

Sibel Çalışkan\*, Ela Ünler\*\*

## Çalışan Sesi Perspektifinden Ruhsal Bozukluk Tanısı Almış/ Psikososyal Engelleri Olan Çalışanlar *From Employee Voice Perspective: Employees with Diagnosed Psychological Disorder/Psychosocial Barriers*

### Öz

Örgütlerde, problemlerin çözülmesi adına, farklı fikir ve önerilerin sunulması; yani “çalışan sesi” inovatif, çevik ve esnek örgüt yapıları için önemli mekanizmalardır. Bu çalışma, çeşitlilik yönetimi açısından, ruhsal bozukluk tanısı almış çalışan kitlesinin, memnuniyetsizlik duydukları konularda fikir ve çözüm önerileri paylaşmada yaşayabilecekleri tereddüt ve engelleri kapsamaktadır. Çalışan sesi teorileri açısından, engellerin farkındalığı ve örgütlere düşen sorumlulukların neler olabileceği teorik çıkarımlarla desteklenmiştir. Psikososyal engelleri olan çalışanlar, ana çalışma grubunun dışında kalmamaları düşüncesiyle, İK profesyonelleri ve yöneticilerine öneriler sunmak amaçlanmıştır. Bu perspektif ile kendi fikir ve görüşlerini paylaşmada neden tereddüt yaşayabilecekleri ve örgütlere düşen sorumlulukların neler olabileceği aktarılmıştır.

461

### Abstract

Presenting different ideas and suggestions in order to solve problems in organizations; that is, “employee voice” is an important mechanism for innovative, agile and flexible organizational structures. In terms of diversity management, this study covers the hesitations and obstacles that the employees diagnosed with psychological disorders may experience in sharing ideas and solutions about the issues they are dissatisfied with. In terms of employee voice theories, awareness of barriers and responsibilities of organizations are supported by theoretical implications. It is aimed to offer suggestions to HR professionals and managers with the thought that employees with psychosocial barriers should not be left out of the major working group. With this perspective, it has been explained why they may hesitate to share their ideas and opinions and what the responsibilities of organizations can be.

### Anahtar kelimeler

Çalışan sesi, ruhsal bozukluk tanısı, çeşitlilik yönetimi, psikososyal engeller

### Keywords

Employee voice, diagnosis of psychological disorder, diversity management, psychosocial barriers

\* Bahçeşehir Üniversitesi, sibel.caliskan@eas.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6029-6833.

\*\* Bahçeşehir Üniversitesi, ela.unler@eas.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5944-1463.

## Giriş

Hirschman (1970, s. 30) çalışanların memnuniyetsizlik yaşadıklarında, bu koşuldan kaçmak yerine, birey ya da grup halinde üst yönetime durumu bildirmelerini ve değişiklik taleplerini dile getirmelerini “çalışan sesi” olarak isimlendirmektedir. Çalışan sesi, işletmelerin farklı bakış açıları yakalayarak, karar verme mekanizmalarını etkin hale getirme yollarından biri olarak görülmektedir. Morrison (2011) çalışan sesini, “çalışanların kurum gelişimine ve/veya değişimine katkı sağlayabilecek yapıcı fikirleri yöneticileri/çalışma arkadaşları ile paylaşmaları” olarak tanımlanmaktadır (s.4). Ana amaç kurumun faydası olduğu için, farklı özelliklere sahip ve farklı öz geçmişli çalışanlar sesini duyurabilirse, mevcut koşullar hakkında farklı bakış açıları alınabilecek ve farklı çözüm önerilerin toplama olasılığı artacaktır. Kurumlardaki insan çeşitliliğinin katkılarından biri budur. Fakat, kurumların “ses” ve kararlara katılım ile ilgili uygulamaları, tüm çalışanların aynı düşündüğü ve davrandığı varsayımına dayalıdır (Syed, 2014). Halbuki homojenlik ya da çeşitliliğin olmaması, çoğu zaman problemlere aynı açıdan yaklaşılması; nihayetinde yaratıcı ve esnek kararların elde edilmemesi anlamına gelir.

Çalışan çeşitliliğinin etkili yönetimi de herkesin temsil gücüne sahip olabilmesi ve bu kişilerin haklarının adil bir şekilde korunması ile mümkündür. Bunun için de herkesin eşit düzeyde söz hakkına sahip olması, yani “ses” çıkarabilmesi gerekmektedir. Fikirlerinin duyulup dinlenildiğini ve nihayetinde dikkate alınarak süreçler içerisinde bir girdi olarak kullanıldığını gören çalışanların, kuruma adanmışlıkları artacak ve aynı zamanda kendilerini değerli hissedeceklerdir (Purcell, 2013).

Freeman ve Medoff (1984), çalışan sesinin, işçi sendikaları ile çalışanların fikirlerinin yansıtılması olduğunu belirtmektedir. Yönetim odaklı uygulamalar “sesin” sadece sendikalarla sınırlı kalamayacağını göstererek, çalışanların yalnızca kolektif olarak değil bireysel olarak da sesinin katkılarını açıklamaktadır. Bireysel olarak ses çıkaran çalışanlar kurum işleyişine katkı sağladıklarını hissederek hem performans hem de kuruma bağlılıklarını arttırmaktadır (Nechanska vd., 2020). Bireysel olarak kendini farklı olarak gören çalışanların bu katkısı ise bağlılık ve kuruma güvende pekiştirici bir etkiye sahip olabilecektir. Bu anlamda, ses mekanizmaları iletişimde esnekliği beraberinde getirmektedir.

Hirschman (1970)’ e göre; “çalışan sessizliği”, ses ortamının hiç olmadığı ve buna dair umudun kalmadığı yerde “işten ayrılma” [*exit*] ya da bir şeylerin değişmeyeceği inancıyla göz ardı etme” [*neglect*] ile göz yummalarıdır. Yaratığı etkiler açısından, ses mekanizmalarının çalışmaması en uç noktada işten ayrılma ile sonuçlanabilir, ancak çalışanlar “saldırgan” ses [*aggressive voice*] ile sonucunu aldırımsızın değişimleri sabote de edebilirler (Hagedoorn vd., 1999). İmkansızlıklar veya farklı nedenlerle çalışanlar sessiz kalabilirler ancak ses mekanizmalarının herkes için aynı ortamda işletilmesi gereklidir.

