

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme

Guzel Sadykova

*Sakarya Üniversitesi, SBE, İşletme ABD
opti31@gmail.com*

Doç.Dr. Hasan Tutar

*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü
htutar@sakarya.edu.tr*

Örgütsel
Demokrasi ve
Örgütsel
Muhalefet
Arasındaki İlişki
Üzerine Bir
İnceleme

1

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılara ve uygulayıcılara veri sağlamak araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırmada örgütsel demokrasi; kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı boyutlarıyla temsil edilmektedir. Örgütsel muhalefet ise açık muhalefet, dolaylı muhalefet ve gizli muhalefet boyutlarıyla ifade edilmiştir. Araştırma bulgularına göre kişisel değerlere saygı ile demokratik yönetim, demokratik davranış ile açık muhalefet arasında pozitif yönlü, demokratik tutum ile açık muhalefet arasında ise negatif yönlü ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yine araştırma bulgularına göre otorite algısı ile açık, dolaylı ve gizli muhalefet arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Demokrasi, örgütsel demokrasi, çalışan muhalefeti, örgütsel muhalefet.

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND ORGANIZATIONAL DISSENT

Abstract

The aim of this study is to research the relationship between organizational democracy and organizational dissent. The other purpose of this research is to provide data to researchers and practitioners working in this field. Organizational democracy has been represented with respect for personal values, democratic attitude, democratic management, democratic behavior and perception of authority aspects in the study. Organizational dissent has been expressed with articulated dissent, displaced dissent and latent dissent aspects. According to the research results, it has been found that there are positive relation between respect for personal values and democratic management, democratic behavior and articulated dissent, and negative relation between democratic attitude and articulated dissent. Also

according to research results, it has been found that there is negative relation between perception of authority and articulated, displaced and latent dissents.

Keywords: Democracy, organizational democracy, employee dissent, organizational dissent

I. Giriş

Yunancada “demos” (halk) ve “kratos” (iktidar) sözcüklerinden oluşan bu kavram Batı dillerine “halkın iktidarı” anlamına gelmektedir (Powley, et al., 2004). Bir diğer tanıma göre, demokrasi kelimesi, demos (halk) ve kratos (egemenlik, yönetim) kelimelerinin birleşiminden ortaya çıkan “halk yönetimi” demektir (Rizvi, 2005). Bir yönetim şekli olarak demokrasi vatandaşların ve/veya ilgili aktörlerin politik kararlara katılma, temsilcileri seçme hakkının olduğu bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Çeşitli tanımları olan bu kavram kısaca, halkın halk için ve halk tarafından yönetilmesi anlamına gelmektedir. Demokrasi genel anlamıyla bir ülkenin vatandaşlarının çoğunluğunun, devlet yönetimine doğrudan veya dolaylı (temsili) olarak katıldığı yönetim şeklidir. Siyasi anlamda demokrasi, siyasal denetimin halkın veya halkın seçtiği temsilciler aracılığıyla yapıldığı yönetim şeklini ifade eder.

Demokrasinin örgüt düzeyinde yaşanan şekline örgütsel demokrasi denir ve bu kavram örgüt çalışanlarının kurumsal iradenin kullanımına katılmalarını ifade eder (Harrison ve Freeman, 2004). Örgütsel demokrasi, yönetici ile yönetilen arasındaki çok yönlü iletişim, kararlara katılım, kişisel hakların korunması, düşüncelerin özgürce ifade edilmesine imkân tanıma, örgütsel güven ve şeffaflık vb. gibi bazı yönetim araçlarını zorunlu kılmaktadır (Rizvi, 2005). İşgörenleri doğrudan veya dolaylı olarak ilgilendiren konularda onların düşüncelerine başvurma veya kurumsal iradenin kullanımına işgörenleri katma örgütsel demokrasinin zorunlu koşuludur. Kurumsal iradenin birlikte kullanımı anlamına gelen örgütsel demokrasi katımlı yönetimi ve güçlendirilmiş çalışanları gerektiren bir yönetsel anlayışı ifade eder. Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için şu asgari koşulların bulunması gerekir: Yöneten yönetilen arasında açık ve çok yönlü iletişimin bulunması, örgütsel karar sürecine ilgili tarafların iradesinin yansıtılması, kararların uygulamasının birlikte izlenmesi ve süreçlerin sonucunun birlikte denetlenmesi, kişisel hakların yasaların yanında ahlak ve etik ilkeler çerçevesinde korunması, kurumsal imkânlardan herkesin eşit koşullarda yararlanma olanağının bulunması, yönetim organlarında görev alacakların seçimle tayin edilmesi veya yönetilenlerin denetimi için gerekli araçların bulunması, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade etmeye uygun bir kurumsal iklimin bulunması, çalışanların inanç ve değerlerini özgürce yaşayacakları bir kurumsal kültürün bulunması, yöneticilerin kendilerini hukuk kurallarıyla bağlı hissetmeleri, işgörenlerin kendileriyle ilgili her tür karar konusunda yeterli bilgiye sahip olması, kurumsal güven açıklık ve şeffaflığın bulunması. Kurumsal demokrasinin araçlarını şu şekilde belirleyebiliriz: Paylaşılan etik ve normatif değerler, açık, çok yönlü ve interaktif iletişim iklimi, yenilikçi ve kendini yöneten takımlar, uygu-lamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri, kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir örgütsel yapı...

Örgütsel demokrasi çalışanların yönetimle kurdukları etkileşimle doğrudan ilgilidir. Etkileşimin en önemli unsurlarından biri örgütsel iletişimdir. Örgüt içerisinde bu iletişim örgütsel muhalefete izin veren açık ve çok yönlü bir iletişim şeklindedir. Burada örgütsel muhalefet kavramı her ne kadar anlaşmazlıkların ya da karşıt fikirlerin ifadesi olarak olumsuz bir anlamı çağırırsa da, muhalefet etmek esasen bir geribildirim faaliyeti olarak düşünüldüğü zaman örgütsel iletişim, etkileşim ve performans açısından önemlidir (Ötken, 2003). Örgütsel muhalefet örgütün demokratikleşmesi bakımından önemli rol oynamanın yanı sıra, örgüt içerisindeki problemlerin saptanması, bu problemlerin çözümü için gerekli önlemlerin alınması ve örgütün gelişmesine katkısının olabileceği (Kassing, 2001) çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur.

