

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAM İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL
MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

KEREM SANDIKÇI

İstanbul, 2022

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAM İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

KEREM SANDIKÇI

Danışman: Prof. Dr. MELİHA DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2022

ÖNSÖZ

Başarılı bir şekilde tamamladığımız ders dönemi sonrasında başladığımız tez süreci, hayatımızda başta sağlık olmak üzere önceliklerimiz ve günlük rutinimizi önemli ölçüde etkileyen Covid-19 pandemi sürecini yoğun olarak yaşadığımız döneme denk gelmiş bulundu. Bu dönemde çoğumuz bu zamana kadar adı sıkça anılsa da daha önce pek deneyimleme imkânı bulmadığımız uzaktan çalışma yöntemine geçiş yapmak durumunda kaldık. Şüphesiz ilk kez deneyimlediğimiz bu çalışma yönteminin hepimize getirdiği farklı yoğunluklar oldu. Sağlığımızı her şeyin önüne koyduğumuz, öte yandan da işlerimizi devam ettirdiğimiz bu dönemde tüm yoğunluğuna rağmen tez sürecinde desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Meliha Deniz Börü'ye, özellikle şükranlarımı sunarım. Bu yoğun süreç içerisinde ihtiyacım olan her anımda yanımda olan aileme, sevdiğime ve sevdiklerime ve arkadaşlarıma da her daim varlıkları ve destekleri için teşekkürlerimi iletmek isterim.

İstanbul, 2022

Kerem SANDIKÇI

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı:	Kerem Sandıkçı
Anabilim Dalı:	İşletme
Programı:	Yönetim ve Organizasyon
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Deniz Elber Börü
Tez Türü ve Tarihi:	Yüksek Lisans – 2022
Anahtar Kelimeler:	Örgütsel Muhalefet, Yüksek-Düşük Bağlam İletişim

ÖZET

YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAM İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL MUHALEFET DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel muhalefet kavramı temel olarak, çalışanların buldukları organizasyon içerisindeki alınan herhangi bir karara karşı veya yürürlükte olan bir uygulamaya karşı sahip oldukları farklı fikirleri ifade etmeleri anlamına gelmektedir. Muhalefet kavramı her ne kadar olumsuz bir anlam çağrışımında bulunsu da bireylerin organizasyon içerisinde karşıt görüşlerini ifade edebilmeleri; karar kalitesini artırıcı bilgilerin sağlanması, örgütlerin demokratikleşmesi ve doğru idaresiyle birlikte rakiplere karşı rekabet avantajının elde edilmesi, tükenmişliğin ve iş gücü kaybının azalmasıyla birlikte iş tatmininin artması gibi örgüt açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Bireylerin örgüt içerisindeki bir karara ve uygulamaya ilişkin muhalefet davranışını nasıl sergileyeceğine kadar olan süreç örgütsel muhalefet kavramının pek çok farklı değişken ile etkileşimiyle sonuçlanan karmaşık bir süreçtir. Muhalefetin şekillenmesinde etkili olan faktörlerin; bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler başlıkları altında toplandığını görmekteyiz. Bu çalışma kapsamında da örgütsel muhalefet üzerinde

önemli oranda etkiye sahip olan ilişkisel değişkenler arasında konumlandırılabilir yüksek-düşük bağlam iletişimin örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda çalışmakta olan 259 katılımcı üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre yüksek bağlam iletişime sahip olan bireylerin yer değiştirmiş (dışsal) ve yatay muhalefet davranışı sergilediği gözlenirken, düşük bağlam iletişime sahip bireylerin sorgulayıcı açık muhalefet ve yatay muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna varılmıştır.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Kerem Sandıkçı
Field: Business Administration
Programme: Management and Organization
Supervisor: Professor Deniz Elber Börü
Degree Awarded and Date: Master – 2022
Keywords: Organizational Dissent, High-Low Context
Communication

ABSTRACT

THE EFFECT OF HIGH-LOW CONTEXT COMMUNICATION ON ORGANIZATIONAL DISSENT BEHAVIOR

The concept of organizational dissent basically means that employees express their different opinions against any decision or practice in their workplace. Although the concept of opposition has a negative connotation, individuals' ability to express their opposing views also creates positive results for the organization, such as providing information to increase decision quality, gaining competitive advantage against competitors with the democratization and correct management of organizations, and increasing job satisfaction with the reduction of burnout and loss of workforce.

The process of how individuals exhibit dissent behavior towards a decision or a practice within the organization is a complex process that results in the interaction of the concept of organizational dissent with many different variables. We see the factors that are effective in shaping the dissent behavior are grouped under the headings of individual, relational and organizational variables. Within the scope of this study, the effect of high-

low context communication, which can be positioned under the relational variables, on organizational dissent behavior was examined.

According to the results of the statistical analysis on the data obtained by the survey study conducted on 259 participants working in companies operating in various sectors, it was observed that individuals with high context communication exhibit displaced and latent dissent behavior, while individuals with low context communication showed questioning articulated dissent and latent dissent behavior.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET.....	3
1.1. Muhalefet Kavramı	3
1.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı	4
1.3. Örgütsel Muhalefetin Dayandığı Kuramsal Temeller	8
1.3.1. Terk Etme, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı	8
1.3.2. Örtük Kontrol Kuramı.....	10
1.3.3. Bağımsız Düşünme Kuramı	12
1.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Değişkenler	13
1.4.1. Bireysel Değişkenler	13
1.4.2. İlişkisel Değişkenler.....	14
1.4.3. Örgütsel Değişkenler.....	15
1.5. Örgütsel Muhalefet Süreci	16
1.5.1. Örgütsel Muhalefeti Başlatıcı Sebepler	16
1.5.2. Örgütsel Muhalefet Davranışları.....	17
1.5.2.1. Dikey (Açık) Muhalefet (Articulated)	18
1.5.2.2. Yatay (Gizli) Muhalefet (Latent)	21
1.5.2.3. Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet (Displaced)	23

1.5.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları	24
2. YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM.....	26
2.1. İletişim ve Kültür	26
2.2. Kültürler ve İletişim Modelleri	28
2.2.1. Yüksek-Düşük Bağlamlı İletişim	29
3. YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ BAĞLANTI	36
4. UYGULAMA.....	41
4.1. Araştırma ile İlgili Bilgiler	41
4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	41
4.1.2. Araştırma Türü	42
4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	42
4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama	42
4.2.1. Evren ve Örneklem	42
4.2.2. Ölçüm Aleti	43
4.2.3. Puanlama	44
4.2.4. Uygulama	44
4.2.5. Kullanılan İstatistikler	44
4.3. Araştırma Bulguları	45
4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar	45
4.3.1.1. Cinsiyet Dağılımı	45
4.3.1.2. Medeni Durum Dağılımı	45
4.3.1.3. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım	46
4.3.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	46
4.3.1.5. Unvana Göre Dağılım	47
4.3.1.6. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılım	48

4.3.1.7. Katılımcıların Çalıştıkları Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılım	49
4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar	49
4.3.2.1. Güvenilirlik Analizleri	49
4.3.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	50
4.3.2.3. Kültürel İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları	52
4.3.2.4. Güncellenmiş Araştırma Modeli	53
4.3.3. Korelasyon Analizi	54
4.3.4. Regresyon Analizi Sonuçları	55
4.3.5. Cinsiyet Değişkeni ile Regresyon Analizi Sonuçları	58
5. SONUÇ	60
KAYNAKÇA	64
EK 1: ANKET FORMU	74

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	50
Tablo 2. Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi Sonuçları.....	51
Tablo 3. Kültürel İletişim Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo 4. Kültürel İletişim Faktörleri ve Örgütsel Muhalefet Faktörleri Arasındaki Korelasyon Tablosu	55
Tablo 5. Kültürel İletişim Faktörleri ve Örgütsel Muhalefet Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.....	56
Tablo 6. Cinsiyet Değişkeni ile Regresyon Analizi Sonuçları.....	58

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Muhalefet Modeli	7
Şekil 2. Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat-Umursamama Modeli	9
Şekil 3. Tatminsizliğe Karşı Verilen Tepkiler Tipolojisi	10
Şekil 4. Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam İletişim Modeli	30
Şekil 5. Araştırma Modeli	42
Şekil 6. Cinsiyet Dağılımı	45
Şekil 7. Medeni Durum Dağılımı	46
Şekil 8. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım	46
Şekil 9. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	47
Şekil 10. Eğitim Durumuna Göre Dağılım	48
Şekil 11. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılım	48
Şekil 12. Katılımcıların Çalıştıkları Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılım	49
Şekil 13. Güncellenmiş Araştırma Modeli	54

GİRİŞ

Kendini sürekli yenileyerek hızlı bir gelişim içerisinde bulunan günümüz dünyasında organizasyonlar, bu gelişimin getirdiği dinamizm ve rekabet ortamı içerisinde varlıklarını sürdürmek ve öncü rol üstlenmek adına organizasyon yapılarını, karar mekanizmalarını ve mevcut uygulamaları gözden geçirmek durumunda kalabilmektedirler. Bu doğrultuda organizasyon içerisindeki çalışanların da kendi fikirlerini özgürce ifade ederek bu gelişime sağlayacağı katkılar büyük önem arz etmektedir.

Bu noktada göz önünde bulundurabileceğimiz örgütsel muhalefet kavramı, her ne kadar ilk aşamada zihnimizde olumsuz bir çağrışımında bulunsa da bireylerin örgüt içerisinde karşıt görüşlerini ifade etmesiyle birlikte; karar kalitesini arttırıcı bilgilerin sağlanması, örgütlerin demokratikleşmesi ve doğru idaresiyle birlikte rekabet avantajının sağlanması, tükenmişliğin ve iş gücü kaybının azalması ve dolayısıyla iş tatmininin artması gibi örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkmasına yardımcı olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet, temel olarak anlaşmazlıkların ve farklı fikirlerin dile getirilmesi anlamını taşıyan ve organizasyon bünyeleri de dahil, her alanda kendini gösteren bir kavramdır. Bu çalışma kapsamında da örgüt içerisinde gösterilen muhalefet davranışları esas olarak incelenecektir.

Bireylerin örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl sergileyecekleri bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler başlıkları altında toplanan birçok farklı değişken ile yakın ilişki içerisinde ve oldukça karmaşık bir süreç olan örgütsel muhalefet sürecinin anlaşılır kılınması adına mümkün mertebe her bir değişkenin ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir.

Yapılan kültürlerarası çalışmalarda bireylerin kişilerarası ve örgütsel bağlamda iletişime olan farklı yaklaşımlarının, sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışma kapsamında da ilişkisel değişkenler başlığı altında konumlandırılacak yüksek-düşük bağlamli iletişimin bireylerin örgütsel muhalefet davranışı sergilemelerinde ne derece etkili olduğu incelenecektir. Literatürde

bu iki kavram arasındaki ilişkinin az sayıda çalışmaya konu olduğu gör÷lmektedir. Bu açıdan bu çalışmanın uygulamaya fayda sağlamanın yanında, yazındaki boşluğu doldurmaya ve ileride yapılacak olan çalışmalara yönelik bir katkı sağlayacağı öngörülmektedir.



1. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

1.1. Muhalefet Kavramı

Muhâlefet kavramını incelediğimizde kelimenin Arapça kökenli olduğu, “h-l-f” kökünden türediği ve tıpkı aynı kökten türemiş bir başka kelime olan ihtilâf kelimesi gibi “herkesin ayrı bir yol tutması, görüş ayrılığı” anlamına geldiği görülmektedir (Ardoğan, 2004: 172).

Kavramın anlamına Türk Dil Kurumu’nun Genel Türkçe Sözlük’ü üzerinden baktığımızda ise karşımıza birbirine benzer tanımlar çıkmakta. Bu tanımlara göre muhalefet; “*bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu, aykırılık*” ve “*karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu*” şeklinde tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2019).

İngilizcedeki karşılığı “*dissent*” olan sözcük latin kökenli “*dissentire*” kelimesinden türemiştir ve buradaki dis, “ayrı”; sentire ise “hissetmek” anlamındadır (www.dictionary.cambridge.org; Morris, 1969 içinde Kassing, 1997b: 312). Dolayısıyla birleştirildiğinde “farklı hissetmek” şeklinde bir anlam ortaya çıkmaktadır. Kelimenin köküne dikkat edildiğinde muhalefet kavramının bir çatışma anlamına gelmediği ve yalnızca “farklı hissetmek” ile sınırlı olduğu görülmektedir (Kassing, 1997b: 312). Örgüt içindeki muhalefetin bir düzeyden sonra çatışmaya dönüşebilmesi göz önüne alındığında muhalefet ve çatışma kavramları bazı açılardan birbirlerine benzetilmektedir (Barutçugil, 2014: 115) Bu nedenle özellikle Kassing (1997b)’in de kelimenin kökenini inceleyerek belirttiği gibi muhalefet kavramının çatışma kavramından farklı bir anlama sahip olduğunu bilmek önemlidir.

Öte yandan her ne kadar muhalefet kavramı siyaset bilimine özgü bir kavram olsa da zamanla aralarında yönetim biliminin de olduğu birçok farklı disiplinle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Bu nedenle muhalefet kavramının, siyaset biliminden bağımsız olarak, örgütsel ilişkiler kapsamında da incelenmesi doğrultusunda bir anlayış gelişmiştir (Özdemir, 2013: 115).

1.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Muhalefet kavramı her ne kadar terim olarak anlaşmazlıkların ve farklı fikirlerin dile getirilmesi nedeniyle olumsuz çağrışımlara yol açsa da örgüt içerisindeki muhalefet önemli bir iletişim faaliyetidir. Özellikle yöneticilerin örgüt içerisinde neler olup bittiğinin nabzını yoklaması açısından önemli bir geribildirim mekanizması görevindedir (Ötken ve Cenkci, 2013: 41). Sadykova ve Tutar (2014: 6)'a göre de örgütsel muhalefetin amacı temel olarak her şeye karşı çıkmak demek değildir, tam tersine, örgütsel iradeyi kullanan kişilere yeni bakış açısı sağlama, olayların farklı bir gözle görülmesini sağlamaktır. Bu da; bir olayın, durumun veya herhangi bir faaliyetin örgüt çalışanları tarafından bir sorun olarak algılanması ve yine çalışanların, kendilerini özgürce ifade etmesiyle sağlanır.

Muhalefet, örgütteki hem bireysel hem de örgütsel anlamda alınan kararların kalitesini geliştirmek (Perlow & Repenning, 2009) ve dürüst ve akılcı bir şekilde alternatif bakış açılarının değerlendirilmesiyle yeniliklerin arttırılmasını sağlamak açısından önemlidir (Zaini vd., 2014: 5). Benzer şekilde örgütün dinamik çevre şartlarına uyum sağlayabilmesi, gelişme gösterebilmesi için konumu itibariyle müşteriyle birebir iletişimde bulunan çalışanların kendilerini ifade etmeleri bu bakımdan önemlidir (Kassing, 2008: 180). Çalışanlar bu doğrultuda örgüt içerisindeki anlaşmazlıklarını ifade ettiklerinde örgütsel muhalefet yapmış olurlar (Aytekin, 2019: 50).

Farklı görüşleri, beklentileri ve hedefleri olan insanlar bir organizasyon içerisinde etkileşim halinde oldukları zaman anlaşmazlıkların ortaya çıkması şüphesizdir (Garner, 2006: 3). Çalışan, muhalif görüşlerini dile getirmeden önce örgütteki sorunu algılamaya ve sonrasında da kendisini ifade etmesi durumunda ne gibi bir tepkiyle karşılaşacağını tahmin etmeye çalışır (Graham, 1986: 3). Bu noktada çalışanın kendini rahat bir şekilde ifade edebiliyor olması aynı zamanda üstleriyle ne derece iletişim içerisinde olduğuyla da ilgilidir. Üstleriyle iyi ilişki kuran bir çalışanın diğerlerine nazaran muhalif davranışlarını direk olarak yöneticisine iletmede daha başarılı olduğu gözlenmiştir (Kassing, 1997b; Kassing, 2000a).

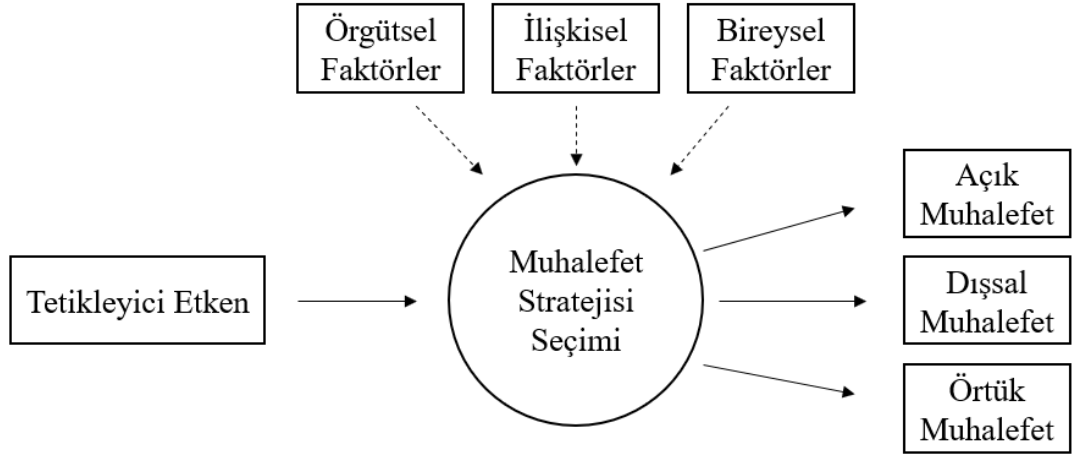
Bazı örgütler, örgütsel muhalefeti yaratıcı bir süreç olarak görüp teşvik ederken bazıları tam tersine örgütsel muhalefet davranışında bulunanları cezalandırabiliyorlar (Sprague & Ruud, 1988; Warren, 2003). Hâlbuki örgüt yönetimi muhalefetin hem örgüt hem de çalışan için yararlarının ve zararlarının farkında olmalı ve örgütsel muhalefete yönelik olumsuz önyargıları ortadan kaldırmalıdır (Karip, 2000). Aksi hâlde çalışanlar muhalefetin boş yere olduğu düşüncesine kapıldıklarından ve konuşmalar bile bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançlarından dolayı sessiz kalabilirler, hatta “sorun çıkarıcı” kişi olmamak adına yönetime karşı övgü dolu sözler bile sarf edebilirler (Morrison ve Miliken, 2000; Miliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Basuidi, 2014).

Literatür incelendiğinde örgütsel muhalefet kavramına dair birçok tanımlama yapıldığını görmekteyiz ve bu kavramlar temel olarak benzer noktalara dikkat çekmektedir (Kassing, 1997b; Eryeşil, 2018: 50). Fakat örgütsel muhalefetin kavramsallaştırmasını, modellemesini, ölçek geliştirme çalışmasını (Kassing, 1997b, 1998) ve kavramın pek çok ilgili değişkenle ilişkisi üzerine çalışmalar yapan Kassing’in örgütsel muhalefet tanımı, bugün yaygın olarak kullanılan tanımlamadır (Oral Ataç, 2015: 98-109). Buna göre Kassing (1998) örgütsel muhalefeti; “*örgüt çalışanlarının işyeriyle ilgili bir konudaki anlaşmazlığı veya fikir ayrılığını ifade etmesi*” şeklinde tanımlamaktadır. Tanımdan anlaşılacağı üzere muhalefet, öncelikle bir fikir ayrılığının oluşması ve bunun çalışan tarafından dışa vurulmasını gerektiren çok aşamalı bir süreçtir (Kassing, 1997b: 312).

Kassing (1997b)’in kavramsallaştırma çalışmasından sonra da örgütsel muhalefete yönelik farklı noktalara dikkat çeken yeni tanımlamalar geliştirilmiştir. Örneğin Payne (2007: 235) örgütsel muhalefeti; “*örgütsel uygulamaları, davranışları ve politikaları değiştirmek üzere ortaya konan iletişim stratejisi*” şeklinde tanımlayarak örgütsel muhalefetin iletişimle olan ilişkisine dikkat çekmiştir. Shahinpoor ve Matt (2007: 38) ise örgütlerin açık, üretken ve verimli olmasında kritik öneme sahip örgütsel muhalefetin, muhalefet için gerekli imkanların sağlanmasıyla örgütler için ne kadar faydalı olduğuna dikkat çekmiştir.

Garner (2013: 376) ise örgütsel muhalefetin bir etkileşim süreci olduğu vurgusunu yaptığı tanımlamasında örgütsel muhalefete yönelik yapılan kendisinden önceki tanımlamalardan ayrıldığını ileri sürmektedir. Buna göre örgütsel muhalefet; *“bir veya birden fazla astın örgütsel politikalar, uygulamalar veya emirlerle ilgili anlaşmazlıklarını ifade ettikleri etkileşim süreci”* şeklinde tanımlanmıştır. Kassing de yine örgütsel muhalefeti; *“çalışanların; memnuniyetsizlikleri hakkında, inovasyon, değişim gibi uygulamalar veya etik dışı durumlar hakkında geri bildirim sağladıkları bir iletişim yolu”* şeklinde tanımlayarak kavramın iletişimsel yönüne vurgu yapmıştı (Kassing, 2011; Kara, 2015: 934).