Çalışan sesi, temelinde kuruma fayda sağlamayı barındırmak ile birlikte, ilişkili ana teoriler Anglosakson ve sağlıklı diye nitelendirilen iş gücü çalışmaları üzerine yükselmektedir. Ancak sesin ortaya çıkması cinsiyet, etnik köken, cinsel eğilim, engellilik gibi nedenlerle deği-

şiklik gösterebilir (Wilkinson vd., 2014). Bu çalışma, çeşitlilik ile çalışan sesi arasındaki olası ilişkiden hareketle, ana çalışma gücünün dışında kalan, azınlık sayılabilecek, ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanları kapsamaktadır. Amaç; çeşitlilik yönetimi perspektifinden, psikososyal engelleri olan çalışan kitlesinin, çalışan sesi üzerinden görünür olmayan engellerini teorik çerçeveden yapılandırmaktır. Bu kitlenin örgütlerde ne oranda temsil gücüne, yani ses çıkarma hakkına sahip olabildiklerini teorik olarak tartışmak ve ses mekanizmalarını nasıl kullanılabilirlecekleri yönünde yöneticilere öneriler sunmak amaçlanmıştır. Bu perspektif ile ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanların kendi fikir ve görüşlerini paylaşmada tereddüt yaşayabilecekleri ve kuruma düşen sorumlulukların neler olabileceğini de aktarılmıştır.

### Ses Mekanizmaları ve Uygulama Alanları

Çalışanlar, kurumda temsil güçleri oldukça ses çıkartabilmektedirler. Her organizasyonda farklı amaç ile geliştirilmiş yöntem ve araçlar, çalışanların kendilerini ifade etmelerini sağlar. İş ve/veya işçi sendikalarından bağımsız olarak kişilerin bireysel olarak temsil edilerek kararlara katılımı önemle üzerinde durulan bir konudur (Wilkinson, Donaghey, Dundon, & Freeman, 2014). Bu amaçla, kurum içi “resmi” mekanizmalar geliştirilmektedir. Amaç, bilgi ekonomisi çalışanlarının sahip oldukları entelektüel sermayenin bu mekanizmalarla daha etkin kullanılarak, kurumlara fayda sağlayarak, performansın artmasıdır. Böylelikle, çalışanlar daha çok fikir üretip paylaşarak, kuruma katkıları ve aynı zamanda bağlılıkları da artarak çift yönlü olumlu sonuçlar elde edilebilecektir. Farklı fikir ve özelliklere sahip çalışanların olması her çalışanın aynı mekanizmayla sesini duyurmaması, her bireyin farklı yolları tercih etmesi anlamına gelir.

Çalışan sesi, bireylerin fikirlerini doğrudan ya da dolaylı ve resmi ya da gayri resmi mekanizmalarla karar alma süreçlerine dahil etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Doğrudan kanallar çalışanın günlük iş süreçleriyle ilgili fikir ve önerilerini kapsarken; dolaylı kanallar kurumun genelikle ilgili değişim yönetimi, yeniden yapılanma gibi kararlar hakkında çalışanları temsil eden gruplar tarafından sunulanları kapsamaktadır (McCloskey & McDonnell, 2018). Çalışan sesi mekanizmalarının, sunulacak öneri ve düşünceleri toplayabilecek şekilde tasarlanıp kullanılması gereklidir. Yöneticilerin sadece kendi kararlarını destekleyen çalışanları dinlemeleri ve farklı olanları otoriteye itaatsizlik veya değersiz olarak nitelendirmesinin önüne geçilmelidir. Bu yüzden çalışanların fikirlerinin sadece sorulduğu değil; aynı zamanda bir girdi olarak *karar verme süreçlerine dahil edildiği* ortamların yaratılması gerekmektedir.

Çalışan sesi mekanizmalarının etkinliğini değerlendirmede Marchington and Wilkinson (2005) geliştirdiği dört kriterli “katılım merdiveni” modeli *tür, düzey, kapsam ve derinlik* olmak üzere dört aşama kullanmaktadır: (1) *Tür*, çalışanların doğrudan veya dolaylı mı yoksa resmi veya gayri resmi yollarla mı sesini duyurduğu ile ilgilidir. Wilkinson ve Fay (2011) çalışanların yöneticiler ile yaptığı günlük konuşmalarla beslenen gayri resmi “sesin” ihmal edildiği, halbuki bu türdeki sesin iş süreçlerini etkileme düzeyinin resmi uygulamalara göre

daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. ‘Öneri kutuları’ ise gayri resmi, anonim ve bireysel girdi sağlayıcı bir araçtır. Sosyal medya da gayri resmi bir fikir paylaşma platformudur. Kurumlarda uygulanan “Çalışan memnuniyeti/bağlılığı” anketleri de resmi düzeyde çalışanların geribildirimlerinin toplanmasını amaçlamaktadır. (2) *Düzey*, kararın hiyerarşik olarak hangi kişi tarafından ele alındığıdır. (3) *Kapsam*, tartışılan konunun ne hakkında olduğu iken (4) *derinlik* çalışanın önerisinin ne oranda kararı etkileyeceği ile ilgilidir.

Bu mekanizmaların birbirini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte kullanılması önerilmektedir. Kurumlardaki çeşitliliğin desteklenmesi adına (resmi veya gayri resmi olsun) bireysel “sesin” önemi vurgulanmaktadır (Bryson vd., 2006). Kolektif “ses” ise mağduriyeti veya insanların etiketlenmesini önlemek adına bireylerin sesini duyurmasına destek olabilir (Harcourt vd., 2004).

Önemli bir diğer nokta ise kimlerin hangi mekanizmayı hangi durumda kullanabileceği ile ilgilidir. Eğer amaç her çalışanın fikrini anlayarak karar verme süreçlerini ve nihayetinde performansın artmasını sağlamaksa sesin homojen olmaktan çok heterojen nitelik taşıması gerekmektedir. Bu doğrultuda, tüm çalışanların ses çıkarma hakkına sahip olarak fikirlerini paylaşabilmeleri, ayrımcılığa maruz kalan çalışanların da eşit düzeyde temsil edilmesini sağlayacaktır. Bir sonraki bölümde, bu yönde, çeşitlilik yönetimi perspektifinden ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanları dahil ederek heterojen nitelikteki sesler tartışılacaktır.