Örgütsel muhalefet, genel anlamda örgüt içindeki veya örgüt ile ilgili anlaşmazlıkların ve karşıt fikirlerin sözlü ifadesidir (Kassing, 1997). Aynı zamanda muhalefetin farklı biçimlerde olabileceği ve en uç noktasının whistleblowing (haber uçurma) olduğu ileri sürülebilir (Sprague ve Ruug, 1988). Ancak burada haber uçurma kavramı hiçbir zaman bir etik problem olan jurnalcilik anlamına gelmemekte, aksine örgüt lehine örgütsel bilginin yayılması veya ilgili taraflara örgütsel kanaatin geribildiriminin sağlanmasıdır. Nitekim örgütsel bilginin paylaşımı da demokratik, açık ve katılımlı bir yönetim anlayışının gereğidir.

Örgütsel muhalefet örgüt ikliminden, örgütsel politika ve her tür uygulamadan duyulan tatminsizlik sonucu ortaya çıkar; örgütün şimdiki durumundan farklı bir pozisyonu savunmasını gerektirdiği, muhalefet etmenin temel dinamiğini oluşturur. Örgütsel muhalefet bir işgören duruşu ve tavrıdır. Açık bir protestoyu, pozitif yarar duygusuyla itirazı ifade eder (Kassing, 1997; Strong, 2002; Garner, 2006; Landier, et al., 2009). Esasen Örgütsel muhalefet örgütsel demokrasinin zorunlu koşuludur. Siyasi anlamda muhalefet veya muhalif tavır devlet yönetiminde temsili veya doğrudan demokrasi için gerekli ise örgütsel muhalefette örgütsel demokrasi için gerekli hatta zorunludur. Ancak daha önce de ifade edildiği gibi burada muhalefet anlamsız yere karşı çıkışları değil, yapıcı, iyi niyetli alternatif gösterme kaygısını ifade eder. Örgütsel muhalefet bu yönüyle zıt düşüncelerin, farklı bakış açılarının açık bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelir ve örgütsel demokrasinin diğer zorunlu bir ayağını ifade eder.

II. Literatür İncelemesi

Örgütsel demokrasi, örgüt kararlarının birlikte alınması ve örgütsel iradeden etkilenenlerin söz konusu iradeye katılmalarına izin veren bir yönetim anlayışıdır. Diğer bir ifadeyle örgütsel iradenin ilgili taraflarla ortak kullanımını ifade eder. Ancak şunu açıklıkla ifade etmek gerekir ki örgütsel demokrasi sadece örgütsel iradenin paydaşlar tarafından kullanılmasını değil, aynı zamanda hukukun üstünlüğüne inanan ve insan haklarına saygılı ve kurumsal imkânlarını çalışanlar lehine kullanmayı esas alan bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel demokrasi örgütün sosyal sorumluluğunu, kurum içine yayan ve kurumun görev tanımını genişleten bir yaklaşımdır. Örgütsel demokrasi aynı zamanda çalışanların haklarına ve çıkarlarına karşı örgütsel duyarlılığı artırmaya çalışan bir anlayışı temsil eder. Söz konusu duyarlılık kurumda fırsat eşitliği,

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme

4

iç girişimciliğin ve inisiyatif kullanmanın önündeki engellerin kaldırılması gibi normatif düzenlemeleri gerekli kılar.

Örgütsel demokrasi örgütsel iradenin kullanımında oydaşmacı (konsensus) bir yaklaşımı benimser. Burada oydaşmacılık, yöneticilerin idealleri ile yönetilenlerin arzularını birleştiren bir anlayıştır. Oydaşmacı yaklaşımın temel amacı, yönetme iradesinin sınırsız ve keyfi kullanımının yasalarla ve ilgili tarafların iradesiyle sınırlandırılmasıdır. Oydaşmacı yaklaşım bir karardan etkilenenlerin, o kararın ortaya çıkmasına, uygulanmasına ve sonuçlarının denetimine katılma haklarının olduğu varsayımına dayanır. Örgütsel demokrasinin diğer bir amacı, düşük yoğunluklu yönetimdir. Düşük yoğunluklu yönetim bir bakıma istisnalarla yönetimin de gereğidir. Düşük yoğunluklu yönetimin temel amacı, işi yapanlarla karar verenlerin aynı ortamda bulunması, bu yolla yerinden yönetimin ve merkezi olmayan (âdemi merkezi) yönetim anlayışının hâkim unsur olarak öne çıkması sağlanmaya çalışılır. Düşük yoğunluklu yönetim örgütün tüm kademelerinin yönetim işlevine katılımını sağlayarak (Fenwick, 2005), yönetimden yönetişime, otoriter ve buyurgan bir yönetim anlayışından, demokratik yönetim anlayışına doğru geçişi gerekli kılar. Düşük yoğunluklu yönetimin örgütsel demokrasiye bir başka katkısı yönetim eliti grubunun ve seçkin bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasını engellemesidir.

Örgütsel demokrasinin bir diğer boyutu, yönetenlerin yönetilenlerden sürekli geri bildirim almasını sağlayan açık ve çok yönlü iletişim kanallarının bulunmasıdır (Stohl ve Cheney, 2001). Sürekli geri bildirim alma, örgütsel politikaların eleştirilmesi olanağını tanımaktadır. Bu sayede, demokrasinin üç temel koşulu olan karara, sürece ve sonuçlara müdahale imkânı sağlanmış olur. Örgütsel demokrasinin işlerliği için geri bildirim (eleştiriye) açık bir iletişim ortamının ve örgütsel iklimin varlığı iki bakımdan önem taşımaktadır. Bunlardan ilki, bireysel önceliklerin örgütsel kararlara dönüşme olanağının sağlanması, diğeri örgütsel hakların üst yönetimin iradesine bağlanmasını engellemedir (McPhee, 1988). Bu iki husus örgütsel demokrasinin bir kuruntu olmadan öte ona yönetebilen demokrasi olma vasfı kazandırır. Örgütsel demokrasi sayesinde yönetilenlerin isteklerinin yanında şikâyet ve eleştirilerin, örgütsel kararlarda "girdi" olarak kullanılmasını, dolayısıyla kararların ve örgütsel iradenin paylaşılması sağlanmış olur.

Örgütsel demokrasinin işleyişinde rasyonel ve buyurgan değil, temsilci ve yol gösterici (mentor) bir liderlik anlayışı vardır. Formel toplantı ve süreçlere değil, informal süreçlerin kullanımına öncelik tanınır. Kıdemli ve statüsü olanların gündemine değil, her seviyedeki çalışanların isteklerine göre oluşan gündemler söz konusudur. Çalışanlara yetki devretme değil, onlara inisiyatif alanı sağlayan yetkilendirme söz konusudur. Örgütsel demokrasi sayesinde ileri sürülen her tür düşünce, örgütsel etkinliği artırmaya yarayacak bir araç olarak kullanılır (Diamond ve Plattner, 1995).

