



ORGANIZACINĖS TYLOS VEIKSNIŲ RAIŠKA UGDYMO ĮSTAIGOSE

Greta BRUSOKAITĖ*, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, 10223, Vilnius, Lietuva*

**El. paštas greta.brusokaite@stud.vgtu.lt*

Santrauka. Organizacijos tobulinimas ir jos prisitaikymas prie kintančių sąlygų konkurencingoje aplinkoje priklauso nuo darbuotojų galimybių laisvai pateikti savo žinias, norus, pasiūlymus ir iniciatyvas apie organizacijos pokyčius ir plėtrą. Jeigu darbuotojai neturi šių galimybių ar jaučiasi nepatogiai savo darbinėje aplinkoje, kyla grėsmė atsirasti organizacinei tylai. Šis reiškinys kuria neigiama pasekmes individualiai darbuotojui, tiek ir pačiai organizacijai bei jos teikiamų paslaugų kokybei, o tai, ypač, svarbu švietimo sektoriui, kadangi šias paslaugas gauna kiekvienas šalies pilietis. Tad šio straipsnio tikslas, remiantis moksliniais šaltiniais, jų analize bei empiriniu tyrimu, ištirti organizacinės tylos veiksnį pasireiškimą ugdymo įstaigose. Tyrimui pasirinkta trys ugdymo įstaigos (X1, X2, X3 – įstaigos norėjo išlikti konfidencialios), kuriose buvo atlikta apklausa. Empirinio tyrimo duomenų analizei buvo taikytas daugiakriterinis TOPSIS metodas. Jis leido pastebėti, kad organizacinės tylos veiksnį raiška trijose ugdymo įstaigose yra skirtinga. Kadangi raiška kiekvienoje mokykloje skiriasi, galime daryti prielaidą, kad norint ištirti organizacinės tylos priežastis ir pasekmes reikia, kur kas platesnių tyrimų atskirai kiekvienai ugdymo įstaigai.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė tyla, organizacinė kultūra, komunikacija, ugdymo įstaigos, veiksnį raiška.

Įvadas

Šiandieniniame nuolat besikeičiančiame ir besivystančiame pasaulyje organizacijos galėtų sėkmingai veikti, pristatyti naujus produktus, prisitaikyti prie naujų situacijų ir dėl to ilgai tęsti savo egzistavimą, didžiąja dalimi pasitelkdamos žmogiškąjį faktorių. Šiuolaikinėse organizacijose darbdaviai stengiasi įtraukti darbuotojus į įstaigos valdymą ir tikisi, kad jie išsakys savo idėjas, reaguos į darbo aplinkos problemas ir aplinkos iššūkius, nebijos dalytis savo žiniomis, patirtimi bei gins savo organizacijos įsitikinimus. Neretai darbuotojai turi idėjų, informacijos ir nuomonių, kaip konstruktyviai patobulinti darbą. Kartais šie darbuotojai išsako savo požiūrį, o kitu metu jie tyli ir pasilaiko asmeninę nuomonę sau (Bagheri et al., 2012). Taigi reiškinys, kai organizacijos nariai atsisako pareikšti savo požiūrį į organizacinius reikalus dėl įvairių priežasčių, o toks reiškinys suprantamas kaip organizacinė tyla (Chen, 2018).

Mokslininkai Tangirala ir Ramanujam (2008) pastebėjo, kad organizacinė tyla gali būti daugialypis reiškinys. Tai gali apimti skirtingas temas (pvz., darbo grupės efektyvumas ir produktyvumas, individualios problemos darbe, susirūpinimas etiškai netinkamu elgesiu), reiškinys gali būti taikomas skirtingiems veikėjams (pvz., darbuotojai, dirbantys specialistais, vidutinio lygio darbuotojai, vadovai, aukščiausio lygio vadovai) ir tai gali kilti dėl skirtingų tikslų ir priežasčių (pvz., noras išsaugoti esamą situaciją, baimė būti nesuprastam) (Tangirala ir Ramanujam, 2008). Atsižvelgiant į tai, organizacinė tyla gali apimti skirtingų priežasčių, sektorių, veikėjų, lygių, veiksnų derinius, o tai tik parodo, kad darbuotojų tylėjimas yra platus reiškinys, reikalaujantis didesnio mokslininkų dėmesio.

Organizacinės tylos reiškinys yra svarbus visoms organizacijoms. Ji yra tiriama tokiuose sektoriuose, kaip viešojo (Behoui et al., 2017), sveikatos priežiūros (Yalçın ir Baykal, 2019), apgyvendinimo paslaugų (Zhang et al., 2018), finansų (Adeel ir Muhammad, 2017), ryšių ir technologijų (Emelifeonwu ir Valk, 2019), sunkiosios pramonės (Dedahanov ir Rhee, 2015). Nagrinėjant mokslinę literatūrą tyrimų apie organizacinės tylos raišką švietimo sektoriuje pasigendama. Švietimo sistemos tikslas – išmokyti vaikus kūrybiškai ir kritiškai mąstyti, ieškoti atvirų bei inovatyvių situacijos sprendimų (Valstybinė švietimo strategija 2013–2022 m.: tikslai, problemos, tobulinimo kryptys). Tam, kad pasiektume šio tikslo, patys mokytojai turi būti drąsūs, sumanūs, atviri naujovėms ir gebantys išsakyti savo nuomonę. Tad sąmoningas ugdytojų idėjų slėpimas gali turėti neigiamą poveikį mokyklų veiklai, raidai bei visai švietimo kokybei.

Tyrimo problema: kokie organizacinės tylos veiksniai pasireiškia ugdymo įstaigose.

Tyrimo objektas: organizacinės tylos veiksniai.

Tyrimo tikslas: ištirti organizacinės tylos veiksnį pasireiškimą ugdymo įstaigose.

