

Bölüm 1

ÖRGÜTSEL MUHALEFET¹

Aykut BEDÜK²
Kemalettin ERYEŞİL³

Muhalefet, yönetimin sınırlamalarından veya onlardan farklı düşünmeden dolayı oluşan memnuniyetsizlik veya örgütlerdeki inançlar, amaçlar, algılar ve beklentilerle ilgili konularda farklı fikirlerin ortaya çıkması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Zaini, 2014: 4).

Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan “dissent” sözcüğü, aynı görüşte olmamak, anlaşmazlık, uyuşmazlık anlamına gelmektedir. Etimolojik olarak bu kavram Latince kökenli olup dissentire sözcüğünden türetilmiştir. “Dissentire” sözcüğü de Latince’de ‘farklı duygu, his’ anlamlarında kullanılmaktadır. Örgütsel bağlamda ise muhalefet, kişinin örgütten farklı duygulara sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Kassing, 1997a: 37; Kassing, 2011a: 29; Bouda, 2015: 12). Bu bağlamda muhalefet kavramından, örgüt içinde bir anlaşmazlık veya çatışmayı ifade etmediği, yalnızca örgütün genel olarak görüşünden farklı görüşlere sahip olduğu veya diğer üyelerden farklı duygulara sahip olduğu anlaşılmaktadır (Kassing, 1998: 183).

Muhalefetin, sadece devlet, din ve iş alanlarında değil, siyasi partiler, sendikalar, şirketler, sivil toplum kuruluşları, gibi her türlü örgüt içinde yer alan ve birçok farklı kültürde varlığını sürdüren bir kavram olması onun evrensel bir olgu olduğunu göstermektedir (Akada, 2015: 22).

Muhalefet, yapılış şekli ve amacına bağlı olarak farklı özelliklere sahip olmakta ve buna bağlı olarak farklı isimlere de sahip olmaktadır. Siyasi muhalefet, dini muhalefet, itikadı muhalefet, siyasi erke karşı yürütülen pasif muhalefet, aktif muhalefet ve son olarak örgütlerde yönetime karşı yürütülen örgütsel muhalefet gibi... (Süt, 2010:299).

¹ Bu çalışma, Kemalettin ERYEŞİL tarafından Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde Prof. Dr. Aykut BEDÜK danışmanlığında yürütülen “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sessizliğin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir

² Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, abeduk@selcuk.edu.tr

³ Dr.Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, kemalettineriesil@hotmail.com

dışında kalanlarla paylaşarak psikolojik olarak örgütten ayrılmayı yani çıkışı deneyebilirler (Kassing, 1997b: 326).

Dışsal muhalefet stratejisinde, örgüt üyeleri muhalif görüşlerini örgütün dışındaki arkadaşları, eşleri ve aile üyelerine ifade etmektedirler. Dışsal muhaliflerin izleyicisi, muhalefete neden olan koşullarda bir değişiklik getiremezken, çalışanlar bu iletişim hattını işyerindeki hayal kırıklıklarını ifade etmek, kendilerini rahatlatmak için güvenli bir strateji olarak görmekte ve örgüt üyeleri için önemli bir işlev görmektedir (Kassing, 2012: 303).

Kassing ve McDowell (2008), yönetici konumunda olan çalışanların örgüt içi adalet düzeyini düşük olarak algılamaları durumunda, muhalif düşüncelerini kuruluş dışındaki diğer kişilere (yerlerinden edilmiş kişiler) daha fazla bildirme ihtimalinin daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, çalışanların yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarında ve örgüt içinde adaletsizlikleri algıladıklarında, muhalif düşüncelerini kuruluşun dışındaki diğer kişilere yani dışsal muhalefet olarak ifade etme ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Payne, 2014: 134).

KAYNAKLAR

1. Akada, T. (2015). Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmenler Görüşleri. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
2. Aksel, S. F. (2013). Relationship Between Workplace Democracy And Organizational Dissent Behavior. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
3. Avery, D. R., & Quinones, M. A. (2002). Disentangling The Effects Of Voice: The Incremental Roles Of Opportunity, Behavior, And Instrumentalityin Predicting Procedural Fairness. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 81-86.
4. Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., & Patterson, B. R. (2007). The Influence Of Employee Burnout Syndrome On The Expression Of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
5. Beldek, E. G. (2015). Örgütsel Özdeşleşme Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Görgül Bir Araştırma. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
6. Bouda, D. (2015). *The Expression Of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrantsin The United States* (Doctoral Dissertation, Minnesota State University, Mankato).
7. Burns, T., & Wagner, C. (2013). Organizational Dissent. *Principal Leadership*, 29-23.
8. Busaidi, A. S. (2014). Toward A Model Of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, And Validation (Doctoral Dissertation, Ohio University).
9. Croucher, S. M., Kassing, J. W., & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, Coherence, And Discrepancyin Self-And Other-Reports: Moving Toward An Interactive Perspec-