Bir kurumsal ortamda örgütsel demokrasinin olup olmamasının bazı göstergeleri vardır. Bunları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Scott, et al., 1998):

- Paylaşılan etik ve normatif değerler,
- Açık, çok yönlü ve interaktif iletişim ortamı ve iklimi,
- Yenilikçi ve kendini yöneten takımlar,

- Uygulamaya dönük ve işbirliğine açık kolaylaştırıcı iş süreçleri,
- Kendini sürekli denetleyen düzeltmeye elverişli bir yapı.

Örgütsel demokrasinin işlerliğinden bahsedebilmek için, bazı standartların olması gerekmektedir. Söz konusu standartları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Konsensüs (oydaşma): Bu kavram örgütsel düzeyde herhangi bir konuda oydaşmaya dayalı karar alma anlamına geldiği gibi, herhangi bir konuda herkesin aynı görüşte olmama hakkı anlamına da gelmektedir.

Katılım: Tüm çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak kendilerini ilgilendiren konulara katılma hakkının verilmesi ve düşüncelerinin alınması demektir.

Erişim: Çalışanların kendileriyle ilgili bilgiye serbestçe erişme imkânının olması ve kişisel bilgilerinin başkalarıyla paylaşılmamasının güvence altına alınmasıdır (Stolle, 1998).

Örgütsel duyarlılık: Örgütsel tüm katmanlarda çalışanların isteklerine, beklentilerine, taleplerine karşı yönetimin duyarlı olması, bireysel çıkarların korunması konusunda özenli davranılmasıdır.

Değere dayalı olma: Demokratik ilkelerle yönetilen bir örgütte, yöneten-yönetilen ilişkisi bağlamında çalışanların hem önemli hem de değerli olarak görülmesi, karşılıklı saygı, hoşgörü, kişiliğe değer ve önem verme gibi bir yönetim anlayışının varlığı anlamına gelir (Kerr, 2004).

Demokratik kurumlarda işgörenlerin yaratıcı, inisiyatif kullanabilen ve kendini örgütsel ortamda gerçekleştirebilen kişiler olmasına özen gösterilir. Örgüt yeniliklere açık, esnek ve merkezi olmayan (Daft, 2001) bir yönetim anlayışıyla yönetilir. Kurumsal yapı açık sistem tarzında örgütlenmiştir. İç ve dış çevreye karşı açık bir yönetim anlayışını benimser. Demokratik olmayan yönetimlerde ise, çalışanların inisiyatif kullanan değil, itaat eden kişiler olması beklenir. Yönetim ve denetim alanı geniş, her şeyi kontrol altında tutan, vesayetçi bir yönetim anlayışı vardır. Kurum, iç ve dış çevreden kopuk bir kültür tarafından yönlendirilir (Jeanotte, 2003). Antidemokratik ve otoriter bir yönetim anlayışı ödüllendirici olmaktan çok, yönlendirici, disipline edici ve cezalandırıcıdır. Yöneten, yönetilen arasındaki iletişim tek yönlü ve hiyerarşiktir. İlişkiler soğuk, resmi ve dolaylıdır. Demokratik kurumlarda her birey değerli ve özeldir (Deth, 2000). Her birey kişisel düşüncelerini ifade etmekte özgürdür. Düşünce çeşitliliğine ve farklılığına geniş bir tolerans tanınır. Demokratik kurumlarda ifade özgürlüğü örgütün üst düzey yöneticileri paralelinde düşünenler için değil farklı, hatta aykırı düşünenler için de vardır.

Demokratik örgütler kalıcı bürokrasiden çok, geçici uygulamaları (adhokrasi) benimser, sürekli özeleştiriyen, her durumda yapıcı geribildirimde bulunan bir örgütsel iklimin varlığına önem verilir. Çalışanlar arasında örgütsel değer ve normlara dayalı bir uyumun varlığı, örgütsel sinerjinin kaynağıdır. Kurum, çalkantılı ve dinamik bir çevrede, örgütsel verimlilik ve etkinliğine odaklanmış bir vizyon tarafından yönlendirilir. Çalışanların inanç ve değerlerini yansıtan güçlü bir takım kültürü vardır. Örgüt çalışanları, kademe ve statü farkı gözetilmeksizin, birbirlerine karşı tam bir güven duygusu içerisindeyler. Örgütte işlem odaklı değil, ilişki odaklı bir liderlik anlayışı, çalışanların örgütsel bağlılık ve sadakatini temin eder.

III. Örgütsel Muhalefet veya Yapıcı Eleştiri

Örgütsel muhalefet, örgütsel yöntem ve örgütün genel politikalar hakkında farklı düşünceleri, aykırı görüşleri ve zıt fikirler dile getirme ve örgütte yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına yönelik girişimlerdir (Kassing, 1998). Örgütsel muhalefetin temelinde her şeye karşı çıkma anlayışı değil, örgütsel iradeyi kullananlara yeni bakış açıları sağlama, olayı başka bir gözle de görme anlayışı vardır. Örgütsel muhalefet sayesinde çalışan işyerindeki bir olayı, durumu ve/veya uygulamayı bir sorun olarak algıladığında bunu rahatça ifade edebilmesi örgütsel muhalefetin temel amacıdır. Aksine olur olmaz yere karşı çıkma, alınan her karara muhalefet etme örgütsel muhalefet değildir. Diğer bir husus da örgütsel muhalefet adının yönlendirdiği gibi yıkıcı bir çatışma durumu değildir. Örgütsel çatışma, iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki anlaşmazlıktır (Aslan, 2004). Örgütsel muhalefet ise aynı anlayışta olmama, farklı düşünce, fikir ve yaklaşım farklılığı içinde olma ama her durumda yapıcı olma anlayışını ifade eder. Örgütsel çatışma, farklı amaç ve çıkar ilişkisi içerisinde olan bireyler ya da gruplar arasında yaşanırken, örgütsel muhalefet, yöneticilerin örgütsel politika, uygulama ve davranış biçimini benimsememe farklı bir kanaatte olmanın getirdiği muhalif bir yaklaşımdır (Özdemir, 2011).