Išsikelti *uždaviniai* tikslui pasiekti:

1. Apibrėžti organizacinės tylos sampratą;
2. Išskirti organizacinės tylos veiksnius;
3. Įvertinti organizacinės tylos veiksnius ugdymo įstaigose.

Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, daugiakriterinių duomenų analizė.

1. Organizacinės tylos samprata

Analizuojant organizacinės tylos sampratą svarbu atkreipti dėmesį, kad „tyla“ yra priešprieša sąvokai „balsas“ arba kitaip balso turėjimas organizacijoje. Pastaraisiais dešimtmečiais organizacijų vadyboje tokiai sąvokai, kaip „balsas“, buvo skiriama nemažai dėmesio (Allen, 2014). „Balso“ sąvoka apibūdinama, kaip žmogaus elgesio išraiška, kuria darbuotojas atskleidžia savo nuomonę, pasiūlymus ir idėjas. Tai tam tikras būdas, kuris palengvina darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus įmonėje (Emelifeonwu ir Valk, 2019). Siekiant efektyvios komunikacijos tarp organizacijos dalyvių, reikalingos dvi pusės: kalbančioji ir klausančioji. Tokiu būdu organizacijos komunikacijoje sąveikauja dvi komunikacijos formos: balsas ir tyla.

Balso ir tylos reiškiniai organizacijoje pirmasis pristatė Hirschman (1970). Anot autoriaus, tyla organizacijoje buvo laikoma darbuotojų lojalumo ženklu. Darbuotojo tyla reikšdavo prielaidą, kad jis sutinka su savo kolegų ir viršininkų politika, sprendimais ir elgesiu – tai lyg tam tikras neveiklumas ir status quo patvirtinimas (Wynen et al., 2019). Toks tylos suvokimas buvo laikomas pozityviu darbuotojų požiūriu.

Visgi 1990–2000 m. pradžioje modernėjant visuomenei imta suprasti, kad yra svarbus darbuotojo požiūris į organizacijos vystymąsi ir pokyčius. Pasak autorių Köylüoğlu et al. (2015), informacijos generavimas nurungė klasikinį gamybos požiūrį ir dabartiniame globalizuotame pasaulyje reikia vis daugiau darbuotojų įsitraukimo į informacijos srautų suvaldymą organizacijos procesuose. Tad nuo XX a. dešimto dešimtmečio organizacinės tylos samprata suvokiama, kaip neigiamas veiksnys.

Taip pat pradėta manyti, kad tylėjimas organizacijose yra ne vien tik pasyvus pritariamo ženklas. Darbuotojų tyla gali būti aktyvi, sąmoninga, kryptinga, taip pat tyčinis arba netyčinis pasirinkimas. Tam turėjo įtakos Morrison ir Milliken (2000), Pinder ir Harlos (2001) teorinės įžvalgos. Cohen (kaip cituota Pinder ir Harlos, 2001) tikriausiai pirmasis atmetė nuostatą, kad tyla būtinai reiškia pritarimą. Jis teigė, kad tyla gali reikšti ne tik prieštaravimus ir nesutarimus, bet taip pat gali kilti dėl informacijos trūkumo ar balso galimybių nebuvimo (Pinder ir Harlos, 2001). Tad tyla gali būti natūrali išraiška dėl tam tikrų aplinkybių. Šį netyčinį tylos pasireiškimą Penuel et al. (kaip cituota Le et al., 2019) pavadino „natūralia tyla“. Jo manymu, pati tylos esmės yra natūrali, kai organizacija neturi kito pasirinkimo, kaip tik tylėti.

Morrison ir Milliken (2000) organizacinę tylą apibrėžė, kaip kolektyvinį fenomeną. Jie patys pirmieji pavartojo sąvoką „organizacinė tyla“ ir sukūrė tylos klimato koncepciją, kad paaiškintų, kaip organizacijos kultūros normos daro įtaką darbuotojų tylai (Wynen et al., 2019). Jie teigė, kad darbuotojai tyli, nes žino, kad išreikšti savo nuomonę bus beprasmiška ar pavojinga jų organizacijos kontekste. Tad darbuotojai yra įtraukti į tokį organizacijos kultūros modelį, apimančią organizacijos politiką, demografines charakteristikas, aukščiausios vadovybės grupių įsitikinimus ir kolektyvo jausmų formavimą bei komunikacijos procesus. Šis modelis paaiškina, kaip žemesnio lygio darbuotojai tampa nusivylę arba bijo kalbėti. Taigi Morrison ir Milliken (2000) apibrėžė, kad kai darbuotojai nusprendžia nutylėti organizacinius dalykus, organizacinė tyla tampa kolektyviniu elgesiu.

