kavrama ne ad verildiğinden ziyade kavramın içeriği ve sınırları önem kazanmaktadır. Mobbing kavramı ile karşılan birçok araştırmacının belki de ilk yanılgısı mobbingin mağdurlarının daima alt kademedeki işgörenlerin olduğu yanılgısıdır. Oysaki başta da ifade edildiği gibi mobbing derin ve çok boyutlu bir kavramdır. Aynı Mobbing kavramına ilham veren biyolojideki "kuşların, tilki gibi daha güçlü ve yalnız bir hayvana toplu şekilde hücum ederek uzaklaştırması; ya da aynı kuluçkadan çıkan kuşlar arasında yaşanan ve diğer kuşların, aralarındaki en zayıf kuşu yiyecek ve sudan uzak tutarak dışlaması, iyice güçsüz bir hale getirmesi ve en sonunda da fiziksel saldırılarla öldürerek grubun dışına atması(Westhues, 2002'den aktaran Tınaz, 2006a)" gibi kuş davranışları metaforunda olduğu gibi eş pozisyondakiler ya da az rastlansa bile şaşırtıcı olarak üst pozisyondakilerde mağdur olabilmektedir. Şiddetin yönü açısından mobbing üç şekilde iki yönde meydana gelir. Bu ayrım aşağıdaki Tablo'da detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 1: Şiddetin Uygulanma Yönü Açısından Mobbing Türleri

ŞİDDET EKSENİ	ŞİDDET YÖNÜ	İÇERİĞİ	BAŞLICA NEDENLERİ
DİKEY	Yukardan Aşağıya	Mobbingin en çok karşılaşılan ve kabul edilen türüdür. Üst pozisyondaki bir çalışanın altında bulunan bir astına psikolojik şiddet uygulamasıdır.	1.Amirinden daha başarılı bir astın varlığı 2.Politik ve dini nedenler 3.Gücün etkisinde kalma 4.Kişisel nedenler 5.Cinsiyet farklılığı
	Aşağıdan Yukarıya	Mobbing türler arasında en az rastlananıdır. Astların bir araya gelerek üstte bulunan bir kişiye uyguladıkları sistemli yıldırma çapasıdır.	1.Tecrübesiz amir 2.Genç amir 3.Grubun özelliklerinin taşımayan amir 4.İmajı ve karakteri zayıf amir
YATAY	Eş Pozisyon	Aralarında fonksiyonel iş ilişkisi bulunan eş pozisyonlarda bulunan örgüt üyeleri arasında gözlemlenen çoğunlukla rekabet ve çekişme ile üstü örtülen mobbing türüdür.	1.Çekememezlik, 2.Kıskançlık, 3.Kişisel hoşlanama, 4.Rekabet, 5.Farklı bir ülkeden veya farklı bir bölgeden gelmiş olma, 6. Irk ve politik nedenler

Kaynak: Yavuz(2007)'un çalışmasından yararlanılarak tasarlanmıştır.

Örgüt içerisinde her yaşanan olumsuz ya da kaba davranışı da mobbing olarak nitelendirmek yanlış olacaktır. Mobbing'ten bahsedebilmek için mobbing'in, kişilik hakları ya da sağlık gibi hukuki bir yararı ihlal etmesi ve açık bir şekilde mağdur-fail ilişkisinin kurulabilmesi gerekir. Mobbing sürecine hedef olan kişi işyerinde korumasız, yardımsız ve yalnız bırakılmakta ve mobbing, mağdurun sağlığını ve sosyal düzenini olumsuz etkilemektedir (Eroğlu, 2015). Davranışsal boyutu olduğu gibi hukuksal boyutu da bulunan mobbing için T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2014) hazırladığı raporda mobbingin unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- İşyerinde gerçekleşmelidir.
- Üstler tarafından astlarına uygulanabileceği gibi, astları tarafından üstlerine de uygulanabilir ya da eşitler arasında da gerçekleşebilir.
- Sistemli bir şekilde yapılmalıdır.
- Süreklilik kazanmış bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Kasıtlı yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacında olmalıdır.
- Mağdurun kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlığında zarar ortaya çıkmalıdır.
- Kişiye yönelik olumsuz tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir.