Örgütsel muhalefetin işleyişinde iki farklı yöntem kullanılır. Bunlardan ilki haber uçurma (whistleblowing) (Martin, 2005) ve sorunun başta yöneticiler olmak üzere örgüt içi muhataplara uygun bir yöntem ve araçlarla iletilmesidir (Özdemir, 2010). Haber uçurma, kural ya da etik dışı örgütsel uygulamaların sorunun çözümüne katkıda bulunabilecek örgüt içi ya da örgüt dışı muhataplara rapor edilmesidir. Onaylanmayan davranışların ve uygulamaların sadece kanıtlarıyla birlikte rapor edilmesi suretiyle, daha kabul edilebilir bir yönetim anlayışının yerleşmesine ve kurumsallaşmasına katkı sağlamaktır. Haber uçurma davranışlarına (whistleblowing) neden olabilecek uygulamalar arasında insan hakları ihlali, sosyal ya da mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma, taciz, psikolojik şiddet, adam kayırma, paydaş haklarının ihlali ve her tür örgütsel adaletsizlik davranışları vardır (Demir, 2010). Ancak burada haber uçurma davranışı gösteren çalışanların korunması amacıyla tedbirlerin alınması, örgütsel muhalefetin işlerliği bakımından önem arz eder. Haber uçurma, içsel haber uçurma (internal whistleblowing) ve dışsal haber uçurma (external whistleblowing) olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel haber uçurma, raporlamanın örgüt hiyerarşisinin üst basamaklarına iletilmesi sürecidir. Dışsal haber uçurma ise söz konusu kural ya da etik dışı uygulamaların örgütün dışındaki siyasi otoritelere ya da medya kuruluşlarına iletilmesidir (Aktan, 2006).

İçsel haber uçurmada, örgütteki yanlış uygulamaların çabuk fark edilmesine katkı sağlayabileceği varsayımıyla hareket edilir. Bu yolla kural ya da etik dışı uygulamalara dönük daha hızlı tepki verilebileceği ve yanlış uygulamaların düzeltilebileceği düşünülmektedir. Bazı örgütlerde içsel haber uçurma davranışı, çeşitli uygulamalarla özendirilmektedir. Örneğin, örgüt üyelerine, isimlerini gizli tutmak kaydıyla, çeşitli örgütsel uygulamalar hakkındaki görüşleri sorulmakta, böylece, örgüt içerisinde yanlış uygulamalar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu uygulama ile bir taraftan örgüt üyelerinin hakları korunmakta, diğer taraftan örgütteki yanlış uygulamalar hızlı bir biçimde fark edilebilmektedir. (Martin, 2005). Dışsal haber

uçurma ise yasaların öngördüğü ölçüde söz konusu olabilecek yanlış uygulamaların basınla paylaşılması ve söz konusu yanlışlıklara karşı kamuoyu oluşturulması suretiyle etik dışı, yasa dışı ve insan hak ve hukukuna aykırı uygulamalar aleyhine bir bilincin oluşturulması amaçlanır.

Örgütsel muhalefetin uygulanış tarzına göre açık (articulated), gizli (latent) ve dolaylı (displaced) olmak üzere üç farklı türü vardır (Kassing, 1998). Burada açık muhalefet, memnuniyetsizliği örgütsel yapılanmaya etki edebilecek örgüt üyelerine açık ve net bir şekilde belirtmektir. Açık muhalefet gösterilecek gruba gözetmen (supervisor), yönetici gibi üst düzey yöneticiler dâhildir. Açık muhalefet yöntemi daha yapıcı ve bireysel menfaatlerden çok örgütsel yararları düşünen olarak algılanmayı sağlaması nedeniyle tercih edilir. Açık muhalefet yöneticide çalışanların ortak amaçlara sadakatinden emin olma algısının oluşmasına katkı sağlaması nedeniyle tercih edilir.

Örgütsel muhalefetin diğer bir uygulanış tarzı gizli muhalefettir. Bu tür muhalefet anlayışının temelinde çalışanların tüm memnuniyetsizliklerini diğer çalışanlara ve/veya örgüt içinde herhangi bir yaptırım gücüne sahip olmayan birilerine aktarma düşüncesi vardır. Çalışanlar fikirlerini belli etmek istediklerinde ancak bunun için uygun araçlar bulamadıkları zaman gizli muhalefet yöntemine başvururlar. Gizli muhalefet, yönetimin çalışan muhalefetine duyarsız olduğu düşünülen durumlarda ortaya çıkar. Gizli muhalefet korumacı muhalefet durumlarında kullanılır. Örgütsel muhalefet göstermenin diğer bir yöntemi dolaylı muhalefettir. Dolaylı muhalefet yönteminde memnuniyetsizliği, medya ya da politik kaynaklara değil, aile üyeleri ve arkadaşlara ya da etkisiz iç paydaşlara (muhafif düşüncüyü destekleyen, ama muhalefetle ilgili bir etkiye sahip olmayan çalışma arkadaşlarına) aktarma yöntemidir. Dolaylı muhalefet, fikir ayrılığını dış seyircilere düşük riskli bir şekilde ifade etme imkânı tanır; ancak bu durumda çalışanla örgüt arasındaki etkileşim kopar ve geri dönüşüm alınamaz. Çalışan, karşı fikirlerini beyan etme konusunda örgüt dışı kaynaklara başvurduğunda, örgütün bu durumdan haberi olmamakta, yönetimin muhalefet konusunda yanlış kaniya varmasına neden olmaktadır (Eilerman, 2006; Perlow, 2003). Örgüt, potansiyel sorunları ve bunların kaynağını göremediğinde çalışan ya gizli ya da dolaylı muhalefet yoluna başvurmaktadır. Örgütsel yapı burada söz edilen muhalefet yöntemlerinin hiç birine izin vermiyor ise, antidemokratik bir yapı söz konusudur ve bu durum performans düşüklüğünün, örgütsel verimsizliğin ve çöküşün belirtisi olarak görülebilir

Çalışanların örgütsel muhalefet göstermede izleyebileceği üç farklı etki stratejisi vardır. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Kassing, 1998):

Bireysel etki stratejisi. Çalışanların tüm yetkinliklerini, iş yapma arzularını ve entelektüel sermaye çabalarını gönüllü bir şekilde örgüt lehine kullanmalarını kapsar. Bireysel etki stratejisini benimseyen insanlar daha çok iç denetim yetenekleri gelişmiş, kontrol odakları içte olan insanlardır. İç denetim yönelimli bireyler kaderlerini yönettiklerini düşünen, istenilen sonucu elde etmenin tek yolunun harekete geçmek olduğuna inanan insanlardır. (Robbins, 2005). Dış denetimi benimseyen insanlar ise görece özgüvenleri zayıf insanlar oldukları için, iç denetimli insanlar gibi açık muhalefeti değil, gizli muhalefeti benimserler (Kassing, 2001).