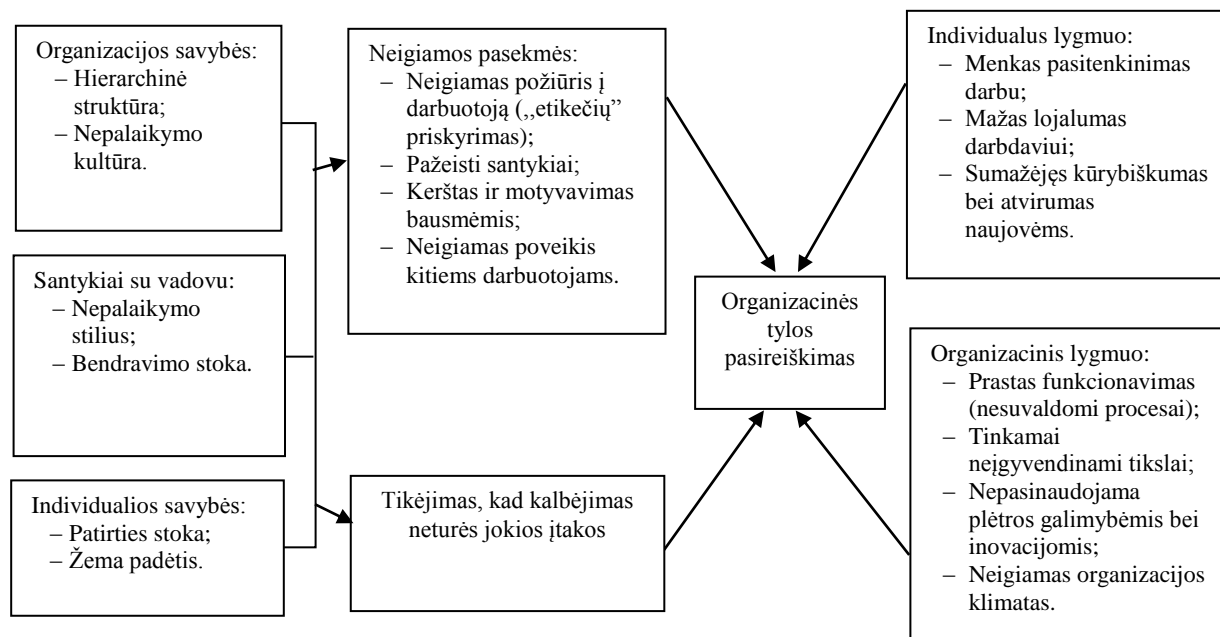
Pinder ir Harlos (2001) išskiria kitokį sąmoningos organizacinės tylos supratimą, ją apibrėždami kaip asmens bet kokio pavidalo emocinės, pažintinės bei elgesio išraiškos sulaikymas, kai asmuo žino, kad tai gali turėti įtakos jam ar organizacijai. Pavydžiui, kai asmenys daro tai, ko iš jų tikimasi ir neišsako savo minčių, tai gali būti vienas iš protesto ženklų organizacijoje (Dedahanov ir Rhee, 2015). Tad darbuotojų tylėjimo reiškinys gali įgyti skirtingas reikšmes atsižvelgiant į jo pagrindinius motyvus. Darbuotojai savo valia turėdami individualių motyvų gali pasirinkti neatskleisti savo nuomonės. Motyvai, dėl kurių asmuo tyli, gali būti įvairūs. Pavydžiui, Mokhtari (2016) išskyrė šiuos:

- vadybiniai veiksniai (neigiama vadovo reakcija į komentarus, prievartinis vadovavimo stilius, darbuotojų baimė dėl neigiamų atsiliepimų į jų komentarus, nepasitikėjimo ir įtarimo atmosfera),
- organizaciniai veiksniai (darbo inercija, centralizuota organizacinė struktūra ir aukštyn kylančios grįžtamojo ryšio procedūros nebuvimas),
- socialiniai veiksniai (atitikimas kitiems, grupinės atsakomybės egzistavimas vietoje asmeninės atsakomybės ir grupinio mąstymo) ir
- asmeniniai veiksniai (esamos situacijos išsaugojimas ir vadovo pesimizmas) (Bordbar et al., 2019).

Taigi darbuotojų tyla gali kilti ne tik dėl pačios organizacijos modelio, bet ir dėl asmeninių interesų.

Kalbant apie organizacinės tylos atsiradimo priežastis, jų gali būti įvairių. Į paveiksle pavaizduota modelis, kuriame atskleista dažniausios tylėjimo priežastys ir pasekmės organizacinės tylos kilimui (Milliken et al., 2003). Pavydžiui, darbuotojas, kuris turi mažai patirties, tiki, kad jo nuomonė yra bereikšmė ir nieko nepakeis, tokiu atveju darbuotojas dažniausiai renkasi tylėti. Visgi šis tylėjimas vėliau gali turėti pasekmių darbuotojo psichologinei būsenai ir visai organizacijai. Darbuotojai tylą gali rinktis ne tik dėl žemos savivertės, bet ir dėl informacijos

trūkumo, baimės, asmenybės savybių, neigiamų patirčių. Tad įvairūs mokslininkai, tokie kaip Morrison ir Milliken (2000), Pinder ir Harlos (2001), Dyne et al. (2003), organizacinės tylos reiškinio apibrėžimą ir priežastis įvardija skirtingai.



1 paveikslas. Pasirinkimo tylėti modelis (šaltinis: sudaryta autorių remiantis Milliken et al. (2003))

Dar vienas svarbus aspektas nagrinėjant organizacinės tylos sampratą yra šio reiškinio poveikis organizacijai ir kiekvienam darbuotojui individualiai. 1 paveiksle pavaizduota dėl ko gali kilti organizacinė tyla, tačiau šią schemą galima būtų pratęsti, nes po tylos reiškinio buvimo gali kilti dar didesnės neigiamos pasekmės. Kalbėdami apie ugdymo įstaigas, žmogiškieji išteklių yra svarbiausias įstaigų darbo komponentas, kadangi būtent tai kuria vertę ateities kartoms. Tad yra labai svarbu žinoti ir suprasti darbuotojo požiūrį į darbą bei motyvaciją dalyvaujant ugdymo įstaigos procesuose. Kai darbuotojų tyla virsta įsišaknijusiu įsitikinimu, jie pradeda laikyti beveik visus įstaigos narius. Tuomet atsiranda psichologiniai prieštaravimai tarp to, ką žmogus daro ir ką galvoja. Tokia situacija neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, lojalumą ir motyvaciją (Akar, 2018), o būtent tai trukdo darbuotojui būti kūrybišku bei atviru naujovėms ugdymo įstaigoje.