Örgütsel muhalefet ile ilgili çalışmalar Kassing (1997b)'in örgütsel muhalefeti yeniden kavramsallaştırmasından önce de yapılmaktaydı fakat o çalışmalarda örgütsel muhalefet daha çok haber uçuurma (whistleblowing) ve çalışan sesliliği odak noktasına alınarak açıklanıyordu (Stewart, 1980; Redding, 1985; Sprague and Ruud, 1988; Gorden, 1988). Hâlbuki haber uçuurma örgüt içerisindeki anlaşmazlığın veya fikir ayrılığının örgüt dışı organizasyonlara bildirilmesi anlamına gelirken (Stewart, 1980; Redding, 1985); çalışan sesliliği ise yine içerisinde muhalefeti barındırır da çalışanların aynı zamanda çözüm önerilerinde bulunması, tartışmalara katılması ve destek sağlaması gibi daha geniş kapsama sahipti (Gorden, 1988). Kassing (1998)'e göre yalnızca örgüt içerisinde yapılan örgütsel muhalefet; haber uçuurma ve çalışan sesliliği ile ilişkili fakat birbirlerinden farklılaştırılması gereken ayrı yapılardaki kavramlardır. Örgütsel muhalefetin, çalışanların birçok farklı unsurdan etkilenecek farklı stratejilerle anlaşmazlıklarını dile getirmeleri nedeniyle karışık bir süreç olması (Kassing vd., 2012: 238) ve önceki çalışmalarda örgütsel muhalefete dair bu olgulara değinilmemesi sebebiyle oluşan bu karmaşıklıkta temize çıkarmak bir gereklilik olarak görülmüştür ve bu doğrultuda Kassing, kavramın Şekil 1'de gösterildiği gibi modellemesini yapmıştır (Kassing, 1997b).



Şekil 1. Örgütsel Muhalefet Modeli

Kaynak: Kassing, 1997b; Oral Ataç, 2015: 110.

Burada önerilen model, çalışanların ne zaman muhalefet ettiklerini açıklamanın da ötesine geçmektedir. Modeli oluşturan dört bileşen görülmektedir. Bunlar; muhalefetin oluşmasını tetikleyen etken, muhalefet davranışının seçimini etkileyen unsurlar, muhalefet stratejisinin seçimi ve muhalefetin nasıl ifade edildiğidir (Kassing, 1997b: 322).

Modele göre kişinin muhalif davranışlar sergilemesi için öncelikle çalışanın mevcut koşullara karşı bir hoşnutsuzluk duyması gerekir ve bu hoşnutsuzluk, davranışın sergilenmesinde tetikleyici rol oynar. Buradaki tetikleyici etkenler; gerçekleşen bir olayın çalışana zarar vermesi, örgüt içinde alınan yanlış olduğu düşünülen bir karar veya ahlaki konularla ilgili olabilir (Garner, 2009; Aytekin, 2019). Sonrasında kişinin hangi muhalif davranışı sergileyeceği bulunduğu örgütle ilgili unsurlar, sahip olduğu ilişkilerin düzeyi ve bireysel olarak kişinin kendi özellikleri doğrultusunda netleşir (Kassing, 1997b). Bu açıdan bakıldığında basit bir süreçmiş gibi görünse de aslında örgütsel muhalefet süreci ayrı ayrı bakıldığında birçok etmenle ilişki içerisinde olan oldukça karmaşık ve önemli bir süreçtir (Oral Ataç, 2015: 99). Bu çalışma kapsamında da yukarıdaki model esas alınarak modelin bileşenleri ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

1.3. Örgütsel Muhalefetin Dayandığı Kuramsal Temeller

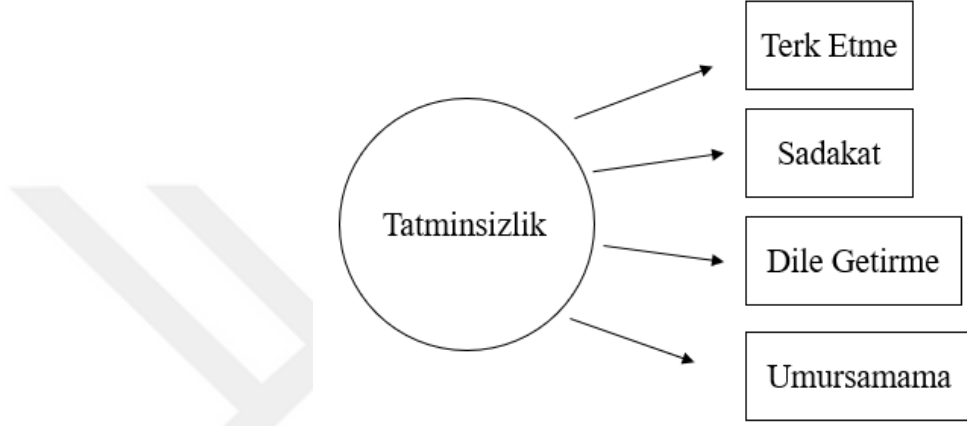
Örgütsel muhalefetin birbirini takip eden ve farklı aşamalardan oluşan bir süreç olduğundan bahsetmiştik. Bu sürecin kavramsallaştırılmasında özellikle üç kuram, bireylerin nelerden etkilenerek ve nasıl muhalif davranışlar sergilediğinin anlaşılması yani, örgütsel muhalefet sürecinin nasıl işlediğinin anlaşılması açısından öne çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel muhalefet modeline geçmeden önce konunun daha iyi anlaşılması iddiasına sahip bu kuramlardan bahsetmek faydalı olacaktır (Özdemir, 2010: 36).

1.3.1. Terk Etme, Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Çalışanlar muhalif davranış gösterecekleri zaman nasıl bir strateji izlemeleri gerektiği üzerinde karar vermek zorundadırlar. Terk etme, dile getirme ve sadakat kuramı (*Exit, Voice, Loyalty*) doğrultusunda oluşturulan model ile çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları tatminsizliğe karşı nasıl davranışlarda bulunacaklarının çeşitli yolları olduğu üzerinde durulmuş ve bu çerçevede çeşitli muhalif davranışların yorumlanması amaçlanmıştır (Kassing, 1997b).

Hirschman (1970)'ın modeline göre çalışanların tatminsizlik durumunda sergileyecekleri üç ana davranış vardır. Bunlardan ilki, çalışanın örgüt içerisindeki olumsuz olduğunu düşündüğü bir durumun düzeleceğine karşı olan inancı oldukça düşük ise aynı örgütte başka bir göreve geçmeyi düşünmesi veya o örgütü tamamen bırakması demek olan terk etme davranışdır. Bir diğer davranış da çalışanların olumsuzluğa sebebiyet verdiğini düşündüğü ve kendisine tatminsizlik sağlayan durumlara karşı sessiz kalmayıp bu durumu örgüt içerisinde veya örgüt dışarısından birilerine bildirdiği dile getirme davranışdır. Üçüncü davranış ise sadakat davranışdır. Sadakat davranışında bulunan bireylerin örgüt içerisindeki olumsuzlukların düzeleceğine olan inançları yüksektir, bu nedenle herhangi bir olumsuz durum karşısında sessiz kalırlar ve örgütü terk etmeyi düşünmezler. Bu durumda örgütsel muhalefetin önceki bölümlerde değindiğimiz üzere bir anlaşmazlığın veya fikir ayrılığının ifade edilmesi anlamına gelmesi nedeniyle bu model kapsamında ancak dile getirme davranışını gösterenlerin muhalif davranışlar sergileyeceği anlaşılmaktadır.

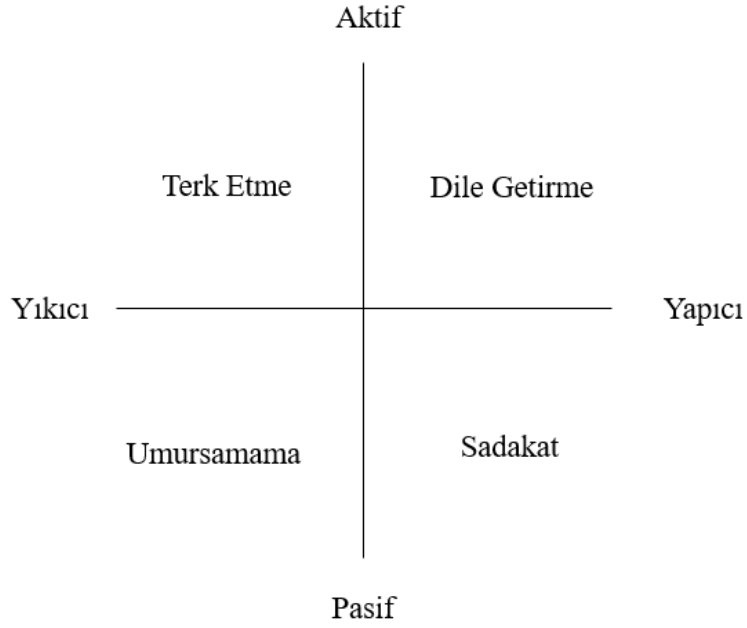
Sonrasında Farrell (1983), Hirschman (1970)'ın modelinin tatminsizliğe karşı olası tüm davranışları içermediğini öne sürmüştü ve çalışanların tatminsizlik durumunda üç ana davranışa ilaveten geç kalma, işe gelmeme, hata oranındaki artışlar gibi umarsız davranışlar da sergileyeceklerini söyleyerek modele “umursamazlık” davranışını da ekleyerek yeni bir boyut kazandırmıştır.



Şekil 2. Terk Etme-Dile Getirme-Sadakat-Umursamama Modeli

Kaynak: Hirschman 1970; Farrell, 1983.

Aynı zamanda Farrell (1983), doyumsuzluk sonucunda ortaya çıkan tepkilerin örgüt adına ne ifade ettiğinin anlaşılması için yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif boyutlarından oluşan bir model hazırlamış ve Farrell ve Rusbult(1992) bireylerin terk etme, dile getirme, sadakat ve umursamama davranışlarını bu model çerçevesinde konumlandırmıştır.



Şekil 3. Tatminsizliğe Karşı Verilen Tepkiler Tipolojisi

Kaynak: Farrell and Rusbult, 1992, s.203.

Farrell and Rusbult (1992), Şekil 3'te de görüldüğü üzere dile getirme ve sadakat davranışlarını yapıcı, terk etme ve umursamama davranışlarını yıkıcı olarak konumlandırmışken; dile getirme ve terk etme aktif olarak, umursamama ve sadakat ise pasif olarak konumlandırılmıştır. Farrell ve Rusbult (1992) bu konumlandırmaları, tatminsizlik durumunda sergilenen davranışların kişilerin iş doyumlarının ve işe yatırımlarının ne derece olduğuyla da ilişkilendirerek desteklemiştir. Buna göre işten fazla tatmin alanların/işe yatırım yapanların modelin yapıcı tarafında, az tatmin alanların ise yıkıcı tarafta olduğu görülmüştür.

1.3.2. Örtük Kontrol Kuramı

Örgütsel muhalefete temel oluşturan bir diğer kuram Thompkins ve Cheney (1985)'in örtük kontrol kuramıdır. Thompkins ve Cheney (1985), örtük kontrol kuramının basit, teknik ve bürokratik olarak adlandırılan üç kontrol mekanizmasının evrimleşmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Basit kontrol mekanizmasında çalışanlar yöneticileri tarafından yapacakları işe dair açıkça bilgilendirilir ve işin yapılmasının ardından çalışanların performanslarının değerlendirilir ve sonuca göre ödül veya ceza

uygulamalarına başvurulur. Teknik kontrol ise örgüt çalışanlarının teknolojik aletler ile, makine ile veya iş yerinde kullanılan fiziksel aletlerin içine gömülü araçlar ile denetlendiği mekanizmadır.

Teknik kontrol bazı örgüt üyelerinin davranışlarının düzenlenmesinde yeterli olsa da bilgi çalışanlarının ve yönetsel personellerin davranışları üzerindeki etkisi açısından yetersiz kalmaktadır. Bu kategorideki çalışanların davranışlarını yönlendirmek için örgüt yöneticileri, belirli görevlere yönelik işlerin nasıl yapılacağına ve işle ilgili nasıl kararlar alınması gerektiğine dair çalışan el kitabı gibi bir kurallar çerçevesi hazırlamayı tercih eder ve bu doğrultuda çalışanlar denetlenir. Bu yöntem vasıtasıyla organizasyonun her köşesine sirayet eden kurallar, örgüt yöneticisinin fiziksel olarak orada bulunma zorunluluğunu ortadan kaldırarak, istikrarlı ve rasyonel kontrolün sağlanması olanağını sağlar (Gossetti 2009: 707-708).

Thompkins ve Cheney (1985), günümüzdeki organizasyon yapılarının kontrolünü sağlamakta artık “örtük kontrol” adında yeni bir yöntemin uygulandığını öne sürmüştür. Bu kontrol yöntemi örgütlerdeki hiyerarşiler arası sınırların silinmesi, basık yapılanmaya geçiş, takım çalışması ve koordinasyon, yoğun yüz yüze etkileşim sonucunda açık ve yazılı kuralların yerini örgüt misyonunun, sorumlulukların ve değerlerin herkes tarafından anlayışla karşılanarak kabul edilmesi sonucunda oluşmuştur.

Örtük kontrol ile çalışanlar örgütün temel değerlerine bağlı olarak hareket etmekte ve kontrol süreci, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına inisiyatif alma yetkisine sahip olan örgüt çalışanlarının şirket hakkında kararlar alırken örgütsel kararları bireysel kararlarından öncelikli tutmasının sistemli bir şekilde sağlanması ile yürümektedir. Çalışanların aynı zamanda birbirlerinin ne denli örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettiğini denetlemek sorumluluğuna sahip olması da bu sistemli işleyişin bir parçası. Böylece çalışanlar hem yönetimce belirlenen değerlere göre hareket etmiş oluyor hem de çalışanların örgütsel değerleri daha fazla özümsemesi sağlanmış oluyor. Kuramın muhalefetle ilişkilendirildiği kısım ise, bireylerin örgütsel değerler doğrultusunda hareket etme konusunda başarısız olup takım halinde çalışarak beklentileri karşılamak yerine, kişisel kararlarını örgütsel kararlarının

önünde tuttuğu anlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütle kendi arasında uyumsuzluk olduğunu hisseden bireyin böylece muhalif davranışlar sergilemesinin yolu açılmış oluyor (Thompkens ve Cheney, 1985; Kassing, 1997b).

1.3.3. Bağımsız Düşünme Kuramı

Gorden ve Infante (1987)'in öne sürdüğü ve çalışanların; bireysel düşünceleri doğrultusunda davranarak örgütsel politikalar üzerinde etki edebilecekleri, istedikleri zaman düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirebilecekleri bir ortamda, kendilerine saygı duyan ve bu ortamı sağlayan bir yönetici eşliğinde çalışmak istemelerini temel alan ve böylece çalışanların örgüte bağlılığının, iş tatmininin ve verimliliğinin de artacağı ifade edildiği bir kuramdır. Çalışanlar sadece kendi rolleriyle sınırlandırılmamalı, onlara anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin yer aldığı sonucunda hep beraber olumlu çıktılar edebilecekleri eleştirme ve eleştirilme serbestisi tanınmalıdır (Gorden ve Infante, 1987). Bu doğrultuda kendilerine bağımsız düşünme ortamının sağlandığını gören çalışanlar, bireysel düşüncelerini tartışma yoluyla dile getirme konusunda cesaretlendirilmiş olacak ve bu tartışma ortamı sonucunda ortaya çıkan karşı fikirler bir nevi örgüt içerisindeki muhalefetin dile getirilmesine yol açmış olacak (Kassing, 1997b).

Yukarıdaki üç kurama baktığımızda özetleyecek olursak, örtük kontrol kuramında örgütsel muhalefetin nasıl ve ne zaman başladığı, örgüt çalışanlarının örgütsel kararlarla kendi kararları arasında uyumsuzluk hissettiği zamanlar vurgulanarak ele alınmıştı. Bağımsız düşünce kuramında ise tecrübe edilen karşı olma durumu yani muhalif olma durumu ile bunun nasıl dile getirildiği arasındaki kuramsal bağlantı açıklanmıştı. Buna göre bir uyuşmazlık durumunda, çalışanlar kendilerini ifade etmek isterler ve bu noktada kendilerini nasıl ifade edeceklerini değerlendirmek zorundadırlar. Nihayetinde bu değerlendirme sonucunda çalışanların tatminsizliklerini belli ettikleri muhalefet davranışlarını ne doğrultuda sergilediklerini yorumlamak da terk etme-dile getirme-sadakat kuramında çizilen model çerçevesinde ele alınmıştı (Kassing, 1997b: 317-321).

1.4. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Değişkenler

Kassing (1997b)'in oluşturduğu ve önceki bölümlerde gösterilen örgütsel muhalefet modeline göre bireyin muhalefet davranışını nerede ve nasıl dile getireceği; bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenlere bağlı olarak farklılık gösteren karmaşık bir arka plana sahiptir. Bireysel değişkenler daha çok çalışanların ne tür iletişim kurmaya daha yatkın olduklarıyla; ilişkisel değişkenler, çalışanların üstleriyle ve diğer çalışanlarla ne kalitede iletişim kurduyuyla ilgiliyken örgütsel değişkenler ise çalışanların seslerini duyurmaları açısından örgütlerini nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Payne, 2014).

1.4.1. Bireysel Değişkenler

Temel olarak muhalefet, çalışanların sadece karakterlerini değerlendirmelerini değil, aynı zamanda işyerlerindeki sosyal ve örgütsel konumlarını da anlamalarını gerektiren çok kişiselleştirilmiş bir eylemdir (Kassing, 2008). Bireyin, kendini bulunduğu organizasyondan uzaklaşmış veya ayrı düşmüş hissetmesi ile muhalefetin aslında ilk olarak bireysel düzeyde açığa çıktığını Kassing (1997b) ilk çalışmalarında vurgulamıştır.

Bireysel değişkenler özellikle çalışanların örgütlerine getirdikleri yatkınlıklar, beklentiler ve örgüt içinde yürürlüğe koydukları davranışlarla ilgilidir (Kassing, 2001). Bu kapsamda bireylerin örgüt içerisindeki sahip oldukları pozisyonla, sözlü tartışma seviyesi, tartışmaya yatkınlığı ve içsel veya dışsal kontrol odağına sahip olduğuyula (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing ve Avtgis, 2001), güçsüzlük hissi ve çatışmadan kaçınma tercihleriyle (Sprague ve Ruud, 1988) ilişkili olduğu görülmüştür (Kassing, 1988). Bu çalışmalar kapsamında içsel kontrol odağına sahip çalışanların dışsal kontrol odağına sahip olan çalışanlara göre daha çok muhalif davranış gösterdikleri, tartışmaya yatkın ve sözlü tartışma seviyesi yüksek çalışanların yine daha çok muhalefet durumunda kendilerini ifade ettikleri ve çatışmadan kaçınmayı tercih eden çalışanların muhalefet davranışı sergilemekten kaçındıkları görülmüştür.

Ayrıca iş doyumunu yüksek olan çalışanların muhalefetlerini dile getirdikleri (Kassing, 2001), bireysel değişken olarak kabul edilebilecek iş tecrübesinin ve yaşın artmasıyla çalışanların yer değiştirmiş muhalefet davranışında azalma olduğu (Kassing ve DiCioccio, 2004), örgütsel bağlılığı ve iş tatmini yüksek, tükenmişlik algısı düşük çalışanların (Kassing ve McDowell, 2008; Kassing vd., 2012) muhalefet davranışlarını açık bir şekilde ifade ettikleri gözlenmiştir.

1.4.2. İlişkisel Değişkenler

Örgüt içerisindeki ilişkilerin çokluğuyla birlikte muhalif davranışların ifade edilmesi konusunda ilişkisel hususlar işin içine girmektedir. İlişkisel değişkenler bireylerin örgüt içerisinde ne tipte ve ne kalitede ilişkilere sahip olduklarıyla ilgilidir (Kassing, 2008). Muhalefetin ifade edilmesi konusuna değinen ve bu alanda yapılan ilk çalışmalardan olan Sprague ve Ruud (1988)'un çalışmasında, çalışanların muhalif düşüncelerini dile getirirken iş arkadaşlarının da iyi olma durumlarını dikkate aldıkları ve öncelikli olarak üstleriyle yüz yüze iletişime geçmekte istekli oldukları belirtilmiştir.

