

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ULUSLARARASI ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ LİDER PROTOTİPLERİNİN
KÜLTÜREL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
MELİHAT EVGİ**

GAZİANTEP – 2018

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ULUSLARARASI ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ LİDER PROTOTİPLERİNİN
KÜLTÜREL ÖZELLİKLERE GÖRE FARKLILAŞMA DURUMU**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MELİHAT EVGİ

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR.MAZLUM ÇELİK

GAZİANTEP – 2018



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
YÜKSEK LİSANS KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Melihat EVGİ** tarafından hazırlanan “**Uluslararası Örgüt Çalışanlarının Lider Prototiplerinin Kültürel Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu**” başlıklı tez, **10 / 01 / 2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Görevi

Unvanı, Adı ve Soyadı

İmzası:

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK

Jüri Başkanı

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Jüri Üyesi

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Antalya Bilim Üniversitesi

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Yakup DURMAZ

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

.....
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Projesi olarak sunduğum “Uluslararası Örgüt Çalışanlarının Lider Prototipleri Kültürel Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 10/01/2019

Melihat EVGİ



ÖNSÖZ

Günümüzde liderlik ve özellikle örtük liderlik çalışmaları, liderlik alanında yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu bağlamda bir organizasyon içerisinde en önemli başarı faktörlerinden birisi olarak değerlendirilen nokta etkili lideri belirleme ve seçme yeteneğidir. Bu yetenek ne kadar iyi olursa organizasyonun başarı eğilimi o derece de artmaktadır. Kültür ise insanların iletişim kurduğu, sürdürdüğü ve hayata yönelik tutumlar hakkındaki bilgilerini geliştirdikleri "kalıtsal kavramların bir sistemidir". Bu araştırmanın esasını oluşturan örtük liderlik kuramı ise kısaca, kişinin zihninde şekillendirdiği ideal liderin ifade edilmesidir. Kişinin zihninde şekillendirdiği ideal lider biçimi, o kişinin özellikle kültüründen etkilenmektedir. Bu çalışmada Hofstede'nin kültür boyutları incelenerek uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışanların liderlik prototiplerinin Hofstede'nin kültür boyutları özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı uluslararası kurumda 15 farklı ülke vatandaşlarına yapılan bir anket çalışması ile ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışmayı gerçekleştirmem de kıymetli değerlendirmeleri ve görüşleri ile katkıda bulunan değerli hocam Prof.Dr.Mazlum ÇELİK'e çok teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim.

Gaziantep, 2019

Melihat EVGİ

ÖZET

Günümüzde liderlik ve özellikle örtük liderlik çalışmaları, liderlik alanında yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu alanda ki araştırmacılar liderliği, genellikle bireysel bakış açısına ve onlara en çok ilgi duyan olgunun yönüne göre tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte liderlik, bireysel özellikler, lider davranışı, etkileşim kalıpları açısından da farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Lider, tüm gücün kendinde birikmesini sağlayan ve organizasyonun sorumluluğu altında atılan adımlar üzerinde yetki sahibi olmakla beraber baştan sona tüm süreçleri tüm incelikleriyle yönetebilen kişidir. Kısaca liderlik ise, bir grup insan ile ortak bir hedefe ulaşmak için kişileri etkileyerek harekete geçirme sanatıdır. Lider ve liderlik ile yakından ilişkili olan, örtük liderlik teorileri, birçok araştırmacı tarafından ifade edildiği üzere, insanların bireyleri lider olarak algılamalarına yön vermektedir.

Biz bu çalışmada uluslararası kuruluşlarda çalışan kişilerin liderlik prototiplerinin kültürel özelliklere göre farklılaşma durumunu demografik veriler ve farklılaşma bilgileri ışığında değerlendirip ortaya koymayı amaçladık. Bu verilerin toplanması için anket yöntemini kullandık.

