



## Örgütsel Muhalefeti İfade Etmenin Bir Yolu Olarak Mizahı Kullanma \*



### Using Humor as a Strategy to Express Organizational Dissent

A. Asuman AKDOĞAN\*\*

A. Çiğdem ATA\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1144247>

#### Makale Bilgileri

**Makale Türü:**  
Araştırma  
Makalesi

**Geliş Tarihi:**  
15.07.2022

**Kabul Tarihi:**  
10.10.2022

© 2022 İKTİSAD  
Tüm hakları  
saklıdır.



#### Öz

Çalışmanın amacı, bireylerin mizahı kullanma biçiminin örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini incelemektir. Bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerindeki akademik ve idari personel ile gerçekleştirilen bu çalışmada, bireylerin memnuniyetsizliklerini bildirirken hangi tür muhalefet davranışını sergiledikleri ve mizahı muhalefet mesajı olarak kullanıp kullanmadıkları araştırılmıştır. 152 akademik ve idari personelden gönüllülük temelinde toplanan verilerle gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda, bireylerin mizahı kullanma biçiminin örgütsel muhalefet davranışlarının sergilenmesinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bireylerin kendini geliştirici mizah tarzına sahip oldukları durumda açık muhalefet stratejisi izledikleri ve dışsal muhalefet davranışından uzaklaştıkları görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel muhalefet, mizah, muhalefet mesajları ve mizah.

#### Article Info

**Paper Type:**  
Research Paper

**Received:**  
15.07.2022

**Accepted:**  
10.10.2022

© 2022 JEBUPOR  
All rights  
reserved.



#### Abstract

The study aims to examine the effect of individuals' use of humor on organizational dissent behaviors. This study, which was carried out with academic and administrative staff in various units of a state university, it was investigated which type of dissent individuals exhibited when reporting their dissatisfaction and whether they used humor as a dissenting message. As a result of the regression analyses carried out with the data collected from 152 academic and administrative personnel, it was determined that the way individuals use humor affects the display of organizational dissent behaviors. It has been observed that when individuals have a self-enhancing humor style, they follow an articulated dissent strategy and move away from displaced dissent behavior.

**Keywords:** Organizational dissent, humor, dissent messages, and humor.

**Atf/ to Cite (APA):** Akdoğan, A.A. ve Ata, A.Ç. (2022). Örgütsel muhalefeti ifade etmenin bir yolu olarak mizahı kullanma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 598-619

\* Bu makale, 12-14 Mayıs 2022 tarihleri arasında Kahramanmaraş'ta düzenlenmiş olan 21. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde "Örgütsel Muhalefeti İfade Etmenin Bir Yolu Olarak Mizahı Kullanma" başlığı ile sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* ORCID Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, akdogana@erciyes.edu.tr, asuman.akdogan@manas.edu.kg

\*\*\* ORCID Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, cigdem.ata@bozok.edu.tr

## Extended Abstract

### Introduction and Research Questions & Purpose:

Thanks to organizational dissent, employees share their contradictory views about the decisions and practices of the organization (Kassing, 2011) and criticize the management or managers as employees (Zeng vd., 2020). The stress that the employee will experience while expressing the dissent is effective in determining the organizational dissent strategy and behavior (Kassing 2011a). Humor, jokes, or sarcasm can be counted among the dissenting messages employees can use. Humor is a tool that helps to improve social relations and functions as a social mediator (Csikszentmihalyi 1996; cited in Lang & Lee, 2010). It is used by the employee to report dissatisfaction, make jokes or make thoughtless comments (Garner, 2009). It is known that the use of humor by employees helps to create an oppositional identity (Ackroyd & Thompson 1999; cited in Butler, 2015). At this point, it is thought that the employee's sense of humor can be used as a way of expressing dissent. This study aims to investigate how the sense of humor affects organizational dissent behaviors.

### Literature Review:

Humor, known as the dissent strategy, is thought to affect the dissent behavior of the employee in terms of humor style. Although there are many studies on organizational dissent and sense of humor in the literature, it has been observed that there is a gap in studies investigating the use of humor as a dissent strategy and examining it in a university setting. In the context of humor literature, Martin and Lefcourt (1983), Martin et al. (2003), Lazarus and Folkman (1984), Lefcourt et al. (1995), Yerlikaya (2009), Lang and Lee (2010), Ögüt Eker (2014), Collinson (2002), Davulcu (2015) and Westwood and Rhodes (2007); within the scope of organizational dissent literature, Kassing (1997, 1998, 2002, 2010, 2011, 2011a), Kassing and Armstrong (2002), Kassing and Avtgis (1999), Kassing and Kava (2013), Avtgis et al. (2007), Garner (2009, 2012, 2016, 2017) and Graham's studies (1992) examined. Studies examining the relationship between dissent and humor are limited. From studies investigating this relationship, Infante and Rancer (1996), Croucher et al. (2018), Sideling and Tatum (2019), Gürler and Yirci (2021) studies were examined.

### Methodology:

The research was carried out with the academic and administrative staff of a state university. Data were collected from a sample of 152 people. The questionnaire, which is a data collection tool, included a scale to evaluate humor styles, a scale to evaluate organizational dissent, and demographic questions. The research was carried out with the academic and administrative staff of a state university. Data were collected from a sample of 152 people. The questionnaire form, which is a data collection tool, included the humor styles scale, organizational dissent scale, and some demographic questions. Explanatory and confirmatory factor analyzes were applied to the scales. Regression analyzes were conducted to evaluate the effect of humor style on organizational dissent behavior.

### Results and Conclusions:

As a result of the study, it has been seen that the way individuals use humor has an effect on exhibiting organizational dissent behaviors, and when individuals have a self-enhancing humor style, they follow articulated dissent strategy and move away from displaced dissent behavior. The results of the research are discussed and some suggestions for future research are given.

## 1. Giriş

Örgütsel muhalefet, işyeri politikaları ve uygulamaları hakkındaki aykırı düşen görüşlerin paylaşıldığı (Kassing, 2011) ve örgütsel karar ve uygulamalara karşı getirilen bir tür çalışan eleştirisidir (Zeng vd., 2020). Mizah ise kişiler arası ilişkileri düzenleyip kolaylaştıran bir iletişim biçimi ve duyguları ifade etmenin bir yoludur (Graham vd., 1992). Örgütsel muhalefeti ifade etmek üzere çalışanlar tarafından belirlenen stratejilerden biri mizahla verilen mesajlardır (Garner, 2009). Örgüt araştırmaları içinde mizah çalışmalarının ileri sürdüğü yaklaşımlardan biri, mizahın kullanımının muhalif kimlik inşa etmeye yardımcı olduğudur (Ackroyd ve Thompson 1999; akt. Butler, 2015: 44). Yönetimle ilgili sorunlara yönelik olsa bile, herhangi bir hoşnutsuzluğun ifadesi için, mizahın, ‘emniyet valfi’ rolü oynadığı ve işle ilgili çeşitli baskılara karşı rahatlama sağladığı ifade edilir (Lynch, 2009). Mizah, ahenkli ilişkileri sürdüren ilişki kimlik oluşturmaya yardımcı olan sosyal arabuluculuk işleviyle hassas konuları mizahın çarpıtıcı aynası aracılığıyla görünür kılarak gündeme getirebilen bir araçtır (Csikszentmihalyi 1996; akt. Lang ve Lee, 2010). Aynı zamanda mizahın, statükoya tamamen meydan okumadan uygun bir direniş stratejisi olarak örgütsel değişikliklere yol açabileceği de düşünülür (Lynch, 2009). Böylelikle mizahı kullanmak, çalışanlara normalde söyleyemediklerini söyleme yeteneği sağlar. Mizahtaki muğlaklık ve kibarlık rolü otoriteye meydan okuyabilmeyi kolaylaştırır (Garner vd., 2015). Verilecek tepkiyi sert ve kaba olmadan gösterme, mizahın kullanılma nedenleridir (Davulcu, 2015). Mizah, normatif beklentileri ve gerilimleri kendi içinde gizler ve böylece bu beklentiler ve gerilimler, ortaya çıktığında, daha az tehdit edici hale gelir (Lang ve Lee, 2010: 47).

Mizah, örgütlerde alt statülerde olanlar tarafından memnuniyetsizliği ifade etmenin güvenli bir yolu olarak algılanabilir ve memnuniyetsizliği dile getirmenin çalışan refahı ve daha iyi örgütsel karar verme açısından önemi nedeniyle belirtilen amaçlarla kullanılabilir. İnsanın güvence arama ihtiyacının göstergesi olan mizahın (Lazarus ve Folkman, 1984), memnuniyetsizliği ifade eden alternatifler içinde en az çatışmacı tepki olması, onun güvenli bir yol olarak algılanmasını sağlar (Garner vd., 2015: 103). Radcliff-Brown’a göre şakacılık ve şakacı kişiler, sosyal düzen içinde gerilimi azaltacak şekilde işlev görürler. Bireyler hem toplumsal yapı içinde hem de örgütlerde amaçlarını gerçekleştirmek üzere iş birliği içindeyken öte yandan da tercih ve kararlarının farklılaşmasıyla karşı karşıyadırlar. Bu noktada şakalaşma, dostluk ve düşmanlığın ilginç bir birleşimidir (akt. Collinson, 2002: 271). Örgütsel mizahla ilgili araştırmalar, mizahın iş yerinde stratejik olarak kullanımına ve işlevsel rolüne odaklanır (Westwood ve Rhodes, 2007).

Mizahı kullanmanın bir başa çıkma stratejisi olarak görülmesi (Lefcourt vd., 1995: 386) ve çalışanların, baş etme stratejilerinden yararlanarak muhalefeti ifade etmenin yarattığı stresin üstesinden gelebildiğinin bilinmesi (Kassing, 2011a) sebebiyle mizahî kişiliğe sahip olanların, muhalefeti dile getirmenin yarattığı stresli durumla daha rahat başa çıkabilecekleri düşünülmektedir. Çalışanın, muhalefeti nasıl ifade edeceğine karar verme sürecinde, özellikle de yaşayacağı stres hangi muhalefet stratejisinin ve davranış biçiminin sergileneceği konusunda etkili olacaktır. Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir husus da çalışanın bulunduğu ortamdır. Çalışan eğer, örgütsel demokrasi uygulamalarına sahip, örneğin eleştiri hakkı gibi uygulamaların var olduğu bir işletmede çalışıyorsa muhalefet davranışı bu özelliklere sahip olmayan bir kamu kurumuna göre daha farklı olacaktır. Örneğin Unilever şirketinin şikâyetlerin ve eleştirilerin dile getirilmesini kolaylaştıracak uygulamaların sözünü verdiği çalışma kuralları bulunmaktadır (Unilever, 2022). Bu çalışmanın örnekleme kamu kurumu olan bir üniversitedir ve yasal ve kültürel sınırlılıklar çerçevesinde muhalefet davranışı farklılaşacaktır. Örneğin Nar (2021) çalışmasına göre, hiyerarşi kültürü bakımından özel sektör ve kamu kuruluşları arasında farklılıklar vardır. Çalışan birtakım endişelerini dile getirmek konusunda kendini güvende hissederse, Hirschman (1970) tarafından bahsedildiği gibi otoriteye itiraz ederek, sakıncalı durumlardan kaçmak yerine örgüt içinde değişim girişimini başlatmayı içeren ses seçeneğine cesaret edebilecektir. Çalışanların örgütlerinde algıladıkları iletişim serbestisini örgütün kültürü ve bağlı olarak gerçekleştiren uygulamalar belirleyecektir. Türk işletmelerinde genellikle, konu ile ilgili yapılmış diğer araştırma sonuçlarıyla da örtüşecek şekilde,

hiyerarşi eğiliminin ağır bastığı gözlemlenmektedir (Danışman ve Özgen, 2003: 113). Akademik örgütlerde de örneğin Erdem vd. (2015) çalışmasına göre akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdiği mevcut örgüt kültürü, durağanlık ve kontrol özelliklerine sahip hiyerarşidir. Toplumsal kültürle uyumlu biçimde, benzer yapıdaki üniversitelerin benzer kültürlere sahip olacağını söylemek mümkündür. Hiyerarşi kültürünü şekillendiren özellikler itaat, güç ve otorite kullanımınıdır. Kontrol özelliklerine sahip hiyerarşi kültürlerinde çalışanlardan söyleneni itiraz etmeden yapmaları beklenir (Danışman ve Özgen, 2003).