Örgüt içi ilişkiler ast-üst ilişkileri ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Kassing, 2000a). Çalışanların üstlerine mi yoksa diğer örgüt üyelerine mi muhalif davranışları bildirecekleri, çalışan ilişkileri doğrultusunda şekillenmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Yapılan çalışmalarda üstleriyle yüksek kaliteli ilişki içerisinde bulunan çalışanların muhalif düşüncelerini doğrudan üstlerine bildirirken, üstleriyle düşük kaliteli iletişime sahip çalışanların muhalif düşüncelerini diğer örgüt üyeleriyle paylaşarak yatay muhalif davranışı sergiledikleri görülmüştür (Kassing, 2000a; Kassing, 2001).

Payne (2014) ise yaptığı çalışmasında çalışanların muhalif davranışlarını doğrudan üstlerine bildirmelerinde üstlerine duydukları güvenin ne derece etkili olduğunu araştırdığında; üstlerine güvenen çalışanların muhalif düşüncelerini doğrudan ilettiklerini, üstlerine güven algısı düşük olan çalışanların ise yatay ve örtük muhalefet davranışı sergilemeyi tercih ettikleri sonucuna varmıştır.

Ayrıca iş ortamındaki arkadaşlık ilişkisinin de bireylerin hangi muhalif davranışında bulunacakları üzerinde etkili olduğunu Sollitto ve Myers (2014) yaptıkları çalışmada ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre bireyler, işle ilgili muhalif oldukları durumları, iş arkadaşı diyebileceğimiz, çalışma süreleri boyunca aralarında güven ve yakınlık kurdukları, kendilerini rahatça ifade edebildikleri kişilerle paylaşmaktadır.

1.4.3. Örgütsel Değişkenler

Örgütsel değişkenler, bireylerin örgütlerine nasıl bağlı oldukları ve örgütlerini; örgütsel iklim, çalışan sesliliği, ifade özgürlüğü, muhalefete karşı tolerans açısından nasıl algıladıklarıyla ilgilidir (Kassing, 1997; Kassing, 2008). Bireylerin muhalefet oldukları durumları belirtmeleri sonucunda örgütleri tarafından nasıl bir tepkiyle karşılaşacakları, muhalefetin teşvik mi edileceği yoksa bastırılmaya mı çalışılacağı yöneticiler tarafından belirlenen örgüt içindeki iletişim iklimi tarafından belirlenir ve çalışanlar bunları kendilerini ifade etmeden önce göz önünde bulundurmak zorundadırlar (Hegstrom, 1990; Kassing, 2008).

Bu doğrultuda iş yerinde konuşma özgürlüğü algısına sahip çalışanların kendilerini daha çok ifade ettikleri yani dikey muhalefet davranışında buldukları, konuşma özgürlüğünün sınırlı olduğu algısına sahip çalışanların ise daha çok yatay muhalefet davranışında buldukları belirtilmiştir (Kassing, 2000b; Payne, 2014). Ayrıca Kassing (2000b), özgürce konuşma algısı yüksek olan çalışanların aynı zamanda örgütsel özdeşleşmelerinin de yüksek olacağı ve bu doğrultuda dikey muhalefet stratejisini seçeceklerini de sonuçlar arasında vermiştir.

Örgütsel değişkenler arasında ele alınabilecek bir diğer unsur da örgütsel adalettir. Yazında yapılan birçok çalışmaya göre örgütsel adalet kavramının; örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla ilişkili olduğu görülmüştür (Roch ve Shanock, 2006). Hem Kassing ve McDowel (2008: 39)'ın hem de Goodboy vd. (2008: 259)'nin yaptıkları çalışmalara göre benzer şekilde örgüt içerisindeki adalete yönelik yüksek derecede algıya sahip çalışanların daha çok dikey muhalefet

davranışını tercih ettikleri ve yine adalet algısı arttıkça yatay ve gizli muhalefet davranışına daha az başvurulduğu sonuçlarına varılmıştır.

Oral Ataç (2015), yaptığı çalışmasında, bu çalışmada esas alınacak olan bireysel, ilişkisel ve örgütsel boyutlar dışında, kültürel ve ekonomik değişkenlerin de bireylerin muhalefet seçiminde önem arz ettiğini ileri sürmüştür. Bu kapsamda Croucher vd. (2009) tarafından, ABD’li ve Hindistanlı çalışanlar üzerinde yapılan, farklı güç mesafesi ve bireysellik/toplumsallık değerlerine sahip olmalarından dolayı muhalefet tercihlerinde de ciddi farklılıkların olduğu gibi sonuçlara ulaşan çalışmalar, kültürel değişkenlerin de önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmek adına örnek olarak gösterilmiştir. Kültürel değişkenlerin yanında ekonomik değişkenlerin de etkili olduğunu belirtmek adına da Croucher vd. (2014) tarafından ülkeler arasındaki işsizlik, iş gücü piyasası gibi ekonomik koşulların muhalefetle ilişkisinin incelendiği ve farklı ekonomik durumlardaki ülkelerde bireylerin muhalefet davranışlarında görülen farklılıklar örnek olarak verilmiştir.

1.5. Örgütsel Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefet kavramının temeline ışık tutan ve yukarıda açıklanan kuramların ve bireyin örgütsel muhalefet davranışı sergilemesinde etkili olan değişkenlerin ardından artık Kassing (1997b)’in oluşturduğu model kapsamında örgütsel muhalefet sürecini ele alabiliriz. Bu süreç; örgütsel muhalefeti başlatıcı nedenler, örgütsel muhalefet davranışları ve bu davranışların sonucunda nelerle karşılaşıldığıyla ilgili üç ana aşamadan oluşmaktadır (Kassing, 1997b; Kassing ve Armstrong, 2002).

1.5.1. Örgütsel Muhalefeti Başlatıcı Sebepler

Örgütsel muhalefet süreci, bireyin müsamaha sınırlarını aşacak tetikleyici etmenler ile başlar. Bu sebepler etik kaygılar veya birinin kendisine veya çevresindekilere zarar vermesi gibi daha birçok konuya bağlı olabilir. Ayrıca yöneticiler tarafından alınan insan haklarını, insan ihtiyaçlarını ve hislerini önemsemeyen, elverişsiz ve etkisiz, rahatsız edici ve sinirlendirici kötü kararlar dizisi, örgütsel muhalefetin çıkmasında kesin rol oynayan etkenlerdir (Redding, 1985;

Kassing, 1997b). Sprague ve Ruud (1988)'un bulguları ise, çalışanların en çok örgüt içerisindeki değişimlere karşı muhalefet ettikleri yönündedir. Farklı unsurların etkisi sonucu ortaya çıkan örgütsel muhalefetin başlatıcı sebepleri Kassing ve Armstrong (2002) tarafından dokuz unsur altında derlenmiştir:

- *Çalışanlara Yönelik Davranışlar:* Çalışanların yöneticiler tarafından kendilerine çalışan haklarını gözeterek adil bir davranış gösterip göstermediğine dair muhalefet.
- *Örgütsel Değişim:* Örgütsel değişim ve bu değişimin uygulamasına yönelik yapılan muhalefet.
- *Karar verme:* Örgütsel kararlara ve bu kararların nasıl alındığına karşı muhalefet.
- *Etkisizlik:* Verimsiz iş uygulamaları ve süreçlerine karşı yapılan muhalefet.
- *Görev ve Sorumluluk:* Örgüt içerisindeki birinin/birilerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili yapılan muhalefet.
- *Kaynaklar:* Örgütsel kaynakların uygunluğuna ve kullanımına karşı yapılan muhalefet.
- *Etik:* Örgüt içerisinde mevcut durumda gösterilen veya gösterilmesi beklenen etik olmayan davranışlara yönelik muhalefet.
- *Performans Değerlendirme:* Örgüt içerisindeki birinin/birilerin nasıl değerlendirildiğine veya performans değerlendirme sürecinin kendisine yönelik muhalefet.
- *Zararın Önlenmesi:* Örgütün; bireyin kendisine, iş arkadaşlarına veya müşterileri tehlikeye sokacak uygulamalarına karşı muhalefet.

1.5.2. Örgütsel Muhalefet Davranışları

Çalışanlar muhalif davranış stratejilerini belirleyecekleri zaman bu davranışın nasıl algılanacağını ve davranışları karşısında nasıl bir cevap alacaklarını göz önünde bulundururlar, çünkü bazı örgütler muhalefet davranışını bir manevi veya kişisel bir hak olarak görerek örgütün gelişimi için bir araç olarak kabul ederken; bazıları ise ceza ile sonuçlanması gereken örgüte karşı yapılan vefasızlık olarak kabul etmektedir (Sprague ve Ruud, 1988: 190; Kassing, 1997a: 47). Bu doğrultuda çalışanlar, önceki

bölümlerde de açıklanan bireysel, ilişkisel ve örgütsel değişkenler etkisinde nasıl bir örgütsel muhalefet stratejisi seçeceklerine karar verirler.

Kassing (1997b), örgütsel muhalefetin dikey (açık), yatay (gizli) ve dışsal (yer değiştirmiş) olarak üç farklı şekilde ifade edildiğini öne sürmüştür. Dikey muhalefet, anlaşmazlıkların örgütsel ayarlamalarda etki yapabilecek seviyedeki yöneticilere ifade edilen muhalefet çeşididir. Yatay muhalefet stratejisini seçen bireyler, uyuşmazlıklarını bu konuda örgüt içinde herhangi bir etkisi olmayan ve değişiklik yapamayacak kişilere (iş arkadaşlarına, yönetsel kademe olmayanlara vs.) ifade eder. Yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösteren bireyler ise, muhalif düşüncelerini örgütten bağımsız olan aile bireylerine, arkadaşlara veya yabancılara ifade ederler (Kassing, 1998; Kassing ve Armstront, 2002).

1.5.2.1. Dikey (Açık) Muhalefet (Articulated)

Örgüt çalışanları kendilerini ifade etmeleri durumunda yöneticileri tarafından yapıcı olarak algılanacaklarına ve herhangi bir misilleme ile karşılaşmayacaklarına inandıkları zaman; muhalif davranışlarını, örgütsel ayarlamalar ve değişiklikler üzerinde doğrudan etki yapabilecek kişilere yani yöneticilerine, müdürlerine veya şirket yetkililerine ileterek dikey muhalefet davranışı sergilemiş olurlar. Dikey muhalefet yöntemi, endişelerin açık ve direkt olarak yönetime iletildiği muhalefet yöntemidir (Kassing, 1998). Buradaki dikey muhalefet kavramı aslında ilk zamanlarda “yukarıya doğru muhalefet” şeklinde kullanılmaktaydı, fakat dikey muhalefet kavramı zamanla literatürde yaygın olarak kullanılmaya başlandı (Kassing, 1997b; Kassing, 2002; Kassing ve Kava 2013).

Gorden (1988), dikey muhalefetin açıklanmasında açık-yapıcı, açık-yıkıcı, örtük-yapıcı ve örtük-yıkıcı olmak üzere dört boyutlu bir matris kullanmıştır. Açık-yapıcı muhalefet davranışı gösteren çalışanlar örgütsel süreçlere katılır ve önerilerde bulunurlarken örtük-yapıcı davranış sergileyenler örgütsel süreçlerde genellikle sessiz kalmayı tercih ederler ve onaylayıcı bir tavır takınırlar. Öte yandan açık-yıkıcı muhalif davranışı sergileyenler bireysel çıkarlarını örgüt çıkarları önünde tutarken, sözlü olarak saldırgan ve düşmanlı tutum gösterirler. Son olarak örtük-yıkıcı

muhalefet davranışı sergileyenler ise örgütsel süreçlerle alakalı konularda ilgisiz davranışlar sergilerler. Bu açıklama genel olarak ele alındığında önceki bölümlerde bahsedilen terk etme-dile getirme-sadakat kuramına da benzemektedir (Koçmar, 2019: 32).

Çalışanların, direk muhalefet davranışlarını sergilemede doğrudan yüz yüze itiraz, çözüm önerisi sunma, tekrar etme, önleme ve istifa tehdidinde bulunma olmak üzere beş farklı stratejinin olduğu ortaya koyulmuştur (Kassing, 2002; Kassing ve Kava, 2013; Kassing vd., 2015). Bunlara kısaca bakacak olursak: doğrudan yüz yüze itiraz, birinin muhalefet davranışını birinci elden bilgi ve kanıtlarla desteklemek; çözüm önerisi sunma, bir sorun karşısında şikayetçi olmak yerine bu konu hakkında çıkar yolu bulmak; tekrar etme, bir durumu farklı anlarda sürekli dile getirerek ona dikkat çekmeye çalışmak; önleme; çalışanın hiyerarşik yapıyı göz ardı ederek direk olarak üstüne değil de onun da üstüne gitmesi; istifa tehdidinde bulunma ise kişinin muhalif olduğu durumla ilgili yöneticilerden cevap almak adına istifa etme hakkını bir koz olarak kullanması şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı, örgütsel özdeşleşme düzeyleri, örgütsel kimlik algısı yüksek ise ve örgüt içerisinde ifade özgürlüğü varsa muhalefetin ifade edilmesi doğrudan çalışanın üstüne yönelik olmaktadır (Kassing, 1998; Kassing, 2000b; Payne, 2007). Ayrıca üstleriyle yüksek kaliteli ilişki içerisinde olan, tartışmacı olan, içsel kontrol odağına sahip olan çalışanların da muhalif düşüncelerini direk muhalefet yoluyla ifade ettikleri görülmüştür (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing ve Avtgis, 2001). Kaya (2016)'nın kontrol odağı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışma da bu ifadeleri destekler nitelikte. Bu çalışmaya göre içsel odağı yüksek olan çalışanlar yapıcı ve sorgulayıcı açık muhalefet davranışı sergilemeyi tercih ederken, dışsal kontrol odağına sahip çalışanlar dışsal (yer değiştirmiş) muhalefet davranışını tercih etmekte.

Yapılan diğer çalışmalara baktığımız zaman Ötken ve Cenkeci (2013)'nin, örgütsel muhalefet davranışı ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelediğini görmekteyiz. Bu çalışmada Ötken ve Cenkeci ayrıca Kassing (1998)'in örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçeleştirme çalışmasını da yürütmüştür. Bu

doğrultuda orijinalinde üç boyutlu olan ölçeğin açık muhalefet boyutu; sorgulayıcı ve yapıcı açık muhalefet olarak iki farklı boyuta ayrılmakta ve toplamda dört boyutlu bir ölçek karşımıza çıkmakta. Beş faktör kişilik özellikleri boyutlarından; sorumluluk ve düzenliliğin olumlu yönde, uyumluluk ve yaratıcılığın ise sorgulayıcı açık muhalefet ile olumsuz ve anlamlı yönde bir ilişkide olduğu sonucuna varılmıştır. Burada sorgulayıcı açık muhalefet ile olumlu yönde ilişkisi olan sorumluluk ve düzenlilik boyutlarına ilaveten bir de dışadönüklük boyutu, yapıcı açık muhalefet ile yine olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Öte yandan yatay (gizli) muhalefet ve yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki anlamlı olan tek ilişki duygusal denge boyutuyla olumsuz yönde olmuştur.

Özkoç ve Bektaş (2016)'ın İstanbul'daki otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel destek, yani üst yönetimden psikolojik ve sosyal olarak destek alan çalışanların açık muhalefet davranışı sergileme ilişkileri arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Aynı çalışma içerisinde ayrıca çalışanların bir şeyleri başarmak için kendilerine olan inancı anlamına gelen öz-yeterlilik algısının yüksek olmasının da dikey muhalefet davranışı sergilemede etkili olduğu, bununla birlikte örgütsel desteğin, öz-yeterliliği artırıcı etkide bulunduğu ve bunun da yine direk muhalefet davranışı sergileme üzerinde dolaylı yoldan olumlu ve anlamlı bir etki yaptığı sonucuna varmışlardır. Fakat bu çalışmadan örgütsel destek ve öz-yeterlilik algısı düşük olan çalışanların diğer muhalefet stratejilerini tercih ettiği yönünde anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Doktora çalışmasında, açık muhalefet ile lider iletişim tarzı ve örgütsel erdemlilik değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Doğanay (2018), Türkiye genelindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerinde yaptığı bu çalışmada aktif iletişim algısı ile örgütsel erdemlilik algısının çalışanların açık muhalefet davranışı sergilemesinde olumlu ve anlamlı bir etkide bulunduğu sonucuna varmıştır. Öte yandan örgütsel erdemlilik aynı şekilde yatay muhalefet ile de anlamlı ve olumlu ilişki içerisindeyken, aktif iletişim tarzı yatay muhalefet ile ters yönde anlamlı bir ilişki kurmuştur.

Croucher vd. (2019), örgütsel asimilasyon ve örgütsel saygınlığın, örgütsel muhalefet üzerinde ne derecede etkili olduğunu ABD, Avustralya ve İngiltere'de

karşılaştırmalı olarak inceledikleri bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada tüm örneklemeden alınan sonuca göre bireylerin, organizasyon kültürüyle bütünleşmeleri anlamına gelen örgütsel asimilasyon ile (Jablin, 2001: 755 içinde Croucher vd. 2019: 351) örgütsel saygınlık kavramlarının hem açık muhalefet hem de bir sonraki başlıkta açıklanacak olan yatay muhalefet ile olumlu ve anlamlı yönde ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur.

1.5.2.2. Yatay (Gizli) Muhalefet (Latent)

Kassing (1997a)'in ilk çalışmalarında *antagonistic* (düşmancıl) muhalefet olarak adlandırdığı fakat sonraki çalışmalarında yatay (gizli) muhalefet olarak tanımladığı muhalefet türü, çalışanların muhalif davranışlarını örgüt içerisindeki şikayet edilen durum üzerinde bir değişiklik yapamayacak, etkisiz bireylere ifade ettiği durumlardır (Kassing, 2000b). Bir başka ifadeyle, çalışanların kendilerini işçiler veya örgüt içinde değişiklik yapma yetkisine sahip olmayan alt düzey yöneticilere ifade ettikleri zaman yatay (gizli) muhalefet ortaya çıkmış olur (Bouda, 2015).

Yatay muhalefetin, özellikle çalışanların seslerini duyurmak istediği fakat bunun için gerekli yollardan mahrum kaldıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çünkü böylece çalışanlar hayal kırıklığına uğruyor ve karşıt görüşlerini örgüt içinde etkisi olmayan kişilere ifade etme yoluna başvuruyorlar (Kassing ve Avtgis, 1999). Ayrıca çalışanların kendilerini ifade etmeleri durumunda düşman/rakip olarak algılanacaklarına olan inançları da onları sessiz kalmaya veya kendilerini iş arkadaşlarına ifade etmeye yöneltmektedir (Kassing, 1997b; Kassing ve Avtgis, 1999; Özdemir, 2010).

Yapılan araştırmalarda ne gibi durumlarda, kimlerin yatay (gizli) muhalefet davranışları gösterdikleri saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalara göre üstleriyle düşük kaliteli ilişki içerisinde olan çalışanların (Kassing, 2000b), örgütsel bağlılığı ve iş tatmini düşük olan çalışanların (Kassing, 1998), dışsal kontrol odağına sahip çalışanların (Kassing ve Avtgis, 2001), ruhen çöküntü yaşayan çalışanların (Avtgis vd., 2007) yatay (gizli) muhalefet davranışı gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca yatay muhalefet davranışının, iş yerindeki özgür ifade ortamıyla ve bireylerin iş

tecrübesiyle ayrı ayrı olumsuz yönlü ilişkide olduğu bulunmuştur. Buna göre bireyler kendilerini serbestçe ifade etme ortamı buldukça veya daha fazla iş tecrübesine sahip oldukça daha az yatay muhalefet davranışında bulunacaklardır (Kassing, 2000a; Kassing ve Armstrong, 2001).

Bir diğer çalışmada da Goodboy vd. (2008) çalışma kapsamında örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel muhalefet algısı sergilemesi üzerinde ne derece etkili olduğu yönünde bir araştırma yapmışlardır. Nispeten düşük tecrübeye sahip 107 çalışan üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet kavramı ile açık muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç Kassing (2006)'in sahip olunan tecrübe ile sergilenen muhalefet arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, düşük deneyime sahip olan çalışanların açık muhalefet davranışını tercih etmemesi sonucuyla da örtüşmekte. Öte yandan Goodboy vd. (2008)'in elde ettiği diğer bulgulara göre yer değiştirmiş muhalefet ile örgütsel adalet algısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken örgütsel adaletin alt boyutlarından olan dağıtımsal adalet ve etkileşim adaleti ile yatay muhalefet arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır.