## Çeşitlilik Yönetimi ve Çalışan Sesi

İş gücünün artan çeşitliliği; farklı anlayış ve kaygıları dikkate almanın gerekliliğini ve çeşitlilik yönetiminin önemini ön plana çıkarmaktadır. Farklı kimliklere sahip çalışanlar, iş yerine farklı bakışlar da getirebilmektedir. Heterojen çalışma grubunun performansa fonksiyonel etkisi bilinmektedir. Ancak önemli olan bir örgütün işgücündeki farklılıkları ve çeşitliliği nasıl tanımladığı ve ele aldığıdır (Syed, 2014). Bu anlamda, insan kaynakları yönetimi/uzmanları, çalışan sesliliğini içselleştirmeli, korumacı bir rol üstlenmeli ve bu bilinç yerleşmelidir.

İşçi sendikaları da her iş gücünün sorunlarını kapsamayabilir (Wilkinson vd., 2014). Sendikasız iş gücü kendine bireysel (Bell vd., 2011) veya kolektif (ör., Bipolar Yaşam Derneği) yöntemler arayabilir. Dolayısıyla bütüncül (bireysel ve kolektif) ses mekanizmalarının işletilmesinin; daha transparan ve adil bir çeşitlilik politikasına katkı sunacağı öngörülmektedir.

### *Ruhsal Bozukluk Tanısı Almış Çalışanlar ve Çalışan Sesi*

Ruhsal bozukluk tanısı hem toplumsal hem de çalışma hayatında psikososyal engellere neden olması açısından; psikotik, bipolar, obsesif kompulsif başta olmak üzere kronik tanıları kapsamaktadır (Yazıcı vd., 2011). Ruhsal tanı almış çalışanlar, farklı ses mekanizmalarını kullanabilmeleri açısından çeşitlilik yönetimi içinde değerlendirilmelidir. Ancak, ruhsal tanı alan çalışanlar, örgüte katkıda bulunacak fikir ve düşüncelerini ifade etmekten ziyade, var olan

seslerini dahi kaybetme tehlikesi deneyimlemektedirler. Bunun altında yatan temel nedenlerden biri azınlık olarak deneyimledikleri korkudur (Goffman, 1974). “Normal” olarak adlandırılan sağlıklı çalışanlar ve normların dışında kalan çalışanlar kendi grup kimlikleri üzerinden kaygılar yaşayabilir. Fiziksel rahatsızlarda da olabileceği gibi, ruhsal tanı almış çalışanların da “ifşa olma kaygısı” [*dislosure*] (Evangeli & Wroe, 2017) ve işten atılma korkusu ile tanılarını paylaşmama yoluna gittikleri görülmektedir.

Sesin ortaya çıkmasına sebep olan bireysel güdülerin farklılığından dolayı, yapıcı veya fayda sağlayıcı olmak yerine, farklı türlerde de sesin ortaya çıkabileceği vurgulanmıştır (Brinsfield vd., 2009). Bu anlamda, korkudan doğan savunmacı (*defensive*) ses ve değişimin olacağına dair umudunu kesmekten kaynaklanan kabullenici (*acquiescent*) ses daha fazla kopuş, geri çekilme hatta istifaları getirebilmektedir (Syed, 2014). Bu durumda, ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar, her türlü suistimal ve kötü davranışa karşı *savunmacı ses* gösterebileceği, kabullenici ses ile işe dair sosyal bağlardan kopuşu da getirebileceği öngörülmektedir. Ayrıca, *saldırgan ses* durumu çözmekten ziyade bir dava güderek otoritelerle karşı karşıya gelme pahasına durumu kazanmaya yönelik bir davranıştır (Hagedoorn vd., 1999). Bu davranış, *yapıcı sesin* [*considerate voice*] aksine durumu düzeltmekten ziyade, şiddetle eleştiri içermektedir. Bu anlamda, tanı almış çalışanlar, adaletsizlik karşısında duyarlılıkları fazla olup, iş yerindeki memnuniyetsizliklerini kişiselleştirdikleri hatta dürtüsel [*impulsive*] davrandıkları düşünülebilir. Bu noktada, yapıcı davranış yerine neden bu davranışı seçtiklerini anlamak ve sessizlikle sonuçlanmasını engellemek adına, İK profesyonellerine ve yöneticilerine memnuniyetsizliğin kaynağını anlama görevi düşmektedir.

Ses ve bireysel farklılıklar arasındaki ilişkide önemli olan bir diğer husus ise, sesin kurumda hangi derinlikte kabul edildiğidir. Derinlik, çıkarılan sesin yani önerilen fikirlerin çeşitliliğini ifade etmektedir. Bir kurumda ne kadar farklı sesler duyulabiliyorsa o yönde derinliğin de fazla olduğu söylenebilir (Nechanska vd., 2020). Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanların sahip olduğu farklılıkları dışı vuracakları bir ortamın varlığı onların kuruma güvenmelerini sağlayabilecektir. Bu sayede hem kendilerini daha rahat ifade ederek potansiyellerini ortaya koyabilecek hem de kurum içi demokrasi sağlanarak diğer çalışanların da güveni kazanılmış olacaktır.

Bir sonraki bölümde, çeşitli ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanları sessizliğe iten nedenleri içeren önermeler, ilişkili teoriler üzerinde yükselmektedir.

## **Ruhsal Bozukluk Tanısı Almış Çalışanlar ve Çalışan Sesi ile İlişkili Teoriler**

Çalışanlar günlük işleriyle ilgili karşılaştıkları sorun ve durumlara karşı fikir ve çözüm önerebilecek en temel kişilerdir. Fakat araştırmalar bireylerin sorunlu veya öneri verebilecekleri bir durumla karşılaştıklarında daha çok “sessizliği” tercih etmekte olup ses çıkarmadıklarını göstermektedir. Ses araştırmaları iki yaklaşım üzerine kurulmaktadır: (1) sesin ortaya çıkma-

sına sebep olabilecek faktörlerin incelenmesi, ve (2) çalışanların ses çıkarmada neden tereddüt duyduklarını anlamaya çalışılmasıdır (Detert & Edmondson, 2011). Aşağıda her iki yaklaşımı da kapsayabilecek ses ile ilişkili teoriler incelenmiştir. Aynı zamanda kurum içinde farklı özelliklere sahip çalışanların da seslerinin neden az duyulduğu ve nasıl arttırılabileceği yine bu teoriler ışığında tartışılacaktır.