Çalışanın, sahip olduğu mizah duygusunu bilinçli bir muhalefet etme stratejisi olarak kullanıp kullanmadığını anlamak hem bireyler hem de işletmeler açısından ortaya çıkabilecek yanlış anlamalar ve olumsuzlukları engellemek ve daha pozitif bir iklim oluşturabilmek adına önemlidir. Bugünün kriz ve VUCA ortamında stresin zaten çok yüksek düzeyde yaşandığı işletmelerde pozitif bir çalışma ortamı hem fiziksel hem de psikolojik performans ve iyi oluşa katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu ilişkiyi araştıran çalışmaların oldukça sınırlı olması nedeniyle, bu çalışma hem uygulamacılara hem de literatüre katkıda bulunmak adına önemli görülmektedir. Tüm bu açıklamalardan hareketle, mizah duygusu ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili bilgi vermek ve üniversite çalışanları örneğinde mizah duygusunun örgütsel muhalefet davranışlarını nasıl etkilediğini araştırmak, bu çalışmanın amacı olarak belirlenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada öncelikle araştırmanın temel değişkenleri olan örgütsel muhalefet ve mizah ile ilgili kavramsal çerçeve hakkında bilgiler verilmiştir. Ardından yöntem açıklanarak araştırma sorularına yönelik olarak elde edilen bulgulara, sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

### 2.1. Örgütsel Muhalefet

Örgüt içinde alınan karar ve gerçekleştirilen uygulamalarla ilgili olarak yaşanan fikir ayrılıklarının ifade edilmesi “örgütsel muhalefet” olarak adlandırılmakta ve kendine özgü bir örgütsel iletişim biçimi olarak değerlendirilmektedir (Kassing, 2011: 74). Muhalefet, örgüt içinde birilerinin yaşanan anlaşmazlıklara karşılık vermesidir. Örgütsel muhalefeti biraz daha iyi anlayabilmek için, Hirschman’ın Çıkış-Ses-Bağlılık Modeli ve örgütsel etki kavramından bahsetmek yararlı olacaktır.

Hirschman’ın (1970) çalışanların memnuniyetsizlikle nasıl başa çıktıklarını açıklamak için tarif ettiği çıkış, ses ve bağlılık seçenekleri, Kassing (1997, 2011) tarafından çalışanların muhalefeti nasıl ifade ettiklerini anlamak üzere değerlendirilmiştir (Kassing 1997: 319). Hirschman’ın çalışan memnuniyetsizliğinin sonuçlarını açıkladığı bu modelinin ses seçeneğinde, herhangi bir değişime zorlamak üzere otoriteye itiraz ederek, sakıncalı durumlardan kaçmak yerine örgüt içinde değişim girişimini başlatmak niyeti vardır (Hirschman, 1970: 30-33). Çalışanlar, kötüleşen koşullarla karşılaştıklarında ayrılabilirler ya da ses çıkarabilirler. Burada çalışanın ayrılması, örgütten ayrılarak tatmin edici olmayan koşullardan kaçmak iken ses, tatmin edici olmayan koşulları örgütte kalarak içeriden değiştirmeye çalışmaktır (Hirschman 1970; Kassing 1997).

Örgütsel etki ise birinin, bir başkasının inanç ve davranışlarını kendi amaçları doğrultusunda değiştirmek için taktikler belirlemesidir (Garner, 2009: 199). Aslında hem muhalefet hem çalışan sesi çeşitli mesajlar kullanılarak ifade edilir ve mesajların içeriğinde, bir amir ya da üst kademelerden biri tarafından desteklenen bir konu ile ilgili olarak aynı fikirde olmamayı ifade etmek bulunur (Garner 2016: 415).

Örgütsel karar ve uygulamalar hakkında yöneticilerle aynı fikir ve hislere sahip olmamak ve bu farkı ilgili yerlere ya da tamamen ilgisiz insanlara ifade etmek, örgütsel muhalefet olarak tanımlanmaktadır. Memnun olunmayan koşulları, örgütte kalarak değiştirmeye çalışmak kolay değildir. Memnuniyetsizlikle başa çıkmak üzere ses seçeneğini tercih eden çalışan, eleştiri ve

itirazlarını, yanlış anlamalara sebebiyet vermeyecek ve yöneticinin olumsuz tutumuyla karşılaşmayacak şekilde ılımlı ve yumuşak bir ifade ile dile getirebilirse kendini rahat hissedecektir.

## 2.2. Muhalefet Davranışları ve Muhalefet Mesajları

Bir organizasyonda örgütsel muhalefet üç biçimde ortaya çıkmaktadır (Kassing 1997: 325-327):

**Açık muhalefet:** Örgütsel muhalefet davranış biçimlerinden biri olan açık muhalefet, muhalefetin örgütsel düzenlemelerde etkili olanlara ifade edilmesidir (Kassing, 2000b). Muhalefeti bu şekilde açık ve doğrudan ifade etmenin bir şartı da çalışanın herhangi bir misilleme ya da intikam davranışıyla karşı karşıya kalmayacağına inanılmasıdır. Böylece, çalışan, doğrudan ve açık olarak yönetime, yöneticisine (amirine) itiraz ve muhalefetini dile getirir (Kassing, 1998). Bu tür muhalefet yukarıya doğru muhalefet olarak görülür (Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing, 1997).

**Örtük muhalefet:** Çalışan, muhalefet davranışını açık biçimde sergileyemediğinde gizli ya da örtük olarak tabir edilen davranış biçimini sergiler. Mesela çalışanlar fikirlerini söylemek istediklerinde muhalefeti ifade etmek için yeterli yol bulamadıklarını düşünürlerse, hayal kırıklığına uğrarlar ve kurum içinde etkisi olmayanlara veya kendileri gibi hayal kırıklığına uğramış diğer çalışanlara mesajlarını iletme yoluna giderler (Kassing, 2000b). Bu muhalefet türü ise yatay muhalefettir (Kassing ve Armstrong, 2002; Kassing 1997).

**Dışsal muhalefet:** Kassing (1997), örgütsel muhalefetin örgütsel, ilişkisel ve bireysel etkilerinin değerlendirilmesinin misilleme riskinin yüksek olduğuna işaret etmesi durumunda, çalışanların muhalefet ifadelerini, yöneticilere değil başka bir yere (örneğin, işletme dışındaki iş arkadaşlarına, arkadaşlara ya da aileye) yönelttiklerini savunur (Kassing, 2002: 188-189). Dışsal muhalefetin muhatabı olan etkisiz iç kitle, eğer muhalefeti ele alma becerisi bulunmayan iş arkadaşları ise muhalefet iş arkadaşlarıyla yakınma veya şikâyet etmek üzere bir araya geldiklerinde ortaya çıkar. Bireyler böylece diğer çalışanlarla birlikte muhalefetlerini ifade ederler. Örneğin, dilekçeler imzalayabilir veya grevlere katılabilirler. Toplu eylemlerin sağlayacağı anonimlik sayesinde misilleme olasılığı azalır. Bu durumlarda bireysel muhalefet, daha büyük bir kolektif eylemin parçası olarak meydana geldiği için dışsallaşır (Kassing, 1997: 327).

İş yerinde muhalefetini ifade etmek, çalışan için dikkatli düşünmeyi ve stratejik davranmayı gerektiren ciddi bir girişimdir (Kassing, 1997, 2002, 2000b). Çünkü çalışanlar muhalefetlerini paylaşmaları gerektiğinde misillemeyle karşılaşacaklarından endişe duyabilirler (Graham, 1986; akt. Kassing, 1997). Garner (2009), örgütsel etki ile muhalefet arasındaki fark ve benzerlikleri, içerdikleri mesajların ortaya koyduğunu söyler. Bu mesajlar arasında dışa vurma ve mizah mesajlarının, muhalefet edenin, izleyicinin (muhatabın) muhalefete neden olan durum hakkında bir şeyler yapmasını beklemediğinde ortaya çıktığını savunur. Mizahı, muhalefet stratejilerinden biri olarak gösterir. Çalışanın muhalefetini ifade etme stratejisi olarak mizahın, gayri resmi biçimde memnuniyetsizliği iletme için kullanıldığını ve üzerinde fazla düşünmeden yapılan yorumlar veya şaka yapmak şeklinde gerçekleştiğini söyler. Muhalefet stratejisi olarak mizah, daha çok durumla ilgisi olmayan insanlara ve gruplara dolaylı mesajlar vermek şeklinde açıklanmıştır. Garner muhalefet mesajlarını incelediği çalışmasında, mesaj tiplerini yumuşak, sert ve rasyonel olarak sınıflandırır. Mizah, bu sınıflandırmada, duruma o kadar da dâhil olmayan insanlara verilen dolaylı mesajlar gibidir ve yumuşak kategoride yer alır (Garner, 2009: 211-214). Buna göre, örgütsel muhalefet biçimlerinden örtük ve dışsal muhalefet için mizahın kullanılması mümkündür. Hatta dışsal muhalefetin sağladığı anonimlik, memnuniyetsizliği iletme için üzerinde fazla düşünmeden yapılan yorumlar veya şaka yapmak şekline de dönüşebilir.

### 2.3. Mizah ve Mizah Duygusu

Mizah, Aristoteles'ten Kant'a ve Bergson'a kadar dünyanın en büyük filozoflarının ilgisini çeken bir konu olmuştur. Mizah karmaşık ve çok yönlüdür. Şakalar, kelime oyunları, komik hikâyeler, kahkahalar, alay etme, espri yapma ve aptal oynamak gibi mizahi davranışlar olarak kendini gösterir. Mizah ayrıca hiciv ve ironik açıklamalar biçiminde olabilir. Biçimi ne olursa olsun mizah, bir örgüt için yararlı veya zararlı olabilecek çıkarımları içinde barındırır (Lang ve Lee, 2010: 46). Mizah için bir tanım bulmaya ve birinin mizah anlayışına sahip olduğunu söylemenin ne anlama geldiğini açıklamaya çalışan araştırmacılara göre, mizahı tanımlamayı ve işlevselleştirmeyi zorlaştıran, aşağıda belirtilmiş bazı faktörler bulunmaktadır (Mesmer-Magnus vd., 2012: 156-157):

- “Mizah” ve “mizah anlayışı” terimleri çoğu zaman birbirinin yerine kullanılır,
- Mizah çok boyutludur,
- Mizah, çeşitli şekillerde ölçülür,
- Olumlu ve olumsuz olmak üzere çok sayıda mizah tarzı vardır.

Goffman'a (2009) göre, kültürü oluşturan değer yargıları ve hayatı devam ettirme zorunluluğu, bireylerin gerçek düşüncelerini saklamak için maskeler kullanarak performans sergilemelerini gerektirir. Performansı icra eden bireyleri oyuncu olarak tanımlayan Goffman, kişinin karakteriyle ilgili yargıların oluşmasında, sergilediği performansın önemini vurgular. Goffman'ın bu düşünceleri, mizahın protesto ve tahrip etme işlevi ve hiyerarşide kullanılması incelenirken önem taşımaktadır (Öğüt Eker, 2014: 11-12). Ancak Goffman, mizahı kullanmayı, genellikle yetkili kişilerin ayrıcalığı olarak görür yani yönetici, mizahı statü ve güç ilişkisini netleştirmek için kullanır. Benzer şekilde Dwyer (1991) mizahın, yönetici tarafından otoriterliği gizlemek için kullanıldığına işaret eder (Collinson, 2002: 274). Boyun eğmek zorunda olan yönetilenler ise kendilerini koruyacak mekanizmalar geliştirirler. Diğer taraftan Sosyal Etkileşim Kuramı'nda bahsedilen maskeler, düşünceleri saklamayı ve gülmenin tahrip edici işlevini ortaya çıkarır. Statü ve hakları kaybetme endişesi, yönetilenleri gerçek fikirlerini açıklamaktansa örtülü mücadele etmeye yönlendirir. Çünkü gerçek ve uygulama arasındaki farklılık, yönetileni huzursuz eder, gerilim ve baskı yaratır (Cantek ve Gönenç, 1999). Bu süreçteki maskelerden biri mizahtır ve mizah, sosyal ilişkilerimizi düzenlemek için kullandığımız performans biçimlerinden biridir.

Mizah, bireyler ve gruplar arası iletişimin gelişmesinde etkili bir faktördür. İnsan ilişkilerinin ve iletişimin olduğu her durumda mizaha rastlamak mümkündür. İletişimin amacı, göndericinin kodladığı mesajdaki düşünceleri alıcıda oluşturmaktır. Mizahın verdiği mesaj, bir durumu çarpıtarak gülünç hale getirmedir. Mizah bir iletişim dili olarak, sürecin olumlu ilerlemesine katkı sağlar. Çeşitli bakış açılarının bütünleştirilmesi ve aralarında köprü olma yeteneğine sahip olan mizah, insanlar arasındaki ilişkilerin geliştirilmesinde mesafelerin ortadan kaldırılmasını sağlar (Ölçekçi, 2016: 175-176).

