

ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ DİYE BİR KAVRAM!

Günümüz yönetim anlayışında bir kurum/kuruluşun başarılı olmasını sağlayan en önemli faktörün, kurum/kuruluşun insan kaynağı olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Kurum/kuruluş amaçları doğrultusunda gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynağına sahip olamaz ise nitelikli ve kaliteli hizmet sunması, rekabet ortamında ayakta kalması, toplumsal değişim hızına ayak uydurması ve gerekli yenilikleri zamanında görüp uygulaması mümkün değildir.

Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda yaratmayı ön planda tutmak yolu ile nitelik artırılabilir. Ayrıca örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabilir. Ancak araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir konu olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır ve çalışanların genellikle konuşmaya isteksiz oldukları tespiti yapılmaktadır. Bu durumda karşımıza örgütsel sessizlik diye bir kavram çıkmaktadır. Bu noktada çelişkisel bir durum da gözler önüne serilmektedir. Bir yandan pek çok akademisyen, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken, öte yandan birçok çalışan, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmakta zorlanmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerinin, yetkilendirme ve açık iletişim üzerinde yoğunlaştığı bir zamanda, bunların uygulamada görülememesi önemli bir ikilemdir. Dolayısı ile örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülmektedir ve ciddi şekilde araştırılması gereken bir konu olarak ifade edilmektedir (Morrison ve Milliken (2000, s.707), Çakıcı, 2007 ve Erigüç G. ve diğerleri, 2014)

Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az deneysel kanıt vardır (Vakola ve Bouradas, 2005, s.441). Sessizlik örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve her yeri kapladığı halde araştırmalarda hak ettiği yeri almamış yönetim yazınında yeterince incelenmemiştir (Bowen ve Blackmon, 2003, s.1411; Dyne vd. 2003, s.1363 ; Pinder ve Harlos, 2001, s.331 ; Milliken vd. 2003, s.1456). Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması, gösterilmektedir (Dyne vd. 2003, s.1364). Sessizlik çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır (Milliken ve Morrison, 2003). Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak konuşmaya göre daha güçtür. 2000'li yılların başından itibaren ise yabancı popüler basında sıkça yer almaya başlayan (Ryan 2005; Hobbs 2005; Moore 2005) iş gören sessizliği konusu, ülkemizdeki bilimsel camiada da son yıllarda tartışılmaya başlanmıştır.

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu vurgulanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001, s.338): (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltilebilir (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir, (4) Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır, (5) Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Çalışan sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik konusunun odak noktası, “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” sorusudur (Morrison - Milliken, 2003: 1566). Örgütsel sessizlik çalışmaları bu odak nokta itibari ile iki alt başlıkta çalışılmıştır. Bunlardan ilki, çalışan sessizliği diğeri ise çalışan sesliliğidir (Morrison - Milliken, 2000; Pinder – Harlos 2001; Van Dyne vd., 2003; Briensfield, 2009). Çalışan sessizliği literatürde “İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma” olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1363). Çalışanların sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarla birlikte, bu sessizliğin tipleri de ayrıca çalışılmıştır. Bu tipler literatürde; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik olarak kabul görmüştür.

Kabul Edilmiş Sessizlik

Kabul edilmiş sessizlik; çalışanların kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan seçeneklerin farkındadır, fakat yine de isteksiz davranmaktadır. Kabul edilen sessizliğe sahip çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir öneri de bulunmayan insanlardır. Bu kişilerin motivasyon kapasiteleri daha düşüktür. Çalışanlar yapılacak olan değişiklikler hakkında daha az bilinçli ve daha az hazırdırlar (Pinder ve Harlos, 2001).

Çoğu insan, herhangi bir kişinin tutumunu “sessiz” olarak etiketlediğinde, genellikle söz konusu kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını belirtmektedir. Bu durum çalışanlar için ise; mevcut duruma boyun eğdikleri ve konuşmadıkları, ilgili olmadıkları veya durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye istekli olmadıkları şeklinde yorumlanır. Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlarlar, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olurlar. “Konuşsam da yararı yok” düşüncesine kapılırlar. “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kabul edilen sessizlik iş yaşamında kendini göstermektedir. Çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yaparlar ve daha sonra zaman doldururlar (Tayfun & Çatır, 2013:116).

Çalışan itaati kavramı, kabul edilmiş sessizlik kavramının bir parçasıdır. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr çalışanlar şartları normal olarak kabul ederler (Pinder - Harlos, 2001: 349-350). Sonuç olarak, kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir (Dyne vd., 2003: 1366).

Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Tayfun, Çatır, 2013: 117). Savunma amaçlı sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabilir. Kabul edilmiş sessizliğe göre savunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir; farkında olmayı ve alternatifleri göz önünde bulundurmamayı kapsar ve bunu fikir, bilgi ve görüşleri kendine saklamanın, o an için en iyi kişisel strateji olduğu yönündeki bilinçli bir karar takip eder. Kabul edilmiş sessizlik, pasif itaat anlamına gelirken, savunma amaçlı sessizliğin temelinde değişiklik önerisi yapmanın doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu yatmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusu temelinde bilgiyi kendine saklamayı içerir (Dyne vd., 2003: 1367).

Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları da yer almaktadır. Pinder ve Harlos (2001) sineye çekme davranışını da savunma amaçlı sessizlik davranışı içerisinde ifade etmektedirler. Sineye çekme, geçici bir sessizlik olarak görülmektedir ve birey açıkça konuşmaya ikna olabilir. Birey yapılan yanış davranışların ve haksızlıkların bilincindedir ve sadece bu duruma karşı gelebilecek insanlara karşı sessizliğini bozmak ister ve bunun için doğru zamanı bekler (Tayfun, Çatır, 2013: 117).

Savunma amaçlı sessizlik, alternatifleri göz önünde bulundurmayı kapsar ve kişi o andaki en iyi stratejinin bilgi, görüş ve düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Savunma amaçlı sessizlikte açıkça konuşma korkusu ve yeni fikirlerle ortaya koyulacak değişiklik önerisinin kişisel olarak riskli sonuçlar doğuracağı korkusu nedeniyle fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Tayfun, Çatır, 2013: 117).

Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güduları temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik de; farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne vd., 2003: 1367). Örgüt yararına sessizlik aynı zamanda gizli bilgilerin açığa vurulmamasını da içerebilir. Herhangi bir ortamda mutlak gerçekleşecek olan sıkıntılara tahammül etmek, sızlanma ve şikâyetlere başvurmadan çalışmaya devam edebilmek örgüt yararına gösterilecek bir davranış gereğidir (Barçın, 2012:25).

Başkaları düşünülerek yapılan bu davranışta; özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatini bilinçli olarak ön planda tutma düşüncesi hâkimdir. Mesela; kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayı sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için ise, kişi örgütün aleyhinde olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Tayfun, Çatır, 2013: 117)

Aşağıdaki tabloda çalışan sessizliği alt boyutlarının davranış tiplerine ve çalışan güdüsüne örnekler verilmektedir

Davranış Tipi	Çalışan Sessizliği	Çalışan Konuşması
Çalışanın Güdüsü	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerinin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma	Bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerini ifade etmek
Serbest Davranış Boyun eğmeye dayalı fark yaratamayacağı hissi	<i>Kabul Edilmiş Sessizlik</i> Örneğin, fikirlerinin fark oluşturmayacağını düşünerek düşüncelerini kendine saklamak	<i>Kabul Edilmiş Konuşma</i> Örneğin, kişinin boyun eğerek destekleyici fikirler ifade etmesi ve düşük özgüven nedeniyle fark oluşturmayacağını düşünerek grupla aynı fikirde olması
Öz Korumacı Davranış Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi	<i>Örgüt Yararına (Savunma Amaçlı) Sessizlik</i> Örneğin, kendini koruma, işten atılma korkusuna bağlı olarak problem yaşayacağını düşünerek düşüncelerini geri çekmek.	<i>Örgüt Yararına (Savunma Amaçlı) Konuşma</i> Örneğin, korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini koruma, diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
Başkalarına Dönük Davranış İşbirliğine dayalı olarak fedakârlık ve işbirliği hissi	<i>Koruma Amaçlı Sessizlik</i> Örneğin, işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklama ya da örgüt yararına özel bilgileri koruma	<i>Koruma Amaçlı Konuşma</i> Örneğin, işbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli açıklama yapma ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne, LV. Ang, S. ve Botero, IC. (2003)

Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih nedeni onlarca olabilir. Daha önce belirtildiği gibi, sessizlik konusu karmaşık bir konudur. Birçok araştırmada, çalışanların tutumları altında yatan nedenler sessiz kalma açısından analiz edilir. Sessiz kalma seçimi ile alakalı faktörler, örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörler olarak ele alınabilir.

Miliken ve diğerleri (2003) ne göre, çalışan sessizliğinin iki nedensel analizi temelde;

1. Yönetimin olumsuz geri bildirim vermesi korkusu
2. Çalışanların, yönetimin çalışanlar hakkındaki örtük inanışları ile ilgili algılamaları olarak şekillenmiştir.

Richard (2003) aşağıdaki faktörlerin sessizliğe sebep olduğunu belirtmiştir: a) Korku (terfi alamama korkusu), b) utanç (Sorun çıkarıcı gibi etiketlenmelere maruz kalma utancı), c) Etik sorumlulukların dar kapsamlı algılanması (Çalışanlar konuşmak sorumluluğunun farkında değildirler, ya da umursamazlar), d) Dahil oldukları arkadaşlar (Arkadaşları sebebi ile sessiz kalabilirler), e) Konuşma fırsatı bulamama (Yönetsel sebepler ile çalışanların konuşma fırsatı bulamaması), f) Örgüt politikalarındaki eksikliklerden dolayı konuşmayabilir.