İlişkisel etki stratejisi: Örgüt içi ilişkilerin türleri ve nitelikleriyle ilgili stratejileri kapsar. Bu stratejide çalışanlar örgüt içinde ilişkiye dayalı çeşitli stratejiler geliştirmeye çalışırlar. Bu ilişkiler çalışanların muhalefet etme biçimlerine de yansır. Çalışanlar, başkalarının önünde düşüncelerini bildirmekten çekinirler. Zira ilişkileri sürdürmenin tek yolunun sessiz kalmak olduğu kanaatindedirler. Bu stratejide çalışanlar homojen gruplarla uyumlu olma baskısı hissederler. Söz konusu gruplara ters düşme korkusu, görünüşte fikir birliği varmış izlenimi oluştursa da (Roberto, 2006) esasen gizli bir muhalefet anlayışı derinden işlemeye devam eder.

Üstünlük - bağıllık stratejisi: Örgütsel muhalefette bu tür bir strateji işgörenlerle yöneticiler arasında samimi ilişkilere dayalı bir stratejiyi ifade eder. Gözetmenleri ile nitelikli ilişkileri olduğunu düşünen çalışanlar açık muhalefet gösterme yöntemini benimserler. Bu tür bir stratejinin benimsenmesinde çalışanların kendi fikirlerine değer verildiğini, örgütsel kararlara katkıda bulunabilme fırsatlarının olduğu ve serbestçe inisiyatif geliştirme konusundaki algılar önemli rol oynar. Yöneticileri ile samimi ilişkiler geliştiremeyen çalışanlar ise gizli muhalefet yöntemini benimserler. Bunlar örgütsel ortamda kendi fikirleri için uygun bir zeminin olmadığı inancında olan insanlardır (Kassing, 2009).

Örgütsel özdeşleşme stratejisi: Bu strateji, işgörenin örgütüyle özdeşleşme ve yürek teması kurma ölçüsüne göre örgütsel muhalefet yapma biçiminin farklı olacağını ileri sürer. Bu stratejiye göre kişinin örgütüyle özdeşleşme derecesi muhalefet yapma tarzını etkiler. Çalışan kendisini örgütle özdeşleştirdiği ölçüde, örgütsel değerleri yansıtan yapıcı muhalefet stratejisini seçmektedir. Muhalefeti ve işyerinde söz hakkını önemseydiğini düşünen işgören daha çok açık muhalefet yöntemini benimsemektedir. İşgören örgütsel amaç ve hedefleri, örgütsel misyon ve vizyonu benimsemediği zaman örgütte gizli ve yıkıcı muhalefete yönelmektedir (Kassing, 2001). Burada çalışanların örgütsel politika ve uygulamalara dair algılarının muhalefet stratejisi seçimini etkileyen temel faktör olduğu anlaşılmaktadır. Yönetenler ise muhalif çalışanları gözlemleyerek onlara dair algılarını muhalefet etmeye neden olan sorunları tespit etme, muhalefete karşı örgütsel tolerans hissi geliştirme ve yeni bir strateji benimseme aracı olarak kullanabilmektedirler.

Şunu açıklıkla belirtmek gerekir ki örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar; burada tetikleyici olay, çalışanların örgütsel politikaları hakkında fikir ayrılığı yaratan ve çalışanları fikirlerini söylemeye cesaretlendiren herhangi bir olaydır. Muhalefet etmeyi gerektiren sorunlar farklı olabilmektedir. Çoğu çalışan örgütsel değişime karşı çıkar. Diğer sorunlar arasında çalışanların davranışı, karar alma taktikleri, verimsizlik, rol/ sorumluluk, kaynak dağıtımı, etik dışı ve hukuk dışı uygulamalar ve performans değerlendirmesi konusundaki adaletsizlikler örgütsel muhalefetin başlıca nedenleri arasındadır (Kassing, 2009).

Çalışanlar muhalefet etmeyi bir politika haline getirdikleri zaman başlıca beş tür davranış stratejisi geliştirirler. Bunlar; gerçeğe dayalı doğrudan müracaat, tekrarlama, çözüm sunma, yalan söyleme ve istifa tehdidini kullanmadır (Kassing, 2009). Çalışanın kendi tecrübesi, örgütsel yöntem ve politika bilgisi, fiziksel kanıtlar temelindeki gerçek bilgileri kullandığı zaman gerçeğe dayalı doğrudan müracaat yöntemini benimsemiş demektir. Bu strateji esasen dinamik ve yapıcı bir stratejidir

çünkü çalışanları kanıt aramaya ve varsayımlarını gerçek kanıtlara ve tecrübe ile kanıtlamaya sevk etmiş demektir. Bu stratejide çalışanlar temelsiz verilerden kaçınırlar. Tekrarlama stratejisi ise, konu/sorun ile ilgili memnuniyetsizliği farklı mekânlarda ve farklı zamanlarda defalarca dile getirmedir. Çalışan algıladığı sorunun değişmediğini ve sorunun tekrarlanma olasılığının arttığını fark ettiği zaman tekrarlama stratejine sıklıkla başvurur. Kısa zaman aralıklarıyla yapılan tekrarlama, gerekli çözümü geliştirmek için süre tanımadığından, daha çok yıkıcı bir nitelik taşır. Tekrarlama, geniş bir zaman aralığını kapsadığında, aktif ve yapıcı olarak algılanır ve yönetici için hatırlatma işlevi görür.

Örgütsel muhalefeti göstermenin diğer bir şekli çözüm geliştirme stratejisidir. Bu strateji dinamik, yapıcı bir yöntemdir. Çalışanın geliştirdiği çözüm, yöneticinin muhalefete daha fazla önem vermesini sağlar. Muhalif kişinin geliştirdiği çözümün sorunun ortadan kaldırılmasında önemli olduğuna dair inancını güçlendirir. Örgütsel politikalara karşı muhalefet etmenin diğer bir aracı, yalan söyleme stratejisidir. Çalışanlar yöneticilerin doğrudan muhalefeti dikkate almadıklarını fark ettikleri zaman başvurdukları muhalefet stratejisidir. Ancak bu yöntemi daha çok dıştan denetimli ve zayıf karakterli muhalifler benimser. Çalışanlar örgüt hiyerarşisinin daha yüksek bir basamağındaki yöneticilere müracaat ederler. Bu durumda çalışan yöneticisine sorunu çözmek için imkân tanımadığı zaman yıkıcı bir nitelik taşır. Bu stratejisi etik dışı uygulamalara karşı geliştirilen yine etik dışı bir muhalefet taktiğidir. Örgütsel muhalefetin önemli araçlarından biri de istifa tehdidinde bulunmaktır. Özellikle örgütün insan kaynakları itibarıyla kendisini önemseyen çalışanlar istifa tehdidini önemserler. Bu stratejinin temel nedeni yöneticiyi muhalefet doğrultusunda bir faaliyete zorlamaktır.