Be to, yra manoma, kad bendravimas yra raktas į organizacijos sėkmę. Jeigu darbuotojai remiasi tyla, kenčia bendravimas ir bendras ugdymo įstaigos funkcionavimas (Bagheri et al., 2012). Teigiamas ir neigiamas santykis tarp darbuotojų yra, ypač, jaučiamas ugdymo įstaigose, kadangi jiems kiekvieną dieną tenka keisti informaciją ar idėjomis. Neesant bendradarbiavimui tokiose įstaigose sunku užtikrinti reikiamus informacijos srautus bei pasiekti organizacinius tikslus (Köse ir Köse, 2019). Taip pat yra stabdomas klaidų, problemų paaikšėjimas ir iškreipiamas veiksmingų sprendimų priėmimas vien dėl to, kad darbuotojai neišsako savo nuomonės. Taigi organizacinė tyla išryškėja kaip neefektyvus procesas, eikvojantis energiją ir pastangas.

Kai kuriais atvejais darbuotojų tylėjimas gali būti naudingas, nes tai gali padėti sumažinti vadybinės informacijos perteklių, tarpasmeninius konfliktus ir padidinti bendradarbių informacijos privatumą (Tangirala ir Ramanujam, 2008). Visgi organizacinė tyla dažniau vertinama kaip žalingas fenomenas. Be to, nepaisant to, kad organizacinė tyla yra naujas fenomenas turintis didelę komunikacinę reikšmę bei pasekmes tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu. Pagrindinės priežastys ir teorijos rodo, kad organizacinė tyla yra svarbi ir šiuolaikiška organizacijų problema (Köse ir Köse, 2019). Tai atveria kelią faktui, kad reikia ieškoti ir išsamiau išnagrinėti organizacinę tylą kiekvienoje atskiroje ugdymo įstaigoje.

2. Organizacinės tylos veiksniai

Organizacinė tyla gali vykti įvairiomis formomis, tokiomis kaip tylėjimas susirinkimuose, žemas dalyvavimo pasiūlymų teikimo lygis, žemas kolektyvinio balso lygis ir pan. (Bagheri et al., 2012). Visgi, kad gebėtume atpažinti darbuotojų tylą, reikia žinoti ne tik pasireiškimo formas, bet ir tylos veiksniai.

Pirmiausia, yra daugybė veiksnių, kuriais remiantis yra nagrinėjama organizacinė tyla įstaigose. Išnagrinėjus literatūrą daugiausia yra minimi šie tylos veiksniai: paklusni (angl. Acquiescent Silence) (Pinder ir Harlos, 2001)

gynybinė (angl. Defensive Silence) (Pinder ir Harlos, 2001) ir prosociali tyła (angl. Prosocial silence) (Dyne et al., 2003).

Paklusnios ir gynybinės tylos veiksniai pirmieji paminėjo Pinder ir Harlos (2001) (Amiri et al., 2018). Paklusni tyła – tai pasyvaus elgesio forma (Nafei, 2016). Taikydami šią formą darbuotojai pasižymi mažu dalyvavimu, aplaidumu ir neveiklumu. Tokie darbuotojai, nors ir turi svarbių nuomonių ar idėjų, stengiasi atsiriboti nuo susiklosčiusios situacijos ir nenori įsitraukti ar bandyti pakeisti situaciją, nes mano, kad jų nuomonė nepadarys jokio poveikio. Šią tylos formą yra ypač sunku sutrikdyti (Pinder ir Harlos, 2001). Autoriai Dedahanov ir Rhee (2015) pateikia paklusnios tylos pavyzdį: kai vadovai nereaguoja į pateiktą informaciją iš darbuotojų arba vadovybė neskantina darbuotojų dalyvauti aptariant organizacinius klausimus, darbuotojai supranta, kad kalbėti yra nenaudinga ir dėl to nieko nekeičia, remdamiesi tokiu suvokimu, jie tampa tylūs. Tad šioje situacijoje galime įžvelgti, kad tai yra tyčinis pasyvus elgesys, kuomet darbuotojas neteikia reikiamos informacijos ir tiesiog pasitenkina esama situacija.

Kitaip nei paklusni tyła, gynybinė – tai aktyvus darbuotojų elgesys (Wynen et al., 2019). Šios formos tyła parodo, kad asmuo nusprendžia, jog kalbėjimas yra rizikingas jo pozicijai, nes tai gali sukelti ginčus, prieštaravimus arba sankcijas, ir kad ši rizika nusveria kalbėjimo pranašumus. Darbuotojai savo iniciatyva sąmoningai naudojami šia tyła norėdami „apsiginti“ nuo pašalinių elgesio ir siekdami apsaugoti savo esamą padėtį (Bordbar et al., 2019). Tad pagrindinis gynybinės tylos motyvas yra baimė dėl galimų kiekvienam individualiai nepalankių pasekmių.

Autoriai Dyne et al. (2003) pripažino, kad tyła gali būti ne tik pasyvus elgesys ar grįstas baime, bet ir kryptingai, tikslingai ir sąmoningai apgalvotas elgesys. Tai yra svarbus punktas, nes atskleidžia sudėtingą ir daugialypį tylos pobūdį (Amiri et al., 2018). Įvertinus šį punktą autoriai Dyne et al. (2003) pateikė dar vieną organizacinės tylos veiksnį – prosocialią tylą. Prosociali tyła – tai su darbovieta susiejusių idėjų, informacijos ar nuomonių atsisakymas atskleisti remiantis altruizmu ir bendradarbiavimo motyvais (Dyne et al., 2003). Manoma, kad prosociali tyła yra organizacinio pilietiškumo padarinys, kadangi darbuotojai sąmoningai ir tikslingai siekia suteikti naudos kolegoms ir darbovietai nelaukdami atlygio (Shahjehan ir Yasir, 2016). Taigi galima manyti, kad prosociali tyła yra nežalinga organizacijai.

Nors yra išskiriami trys organizacinės tylos veiksniai: paklusni, gynybinė ir prosociali tyła, autoriai Pinder ir Harlos (2001) teigia, kad įvairūs organizacinės tylos veiksniai ar formos gali turėti keletą reikšmių, atsižvelgiant į kontekstą, kuriame jos pasireiškia. Tad norint apibrėžti raišką tam tikroje ugdymo įstaigoje, reikia kur kas didesnių empirinių tyrimų.