Mizah tıpta tedavi edici ve bağışıklık sistemini güçlendirici özellikleriyle bilinirken, eğlence sektöründe eğlendirici, dinlendirici ve rahatlatıcı işleviyle ortaya çıkar. Pazarlama ve medyada ikna ve satış stratejileriyle; siyasette, protesto işleviyle; iş dünyasında ve yönetim ve organizasyonda ise hızlı düşünüp doğru karar verme ile kullanıldığına rastlanmaktadır (Öğüt Eker, 2014: 3). Öznesi insan olan ve sebepleri anlaşılması oldukça zor ve farklı etkenlere dayanan gülme, insanın keyiflenmesi ve toplumsallaşması yanında protesto etme ya da eleştirme ihtiyacı, savunma, alay etme ya da küçümseme amaçlarını karşılamak üzere kullanılabilir. Herhangi bir söz olmaksızın sadece gülme bile, zorba ve can sıkıcı kişilere karşı silah olarak kullanılabilir; böylece fizyolojik kaynaklı olmayan gülme mizahla ilişkilendirilerek açıklanır (Davulcu, 2015: 20-21).

Yücebaş'ın (2004) tanımına göre mizah, en iyi savunma silahıdır (akt. Davulcu, 2015). Düzenin bozulmasından rahatsız olan bireylerin, eleştirilerini muhatabına iletirken rahat olmasını sağlar. Böylece hem yapılmak istenen ama tedirginlik yaratan eleştiri yerini bulmuş olur hem de eleştiri

karşısında gelmesi muhtemel olan tepki yumuşatılmış olur. Ancak mizahın bu gücü, özgür ortamda kendini gösterecektir. Mizah güç dengesini değiştirip egemen gücü protesto etmeye olanak tanıyan ve zayıfın kullanabileceği bir araçtır. Mizah bu özgürlük hissinin sonucudur (Davulcu, 2015: 21-22). 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. Bir örgütte örgütsel demokrasiden bahsedebilmek için gerekli asgari koşullardan bazıları; taraflar 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 korunmasıdır (Sadykova ve Tutar, 2014: 2). Eleştirisini ya da itirazını dile getirmek isteyip bundan çekinen çalışanın bu şartların olmadığı örgütsel ortamda mizahı kullanması şaşırtıcı olmaz.

Mizahın felsefesi ve kuramları ciddi, ancak malzemesi eğlendiricidir; bu nedenle kendi içinde paradoks taşır. Bu paradoksal özelliklerinden biri mizahın hem negatif hem pozitif yönler barındırmasıdır. Daha çok gülmenin pozitif özellikleriyle dikkat çekmiş olsa da sosyal tarihte mizahın yıkıcı güç olduğuna da rastlanmaktadır. 16.yy. öncesinde Avrupalı filozoflar mizahı, insanı aşağılama, rencide etme üzerine kurulu negatif mizahla bağdaştırmış ve pozitif mizahın yararlılık işlevlerinden uzak görmüştür (Öğüt Eker, 2014: 5-6). Aslında mizah ve fiziksel göstergesi olan gülme, bazı insanların sahip olduğu diğerlerinden farklı algılama ve görme biçimidir.

Gündelik yaşam içerisinde eğlendirme ve rahatlatma gibi işlevlere sahip mizah, aynı zamanda toplumsal aksaklıkları fark ettirme ve muhalefet ve hatta iktidara karşı bir direniş yöntemidir. Siyasetle ilişkisinde bir hicvetme aracı olarak öne çıkan mizah, ellerinde bulundurdukları iktidar gücünü çıkarları doğrultusunda ve keyfi kullananlara karşı bir nevi kamuoyu denetimi işlevi görmektedir (Apaydın, 2006: 323; Ölçekçi, 2016: 174). Hiciv, toplum veya kurumlardaki haksızlıkları, aksaklıkları, çarpıklıkları, insan yaşamının kötü ve hoş gitmeyen yönlerini alaya alarak yermek ve tenkit etmektir. Hiciv, bu tenkit işini mizahla yapar. Hiciv, itiraz eder; ısıtır, güler, ıslık çalar, gürültü koparır (Baypınar, 1978).

Başkaldırı, protesto ve tahrip etme, gerilimi azaltma, savunma mekanizması olma, sorunlarla baş etme, savunma ve saldırı mesajları barındırma, dikkat çekme, itiraz etme ve kabullenmeme, mizahın gizli işlevleri arasında sayılmaktadır. Karşı bir görüş, duygu, düşünce, kabullenmeme, açıkça söylendiğinde ya da eyleme dönüştüğünde yasaklama veya cezalandırma uygulamalarıyla karşılaşılmasına rağmen, aynı durum, gizli bir protesto aracı olan mizahla dile getirildiğinde hoşgörülle karşılanmaktadır. Çünkü mizah, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik olarak baskı altında bulunan ve güç kaybeden insanın başvurduğu en etkili gizli silahtır (Cantek ve Gönenç, 1999). Güce sahip olanın karşısında, yönetilenin hakkını savunması ve aramasının yolu mizahtır, çünkü yapıldığında kişiyi riske atan davranışlar mizah aracılığıyla yeni bir şekle bürünür. Mizahın gizli işlevinden aldığı güçle birey, kendisine ve statüsüne zarar gelmeyeceğinden emindir. Bu anlamda mizah, hem başkaldırı ve karşı duruşu temsil eder hem de rahatlatma duygusu yaratır. Yönetilen için koruyucu maske olan mizah, statü farklılıklarını şeffaflaştıran, mutsuzluk ve hayal kırıklığından uzaklaştıran bir sosyalizasyon aracıdır. Örgüt ortamında, hiyerarşik konum farklılıklarından kaynaklanan gerilimin kaçınılmaz olduğu durumlarda, yönetilenin mizahı kullanması statü farklarının eritilmesine ve mizahın korumasında, yönetenin eleştirilmesi ve sorgulanmasına imkân verir (Öğüt Eker, 2014: 29-34). Eleştiri, karşı çıkma ve değiştirme potansiyeli ve fonksiyonu ile mizah, örgütteki sosyal bütünleşmeyi ve kurulan güç ilişkilerini belirler (Westwood ve Rhodes, 2007: 7-9) ve yeniden düzenler.

## 2.4. Mizah Tarzları

Martin vd. (2003) mizahın olumlu ve olumsuz yönlerini ele almışlar ve mizahın günlük kullanımında uyumlu tarzları (kendini geliştiren mizah ve katılımcı mizah) ve uyumsuz tarzları (saldırgan mizah

ve kendini yıkıcı mizah) açıklayan mizah duygusu modelini oluşturmuşlardır. Mizahın günlük kullanımındaki dört farklı tarzı tanımlayan bu modele göre; kişi mizahı belirli bir amaçla kullanmaktadır. Mizah, kişi tarafından kendi yararına ya da başkalarıyla ilişkilerine katkıda bulunmak amacıyla da kullanılabilir. Bu uyumlu tarzdaki mizahtır. Diğer yandan kişi, mizahı birilerinin aleyhine olacak şekilde yani kendisine ya da başkalarına zarar verici ve yaralayıcı biçimde kullanabilir. Bu durumda uyumsuz mizahtan bahsedilir (Yerlikaya, 2009: 30).

*Kendini geliştireci mizah:* Kişinin olumsuz duygulardan kaçınmasını sağlarken bir yandan da herhangi bir olaya karşı gerçekçi bakış açısını sürdürmesine izin veren sağlıklı bir savunma mekanizmasıdır (Martin vd., 2003: 53-54) Bu tür mizah sayesinde, baş etmek üzere, strese karşı tampon mekanizması oluşturulur. Kavramsal olarak mizah yoluyla başa çıkma ile ilişkili olan bu mizah tarzına sahip bireyler, örneğin, yaşam hakkında genel olarak mizahi bir bakış açısını yansıtan tutum sergilerler (Yerlikaya, 2003: 14)

*Katılımcı mizah:* Kendini ve başkalarını onaylayan ve muhtemelen kişilerarası uyumu ve çekiciliği artıran düşmanca olmayan hoşgörülü mizah kullanımınıdır (Martin vd., 2003: 53) Bu mizah tarzından yararlanan bireyler, komik şeyler söylemek için mizah kullanır ve ilişkileri kolaylaştırmak, başkalarını eğlendirmek için şakalar kullanırlar (Martin vd., 2003: 53; Yerlikaya, 2003: 14).

*Saldırgan mizah:* Alay, aşağılama veya küçük düşürücü mizah kullanımınıdır. Mizahın, başkaları üzerindeki potansiyel etkisini (örneğin, cinsiyetçi veya ırkçı mizah) dikkate almadan ifade edilmesidir. Kişinin, başkalarını incitme veya yabancılaştırma olasılığı yüksek olan komik şeyler söyleme dürtüsüne direnmekte zorlandığı mizah ifadeleridir (Martin vd., 2003: 54). Saldırgan mizah, sözel saldırganlığın bir tezahürü olabilir (Infante ve Rancer, 1996). İşyerinde sözlü olarak agresif iletişim kullanılmasının açık muhalefetle ters yönlü ilişkili olduğu bilinmektedir (Kassing ve Avtgis, 1999).

*Kendini yıkıcı mizah:* Kendini sevdirmek veya onay almak için kendi aleyhine komik şeyler yaparak veya söyleyerek başkalarını eğlendirme girişimleridir. Bu tarzı seçen bireyler için, mizahın, olumsuz duyguların altında yatanları gizlemek veya problemlerle yapıcı bir şekilde uğraşmaktan kaçınmak için mizahi davranışlarda bulunma eğilimini içerdiği varsayılmaktadır (Martin vd., 2003: 54). Diğer insanları incitmeyi hedefleyen saldırgan mizah, kendini yıkıcı mizahtan çok daha düşmanca ve ilişkisel olarak zarar vericidir (Avtgis ve Taber, 2006: 17). Özetle çalışanlar buldukları örgütsel ortam içinde birçok farklı duruma bağlı olarak farklı mizah türlerini kullanabilirler.

## 2.5. Mizah Anlayışı ve Örgütsel Muhalefet Davranışı: Literatür İncelemesi

Örgütsel bağlamda, mizahın paradoksal düzeni güç kavramıyla kendini gösterir. Çünkü mizah, yönetilen taraf olduğunda, iktidarla mücadele sırasında bastırılmış olan duyguları simgeler. Bu anlamda mizah, yönetenle yönetilen arasındaki mücadelede hem gerilim yaratma hem gerilimi azaltma özelliğine sahiptir (Öğüt Eker, 2014: 7). Örgütsel muhalefet, çalışanların hoşnutsuzlukları ve etik olmayan bazı uygulamalar hakkında geri bildirimde bulunabilmesi nedeniyle de ayrıca önemli bir iletişim biçimidir. Muhalefet, örgütlere iyileştirme ve yenilik için fırsatlar sağlar. Bununla birlikte, yöneticiler genellikle çalışanların muhalefetini fark etmekte ve bunlara yanıt vermekte başarısız olmaktadır. Örgütlerdeki güç farklılıkları iletişimi engeller. Ancak, mizah güç farklılıklarını yıkmak için bir araç ve bir muhalefet biçimi olarak kullanılabilir (Croucher vd., 2018). Bu çalışmanın amacı çalışanların mizahı kullanma biçimlerinin örgütsel iletişim sürecinin bir örneği olan muhalefet üzerindeki etkisini belirlemektir.

Muhalefet mesajları, birinin, kendi amaçları doğrultusunda, başka birinin inanç ve/veya davranışlarını değiştirmek üzere sergilediği taktiklerdir. Mizah da (şaka yapma, iğneleme ya da sarcasm) bu mesajlar arasında sayılır ve memnuniyetsizliği informal yoldan bildirmek ve ciddiyetsiz yorumlar yapmak şeklinde açıklanır. Garner'ın (2009) çalışmasına göre, muhalefet edenler, muhalefete sebep olan durumlarla ilgili olarak hedef kitlenin herhangi bir şey yapabileceğinden ümidi



kestiğinde mizahla mesaj vermektedir (Garner, 2009: 420). Ayrıca mizahı kullanmak muhalefet ettiğini saklamanın bir yoludur (Kassing 2011: 93). Böylece, eğer ihtiyaç duyuluyorsa, muhalefet etmenin yönetim tarafından gelebilecek tehlikesinden kaçılabilir.