Mobbing unsurları daha farklı bir ifadeyle bir negatif davranış kalıbının mobbing olarak kabul edilebilmesi için gerek unsurlar yukarıda sıralanmıştır. Bununla beraber bu unsurların oluştuğu ortam da önem arz etmektedir.

3.2. Mobbingin Yeşermesine Ortam Sağlayan Koşullar

Mobbing az ya da çok, şiddetli ya da yumuşak hemen hemen her örgütte farklı aşamalarda görülmektedir, bu anlamda neredeyse kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt içerisinde insan faktörü ile metaforik anlamda pusuda yatan ve bastırılan mobbing belirli durumlarda daha fazla ortaya çıkabilmekte ve olumsuz bağlamda gelişimini hızlandırmaktadır. Örgütsel içerik açısından ele alındığında Mobbinge ortam hazırlayan kriterler aşağıdaki gibi sıralanmıştır(Cevher ve Öztürk, 2015);

3.3. Davranışsal Boyutta Mobbing Süreci

Mobbing haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya psikolojik terör uygulamak yoluyla bir kişiyi iş yerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylemdir (Davenport vd., 2003: 22). 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 anlayışla karşılanabilirler. Ancak bu davranışlar, sistematik olarak uzun bir süre içinde tekrarlanırsa anlamları değişir ve kasıtlı tacize dönüşür. Sonuç olarak işyerinde psikolojik tacizin nihai hedefi olarak birey, kendi isteğiyle veya kendi isteği dışında iş yaşamından uzaklaşır(Tınaz, 2010). Leymann (1996) bu süreci genelleyerek çatışma aşaması, saldırgan eylem aşaması, yönetimin devreye girmesi aşaması, Damgalanma-Tükenmişlik aşaması, İşten ayrılma aşaması olarak beş aşamada değerlendirmiştir. (Tınaz ve Karatuna, 2010)

Tablo2: Mobbinge Neden Olan Faktörler

FAKTÖRLER	İÇERİK	
BİREYSEL **(Davenport vd., 2003; 38-39)**	**1.Birisini bir grup kuralını kabul etmeye zorlama arzusu** **2.Düşmanlıktan hoşlanma** **3.Can sıkıntısı içinde zevk arayışı**	1.Önyargıları pekiştirme isteği 2.Ayrıcalıklı olduğuna inanmak 3.Bencillik
ÖRGÜTSEL **(Davenport vd., 2003;46)**	**1**.Örgüt içinde istenmeyen bir kişiden kurtulmak istendiğinde, **2.**Örgüt içinde istenen değişime ayak uyduramayanlar olduğunda, **3.**Çalışanların güncel bilgi ve teknolojideki değişiklere ayak uyduramaması durumunda, **4.**Küçülme politikası nedeniyle istihdamın daraltılması isten-diğinde, **5.**İşgücünün genç çalışanlardan oluşturulması istendiğinde, **6**.Çalışanların örgütün yeni amaçlarını benimsemedikleri du-rumlarda,	1.Herhangi bir konuda örgütsel başarının arttırılması istendiğinde, 2.Örgütün yönetim kademelerinde radikal değişiklikler olduğunda, 3.Örgütün liderlerinin duygusal zekadan yoksun olmaları durumunda, 4.Örgüt yönetimi örgüt içindeki alt gruplar arasında yaşanan güç çekişmelerinde gruplardan birinin yanında tavır takın-dığında, 5.Örgütün maliyet bazlı düşünerek daha pahalı olan eski personeli daha ucuz olan yenisiyle değiştirmek istemesi.
SOSYAL **(Turan, 2014)**	1.Yaşam tarzındaki değişiklikler 2.Teknolojik değişmeler 3.Değerlere bağlılığın azalması 4.Aşırı yoğun rekabet 5.Sınırlı kaynakları paylaşma fikri	1.Aşırı verimlilik baskısı 2.Bencilleşme ve bireyselleşme 3.Değişim ve belirsizlik 4.Statü farkları 5.Kalitesiz iletişim kanalları