Örgütlerde genel olarak muhalefeti, yapıcı muhalefet ve yıkıcı muhalefet olarak sınıflandırabiliriz. Yıkıcı muhalefete dair yukarıda bazı yaklaşım tarzları ve stratejileri üzerinde duruldu. Yapıcı muhalefeti geliştirilmede takip edilmesi gereken bazı yöntemler vardır. Bunlardan biri karar alma süreçlerine daha geniş katılımın sağlanması, yapıcı çatışmayı destekleme, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili olarak temel kuralları belirleme, çalışanları karara, sürece ve sürecin kontrolüne katılmalarını özendirme, örgütsel davranış açısından olumlu iklim yaratma, örgütte çalışanları temsil eden bir sinerji kültürü oluşturmak için farklı hatta aykırı görüşlere fırsat verme, yapıcı muhalefetin önemli araçları arasındadır. Yapıcı muhalefet için başvurulabilecek stratejileri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Karar süreçlerine katılma: Yöneticinin “nasıl karar alacağım” düşüncesinden çok “hangi kararı almam gerekiyor” düşüncesini karardan etkilenecek olan taraflarla birlikte hareket etmesi, karar alma sürecinde takip edilmesi gereken bir stratejidir.

Yapıcı çatışmayı destekleme: Örgütlerde kişiler arası çatışmalar ya bireysel çıkarlardan veya örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yöntem ve yaklaşım farklılıklarından kaynaklanabilir. Çatışma bireysel yararlarından dolayı meydana geliyorsa bu bir yıkıcı çatışmadır. Ancak çatışma örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yöntem ve yaklaşım farklılıkları gibi teknik meselelerden kaynaklanıyor ise bu yapıcı çatışmadır. Yönetici yapıcı çatışmalar için uygun zemin yaratarak karar almanın tüm

süreçlerine yapıcı çatışma ortamı oluşturmak suretiyle yapıcı muhalefete imkân sağlayabilir (Roberto, 2006).

Temel kuralları belirleme: Yönetici yapıcı bir muhalefet için serbest tartışma ortamı oluşturmak, temel etkileşim kurallarını belirlemek, rol dağıtmak, bireylerarası ilişkilerin sınırlarını belirlemek gibi faaliyetlerde bulunmak suretiyle yapıcı muhalefet iklimi oluşturabilir. Etkin rol dağıtımı ve “şeytanın avukatı” görevinin büyük bir yetkinlikle yerine getirilmesi, yapıcı muhalefet için önemli stratejilerdir (Roberto, 2006). “şeytanın avukatı” olma rolünü görevini üstlenenler tartışma konularında kurumsallaşmış düşüncelere karşı görüş ileri sürmek suretiyle bu işlevini başarılı bir şekilde yerine getirebilirler, bu şekilde çatışma karar alma sürecinin içine yerleştirilerek farklı boyutlardan konuya yaklaşma imkânı doğmuş olur (Macy ve Neal, 1995).

Tartışmayı yönlendirme: Yönetici yıkıcı bir muhalefeti önlemek, çatışmayı yapıcı çatışmaya, hatta nominal grup çalışmasına veya beyin fırtınasına dönüştürme konusunda bir yeterlilik göstermesi durumunda çatışma çatışmalar ve muhalefet, yapıcı çatışmaya dönüşmüş olur. Bu amaçla tartışma sırasında yöneticiler çalışanların dikkatlerini farklı yönere çekmek ve kesişme noktalarını daha fazla vurgulamak suretiyle çatışma sürecini örgüt lehine dönüştürebilir (Roberto, 2006).

Süreç hakkında düşünme: Karar alma süreci tamamlandığında, yöneticilerin süreç hakkında etraflıca düşünmeleri, çatışmayı yapıcı olarak yönetme olanağı sağlayabilir. Yöneticinin gelenekselleşmiş tecrübelerine eleştirel bakabilme becerisi, yapıcı muhalefet konusunda onun yetkinliğinin önemli göstergesidir (Roberto, 2006).

Olumlu iklim yaratma: Yöneticilerin muhalif düşüncelere karşı gösterdiği anlayış, farklı fikirlerin ortaya çıkmasında anahtar role sahiptir (Bennis, 2003). Ayrıca yöneticiler şeffaf, açık ve çok yönlü iletişim iklimi yaratmak suretiyle yapıcı muhalefet için uygun bir atmosfer yaratabilir (Roberto, 2006).

IV. Yöntem

A. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Araştırma örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki bir ilişkinin olup olmadığını varsa bu ilişkinin yönünü test etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında bir korelasyon var mıdır? Varsa hangi örgütsel demokrasi boyutu hangi örgütsel muhalefet stratejisini açıklamaktadır? Örgütsel demokrasinin örgütsel muhalefet üzerinde bir etkisi var mıdır ve varsa bu etkinin yönü nedir? Gibi soruların cevabı aranmaya çalışılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini Sakarya Ticaret Borsası çalışanları oluşturmaktadır. Verilerin analizi toplam 190 soru kâğıdı üzerinden yapılmıştır. Evrenin tamamı örneklem olarak alındığından, ayrıca örneklem seçimine gidilmemiştir.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırma 5 boyutlu ve 46 sorudan oluşan Örgütsel Demokrasi Ölçeği (Tutar ve diğ.) ve 20 maddeden oluşan Örgütsel Muhalefet Ölçeği (Kassing) olmak üzere iki bölümden oluşan anketle toplanan verilerle yürütülmüştür. Anket formu 5 dereceli Likert ölçeğine (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) göre

düzenlenmiştir. Veriler SPSS 15.0 programıyla analiz edilmiştir. Verilerin analizinde yüzde, frekans, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Tablo I: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Yaş	n	%	Eğitim	n	%	Cinsiyet	n	%
20-25	34	19,9	İlköğretim	13	7,5	Kadın	79	41,4
26-30	26	13,7	Orta Öğretim	69	39,7	Erkek	111	58,6
35-40	47	27,5	Meslek Yüksekokulu	42	24,1	Medeni durum		
45-50	51	29,8	Lisans	44	25,3	Evli	141	74,1
≥ 51	13	7,6	Y.lisans/ Doktora	6	3,4	Bekâr	49	25,9
Toplam	190	100	Toplam	190	100	Toplam	190	100

Araştırma örneklemini oluşturan anket katılımcılarının demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo I'de gösterilmiştir.

Örgütsel demokrasi ölçeği kişisel değerlere saygı, demokratik tutum, demokratik yönetim, demokratik davranış, otorite algısı olmak üzere 5 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörlerin toplam varyansın %65.186'ını açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet ölçeği ise, açık muhalefet, gizli muhalefet, dolaylı muhalefet olmak üzere üç faktörü ifade etmektedir. Bu faktörlerin toplam varyansın %58.488'ini açıkladığı anlaşılmıştır.