## **Örtük Teoriler**

**Önerme 1a.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar geçmiş olumsuz deneyimlerine dayanarak, dışlanma korkusuyla öz korumayı tercih edip sessiz kalabilirler.

Çalışanların günlük iş akışlarında hiyerarşi içinde fikirlerini beyan etmeyle ilgili varsayımlara sahiptir. Bu varsayım ve inançları olay ve durumları anlamlandırmak için örtük teoriler kullanılmaktadır (Levy vd., 2006). Örtük teoriler bireylerin maruz kaldıkları uyarıcılar üzerinde derinlemesine düşünmeden hızlıca yorumlayarak tepki vermelerini sağlayan, şemalara benzer bilgi yapılarıdır (Ross, 1989). Bu bilgi yapıları sebep-sonuç ilişkileriyle ilgili kişilere bilişsel kalıplar sunmaktadır. Mesela bir çalışan “kalabalık ortamlarda konuşmak güvensizdir” şeklinde bir örtük bilgiye sahipse, bu bilgiyi –uygun olsun olmasın– her kalabalık ortamda uygulayarak bu tür örtük bilginin kişinin ilişkilerinde kontrolü sağlamasına yardımcı olacağını düşünecektir (Levy vd., 2006).

Bu kalıplar, bireylerin yaşantılarında bir dizi olayın tekrarı ile gelişmektedir ve bu yaşantılar ya kendi tecrübe ettiği ya da başkasının davranışını gözlemleyerek geliştirdiği bilgi kalıpları olabilmektedir. Örtük teoriler zor değiştirilen şemalardır çünkü insanlar bu kalıpları doğrulayacak bilgiyi algılama eğilimi gösterirler. Ayrıca evrimsel olarak, bireyler olumsuz sonuçlara sahip kalıpları olumlu olanlara nazaran daha kolay hatırlarlar ki bunu “kötü iyiden güçlüdür” şeklinde zihinlere kazınmış bir yanlılıkla yaparlar (Detert & Edmondson, 2011).

Ses ile ilgili en önemli örtük teorilerden biri “kendini koruma” odaklı olandır. Bireylerin yöneticilerine fikirlerini sunmayı eğer “otoriteye karşı gelmek” ile ilgili örtük kalıpları varsa; bunu tereddüt içinde yapacak veya sessiz kalarak bildiğini söylemeyecektir. Bunu yapma sebebi çocukluğundan itibaren “otoriteye karşı nasıl davranılmalı” şeklindeki düşüncelerinin gelişmesi ve bu düşünceler ışığında davrandığında, “dışlanmak” veya “kendini mahcup durumuna düşürmek” korkusuyla öz koruma bilincinde olmasındandır. Öz koruma korkudan kaynaklı gelişir. Bu yüzden kurumlarda ne zaman, kime neyi söyleyeceğiyle ilgili örtük bilgilere sahip çalışanın sesini çıkartıp çıkartmamasını etkileyecektir (Goffman, 1974). Örtük teoriler ile ilgili önemli bir yaklaşım, geliştirilmiş bu varsayımların illa var olan yöneticilerden kaynaklanması gerekmediğidir. Yani bir kişi çocukluğunda veya geçmiş diğer tecrübelerinden bunu öğrenerek yapıyorsa var olan yönetici yeni fikir ve önerilere ne kadar açık ve istekle yaklaşırsa da çalışan yine de tereddüt ile yaklaşabilecektir.

**Önerme 1b.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanların yöneticileri ile kurdukları açık iletişim ve farkındalık, damgalanmadan uzaklaşmada ve heterojen sesin artmasında teşvik edici rol alabilir.

Aynı şekilde yöneticilerin de kendi örtük teorileri vardır ve bunu çalışanlarına davranış ve tutumlarıyla yansıtırlar. Sinyalleme teorisine [*signaling theory*] göre yöneticiler bazı hal, tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına onlardan bekledikleri davranışlar hakkında sinyaller yollarlar. Eğer yönetici otoriteye itaatin gerekliliğine inanıyor ve astların fikirlerini paylaşmalarının doğru olmadığına düşünüyorsa o zaman buna göre konuşarak tutumunu gösterecek ve kararlarını da bu doğrultuda alacaktır. Bu sinyalleri fark eden çalışan da sessizliği daha çok tercih edecektir (Klaas vd., 2012; Kwon & Farndale, 2018).

Örtük teoriler, ses ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi toparlayacak olursak çalışan ve yöneticilerin geçmişten getirdikleri bilinçdışı varsayımların önemi üzerinde durulması gerekmektedir. Farklı özelliklerdeki bireylerin kişiler tarafından nasıl algılanıp değerlendirildikleri bu varsayımlar ile çok ilişkili olabilecektir. Hem kendi örtük teorileri hem de diğerler çalışanları birbirleriyle etkileştiğinde, “ses” düzeyi belirlenecektir. Bu yüzden çalışanların ve yöneticilerin açık iletişimde kalarak varsayımlarını fark etmelerini sağlamak kurumda farklı grupların da “ses” çıkarmalarında cesaret kazanmaları ve “sesin” bastırılan değil zenginlik yaratacak bir girdi olarak düşünülmesinin sağlanması amaçlanmalıdır.