Bulgular, uluslararası kuruluşlarda çalışan kişilerin liderlik prototiplerinin kültürel özellikler açısından anlamlı farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Demografik değişkenlerin analizinde ise özellikle cinsiyet, eğitim, yaş, bilinen dil sayısı ve çalışılan pozisyon değişkeni ile örtük liderlik boyutları arasında bir ilişki olabileceği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: liderlik, örtük liderlik, Hofstede'nin kültür boyutları, kültür

ABSTRACT

Today, leadership and especially the studies of implicit leadership have been the subject of many research in the field of leadership. In this area, researchers often define leadership based on the individual point of view and the direction of the phenomenon that is most interested in them. However, leadership can be defined in different ways, in terms of individual characteristics, leadership behavior and interaction patterns. The leader is the person who manages all processes with all subtleties, although he / she has authority over the steps taken under the responsibility of the organization, which ensures the accumulation of all power in himself/herself. Shortly, leadership is the art of influencing people to achieve a common goal with a group of people. Leadership theories, which are closely related to leadership, as expressed by many researchers, lead people to perceive individuals as leaders.

This study aims to evaluate according to the cultural characteristics the differentiation status of leadership prototypes of people who are working at the international organizations. We used the survey method in order to collect these data.

The findings show that leadership prototypes of people working at international organizations differ significantly in terms of cultural characteristics. In the analysis of demographic variables, it has been identified that there could be a relationship between gender, education, age, the number of known languages and the position variable and the implicit leadership dimensions.

Keywords: leadership, implicit leadership, Hofstede's culture dimensions, culture

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları	4
1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. Lider ve Liderlik Kavramı.....	8
2.2. Kategorizasyon ve Bilişsel Prototipler	11
2.2.1. Liderlik Prototipleri.....	12
2.2.1.1. Karizmatik	13
2.2.1.2. İnsan Oryantasyonu.....	14
2.2.1.3. Çalışanın Hizmetçisi/Hizmetkarı	14
2.2.1.4. Duygusal Olarak Olgun.....	14
2.2.1.5. Kararlı/Belirleyici.....	14
2.2.2. Liderin Anti-Prototipi	15
2.2.2.1. Bencil/Egoist.....	15
2.2.2.2. Aldatıcı/Yanıltıcı.....	15

2.2.2.3. Dar Görüşlü/Dar Kafalı.....	16
2.3. Lider-Üye Etkileşimi.....	16
2.3.1. Lider Etkinliğinin Algıları.....	18
2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Örtük Liderlik Teorisi.....	19
2.4. Örtük Liderlik Teorisi.....	20
2.4.1. Örtük Liderlik Teorilerinin Tarihsel Geçmişi.....	22
2.4.2. Örtük Liderlik Model ve Yaklaşımları.....	24
2.4.2.1. Lider Kategorizasyon Teorisi.....	28
2.4.2.2. Yükleme Teorisi.....	31
2.4.2.2.1. Liderlik Yükleme Teorisi.....	33
2.4.2.3. Bilgi İşleme Teorisi.....	36
2.5. Örtük Liderlik Boyutları.....	37
2.6.Kültür.....	37
2.6.1. Kültürve Liderlik Arasındaki Etkileşim.....	39
2.6.1.1.Edward Hall’un Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürü.....	40
2.6.1.2.Trompenaars’nın Yedi Kültür Boyutu.....	40
2.7.Hofstede’nin Kültür Boyutları.....	41
2.7.1.Hofstede’nin Değer Boyutları.....	46
2.7.1.1.Gü Mesafesi Boyutu.....	50
2.7.1.2.Bireyselci-Kolektivist Yapı.....	53
2.7.1.2.1. Bireycilik-Toplulukçuluk Farklılıklarının Kökenleri.....	55
2.7.1.3. Erillik-Dişilik.....	58
2.7.1.4 Belirsizlikten Kaçınma.....	63
2.7.1.5. Zaman Oryantasyonu (Kısa ve Uzun).....	67
2.8.Hofstede’nin Kültür Boyutları ve Örtük Liderlik İlişkisi.....	69
2.9.GLOBE (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness) Çalışması.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM.....	74
3.1.Evren ve Örneklem.....	74
3.2. Veri Toplama Araçları.....	74