Örgütsel demokrasi değişkenleri (KDS: Kişisel değerlere saygı; DT: Demokratik tutum; DY: Demokratik yönetim; DD: Demokratik davranış; OA: Otorite algısı) ile örgütsel muhalefet değişkenleri (AM: Açık muhalefet; DM: Dolaylı muhalefet; GM: Gizli muhalefet) arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo II'de verilmiştir.

Tablo II: Araştırmanın Değişkenlerinin Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 (KDS)	1							
2 (DT)	.633**	1						
3 (DY)	.571**	.543**	1					
4 (DD)	.579**	.545**	.633**	1				
5 (OA)	-.206**	-.202**	-.115	-.061	1			
6 (AM)	.146	-.034	.170*	.130	-.068	1		
7 (DM)	.013	.091	.017	.082	-.121	.025	1	
8 (GM)	.036	.067	.034	.085	.077	.105	.027	1

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Örgütsel
Demokrasi ve
Örgütsel
Muhalefet
Arasındaki
İlişki Üzerine
Bir İnceleme

12

Tablo II'deki bulgulara göre, açık muhalefetle demokratik yönetim arasında anlamlı ve pozitif, kişisel değerlere saygı ve demokratik davranış arasında pozitif, demokratik tutum ve otorite algısı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Dolaylı muhalefetle ve otorite algısı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gizli muhalefetle örgütsel demokrasi boyutları arasında zayıf ve pozitif bir ilişki görülmüştür. Örgütsel demokrasi boyutlarıyla örgütsel muhalefet ilişkisinin yönünü ve açıklayıcılığını (hangi faktörün hangisini ne düzeyde etkilediğini) test etmek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo III: Örgütsel Demokrasi Boyutları ile Açık Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Açık Muhalefet			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kişisel Değerlere Saygı	.304	2.587	.011
Demokratik Tutum	-.142	-1.274	.205
Demokratik Yönetim	-.134	-1.207	.229
Demokratik Davranış	.096	.858	.392
Otorite Algısı	-.150	-1.840	0.68
R=.293; R2=0.86; F değeri=2.805; p=.000			

Bu modelde anlamlı ilişki olan kişisel değerlere saygının açık muhalefet stratejisi üzerinde %30.4 oranında pozitif bir açıklayıcılığı olduğu görülmektedir.

Tablo IV: Örgütsel Demokrasi Boyutları ile Dolaylı Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Dolaylı Muhalefet			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kişisel Değerlere Saygı	.012	.102	.919
Demokratik Tutum	-.044	-.392	.695
Demokratik Yönetim	.017	.152	.880
Demokratik Davranış	-.025	-.221	.825
Otorite Algısı	-.182	-2.187	.030
R=.182; R2=.033; F değeri=1.035; p=.000			

Tablo IV'teki bulgulardan sadece otorite algısının dolaylı muhalefet üzerinde %18.2 oranında negatif yönlü bir açıklayıcılığının olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo V: Örgütsel Demokrasi Boyutları ile Gizli Muhalefet Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Gizli Muhalefet			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
Kişisel Değerlere Saygı	-.225	-1.972	.050
Demokratik Tutum	-.140	-1.290	.199
Demokratik Yönetim	-.073	-.679	.498
Demokratik Davranış	.095	.869	.386
Otorite Algısı	-.174	-2.158	.033
R=.326; R2=.106; F değeri=3.535; p=.000			

Tablo V'ten de anlaşıldığı gibi, kişisel değerlere saygı ve otorite algısının gizli muhalefet üzerinde negatif açıklayıcılıkları olup, kişisel değerlere saygı boyutunun açıklayıcılığı %22.5, otorite algısının %17.4 oranlarında olduğu görülmektedir.

IV. Sonuç Ve Öneriler

Örgüt çalışanlarının kendi fikirlerini, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili kanaatlerini ve önerilerini ortaya koymaları örgütsel işleyiş açısından önem taşır. Yönetimin örgütsel her tür karar, uygulamayı ve bunların sonuçlarını işgörenlerle paylaşması anlamına gelen örgütsel demokrasi, iş tatmini, işgören performansı, örgütsel verimlilik ve etkinlik bakımından önem taşımaktadır. Sağlıklı işleyen bir örgütsel demokrasinin aynı zamanda örgütlerde yapıcı muhalefeti geliştirme ve yıkıcı muhalefeti önlemede önemli olduğu araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Örgütlerde yöneticinin temel rollerinden biri sorun çözme iken diğeri de örgütsel bilginin paylaşımıdır. Bu da ancak örgütsel demokrasinin sağlıklı bir şekilde işlemesine ve örgütlerde yapıcı muhalefet kanallarının açık olmasına bağlıdır. Örgütlerde ortak akılla doğru kararlar verebilmek ve problemleri çözmek için de örgütsel demokrasi ve yapıcı muhalefetin olumlu katkısının olabileceği ileri sürülebilir (Morrison, 2011). Çalışanların özellikle aykırı görüşlerini ve hoşnutsuzluklarını ifade etme konusunda isteksiz davranmalarının nedenlerinden birinin örgütsel demokrasinin eksikliğinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Konu üzerine yapılan araştırmalar örgütsel muhalefetin temel nedeninin çalışanların memnuniyetsizlikleri olduğunu göstermektedir (Stewart, 1980; Graham, 1986; Sprague ve Ruud, 1988)). Katılmalı, açık ve çok yönlü iletişimin bulunduğu, işgörenlerin motivasyonuna ve güçlendirilmelerine dayalı bir yönetim anlayışı, örgütsel demokrasinin işlerliği bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca yoğunlaştırılmış, yönetim alanı genişletilmiş ve formelleşme derecesi yüksek bir yönetim anlayışının bulunması örgütsel demokrasinin önündeki önemli engellerdir.