3. Tyrimas ir jo rezultatai

Tyrimo yra nagrinėjama trijų organizacinės tylos veiksnių (paklusni, gynybinė, prosociali tyła) raiška trijose ugdymo įstaigose 2019 metų spalio mėnesį. Kiekvienoje mokykloje spalio mėnesio viduryje buvo gauti leidimai atlikti tyrimą, tačiau ugdymo įstaigos norėjo, jog rezultatai išliktų konfidencialūs. Tad mokyklos dalyvavusios tyrimo buvo užtikrintos, kad jų duomenys bei atsakymai nebus paviešinti. Šiame darbe įstaigos užkoduotos ir toliau tyrimo bus atpažįstamos, kaip X_1 , X_2 , X_3 . Tyrimui pasirinkta apklausti mokytojus, kadangi ugdymo įstaigose mokytojai sudaro didžiąją personalo dalį. Be to, kaip jau minėta, mokytojai yra švietimo paslaugų teikėjai, tad organizacinės tylos pasireiškimas gali turėti pasekmių ne tik individualiai mokytojams, bet ir visam švietimo sektoriaus skaidrumui ir paslaugų kokybei. Toliau 1 lentelė. Tyrimo imtis (sudaryta autorių) 1 lentelėje matomas apklaustųjų skaičius.

1 lentelė. Apklaustųjų skaičius

	Iš viso dirbančių mokytojų ugdymo įstaigoje	Būtinoji tyrimo imtis	Apklaustųjų skaičius procentine išraiška (%)	Apklaustųjų skaičius
X_1	35	33	94,3	33
X_2	36	33	91,7	33
X_3	40	37	92,5	37

Tiriamųjų atrankos būdas – atsitiktinės atranka. Atsitiktinai buvo prašoma visų kiekvienos ugdymo įstaigos mokytojų dalyvauti apklausoje. Visgi norint gauti tikslesnius duomenis, kuriuos būtų galima naudoti tyrimo, buvo vertinta tyrimo duomenų patikimumas bei jų tikslumas, t. y. tikrinama imties reprezentatyvumas remiantis „Raosoft“ skaičiuokle (Raosoft, 2004). Tyrimo imties pagrindimą matome 1 lentelės penktame stulpelyje. Per tris mokyklas buvo gauta 103 respondentų atsakymai. X_1 mokykloje iš 35 dirbančių asmenų apklausta 33 respondentai, X_2 įstaigoje iš 36 apklausta taip pat 33 respondentas, o X_3 ugdymo įstaigoje apklausta 37 iš 40 asmenų. Taigi taikant 5 % paklaidą, duomenys buvo surinkti standartiniu 95 % patikimumu.

Kiekybinam tyrimui gauti mokytojams buvo naudojamas apklausos metodas. Apklausa buvo vykdoma pateikus anoniminę anketą per internetą. Klausimynas anketai sudarytas remiantis mokslininkų Dyne et al. (2003)

matavimo skale. Klausimai išversti ir adaptuoti tik šiam tyrimui. Kiekvienam organizacinės tylos veiksmui buvo priskirta po penkis klausimus/kriterijus atskleidžiančius jų pobūdį. Tyrimo gautiems rezultatams analizuoti naudojamas daugiakriterinis metodas TOPSIS. Šio metodo tikslas – suranguoti ugdymo įstaigas pagal organizacinės tylos veiksmus. Norint parodyti veiksmų raišką buvo išsikelta tyrimo hipotezė:

Hipotezė: kiekvienoje ugdymo įstaigoje organizacinės tylos raiška yra skirtinga.

Toliau kiekvieno klausimo/kriterijaus atsakymams atskiroms mokykloms buvo išvestas vidurkis. 2 lentelėje matome gautus atsakymų vidurkius suvestus į matricos lentelę, t. y. pirminiai duomenys.

2 lentelė. Pirminiai duomenys (sudaryta autorių)

Organizacinės tylos veiksniai	Tyrimo teiginiai	Įstaigų kodai		
		X1	X2	X3
Paklusni tyla	Aš neteikiu savo pasiūlymų apie galimus pakeitimus, nes jaučiuosi atskirtas nuo kolektyvo.	1,85	1,84	1,87
	Aš nuslepiu savo idėjas, nes planuoju išeiti iš darbo.	1,42	1,48	1,77
	Aš pasilaikau idėjas apie galimus problemos sprendimus sau.	2,00	1,90	2,59
	Aš pasilaikau idėjas apie galimus tobulinimus sau, nes netikiu, kad tos idėjos bus naudingos.	2,03	2,13	2,79
	Aš pasilaikau idėjas apie galimus tobulinimus sau, nes nenoriu būti atskirtas.	1,94	1,87	1,85
Gynybinė tyla	Aš tyliai pasilaikau galimų pakeitimų idėjas, nes bijau.	1,85	1,58	2,10
	Aš nesidalinu aktualia informacija, nes bijau.	1,61	1,61	2,00
	Aš nutyliu apie svarbius faktus, nes tokiu būdu save saugau.	2,03	1,87	2,33
	Aš vengiu išsakyti idėjas apie galimus tobulinimus, nes saugau save.	1,88	1,81	2,18
	Aš nutyliu problemų sprendimus, nes darbe esu motyvuojamas bausmėmis.	1,48	1,52	1,22
Prosociali tyla	Aš nutyliu konfidencialią informaciją, nes toks yra susitarimas.	3,64	3,52	3,59
	Aš saugau darbovietės vidinę informaciją, siekdamas naudos darbdaviui.	3,21	3,10	3,59
	Aš išlaikau darbdavio paslaptis, nors patiriu spaudimą iš kitų.	2,61	2,71	3,00
	Aš atsisakau atskleisti informaciją, kuri gali pakenkti darbovietai.	3,76	3,65	3,79
	Aš tinkamai saugau darbovietės konfidencialią informaciją, nes man rūpi darbdavys.	3,79	3,61	3,33

Kadangi kriterijai yra vienodai svarbūs vertinant organizacinės tylos veiksmus įstaigose, kriterijų svoriai imti vienodi, t. y. po 0,2 (3 lentelė), bei kriterijų veiksniai visur yra maksimizuojantys.