3.4. Mobbing ve Sessizlik Denklemi

Bilgi odaklı piyasanın etkisiyle insana verilen önem artmakta ve oluşan entelektüel sermayeden maksimum fayda sağlanmak istenmektedir. Bu da rekabet koşullarında ayakta kalabilmek adına doğru bir yaklaşımdır. Fakat örgütlerde fark edilmesi ve önlem alınabilmesi açısından en zor baş edilebilen sorunlar da yine insan kaynaklı olarak ortaya çıkan problemlerdir. Mobbing ve örgütsel sessizlik bu sorunların başında gelmektedir. Bu bağlamda işgören çalışma ortamında üstleri ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte, bunun sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma ile kendini izole etme, örgütle ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini saklı tutma gibi örgütsel etkinliği azaltacak yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyecek davranışlara yönelebilmektedir(Çavuş vd., 2015).Davranış literatürü incelendiğinde ve yorumlandığında mobbing ile sessizlik arasında açık bir etkileşim olduğu fark edilmektedir. Basit anlamda düşünüldüğünde Mobbinge maruz kalan bireylerin göstereceği ilk tepkilerin başında kendisini organizasyondan soyutlayıp olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde fikir ve görüş beyan etmemeye başlayarak örgütsel sessizlik davranışı göstermeye başlayacaktır(Gül ve Özcan, 2011). Örgüt hiyerarşisinde alt kademelerde bulunanların, mobbinge daha fazla maruz kaldıkları ve daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri olağan bir gerçektir (Fox ve Stallworth, 2005). Benzer anlamda yukarıda ifade edildiği üzere mobbing davranışlarından biri de mağdurun kişisel ilişkiler ile sosyal ilişkilerini geliştirmesi engellenerek susturulmasıdır (Leymann, 1996).

Bu konu dünyadan araştırmacıların dikkatini çektiği gibi yerli araştırmacılarında dikkatini çekmiştir. Gül ve Özcan(2011) çalışmalarında tarafından kamu personeli üzerinde yürütülen araştırma sonucunda mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer olarak Başka bir kamu üniversitesinde çalışan akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, çalışanların %25'i düşük düzeyde, %63'ü orta düzeyde ve %12'si de yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışı sergilemektedir. Araştırma sonucuna göre mobbing ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, yani mobbing arttıkça örgütsel sessizliğin arttığı söylenebilir (Kalay ve Oğrak, 2012). Son olarak ise, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapmakta olan 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır(Çavuş vd., 2015).

4. Örgütsel Sessizlik ve Mobbing Üzerine Bir Araştırma

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

İşletmelerde örgütsel sessizlik ile mobbing arasındaki ilişki bazı araştırmalarda ele alınmıştır. Bu araştırmalara göre örgütsel sessizliğin mobbingi etkileyen faktörler arasında yer aldığı söylenebilir. Ya da "mobbing örgütsel sessizliğe neden olur" şeklindeki ifadenin tam tersini de söylemek mümkündür. Bu çerçevede hazırlanan bu çalışmadaki amaç, örgütsel sessizlik ve mobbing arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, örgütsel sessizliği oluşturan değişkenlerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Daha önce geçerlilik ve güvenilirliği test edilen Leyman'ın mobbing ölçeğinden ve Çakıcı' nın örgütsel sessizlik ölçeğinden faydalanılarak hazırlanan anketler, İzmir Atatürk Organize Sanayisinde çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 15.0'te analiz edilmiştir. Araştırma elde edilen veriler üzerinden 3 bölümde hazırlanmıştır. Çalışanların demografik özelliklerinin yer aldığı *frekans ve yüzde tabloları*; örgütsel sessizlik ve mobbinge yönelik *korelasyon tablosu*, demografik değişkenlerin örgütsel sessizlikle ilişkisini ölçen *"Man Whitney U, Kruskal Wallis"* testlerinin olduğu tablolar araştırmanın üç aşamasında yer almıştır.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir Atatürk Organize Sanayi' sinde farklı işletmelerde görev yapmakta olan 278 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada, demografik bilgilere yönelik sorular, örgütsel sessizlik ve mobbing ile ilgili 5 li likert ölçeğine dayalı sorular kullanılmıştır. Çalışmada anket soruları için Cronbach Alpha Testinden elde edilen değerin %70 ve üzerinde olması anket güvenilirliğinin göstergesidir. Bu doğrultuda yapılan anketin güvenilirliği %70' in üzerinde hesaplandığından (Cronbach's Alpha 0,997) çalışmanın

başında anketin güvenilir olduğuna ve istatistiksel analizlerin yapılabileceğine karar verilmiştir.