Bir birey konuşmaktan korkuyor ise, bu korkuya uygun fikirler geliştirecektir ve sesliliğin tehlikesine yönelik abartılı sonuçlar düşünecektir (Morrison & Milliken, 2000). Milliken,

Morrison, ve Hewlin (2003) çalışmalarında; bireyin sessiz kalma kararında merkezi bir rol oynayan korku hissini ortaya koyan 5 sonuç ortaya belirtmiştir: Bunlar; 1) Etiketlenme veya olumsuz algılanma korkusu, 2) İlişkilerin bozulması korkusu, 3) İntikam veya ceza korkusu, 4) Diğerleri üzerinde olumsuz etki korkusu ve 5) Konuşmanın hiçbir etki yapmayacağı korkusu olarak sıralanmaktadır.

Eroğlu ve diğerleri (2011;102)'nin çalışmasında da özetle belirtildiği gibi; aşağıdaki nedenlerden ötürü çalışan sessizliği görülebilir:

Örgütsel Nedenler: Adaletsiz kültürel ortam, Sessizlik iklimine sahip ortam ve Örgütün kültürel yapısı

Yönetimsel Nedenler: Yöneticilerden olumsuz geri bildirim korkusu, önyargılı inanışların olduğu çalışma ortamı, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojen ya da tek tip olması

Bireysel Nedenler: Güven eksikliği, Risk alma korkusu, izole olma korkusu, geçmiş deneyimler, İlişkileri zedeleme korkusu ve çeşitli karakter özellikleri

sessizliği tetikleyen unsurlar olarak özetlenebilir.

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliği her zaman kötü bir durum olarak düşünmek hatalı olabilir. Dyne ve Botero (2003)'ya göre örgütsel sessizliğin faydalı olabileceği durumlar da vardır. Bunlar; yönetimsel bilgi bombardımanının azaltılması, kişiler arası çatışmaların azaltılması, gizli bilgilerin saklanması gibi durumlarıdır. Tüm bunlara rağmen örgütsel sessizlik daha ziyade hem çalışan hem organizasyon için zararlı bir olgu olarak gözükmekte ve değerlendirilmektedir (Erigüç vd., 2014, 66).

Örgütsel Boyuttaki Sonuçları:

Çalışanlar kurum hiyerarşisi içerisinde olumsuz bir tepki ya da bir tehdit ile karşılaşmamak için bilgilerini, görüş ve önerilerini paylaşmakta sessiz kalmaktadırlar. Bu sessizlik isteği örgütsel anlamda yanlış kararların alınmasına sebep olabilmekte, bunun yanında çalışanların güvenini, moralini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemektedir. Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmaları ile hataların tespiti, dile getirilmesi, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik davranışı örgütteki çalışanlar ile müşterek olarak gelişmektedir. Bu müşterek davranış önerilere ve ortaklaşa kararlara katılımın düşük seviyede olmasına sebep olabilmektedir (Alparslan, 2010, s:54)

Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

Bireysel Boyuttaki Sonuçları:

Alparslan (2010)'a göre; Örgütsel sessizlik çalışanların üzerinde aşağılanmış duygusu oluşturabilmektedir. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan mesai arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacak abartılı boyutlara erişecektir. Böylece bireyler, tamamen kendini korumacı ve bencil bir yapıya bürüneceklerdir. Bu olumsuz tutumlar açığa çıkmadıkça, sessiz bir yapıda yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergeleri zarar görecektir (Perlow ve Williams, 2003:3-6).

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanlara oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Araştıran: Yasemin BÜLBÜL

Uzman Araştırmacı

KAYNAKLAR

- Alparslan A. M. (2010), Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Barçın N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Brinsfield ,Chad (2009) Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors Dissertation, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Çakıcı (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162
- Çakıcı (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134, 2008.
- Dyne, L.V. Ang, S. ve Botero, IC. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*,40(6),1359-1392.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. & Turaç, İ.S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 61-84.
- Hobbs, N. (2005). “Silence can be golden”, *People Management*, 11 (5): 48.
- 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.
- Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1564-1568.
- Moore, K. (2005). “Become a Better Communicator by keeping Your Mouth Shut”, *The Journal for Quality & Participation*, Summer 2005: 8-10.
- Mornell, P. (2001). “The sounds of silence”, *Managing People*, February 2001:117-118.
- 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.
- PERLOW, L. A., S. WILLIAMS, “Is Silence Killing Your Company”, *Harvard Business Review*, (May), s. 3-8, 2003

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

Richard N., (2003), *Why Do We Remain Silent in the Face of Unethical Behavior?, The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting, With Others In Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press.

Ryan, L. (2005). "When Silence Isn't Golden", *Business Week Online*, 13

Schlenker, Barry R. - Weigold, Michael. F. (1989), *Self-Identification and Accountability*, in Giacalone, R. A. - Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.21-43.

Smith, A. (2005). "The Sums of Silence", *Government Executive*, 37 (12): 90-91.

Hobbs, N. (2005). "Silence can be golden", *People Management*, 11 (5): 48.

Tayfun, A., Çatır O. (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 114-134

Tikici, M., Derin, N. ve Kalkın, G. (2011). *Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi*. 7.Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 155.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). *Employee Relations Emerald Article: Antecedents And Consequences Of Organizational Silence: An Empirical Investigation*. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.