3 lentelė. Turimi duomenys (svoriai ir tipai) (sudaryta autorių)

Svoris	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Kriterijaus tipas	max	max	max	max	max

Pirmiausia, visų lentelių duomenys buvo normalizuojami remiantis normalizavimo (1) formule:

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}}, \quad (1)$$

čia: n_{ij} – normalizuotasis j-ojo objekto i-tojo kriterijaus reikšmės; x_{ij} – esama reikšmė; $\sum_{i=1}^m x_{ij}^2$ – esamų reikšmių kvadratų suma.

Sekančiame žingsnyje apskaičiuota svertinė matrica pagal (2) formulę:

$$v_{ij} = w_j n_{ij}, \quad (2)$$

čia: w_j – j-tojo kriterijau svoris; n_{ij} – normalizuotasis j-ojo objekto i-tojo kriterijaus reikšmės.

Toliau nustatyti idealusis teigiamas sprendimas (žr. (3) formulę):

$$V^+ = (v_1^+, v_2^+, \dots, v_n^+) = \left(\left(\max_i v_{ij} | j \in I \right), \left(\min_i v_{ij} | j \in J \right) \right). \quad (3)$$

Ir idealus neigiamas sprendimas (žr. (4) formulę):

$$V^- = (v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-) = \left(\left(\min_i v_{ij} | j \in I \right), \left(\max_i v_{ij} | j \in J \right) \right). \quad (4)$$

Tuomet apskaičiuotas atstumas iki idealaus teigiamo sprendimo (žr. (5) formulę):

$$S_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_i^+)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, m. \quad (5)$$

Ir idealus neigiamas sprendimas pagal (6) formulę:

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_i^-)^2}, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad (6)$$

čia: S_i^+ – atstumas iki idealaus teigiamo sprendimo; S_i^- – atstumas iki idealaus neigiamo sprendimo; v_{ij} – esama reikšmė; V_i^+ – idealus teigiamas sprendimas; V_i^- – idealus neigiamas sprendimas.

Galiausiai, taikoma (7) formulė apskaičiuoti santykinį atstumą teigiamam idealiam sprendimui ir suranguojami gauti atsakymai:

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^+}, \quad (7)$$

čia: S_i^+ – atstumas iki idealaus teigiamo sprendimo; S_i^- – atstumas iki idealaus neigiamo sprendimo; P_i – santykinis artumas teigiamam idealiam sprendimui.

4 lentelė. Santykinis artumas teigiamam idealiam sprendimui ir rangai

	(P_i) Rank – paklusni tyla	(P_i) Rank – gynybinė tyla	(P_i) Rank – prosociali tyla
X ₁	(1,0551) 1	(1,0391) 2	(1,0211) 2
X ₂	(1,0535) 2	(1,0533) 1	(1,0226) 1
X ₃	(1,0057) 3	(1,0146) 3	(1,0147) 3

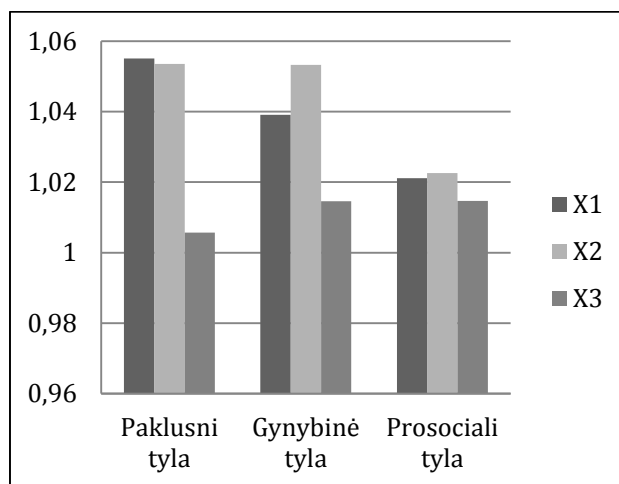
Pritaikius TOPSIS metodą turimiems duomenimis buvo gauti rezultatai, kurie atsispindi 4 lentelėje. Surangavus mokyklas pagal veiksnius, galime pastebėti, kad gynybinė ir prosociali tyla ugdymo įstaigose pasireiškia gana panašiai. X₂ ugdymo įstaigoje šie veiksniai pasireiškia labiausiai, tuomet X₁ įstaigoje šiek tiek mažiau, o X₃ mažiausiai, kadangi pagal rangą liko trečioje vietoje. Paklusnios tylos veiksnio raiškos rangai pasiskirstė visiškai kitaip. Pirmoje vietoje atsidūrė X₁ ugdymo įstaiga, antroje – X₂, o trečioje vietoje paskutinė X₃ mokykla.

Pavaizdavus visus gautus rezultatus grafiškai 2 paveiksle galima pastebėti, kad ugdymo įstaigose didžiausia raiška yra paklusnios ir gynybinės tylos veiksnių, kadangi jų stulpeliai yra aukščiausi. Nors išnagrinėjus mokslinę literatūrą prosociali tyla yra nežalinga, šis veiksnys pasireiškia kur kas mažiau ugdymo įstaigose. Taip pat tiek 4 lentelėje, tiek 2 paveiksle matome, kad X₃ ugdymo įstaiga surangavus duomenis pagal veiksnius visur yra trečioje vietoje, tad galima daryti prielaidą, kad šioje įstaigoje organizacinės tylos reiškinys pasižymi mažiausiu lygiu.