Ackroyd ve Thompson'a (1999) göre mizah bir direniş silahıdır ve sinizmi, yabancılaşmayı ve hayal kırıklığını ifade etmenin bir aracı olarak kullanılmaktadır (akt. Collinson 2002: 270). Mizahın kullanıldığı toplumsal ilişkilerde eleştiriye maruz kalanların tepkisi, doğrudan eleştiri alanların tepkisinden daha yumuşak olacaktır (Davulcu, 2015: 23). Şakalaşma mekanizması, kişinin hem kendi tedirginliğini bastırması hem de karşıdakinde olumsuz tepki oluşturmadan duygularını açığa çıkarmasını sağlar (Öğüt Eker, 2014: 38). O halde hem ümitsiz durumda hem de muhalefet etmenin olası zararlarından korunabilmek üzere stres yaratan etki ile baş edebilmek için, duygu merkezli baş etme stratejisinden yararlanıldığı gibi (Kassing, 2011a) baş etme stratejisi olarak mizahın, muhalefet mesajı olarak kullanımı da mümkün olabilir. Çalışan dile getirmek istediği olumsuzluğun etkisini azaltmak için şaka yapmak, şakaya vurmak, şaka yoluyla söylemek gibi yumuşatıcı stratejilerden yararlanabilir.

Stres yaşanmasına sebep olan pek çok nedenin bireysel ve çevresel olarak farklı kategorilere dâhil edilerek incelendiği araştırmalarda iletişim kurmanın kendisi bile aslında bir stres faktörü olarak belirlenmiştir. Etkili iletişim kurma becerisi ise stresin olumsuz etkilerini azaltmada bireye yardımcıdır. Çünkü iletişim sürecinde insanlar birbirlerinin ne söylendiğinden ziyade mesajın nasıl söylendiğine odaklanırlar. İletişime konu olan mesajın “nasıl söylendiği” ile kastedilen, söylenenin tehlike, tehdit ya da kayıp yaratıp yaratmayacağıdır (Gürbüz ve Sığırı, 2015: 279). Muhalefet, bireylerin karşıt görüşlerini ifade etmeleri anlamına gelen bir iletişim konusudur. Bireyler zaman zaman memnun olmadıkları karar ve uygulamaları, bu düzenlemeleri yapanlara bildirme ihtiyacı duyabilir. Bu bildirimlerin dikkate alınması ve gereken düzeltmelerin yapılması için karşıt fikirlerin ifadesi sırasında en uygun dilin kullanılması oldukça önemlidir. Bireyler şikâyet konusu olan endişelerini ya da değişmesini istedikleri durumları, karşı tarafı ikna edebilecek biçimde iletebilmek için etkili iletişim becerileri sergilemelidir. Bu süreçte itiraz ve şikâyetlerin, ilgili kişileri rahatsız etmeden dile getirilmesi muhalefet eden kişinin yaşadığı baskıyı azaltacaktır. Bu sırada mizah, belirli bir iletişim sürecinin havasını değiştirebilecek bir araçtır. Mizahi dil kullanma, bireyin, kendisinden söylenmesi beklenmeyen, istenmeyen şeylerin ifade edebilmesini kolaylaştıracak bir yoldur.

Muhalefeti dile getirmenin yarattığı stresi incelediği bir çalışmada Kassing (2011a), baş etme stratejilerinin açık, örtük ve dışsal muhalefet ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu belirlemiştir. Çeşitli kuruluşlardaki çalışanlardan oluşan örnek üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, duygu odaklı baş etme stratejilerinin kullanımı ve çalışanların muhalefeti nasıl dile getirdikleri araştırılmıştır. Çalışanların, (yönetime) açık muhalefet için inkâr ve davranışsal geri çekilme stratejilerini; (iş arkadaşları ile paylaşılan) örtük muhalefet için davranışsal geri çekilme ve duygularını açığa vurma şeklindeki başa çıkma stratejilerini; işyerindeki etkisiz arkadaşlarına, iş dışındaki arkadaşlarına ve aile üyelerine ise inkâr ve duygularını açığa vurma stratejilerini yansıttıkları belirlenmiştir. Kassing'in bu çalışmasının çıkış noktası, çalışanların aykırı görüşlerini yönetime bildirmek istedikleri durumda stres yaşama ihtimalleridir. Kassing'e göre, örgütte yönetime muhalefet etmek, çalışan için örgütteki konumu, kariyeri ve iş yeri ilişkileri açısından sorunlu durumlara sebep olabilir. Muhalefet etme davranışı stres yaratmakta ve bireyler, bu stresin üstesinden gelebilmek için duygu odaklı baş etme stratejilerinden faydalanmaktadır (Kassing, 2011a: 225).

Lazarus ve Folkman stresi, “birey ile birey tarafından kaynaklarını tüketecek ya da aşacak ve iyi oluş halini tehlikeye sokacak şekilde değerlendirilen, çevresi arasındaki özel bir ilişki” olarak tanımlar (Lazarus ve Folkman, 1984: 19). Başa çıkma ise “kişinin kaynaklarını zorlayan veya aşan diye değerlendirdiği belirli dış ve/veya iç talepleri yönetmek için sürekli değişen bilişsel ve davranışsal çabaları”dır (Lazarus ve Folkman, 1984: 141). Bir başka ifadeyle stres, “bir durumu kendi psikolojik kaynaklarımızın uygun şekilde başa çıkabileceğinden daha büyük olarak değerlendirdiğimiz ya da yorumladığımızda ortaya çıkan kaygı verici veya tehdit edici bir duygu”dur (Yerlikaya, 2009: 40-41). Başa çıkma ise; insanın kendi kaynakları, değerleri ve bağlanmaları ile

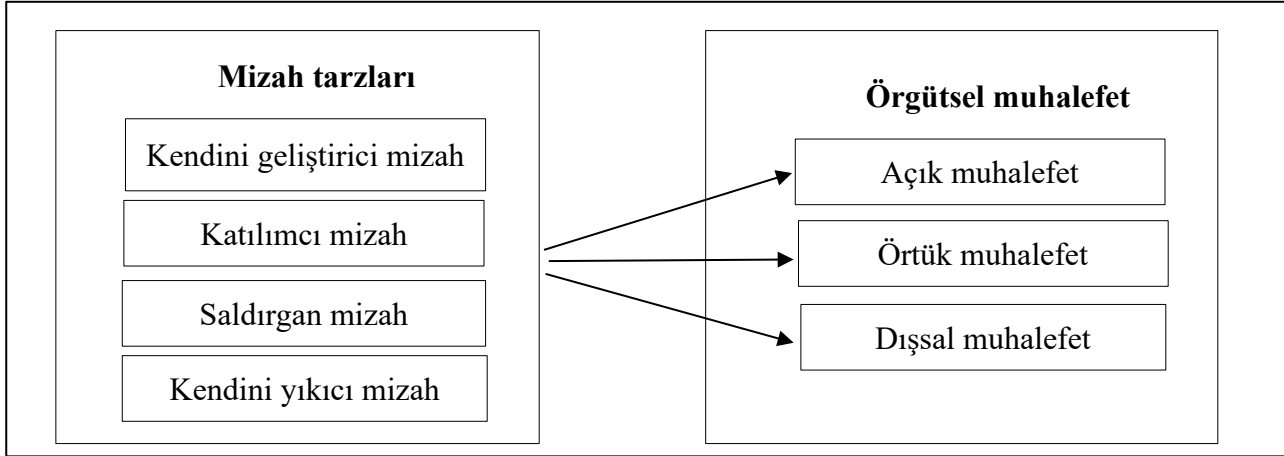
kendi kaynaklarına, bağlanmalarına ve zorlamalarına sahip çevresi arasındaki etkileşimdir (Yerlikaya, 2009: 46; Kassing 2011a: 226). Muhalifler, karşıt görüşlerini ya da hoşnutsuzluğunu ifade etmenin getireceği riskleri göz önünde bulundurmanın yarattığı stresi yaşar (Kassing 2011: 167-168). Memnuniyetsizliğini veya itirazını dile getirmek isteyen ve bunun için yollar arayan muhalif, bir soruna çözüm bulmak için bir amiriyle iletişime geçebilir, sadece rahatlamak için bir iş arkadaşına dert yanabilir ya da bir politika hakkında alaycı bir yorum yaparak mizah stratejisini kullanabilir (Garner, 2012). Bu açıklamalardan hareketle, başa çıkma, insanın bir çevre içinde farklı istek, beklenti ve kaynakları kullanan diğerleri ile yaşadığı mücadele olup çatışma ve muhalefet de bu mücadeleden doğmaktadır. Muhalefet etmek yani hoşnut olmadığı durumlarda fikirlerini açıkça söyleme ihtiyacı, çalışmada strese sebep olur. Bu durumda çalışanların karşıt görüşlerini serbestçe açığa vurabilmek için mizaha başvurmaları olasıdır. Böyle durumlarda bazı bireyler mizahtan medet umar ve şakalaşmayı ya da söyleyeceklerini komik biçimde ifade etmeyi savunma mekanizması olarak kullanabilirler.

Mizah bir kişilik özelliği şeklinde, örgütsel muhalefetin bireysel faktörleri arasında yer alabilir. Bireyin kişilik özellikleri arasında mizah duygusu varsa, stresli ya da tehdit algılanan durumlarda mizahtan yararlandığı gibi muhalefet bildirimini mizahın koruyuculuğundan yararlanarak gerçekleştirebilir. Garner'a göre mizah, duruma o kadar da dâhil olmayan insanlara dolaylı mesajlar vermek gibidir ve yumuşak kategoride yer alır (Garner, 2009: 211-214). Buna göre, örgütsel muhalefet için mizahın kullanılması muhtemeldir. Hatta dışsal muhalefetin sağladığı anonimlik, memnuniyetsizliği iletmek için üzerinde fazla düşünmeden yapılan yorumlar veya şakalar şekline dönüşebilir. Bir iletişim biçimi olarak mizah dolaylı ve muğlaktır ve sadece ilgili kişiler için ortak olan örtük bilgi içinde anlamlıdır (Kahn, 1989).

Çalışanlar, itiraz ve memnuniyetsizliklerini dile getirmek ve karşılığında düzeltilmesi konusunda adım atıldığını görmek isterler. Hirschman'a (1970) göre, memnuniyetsiz çalışan aktif ya da pasif ve yapıcı ve yıkıcı olmak üzere çeşitli stratejiler izler. Örgütün uygulama ve kararları hakkındaki karşıt fikirlerini dile getirebilmenin yolunu arayan çalışanlar (Kassing 1997, 1998, 2011), örgütte, itirazlarını ifade etmek için seslerini duyurmak isteyebilir. Ancak, sesini duyurmaya çalışma her zaman çalışanın beklediği düzenlemelerle sonuçlanmayabileceği gibi, yönetim tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanabilir. Bu nedenle hem tepkileri yumuşatmak hem de muhalefeti ifade etmenin yaratacağı stresle baş edebilmek için, mizahı kullanmak çözüm olabilir. Elbette kişiler arasında mizahın kullanılması bakımından farklar mevcuttur, dolayısıyla kişilerin mizahtan bir baş etme stratejisi olarak yararlanır yararlanmadıkları ve hangi mizah tarzını benimsedikleri değerlendirilmelidir.

Buraya kadar çeşitli ilişkileriyle açıklanan kavramsal çerçeve, çalışanların karşıt görüşlerini ifade etmek istediklerinde bazı stratejiler izlemek durumunda kalabileceklerini göstermektedir. Stratejiler hem karşıt görüşlerin ya da memnuniyetsizliğin ifadesi olan muhalefet davranışları hem de muhalefet ifadesinin verdiği mesaj şeklinde konu edilegelmiştir. Çalışanların muhalefet ifadesi esnasında çeşitli davranışlar göstermelerinin, stratejiler belirlemelerinin ve muhalefet ifadesinin mesaj içermesinin sebebi, karşılaşılma olasılığı olan tepkilerdir. Muhalefet, yöneticinin tepkisine sebep olmasa bile ciddiye alınmayabilir, düzeltici uygulamalarla sonuçlanmayabilir. O halde, çalışanın muhalefet etmesi aynı zamanda stres yaratır. Bu çalışmada üniversitedeki akademik ve idari personelin, işyerinde muhalefet ederken mizahı kullanıp kullanmadıkları ve hangi muhalefet davranışlarına yöneldikleri incelenmiştir. Örgütsel muhalefet üzerine ve mizah anlayışı üzerine literatürde çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen muhalefet stratejisi olarak mizah anlayışından yararlanmanın araştırıldığı ve üniversite ortamının incelendiği çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma sonuçlarının bu boşluğun doldurulmasına hizmet edeceği düşünülmektedir. Muhalefet davranışındaki stres azaltıcı unsur (rahatlatıcı etken) olarak mizahtan yararlanmanın muhalefet davranışları üzerine etkisini belirleyebilmek amacıyla aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur:

- Bireylerin sahip oldukları mizah tarzının muhalefet davranışlarına etkisi var mıdır?
- Hangi mizah tarzı hangi örgütsel muhalefet davranışını açıklamaktadır?