3.2.1. Örtük Liderlik Ölçeği	74
3.2.2. Demografik Değişkenler	75
3.3. İstatistiksel Analiz.....	75
3.4.Araştırmanın Bulguları.....	76
3.4.1. Örtük Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	76
3.4.1.1 Keşfedici Faktör Analizi.....	80
3.4.1.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	82
3.4.1.3. Güvenilirlik Analizi.....	83
3.4.1.4.Tanımlayıcı İstatistik Bulguları ve Normal Dağılım Testi.....	83
3.4.2.Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	84
3.4.3.Örtük Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması.....	87
3.4.3.1. Örtük Liderlik Boyutlarının Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması.....	87
3.4.3.2.Örtük Liderlik Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşması.....	89
3.4.3.3.Örtük Liderlik Boyutlarının Eğitime Göre Farklılaşması.....	90
3.4.3.4.Örtük Liderlik Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşması.....	91
3.4.3.5.Örtük Liderlik Boyutlarının Bilinen Dil Sayısına Göre Farklılaşması.....	94
3.4.3.6. Örtük Liderlik Boyutlarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklılaşması.....	96
3.4.4.Kişilerin Liderlik Prototiplerinin Kültürel Özelliklere Göre Farklılaşması.....	98
3.4.4.1. Liderlik Prototiplerinin Zaman Oryantasyonuna Göre Farklılaşması.....	98
3.4.4.2. Liderlik Prototiplerinin Erillik-Dışılık Kültürel Özelliklerine Göre Farklılaşması.....	101
3.4.4.3. Liderlik Prototiplerinin Bireyci-Toplulukcu Kültürel Özelliklerine Göre Farklılaşması.....	102
3.4.4.4. Liderlik Prototiplerinin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Özelliklerine Göre Farklılaşması.....	104

3.4.1.5. Liderlik Prototiplerinin Güç Mesafesi Göre Farklılaşması.....	107
--	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	110
4.1. Sonuçlar.....	110
4.2. Araştırmacılara Öneriler.....	113
4.3. Uygulayıcılara Öneriler.....	114
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	127
Ek 1. Veri Toplama Araçları.....	127
Ek 2. Hofstede (1991)'ye Göre Örnekleme Dahil Olan Kişilerin Kültürel Özellikleri.....	131

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Karşılaştırılması.....	43
Tablo 2: KMO Değerleri Yorumları	78
Tablo 3: DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları	80
Tablo 4: Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları.....	81
Tablo 5: Örtük Liderlik KMO Değeri	81
Tablo 6: Örtük Liderlik Açıklanan Varyans.....	82
Tablo 7: Örtük Liderlik Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	82
Tablo 8: Örtük Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri	84
Tablo 9: Güvenilirlik Analizi	84
Tablo 10: Tanımlayıcı İstatistik	85
Tablo 11: Çalışma Süresine İlişkin İstatistikler	86
Tablo 12: Eğitim Durumuna İlişkin İstatistikler	86
Tablo 13: Cinsiyet Bilgilerine İlişkin İstatistikler.....	86
Tablo 14: Yaş Bilgilerine İlişkin İstatistikler.....	88
Tablo 15: Bilinen Dil Sayısına İlişkin İstatistikler.....	87
Tablo 16: Çalışılan Pozisyona İlişkin İstatistikler.....	88
Tablo 17: Çalışma Süresi Anova İstatistikleri.....	88
Tablo 18: Cinsiyet T Testi İstatistikleri.....	90
Tablo 19: Cinsiyet T Testi Ortalamalar İstatistikleri.....	90
Tablo 20: Eğitim Durumu T Testi İstatistikleri.....	91
Tablo 21: Eğitim Durumu T Testi Ortalamaları İstatistikleri.....	92
Tablo 22: Yaş Değişkeni Anova İstatistikleri	93
Tablo 23: Yaş Değişkeni Tukey İstatistikleri.....	94
Tablo 24: Bilinen Dil Sayısı Anova İstatistikleri	96
Tablo 25: Bilinen Dil Sayısı Tukey İstatistikleri	97
Tablo 26: Çalışılan Pozisyon Anova İstatistikleri.....	98
Tablo 27: Çalışılan Pozisyon Tukey İstatistikleri	99
Tablo 28: Zaman Oryantasyonu T Testi İstatistikleri	100
Tablo 29: Zaman Oryantasyonu Ortalama Değerler İstatistikleri.....	101
Tablo 30: Erillik-Dişilik T Testi İstatistikleri	102
Tablo 31: Erillik-Dişilik Ortalama Değerler İstatistikleri	103