Sollitto ve Myers (2014), örgüt çalışanlarının yatay muhalefet davranışlarını Kassing (2000a)'in örgütsel muhalefet ölçeğinin yatay muhalefetle ilgili olan 9 maddelik kısmını alarak ölçmüştür. Buradaki amaç; çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin farklılığına göre sergiledikleri yatay muhalefet davranışlarının ne derece değiştiğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma bulgularına, tüm ilişki türleri yatay muhalefet davranışı sergilemekte fakat aralarındaki ilişki türü özel (*special peer*) ve iş arkadaşı (*collegial peer*) şeklinde olanların, aralarında yalnızca bilgi alışverişi olanlara (*information peer*) kıyasla daha çok yatay muhalefet sergiledikleri yönündedir.

Örgütsel muhalefetin bir başka değişkenle olan ilişkisini ele alan Kara (2015); örgütsel muhalefet ile politik ayrımcılık algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 362 ilkökul öğretmeni üzerinde yapılan bu araştırma sonucuna göre politik ayrımcılık ile dikey muhalefet arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken politik ayrımcılığın bir alt boyutu olan yönetsel faaliyetlerdeki ayrımcılık ile yatay muhalefet arasında olumlu

ve anlamlı yönde bir ilişki ortaya konmuştur. Buna göre üst yönetim tarafından yönetsel konularda ayrımcılık yapıldığı yönünde algısı yüksek olan öğretmenlerin yatay muhalefet davranışı sergileme eğilimleri artmaktadır.

Kişilik ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye odaklanan bir diğer çalışmada Kanbur (2018)'un, bireylerin sahip olduğu bencillik, kibir, kendini beğenme, sürekli başkalarını eleştirme, kendini haklı çıkarma, empati yoksunluğu, üstünlük taslama gibi narsisistik özelliklerin örgütsel muhalefet üzerine etkisini incelediği çalışmadır. Bu çalışma, devlet hastanelerinde çalışan 206 doktor ve hemşire üzerinde yürütülmüştür. Sonuç olarak narsisizmin ölçeğine verilen cevap ortalamaları yüksek denemeyecek bir seviyede çıksa da yatay muhalefet ile narsisizm arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur.

1.5.2.3. Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet (Displaced)

Çalışanlar muhalif davranışlar sergilemeleri durumunda, yatay muhalefettekine benzer şekilde, düşmancıl (*adversarial*) algılanacaklarına ve buna ilaveten bir karşı misillemeye maruz kalacaklarına inandıkları zamanlarda yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilerler. Bu durumlarda çalışanlar muhalefeti direk üstlerine bildirmek yerine, kendilerini ifade etmeleri durumunda hiçbir yaptırımla karşılaşmayacaklarına inandıkları kişilere başvurma yolunu tercih ederler. Bunlar da iş dışındaki arkadaşlar, aile bireyleri, eş-dost gibi kişiler olmaktadır. Fakat en nihayetinde yer değiştirmiş muhalefet davranışında bulunan bireyin şikayetçi olduğu durum yetkili mercilere ulaşmamış olacak ve birey rahatsızlık yaşamaya devam edecektir. Bu noktada aynı konudan şikayetçi olan bireyler hem bir nebze anonim kalmak hem de örgüt içi misillemeye maruz kalma ihtimalini azaltmak adına dilekçe imzalama, yürüyüşlere katılma gibi faaliyetlerde bulunarak kendilerini ifade etme yoluna başvurabilirler (Kassing, 1997b).

Yapılan çalışmalarda; işten ayrılma düşüncesinde olan çalışanların (Kassing vd., 2012), yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip, örgütsel adaletsizlik algısına sahip ve yöneticilerine güvensizlik duyan çalışanların muhalif davranışlarını yatay veya yer değiştirmiş olarak sergilemeyi tercih ettikleri görülmüştür (Payne, 2014).

Yönetici konumundaki çalışanların muhalefet davranışlarını ele alan Kassing ve McDowell (2008)'ın çalışmasına göre de yine örgütsel adaletsizlik algısı yüksek olan yöneticilerin yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca iş tecrübesi az olan genç çalışanların ve örgütte yönetim pozisyonunda bulunmayan fakat örgüt dışındaki etkin faktörlerle iyi ilişkiler içerisinde bulunan ve tartışmalardan kaçınmaya eğilimli olan çalışanların da yer değiştirmiş muhalefet davranışını tercih ettikleri bulgular arasındadır (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve DiCioccio, 2004; Zhan ve Hample, 2016).

Bir diğer çalışmada Sadykova ve Tutar (2014) örgütsel muhalefet ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sakarya Ticaret Borsası'ndan çalışan 190 çalışanın tamamına uygulanan bu çalışma sonucunda örgütsel demokrasinin alt boyutlarından olan kişisel değerlere saygı ve otorite algısı boyutları ile yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet davranışı arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel demokrasinin açık muhalefetle olan anlamlı tek ilişkisi kişisel değerlere saygı boyutu ile olumlu yönde iken, yatay (gizli) muhalefet ile anlamlı olan tek ilişki otorite algısı ile olumsuz yöndedir. Bu doğrultuda örgütsel demokrasinin demokratik tutum, demokratik yönetim ve demokratik davranış boyutlarının örgütsel muhalefet davranışları üzerinde herhangi bir açıklayıcılığa sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.3. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Örgütsel muhalefet davranışı sergilemek, çalışanlar açısından baktığımız zaman, yöneticileri tarafından yapıcı olarak mı yoksa düşmanlık olarak mı algılanacaklarını bilemeyecekleri için aslında büyük bir risk teşkil etmektedir (Kassing, 1997, 1998b). Çünkü birçok farklı kurum çalışanlarının, örgüt hiyerarşisinde üst katmanlarda bulunan güç sahibi yöneticiler tarafından, muhalif davranışlarının gereksiz olarak kabul edildiği, hatta bu sebeple cezalandırıldığı ve dolayısıyla yaptırma maruz kalma korkusuyla çalışan bireylerin sessiz kalmak zorunda kaldıkları görülmüştür (Özdemir, 2010; Garner, 2013).

Graham (1986), örgütsel muhalefetle ilgili ilk çalışmalarda, çalışanların muhalefet davranışı sergilemeleri durumunda yöneticileri tarafından üç farklı tepkiyle karşılaşacaklarını belirtmiştir. Bunlardan biri aslında örgüt içi demokrasinin de bir göstergesi olarak algılanabilecek şekilde muhalefet davranışlarının desteklenmesi, bir konuya karşı muhalif görüşlerini belirten çalışanların görüşlerinin dikkate alınmasıdır. Bir diğer tepki muhalefet davranışı sergileyen çalışanların dikkate alınmaması, yok sayılması iken bir diğer tepki ise Garner (2013)'ın da bahsettiği gibi muhalefet davranışı sergileyen çalışanların cezalandırılması şeklindedir. Buradaki cezalandırma; çalışanın iş yükünün artırılması, tehditlerle karşılaşmak zorunda kalması ve yöneticilerin o çalışanlarla iletişimini sığırna indirilmesi şeklinde olabilmektedir (Özdemir, 2010). Hegstrom (1995) ise örgüt içerisinde muhalif düşüncelerini dile getiren bir çalışanın, örgüt içerisindeki iletişim iklimine bağılı olarak değışmekle birlikte ya teşvik edici bir tepkiyle ya da bastırıcı bir tepkiyle karşılaşacağını belirtmiştir.

Halbuki muhalefetin ciddiye alınması hem örgüt adına hem de birey adına faydalı sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle muhalefet, örgüt içerisinde olumlu karşılanmalı ve onu bastırmak yerine çalışanlara seslerini duyurabilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamın oluşturulmasıyla etik bir şekilde karşılık verilmelidir (Shahinpoor ve Matt, 2007: 44; Ingwar, 2014; Oral Ataç, 2015: 131). Böylece bireyin muhalefet davranışını sergilemesiyle sorunların örgüt için zararlı hale gelmeden önce önüne geçilmesi, çalışan memnuniyetinin, örgütsel özdeşleşmenin ve iletişim kalitesinin artması sağlanmış olacaktır (Kassing, 2011).

Ayrıca örgüt içerisinde sergilenen muhalefet; tükenmişliğin ve iş gücü kaybının azalması, iş tatmininin artması (Garner, 2013), karar kalitesini artırıcı bilgi sağlanması ve böylece örgütsel performansı olumlu yönde etkileme potansiyeline sahip olması (Aytekin, 2019: 67), örgütlerin demokratikleşmesi ve doğru idare edilmesiyle birlikte rekabet ortamında rakiplere karşı öne geçilmesi (Ötken ve Cenkeci, 2013) gibi olumlu çıktılara sahiptir.

2. YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM

2.1. İletişim ve Kültür

Toplumsal yaşamın vazgeçilmezi olan ve insan yaşamının bütününe kapsayan temel bir boyut olması nedeniyle iletişim kavramı birçok farklı disiplinin ilgi alanına girmekte ve bu da kavrama yönelik çok sayıda farklı tanımlamanın yapılmasına sebep olmaktadır (Erdem ve Günlü, 2008). İletişimin bilinçli/bilinçsiz olması, alıcı ve kaynağın farklı anlamlar yükleyebilmesi, beden dilini kapsamaması, duyu organlarına yönelik olması, iki taraflı olması ve çevre ile etkileşim içerisinde olması gibi özelliklere sahip olması iletişimin ne kadar karmaşık ve çok boyutlu olduğunun belirtileridir (Munter, 1987: 9 içinde Tüfekci ve Tüfekci, 2013). Bu doğrultuda Güney (2001: 197)'in yaptığı; “*bir bilginin, düşüncenin, duygunun, davranış ve kanaatin bir araç üzerinden bireyden bireye, bireyden gruba, gruptan bireye, gruptan gruba, toplumdaki gruba ve toplumdaki topluma karşılıklı olarak aktarılması süreci*” şeklinde yaptığı iletişim tanımlaması bu çalışma kapsamında başvurulabilecek tanımlamalardan biridir. Benzer şekilde Akat vd. (1997: 280) iletişimi; “*bir bireyin veya bir grubun başka bir birey veya grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir unsurun karşı tarafa iletilmesini sağlayan bir süreç*” olarak tanımlamışlardır.

Temel olarak “bir kaynak tarafından oluşturulan bir mesajın bir kanal vasıtasıyla alıcıya iletilmesi olgusu” olarak tanımlanan iletişim kavramı tüm toplumsal etkileşimlerin içerisinde yer aldığı gibi örgütler için de son derece önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda örgüt çalışanlarının örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen içerisinde önceden tanımlanmış rol ve sorumluluklarının gereğince iletişimde bulunmaları örgüt içi iletişim olarak tanımlanabilir (Yiğiter, Engin ve Yağız, 2007). Örgüt içerisindeki hem insan faktörünün hem de diğer üretim faktörlerinin örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi ancak örgüt içerisinde bir eşgüdüm sağlanmasıyla yani bu doğrultuda bir iletişimin, iletişim kanallarının ve iletişim süreçlerinin sağlanmasıyla karşılanabilir (Koçel, 2011: 521-530; Mullins, 2010). Sabuncuoğlu ve Tüz (1996: 23)'ün yaptığı iletişim tanımında da buna vurgu yapıldığı söylenebilir, bu tanıma göre iletişim, “*toplumsal yapının temelini oluşturan bir*

sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen bir teknik” şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütlerin sürdürülebilirliği için büyük önem arz eden iletişim; bireyden bireye, örgütten örgüte, toplumdaki topluma, ortamdaki ortama, kültürden kültüre değişkenlik gösteren özelliklere sahiptir (Börü, 2007: 430; İzgüden ve Erdem, 2017). Özellikle kültür ile iletişimin karşılıklı iletişim halinde olması iletişim üzerine çalışmalar yapan birçok bilim insanı tarafından belirtilir (Kowalski, 2000). Kültür, insanların davranış, düşünüş ve yaşayış şekillerinin nasıl olacağına yönelik ortak kabuller geliştirdiği gibi kültüre bağlı bir alt öge olan iletişime yönelik de ortak kabuller geliştirmiştir. Bu doğrultuda aynı kültürü paylaşan bireyler bu kültürün kabulleri doğrultusunda davranışlarda bulunacakları gibi kuracakları iletişim de yine aynı şekilde buldukları kültürün kabullerine uygun olacaktır. Hem kültürü hem de iletişim sürecini tanımlamada kullanılan jestler, giyim tarzı, duruş, davranış ve tutumlar, çizimler, işaretler vb. gibi unsurlar da göz önüne alındığında bir kişinin bir başka kişiye iletmek istediği mesajın; dil, içerik, doğru şekilde kodlanması, alıcıya iletişimi yolu, alıcı tarafından doğru şekilde algılanması ve mesajın alındığına dair dönütün verilmesi aşamaları aslında iletişim sürecinin ne kadar da zor bir süreç olduğunu göstermektedir (Börü, 2007: 429-431).

İletişim sürecini örgütsel bağlamda düşündüğümüz zaman tıpkı kültürün iletişimi şekillendirdiği gibi örgütsel kültürün de çalışanların birbirleri ile nasıl iletişim kurmaları gerektiği üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Erdem ve Günlü, 2008; İzgüden ve Erdem, 2017). Bir kurum içerisindeki çalışanların her birinin benzer değerlere, geçmişlere, normlara, kısacası benzer kültürlere sahip olmamaları ile farklı kültürlerden gelen bireyler farklı iletişim modellerine sahip olacak ve bu nedenle kurumlarda iletişim konusunun kültürel çerçevede incelenmesi ve kültür-iletişim ilişkisinin bireylerin örgütsel davranışında ne derece etkili olduğunun incelenmesi önem arz edecektir (Erdem ve Günlü, 2008; Dozier vd., 1998).

2.2. Kültürler ve İletişim Modelleri

Toplum içerisindeki bireylerin, özellikle de farklı kültürel geçmişlere sahip olmalarından dolayı, birbirleriyle kurdukları iletişim biçimleri birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda farklı kültürel geçmişe sahip bireyler bir araya geldiğinde ancak kültürlerin iletişimi ne şekilde etkilediğini göz önünde bulundurarak aktarılacak istenen mesajların doğru bir şekilde aktarılmasını sağlarlar, iletişimi etkin kılarlar (Erdem ve Günlü, 2008). Özellikle hem kültürel hem de iletişim sürecine göre farklılık gösteren jest, giyim-kuşam ve duruş gibi unsurlardan habersiz bir şekilde yürütülecek bir iletişim süreci yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebilir nitelikte olacaktır (Börü, 2007: 431; Erdem ve Günlü, 2008).

Farklı kültürler, farklı durum ve koşullarda farklı davranış kalıplarının ve iletişim süreçlerinin oluşmasında etkili olduğu gibi, iletişim de kültürlerin oluşması ve aktarılması noktasında önemli rol oynamaktadır (Kowalski, 2000: 7; Börü, 2007: 431). Kültür ve iletişim konusunda yapılan çalışmalarda da araştırmacılar bu iki unsur arasındaki iletişimin varlığını daima dile getirmektedirler (Börü, 2007: 431). Hatta öyle ki *“iletişim kültürü yükseltir, kültür iletişimi yükseltir, böylece birbirini idame ettirirler”* cümlesi (Axley, 1996: 153 içinde Kowalski, 2000: 7), kültür ile iletişim arasındaki etkileşimi en iyi şekilde özetler niteliktedir. Yine yapılan çalışmalarda farklı iletişim modellerinin kullanıldığı yerlerde farklı kültürlerin bulunduğu ve benzer şekilde farklı kültürler içerisinde de farklı iletişim modellerine başvurulduğu ifade edilmektedir (Dozier, 1998; Börü, 2007).

Bu noktada farklı iletişim modellerinin değişik kültürlerde nasıl kendini gösterdiğinin anlaşılması, özellikle uluslararası seviyede çalışan bireylerin veya örgütlerin tecrübe edebilecekleri olası iletişim sorunlarının en aza indirilmesinde önemli role sahip olacaktır (Börü, 2007: 431). Bu doğrultuda Hall (1976)'ın iletişim biçimleri ve kültürel farklılıklar arasındaki ilişkiyi açıklamak üzere ortaya koyduğu Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam iletişim modeli bireylerin sergilemiş olduğu iletişim yöntemlerinin farklılıkların açıklanması konusunda bu çalışma kapsamında başvurulacak model olacaktır.

2.2.1. Yüksek-Düşük Bağlamlı İletişim

Bugüne kadar kültür ile iletişim konusunda yapılan çalışmalarda kültürleri sınıflandırmak için Hall (1976)'ın geliştirdiği yüksek bağlam-düşük bağlam iletişim modeline sıkça başvurulduğu görülmektedir (Kim vd., 1998; Börü, 2007: 432). Hall (1976), geliştirdiği bu model ile farklı kültürler arasındaki iletişim farklılıklarını anlamlandırmak için kültürleri yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı olmak üzere iki ana kategoride incelemiştir. Bu model özellikle farklı kültürlerden gelen insanların birbirlerine karşı olan bağlılık ve sorumluluk duygusunun, sosyal uyumun, iletişimin ve farklı kültürlere yönelik farklı yönetsel uygulamaların anlamlandırılması için oldukça kullanışlı bir modeldir (Kim vd., 1998).

Yüksek-düşük bağlamlı iletişimdeki bağlam kavramı; tarih, bilgi, iletişimdeki duraklamaların ve sessizliklerin kullanımı, değerler hakkındaki varsayımlar vb. gibi mesajın kendisini çevreleyen ortam ve koşulları ifade eder. İletişimin etkinliği de iletişimciler arasında var olduğu varsayılan ortak bağlam düzeyine göre değişir (Dozier, 1998). Hall (1976) da iletişim bağlamının insanların çevrelerindeki dünyayı yorumlama biçiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve bağlam olmadan bir mesajın tam olarak anlamını iletemeyeceğini çünkü sadece kelimeler, göndericinin niyetinin yalnızca bir kısmını taşıyacağını belirterek bağlamın önemini vurgulamıştır (Dozier, 1998).

Hall (1976: 91)'ın belirttiği üzere yüksek bağlamlı iletişim en özet haliyle; mesajın çok az kısmının kodlanmış, açık veya iletilmiş olduğu, bilgilerin çoğunun fiziksel bağlamda olduğu veya kişide içselleştirildiği bir iletişim türüdür. Yüksek bağlam iletişim türü, bilginin büyük bir bölümünün fiziksel işaretlere, durumsal değişkenlere bağlı olduğu mesajın çok açık bir şekilde aktarılmadığı ve dinleyicilerin satır aralarını okuyarak anlatılmak istenen anlamalarının beklendiği iletişim türüdür (Börü, 2007: 432; Nishimura vd., 2008: 785). İletişimin dolaylı, belirsiz, doğaçlama ve kapalı bir şekilde yapıldığı yüksek bağlamlı iletişimde genellikle insanlar doğrusal bir şekilde birbirleri ardına konuşmaya meyillidir ve birbirlerinin sözlerini kesme durumu nadiren görülür (Nishimura vd, 2008: 785).

Öte yandan düşük bağlamlı iletişime baktığımız zaman yüksek bağlamlı iletişimin tam aksine herhangi bir eksikliği telafi etmek için tüm bilginin iletilen mesajın içeriğinde yer alması beklenir (Hall, 1976; Erdem ve Günlü, 2006). Bu iletişim biçimini kullanan bireyler, insanları ve olayları anlamak adına yalnızca sözlü ve yazılı mesajları dikkate alırlar, hatta mesajın net olarak verilmediği durumlarda kendilerini güvensiz hissederler (Börü, 2007: 433). Tüm anlamın dil aracılığıyla aktarıldığı ve iletişimin yüksek oranda kodlanmış olduğu düşük bağlamlı iletişim biçiminde iletilen mesajlar doğrudan, net, açık, detaylı ve gerçek amaçlara yöneliktir (Boisot ve Child, 1988; Dozier, 1998; Nishimura vd. 2008: 785). Bireylerin yüksek – düşük bağlamlı iletişim eğilimlerini ölçmeye yönelik Türkçe anket çalışmasını da yapan Erdem (2006), bu iki iletişim türünün farklılıklarını Şekil 4’teki gibi özetlemiştir.



Şekil 4. Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam İletişim Modeli

Kaynak: Erdem, 2006.

Hall (1976), yaptığı çalışmasında kültürleri yüksek-düşük bağlam kapsamında sınıflandırmış ve hangi kültürlerde hangi iletişim türlerinin kullanıldığını belirtmiştir. Buna göre genellikle İngiliz, Kuzey ve Alman kökenli bireyler düşük bağlamlı kültür olarak sınıflandırılırken Latin Avrupa, Latin Amerika, Arap ve Uzak Doğu kültürleri yüksek bağlamlı olarak sınıflandırılmıştır. Her ne kadar ülkeleri kesin

olarak bu kapsamda sınıflandırmak doğru olmasa da ABD, Almanya gibi ülkeler düşük bağlamlı kültürler arasında sınıflandırılırken Çin, Kore gibi ülkeler yüksek bağlamlı kültürler arasında sınıflandırılmaktadır (Hall, 1976; Kim, 1998; Nishimura vd. 2008). Türkiye ise bu bağlamda yapılan çalışmalara göre yüksek bağlamlı iletişimi tercih eden kültürler arasında yer almaktadır (Sümer, 2000; Sargut, 2001; Erdem, 2006).