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3. Yöntem

Araştırmanın amacı, bireylerin sahip olduğu mizah anlayışının örgütsel muhalefetin sergilenmesinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Böylece çalışanların sahip oldukları mizah tarzı ve itirazlarını hangi muhalefet türüyle ifade ettiklerini görmek mümkündür. Çatışma yönetimi, mizah ve işyeri ilişkileri üzerine yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak anket araştırması ve nicel analizler kullanılmıştır (Garner vd., 2016: 39). Yukarıda bahsedilen kavramlarla, araştırmanın değişkenleri; örgütsel muhalefet ve mizah tarzları şeklinde oluşturulmuştur.

Anket yöntemi ile yapılan bu çalışmanın Etik Kurul izni 21.04.2021 tarih ve 21/01 karar no ile alınmıştır. Anket; mizah tarzları ölçeği, örgütsel muhalefet ölçeği ve demografik sorulardan oluşmaktadır. SPSS programıyla açıklayıcı faktör analizleri (AFA), korelasyon ve çoklu regresyon analizleri; AMOS programlarıyla doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler, pandemi kısıtlamaları sebebiyle dağıt-topla yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Sağlıklı yorum yapabilmek için anket geri dönüş oranının %70-80'in üzerinde olması beklenir ancak yüz yüze yapılmayan anketler için geri dönüş oranları düşebilir (Şener, 2005). Araştırma bir devlet üniversitesinin çeşitli birimlerindeki akademik ve idari personeli (5 birimde yaklaşık 285 personel) ile gönüllülük temelinde gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme ile 152 kişiye ulaşılmıştır. Bilinen evren büyüklüğüne göre hesaplanmış örneklem sayısı 160 civarındadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 128; Şahin ve Kartal, 2011: 169). Faktör analizlerinin uygulanmasında genel bir kural olarak gözlem sayısının, değişken sayısının 3-4 katı olması ya da ideal olarak 5 katı olması (Nakip ve Yaraş, 2017: 534) beklenir. AFA'nın sağlıklı olabilmesi için istenen yeterli örneklem sayısı yakalanmıştır.

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %48'i (n=73) kadın ve %50'si (n=76) erkektir. Katılımcıların %2'si (n=3) 25 ve altı, %13,2'si (n=20) 26-30, %36,2'si (n=55) 31-35, %21,1'i (n=32) 36-40 ve %39'u (n=39) da 41 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %22,4'ü (n=34) idari ve %76,3'ü (n=116) akademik personeldir.

*Mizah Tarzları Ölçeği:* Mizahın kullanımının örgütte muhalefet etmeye etkisini incelemek amacıyla, mizahın günlük kullanımındaki bireysel farklılıkları belirlemeye yönelik geliştirilen mizah tarzları ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır (Martin vd., 2003). Ölçekte ikisi uyumlu, ikisi uyumsuz olmak üzere dört farklı mizah tarzını ölçmeyi hedefleyen dört alt ölçek bulunmakta ve alt ölçekler; Katılımcı Mizah (KM), Kendini Geliştirici Mizah (KGM), Saldırgan Mizah (SM) ve Kendini Yıkıcı Mizah (KYM) olarak adlandırılmaktadır. 'Kesinlikle Katılmıyorum' ile 'Tamamıyla Katılıyorum' arasında değişen 5'li likert tipi bir derecelendirmenin kullanıldığı alt ölçeklerin her biri 8'er maddeden oluşmakta ve ölçekte ters yönde puanlanan on bir madde bulunmaktadır (Yerlikaya, 2009: 77). Mizah tarzı, "insanları güldürmekten hoşlanırım" gibi ifadelerle katılımcı mizah (KM); "tek başıma bile

olsam çoğunlukla yaşamın gariplikleriyle eğlenirim” gibi kendini geliştirici mizah (KGM); “birisi hata yaptığında çoğunlukla onunla bu konuda dalga geçerim” gibi ifadelerle saldırgan mizah (SM) ve “insanların benimle dalga geçmelerine ya da bana gülmelerine gereğinden fazla izin veriyorum” gibi ifadelerle kendini yıkıcı mizah (KYM) boyutları ile ölçülmektedir. Mizah tarzları ölçeği daha önce Yerlikaya (2009) çalışmasında kullanılmış olup, alt ölçekler için sırasıyla 0.78, 0.83, 0.64 ve 0.65 düzeyinde Cronbach’s Alpha katsayıları elde edilmiştir. Bu çalışmanın AFA sonucu ortaya çıkan yapısına göre ölçeğin  $\alpha$  değeri 0,855 ve alt boyutları itibariyle  $\alpha$  değerleri ise KM 0.847; KGM 0.841; KYM 0.590; SM 0.652 olarak hesaplanmıştır.

Mizah tarzları ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek üzere açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. AFA’da, temel bileşenler analizi ile eğilimi gösteren maddelerin olması durumunda direct oblimin döndürme (11) tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin aslında, her bir mizah tarzında 8 ifade bulunmaktadır. Ancak, katılımcı mizah boyutunda 29 numaralı, kendini geliştirici mizah boyutunda 2 ve 22 numaralı ifadeler düşük faktör yükü olması sebebiyle (çapraz yüklenme sebebiyle) ölçekten çıkarılmıştır. Kendini yıkıcı mizah boyutundaki 3 numaralı ifadenin saldırgan mizah boyutuna ve saldırgan mizah boyutundaki 15 numaralı ifadenin de kendini yıkıcı mizah boyutuna yüklendiği görülmüştür. Böylece, AFA sonucunda ölçeğin 19 ifadeden oluştuğu ve iki boyutta birer ifadenin orijinalinden farklı bir yapıda belirlendiği görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test değerleri ile ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. İlgili değerler ve AFA sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Mizah Tarzları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	KM	KYM	KGM	SM
9.Başımdan geçen komik şeyleri anlatarak insanları pek güldürmem*	,777			
21.İnsanları güldürmekten hoşlanırım	,761			
17.Genellikle fikra anlatmaktan ve insanları eğlendirmekten hoşlanmam*	,714			
1.Genellikle çok fazla gülmem ya da başkalarıyla şakalaşmam*	,710			
13.Yakın arkadaşlarımla çok sık şakalaşır ve gülerim	,651			
25.Arkadaşlarımla çok sık şakalaşmam*	,559			
5.İnsanları güldürmek için çok fazla uğraşmam gerekmez-doğuştan esprili bir insan gibiyimdir	,504			
12.Çoğunlukla kendi güçsüzlüklerim, gaflarım ya da hatalarımla ilgili gülünç şeylerden söz ederek, insanların beni daha çok sevmesini ya da kabul etmesini sağlamaya çalışırım		,729		
15.İnsanların, mizahı başkalarını eleştirmek ya da aşağılamak için kullanmalarından hoşlanmam*		,717		
16. Çoğunlukla kendi kendimi kötöleyen ya da alaya alan espriler yapmam*		,709		
18.Tek başıyysam ve mutsuzsam, kendimi neşelendirecek gülünç şeyler düşünmeye çalışırım			,871	
10.Üzgün ya da mutsuzsam, kendimi daha iyi hissetmek için genellikle o durumla ilgili gülünç bir şeyler düşünmeye çalışırım			,788	
30.Neşelenmek için başkalarıyla birlikte olmam gerekmez, genellikle tek başımayken bile gülecek şeyler bulabilirim			,782	
26.Tecrübelerime göre bir durumun eğlendirici yanlarını düşünmek, sorunlarla başa çıkmada çoğunlukla etkili bir yoldur			,611	
14.Yaşama karşı takındığım mizahi bakış açısı, benim olaylar karşısında aşırı derecede üzülmemi ya da kederlenmemi önler			,594	
6.Tek başıma bile olsam çoğunlukla yaşamın gariplikleriyle eğlenirim			,589	
3.Birisi hata yaptığında çoğunlukla onunla bu konuda dalga geçerim				,777
11. Espri yaparken ya da komik bir şey söylerken genellikle karşımdakilerin bunu nasıl kaldıracağını pek önemsemem				,764
4.İnsanların benimle dalga geçmelerine ya da bana gülmelerine gereğinden fazla izin veriyorum				,700

\*Ters kodlanan ifadeler; KMO = 0,836; Bartlett Test 1061,501; Açıklanan Varyans %58,028

**Örgütsel Muhalefet Ölçeği:** Çalışanların muhalefetlerini nasıl dile getirdiklerini belirlemek amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen 20 ifadeli örgütsel muhalefet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek açık muhalefet, örtük muhalefet ve dışsal muhalefet alt boyutları oluşturan 9'u ters kodlanan 20 ifadeli örgütsel muhalefet ölçeği (ODS)'dir. Ölçekte "işyerimdeki yetersizliklerin giderilmesiyle ilgili olarak amirime ya da yönetime öneriler sunarım" gibi 9 ifadeden oluşan açık muhalefet; "işyerinde olan bitenle ilgili düşüncelerimden diğer çalışanları haberdar ederim" gibi 5 ifadeden oluşan örtük muhalefet ve "işyerinde alınan kararlarla ilgili endişelerimi ailemle ve iş dışından arkadaşlarımla tartışırım" gibi 6 ifadeden oluşan dışsal muhalefet alt boyutları bulunmaktadır. 'Kesinlikle katılmıyorum' ile 'kesinlikle katılıyorum' arasında değişen 5'li likert tipi derecelendirmenin kullanıldığı ölçeğin AFA sonucu ortaya çıkan yapısı için Cronbach's Alpha değeri  $\alpha=0,687$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının  $\alpha$  değerleri açık muhalefet 0.697, örtük muhalefet 0.794 ve dışsal muhalefet 0.461 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca ölçek için daha önce de örneğin Yıldız (2013) çalışmasında ve Cenkci ve Ötken (2014) çalışmasında geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmıştır.

Örgütsel muhalefet ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek üzere açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Öncelikle AFA'da temel bileşenler (principal component) analizi yapılmış ancak faktör yükleri birbirine yakın olan ya da birden fazla faktörde yer alma eğilimi gösteren maddelerin olması durumunda "direct oblimin" eksen döndürmesi (7) tekniğine başvurulmuştur. Ölçeğin aslında, açık muhalefet için 9, örtük muhalefet için 5 ifade ve dışsal muhalefet için 6 ifade bulunmaktadır. Ancak, açık muhalefet boyutunda 1,4,5,9,17 numaralı; örtük muhalefet boyutunda 3 ve 6 numaralı; dışsal muhalefet boyutunda ise 10,16,20 ifadeler düşük faktör yükü olması sebebiyle (çapraz yüklenme sebebiyle) ölçekten çıkarılmıştır. Açık muhalefet boyutundaki 11 numaralı ifadenin örtük muhalefet boyutuna yüklendiği görülmüştür. Böylece, AFA sonucunda ölçeğin 10 ifade ve 3 boyutla oluştuğu açık ve örtük muhalefet boyutu için bir ifadenin orijinalinden farklı bir yapıda belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test değerleri ile ölçeklerin faktör analizine uygunluğu, örneklem büyüklüğünün yeterliliği ve verilerin normal dağılıp dağılmadığı belirlenmiştir. İlgili değerler ve AFA sonuçları Tablo2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	AçıkM	ÖrtükM	DışsalM
15. İşyerimdeki yetersizliklerin giderilmesiyle ilgili olarak amirime ya da yönetime öneriler sunarım	,828		
19. Çalışanlara adaletsiz davranıldığını düşündüğüm durumlarda bunu yönetimle konuşurum	,784		
13. İşyerinde alınan kararları sorguladığımda bu durumu amirime ya da yönetimden birine bildiririm	,720		
8. İşyeri politikalarından memnun olmadığımda bunu herkesin bilmesini sağlarım		,830	
12. İşyerinde olan bitenle ilgili düşüncelerimden diğer çalışanları haberdar ederim		,815	
11. Uygun olmayan örgütsel değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirime ya da yönetime bildiririm		,773	
18. İşyerindeki sorunlarla ilgili şikâyetlerimi çalışma arkadaşlarıma nadiren söylerim*		,691	
2. İş konularıyla ilgili endişelerimi evde tartışmaktan kaçınırım*			,784
7. İşle ilgili şikâyetlerimi ailemin yanında dile getirmemeyi alışkanlık haline getirdim*			,663
14. İşyerinde yaşadığım endişelerimi eşime/sevgilime ya da iş dışından arkadaşlarıma nadiren anlatırım*			,581

\*Ters kodlanan ifadeler; KMO = 0,719; Bartlett Test 357,867; Açıklanan Varyans %60,340

AFA'dan sonra, mizah tarzları ve örgütsel muhalefet ölçeklerine AMOS ile DFA uygulanmış ve uyum iyiliği değerleri Tablo3'te verilmiştir. DFA neticesinde, ilgili ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin yazındaki kabul edilebilir değerler içinde ve üstünde olduğu tespit edilmiştir. Tablo3'te görüldüğü üzere analiz sonucunda ortaya çıkan CFI ve GFI değerlerinin 1'e yakın olması, modelin verilere iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. Buna göre, iki ölçeğin de CFI değerlerinin 0,90

üzerinde olması model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA ve SRMR değerlerinin <0,50 olması iyi uyumu ve 0,50-0,10 aralığında yer alan değerleri kabul edilebilir uyumu (Gürbüz, 2011, 2021);  $\chi^2/df$  oranının ise 0-2 arasındaki değerleri mükemmel uyum olduğunu göstermektedir (Bayram, 2013).