Taigi 2 paveiksle stulpeliai visi išsidėstę netolygiai, raiška visose ugdymo įstaigose skiriasi. Tad tyrimo hipotezė pasitvirtino. Kaip ir minėta, tam gali turėti įtakos skirtingi mechanizmai: vadovo vaidmuo įstaigoje, mikroklimatas, profesinis įsipareigojimas ar individualūs motyvai (Tangirala ir Ramanujam, 2008). Taigi norėdami mažinti organizacinės tylos veiksnių raišką, reikia kur kas didesnių empirinių tyrimų, kurie pateiktų raiškos priežastis, ryšius bei atsiradusias neigiamas pasekmes kiekvienoje atskiroje ugdymo įstaigoje.

Atsižvelgiant į tai, jog organizacinės tylos efektas yra žalingas kiekvienai ugdymo įstaigai, yra manoma, jog reikia imtis tam tikrų priemonių dar prieš pasireiškiant tylai. Įstaigos pakeitimas iš tokios, kuriai būdinga tylos atmosfera, į tokią, kuri skatina darbuotojų aktyvumą, gali pareikalauti revoliucinių sistemos pakeitimų. Visgi mokslinės literatūros šaltiniuose teigiama, kad viso to pradžia turi būti įstaigų vadovai (Bagheri et al., 2012). Yra nustatyta, kad tarp pasitikėjimo vadovu ir paklusnios bei gynybinės tylos veiksnių yra neigiama koreliacija. Tai reiškia, kad didėjant pasitikėjimui, organizacinės tylos veiksniai mažėja ir atvirkščiai (Dedahanov ir Rhee, 2015).

Kai darbuotojai mano, kad vadovai neturi gerų ketinimų jiems, nesielgia su jais tinkamai ir tik demotyvuoja, tokiu atveju darbuotojai yra nelinkę dalytis informacija. Dėl šios priežasties, vadovai turi suvokti organizacinės tylos pasekmes ir imtis priemonių, kurios užkirstų kelią organizacinės tylos raiškai.



2 paveikslas. Organizacinės tylos veiksnių raiška ugdymo įstaigose (šaltinis: sudaryta autorių)

Viena iš prevencinių priemonių trukdančių plėstis organizacinės tylos veiksniams yra darbuotojų atsakomybių didinimas. Darbuotojų įsipareigojimų turėjimas organizacijai taip pat neigiamai koreliuoja su organizacine tyla (Qazelvand ir Shahtalebi, 2016). Vadovai deleguodami atsakingus darbus kitiems darbuotojams, tokiu būdu išreiškia savo pasitikėjimą bei stiprina darbuotojų tapatumą ir emocinį prisirišimą prie organizacijos (Hassan et al., 2019). Darbuotojų įtraukimas į valdymą kuria tam tikrą santykį ir komunikaciją su vadovais, tuo pačiu atsiranda saugi atmosfera, kuri skatina žmones jausti bendrumą ir laisvę pasisakyti (Bagheri et al., 2012). Tad daugiau atsakomybių suteikia darbuotojui žinojimą, kad jo indėlis į organizaciją yra vertinamas ir kad nuomonės ir idėjų išsakymas tik padeda organizacijai stiprėti ir plėstis.

Taigi be atsakomybių ir įsipareigojimų suteikimo darbuotojams, mokslinėje literatūroje yra minimos dar kelios priemonės, tai žmogiškųjų išteklių valdymo sistemų įdiegimas įstaigose bei bendradvimo įgūdžių lavinimo seminarai vadovams ir darbuotojams (Amiri et al., 2018). Visgi visos prevencinės priemonės norint užkirsti ar sumažinti organizacinės tylos pasireiškimą, turi kilti iš vadovaujančias pozicijas užimančių asmenų. Jie turi suprasti bei parodyti norą keisti darbuotojų elgesį, skatinti atvirumą bei grįžtamąjį ryšį. Tinkamiausioms prevencinėms priemonėms ugdymo įstaigose organizacinės tylos reiškiniai valdyti galėtų būti identifikuotos atliekant papildomus tyrimus.

Išvados

1. Darbuotojų tyla reiškia ne vien tik kalbos trūkumą, bet ir nekalbėjimą, kai yra pasiūlymas, susirūpinimas, informacija apie problemas bei skirtinga nuomonė, kuri gali būti naudinga organizacijos kontekste. Toks darbuotojų tylėjimas yra vadinamas organizacine tyla. Šis reiškinys yra vienas iš barjerų į organizacijos sėkmę. Sunkiausia yra atsakyti, kodėl darbuotojai tyli, kadangi tam daro įtaką daugybė faktorių, tokių kaip sprendimų priėmimo procesai, valdymo procesai, kultūra ir darbuotojų suvokimas apie veiksmus, turinčius įtakos tylos elgesiui. Tad jie gali būti asmeniniai tiek kylantys iš pačios organizacijos. Organizacinės tylos pasekmės gali pasireikšti taip pat tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Darbuotojų tyla sukelia psichologines problemas bei trukdo pasiekti organizacinius tikslus ar išvelgti galimybes pokyčiams bei plėtrai organizacijoje. Taigi organizacinė tyla yra svarbi kiekvienai įstaigai, o ypač, ugdymo įstaigoms, kadangi dėl to gali nukentėti švietimo kokybė.
2. Organizacinė tyla yra skirstoma į tris veiksnis: paklusnią (angl. Acquiescent Silence) ir gynybinę (angl. Defensive Silence) ir prosocialią tylą (angl. Prosocial Silence). Be to, mokslininkai teigia, kad įvairios organizacinės tylos formos ar kategorijos gali turėti keletą reikšmių, atsižvelgiant į kontekstą, kuriame jos pasireiškia.
3. Organizacinės tylos veiksnių raiška ugdymo įstaigose yra skirtinga. Kadangi pritaikius duomenims diaugiakriterinį metodą organizacinės tylos veiksnių rangai pasiskirstė nevienodai. Paklusnios tylos veiksnio rangai išsidėstė iš eilės pagal mokyklą, t. y. pirmoje vietoje X₁, antroje – X₂ ugdymo įstaiga ir X₃ – trečioje vietoje. Gynybinės ir prosocialios tylos rangų pasiskirstymas pagal gautus rezultatus vienodas, t. y. pirmoje vietoje X₂ ugdymo įstaiga, antroje – X₁, o trečioje vietoje X₃ mokykla. Visgi