### **Beklenti Teorisi**

**Önerme 2a.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar, beyanlarının sonucuna dair olumsuz beklentilere sahipse, öz yeterliliği az olduğundan, sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Morrison’un (2011) ses ile ilgili vurguladığı önemli noktalardan biri de ses çıkaran yani fikir beyan eden bir kişinin bu davranışının sonucu ile ilgili beklentisidir. Bu noktada Beklenti Teorisi’nin ses ile ilişkisine değinilmelidir. Beklenti teorisinin temelinde çaba-performans ve performans-sonuç ile ilgili beklentiler yer almaktadır (Vroom, 1964). Kişi ses çıkardığında, istediği etkiyi yaratabileceğine inanırsa, “ses” de artış görülecektir. Fakat bu çabanın karşılığında, beklentisi zayıf ise “ses” de azalma olacaktır. Bu beklenti, önerdiği fikrin iş süreçlerine katkı sağlayıp sağlamayacağı ile birine yardım edebileceğine dair inanç gibi farklı şekillerde oluşabilecektir. Eğer kişi bir girdi sağladığında, bu veri herhangi bir şekilde kullanılmayıp sadece dinleme aşamasında kalırsa -ki buna yanıltıcı ses [*pseudo voice*] denmektedir- o zaman bireyin beklentisi düşecek ve fikir geliştirme için göstereceği çaba da azalacaktır (de Vries vd., 2012). Bu beklentinin oluşmasında önemli bir belirleyici de kişinin öz yeterlilik [*perceived self-efficacy*] değerlendirmesidir. Eğer kişi fikri ile bir katkı yaratabileceğine dair inanca sahip ise o zaman “ses” de artış (inancı zayıf olanlara kıyasla) daha da fazla olacaktır (Withey & Cooper, 1989). Pinder ve Harlos (2001) ise çalışanlar fikir beyan etiklerinde çevresindeki-

ler tarafından olumsuz yönde bir beklentiye sahipse –mesela “dışlanma”, “şikayetçi damgası yemek” gibi– o zaman ses için göstereceği çaba da azalacaktır. Olumlu beklentideyken kişiyi harekete geçiren katkı sağlama ihtiyacı iken; olumsuz beklenti durumunda ihtiyaç öz koruma olmaktadır.

**Önerme 2b.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanların, örgüt içinde resmi ve gayri resmi yollardan bireysel seslerini duyurabilecekleri mekanizmaların varlığını bilmesi, olumlu beklentinin ve heterojen sesin artmasında teşvik edici rol alabilir.

Farklı niteliklerdeki çalışanların seslerini çıkarmak için gösterecekleri çaba yine alacakları cevaplarla ilgili beklentilerine bağlı olarak değişecektir. Kurumda farklılıkların kucaklandığı ayrımcılığın gözetilmediği bir ortamda bu kişiler de fikir veya önerilerini sunmaları karşılığında, olumsuz bir beklenti geliştirmeyecek ve bu sayede “ses” de artış görülebilecektir. Düzenli bülten ve dergiler yayımlayarak farklılıkların yönetimi hakkında bilinçlendirme, yine bunun için eğitim programlarının tasarlanması ve farklı özelliklere sahip kişilerin fikir ve önerilerinin kapsandığı bir kültürün oluşumunun teşvik edilmesi ses çıkarmada artışı sağlayacaktır (Syed, 2014). Bu anlamda yöneticiler, sendikal kolektif deneyimleri de gözlemleyerek, çalışan bağlılığı ve katılım yöntemlerini (örneğin; direkt temsil, toplantılar, komiteler ile) iş süreçlerine gömülü bir mekanizma olarak dahil edebilirler. Bunun da örgüte bağlılık ve iş tatminini arttırdığı öngörülmektedir (Cox vd., 2006).

### ***Kaynakların Korunma Teorisi***

**Önerme 3a.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar fikir beyan ettiklerinde, farklı nitelikleri nedeniyle mağdur olacaklarını/kayba uğrayacaklarını düşünerek, sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Ng ve Feldman (2012) sesi “Kaynakların Korunma Teorisi” temelinde incelemektedirler. Teori bireylerin güdü ve davranışlarını bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarını (psikolojik ve fizyolojik) arttırmak ya da korumak üzerinden açıklamaktadır (Hobfoll, 1989). Kişiler temel kaynaklarının kaybı ile ilgili bir tehdit altındaysa; fırsatlar yerine kayıplara odaklanarak hareket ederler. Teori ışığında, eğer bir çalışan fikir veya öneri paylaşması durumunda, benliğine bir zararı olacağını (“kovulma”, “ifşa olma”, “dışlanma” veya “gülünç duruma düşme” gibi) düşünürse sessizliği seçme eğilimde olacaktır yani “ses” de azalma olacaktır.



**Önerme 3b.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanların kaynaklarını kolektif ses mekanizmaları ile de güçlendirmek, heterojen sesin artmasında teşvik edici rol alabilir.

Bireyler kaynaklarını uygun ortamlarda arttırma yolunu da seçmeye eğilimlidirler. Psikolojik ve fizyolojik açıdan yeterli kaynağa sahip çalışanların, stresli ve zor durumlarda problemleri çözebilmelerinin de kolaylaşacağı bilinmektedir (Gorgievski & Hobfoll, 2008). Eğer kişinin çalışma ortamı onun güçlü yanlarına odaklanacağı şekilde destekleyici olursa, kaynaklarını arttırabileceğini görece rahatça ses çıkarabilecektir. Yani, fikirlerini paylaşabilme, çevresindekilere kabul ettirebilme ve önerilerinin kullanılma şansı arttıkça kişi kaynaklarını arttırma prensibine göre hareket ederek ses çıkarabilecektir (Fuller vd., 2007).

Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlarında kendilerini tehdit altında hissetmeden (kaynak kaybı) kendilerini ifade ederek kararlara veya iş süreçlerine katılımını sağlamak onların potansiyellerinden en üst düzeyde faydalanılmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda bu kişilerin de üst kademelere veya karar verici pozisyonlara yükselebileceği insan kaynakları yönetimi mekanizmaları yaratmak yine resmi ve kolektif mekanizmaların girdi sağlamasında faydası olacaktır. Böylelikle herkesin eşit söz sahibi olacağı olumlu ve destekleyici bir ortam sağlanacak ve aynı zamanda yeterli kaynağa sahip çalışanlar zor durumlarla baş etmede başarı göstereceklerdir. Yaşayabilecekleri mağduriyeti azaltmak ve kaynaklarını güçlendirmek adına, kolektif türde ses mekanizmaları örneğin derneklerle ortak çalışmalar yapılmalıdır (Harcourt vd., 2004).

### **Planlı Davranış Teorisi**

**Önerme 4a.** Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar fikir beyan ettiklerinde, örgüt içinde dürtüsel ve plansız olarak damgalanacakları kaygısı ile sessizliğe itilebilirler.