**Tablo 3.** Mizah Tarzları ve Örgütsel Muhalefet Ölçekleri için Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	SRMR	CFI	GFI
Mizah Tarzları Ölçeği	1,645	,065	,0750	,904	,877
Örgütsel Muhalefet Ölçeği	1,733	,070	,0761	,927	,934

Gözlemlerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığını test etmek üzere değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Bu iki değer -1.5 ve +1.5 değer aralığında olması gerektiği ifade edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2020). Tablo 4'te çalışmanın değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin istenen aralıklarda olduğu gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenlerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Kendini geliştirici mizah	-0,336	-0,364
Katılımcı mizah	-0,506	-0,090
Saldırgan mizah	0,684	0,210
Kendini yıkıcı mizah	0,731	-0,022
Açık muhalefet	-0,347	0,027
Örtük muhalefet	0,134	-0,741
Dışsal muhalefet	-0,135	-0,104

#### 4. Bulgular

Çalışmada bireylerin sahip olduğu mizah duygusunun örgütsel muhalefet davranışları üzerindeki etkisini belirlemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına geçmeden önce değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 5'te sunulmuştur. Boyut ortalamalarına ilişkin olarak üçün üstündeki değerler olumlu yönlerdeki tutumları ifade etmektedir (Gürbüz, 2011). Buna göre, katılımcı mizah (3,64) ve kendini geliştirici mizahın (3,38) yani uyumlu mizah tarzının ağır bastığı ve kendini yıkıcı mizah (2,11) ve saldırgan mizaha (2,33) yani uyumsuz mizah tarzına yönelik tutumların olumsuz olduğu görülmektedir. Örtük muhalefete (2,79) açık (3,39) ve dışsal (2,97) muhalefetten daha düşük yönelim olduğu görülmektedir. Açık muhalefet ortalamasının görece yüksek olması ve açık muhalefetle dışsal muhalefet arasında ters yönlü ve anlamlı ilişkinin bulunması ( $r = -,219; p < 0.01$ ) çalışanların, memnuniyetsizliklerini ya da itirazlarını doğrudan ve yönetime dile getirmeyi tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Açık muhalefetle örtük muhalefet arasındaki aynı yönlü anlamlı ilişki ( $r = ,235; p < 0.01$ ) ise dışsal muhalefetten kaçıldığı durumda açık ve örtük muhalefet stratejilerinden uygun olana başvurulduğu şeklinde yorumlanabilir. Açık muhalefete yönelim (3,39) daha yüksek derecede ortaya çıktığı halde mizah tarzlarıyla daha yüksek seviyede anlamlı ilişki içinde olan boyut dışsal muhalefettir. Kendini geliştirici mizah tarzı ile açık muhalefet arasında anlamlı ve pozitif yönlü ( $r = ,156; p < 0.05$ ) ve saldırgan mizah tarzı ile açık muhalefet arasında anlamlı ve negatif yönlü ( $r = -,155; p < 0.05$ ) ilişki görülmektedir. Kendini geliştirici mizah tarzı ile dışsal muhalefet arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu görülmektedir ( $r = -,378; p < 0.01$ ).

**Tablo 5.** Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları (n=152)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1.Katılımcı Mizah	3,64	0,81	1						
2.Kendini Yıkıcı Mizah	2,11	0,85	,227**	1					
3.Kendini Geliştirici Mizah	3,38	0,84	,539**	,133	1				
4.Saldırgan Mizah	2,33	0,93	,220**	,291**	,242**	1			
5.Açık Muhalefet	3,39	0,86	,084	-,001	,156*	-,155*	1		
6.Örtük Muhalefet	2,79	0,95	-,113	,094	-,063	-,018	,235**	1	
7.Dışsal Muhalefet	2,97	0,79	-,078	-,052	-,378**	-,013	-,219**	-,031	1

Bağımsız değişkenler mizah tarzlarının (katılımcı mizah, kendini geliştirici mizah, saldırgan mizah, kendini yıkıcı mizah) bağımlı değişken örgütsel muhalefeti (açık muhalefet, örtük muhalefet, dışsal muhalefet) açıklama durumunu inceleyen çoklu regresyon sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=152)

Değişkenler	B	S.H.	$\beta$	Sig.
Katılımcı Mizah	,021	,102	,020	,836
Kendini Geliştirici Mizah	,196	,098	,193	,046
Kendini Yıkıcı Mizah	,032	,085	,032	,709
Saldırgan Mizah	-,199	,079	-,216	,013
Sabit	3,049	,361		,000
Bağımlı Değişken: Açık muhalefet $R^2 = 0,065$ ; $F(4,147)=2,559$ ; $p<0.001$ (Sig.) 0,041				
Değişkenler	B	S.H.	$\beta$	Sig.
Katılımcı Mizah	-,162	,116	-,137	,165
Kendini Geliştirici Mizah	-,001	,110	-,001	,994
Kendini Yıkıcı Mizah	,147	,096	,132	,127
Saldırgan Mizah	-,027	,089	-,026	,764
Sabit	3,133	,408		,000
Bağımlı Değişken Örtük Muhalefet $R^2 = 0,028$ ; $F(4,147)=1,077$ ; $p>0.001$ (Sig.) 0,370				
Değişkenler	B	S.H.	$\beta$	Sig.
Katılımcı Mizah	,175	,089	,178	,051
Kendini Geliştirici Mizah	-,459	,085	-,487	,000
Kendini Yıkıcı Mizah	-,048	,074	-,051	,522
Saldırgan Mizah	,069	,069	,082	,320
Sabit	3,829	,314		,000
Bağımlı Değişken: Dışsal Muhalefet $R^2 = 0,172$ ; $F(4,147)=7,627$ ; $p<0.001$ (Sig.) 0,000				

Çoklu regresyon gibi birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu modellerde, bu değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık sorunu olmadığı belirlenmelidir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 267-268). Çoklu doğrusal bağlantının tespitinde kullanılan yaklaşımlardan biri, VIF değeridir (Albayrak, 2005; erişim tarihi 2022: 110).  $VIF \geq 10$  ise anlamlı çoklu doğrusal bağlantı problemi vardır (Tabachnick ve Fidell, 2020). Analiz çıktılarına bakıldığında, kritik değerlerin  $VIF \geq 10$  değerinin çok çok altında olması sebebiyle çoklu eş doğrusallık sorunu bulunmamaktadır (Büyükuysal ve Öz, 2016: 111-112). Çoklu regresyon analiz sonuçlarının örtük muhalefet için anlamlı olmadığı görülmektedir. Analiz sonuçları açık muhalefet [ $F(4,147)=2,559$ ;  $p<0.001$ ] ve dışsal muhalefet için anlamlıdır [ $F(4,147)=7,627$ ;  $p<0.001$ ]. Düzeltmiş  $R^2$  değerleri açık muhalefet için

0,065 ve dışsal muhalefet için 0,172'dir. Yani açık muhalefetteki değişimin % 0,6'sı ve dışsal muhalefetteki değişimin ancak %17'si mizah tarzları değişkenleriyle açıklanmaktadır. Kendini geliştirici ( $\beta = ,196$ ;  $p < 0,01$ ) ve saldırgan mizahın ( $\beta = -,199$ ;  $p < 0,01$ ) muhalefet davranışlarına etkisi anlamlıdır. Ancak, kendini geliştirici mizah açık muhalefeti pozitif etkilerken, saldırgan mizahın açık muhalefete etkisi negatif yönlüdür. Öte yandan, yalnızca kendini geliştirici mizahın dışsal muhalefete katkısı anlamlıdır ( $\beta = -,459$ ;  $p < 0,01$ ), diğer mizah tarzlarının dışsal muhalefete anlamlı katkısı bulunmamıştır. Bu da düzeltilmiş  $R^2$  değerinin  $R^2$  değerinden daha küçük olmasını açıklar (Gürbüz ve Şahin, 2015). Buna göre, çalışanlar, kendini geliştirici mizahtan yararlandıkça dışsal muhalefet davranışından kaçınmaktadırlar. Kendini geliştirici mizah ya da aslında uyumlu mizahtan yararlanan çalışanların açık muhalefet davranışına yöneldikleri görülmektedir. Saldırgan mizah tarzına sahip olanların da açık muhalefetten kaçındıkları anlaşılmaktadır. Bireylerin uyumlu mizahtan yararlandıkça açık muhalefet yaptıkları; uyumsuz mizaha yöneldikçe açık muhalefet davranışından uzaklaştıkları anlaşılmaktadır. Collinson astların, üstlerinin huzurunda şaka yapmaktan kaçındıkları ya da mizahı tehdit edici olmayan hale getirme eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Collinson, 2002: 274). Sonuçların daha önceki çalışmalarla ifade edilmiş olan bazı tespitlerle uyumlu olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçları bireylerin mizah duygusuna sahip olduklarını ve uyumlu mizahtan yararlandıklarını göstermektedir. Öte yandan, çalışanlar örgütsel muhalefet için daha çok açık muhalefete başvurmakta ve dışsal muhalefeti örtük muhalefetten daha çok kullanmaktadır. Mizahtan yararlanmanın muhalefet stratejisi olarak kullanılmasına gelindiğinde ise uyumlu mizah anlayışına (kendini geliştirici mizah) sahip olan bireylerin dışsal muhalefet yapmaktan kaçtıkları görülmektedir. Uyumlu mizahtan yararlanan bireylerin açık muhalefet yaptıkları ve saldırgan mizah tarzına sahip olanların bu tür muhalefetten kaçındıkları ortaya çıkmaktadır. Kendini geliştirici mizahtan yararlanan çalışanların, dışsal muhalefet yerine açık muhalefete yöneldikleri anlaşılmaktadır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, işyerinde bireylerin farklı mizah türlerinden yararlanmalarına odaklanarak, mizah anlayışlarını muhalefet ifadesi olarak kullanıp kullanmadıkları araştırılmıştır. Çalışma sürecinde her ne kadar katılımcıların kişiliklerinin etkisi araştırmaya dâhil edilmemişse de mizahın bir kişilik özelliği olmasından hareketle muhalefet davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Buna bağlı olarak, muhalefeti etkileyen bireysel faktörlerin araştırılmış olduğu söylenebilir. Gülme eylemi üzerine düşünen ilk filozoflar Aristoteles ve Platon, gülme eylemini olumsuz bir davranış olarak değerlendirmiş ve insanlarla alay etmenin yasaklanması gerektiğini savunmuşlardır. Diğer taraftan Kierkegaard ise ani heyecanların insanda gülmeye neden olduğunu söylemektedir. Oysa gülme insana özgü olup sebepleri arasında keyiflenme olduğu kadar, toplumsallaşma, protesto etme, savunma, eleştirme, alay etme ve küçümseme bulunabilmektedir (akt. Davulcu, 2015: 19-21). Bireyler için, içinde bulunulandan farklı bir durum arayışı, memnuniyetsiz olmaktan kaynaklanabileceği gibi daha iyisini aramaktan da kaynaklanabilir. Mizahı kullanabilen kişiler olaylara farklı yaklaşabilen, çoğunluğun görmediğini görebilen hatta karşılıklarına seçenek sunulduğunda, olmayan seçeneği aklına getirebilen kişilerdir. Mevcuttan başka alternatiflerin de olduğunu akla getirebilmek hem zekânın hem de mizahi bakışın bir sonucu olabilir ya da tam tersi olarak sunulan seçeneklerin dışında cevap verebilen kişiler mizahı yaratmış olurlar.