pavaizdavus duomenis grafiškai, nors ugdymo įstaigų rangai išlieka tie patys, bet rezultatų išsidėstymas visiškai skiriasi. Taigi norėdami sužinoti tikslesnius organizacinės tylos veiksnių raiškos mastus, reikia kur kas didesnių empirinių tyrimų, kurie pateiktų raiškos priežastis, ryšius bei atsiradusias neigiamas pasekmes kiekvienoje atskiroje ugdymo įstaigoje.

Literatūra

- Adeel, S., & Muhammad, A. (2017). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(2), 294–310.
- Akar, H. (2018). Organizational silence in educational organizations: A meta-analysis study. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(32), 1077–1098.
- Allen, M. M. C. (2014). Hirschman and voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. B. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (chapter 3, pp. 36–51). <https://doi.org/10.4337/9780857939272.00010>
- Amiri, A., Zare kahnali, M., Alamdari, A., & Nejad, R. (2018). Investigating the relationship between silence and organizational commitment (Case study: Shiraz University of Medical Sciences). *Revista Publicando*, 5(15–2), 893–906.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58. https://www.researchgate.net/profile/Mojtaba_Nikaeen/publication/259383988_Organizational_Silence_Basic_Concept_s_and_Its_Development_Factors/links/00463530707dcd184d000000.pdf
- Behtoui, A., Boréus, K., Neergaard, A., & Yazdanpanah, S. (2017). Speaking up, leaving or keeping silent: Racialized employees in the Swedish elderly care sector. *Work, Employment and Society*, 31(6), 954–971. <https://doi.org/10.1177/0950017016667042>
- Bordbar, G., Shad, F. S., Rahimi, E., & Rostami, N. A. (2019). Effect of organizational silence on employees' productivity. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(3), 198–207.
- Chen, Y. (2018). Can Supervisor support mitigate the impact of colleague exclusion on silence behavior? – A moderated mediating model. *Open Journal of Social Sciences*, 6(10), 132–145. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.610011>
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843–1857. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>
- Dyne, L. Van, Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Emelifeonwu, J. C., & Valk, R. (2019). Employee voice and silence in multinational corporations in the mobile telecommunications industry in Nigeria. *Employee Relations*, 41(1), 228–252. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0073>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116–131. <https://doi.org/10.1111/padm.12571>
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An analysis of teachers' perception of organizational silence in terms of various demographic variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307–317. <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.070201>
- Köyliüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the relation between teachers' organizational silence perception and whistle blowing perception. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 536–545. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.124>
- Le, P. D., Teo, H. X., Pang, A., Li, Y., & Goh, C. Q. (2019). When is silence golden? The use of strategic silence in crisis communication. *Corporate Communications*, 24(1), 162–178. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2018-0108>
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mokhtari, H. (2016). What makes academic librarians organizationally silent? *International Federation of Library Associations and Institutions*, 42(3), 220–226. <https://doi.org/10.1177/0340035216662663>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–25. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57–75. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n5p57>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 331–369). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Qazelvand, R., & Shahtalebi, B. (2016). Survey of the relationship between Organizational silence and organizational commitment of Junior secondary and senior teachers of Azna City. *Review of European Studies*, 8(2), 105. <https://doi.org/10.5539/res.v8n2p105>
- Raosoft. (2004). *Sample size calculator*. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

- Shahjehan, A., & Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradoxes: An empirical analysis of women behavior at workplace. *Cogent Business and Management*, 3, 1221560. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1221560>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37–68. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Wynen, J., Kleizen, B., Verhoest, K., Lægreid, P., & Rolland, V. (2019). Just keep silent... Defensive silence as a reaction to successive structural reforms. *Public Management Review*, 22(4), 1–29. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588358>
- Yalçın, B., & Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals. *Nursing and Health Sciences*, 21(4), 454–460. <https://doi.org/10.1111/nhs.12619>
- Zhang Y., Xu, S., Zhang L., & Liu, S. (2018). *How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating Role of Gender*, 60(3), 249–261. <https://doi.org/10.1177/1938965518788526>

THE EXPRESSION OF ORGANIZATIONAL SILENCE FACTORS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Greta BRUSOKAITĖ, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

Abstract. Improving an organization and adapting to changing conditions in a competitive environment depends on the ability of employees to freely express their knowledge, desires, suggestions and initiatives about change and development within the organization. If employees do not have these opportunities or feel uncomfortable in their work environment, organizational silence can occur. This phenomenon has negative consequences for the individual and for the quality of the services which organizations provide. The quality of services is particularly important for the education sector, because these services are provided to every citizen of the country. Therefore, the purpose of this article is to investigate the occurrence of factors of organizational silence in educational institutions based on scientific sources, their analysis and empirical research. The survey was conducted in three educational institutions (X1, X2, X3 – institutions wished to remain confidential). Multi-criteria TOPSIS method was used for data analysis of empirical research. There was found that the factors of organizational silence are different in the three educational institutions. For this reason, we can assume that much wider research is needed for each educational institution to investigate the causes and effects of organizational silence.

Keywords: organizational silence, organizational culture, communication, educational institutions, factor expression.