Planlı Davranış Teorisi'ne göre bireylerin planlı davranışları üç kritere göre açıklanmaktadır (Ajzen, 2002): (1) planlanan davranışa karşı olumlu tutum [*positive attitude*], (2) bu davranışın kurum normlarına uygun olup olmadığının anlaşılması [*subjective norm*] ve (3) bireyin bu davranış üzerinde yeterli kontrole sahip olup olmadığını düşünmesidir [*behavioral control*]. Bir çalışanın "ses"e karşı olumlu tutum geliştirebilmesi için kendini psikolojik olarak güvende hissetmesi gereklidir. Fikrini paylaştığı veya öneri geliştirdiğinde çalışma arkadaşı ve yöneticileri tarafından desteklenip kendini dışlanmış hissetmediğinde, kişinin özgüveninde de artış görülecektir (Edmondson & Lei, 2014). Bu teori, daha önceki teorilere göre (yönetici düzeyinde farkındalık, bireysel ve kolektif ses mekanizmaları) daha bütüncül bir yaklaşım sunması adına önemlidir.

Ruhsal bozukluk tanısı alan kişiler, yeterince düşünmeden sonuca atlama [*jumping to conclusions bias*] yani zihinsel yanlılık eğilimindedirler (Hemsley & Garety, 1986). Buna göre, az bilgi toplama ihtiyacı hezeyanlarını [*delusions*] koruma ihtiyacından gelmektedir. Ayrıca ruhsal bozukluk tanısı alan kişilerin dürtüselliklerinin [*impulsivity*] yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak dürtüsellik boyutları vardır: (1) dikkate bağlı dürtüsellik (kayıtsız kalma), (2) motor hareketlerle dürtüsellik (sabırsız olma), ve (3) plansız dürtüsellik (bilişsel karmaşıklığa tahammülsüzlük) (Can vd., 2019). Yapılan çalışmalar, ruhsal bozukluk tanısı alan kişilerin dikkat ve motor hareketlere bağlı dürtüselliklerini yüksek bulurken, dürtüsellik düşünmeden sonuca atlama [*jumping to conclusions bias*] ile ilişkisinin zayıf olduğunu göstermiştir (Can vd., 2019; Lunt vd., 2012). Hatta düşünmeden sonuca varma eğilimlerinin kontrol grubundan farklı olmadığı bulunmuş ve bu eğilimin psikoz ve şizofreni tanısı alan kişilerle daha ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, ruhsal bozukluk tanısı alan çalışanlar fikir ve önerilerini paylaştığında; plansız, sabırsız ve dürtüsel olarak damgalanma kaygısı taşıyabilirler. Bu da kişileri psikolojik güven ortamından uzaklaştırabilir.

**Önerme 4b.** Örgüt içindeki tutumlar, bireysel ve kolektif norm ve ses mekanizmalarının varlığı sayesinde, ruhsal tanı almış çalışanlar bütüncül bir psikolojik güven ortamı ile seslerini çıkarabileceklerdir.

Sessizlik spiralinde Noelle-Neumann (1991), insanların konuşup konuşmama istekliliğinin sadece kişisel fikirlerinden değil, aynı zamanda buldukları çevrenin de ne oranda destekleyici bir yapıya sahip olduğuna göre belirlendiğini ifade etmektedir. Böylelikle bir çalışan kişisel olarak “ses” e karşı olumlu bir tutum sergileyerek ilk aşama gerçekleşecektir. Ayrıca kurumda yazılı olmayan kuralların yani normların “ses” i arttırıcı nitelikte olması gereğidir. Eğer bir organizasyonda çalışanların iş süreçleri ile ilgili bireysel sorumluluk almalarını teşvik edici normlar varsa, bu durumda bireyler kurumun faydasına yaratacak şekilde bir düşünce biçimi geliştirerek “ses” çıkartmaya yöneleceklerdir. Aynı zamanda kurumun stratejik karar verme süreçlerinin de farklılığı barındıran nitelikte olması bu normun gelişmesini destekleyebilecektir (Syed, 2014). İlk iki kriterde yukarıda tartıştığımız Örtük Teorilerin önemi bir kez daha görülmektedir. Bu şemalar kişinin sese karşı tutumu ve motivasyonunu etkileyecektir.

Son olarak kişinin, görüşlerinin katkı sağlayacağına dair inanca (öz yeterlilik) sahip olduğunu düşünmesi “ses” in planlı olarak sergilenmesini sağlayacaktır. Yani bir çalışan yapmakta olduğu görev üzerinde gerçekleştirebileceği iyileştirmelerin farkına vararak yapıcı fikirler üretebileceğine dair inanca sahipse, yani öz yeterliliği yüksekse, kasıtlı olarak “ses” çıkartacaktır (Ajzen, 2002; LePine & Van Dyne, 1998). Çalışanlar geri bildirimlerinin, görüş ve katkılarının dikkate alındığını anladıkça planlı davranış yani çabasında da artış göstererek “ses” ini daha fazla duyurmaya çalışacaktır (Syed, 2014).

Farklı fikirlerin ortaya çıkması yine farklı özelliklere sahip çalışanlar ile mümkün olacaktır. Ancak bu çalışanların sahip oldukları düşünceleri paylaşabilmeleri ve kasıtlı bir iyileştirme içine girebilmeleri için öncelikle kendilerini psikolojik olarak güvende hissedebilmeleri gerekmektedir. Farklı oldukları için dışlanmadıkları, alay edilmedikleri veya kasıtlı bir şekilde görevlere dahil edilmedikleri durumlar bu güveni arttırmak için önemli koşullardır. Aynı zamanda bu kişilerin güvende hissettiklerinde fikir ve önerilerinin süreçler için önemli olduğuna dair normların varlığına ve kendi ile ilgili öz yeterliliğe sahip olması bu kişilerin “ses” lerinin daha fazla çıkmasını sağlayacaktır.

## Tartışma ve Sonuç

Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanları, diğer çalışanlardan ayrıştırılarak, damgalayarak ya da işe almayarak değil, herkesten yaratıcı olduğu aktif bilişsel süreçlerini göz önüne alarak (hipomani) fikir ve düşüncelerine yer verilmesi heterojen sesin bir girdi olarak artmasını ve örgütsel çıktılarının artmasını (Syed, 2014) sağlayacaktır.