4.3. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

4.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket bulguları tablolar halinde gösterilerek çalışmada elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların demografik özellikleri, eğitim bilgileri, görevleri ve görev sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 3' te gösterilmektedir:

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	105	42,3
	Erkek	143	57,7
	Toplam	**248**	**100**
Yaş Aralıkları	18-20	24	9,7
	21-25	119	48,0
	26-30	82	33,1
	31-35	12	4,8
	36-40	11	4,4
	41 ve Üstü	0	0
	Toplam	**248**	**100**
Medeni Durum	Evli	129	52,0
	Bekar	115	46,4
	Boşanmış	4	1,6
	Toplam	**248**	**100**
Eğitim Durumu	İlkokul-Ortaokul	9	3,6
	Lise	209	84,3
	Ön Lisans	30	12,1
	Toplam	**248**	**100**

Tablo 3'te görüleceği üzere katılımcıların % 42,3' ü kadınlardan, % 57,7' si erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların yarısından fazlası erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar yaşlarına göre % 9,7' si 18-20, % 48' i 21-25; % 33,1' i 26-30; % 4,8' i 31-35; % 4,4' ü 36-40 şeklinde dağılmaktadır.

Katılımcılar medeni durumlarına göre sınıflandırıldığında katılımcıların % 52' sinin evli; % 46,4' ünün bekar olduğu; % 1,6' sının da boşanmış grubunda yer aldığı görülmüştür. Katılımcıların % 3, 4' ü ilkokul/ortaokul mezunudur. % 84,3' ü lise mezunu iken; % 12,1 i ön lisanstan mezun durumundadır. Araştırmada lisans veya lisansüstü mezunu katılımcı yer almamaktadır.

4.3.2. Katılımcıların Görevleri ve Görev Sürelerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların görevleri ve çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Görevleri ve Görev Sürelerine İlişkin Bulgular

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Görev (Pozisyon)	Şef	30	12,1
	Teknik Personel	20	8,1
	Diğer	198	79,8
	Toplam	**248**	**100**
Görev Süresi	1 Yıldan Az	72	29,0
	1-3 Yıl Arası	149	60,1
	4-6 Yıl Arası	22	8,9
	7-9 Yıl Arası	4	1,6
	10 Yıldan Fazla	1	0,4
	Toplam	**248**	**100**

Katılımcıların % 12'1' i şef olarak çalışırken; % 8'1 i idari/teknik personel kadrosunda çalışmaktadır. Diğer olarak ifade edilen kadrolarda ise (Uzman, Yönetici vb) katılımcıların % 79,8' i çalışmaktadır. Katılımcıların işyerlerindeki çalışma süresi incelendiğinde; % 29' unun bir yıldan daha az bir süredir iş yerinde çalıştığı; % 60,1' inin 1-3 yıl arasında şu anki iş yerinde çalıştığı; % 8,9' unun 4-6 yıl arasında çalıştığı; % 1,6' sının 7-9 yıldır çalıştığı; % 0,4' ünün ise 10 yıldan fazla çalıştığı tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin spearman korelasyon analizi ve *Man Whitney U, Kruskal Wallis* analizleri ile test edilmesinden önce, Çakıcı' nın(2007:145-162) örgütsel sessizlik ölçeği ve LIPT (Leyman, 1994:163-184) Mobbing ölçeğine göre gruplanan sorular, güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Buna göre iki ölçek grubunda yer alan değişkenlerin güvenilirlikleri Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerinin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach (α)
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırılar	9	,991
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar	5	,982
İtibara Yönelik Saldırılar	12	,993
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar	7	,986
Sağlığa Yönelik Saldırılar	4	,979
Mobbing	**37**	**,998**
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	12	,994
İşin Kendisiyle İlgili Nedenler	5	,985
Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler	4	,986
İzolasyon Korkusu	4	,983
İlişkileri Zedeleme Korkusu	3	,978
Örgütsel Sessizlik	**28**	**,998**