Araştırma sonuçları, kişisel değerlere saygının, demokratik yönetimin ve demokratik davranışın açık muhalefeti pozitif yönde açıkladığını göstermiştir. Üyelerine kendilerini değerli hissettiren, onların hak ve özgürlüklerine, inanç ve değerlerine saygı gösteren örgütte çalışanlar örgüt içerisindeki düzenlemelerin

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme

14

uygulanış şekli ve uygulamalarla ilgili önerileri ve eleştirileri üst yönetime açık iletişim kanallarından iletebilmeleri olanakları ile örgütsel demokrasi arasında pozitif yönlü bir korelasyonun olduğunu göstermektedir. Yaratıcılığın ve inisiyatif kullanımının olumlu karşılandığı, çalışanların önerilerine değer verildiği, işbirliğinin, kişisel gelişimin teşvik edildiği, değişime ve eleştiriye açık demokratik bir yönetim anlayışı, örgütte açık muhalefet stratejisinin benimsendiğinin göstergesidir. Demokratik davranış, örgüt üyelerinin mesleki gelişimlerinde, iş ve yaşam tatmini bulmalarında önemli katkılarına olabileceği ileri sürülebilir. Zira örgüt çalışanlarının gelişimini ve memnuniyetini sağlamanın farklı görüş ve yaklaşımlar kazandırmanın önemli araçlarından biri de açık ve yapıcı muhalefettir. Bununla birlikte araştırmada demokratik tutumun açık muhalefeti negatif yönde açıkladığının bulgulanması, demokratik işleyiş süreçlerinin bulunduğu örgütlerde açık muhalefet stratejisine ihtiyacın azaldığı şeklinde açıklanabilir. Aslında çalışanların kendilerine ve başkalarına karşı sorumluluklarının geliştirildiği, eşit ve adil davranıldığı, bireysel hedeflerin dikkate alındığı, demokratik katılımın gerçekleştirildiği, ilişkilerde özen ve duyarlılığın olduğu ortamda açık muhalefete, hatta herhangi bir muhalefete gerek duyulmayacağı ileri sürülebilir.

Araştırmada otorite algısının açık, dolaylı ve gizli muhalefeti negatif yönde açıkladığı görülmüştür. Otorite algısı, inisiyatif yerine itaati vurgulayan, tutucu ve her şeyi kontrol altında tutan otoriter bir yönetim anlayışı, kesin yetki sınırlarıyla tanımlanmaktadır. Otoriter ortamda muhalefetin, özellikle açık muhalefetin gerçekleşmesi zordur. Örgütün içindeki bu tarz atmosfer bir süre sonra çalışanların bilincini değiştirerek, onları kurallara uymaya, çatışmalardan kaçınmaya, uzlaşma yollarını aramaya, hali hazırda durumu desteklemeye sevk etmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999). Sonuç olarak araştırmada örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasında pozitif ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara dayalı olarak, örgütsel muhalefetin organizasyonların demokratikleşmesinin önemli araçlarından biri olduğu ileri sürülebilir. Yapıcı muhalefetle güçlenen örgütsel demokrasinin yaratacağı elverişli bir örgütsel iklimin çalışanların iş tatmini bulmalarında ve örgütsel bağlılık düzeylerinin güçlenmesine katkısının olabileceği varsayılabilir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1, 1-13.
- Aslan, Ş. (2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 599- 609.
- Bennis, W. (2003). *On Becoming a Leader*. Cambridge, MA: Perseus Pub.
- Demir, M. (2010). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Daft, R. L. (2001). *Organization Theory & Design*. 7th Edition, South-Western Publishing.

- Deth, J. V. (2000). Interesting, but Irrelevant: Social Capital and the Saliency Of Politics in Western Europe. *European Journal of Political Research*, 37, 115-147.
- Diamond, L. ve Plattner, M. F. (1995). Demokrasinin Küresel Yükselişi. Çev.: İhsan Sezal - Fatoş Dilber, Yetkin Yayınları, Ankara.
- Eilerman, D. (2008). Conflict: Personal Dynamics and Choice. <http://www.helium.com/items/882718-how-is-the-idea-of-conflict-management-related-to-human-resources>, 03.01.2012.
- Garner, J. T. (2006). When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent at Interpersonal Influence. Dissertation, Abilene Christian University, <http://repository.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/5879/etd-tamu-2006A-SCOM-Garner.pdf?sequence=1>, 31.12.2011.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. B. M. Staw & L. L. Cummings (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Harrison, J. S. ve Freeman, E. (2004). Special Topic: Democracy In and Around Organizations. *Academy of Management Executive*, 18, 49-53.
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 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. (2001). From the Look of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Communication Research*, 21, 553-574.
- Kassing, J. W. (2009). In Case You Didn't Hear Me the First Time (An Examination of Repetitious Upward Dissent). *Management Communication Quarterly*, Vol. 22, no. 3, 416-436.
- Kassing, J. W. (2011). Stressing Out about Dissent: Examining the Relationship Between Coping Strategies and Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kerr, J. L. (2004). The Limits of Organizational Democracy. *Academy of Management Executive*, 18, 81-95.
- Landier, A., Sraer, D. ve Thesmar, D. (2009). Optimal Dissent in Organizations. *Review of Economic Studies*, 76, 761-794.
- Macy, G. ve Neal, J. C. (1995). The Impact of Conflict – Generating Techniques on Student Reactions and Decision Quality. *Business Communication Quarterly*, 58(4), 39-45.

- Martin, B. (2005). Bucking the System: Andrew Wilkie and the Difficult Task of the Whistleblower. <http://www.bmartin.cc/pubs/05overland.html>, 04.01.2012.
- McPhee, R. D. (1988). Vertical Communication Chains: Toward an Integrated Approach. *Management Communication Quarterly*, 1, 455-493.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Ötken, A. B. ve Cenççi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Öneri Dergisi*, 10 (399), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Perlow, L. A. (2003). When the Silence Spells Trouble at Work. <http://hbswk.hbs.edu/item/3494.html>, 04.01.2012.
- Powley, E. H, Fry, R. E., Barrett, F. J. ve Bright, D. S. (2004). Dialogic Democracy Meets Command and Control: Transformation through the Appreciative Inquiry Summit. *Academy of Management Executive*, 18, 67-80.
- Rizvi, F. (2005). In Defence of Organizational Democracy. Smyth, J. (Ed.), *Critical Perspectives on Educational Leadership*, Routledge, New York, 138-155.
- Roberto, M. A. (2006). *Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer*. Pearson Education Inc., New Jersey.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. <http://www.shareonme.com/en/file/107/organizational-behavior-9th-edition-by-stephen-p.-robbins-prentice-hall-international.rar.html>, 04.01.2012.
- Scott, C., Corman, S. ve Cheney, G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8, 298-336.
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Stewart, L. P. (1980). "Whistle Blowing": Implications for Organizational Communication. *Journal of Communication*, 30, 90-101.
- Stohl, C. ve Cheney, G. (2001). Participatory Processes/Paradoxical Practices: Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy. *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407.
- Stolle, D. (1998). Bowling Together, Bowling Alone: The Development of Generalized Trust in Voluntary Associations. *Political Psychology*, 19, 497-525.
- Strong, B. (2002). The Importance of a Dissenting Voice in Business. <http://strong.groups.et.byu.net/pages/articles/articles/dissent.pdf>, 03.01.2012.