Yüksek-Düşük bağlamlı iletişimi tercih eden kültürlerin sınıflandırılmasında Hofstede (2001), kültürleri toplulukçuluk ve bireycilik özellikleri kapsamında ele almıştır, aynı şekilde birçok teorisyen, kültürlerarası çalışmalarda yapılacak karşılaştırmalarda bireycilik ve toplulukçuluğun başvurulacak en önemli iki kültürel boyut olduğunu öne sürmektedir (Gudykunst vd. 1996). Buna göre Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde daha çok yüksek bağlamlı iletişim tercih edilirken bireyci toplumlar daha çok düşük bağlamlı iletişimi tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerde yaş, statü, etkileşim içerisinde bulunan insanlar kişilerin itibar derecelerinin göstergeleridir. İletişim anında mantık ön plandadır ve bulunan duruma uygun ifadelerin kullanılmasına özen gösterilir. Mesaj içerisinde anlatılmak isteneni karşı tarafın net bir şekilde anlamasını sağlayacak kesin ifadeler yer verilmez, sembol ve beden dili ile çeşitlendirilen anlatımlarda asıl aktarılmak isteneni karşı tarafın anlaması beklenir. Benzer özellik gösteren ve yüksek bağlamlı iletişimi tercih eden ülkelere Japonya, Kore, Vietnam, Kuveyt, Arabistan, Arjantin, Meksika, İtalya, Yunanistan gibi ülkeler örnek gösterilebilir (Börü, 2007: 441).

Bireyci kültürlerde genel olarak insanların “ben” merkezci olması özelliği karşımıza çıkmaktadır. Bu kültürlerde bireyler arasındaki makam ve statü simgelerine iletişim anında itibar edilmez. Düşünceler dolaysız ve net bir şekilde karşı tarafa ifade edilir ve mesajın iletilmesinde zaman, mekân gibi çevresel faktörlerin etkisi azdır. Böylece alıcı ile gönderici arasındaki mesaj kodları aynı şekilde çözümlenir, iletilmek istenen mesaj farklı anlamlar yüklenmeden alıcı tarafından aynen algılanır. Bu gibi özellikler gösteren ve düşük bağlamlı iletişimi sıkça kullanan ülkelere ABD, Kanada, İsviçre, İngiltere, İrlanda, İsveç gibi ülkeler örnek teşkil eder (Börü, 2007: 441). Hofstede (2001)’in belirttiği gibi bu iki iletişim bağlamını tercih eden ülkelere

baktığımızda daha çok geleneksel (toplulukçu) kültürlerin yüksek bağlamlı iletişimi tercih ettiği, batı (bireyci) kültürlerin de düşük bağlamlı iletişimi tercih ettiği görülmektedir.

Würtz (2005)'e göre kültürlerin yüksek bağlam-düşük bağlamlı iletişim tercihlerinde, bireyci/toplumcu özellikler gibi, Hofstede (2001)'in kültürel boyut olarak belirttiği bir diğer unsur olan güç mesafesinin yüksek/düşük oluşu da bu kapsamda bir sınıflandırma yapılmasına imkân vermektedir. Güç mesafesi kısaca bir kültür içindeki daha az güçlü bireylerin, eşit olmayan güç dağıtımını ne ölçüde kabul ettiklerini ifade etmektedir (Marcus ve Gould, 2000). Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin özellikleri arasında otokratik liderlik, hiyerarşik düzen, eşitsizlik ve güç farklılıkları kendini gösterirken Japonya gibi yüksek bağlamlı kültüre sahip ülkeler buna örnektir. Buna karşılık, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde; düz organizasyon yapıları, katılımcı yönetim tarzı ve eşitlik beklentisi gibi özellikler görülürken özellikle İskandinav ülkeleri gibi düşük bağlamlı kültüre sahip ülkeler bunlara örnek gösterilebilir (Würtz, 2005: 279-280). Türk kültüründe de hiyerarşik yapının önemli olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konmuştu (Hofstede, 2001: 184; Sargut, 2001), buradan yola çıkarak Erdem ve Günlü (2006) yüksek bağlamlı iletişimin tercih edildiği Türk kültüründe güç mesafesinin de yüksek olduğunu belirtmiştir.

Kim (1998), yaptığı çalışmasında yüksek-düşük bağlamlı iletişimi sosyal yönelim, bağlılık, sorumluluk, yüzleşme, iletişim ve yeni durumlarla başa çıkma olmak üzere altı ana açıdan ele almıştır.

Sosyal yönelim açısından baktığımız zaman yüksek bağlamlı iletişim kuran topluluklarda insanlar birbirleri ile yakın ilişki içerisindeyler. İnsanlar arasındaki ağlar birinin ailesi ile başlayıp arkadaşlara, meslektaşlara ve diğer topluluklara kadar uzanır. Bu ağlar insanlar arasındaki bağlılığın, beklentilerin ve karşılıklı iyi niyetin göstergesidir (Kim, 1998). Hatta bu konuda söylenen “Dışarda kalan çivi çekici yer.” şeklindeki Japon deyişi grup odaklı olmanın önemini vurgulamaktadır (Kim, 1998; Hall, 1976: 113). Düşük bağlamlı kültürlerde ise ilişkiler kırılığandır ve işler iyi gitmediğinde anda insanlar kendilerini geri çekerler (Kim, 1998).

Bağlılık açısından baktığımızda ise yüksek bağlamlı kültürel özellikler gösteren toplumların birbirleri ile daha bağlı ilişkiler kurduğu ve verilen bir sözün hayat boyunca sürececek bir ilişkinin başlangıcı olarak görülebileceği belirtilmektedir (Hall, 1976; Kim, 1998). Bu sebeptendir ki yüksek bağlamlı Asya ülkeleri tam olarak bilmedikleri bir konu hakkında iş ilişkileri kuracakları zaman çekingen davranırlarken Amerikalılar gibi düşük bağlamlı kültürler bir iş yapacakları zaman yüksek bağlamlı kültürlerde görüldüğü gibi birbirlerine bağlı olmak zorunda hissetmezler (Hall, 1976: 148). Benzer eğilim sorumluluk açısından baktığımızda da karşımıza çıkmakta. Yüksek bağlamlı sistemlerde otoriteyi elinde bulunduran üstler, karar alma süreçlerinden ve kendisine bağlı olarak çalışanların davranışlarından sorumlu olarak görülürlerken düşük bağlamlı sistemlerde sorumluluk ve karar alma süreçlerinin sistem geneline yayıldığı görülmektedir (Hall, 1976: 113).

Yüzleşme kapsamında baktığımız zaman yüksek bağlamlı kültürlerde insanlar sosyal uyuma verdikleri önem ve yakın bağları koruma isteklerinden dolayı çoğu zaman kendilerini baskılayarak bu doğrultuda oluşabilecek sorunlardan kaçınma eğilimi gösterirler. Yüksek bağlamlı kültürden insanların kendilerini dolaylı olarak ifade etmelerinin bir sebebi de bu doğrultuda direk olarak tartışmadan kaçınma istekleridir. Fakat bu kendini baskılama durumu sonucunda biriken küçük uyuşmazlıklar ve anlaşmazlıklar, nihayetinde insanların önemsiz denebilecek bir sebepten dolayı tetiklenmelerine ve hızlıca ortamın kızışmasına yol açabilmektedir. (Hall, 1976: 66; Kim, 1998) Düşük bağlamlı kültürlerde ise insanlar kendilerini ifade etme ve savunma pahasına açık tartışmalardan, doğrudan çatışmalardan kaçınma olasılıkları daha düşüktür ve herhangi bir uyarı olmaksızın bir tartışma öngörülemez bir şekilde patlak verebilir (Hall, 1976: 138-159). Tüm bunların sebebi olarak yüksek bağlamlı kültürlerde insanların birbirlerine daha güçlü sosyal bağlarla bağlı olmaları, sözlerinin ve eylemlerinin diğer insanlar üzerindeki etkisinin farkında olmaları söylenebilir. Başka bir deyişle, düşük bağlamlı kültürlerden daha fazla bilgiyi bütünleştirebilirler. Kişinin neyi görmesi ya da neyi görmezden gelmesi, ne yapması ya da yapmaması gerektiğini düzenleyen bir dizi kural vardır. Örneğin Asya'da, özellikle bilmeniz gereken şeyler için, bir kişinin sizi gönüllü olarak düzelttiği veya bir şeyi açıkladığına oldukça nadiren rastlanır (Kim, 1998).

İletişim tarafından baktığımız zaman da her iki bağlam için net ayrımlar kaşımıza çıkmaktadır. Yüksek bağlamlı kültürlerde sosyal hiyerarşiye ve toplumsal kurallara bağlı olarak yürütülen yakın insan ilişkilerinin olduğu gözlenir. Bu kültürlerde iletişim çoğunlukla kelimelerde, cümlelerde, aktarılmak istenen mesaja yönelik pek az bilginin yer aldığı, kişilerin içselleştirmelerine ya da fiziksel bağlama dayanır. Yani bir mesaj iletilmek istendiğinde en uygun bağlamda bu mesaj iletilmelidir ki karşı taraf da mesajla aktarılmak istenileni doğru bir şekilde algılayabilsin (Kim, 1998). Genel olarak baktığımızda yüksek bağlamlı kültürlerde iletişim hızlı, efektif ve tatmin edicidir. Bu özellikler iş dünyasında da kendini göstermektedir. Örneğin Asya’da büyük bir iş anlaşması yapmak için sözlü anlaşma maddelerini tümüyle içeren bir yazılı belgeye gerek olmayacaktır. Burada verilen sözlere karşılık süreç içerisinde gözlemlenen bir tutarsızlık, anlaşmanın tehlikeli bir durumda olduğuna ve hatanın kimde olduğunun anlaşılmasının zor olmasından da dolayı ikili ilişkilerin ciddi derecede tersine dönmesine yol açabilmektedir. Halbuki düşük bağlamlı kültürlerde bir iş anlaşması imzalanacağı vakit, tüm bilgilerin açık bir şekilde belirtilmiş olmasını beklenir (Hall, 1976).

Yüksek bağlamlı kültürlerin iletişime yönelik dolaylı, belirsiz, temkinli yaklaşımı ile düşük bağlamlı kültürlerin doğrudan, net ve açık yaklaşımlarının iletişim boyutuna iş ilişkileri kapsamında baktığımız zaman farklı çıktılarının da olduğunu görmekteyiz. Buna en güzel örnek olarak bir yöneticinin kendi astının satış performansından memnun olmadığı bir durum düşünelim. Bu durumdaki yöneticinin Kuzey Amerikalı bir yönetici olması durumunda astına yönelik “Önerilen bu teklifi asla kabul edemem, bana daha iyi fikirlerle gel.” şeklinde bir geri bildirim vermesi mümkünken, aynı durumdaki yöneticinin Koreli bir yönetici olduğunu düşündüğümüzde, “Sahip olduğun yeteneklere yüksek saygım olduğunu belirtmek isterim. Fakat önerdiğin bu satış rakamları ile ilgili ne yazık ki tam olarak tatmin olmadığını söylemek isterim. Bu satış programını geliştirmeye yönelik yeni fikirler sunman gerektiğini bildirmek zorundayım.” şeklinde bir geri bildirim vermesi olasıdır (Choe, 2002).

Kim (1998)'in yüksek-düşük bağlamlı iletişimi incelerken ele aldığı son boyut, yeni durumlarla başa çıkma boyutudur. Düşük bağlamlı kültürler işleyişleri gereği sahip oldukları yasalar ve sigorta sistemleri gibi yapılar nedeniyle insanlara oldukça boğucu ve karmaşık gelebilir. Fakat bu gibi karmaşıklıklarla uğraşmaya alışkın olan batılı toplumlar yeni bir durumla karşılaştıklarında oldukça yaratıcı olma özelliğine sahiptirler. Yeni bir durumla başa çıkmada yaratıcı ve yenilikçi olabilen düşük bağlamlı kültürler eski sistemlerle karşılaştıklarında sorunlar yaşarken öte yandan yüksek bağlamlı kültürler eski sistemlerde çalışırken oldukça yaratıcı olabilmekte fakat yeni bir durumla karşılaştıklarında bağlamın kökenine inmeleri gerekmektedir.

3. YÜKSEK-DÜŞÜK BAĞLAMLI İLETİŞİM VE ÖRGÜTSEL MUHALEFET ARASINDAKİ BAĞLANTI

Anlaşmazlıkların ve fikir ayrılıklarının dile getirilmesi nedeniyle her ne kadar ilk etapta olumsuz bir çağrışım yapsa da muhalefet kavramının aslında örgüt içerisinde önemli bir iletişim faaliyeti olduğundan ve örgütlerde alınan kararların kalitesinin artırılması (Perlow & Repenning, 2009), örgütlerdeki üretkenliğin ve verimliliğin artırılması (Shahinpoor ve Matt, 2007: 38) noktasında aslında ne kadar önemli bir kavram olduğundan önceki bölümlerde bahsetmiştik.

Örgütsel muhalefetin iletişim ile olan ilişkisine, kavrama yönelik yapılan tanımlamalarda rastlanmaktadır. İlk bölümlerde bahsettiğimiz gibi Payne (2007: 235)'e göre örgütsel muhalefet kavramı “*örgütsel uygulamaları, davranışları ve politikaları değiştirmek üzere ortaya konan bir iletişim stratejisi*” şeklinde tanımlanırken Kassing (2011)'e göre ise “*çalışanların; memnuniyetsizlikleri hakkında, inovasyon, değişim gibi uygulamalar veya etik dışı durumlar hakkında geri bildirim sağladıkları bir iletişim yolu*” şeklinde tanımlanmış ve her iki tanımlamada da kavramın iletişimsel yönüne vurgu yapılmıştır. Örgütsel muhalefetle ilgili değişkenler arasında gösterilen üç ana değişkenden biri olan ilişkisel değişkenler; örgüt içerisindeki bireylerin ne tipte ve kalitede ilişkilere sahip olduğunu odak noktasına alarak bireylerin ne şekilde örgütsel muhalefet davranışı sergileyeceğini açıklamayı hedefleyen değişkenler grubudur (Kassing, 2008).

İlişkisel değişkenlerin örgütsel muhalefete etkisi kapsamında gösterilebilecek çalışmalarda Kassing (2000a, 2001), çalışanların üstleriyle ne kalitede iletişimde olduklarını incelemiş ve üstleriyle yüksek kaliteli ilişkilere sahip çalışanların açık muhalefet; düşük kaliteli ilişkilere sahip çalışanlarınsa yatay muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna varmıştı. Payne (2014) ise yaptığı çalışmada, yöneticilere olan güven unsurunu ele almış ve yöneticilere olan güven algısı yüksek çalışanların kendilerini üstlerine doğrudan ifade ederek doğrudan muhalefet; güven algısı düşük olan çalışanların ise yatay ve örtük muhalefet davranışı sergiledikleri sonucuna varmıştı. Bir diğer çalışmada da Sollitto ve Myers (2014), çalışanların iş ortamındaki

arkadaşlık ilişkileri doğrultusunda muhalif oldukları konuları aralarında güven ve yakınlık olan iş arkadaşlarıyla paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

İlişkisel değişkenler başlığı altında konumlandırabileceğimiz yüksek-düşük bağlamli iletişim modeli ilk kez Hall (1976) tarafından, kültürleri yüksek-düşük bağlamli olarak sınıflandırması sonucunda ortaya koyduğu modeldir. Bu modele göre yüksek bağlamli kültüre sahip toplumlarda; dolaylı, belirsiz, doğaçlama, mesajın açık bir şekilde aktarılmadığı ve karşı tarafın anlatılmak isteneni anlamasının beklendiği bir iletişim türü hakimdir (Börü, 2007: 432; Nishimura vs., 2008: 785). Düşük bağlamli kültüre sahip toplumlarda ise bunun tam aksine iletilmek istenen mesajın; net, açık, detaylı, doğrudan ve gerçek amaçlara yönelik olduğu bir iletişim türü kullanılır (Boisot ve Child, 1988; Dozier, 1998; Nishimura vd. 2008: 785).

Bu bağlamda incelendiği zaman farklı kültüre sahip topluluklarda farklı iletişim modellerinin kullanıldığı görülmektedir (Dozier, 1998; Börü, 2007). Kültürel farklılık, iletişim modellerinde farklılaşmaya yol açtığı gibi, farklı kültürlere sahip insanların sergiledikleri muhalefet davranışında da farklılaşmalara yol açmaktadır. Örneğin, Croucher vd. (2009), Hindistanlılar ile Amerikalıların sergiledikleri muhalefet davranışlarını incelediklerinde Hint kültüründeki yüksek güç mesafesi ve toplumsal yapı ile Hindistanlıların, Amerikalılara oranla daha az açık ve yatay muhalefet sergiledikleri sonucuna varmıştır.

Croucher vd. (2014: 298) yaptıkları çalışmada Finlandiya, Fransa, Almanya, İspanya ve Birleşik Krallık'ta 1184 kişinin katılımıyla iş yerinde ifade özgürlüğü ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre Fransa ve Almanya'da ifade özgürlüğü ile örgütsel muhalefet davranışı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu bulunmuşken, Birleşik Krallık'ta olumsuz yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Finlandiya'da iş yerinde ifade özgürlüğü ile dikey muhalefet arasında negatif yönde; yatay muhalefet ile pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. İspanya'da ise bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca Croucher vd. (2014: 300) yaptıkları bu çalışma içerisinde Hall (1976)'ın çalışmasına ithafen Finlandiya'nın yapılan çalışmaların bazısına göre düşük (Würtz, 2005), bazısına göre ise yüksek bağlamli (Nishimura vd., 2008),

İspanya'nın yüksek bağlamlı, Birleşik Krallık ve Almanya'nın düşük bağlamlı ve Fransa'nın da hem düşük hem yüksek bağlamlı (Croucher vd., 2009) kültürlerle sahip olduklarını ifade ettiğini belirtmekte fayda var.

Yapılan kültürlerarası çalışmalarda bireylerin örgütsel ve kişilerarası bağlamda iletişime olan yaklaşımlarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir ve bu farklılıklar, özellikle bireylerin örgütlerde nasıl muhalefet davranışı sergileyecekleri üzerinde de etkisini göstermektedir (Croucher vd. 2009). Bu doğrultuda kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkan yüksek bağlam-düşük bağlam, örgütlerdeki muhalefet davranışındaki farklılaşmanın açıklanmasında yardımcı olabilir. Örneğin yatay muhalefetin grup içi uyumu arttırabilecek özellikte olması İspanya ve Fransa'da neden yatay muhalefetin dikey muhalefete nazaran daha çok tercih edildiğini açıklayabilir. Yüksek bağlamlı kültürlerde doğrudan iletişim daha az tercih edilen bir iletişim türüdür ve açık muhalefet, yatay muhalefete göre sorunlarla başa çıkmak adına muhalefetin doğrudan ifade edildiği muhalefet tarzıdır. Yüksek bağlamlı kültürlerde yatay muhalefet, grup içindeki ve iş yerindeki çalışanlar arasındaki uyum ve dayanışmayı arttırabilecekken; açık muhalefet, grup içi uyuma daha çok zarar verebilir. Croucher vd. (2014: 309), buradan yola çıkarak, kültürel farklılıklar doğrultusunda iş yerinde oluşabilecek bu gibi farklı davranışları daha iyi anlamak amacıyla gelecekteki çalışmaların özellikle bağlam, muhalefet ve iş yerinde konuşma özgürlüğü arasındaki ilişkiye odaklanılması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Yüksek düşük bağlamlı iletişimin ve örgütsel muhalefetin insanların içerisinde buldukları örgüt kültürü, dolayısıyla içerisinde buldukları toplum kültürü doğrultusunda şekillendiği temelinden yola çıkan İzgüden ve Erdem (2017: 123-126), Süleyman Demirel Üniversitesi akademik personeli üzerinde yüksek-düşük bağlamlı iletişim ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre araştırmanın boyutları akademisyenlerin demografik özelliklerine göre incelendiğinde sonucun farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Örneğin akademisyenler görev yaptıkları fakültelere göre incelendiğinde ilahiyat fakültesindeki akademisyenlerin iktisadi ve idari bilimler ile orman ve fen edebiyat fakültesindeki akademisyenlere göre daha fazla yüksek bağlamlı iletişimi tercih

ettikleri sonucunu vermiştir. Buna göre ilahiyat fakültesinde daha üstü kapalı, imaların bulunduğu ve dolaylı bir iletişim tercih edilirken, orman fen ve edebiyat fakültesindeki akademisyenler ilahiyat fakültesindeki akademisyenlere göre daha açık ve doğrudan bir iletişimi tercih etmektedirler.