Güvenilirlik analizinde, örgütsel sessizlik ve mobbing ölçeğinde yer alan alt değişkenlerin tamamının alfa katsayılarına bakılmıştır. Tablo 5'te ilgili değişkenler ve Cronbach Alpha katsayıları görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve mobbing ile ilgili değişkenlerin her birinin ayrı ayrı SPSS'te Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0,978 ile 0,994 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70'lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

Çalışmada ayrıca değişkenler üzerinde korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Spearman korelasyonu ile örgütsel sessizlik ile mobbing arasında ilişki olup olmadığına bakılmaktadır. Anketten elde edilen veriler normal dağılıma uymadığı için Pearson Korelasyon analizi yerine Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi için araştırmanın değişkenlerini oluşturan örgütsel sessizlik ve mobbing ölçeklerinin alt değişkenlerini temsil eden değişkenlerin Spearman korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Spearman korelasyon katsayıları yorumlanırken ilişkilerin anlamları; 0-0,25= çok zayıf ilişki; 0,26-049=zayıf ilişki; 050-069= orta düzey ilişki; 070-089= yüksek ilişki; 0,90-100= çok yüksek ilişki şeklindedir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Mobbing Arasındaki Korelasyon Analizi

	Kendini Gel. ve İletişime Saldırılar	Sosyal İlişkilere Saldırılar	İtibara Saldırılar	Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Saldırılar	Sağlığa Saldırılar	Yönetsel /Örgütsel Nedenler	İşin Kendisiyle İlgili Nedenler	Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu
Kendini Gel. ve İletişime Saldırılar	1,000									
Sosyal İlişkilere Saldırılar	,686(**)	1,000								
İtibara Saldırılar	,801(**)	,725(**)	1,000							
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Saldırılar	,774(**)	,772(**)	,754(**)	1,000						
Sağlığa Saldırılar	,790(**)	,732(**)	,796(**)	,755(**)	1,000					
Yönetsel /Örgütsel Nedenler	,777(**)	,716(**)	,801(**)	,784(**)	**,818(**)**	1,000				
İşin Kendisiyle İlgili Nedenler	**,796(**)**	,774(**)	,784(**)	,757(**)	,791(**)	,752(**)	1,000			
Tecrübe Eksikliğine Bağlı Nedenler	,759(**)	,789(**)	**,805(**)**	**,825(**)**	,754(**)	,779(**)	,743(**)	1,000		
İzolasyon Korkusu	,774(**)	,778(**)	,773(**)	,729(**)	,724(**)	,795(**)	,782(**)	,766(**)	1,000	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,761(**)	**,819(**)**	,797(**)	,813(**)	,781(**)	,781(**)	,842(**)	,773(**)	,738(**)	1,000

Tabloda yer alan diğer değişkenler incelendiğinde "Sosyal itibara yönelik saldırılar ve ilişkileri zedeleme korkusu" arasındaki ilişki düzeyinin 0,819 olduğu görülmektedir. Buna göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar arttığında örgütsel sessizlik değişkenlerinden ilişkileri zedeleme korkusu da pozitif yönde artmaktadır. İş arkadaşlarından uzaklaştırılma, çevredeki insanların çalışanla konuşmaması, yokmuş gibi davranma eylemlerinin artmasıyla çalışanın bu tarz problemleri anlattığında ilişkilerinin zedelenebileceğinden korkması durumu meydana gelmektedir.

Mobbing değişkenlerinden itibara yönelik saldırılar ile tecrübe eksikliğine bağlı nedenler arasındaki ilişki ise 0,805 oranındadır. Buna göre itibara yönelik saldırılar arttığında tecrübe eksikliğine bağlı nedenler de pozitif yönde artış göstermektedir. Kişinin itibarına yönelik saldırıları arttıkça problemleri dile getirme konusunda deneyimsizlik, konu ile ilgili fikir bildirmenin önemsenmemesi düşüncesi de artmaktadır. Benzer şekilde yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile tecrübe eksikliğine bağlı nedenler arasında 0,825 oranında pozitif yönde ilişki mevcuttur.

Özgüven ve itibarı zedeleyecek işlerin verilmesi gibi eylemler arttığında çalışanlar kendisinde problem bildirme veya öneride bulunmak adına yeterince tecrübeyi kendilerinde görememektedir.