- tive Of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442.
10. Eilerman, D. (2006). Conflict: Personal Dynamics And Choice. <https://www.mediaite.com/articles/eilermand2.cfm>.
 11. Garner, J. T. (2006). *When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence* (Doctoral Dissertation, Texas A & M University).
 12. Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions Of Organizational Dissent Motivated By Influence Goals. *International Journal Of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
 13. Garner, J. T. (2011). Making Waves At Work: Perceived Effectiveness And Appropriateness Of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, XX(X), 1-17.
 14. Garner, J. T. (2013a). How To Communicate Dissent At Work. <https://hbr.org/2013/02/how-to-communicate-dissent-at#>
 15. Garner, J. T. (2013b). Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395.
 16. Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C., & Danker, J. (2012). Deviating From The Script: A Content Analysis Of Organizational Dissent As Portrayed On Primetime Television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608-623.
 17. Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent As A Function Of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
 18. Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, Pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
 19. Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic And Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal Of Applied Communication Research*, 18, 141-152
 20. Hegstrom, T. G. (1995). Focus On Organizational Dissent: A Functionalist Response To Criticism. In J. Lehtonen (Ed.), *Critical Perspectives On Communication Research And Pedagogy* (Pp. 83-94). St. Ingbert, Germany: Rohrig University Press.
 21. Ingvar, N. I. (2014). Exploring Relationships Between Employees' Locus Of Control, Individualism And Collectivism Orientation, And Upward Dissent Message Strategies. Presented To The Faculty Of The University Of Alaska Fairbanks in Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree of Master of Arts.
 22. Karalar, S. ve Usta, I. (2016), "A Research on Reviewing the Relationship Between Perceived Participative Climate and Organizational Dissent", 15. National Business Congress, 26-28 May, Istanbul.
 23. Karip, (2015). Çatışma Yönetimi. Pegem Akademi.
 24. Kassing, J. W. & Zachary J. McDowell (2008) Disagreeing about What's Fair: Exploring the Relationship between Perceptions of Justice and Employee Dissent, *Communication Research Reports*, 25:1, 34-43, DOI: 10.1080/08824090701831784.
 25. Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. Unpublished Doctoral Dissertation, Kent State University.
 26. Kassing, J. W. (1997b). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies*(48), 311-332.
 27. Kassing, J. W. (1998). Development and Validation Of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.

28. Kassing, J. W. (2002). Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16, 187-209.
29. Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison Of Factors Contributing To Expressions Of Employee Dissent. *Communication Quarterly*, 56, 342-355.
30. Kassing, J. W. (2011a). *Dissent in Organizations*. Cambridge: Polity
31. Kassing, J. W. (2011b). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies And Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28, 225-234.
32. Kassing, J. W. (2012). Dissent in Organizations. in A. K. Goodboy & K. Shultz (Eds.) *Introduction To Communication Studies: Translating Scholarship into Meaningful Practice* (Pp. 301-308). Dubuque, IA: Kendall Hunt.
33. Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
34. Kassing, J. W., & Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed To Management: Development Of The Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30, 46-56
35. Kassing, J. W., Piemonte, N., Goman, C., & Mitchel, C. (2012). Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*, 49(3), 237-253.
36. Klaas, B. S., & Denisi, A. S. (1989). Managerial Reactions To Employee Dissent: The Impact Of Grievance Activity On Performance Rating. *Academy Of Management Journal*, 32(4), 705-717.
37. Lindo, D. K. (1992). Dissent Can Be Your Biggest Asset. *SUPERVISION*, 53(4), 14-16.
38. Lutgen-Sandvik, P., Riforgiate, S., & Fletcher, C. (2011). Work As A Source Of Positive Emotional Experiences And The Discourses Informing Positive Assessment. *Western Journal Of Communication*, 75(1), 2-27.
39. Mehta, A. (2009). *Organisation Development: Principles, Process & Performance*. Global India Publications Pvt Ltd.
40. 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), 706-725.
41. Ötken, A. B., & Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
42. Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. *Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
43. Payne, H. J. (2007). The Role Of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240.
44. Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust in Supervisor-Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 131-140.
45. Ragland, J. P. (2014). *Exploring Dissent in Top-Tier Meetings As Communication-Constitutive Of Organizational Democracy* (Doctoral Dissertation, Texas Christian University).
46. Raub, S. (2008). Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact Of Structure On Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry. *International*

- Journal Of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
47. Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, And Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34.245-258.
 48. Redmond, V., Jameson, J. K., & Binder, A. R. (2016). How Superior–Subordinate Relationship Quality And Conflict Management Styles Influence An Employee’s Use Of Upward Dissent Tactics. *Negotiation And Conflict Management Research*, 9(2), 158-176.
 49. Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal of Business Science*, 2(1), 1-16.
 50. Spencer, D. G. (1986). Employee Voice And Employee Retention. *Academy Of Management Journal*, 29, 488-502.
 51. Süt, A. (2010). İslam Düşüncesinin Erken Döneminde Muhalefet ve Görüntüleri. *KELAM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ*, 8(1), 299-318.
 52. Tsai, N. T., & Hsiung, H. H. (2013). A Force-Field Perspective On Dissent Behavior: The Interaction Between Employee Negative Perception And Group Positive Climate. Paper Presented At The Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting, New York, USA.
 53. Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (2011). Managing Risk in Communication Encounters: Strategies For The Workplace. Thousand Oaks, CA: Sage. — See Chapter 8: Expressing Dissent
 54. Wright, M. D. (2013). The Role Of Teamwork Schema Similarity And Group Atmosphere in Perceptions Of Conversational Appropriateness And Organizational Dissent (Doctoral Dissertation, Texas Christian University).
 55. Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
 56. Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., & Saeed, K. (2017). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277.
 57. Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., & Pavlov, O. V. (2014). Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent in Universities.
 58. Zhan, M., & Hample, D. (2016). Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost And Benefit Approach. *Management Communication Quarterly*, 30(4), 441-471.