Akademisyenlerin dikey muhalefet davranışları ile demografik özellikleri arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamazken, yatay muhalefet davranışı ile akademisyenlerin üniversitede çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Buna göre 5-9 yıl arasında üniversitede faaliyet göstermiş olan akademisyenler 4 yıldan daha az süredir üniversitede çalışmakta olan akademisyenlere göre daha fazla yatay muhalefet davranışını tercih etmektedirler (İzgüden ve Erdem, 2017).

Yer değiştirmiş muhalefet ile demografik özellikler incelendiğinde araştırma görevlisi olarak sınıflandırılabilir çalışmaları nispeten kısa olan, evli olmayan, yaşı küçük olan ve geliri düşük olan akademisyenlerin demografik özelliklerinin yer değiştirmiş muhalefet ile pozitif yönde ilişkisi belirlenmişken, dikey muhalefet ile negatif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Öte yandan biraz daha genel olarak bakıldığında kadın akademisyenlerin erkeklere göre, evli olmayan akademisyenlerin evlilere göre yer değiştirmiş muhalefet sergileme davranışlarının daha fazla olduğu gözlenmiştir. Yaş bakımından incelendiğinde ise yaşın arttıkça yer değiştirmiş muhalefet davranışının azalmış olduğu görülmektedir.

Çalışmanın sonucunda ise dikey muhalefet davranışı ile yüksek bağlamli iletişim arasında negatif, düşük bağlamli iletişim ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varılırken yatay muhalefet davranışı hem yüksek hem de düşük bağlamli iletişim ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile yüksek-düşük bağlamli iletişim arasında herhangi bir anlamlı ilişki gözlemlenmemiştir. İzgüden ve Erdem (2017)'in vardıkları bu sonuçlar doğrultusunda yaptıkları çıkarım; yüksek bağlamli iletişime sahip hiyerarşik bir yapının gözlemlendiği, toplulukçuluğun yaygın olduğu kurumlarda dolaylı, imalı ve kapalı bir iletişimin tercih edilmesinden dolayı bu kurumlardaki akademisyenler daha az dikey muhalefet davranışı sergilemeyi tercih ederken; bunun aksine bireyseliğin

ön planda olduğu ve doğrudan, açık ve dolaysız bir iletişimin tercih edildiği kurumlarda çalışmakta olan akademisyenler, kendi düşüncelerini yöneticilerine daha açık bir şekilde ileterek dikey muhalefet davranışını sergileyecekleri yönündedir.



4. UYGULAMA

4.1. Araştırma ile İlgili Bilgiler

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

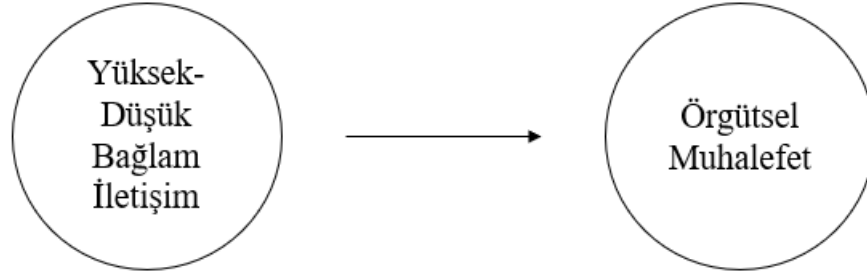
Çalışanların, örgüt içerisinde gerçekleşen bir olaya, yönetim tarafından alınan bir karara veya iş süreçleri içerisinde bir uygulamaya karşı düşüncelerini dile getirmesi anlamına gelen örgütsel muhalefet kavramı, her ne kadar bir karşıtlık içermesi nedeniyle ilk bakışta olumsuz bir çağrışımında bulunsa da aslında şirket içerisindeki çok sesliliğin sağlanması ve örgütsel verimliliğin ve yürütülen iş süreçlerindeki kalitenin artırılması açısından önem arz etmektedir.

Bireylerin karşıtlıklarını dile getirmesi noktasında yapılan araştırmalar sonucunda birçok faktörün etkili olduğu gözlenmiştir. Yüksek-düşük bağlamlı iletişim modeli de örgütsel muhalefetin ortaya çıkmasında etkili olan ilişkisel faktörler arasında incelenebilecek bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu araştırma kapsamında da özellikle kültürlerarası incelemelerde her bir kültür için farklılık gösterebilen yüksek bağlam-düşük bağlamlı iletişimin bireylerin örgütsel muhalefet davranış sergilemesi üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Geçmiş yazınlarda bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik öneriler bulunsa da yazın taraması yapıldığında bu konuyu yalnızca İzgüden ve Erdem (2017)'in akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmada ele aldıkları görülmüştür.

Bu çalışma ile araştırma kapsamındaki Türk kültürüne sahip çalışanların hangi iletişim modelini tercih ettiği ve bunun sonucunda örgütsel muhalefet davranışının hangi boyutunu sergilediklerinin ortaya koyulması, böylece bu konu üzerinde araştırma yapmak isteyen araştırmacılara ve kurumlara katkı sağlayacak bir kaynağın oluşturulması hedeflenmektedir. Çalışmanın modeli ve hipotezleri aşağıda sunulmaktadır.



Şekil 5. Araştırma Modeli

H₁: Yüksek-Düşük bağlamli iletişim modelinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.2. Araştırma Türü

Bu çalışma kapsamında bireylerin sahip oldukları yüksek veya düşük bağlamli iletişimin örgüt içerisindeki muhalefet davranışları üzerindeki açıklayıcılığı test edilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında elde sonuçların üzerinde; sektör, kıdem, cinsiyet, unvan gibi değişkenlerin ne derece etkisinin olduğu da incelenmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın farklı sektörlerde çalışmakta olan bireyler üzerinde uygulandığında farklı çıktılar verebileceğini göz önünde bulundurduğumuz zaman, çalışma kapsamında sektörel olarak katılımcıların çoğunluğunun telekomünikasyon sektörü çalışanlarından oluşmuş olması bu çalışmanın sınırlılıklarından biri olarak gösterilebilir. Ayrıca çalışma kapsamında toplanan verilerin Covid-19 pandemi süreci içerisinde toplanmış olmasının da bireylerin anket sorularına verdiği yanıtlar üzerinde etkisi olabileceği ve çalışmanın pandemi sonrasındaki normalleşme döneminde farklı çıktılar sunabileceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama

4.2.1. Evren ve Örneklem

Covid-19 pandemisinin ortaya çıktığı dönemde yürütülen çalışmada çevrimiçi cevaplandırıcılara ulaşmada yaşanan zorluklar sebebiyle kolayda örneklem

yöntemi tercih edilmiştir. Türkiye genelinde kamu ve özel sektörlerde farklı pozisyonlarda çalışmakta olan toplam 259 katılımcı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcılardan 133 kişi telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışırken, geriye kalan 126 kişi diğer sektörlerde (bankacılık, eğitim, imalat/sanayi, teknoloji vd.) faaliyet gösteren firmalarda çalışmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik detaylandırmalar çalışmanın analiz aşamasında ayrıca detaylı olarak sunulmaktadır.

4.2.2. Ölçüm Aleti

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcılara çalışmanın hangi amaçla yapıldığı ile ilgili bir bilgilendirme yazısı bulunmaktadır. Bu bölümün ardından katılımcılara sırasıyla 20 maddeden oluşan örgütsel muhalefet ölçeği ve 15 maddeden oluşan yüksek-düşük bağlamlı iletişimi ölçme aracı olarak kullanılan kültürel iletişim ölçeği soruları yöneltilmiştir. Son olarak katılımcıları tanımaya yönelik cinsiyet, medeni durum, unvan, sektör, eğitim durumu gibi sorular yöneltilmiştir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeği olarak alan ile ilgili araştırmalarda sıkça başvurulan, Kassing (1998)'in "*Development And The Validation of The Organizational Dissent Scale*" makalesi ile geliştirdiği ve Ötken ve Ceneci (2013)'nin Türkçe'ye uyarlamasını yaptığı ölçek kullanılmıştır. Kendilerinden e-posta yoluyla Türkçeleştirilmiş maddeleri temin edilerek kullanılan bu ölçeğin; orijinalinden Türkçe'ye uyarlanması aşamasında 20 ifadenin her biri araştırmacılar tarafından önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, sonrasında Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek kontrol edilmiştir. Ayrıca iki dil bilen iki akademisyen tarafından kontrolü sağlanan ölçeğin güvenilirliği $\alpha = .814$ olarak hesaplanmıştır.

Bir sonraki ölçek kapsamında iletişim modeli olarak yüksek bağlamlı ve düşük bağlamlı iletişimi ölçek amacıyla Erdem (2006) tarafından geliştirilen Kültürel İletişim Ölçeği kullanılmıştır. İki boyuttan oluşan ölçeğin araştırmacı tarafından yapılan analiz sonucunda ölçeğin yüksek bağlam boyutu için güvenilirliği $\alpha = .775$; düşük bağlam boyutu için ise $\alpha = 0.762$ olarak hesaplanmıştır.

Uygulanan anket formu örneği ek. 1’de paylaşılmıştır.

4.2.3. Puanlama

Anketin örgütsel muhalefet ve kültürel iletişim ölçeği ifadelerini oluşturan soruları için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Analizler yapılırken anket yanıtlarını oluşturan “hiç katılmıyorum” 1 puan, “çok az katılıyorum” 2 puan, “biraz katılıyorum” 3 puan, “oldukça katılıyorum” 4 puan, “tamamen katılıyorum” 5 puan olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca örgütsel muhalefet ölçeğini oluşturan ifadeler içerisinde 1,2,4,5,7,9,17 numaralı sorular ters kodlanmış sorulardır. Kültürel İletişim Ölçeğini oluşturan ifadelerde ters kodlanmış soru bulunmamaktadır.

Anketin son aşamasını oluşturan ve katılımcıları tanımaya yönelik soruları içeren bölümdeki sorular formda yer alan bilgiler kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

4.2.4. Uygulama

Araştırmanın yürütüldüğü dönemdeki pandemi koşulları da göz önünde bulundurulduğunda anket çalışmasının en uygulanabilir olabileceği ortamın elektronik ve çevrimiçi platformlar olduğu düşünölmüştür. Bu kapsamda hazırlanan anket, çeşitli sektörlerde faaliyet göstermekte olan firmaların farklı departmanlarında görev alan çalışanlara sosyal medya ve iletişim uygulamaları (LinkedIn, Whatsapp vb.) aracılığıyla ulaştırılmıştır. Yapılan paylaşımlar sonucunda ankette yapılacak işaretlemelerin gizliliği, tüm soruların cevaplandırılmasının önem arz ettiği ve hiçbir kişisel bilginin ankete yansıtılmaması gerektiği ile ilgili bilgilendirilen 259 katılımcı anketi cevaplandırmıştır.

4.2.5. Kullanılan İstatistikler

Bilgisayar ortamında toplanan veriler kullanılan çeşitli istatistik yöntemleriyle yorumlanmıştır. Anketin örgütsel muhalefet ölçeği ve kültürel iletişim ölçeğini oluşturan maddelerinden elde edilen veriler öncelikle güvenilirlik ve faktör analizlerine tabi tutulmuş, ardından regresyon gibi istatistik uygulamalarından

faydalanılarak verilerin anlamlandırılması amaçlanmıştır. Anketin son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik toplanan veriler ise frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

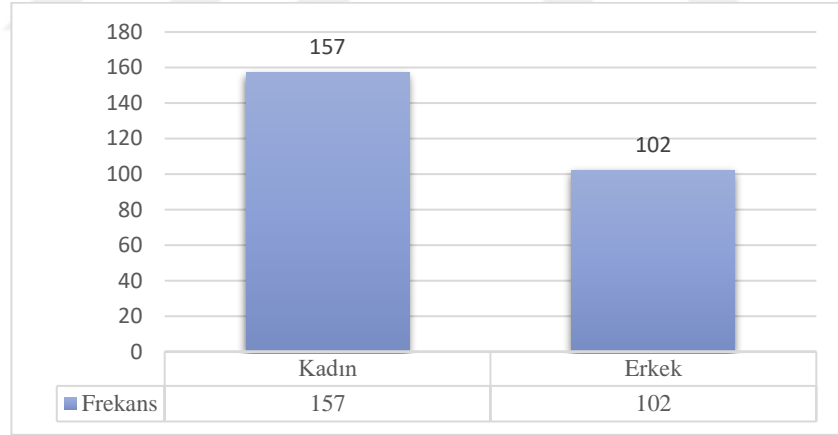
4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Frekans Dağılımına İlişkin Sonuçlar

Anket çalışmasının son bölümünde katılımcıları daha iyi tanımaya yönelik yöneltilen sorular sonucunda elde edilen veriler frekans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda sağlanan çıktılar aşağıda detaylı olarak aktarılmıştır.

4.3.1.1. Cinsiyet Dağılımı

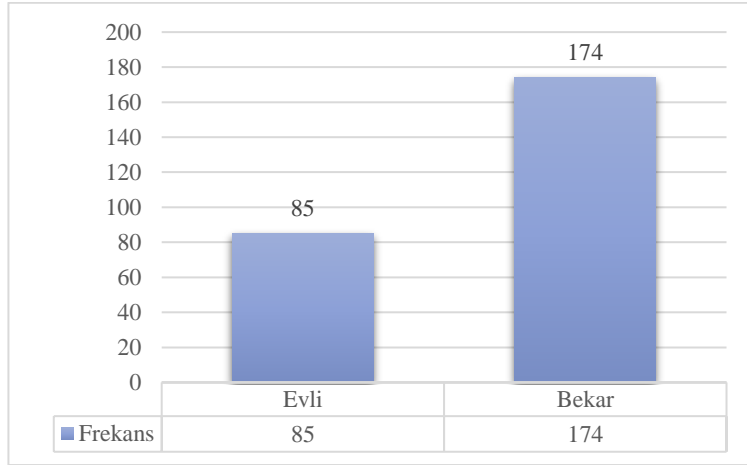
Cinsiyet üzerine yapılan analiz sonucunda katılımcıların; %60,6'sını kadın, %39,8'ini erkek katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Aşağıdaki Şekil 6'da sunulmakta olan bu sonuca göre kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre belirgin bir çoğunluğu bulunmaktadır.



Şekil 6. Cinsiyet Dağılımı

4.3.1.2. Medeni Durum Dağılımı

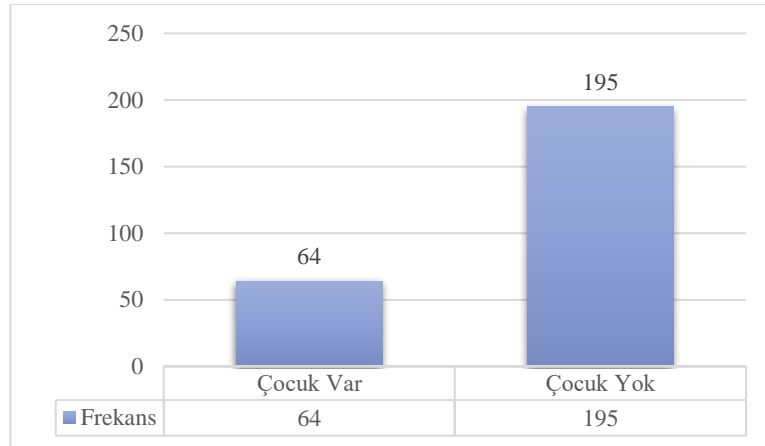
Medeni durum üzerine yapılan analiz sonucunda katılımcıların; %32,8'ini evli, %67,1'ini bekar katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Aşağıdaki Şekil 7'de sunulmakta olan bu sonuca göre medeni durumu bekar olan katılımcıların büyük bir çoğunluğa sahip olduğu görülmektedir.



Şekil 7. Medeni Durum Dağılımı

4.3.1.3. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumuna göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların %24,7'sinin çocuk sahibi olduğu, %75,2'sinin çocuk sahibi olmadığı sonucuna varılmıştır. Aşağıdaki Şekil 8'de sunulmakta olan bu sonuca göre çocuk sahibi olmayan katılımcıların çocuk sahibi olan katılımcılardan üç katından fazla olduğu görülmektedir.

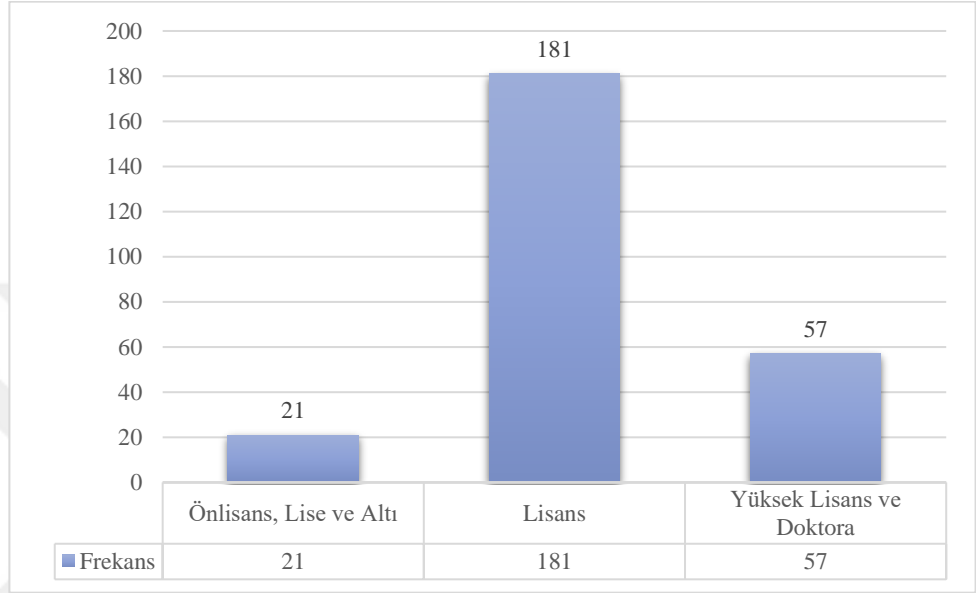


Şekil 8. Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım

4.3.1.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Katılımcıların eğitim durumuna göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların %8,1'inin önlisans veya lise ve altı mezuniyet derecesine sahip olduğu, %69,8'inin

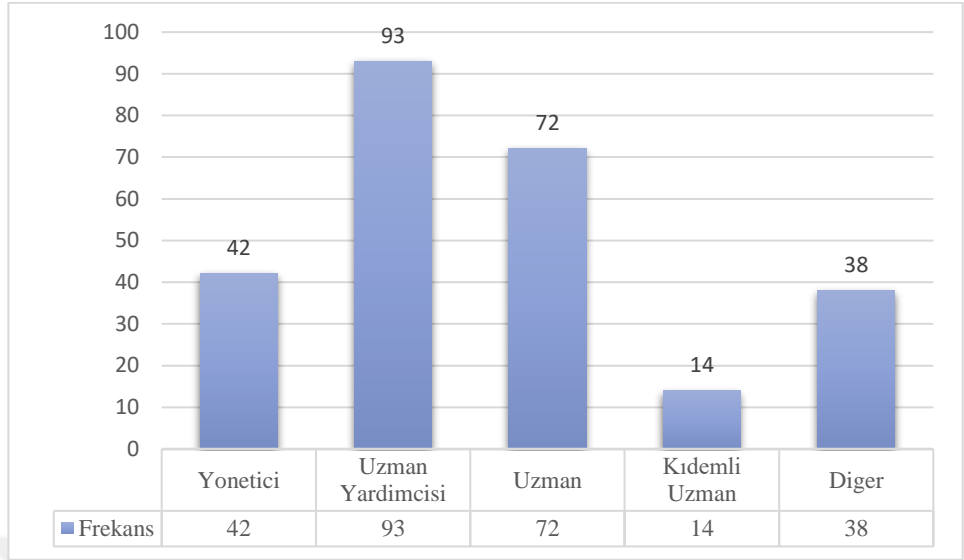
lisans mezunu olduğu ve %22'sinin yüksek lisans veya doktora mezunu olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıdaki Şekil 9'da sunulmakta olan bu sonuca göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunu lisans mezuniyeti bulunan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.