Klasik yönetim anlayışının çalışanı en yakından gözetimle işinin başında tutmaya gayret etmesi, amirle işçi arasındaki katı ilişkiyi beslemiştir. Rasyonellik, verimlilik ve kuralcılık beklentileri yönetenle yönetilenler arasında iki tarafın da işten zevk almasını güçleştiren bir duvar örmüştür. Güç ve otorite ilişkileri, karar verenlerle kararları uygulayanları ayırmaya devam etse de günümüzde astlar ile üstler arasındaki ilişki bu denli katı değildir. Ancak yine de otoriteye karşı gelmek kolay değildir. Herhangi bir eleştirisini ya da itirazını dile getirmekten çekinen astların mizah duygusu desteğiyle, söylemek istediklerini yumuşatma yolunu seçmesi mümkündür. Bu çalışmada,



akademide bireylerin muhalefet ifadesi için mizah duygusunu kullanıp kullanmadıkları merak edilmiştir. Çalışmanın sonucu olarak, bireylerin uyumlu mizah tarzına sahip oldukları; kendini geliştirici mizahtan yararlanarak açık muhalefet davranışı göstererek dışsal muhalefetten kaçındıkları söylenebilir. Genel olarak kamu kurumlarının hiyerarşinin belirgin olduğu rol kültürüne ve bürokratik yönetim tarzına daha yatkın bir yapıya (Örs, 2010) ve Türk işletmelerinin hiyerarşi eğilimine (Danışman ve Özgen, 2003) sahip olduğu bilinmektedir. Öte yandan eğitim seviyesi yükseldikçe, kamu örgütlerinde otorite ve resmiyete, örgüt içi kurallara ve alınan kararlara bağlılığın daha fazla olduğu bilinmektedir (Nar, 2021). Kamu örgütlerinin ve özellikle de yükseköğretim kurumlarının kendine özgü kültürleri ve sınırlayıcı koşulları dikkate alındığında çalışmamızın sonuçları anlamlıdır. Katılımcılar buldukları kurum içinde yine örneklem bağlamında (eğitim düzeyinin yüksekliği, resmiyet, otorite ve kurallara bağlılık...gibi) hem ortamı ılımlı hale getirecek stratejileri tercih ederken hem de açık muhalefet sergileyebilmektedirler.

Çalışmanın faktör analizi sonuçlarına göre bireyler, açık muhalefette “işyerimdeki yetersizliklerin giderilmesiyle ilgili olarak amirime ya da yönetime öneriler sunarım”, “çalışanlara adaletsiz davranıldığını düşündüğüm durumlarda bunu yönetimle konuşurum”, “işyerinde alınan kararları sorguladığımda bu durumu amirime ya da yönetimden birine bildiririm” ifadelerinin kendilerini tanımladığını göstermişlerdir. Dışsal muhalefette ise “iş konularıyla ilgili endişelerimi evde tartışmaktan kaçınırım”, “işle ilgili şikâyetlerimi ailemin yanında dile getirmemeyi alışkanlık haline getirdim”, “işyerinde yaşadığım endişelerimi eşime/sevgilime ya da iş dışından arkadaşlarıma nadiren anlatırım” (üçü de ters kodlanan ifadeler) ifadelerinin kendilerini tanımladığını göstermişlerdir. Kendini geliştirici mizahın kullanımı ile ilgili olarak, “tek başıyysam ve mutsuzsam, kendimi neşelendirecek gülünç şeyler düşünmeye çalışırım”, “üzgün ya da mutsuzsam, kendimi daha iyi hissetmek için genellikle o durumla ilgili gülünç bir şeyler düşünmeye çalışırım”, “neşelenmek için başkalarıyla birlikte olmam gerekmez, genellikle tek başıyymken bile gülecek şeyler bulabilirim”, “tecrübelerime göre bir durumun eğlendirici yanlarını düşünmek, sorunlarla başa çıkmada çoğunlukla etkili bir yoldur”, “yaşama karşı takındığım mizahi bakış açısı, benim olaylar karşısında aşırı derecede üzülmemi ya da kederlenmemi önler”, “tek başıyyma bile olsam çoğunlukla yaşamın gariplikleriyle eğlenirim” ifadeleriyle kendilerini tanımladıkları görülür. Saldırgan mizaha sahip olanların, “birisini hata yaptığında çoğunlukla onunla bu konuda dalga geçerim”, “espri yaparken ya da komik bir şey söylerken genellikle karşımdakilerin bunu nasıl kaldıracağını pek önemsemem” gibi ifadelerle kendilerini tanımladıkları görülmektedir. Açık muhalefet ve kendini geliştirici mizah açıklamalarına göre çalışanlar, itirazlarından, karşıt görüş ve endişelerinden yöneticilere bahsederken kendilerini güvende hissetmek ve yaşanan stresten rahatlama sağlamak üzere gülünç, neşeli, eğlenceli yaklaşım benimsemektedir. Bu tercihler, kendini geliştirici mizahtan yararlanmayı artırırken saldırgan mizahtan uzak durmayı gerektirir. Açık muhalefet yaparken kendini geliştirici mizahtan yararlananlar esasen muhalefetin riskli yanını bu şekilde yumuşatabilmektedir. Öte yandan, Kassing ve Avtgis’e (1999) göre işyerinde sözlü olarak agresif iletişim kullanılması açık muhalefetle ters yönlü ilişkilidir. O halde saldırgan mizaha yatkın olanların açık muhalefetten kaçındığı sonucunu görmek şartıdır değildir.

Kassing’e (1997) göre dışsal muhalefet, bir anlamda ihmaldir çünkü çalışanlar örgütsel düzenlemeyi etkilemek için muhalefetlerini etkili kitlelere yöneltmeye çalışmak yerine muhalif kaygıyı doğrudan ele alma becerisi olmayan iş arkadaşlarına ifade etmekte ya da yakınma oturumlarında gerçekleştirilmektedir. Dışsal muhalefet diğer yandan çıkış seçeneğine benzetilmektedir, çünkü çalışanlar şikâyetlerini etkili iç muhataplar yerine dış muhataplara ya da içerdeki ilgisiz çalışma arkadaşlarına bildirmeyi tercih etmektedir. Çalışanlar gerçekte örgütten fiziksel olarak ayrılmasalar da örgütsel sınırların dışında muhalefeti dillendirerek bir dereceye kadar psikolojik çıkış yaşayabilirler (Kassing, 1997: 327). Dışsal muhalefet, çalışanın itirazını, çelişen fikirlerini ilgili kişiye ya da hiyerarşik basamağa, karşı karşıya gelmeden ifade etmesidir. Çalışan, bu tür muhalefette itirazın düşmanca algılanacağına ve sonuç olarak misillemeyle karşılaşacağına inandığından iş dışından ve etki gücü bulunmayan muhataplar edinir. Bu dış muhataplarla beraber muhalefete konu olan durumu ifade etme yetisi bulunmayan iş arkadaşları da seçilebilir. Burada muhatapın tamamen

iş dışından ya da işyerinden ama konuyla ilgisiz kişilerden hangisinden seçilmesi, muhalefet mesajı bakımından ipucu verebilir. Çalışan konuyla tamamen ilgisiz iş dışı muhataplara bildirim yaparken mizah ihtiyacı duymazken, iş yerinde ilgisiz kişilerin bulunduğu ortamlarda konuşurken mizahı kullanabilir. Buna göre çalışanlar, endişelerinden tamamen iş dışında ilgisiz kişilere bahsetmekte ve kendilerini üzen endişelendiren durumlardan gülünç, neşeli, eğlenceli yaklaşımla kaçınılmaktadırlar. Bu tercihler, kendini geliştirici mizahtan yararlanma artarken dışsal muhalefetin azalması sonucunun bir açıklaması olabilir. Kendini geliştirici mizahtan yararlanabilenler dışsal muhalefet yerine açık muhalefet stratejisine cesaret edebilmektedir.

Çalışmanın neticesi, açık muhalefet ortalamasının dışsal muhalefet ortalamasından ve örtük muhalefet ortalamasından yüksek olduğunu göstermektedir. Açık muhalefet uyumlu mizah tarzlarından kendini geliştirici mizahla pozitif yönlü ilişkilidir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, tüm bağımsız değişkenler açık muhalefetin %0,6'sını ve dışsal muhalefetin %17'sini açıklamaktadır. Açık ve dışsal muhalefetteki değişiklikler, mizah tarzları değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Kendini geliştirici mizah ve saldırgan mizahın açık muhalefete ve yine kendini geliştirici mizahın dışsal muhalefete anlamlı katkısı vardır. Kendini geliştirici mizah açık muhalefeti pozitif yönde, dışsal muhalefeti ise negatif yönde etkilemektedir. Saldırgan mizah açık muhalefeti negatif yönde etkilemektedir. Bu sonuçların, daha önceki çalışmalarla ifade edilmiş olan bazı tespitlerle örtüştüğünün görüldüğü analiz yorumlarında belirtilmiştir. Mizah unsurları, zaman zaman ortamı yumuşatmak için, bazen de söylenmek istenenleri yumuşatmak için kullanılagelmiştir. Aslında herkesin konuşmak istediği ama çekindiği durumlarda kimi bireyler şakaları ve insanları güldüreceğini düşündüğü sözleri kullanarak diğerlerinin hislerine tercüman olur. O halde, işletme karar ve politikalarından ya da yöneticisinin karar ve davranışlarından memnun olmayan çalışanların da mizahı itirazlarını dile getirme yolu olarak kullanmalarına rastlamak söz konusu olabilir. Örneğin, Kassing'in (1997, 1998) tanımladığı açık muhalefet, değişmesi istenilenlerin etkisi olacak kişilere bildirilmesidir. Ancak gerek yöneticinin hoş karşılamama ihtimali gerekse çalışanın uygun ifadeleri kullanmadaki yetersizliği, muhalefetin dile getirilmesi sırasında olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Muhalefet etmenin taşıdığı riskler ve yarattığı stres göz önünde bulundurulduğunda, mizahı kullanma becerisine sahip çalışan, muhalefetini ifade etmek için (gülünmese de) mizah stratejilerinden faydalanabilir. Bu çalışmanın örnekleme kapsamında bireylerin kendini geliştirici mizaha yatkın olduklarında dışsal muhalefetten kaçındıkları ve açık muhalefete yöneldikleri görülmüştür. Uyumlu mizahı (kendini geliştirici) kullanmanın açık muhalefet stratejisine etkisi anlamlı ve pozitif yönlü; uyumsuz (saldırgan) mizahın açık muhalefet stratejisine etkisi anlamlı ve negatif yönlüdür.

Kavramsal çerçevede bahsedildiği üzere mizahı kullanmak bir muhalefet stratejisidir. Mizah birey, grup veya örgütlerde olumlu duygular ve bilişler üreten eğlenceli iletişimlerden oluşur. Oysa bu iletişimi bir taraf komik bulurken diğer taraf komik bulmayabilir (Romero ve Cruthirds, 2006). Kassing (1997), muhalefetin gösterilmesinde etkili bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerden bahseder. Çalışanın amiriyle olan etkileşimi mizahın kullanılıp kullanılmayacağını belirleyebilir. Örgütün kültürü ya da örgütsel iklimi çalışanlar arasındaki ve çalışanlarla yöneticileri arasındaki iletişimin gerçekleşme biçimini etkiler. Örgüt ortamı şartlarına bağlı olarak çalışanların iletişim biçimleri örgütten örgüte değişecektir. Konunun farklı kültürlerle sahip örgütlerde incelenmesi sonraki çalışmalar için öneri olabilir. İlerleyen çalışmalarda, mizah ile muhalefet arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde ilişkisel ve örgütsel faktörler de önemsenmelidir. Örgütte karşıt fikirler dile getirilirken mizahtan nasıl yararlanabileceğini anlamak için mizahın herkes tarafından anlaşıldığını varsaymak mümkündür ancak muhalefetin bildirilmesini kolaylaştıran mizahın muhatap tarafından nasıl algılandığı da ayrıca araştırma önerisi olabilir.