Son olarak tablo 5 incelendiğinde sağlığa yönelik saldırılar ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki düzeyi 0,818 oranında çıkmıştır. Buna göre çalışanlara yönelik fiziksel şiddet veya fiziksel zarar verme arttığında çalışan açıkça konuşmanın fayda sağlamayacağını, konuştuğunda kötü muameleye maruz kalacağını düşünmektedir.

Araştırmada mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendikten sonra ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik arasındaki ilişki düzeyleri de incelenmiştir. Buna göre katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

Tablo 7. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren Mann- Whitney U Testi Tablosu

Demografik Değişken	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U Değeri	p
Cinsiyet	Kadın	105	133,6	14034	6545,5	,083
	Erkek	143	117,7	16841		

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı p değerlerinden anlaşılabilmektedir. Buna göre tabloda yer alan p=,083> 0,05 olduğu için; örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşmadığı, istatistiksel olarak böyle bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

Tablo 8: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşlarına, Eğitim Durumlarına ve Çalışma Sürelerine Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu

Demografik Değişkenler	Gruplar	N	Sıra Ort.	Sd	X^2	Anlamlılık Düzeyi (p)
Yaş	18-20	24	116,00	4	10,427	,034
	21-25	119	114,63			
	26-30	82	140,96			
	31-35	12	99,25			
	36-40	11	154,64			
	41 +	0	0			
Eğitim Durumu	İlkokul-Ortaokul	9	120,17	2	8,118	,017

	Lise	209	129,64			
	Ön Lisans	30	90,00			
Çalışma Süresi	1 yıldan az	72	135,49	4	7,814	,099
	1-3 yıl arası	149	115,80			
	4-6 yıl arası	22	141,09			
	7-9 yıl arası	4	130,13			
	10 yıldan fazla	1	241,50			

Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren tablo incelendiğinde p=,034 < 0,05 değeri görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik yaş aralıklarına göre farklılaşmaktadır. Özellikle "36-40 yaş aralığında örgütsel sessizlik daha çok önemsenmektedir" yorumu da ortalamalara bakılarak yapılabilir. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde p=,017< değeri görülmektedir. Buna göre katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri eğitimlerine göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar dikkate alındığında ise eğitim düzeyi lise olan katılımcıların örgüt içinde sessiz kalma düzeyleri daha yüksek görülmektedir. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde p=,099> 0,05 değeri görülmektedir. Buna göre katılımcıların örgütsel sessizliklerinin çalışma sürelerine göre farklılaşmadığı, istatistiksel olarak böyle bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

5. Sonuç

Çalışmada örgütsel sessizlik ve mobbing arasındaki ilişki araştırılmıştır. Mobbing ve örgütsel sessizlik ölçekleri dikkate alınarak İzmir Organize Sanayi'nde 278 çalışana anket uygulanmıştır. Örgütsel sessizlik ve mobbinge yönelik değişkenlerin güvenilirlik analizler yapıldığında değişkenlerin alfa katsayıları % 70' in üzerinde bulunmuştur. Araştırmada çalışanların sorulara verdikleri cevaplar "örgütsel sessizlik ve mobbing" arasındaki ilişki kapsamında korelasyon analizi ile incelenmiştir. Her iki ölçeğe ait alt değişkenlerin spearman korelasyon katsayılarının 0,686 ile 0,825 arasında değiştiği görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki en yüksek değerler incelendiğinde, "Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ve işin kendisiyle ilgili nedenler" arasındaki ilişki düzeyinin 0,796 olduğu; "Sosyal itibara yönelik saldırılar ve ilişkileri zedeleme korkusu" arasındaki ilişki düzeyinin 0,819 olduğu, itibara yönelik saldırılar ile tecrübe eksikliğine bağlı nedenler arasındaki ilişki ise 0,805 oranında olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile tecrübe eksikliğine bağlı nedenler arasında 0,825 oranında pozitif yönde ilişki olduğu da tespit edilmiştir. Sağlığa yönelik saldırılar ile yönetsel ve örgütsel nedenler arasındaki ilişki düzeyi ise 0,818 oranında bulunmuştur. Buna göre çalışanların örgütsel sessizliğini etkileyen nedenler sırasıyla sosyal itibara yönelik saldırılar, sağlığa yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar şeklinde ifade edilebilir. Araştırmada ayrıca mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendikten sonra ayrıca katılımcıların demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizlik arasındaki ilişki düzeyleri de incelenmiştir. Buna göre, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına ve eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır. Cinsiyet ve çalışma süresi ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Davranış bilimleri literatürü de incelendiğinde mobbing ve örgütsel sessizlik arasında açık bir etkileşim olduğu görülmektedir. Mobbing ve örgütsel sessizliğin bu etkileşimi olumlu ya da olumsuz şekilde görülebilmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan mobbing faktörleri bireyleri yalnızlaştırabilmektedir. Yalnızlaşan bireyin örgütten kendisini soyutlayacağı ve bunun sonucunda da sessizliğin meydana geleceği daha önceki çalışmalarda ele alınmıştır. Yapılan çalışmalardan da yola çıkılarak örgütsel sessizliğin engellenebilmesi için mobbing eylemlerinin durdurulması önerilebilir. Mobbingin olmadığı örgütlerde örgütün iç huzuru sağlanabilir. Kişisel ilişkilerin ve örgüt içi sosyal ilişkilerin geliştirilmesi paylaşımı artıracağından sessizlik de azalacaktır. Bu yüzden katılımcı ve demokratik bir yaklaşım, bilginin ortak payda ekseninde paylaşılması, çalışanların sessizliğine değil, örgüt içerisinde ses vermelerine neden olabilecektir. Bundan sonraki çalışmalarda mobbing ve sessizlik arasındaki ilişkinin yönünün araştırılması ve bu ilişkiden doğacak örgütsel sıkıntılara çözüm arayışına girilmesi önerilmektedir.