Şekil 9. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

4.3.1.5. Unvana Göre Dağılım

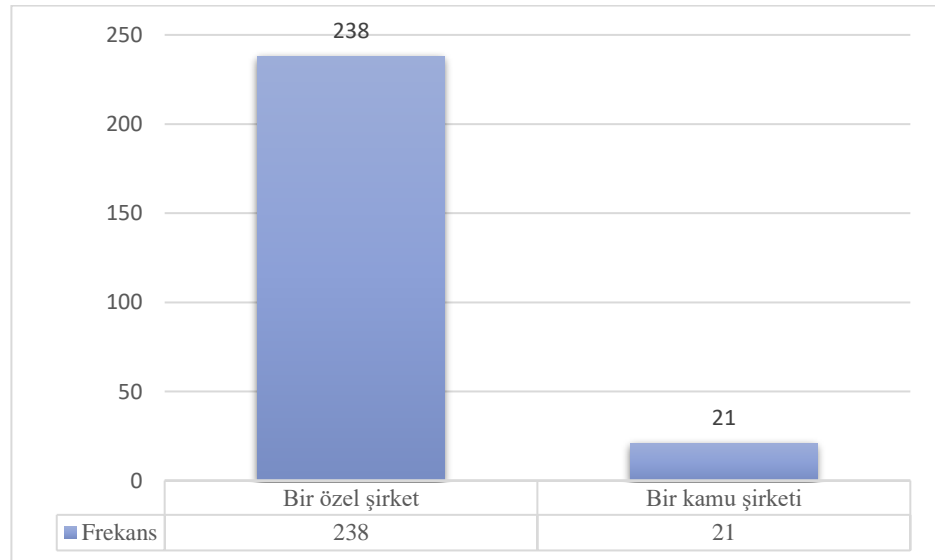
Katılımcıların unvanlarına göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların %16,2'sinin yönetici pozisyonunda, %35,9'unun uzman yardımcısı pozisyonunda, %27,7'sinin uzman pozisyonunda, %5,4'ünün kıdemli uzman pozisyonunda çalışmakta olduğu sonucuna varılmışken, katılımcıların %14,6'sını anket üzerinde "Diğer" seçeneğini işaretleyen ve çeşitli unvanlara sahip (asistan, danışman, ğretmen, psikolog vb.) katılımcılar oluşturmaktadır. Şekil 10'da sunulmakta olan bu sonuca göre katılımcıların büyük bir çoğunluğunu uzman yardımcısı ve uzman unvanına sahip olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.



Şekil 10. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

4.3.1.6. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılım

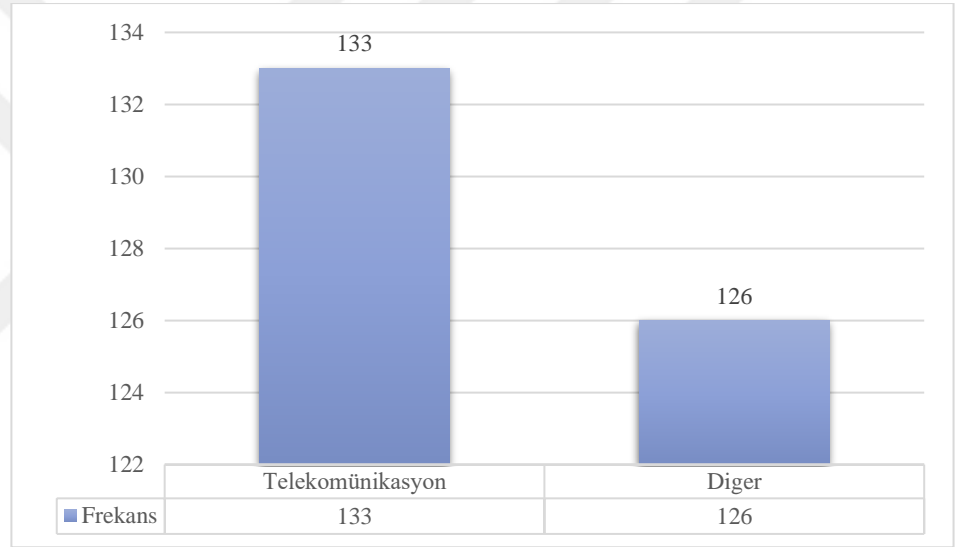
Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların %91,9'unun bir özel şirkette, %8,1'inin ise bir kamu şirketinde çalıştıkları sonucuna varılmıştır. Şekil 11'de sunulmakta olan bu sonuca göre katılımcıların büyük çoğunluğunun özel bir şirkette çalışmakta olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Katılımcıların Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılım

4.3.1.7. Katılımcıların Çalıştıkları Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılım

Katılımcıların çalıştıkları firmanın faaliyet gösterdiği sektör dağılımına göre yapılan analiz sonucunda katılımcıların %51,3'ünün telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışmakta oldukları ve geriye kalan %48,6'sının ise telekomünikasyon haricinde bir sektörde (bankacılık, eğitim, imalat/sanayi, teknoloji vd.) çalışmak olduğu sonucuna varılmıştır. Şekil 12'de sunulmakta olan bu sonuca göre telekomünikasyon sektörü ve diğer sektörler arasında dengeli bir dağılım gösterdiği görülmektedir.



Şekil 12. Katılımcıların Çalıştıkları Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılım

4.3.2. İstatistiksel Uygulamalar

4.3.2.1. Güvenilirlik Analizleri

İstatistik uygulamaları öncesinde anket içerisinde kullanılan ölçeklerden olan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve “Kültürel İletişim Ölçeği” için ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach alfa değeri ile güvenilirlikleri incelenmiş olan her iki ölçeğin de güvenilir seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	α
Örgütsel Muhalefet	0,717
Kültürel İletişim	0,732

4.3.2.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel Muhalefet Ölçeğini oluşturan 20 sorunun faktör analizine tabi tutulması sonucunda %60,772 oranında açıklayıcılığa ve toplamda 4 faktöre ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda düşük ağırlığa sahip iki soru analizden çıkarılmıştır (14 ve 18. sorular). Analiz sonucunda elde edilen faktörler Ötken ve Cenkci (2013)'nin çalışması ile örtüşmektedir ve faktörler Yapıcı Açık Muhalefet, Sorgulayıcı Açık Muhalefet, Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet, Yatay (Gizli) Muhalefet şeklinde adlandırılmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Muhalefet Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: YAPICI AÇIK MUHALEFET			
$\alpha = ,837$	Ort.: 3,652	%Var = 17,617	Faktör Katkısı
13. İşyeri kararlarını sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşıyorum.			0,843
11. Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşıyorum.			0,836
15. Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.			0,789
12. İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.			0,683
19. Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.			0,617
FAKTÖR 2: SORGULAYICI AÇIK MUHALEFET			
$\alpha = ,741$	Ort.: 3,828	%Var = 15,894	Faktör Katkısı
17. Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam. (T)			0,742
5. İşyeri önerilerini sorgulamaya çekinirim. (T)			0,708
9. İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu amirime söylemem. (T)			0,651
4. Yönetimi sorgulamam. (T)			0,633
1. İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim. (T)			0,609
FAKTÖR 3: YER DEĞİŞTİRMİŞ (DISSAL) MUHALEFET			
$\alpha = ,790$	Ort.: 3,084	%Var = 15,710	Faktör Katkısı
20. İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.			0,752
10. İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.			0,749
7. Ailemin önünde işle ilgili konularda şikayet etmem. (T)			0,744
2. İşle ilgili endişelerimi evde tartışmayı reddederim. (T)			0,671
16. İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.			0,665
FAKTÖR 4: YATAY (GİZLİ) MUHALEFET			
$\alpha = ,613$	Ort.: 2,570	%Var = 11,550	Faktör Katkısı
6. Çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikayet ettiklerinde onlara katılırım.			0,752
8. İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşıyorum.			0,743
3. Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.			0,666
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,820 Yaklaşık Ki-Kare: 1711,323 Sd:153 p: ,000			

4.3.2.3. Kültürel İletişim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Kültürel İletişim Ölçeğini oluşturan 15 sorunun faktör analizine tabi tutulması sonucunda %54,77 oranında açıklayıcılığa ve toplamda 2 faktöre ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda düşük ağırlığa sahip birinci soru analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen faktörler kültürel iletişim ölçeğinin geliştiricisi olan Erdem (2006)'nın çalışması ile örtüşmektedir ve faktörler Yüksek Bağlam İletişim ve Düşük Bağlam İletişim şeklinde adlandırılmıştır.

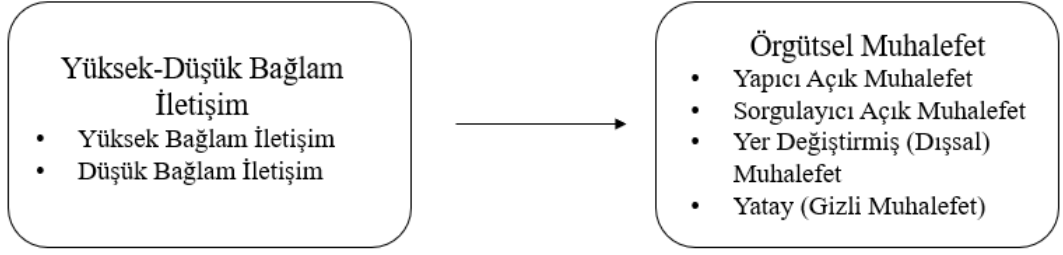


Tablo 3. Kültürel İletişim Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR 1: YÜKSEK BAĞLAM İLETİŞİM			
$\alpha = ,890$	Ort.: 3,804	% Var = 30,984	Faktör Katkısı
4. İletişimde “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla” yöntemi kullanılır.			0,851
5. İnsanlar eleştirilerini direkt olarak söylemekten kaçınırlar.			0,813
3. Çevremizde insanların yüzüne başka, arkasından başka konuşulur.			0,813
7. İnsanların yüzünüze söyledikleri ile içlerinde sakladıkları farklıdır.			0,768
2. Toplumumuzda insanlarımız direkt konuşmak yerine imalı anlatımı tercih ederler.			0,764
6. Verilen mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir.			0,714
8. Astar yöneticilerini açıkça eleştirmekten çekinirler.			0,671
FAKTÖR 2: DÜŞÜK BAĞLAM İLETİŞİM			
$\alpha = ,809$	Ort.: 2,622	% Var = 23,786	Faktör Katkısı
11. İnsanların arkasından konuşmak yerine, her şey yüzlerine karşı söylenir.			0,759
10. İnsanlarımız verdikleri mesajlarda açık ve net ifadeler kullanırlar.			0,735
14. İnsanlarımız her ortamda eleştirilerini açıkça ve direkt olarak ifade ederler.			0,707
15. Bir kişi size “evet” demişse, ondan yeterli cevabı almışsınızdır.			0,664
12. Mesajı anlamak için insanların söyledikleri dışında başka faktörlere ihtiyaç yoktur.			0,656
13. İyi bir iletişim için, toplumdaki insanların vermek istedikleri mesajı satır aralarında aramaya gerek yoktur.			0,651
9. Toplumumuzda iletişim kurarken her zaman açık konuşmak olumludur.			0,6
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: ,857 Yaklaşık Ki-Kare: 1564,677 Sd:91 p: ,000			

4.3.2.4. Güncellenmiş Araştırma Modeli

Her iki ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen boyutlar ve literatürdeki boyutlar dikkate alınarak araştırmanın modeli (Şekil 13) ve hipotezleri aşağıda gibi güncellenmiştir.



Şekil 13. Güncellenmiş Araştırma Modeli

H_1 : Yüksek-Düşük bağlamli iletişim modelinin örgütsel muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a} : Yüksek bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Düşük bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} : Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d} : Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yatay (gizli) muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

4.3.3. Korelasyon Analizi

Örgütsel muhalefet davranışını oluşturan yapıcı açık muhalefet, sorgulayıcı açık muhalefet, yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet ve yatay (gizli) muhalefet ile kültürel iletişim ölçeğini oluşturan yüksek bağlam iletişim ve düşük bağlam iletişim boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu aşağıda Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Kültürel İletişim Faktörleri ve Örgütsel Muhalefet Faktörleri Arasındaki Korelasyon Tablosu

		1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.Yapıcı Açık Muhalefet	Pearson Kor. Katsayısı	1					
	p						
2.Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Pearson Kor. Katsayısı	,360**	1				
	p	,000					
3.Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet	Pearson Kor. Katsayısı	-,042	-,099	1			
	p	,496	,112				
4.Yatay (Gizli) Muhalefet	Pearson Kor. Katsayısı	,143*	-,144*	,331**	1		
	p	,021	,020	,000			
5.Yüksek Bağlam İletişim	Pearson Kor. Katsayısı	,170**	-,291**	,140*	,140*	1	
	p	,006	,000	,024	,024		
6.Düşük Bağlam İletişim	Pearson Kor. Katsayısı	,311**	-,095	-,108	,150*	-,184**	1
	p	,000	,129	,084	,016	,003	
** 0.01 düzeyinde anlamlılık.							
* 0.05 düzeyinde anlamlılık.							

Tablodaki sonuçlara göre değişkenler arasında yüksek düzeyde korelasyon gözlemlenmemiştir.

4.3.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Kültürel İletişim faktör analizi sonucunda elde edilen Yüksek Bağlam İletişim ve Düşük Bağlam İletişimin Örgütsel Muhalefet faktörleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5. Kültürel İletişim Faktörleri ve Örgütsel Muhalefet Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

<i>Bağımlı Değişken</i>	<i>Bağımsız Değişkenler</i>	β	<i>t değeri</i>	<i>p değeri</i>	<i>R</i>	R^2	<i>F değeri</i>	<i>p değeri</i>
<i>Örgütsel Muhalefet Faktörleri</i>	<i>Kültürel İletişim Faktörleri</i>							
Yapıcı Açık Muhalefet	Düşük Bağlam İletişim	0,311	5,253	,000	0,097	0,093	27,596	,000
Sorgulayıcı Açık Muhalefet	Yüksek Bağlam İletişim	-0,291	-4,869	,000	0,084	0,081	23,709	,000
Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet	Yüksek Bağlam İletişim	0,140	2,267	0,024	0,020	0,016	5,137	0,024
Yatay (Gizli) Muhalefet	Yüksek Bağlam İletişim	0,173	2,798	0,006	0,051	0,044	6,941	0,001
	Düşük Bağlam İletişim	0,182	2,934	0,004				

Regresyon analizi sonucuna göre düşük bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet ve yatay (gizli) muhalefet üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yüksek bağlam iletişimin ise sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde olumsuz yönde; yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet ve yatay (gizli) muhalefet üzerinde olumlu yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş R^2 değerleri incelendiğinde örgütsel muhalefet faktörlerinden yer değiştirmiş (dışsal) muhalefetin en düşük değere sahip olduğu ve hem yüksek hem de düşük bağlam iletişimin anlamlı yönde etki ettiği muhalefet davranışının yalnızca yatay (gizli) muhalefet olduğu görülmektedir.

Regresyon analizi sonucundaki beta değerleri incelendiğinde de en yüksek katkının kültürel iletişim faktörlerinden düşük bağlam iletişim tarafından örgütsel

muhalefet faktörlerinden yapıcı açık muhalefet faktörü üzerine olduğu görülmektedir. İkinci olarak da kültürel iletişim faktörlerinden yüksek bağlam iletişimin örgütsel muhalefet faktörlerinden sorgulayıcı açık muhalefet üzerine olumsuz yönde bir katkısı olduğu görülmektedir.

Kültürel iletişim faktörlerinin örgütsel muhalefet faktörleri üzerine etkisinin incelendiği bu regresyon analizi sonuçlarına göre aşağıdaki hipotezlerden H_{1d} 'nin tamamen doğrulandığını; H_{1a} ; H_{1b} ve H_{1c} hipotezlerinin ise kısmen doğrulandığını görmekteyiz.

H_{1a} : Yüksek bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Düşük bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet ve sorgulayıcı açık muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} : Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d} : Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yatay (gizli) muhalefet üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yapıcı açık muhalefet üzerindeki anlamlı etkisini inceleyen H_{1a} hipotezi, kültürel iletişime ait faktörlerinden yalnızca düşük bağlam iletişimin anlamlı derecede açıklayıcılığa sahip olması nedeniyle kısmen doğrulanmıştır. Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin sorgulayıcı açık muhalefet üzerindeki anlamlı etkisini inceleyen H_{1b} hipotezi kültürel iletişim faktörlerinden yalnızca yüksek bağlam iletişimin anlamlı derecede açıklayıcılığa sahip olması nedeniyle kısmen doğrulanmıştır. Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet üzerindeki anlamlı etkisini inceleyen H_{1c} hipotezi, kültürel iletişim faktörlerinden yalnızca yüksek bağlam iletişimin anlamlı derecede açıklayıcılığa sahip olması nedeniyle kısmen doğrulanmıştır. Yüksek bağlam ve düşük bağlam iletişimin yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet üzerindeki

anlamli etkisini inceleyen H_{1d} hipotezi, kùltürel iletişime ait her iki faktörün de anlamli derecede açıklayıcılığa sahip olması nedeniyle doğrulanmıştır.

4.3.5. Cinsiyet Değişkeni ile Regresyon Analizi Sonuçları

Çalışma kapsamında toplanan demografik değişkenlerin örgütsel muhalefet ve yüksek-düşük bağlam iletişim değişkenleri üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş ve yalnızca cinsiyet değişkeninin anlamli derecede etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda gerçekteşirilen regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 5'te görölmektedir. Kukla (dummy) değişkeni kullanılarak gerçekteşirilen analize ilişkin istatistiki açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkeni ile Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Sabit	β Standardize edilmemiş	β	t değeri	p değeri	R	R ²	F değeri	p değeri
Örgütsel Muhalefet Faktörleri	Kùltürel İletişim Faktörleri									
Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet	Yüksek Bağlam İletişim	9,024	0,152	0,132	2,141	0,033	0,036	0,028	4,748	0,009
	Kukla_Kadın		0,257	0,127	2,072	0,039				

Kukla (dummy) cinsiyet değişkeni incelenirken Erkek=0 ve Kadın=1 olarak değerlendirilmiştir. Beta değerinin pozitif bir değer olması kadınların yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet davranışını erkeklere göre daha fazla sergilediği anlaşılmaktadır.

$$\text{Yer Değiştirmiş (Dışsal) Muhalefet} = 9,024 + 0,152*(P - \text{Yüksek Bağlam İletişim}) + 0,257*(P - \text{Kukla Cinsiyet})$$

Kadın olan katılımcılar için;

- P – Yüksek Bağlam İletişim puanı 1,
- Kukla cinsiyet puanı 1 (Kadın=1 olarak puanlandırılmıştır).

Buna göre katılımcıların yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet puanı;

Kadınların yer değiştirmiş (Dışsal) muhalefet = $9,024 + 0,152*(1) + 0,257*(1) = 9,433$ olarak,

Erkeklerin yer değiştirmiş (Dışsal) muhalefet puanı= $9,024 + 0,152*(0) + 0,257*(0) = 9,024$ olarak hesaplanır.

Cinsiyet değişkeninin etkisini incelediğimizde örgütsel muhalefet boyutlarından yalnızca yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet boyutu üzerinde yüksek bağlam iletişimin anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre kadınların erkeklere kıyasla daha fazla yüksek bağlam iletişim kullanarak yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet davranışı sergiledikleri anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ

Hayatımızın her anında yer alan ve özetle çeşitli kanallar aracılığıyla iki tarafın birbiri ile etkileşim içerisinde olması anlamına gelebilecek iletişim kavramı, bireylerin nasıl örgütsel muhalefet davranışı gösterecekleri üzerinde de önemli derecede etkiye sahiptir. Özellikle farklı kültürlerin birbirinden farklı iletişim kodlarına sahip olduğu düşünüldüğünde bu iki kavram arasındaki etkileşimin ne kadar karmaşık olabileceğini söylemek mümkün olacaktır.

Yapılan kültürlerarası çalışmaların gösterdiği üzere, bireylerin kişilerarası ve örgütsel bağlamda iletişime olan farklı yaklaşımları, gösterdikleri örgütsel muhalefet davranışı üzerinde etki sahibidir. Örgüt kültürünün muhalefeti teşvik edici bir yapıda olduğu, ast-üst ilişkisinin nispeten daha rahat olduğu, katı hiyerarşik yapılanmaların olmadığı örgütsel yapılarda çalışanların çoğunlukla açık (direk) muhalefet davranışı sergilemeleri beklenebilecekken; bunun tam tersi şartlara sahip organizasyonlar için bireylerin muhalefet davranışlarını doğrudan sergileme noktasında kararsız kalabileceği ve yatay veya yer değiştirmiş muhalefet davranışı göstereceği beklenir (İzgüden ve Erdem, 2017).