Örtük teorilerden yola çıkarak, geçmişte karşılaşılan olumsuz “tutumlar” a karşılık, insan kaynakları başta olmak üzere yöneticilerin oluşturduğu farkındalık ve tanı almış çalışanların takibi önem arz eder (Levy vd., 2006). Kişileri otoriteye karşı geldiği veya damgalandığı inancından uzaklaştırmakta, sessizlik eğiliminde azaltmaya yardımcı olacağı öngörülmüştür. İkinci olarak, beklenti teorisine dayanarak (Vroom, 1964), örgüt içi bireysel ses mekanizmalarının oluşmasına yardımcı olarak olumlu beklentileri ve dolayısıyla “ses” in artmasında teşvik edici olacağı öngörülmüştür. Nitekim, Accenture firması az temsil edilen grupların (azınlık) temsil güçlerini arttırmak adına her gruptan temsilcinin üyesi olduğu resmi topluluklar kurarak hem bireysel hem de kolektif ses mekanizmaları oluşturmuştur (Accenture, 2013). Bunların içerisinde LGBT bireyler de mevcuttur. Bu topluluklar sayesinde birbirlerine tereddüt ile yaklaşan çalışanların etkileşimleri güçlendirilerek hem farkındalık hem de gelişimin güçlenmesi sağlanarak her kesimden çalışanın kapsandığı bir kültür yaratılmıştır. Bunun dışında düzenli grup ya da birebir görüşmeleri, açık kapı politikası, yapılan çalışan anketleri, öneri kutuları ve yeni yeni sosyal medya üzerinden oluşturulan platformlar da bu amaç için birer araç olarak kullanılabilir. (Syed, 2014).

Üçüncü olarak, kaynakları koruma teorisi kapsamında (Ng & Feldman, 2012), psikolojik kaynak mağduriyetini gidermek adına kolektif ses mekanizmalarının kullanılmasının “ses” e olumlu etkisi öngörülmüştür. Örneğin; danışma kurulları [*consultative committee*] İngiltere, Norveç, İsviçre gibi ülkelerde, şirket içi uygulamalar dışında özellikle azınlık nitelendirilebilecek iş gücünün başvurabildiği yerlerden biri olarak işlenmektedir (Purcell & Hall, 2012). Sendika tarafından ya da çalışanların içinden seçilerek gelen çalışan temsilcileri üst düzey yöneticilerle buluştukları bir ortam oluşturulur. Bu uygulama aracı, toplantılarda amacın hep iş çıktılarına dönük olması ve gerçek geri bildirimlerin dinlenmesine ayrılan zamanın azalmasını çözüm olarak geliştirilmiştir (Purcell & Hall, 2012).

Son olarak, daha bütüncül bir yaklaşım olarak önerebileceğimiz planlı davranış teorisi (Ajzen, 2002), azınlık sayılabilecek gruplara tam anlamıyla psikolojik güvenin sağlandığı çalışma ortamının yaratılmasında ve “planlı sesin” çıkmasında öncülük edebilir. Hem sosyal adalet hem de verimlilik açısından çeşitlilik yönetimine katkıda bulunacak bu uygulamalar şöyle sıralanabilir: ayrımcılık karşıtı politikaların geliştirilmesi, çeşitliliğe dair iç ağların, yayınların, kararlara eşit dahiliyet politikalarının tepe yönetimden başlayarak benimsendiği bir çalışma ortamının yaratılması, anonim şikayet mekanizmalarının oluşturulması, kolektif sesin duyurulabildiği ağların desteklenmesi/iş birliği (ör., Bipolar Yaşam Derneği), ve şirketi tercih edecekler adaylar içinde buna dair karşılıklı işbirliği ile yürütülen politikaların varlığı (Syed, 2014; Wilkinson & Fay, 2011). Bu anlamda, tepeden başlayan pozitif tutum, normlar ve öz yeterlilik algısı şeklinde teoride tanımlanan üç sac ayağı tamamlanmış olacaktır. Bu anlamda güvenli ve kucaklayıcı çevresel faktörlerin varlığı, farklı kimliklere karşı ters etki (*backlash*) ya da kısas (*reprisal*) korkusunun yenilmesinde (Syed, 2014) yardımcı olacaktır.

Ayrıca buna karşı “sessizlik spiralinin” sona ermesine katkıda bulunacaktır (Noelle-Neumann, 1991). Örneğin, LGBT bireyi çalışan “sorma-söyleme” anlayışıyla normal kabul edilen heteroseksist bir norma itilip, sessizlik iklimini örgütlerde beslemektedir (Bell vd., 2011). Bu anlamda, kurulan şirket çalışan ağları (ör., Accenture Global LGBT network, Ernst and Young EYGLES LGBT network), şirketlerin eşitlikçi cinsel eğilim gündemlerinin bilinirliğine katkı sağlamaktadır. Bunun yanında, yasal korumada ve sendikal destekte eksiklikler ve negatif sosyal tutumlar bu grup kimliğine sahip çalışanları daha fazla sessizliğe itmektedir. LGBT bireylerin iş ortamında seslerini çıkardıklarında “aksi, anormal, radikal vb.” nitelendirilmektedirler (Syed, 2014). Ruhsal bozukluk tanısı almış çalışanlar da bu gibi betimlemelerle karşılaşmamak adına tanıyı gizleme yoluna gitmektedirler (Evangelı & Wroe, 2017).

Ne tür betimlemelerle dışlandıkları gelecek çalışmalar adına bir araştırma konusu olabilir (ör., Facebook grubu: Bipolar Bozukluk Yaşayanlar ve Yakınları grubu nitel bir çalışma ile incelenebilir). Bu durum yasalarla korunabilmelerine rağmen ve düzeyine bağlı olarak engelli kadrolarına alınabilmelerine rağmen (İŞKUR, 2019); çalışma ortamındaki iç dinamiklerin değişmeden, ruhsal tanı almış çalışanların kendilerini saklama gereği duymadan, güvenle, işe dair geliştirici fikir ve görüşlerini sunmaları mümkün görünmemektedir. Türkiye’de engelli çalışan teşvikine rağmen, yöneticilerin fiziksel engellileri ruhsal tanı almış çalışanlara tercih etme eğiliminde olmamalıdır. Bunun içinde insan kaynakları yöneticilerine gelecekte “destekli iş alma” ve “esnek çalışma” modelleri geliştirmek yönünde rolleri bulunmaktadır. Bu alanda “iş koçluğu” ve derneklerle oluşturulabilecek “işbirlikleri” (ör., Bipolar Yaşam Merkezi Klavuzu) gelecekte daha adil bir yönetim ve heterojen seslerin girdi olarak fayda saptaması adına bireysel ve kolektif ses mekanizmalarının birlikte kullanılmasını gerektirecektir.