Kaynaklar

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

Cevher E. ve Öztürk U.C. (2015), İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma, 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 7-9 Mayıs 2015, Aksaray.

Çakıcı, A. (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1);145 162.

Çavuş, M. F.; Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S.(2015), Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi Cilt 3, Sayı 1, 2015, ss.10-20.

Çobanoğlu, Ş., (2005), Mobbing, İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri Timaş Yayınları, İstanbul.

ÇSGB(2014), işyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi, Özel Matbaası, Ankara.

Davenport, N., Swartz, R.D. ve Eliot, G.P. (2003), Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz, (Çev.: Osman Cem Önertoy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Dyne, L. V.; Ang S. ve Botero, I. (2003), Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs, Journal Of Management Studies 40(6):1359-1393.

Erenler, E. (2010), Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

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

Eroğlu, O. (2015), Türk Yönetim ve Organizasyon Yazınında Mobbing: Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri ve

Lisansüstü Tezler Üzerine Bir İnceleme, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 10(1), 269-286.

Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005), Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace, Journal of Vocational Behavioral, 66(3), 438–456.

Gül, H. ve Özcan N. (2011), Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. KSÜ İİBF Dergisi, 1(2), 107-135.

Hirschman ,A. (1970), Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kahn, W. A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, Administrative Science Quarterly, 33(4): 692–724.

Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012), Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 492-495, İzmir.

Leymann, H. (1996), The Contend and Development of Mobbing at Work, European Journal of Work and Organizational Psychology. 5 (2);165-184.

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

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

Özcan, N. (2011), Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel andHuman Resources Management, 20: 331-369.

Premeaux, S.F. (2001), Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace, Louisiana State University Doktora Tezi, A.B.D.

Slade M. R.(2008), The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, George Washington Universitesi Doktora Tezi, A.B.D.

TDK/ Türk Dil Kurumu (2012), http://www.tdk.gov.tr, erişim tarihi: 11.09.2015

Tınaz, P. (2010), Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, Mercek MESS Dergisi, http://pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf, erişim tarihi: 10.09.2015.

Tınaz, P. ve Karatuna, I.(2010), İşyerinde Psikolojik Taciz Sağlık Sektöründe Kesitsel Bir Araştırma, TÜRK-İŞ Yayınları, Ankara.

Tınaz, P.(2006a), Mobbıng: İşyerinde Psikolojik Taciz, Çalışma ve Toplum, 3; 11-22.

Tınaz, P.(2006b), İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbıng), Çalışma ve Toplum, 4; 13-28.

Yavuz, H. (2007), Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.