Hofstede (2001)'in kültürlerin sınıflandırılmasına yönelik yaptığı çalışmada Türk kültürünü hiyerarşik yapıya sahip kültürler arasında sınıflandırdığını dikkate aldığımızda, Türk kültüründe güç mesafesinin yüksek olacağını, çalışanların yüksek bağlamlı iletişimi kullanacağını ve dolayısıyla açık (direk) muhalefet davranışı sergilemekten kaçınacağını söylemek mümkündür (Erdem ve Günlü, 2006: 190). Ayrıca yaptığı kültürlerarası çalışma içerisinde Würtz (2005: 279-280), güç mesafesinin yüksek olduğu, toplulukçu ve hiyerarşiye önem veren toplumların yüksek bağlam iletişimi tercih ettikleri; bireyselliğin ön planda olduğu ve güç mesafesinin düşük olduğu toplumların ise düşük bağlam iletişimi tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda Croucher vd. (2014: 309)'ın da bahsettiği gibi, kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkan yüksek-düşük bağlam iletişim, bireylerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarındaki farklılığın açıklanmasına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın bulgularına göre Türk kültürü için öngörüldüğü gibi, güç mesafesinin ve hiyerarşik yapının önemsendiği örgütlerde çalışmakta olan bireylerin yüksek bağlam iletişimi daha fazla tercih ederek muhalefetin açık bir şekilde ifade edildiği boyutlar olan sorgulayıcı ve yapıcı açık muhalefet davranışı yerine örtük ve dolaylı iletişimi kullanarak çoğunlukla yer değiştirmiş (dışsal) ve yatay (gizli) muhalefet davranışı sergiledikleri sonucunu çıkarabiliriz. Diğer tarafta daha çok bireyselliğin ön planda olduğu ve doğrudan iletişime imkân veren kurumlarda çalışmakta olan bireylerin ise düşük bağlam iletişimi kullanarak yapıcı açık muhalefet davranışı ile yatay muhalefet davranışı gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Her iki iletişim türünü kullanan çalışanların yatay (gizli) muhalefet davranışını da tercih edebildikleri sonucuna varılmıştır. Burada model içerisinde hem yüksek hem düşük bağlam iletişimin yatay (gizli) muhalefet üzerinde anlamlı derecede etkiye sahip olmasında araştırma verilerinin bireylerde iş kaygısının normal zamanlara göre daha fazla olabileceği pandemi süresince toplanmış olmasının da etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

Araştırma bulguları benzer bir noktadan hareketle Süleyman Demirel Üniversitesi akademik personeli üzerinde yüksek-düşük bağlam iletişim ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi ele alan İzgüden ve Erdem (2017)'in çalışma bulguları ile de genel itibarıyla paralellik göstermektedir. İzgüden ve Erdem (2017)'in çalışmasına göre; dikey (açık) muhalefet davranışı ile yüksek bağlam iletişim arasında negatif, düşük bağlam iletişim ile pozitif yönde bir ilişkinin olduğu; yatay muhalefet davranışının ise hem yüksek hem de düşük bağlamlı iletişim ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna varmışlardır. Yer değiştirmiş muhalefet boyutu ile yüksek-düşük bağlam iletişim arasında ise anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Literatür incelendiğinde cinsiyet değişkeninin yüksek-düşük bağlam iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sebep olduğu sonucuna varan bir çalışmaya rastlanmamış olsa da cinsiyetin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisi incelendiğinde kadınların erkeklere oranla daha fazla yer değiştirmiş muhalefet davranışı gösterdikleri sonucuna varan çalışmalar olduğu gibi (İzgüden ve Erdem, 2017), kadınların açık (direk) muhalefet davranışını erkeklere göre daha fazla sergilediği

sonucuna varan çalışmalara da rastlanmaktadır (Alga ve Eroğlu, 2019). Bu çalışmaya göre cinsiyet etkisi açısından elde edilen bulgular İzgüden ve Erdem'in bulguları ile paralellik gösterse de cinsiyet değişkeninin araştırma evrenine göre farklı sonuçlar verebileceği ve yapılacak araştırmalarda bu farklılığın göz önünde bulundurulabileceği söylenebilir.

Çalışanların yenilik yaratma ve verimlilik arttırıcı fikir ve çabalarında kültürel iletişimin göz önünde bulundurulması gerekliliği bu çalışma ile vurgulanmıştır. Zira örgütsel muhalefetin, yapıcı açık muhalefet boyutu ifadelerinden olan “Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşırım.” veya “Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.” gibi kuruma katkı sağlayacak, yapıcı ifadeleri katılımcıların doğrudan, açık ve net bir şekilde, düşük bağlamlı iletişim ile dile getirdikleri görölmüştür. Bununla birlikte, katılımcıların yüksek bağlamlı iletişimden uzaklaştıka sorgulayıcı açık muhalefet boyutuna daha çok yönedikleri de görölmüştür. Elde edilen bu sonuca göre, genç katılımcıların özellikle kültürel olarak yüksek bağlamlı iletişimi daha çok tercih etmelerine rağmen (\bar{x} : 3,804) örgüt içerisinde yapıcı yönde görüş ve sorgulamalarını düşük bağlam iletişimi tercih ederek açık ve net olarak gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan katılımcıların yer değiştirmiş (dışsal) muhalefet boyutu ifadelerinden olan “İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.” ya da “İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.” gibi eleştirel ifadeleri dolaylı, net ve açık olmayan bir dille ifade etmeleri dikkat çekicidir. Dolaylı anlatım ve kapalı tarzdaki iletişimin daha ziyade eleştiri ya da şikâyet konusu olabilecek alanlarda tercih edildiği görölmektedir. Bu noktada bireylerin cinsiyet farklılığı ve kültürel özellikleri ve değerleri kadar, örgütlerin kültürleri ve yönetim tarzları da yapılacak değerlendirmelerde dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma ile farklı kültürel geçmişe sahip insanların sahip oldukları farklı iletişim kültürlerinin etkisiyle bireylerin sergiledikleri örgütsel muhalefet davranışlarının da birbirinden farklılaşmakta olduğu ortaya koyulmuştur. Bu doğrutuda özellikle örgütün her yönüyle süreçlerini daha etkin kılabilmesi adına

Çalışanların yapıcı, sorgulayıcı ve eleştirel yöndeki örgütsel muhalefeti ifade etmede iletişim açısından doğrudan, açık ve net olabilmelerinin önündeki engelleri tanımlamanın, gerekli tedbirlerin alınarak iyileştirmelerin yapılmasının gerekliliği anlaşılmaktadır.

Literatürdeki pek çok çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle alışma amacıyla toplanan verilerin, Covid-19 pandemisinin ülkemizde yoğun olarak yaşandığı dönemde evrimii (online) ortamda toplanmış olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çalışma kapsamında kamu ve özel sektör çalışanlarının ulaşılabildiği kadarından elde edilen veriler test edilmiştir. Dolayısıyla ilerleyen dönemlerde katılımcıların sayısının arttırılması veya belirli bir sektör özelinde odaklanarak yapılacak çalışmaların, bu alandaki kısıtlı literatürün zenginleştirilmesi yönünde önemli derecede katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda konunun örgüt kültürü, politik davranış ve sinizm açısından da araştırılması literatürün gelişmesinde faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Akat, İ., Budak G. ve Budak G. (1997). İşletme Yönetimi. İzmir.

Alga, E. ve Eroğlu, Ş. G. (2019). Çalışanların Örgütsel Muhalefete İlişkin Algılamalarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10.24, 129-157.

Al-Busaidi, A. S. (2014). Toward A Model Of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, And Validation, *Yayılanmamış Doktora Tezi*, Ohio: Ohio University.

Ardoğan, R. (2004). Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8.2, 171-189.

Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Richardson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24, 97-102.

Aytekin, E. (2019) Demokratik Liderliğin Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barutçugil, İ. (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bouda, D. (2015). The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in the United States, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Amerika: Minnesota State University Department of Communication Studies.

Boisot, M. and J. Child: 1988, 'The Iron Law of Fiefs: Bureaucratic Failure and the Problem of Governance in the Chinese Economic Reforms', *Administrative Science Quarterly*, 33, 507-527.

Börü, D. (2007). İletişim ve Kültür. R. Erdem ve C.Ş. Çukur (Ed.). Kültürel Bağlamda Yönetmel- Örgütsel Davranış içinde (427-459). (1. Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Choe, Y. (2002). Intercultural Conflict Patterns and Intercultural Training Implications for Koreans. *International Area Review*, 5.1, 111-128.

Cambridge Dictionary. 2019, Dissent, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/dissent>, (29 Kasım 2019).

Croucher, S. M., Braziunaite, R., Homsey, D., Pillai, G., Saxena, J., Saldanha, A. ve Agarwal, K. (2009). Organizational dissent and argumentativeness: A comparative analysis between American and Indian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 38.3, 175-191.

Croucher, S. M., Parrott, K., Zeng, C. ve Gomez, O. (2014). A cross-cultural analysis of organizational dissent and workplace freedom in five European economies. *Communication Studies*, 65.3, 298-313.

Croucher, S. M., Zeng, C., ve Kassing, J. (2019). Learning to Contradict and Standing Up for the Company: An Exploration of the Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation, and Organizational Reputation, *International Journal of Business Communication*, 56.3, 349–367.

Doğanay, A. (2018). Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Çalışma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dozier, J. B., Husted, B. W., & McMahon, J. T. (1998). Need for approval in low-context and high-context cultures: A communications approach to cross-cultural ethics. *Teaching Business Ethics*, 2.2, 111-125.

Erdem, R. (2006). İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayırımı ile Ölçülmesi: Türkçe Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 1.2, 17-25.

Erdem, R. ve Günlü, E. (2008). İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı ile İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9.2, 177-195.

Eryeşil, K. (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisinde Çalışan Sesliliğinin Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

Farrell, D. ve Rusbult, C.E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.

Garner, J. T. (2006). When Things Go Wrong At Work: Expressions of Organizational Dissent As Interpersonal Influence. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Texas: A&M University.

Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Management*, 3, 34-51.

Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, And Coworkers: The Process Of Co-Constructing Organizational Dissent And Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27.3, 373-395.

Goodboy, A. K., Rebecca M. C. ve Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice, *Communication Research Reports*, 25.4, 255-265.

Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 283-299.

Gossett, L. M. (2009). Organizational Control Theory. Littlejohn, S. W. Ve Foss, K. A. (Ed.) *Encyclopedia of Communication Theory* içinde. Kaliforniya: SAGE Yayıncılık, 2009, 706-710.

Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., ve Heyman, S. (1996). The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals and Individual Values On Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22.4, 510-543.

Güney S. (2001) 'Bireyler Arası İletişim'. Yönetim ve Organizasyon. İçinde: Güney S. (ed.) ss:195-224. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Hall, E. (1976). *Beyond Culture*. New York: Doubleday

Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*, 25.

Hegstrom, T. G. (1990). "Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric", *Journal of Applied Communication Research*, 18, 141-152.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2. Baskı). London: Sage Publications.

Ingvar, N. I. (2014). Exploring Relationships between Employees Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation, and Upward Dissent Message Strategies, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Alaska: University of Alaska Fairbanks.

İzgüden, D. ve Erdem, R. (2017). Yüksek-Düşük Bağlamlı İletişim ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9.22, 104-129.

Kanbur, E. (2018). Effects of Narcissism on Organizational Dissent. *Journal Of Organizational Behavior Research*, 3.1, 169-181.

Kara, S. B. K. (2015). Relationship Between Political Discrimination And Dissent Behaviour Displayed By Teachers. *Educational Research And Reviews*, 10.7, 933-940.

Karip, E. (2000). *Çatışma Yönetimi*. Pegem Akademi.

Kassing, J. W. (1997a). Development and Validation of The Organizational Dissent Scale. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ohio: Kent State University.

Kassing, J. W. (1997b). Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48, 311-332.

Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12.2, 183-229.

Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (1999). Examining The Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13.1, 100-115.

Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 58-70.

Kassing, J. W. (2000b). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17, 387-396.

Kassing, J. W. ve Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the organization as a function of control expectancies. *Communication Research Reports*, 18, 118-127.

Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65.

Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17, 111-120.

Kassing, J.W. (2006). Employees' Expressions of Upward Dissent as a Function of Current and Past Work Experiences. *Communication Reports*, 19, 79-88.

Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56.3, 342-355.

Kassing, J. W. ve McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication Research Reports*, 25.1, 34-43.

Kassing, J. W. (2011). Stressing Out About Dissent: Examining The Relationship Between Coping Strategies And Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28, 225-234.

Kassing, J., Piemonte, N. M., Goman, C. C., ve Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49.3, 237-253.

Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing Disagreement Expressed To Management: Development Of The Upward Dissent Scale. *Communication Research Reports*, 30, 46-56.

Kassing, J. W., Fanelli, S. A., ve Chakravarthy, L. (2015). Full-and part-time dissent: Examining the effect of employment status on dissent expression. *International Journal of Business Communication*, 55.4, 455-465.

Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 12.46, 81-96.

Kim, D., Pan, Y. ve Park, H. S. (1998). High-versus low-context culture: A comparison of Chinese, Korean, and American cultures. *Psychology & Marketing*, 15.6, 507-521.

Koçel, T. (2011), İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları

Koçmar, S. (2019). Örgütsel Kimlik Algısının Örgütsel Muhalefet ile İlişkisi, Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kowalski, T. J. (2000). Cultural Change Paradigms and Administrator Communication. *Contemporary Education*, 71.2, 4-12.

Marcus, A. ve Gould, E. W. (2000). Cultural dimensions and global web user-interface design: What? So what? Now what. In Proceedings of the 6th Conference on Human Factors and the Web, 19.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy Of Management Review*, 25.4, 706-725.

Mullins, L. (2010). Management and Organisational Behaviour FT Prentice Hall.

Oral Ataç, L. (2015) Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nishimura, S., Nevgi, A. ve Tella, S. (2008). Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India. A. Kallioniemi (Ed.). Renovating and Developing Didactics içinde (783-796). Proceedings of A Subject- Didactic Symposium, Helsinki.

Ötken, A, Cenkci, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10.39, 41-51.

Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Özdemir, M. (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği), *Eğitim ve Bilim*, 38.168, 113-128.

Özkoç, A. G., Bektaş, T. (2016). Organizational Support and Self-Efficacy as the Predictors of Dissenter Behavior among Hotel Employees, Human Resource Management Academic Research Society, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6.5, 285-305.

Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression, *Communication Research Reports*, 24.3, 235-240.

Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust In Supervisor–Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31.2, 131-140.

Perlow, L. Reppenning, N. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict, *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223.

Roch, S. G. ve Shanock, L. R. (2006). Organizational Justice in an Exchange Framework: Clarifying Organizational Justice Distinctions. *Journal of Management*, 32.2, 299-322.

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.

Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34, 245-258.

Sabuncuoğlu, Z. T., & Tüz, E. M. (1996). Örgütsel Psikoloji (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2.1, 1-16.

Sargut A.S. (2001) Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi, Ankara.

Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The Power Of One: Dissent And Organizational Life. *Journal Of Business Ethics*, 74.1, 37-48.

Sollitto, M. ve Myers, S. A. (2014). Peer coworker relationships: Influences on the expression of lateral dissent. *Communication Reports*, 28.1, 36-47.

Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.

Stewart, L. P. (1980). “Whistle Blowing”: Implications for organizational communication. *Journal of Communication*, 30.4, 90-101.

Sümer H.C. (2000) ‘Performans Deđerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kùltürel Bir Yaklaşım’. Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. İçinde: Aycan Z. (ed.) ss:57-90. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

Türk Dil Kurumu (TDK). 2019, *Muhalefet*, <http://www.sozluk.gov.tr>, (29 Kasım 2019).

Tüfekci, N., ve Tüfekci, Ö. K. Yükseköğretimde Örgütsel İletişim Eğilimlerinin Yüksek-Düşük Bağlam Ayrımı ile Ölçülmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi’nde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 137-147.

Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622–632.

Würtz, E. (2005). Intercultural Communication on Web Sites: A Cross-Cultural Analysis of Web Sites From High-Context Cultures And Low-Context Cultures. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11.1, 274-299.

Yiğiter, K., Engin, A. O. ve Yağız, O. (2007). Öğrenme Sürecinde Bireyler Arası İletişim ve Etkileşim. *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15. 123-157.

Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M., ve Pavlov, O. V. (2014). Dynastic Cycle: A Resource Allocation Theme For Addressing Dissent In Universities. *Social Sciences and Policy Studies Faculty Working Papers*, 6, 1-58.

Zhan, M., Hample, D. (2016). Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost And Benefit Approach. *Management Communication Quarterly*, 30.4, 441-471.

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı yüksek lisans tez çalışması kapsamında yüksek/düşük bağlamlı iletişimin, çalışanların örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla bu anket formu ile birlikte sizlerin değerli katkısı beklenmektedir. Anket çalışması sonucunda elde edilecek veriler gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlara yönelik kullanılacaktır. Ayrıca form üzerinde şahıs veya kurum isminin belirtilmesine gerek yoktur. Çalışmanın güvenilirliği açısından tüm soruların eksiksiz olarak cevaplanmış olması önem arz etmektedir.

Göstereceğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Kerem SANDIKÇI

Prof. Dr. Meliha Deniz BÖRÜ

BÖLÜM 1. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
- 2- Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
- 3- Çocuğunuz var mı? () Evet () Hayır
- 4- Eğitim durumunuz:
() Lise ve altı () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
- 5- Kaç yaşındasınız?
- 6- Çalıştığınız şirket? () Bir kamu şirketi. () Bir özel şirket.
- 7- Şirketiniz hangi sektörde faaliyet gösteriyor?
() İmalat/Sanayi () Telekomünikasyon () Eğitim () Teknoloji
() Bankacılık/Finans () Sağlık () İnşaat () Taşımacılık/Lojistik
() Diğer
- 8- Kaç senedir mevcut şirketinizde çalışıyorsunuz?
- 9- Toplam kaç senedir çalışıyorsunuz?
- 10- Unvanınız nedir?
() Uzman Yardımcısı () Uzman () Kıdemli Uzman () Müdür
() Grup Müdürü () Direktör () Diğer

BÖLÜM 2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri lütfen dikkatlice okuyunuz ve ilgili seçeneği işaretleyiniz.

No	İfadeler	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	İşyerinde uygulamaları sorgulamaya veya karşıt fikirleri dile getirmeye çekinirim.					
2	İşle ilgili endişelerimi evde tartışmayı reddederim.					
3	Bu işyerindeki verimsizlikleri herkesin önünde eleştiririm.					
4	Yönetimi sorgulamam.					
5	İşyeri önermelerini sorgulamaya çekinirim.					
6	Çalışanlar işyerindeki değişikliklerle ilgili şikayet ettiklerinde onlara katılıyorum.					
7	Ailemin önünde işle ilgili konularda şikayet etmem.					
8	İşyeri kurallarıyla ilgili memnuniyetsizliğimi herkesle paylaşırım.					
9	İşyeri kararlarına katılmadığımda bunu amirime söylemem.					
10	İşyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi aile üyeleriyle ve iş dışındaki arkadaşlarla tartışırım.					
11	Yararlı olmayan değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirim ve/veya yönetimdekilerle paylaşırım.					
12	İşlerin yapılış şekli hakkındaki fikirlerimi diğer çalışanlara açarım.					
13	İşyeri kararlarımı sorguladığımda bunları amirim veya yönetimden biriyle paylaşırım.					
14	İşle ilgili hayal kırıklıklarımı nadiren eşimin veya iş dışından arkadaşlarımdan önünde dile getiririm.					
15	Yönetime veya amirime işyerimdeki verimsizliği düzeltecek önerilerde bulunurum.					
16	İşyeri dışından insanlarla işle ilgili endişelerim hakkında konuşurum.					
17	Yönetimle onlarla aynı fikirde olmadığım konuları paylaşmam.					
18	Çalışma arkadaşlarımla çok nadiren işyeriyle ilgili şikayetlerimi görüşürüm.					
19	Çalışanların haksız muamele gördüğüne inandığımda bunu yönetime söylerim.					
20	İşte konuşmaktan rahatsız olduğum işyeri kararları hakkında ailemle ve arkadaşlarımla konuşurum.					

BÖLÜM 3. KÜLTÜREL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri lütfen dikkatlice okuyunuz ve ilgili seçeneği işaretleyiniz.

No	İfadeler	Tamamen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Toplumumuzda iletişim kurarken karşıdakinin söylediğine değil, söylemek istediğine bakılmalıdır.					
2	Toplumumuzda insanlarımız direkt konuşmak yerine imalı anlatımı tercih ederler.					
3	Çevremizde insanların yüzüne başka, arkasından başka konuşulur.					
4	İletişimde “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla” yöntemi kullanılır.					
5	İnsanlar eleştirilerini direkt olarak söylemekten kaçınırlar.					
6	Verilen mesajın yanında söylenme biçimi, söyleyenin hal ve hareketleri de önemlidir.					
7	İnsanların yüzünüze söyledikleri ile içlerinde sakladıkları farklıdır.					
8	Astlar yöneticilerini açıkça eleştirmekten çekinirler.					
9	Toplumumuzda iletişim kurarken her zaman açık konuşmak olumludur.					
10	İnsanlarımız verdikleri mesajlarda açık ve net ifadeler kullanırlar.					
11	İnsanların arkasından konuşmak yerine, her şey yüzlerine karşı söylenir.					
12	Mesajı anlamak için insanların söyledikleri dışında başka faktörlere ihtiyaç yoktur.					
13	İyi bir iletişim için, toplumumuzdaki insanların vermek istedikleri mesajı satır aralarında aramaya gerek yoktur.					
14	İnsanlarımız her ortamda eleştirilerini açıkça ve direkt olarak ifade ederler.					
15	Bir kişi size “evet” demişse, ondan yeterli cevabı almışsınızdır.					