**Kaynakça**

- Accenture. (2013). *Accenture Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender (LGBT) Network*. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_19/Accenture-Global-LGBT-Fact-Sheet.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_19/Accenture-Global-LGBT-Fact-Sheet.pdf)
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Bipolar Yaşam Derneği. (2019). *Bipolar hakkında sıkça sorulan hukuk soruları*. <https://www.bipolyasam.org/sikca-sorulan-hukuk-sorulari>
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. İçinde *Voice and Silence in Organizations* (J. Greenberg, & M.S. Edwards, ss. 3-33). Emerald Publishing.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: An empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00414.x>
- Can, S. S., Atagün, M. İ., Korkmaz, Ş. A., & Soykan, Ç. (2019). Investigating the jumping to conclusion bias in bipolar disorder. *Cognitive Neuropsychiatry*, 24(3), 208-216. <https://doi.org/10.1080/13546805.2019.1606708>
- Cox, A., Zagelmeyer, S., & Marchington, M. (2006). Embedding employee involvement and participation at work. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 250-267. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00017.x>
- de Vries, G., Jehn, K. A., & Terwel, B. W. (2012). When Employees Stop Talking and Start Fighting: The Detrimental Effects of Pseudo Voice in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0960-4>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Evangeli, M., & Wroe, A. L. (2017). HIV Disclosure Anxiety: A Systematic Review and Theoretical Synthesis. *AIDS AND BEHAVIOR*, 21(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10461-016-1453-3>
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 19(1), 134-151.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.

- Gorgievski, M., & Hobfoll, S. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. İçinde *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (Jonathon R. B. Halbesleben, C. 1, ss. 7-22). Nova Science Publishers, Inc.
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W. V., Vliert, E. V. D., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 309-321. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199905\)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:3<309::AID-JOB895>3.0.CO;2-P)
- Harcourt, M., Wood, G., & Harcourt, S. (2004). Do Unions Affect Employer Compliance with the Law? New Zealand Evidence for Age Discrimination. *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 527-541.
- Hemsley, D. R., & Garety, P. A. (1986). The formation of maintenance of delusions: A Bayesian analysis. *The British Journal of Psychiatry*, 149, 51-56. <https://doi.org/10.1192/bjp.149.1.51>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Harvard University Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- İŞKUR. (2019). İŞKUR. <https://www.iskur.gov.tr/isveren/engelli-istihdami/>
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B., & Ward, A.-K. (2012). The Determinants of Alternative Forms of Workplace Voice: An Integrative Perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345. <https://doi.org/10.1177/0149206311423823>
- Kwon, B., & Farndale, E. (2018). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Levy, S. R., Chiu, C., & Hong, Y. (2006). Lay Theories and Intergroup Relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1368430206059855>
- Lunt, L., Bramham, J., Morris, R. G., Bullock, P. R., Selway, R. P., Xenitidis, K., & David, A. S. (2012). Prefrontal cortex dysfunction and 'Jumping to Conclusions': Bias or deficit? *Journal of Neuropsychology*, 6(1), 65-78. <https://doi.org/10.1111/j.1748-6653.2011.02005.x>
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). Direct Participation and Involvement. İçinde *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (S. Bach, C. 4th, ss. 398-423). Oxford, United Kingdom: Blackwell Publishing. <https://experts.griffith.edu.au/publication/n9f5cce2f2e2296eb09c3813a6828c513>
- McCloskey, C., & McDonnell, A. (2018). Channels of employee voice: Complementary or competing for space? *Industrial Relations Journal*, 49(2), 174-193. <https://doi.org/10.1111/irj.12209>
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100674. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>

- Noelle-Neumann, E. (1991). The theory of public opinion: The concept of the spiral of silence. *İçinde Communication yearbook/14* (ss. 256-308). Sage Publications, Inc.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *İçinde Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 20, ss. 331-369). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Purcell, J. (2013). Employee voice and engagement. *İçinde Employee Engagement in Theory and Practice* (Truss, C. (Ed.), Alfes, K. (Ed.), Delbridge, R. (Ed.), Shantz, A. (Ed.), Soane, E. (Ed.). (2014), s. 236). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Purcell, J., & Hall, M. (2012). *Voice and participation in the modern workplace challenges and prospects*. [http://www.acas.org.uk/media/pdf/g/7/Voice\\_and\\_Participation\\_in\\_the\\_Modern\\_Workplace\\_challenges\\_and\\_prospects.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/g/7/Voice_and_Participation_in_the_Modern_Workplace_challenges_and_prospects.pdf)
- Ross, M. (1989). Relation of implicit theories to the construction of personal histories. *Psychological Review*, 96(2), 341-357. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.2.341>
- Syed, J. (2014). Diversity management and missing voices. *İçinde Handbook of research on employee voice*. (Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., Freeman, R. B., ss. 421-438). Edward Elgar Publishing, 2014.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wilkinson, A., Donaghey, J., Dundon, T., & Freeman, R. B. (2014). *Handbook of research on employee voice*. (Santral, General Collection HD5650.H362014). Cheltenham :Edward Elgar Publishing, 2014.;cat03166a. <http://0-search.ebscohost.com.opac.bilgi.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=cat03166a&AN=bilb1784183&site=eds-live>
- Wilkinson, A., & Fay, C. (2011). Guest Editors' Note: New Times for Employee Voice? *Human Resource Management*, 50(1), 65-74. <https://doi.org/10.1002/hrm.20411>
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. <https://doi.org/10.2307/2393565>
- Yazıcı, A., Saatcioglu, O., Coşkun, S., & Yanik, M. (2011). Bakırköy Kronik Ruhsal Hasta Rehabilitasyon Formu'nun Yapılandırılması. *Nöro Psikiyatri Arşivi*, 48, 1-1. <https://doi.org/10.4274/npa.5403>