Bu çalışmanın araştırma amacı çerçevesinde iki kavram arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma yalnızca bir üniversitede sınırlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup sonuçların genelleştirilmesi yapılamamaktadır. Ancak bireylerin sahip oldukları mizah anlayışının, memnuniyetsizliklerini dile getirmek üzere bir strateji olarak kullanılıp kullanılmadığını incelemek üzere yapılan bu çalışma konuyla ilgili keşifsel ipucu sağlayabilir. Üst

konumunda olanların sahip olduğu mizah anlayışının, astların muhalefet etmelerini cesaretlendirici olduğuna ilişkin çalışmalar (Sidelinger ve Tatum 2019; Gürler ve Yirci 2021) bulunmakla birlikte, çalışanın sahip olduğu mizah anlayışından hareketle hangi muhalefet türünü seçtiğine ilişkin araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonuçlarının literatürdeki benzerliği için şimdilik sadece Gürler ve Yirci (2021) çalışması örnek verilebilmektedir. İlgili çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet arasında pozitif yönde düşük bir ilişkiye rastlanmış ve sonuçlar okullarda iletişim kanallarının açık olmasının ve öğretmenlerin muhalif düşüncelerini okul yönetimine rahatlıkla dile getirilebilmesinin bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Yine bu çalışmaya göre, yöneticilerin sahip olduğu mizah anlayışı astların seçeceği muhalefet davranışlarıyla ilişkilidir (Gürler ve Yirci, 2021). Bizim çalışmamız ise akademik ve idari personelin sahip olduğu mizah anlayışı ile gösterdiği muhalefet davranışını açıklamaya çalışmaktadır. Akademide yapılan çalışmalar içinde Balkan ve Oran (2017) örgütsel sessizlik algılamalarını incelemiştir. Yine sessizlik üzerine yapılan bir başka çalışmada Akbaş vd. (2020) sessizlik ve yaşam doyumu ilişkisini incelemiştir. Özaslan (2014) çalışması akademisyenlerle ve muhalefet etme üzerine gerçekleştirilmiş olup dekanların açık muhalefete yükledikleri anlam incelenmiştir. Bu çalışmaya göre, akademide ast konumunda olanların muhalefet dile getirmelerinin amirleri nezdinde farklı anlamları vardır. Çalışmanın sonuçlarından birine göre, dekanlar yönetimleri altındaki akademisyenlerin gösterdikleri muhalefet davranışlarının amaçları arasında, muhalefete konu sorunun uyandırdığı olumsuz duyguyu ifade etmeyi görmektedir. Öte yandan muhalefet stratejisinin dekanın tutumuna bağlı olduğu belirlenmiştir (Özaslan, 2014: 11). Bu sonuçlar Gürler ve Yirci (2021) sonuçlarıyla birlikte değerlendirildiğinde amirin, asttan gelen itiraz etme davranışına karşı tutumu ve amirin mizah anlayışı, ast konumundaki akademisyenler için muhalefet etme bakımından rahatlama sağlayabileceği gibi muhalefet davranışlarının engellenmesine de sebep olabilir. Bu engellenme algısı çalışanın örgütsel muhalefet davranışındaki tercihlerine ve muhalefet mesajlarını nasıl ileteceğine yansıtacaktır. Akademi özelinde kurum içi iletişimin desteklenmesi bakımından tedbir, öneri, şikâyet ya da itirazların dile getirilmesi konusunda endişeleri ortadan kaldırmak için kalite uygulamalarına uyum kapsamında memnuniyet anketlerine önem vermek çözüm olabilir.

Örgütsel muhalefet, çeşitli kamu kurumlarında, eğitim kurumlarında veya sağlık çalışanları arasında incelenmiş olsa da muhalefet ve mizah konusunda akademide yapılmış bir çalışmaya yerli literatürde rastlanmamıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalar, benzer örneklem üzerinde unvanlar da değerlendirmeye alınarak ya da farklı ve daha fazla sayıdaki örneklerde gerçekleştirilebilir. Mizah duygusunun bir kişilik özelliği olmasının yanı sıra kişilik özelliklerinin belirlenmesi için de bir başka değişken daha eklenerek yeni bir araştırma yapılabilir. Ayrıca, astlarla üstler arasındaki ilişkinin kalitesini belirleyen lider-üye etkileşimi ile muhalefetin ortaya çıktığı ilişki faktörleri ve örgütsel faktörlerin incelenmesini sağlayacak başka değişkenler eklenebilir. Örneklem genişletilmesinin ya da farklı değişkenlerin eklenmesinin, mizah duygusu ile örgütsel muhalefet davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamada ileriye yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- Akbaş M. ve Gemlik N. (2020). Örgütsel sessizlik ve yaşam doyumu ilişkisi: Vakıf üniversitesi akademisyenleri üzerine bir araştırma. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(3), 98-126.
- Albayrak, A. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde en küçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Apaydın, M., (2006). *Tanzimat'tan sonra mizah ve hiciv*. Türk Edebiyatı Tarihi, Cilt 3, Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Avtgis, T., ve Taber, K. (2006). "I laughed so hard my side hurts, or is that an ulcer?" The influence of work humor on job stress, job satisfaction, and burnout among print media employees. *Communication Research Reports*, 23(1), 13-18.

- Avtgis, T., Thomas-Maddox, C., Taylor, E., ve Patterson, B. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Balkan Akan B. ve Oran F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Baypınar, Y. (1978). Hiciv kavramı üzerine bir inceleme. *Ankara Üniversitesi Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 29(1-4), 31-37.
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ezgi Kitabevi.
- Butler, N. (2015). Joking aside: Theorizing laughter in organizations. *Culture and Organization*, 21(1), 42-58.
- Büyükuysal, M., ve Öz, İ. (2016). Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 110-114.
- Cantek, L., ve Gönenç, L. (1999). *Muhalefet defteri Türkiye'de mizah dergileri ve karikatür*. Yapı Kredi Yayınları.
- Cenkci, T., ve Ötken, A. B. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 404-412.
- Collinson, D. (2002). Managing humour. *Journal of Management Studies*, 39(3), 269-288.
- Croucher, S., Kelly, S., ve Chen, H. (2018). Cross-cultural issues on organizational dissent and humor orientation. *Business Communication Research and Practice*, 1(2), 102-105.
- Danışman A. ve Özgen H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Davulcu, E. (2015). *II. Meşrutiyet Dönemi mizah basınında Osmanlı modernleşmesi ve eleştirel konular*. Palet Yayınları.
- Dwyer, T. (1991). Humor, power, and change in organizations. *Human Relations*, 44(1), 1-19.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2015). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88. <https://dergipark.org.tr/en/pub/erciyesiibd/issue/5893/78002>
- Garner, J. (2009). When things go wrong at work: An exploration of organizational dissent messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. (2012). Making waves at work: Perceived effectiveness and appropriateness of organizational dissent messages. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 224-240.
- Garner, J., Chandler, R., ve Wallace, J. (2015). Nothing to laugh about: Student interns' use of humor in response to workplace dissatisfaction. *Southern Communication Journal*, 80(2), 102-118.
- Garner, J. (2016). Simulating dissent: Mapping the life span of organizational dissent using agent-based modeling". *Western Journal of Communication*, 80(4), 414-434.
- Garner, J., Ragland, J., Leite, M., Young, J., Summers, S., Pool, Gentry; Taylor, Samuel; Tian, Xi; Reyes, Eduardo; Haynes, Micah; Ivy, Trey. (2016). A long look back: an analysis of 50 years of organizational communication research (1964-2013). *Review of Communication Research* (4), 29-64.
- Garner, J., (2017). An examination of organizational dissent events and communication channels: perspectives of a dissenter, supervisors, and coworkers. *Communication Reports*, 30(1), 26-38.
- Graham, E. E., Papa, M. J., ve Brooks, G. P. (1992). Functions of humor in conversation: Conceptualization and measurement. *Western Journal of Communication*, 56(2), 161-183.
- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 397-418.
- Gürbüz, S., ve Sığırı, Ü. (2015). Örgütsel davranışa giriş: Yönetim bilimi ve örgütsel davranış alanının kuramsal gelişimi. Ü. Sığırı, ve S. Gürbüz (Ed), *Örgütsel davranış içinde* (s. 1). Beta Yayınları.

- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2021). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürler, M., ve Yirci, R. (2021). Okul yöneticilerinin mizah davranışları ile örgütsel muhalefet ilişkisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 164-182.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and State*. Harvard University Press.
- Infante, D. A. and Rancer, A.S. (1996). Argumentativeness and verbal aggressiveness: A review of recent theory and research. *Communication Yearbook*, 19, 319-352.
- Kahn W. A. (1989). Toward a sense of organizational humor: Implications for organizational diagnosis and change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 25(1), 45-63.
- Kassing, J. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332
- Kassing, J. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J., ve Avtgis, T. A. (1999). Examining the relationship between organizational dissent and aggressive communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-70.
- Kassing, J., ve Armstrong, T. (2002). Someone's going to hear about this. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. (2011). *Dissent in Organizations*. Polity Press.
- Kassing, J. W. (2011a). Stressing out about dissent: Examining the relationship between coping strategies and dissent expression. *Communication Research Reports*, 28(3), 225-234.
- Kassing, J., ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56.
- Lang, J., ve Lee, C. (2010). Workplace humor and organizational creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 46-60.
- Lazarus, R., ve Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Lefcourt, H. M.; Davidson, K.; Shepherd, R.; Phillips, M.; Prkachin, K.; Mills, D. (1995). Perspective-taking humor: Accounting for stress moderation. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 14(4), 373-391.
- Lynch, O. (2009). Kitchen Antics: The importance of humor and maintaining professionalism at work. *Journal of Applied Communication Research*, 37(4), 444-464.
- Martin, R. A., ve Lefcourt, H. M. (1983). Sense of humor as a moderator of the relation between stressors and moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(6), 1313-1324.
- Martin, R., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., ve Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, (37), 48-75.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D., ve Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Nakip M. ve Yaraş E. (2017). *Pazarlamada araştırma teknikleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Nar, M. Ş. (2021). Kamu ve özel sektör örgütlerinde kültürel bileşenlerin etkileri: Nicel bir araştırma. *Turkish Studies*, 16(1), 263-284.
- Öğüt Eker, G. (2014). *İnsan kültür mizah: Eğlence endüstrisinde tüketim nesnesi olarak mizah*. Grafiker Yayınları.
- Ölçekçi, H. (2016). Türkiye'de milliyetçi mizah örneği: Çaylak Dergisi. *Humanities Sciences*, 11(3), 172-188.

- Örs, Nihan. (2010). *Örgüt kültürü tipleri ile yönetim tarzları arasındaki ilişkinin kamu örgütlerinde incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özaslan G. (2104). Dean's perceptions of upward dissent messages from their underlings. *Journal of Ethical Educational Leadership*, 1(12), 1-17.
- Romero, E., ve Cruthirds, K. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Sadykova, G., ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Sidelinger, R., ve Tatum, N. (2019). Instructor humor as a moderator of instructors' inappropriate conversations and instructional dissent. *College Teaching*, 67(2), 120-129.
- Şahin, A. ve Burak K., A. Şahin ve B. Kartal (Ed.) (2011). *Pazarlama araştırması*. Lisans Yayıncılık.
- Tabachnick, B., ve Fidell, L. (2020). E. M. Baloğlu (Ed.) *Çok değişkenli istatistiklerin kullanımı*. Nobel Yayıncılık.
- Unilever. (2022, 28 Eylül). *Unilever iş ilkeleri kuralları ve buna bağlı politikalar*. <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/8582e9513de29dbdda57a97072854a309d8791e5.pdf>
- Westwood, R., ve Rhodes, C. (2007). *Humour, work, and organization*. Routledge.
- Williams, R., ve Clouse, R. (1991). (07.11.2019). *Humor as a management technique: Its impact on school culture and climate*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED337866.pdf>
- Yerlikaya, E. (2003). *Mizah tarzları ölçeğinin (The humor styles questionnaire) uyarlama çalışması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Yerlikaya, E. (2009). *Üniversite öğrencilerinin mizah tarzları ile algılanan stres, kaygı ve depresyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.
- Zeng, C., Permyakova, T., Smolianina, E., ve Morozova, I. (2020). Exploring the relationships between employee burnout organizational dissent and work-family culture in Russian organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, 49(2), 113-132.