Tablo 32: Bireyci-Toplulukçu T Testi İstatistikleri	104
Tablo 33: Bireyci-Toplulukçu Ortalama Değerler İstatistikleri	104
Tablo 34: Belirsizlikten Kaçınma T Testi İstatistikleri	106
Tablo 35: Belirsizlikten Kaçınma Ortalama Değerler İstatistikleri.....	107
Tablo 36: Güç Mesafesi T Testi İstatistikleri	108
Tablo 37: Güç Mesafesi Ortalama Değerler İstatistikleri	109



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderliğin Yüklenme Süreci	36
Şekil 2: Kültürü Oluşturan Çekirdek	39
Şekil 3: Ülkeler ve Gruplar Arasındaki Farklılık Kaynakları	69
Şekil 4: Örtük Liderlik DFA	83



KISALTMALAR LİSTESİ

ILTs	: Örtük Liderlik Teorileri
PDI	: Güç Mesafesi Endeksi
LTO	: Uzun Dönemli Oryantasyon
CVS	: Çin Değerleri Endeksi
IDV	: Bireysellik Endeksi
IBM	: Uluslararası İş Yönetimi
UAI	: Belirsizlikten Kaçınma
LMX	: Lider-Üye Etkileşimi
VSM	: Değerler Anket Modülü
WVS	: Dünya Değerler Anketi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde liderlik ve özellikle örtük liderlik çalışmaları, liderlik alanında yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu alanda ki araştırmacılar liderliği, genellikle bireysel bakış açısına ve onlara en çok ilgi duyan olgunun yönüne göre tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte liderlik, bireysel özellikler, lider davranışı, etkileşim kalıpları açısından da farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Lider, tüm gücün kendinde birikmesini sağlayan ve organizasyonun sorumluluğu altında atılan adımlar üzerinde yetki sahibi olmakla beraber baştan sona tüm süreçleri tüm incelikleriyle yönetebilen kişidir. Kısaca liderlik ise, bir grup insan ile ortak bir hedefe ulaşmak için kişileri etkileyerek harekete geçirme sanatıdır. Liderlik tanımından sonra bu çalışmanın ana konusu olan örtük liderlik teorisi ile ilgili olarak liderliği örtük ve açık olmak üzere iki farklı kuram ile incelendiğini belirtmekte de fayda vardır.

Herhangi bir organizasyon için en önemli başarı faktörlerinden birisi olarak değerlendirilen nokta, bir organizasyon için etkili liderleri belirleme ve seçme yeteneğidir. Diğer seçim süreçleri (liderlik dışı olanlar) bireysel performansı etkilemesiyle beraber, liderlik seçimi hem liderin performansını hem de ilişkili tüm takipçilerin performansını etkilemektedir. Örtük liderlik teorileri, birçok araştırmacı tarafından ifade edildiği üzere, insanların bireyleri lider olarak algılamalarına yön vermektedir. Bu çalışmada ise esas olarak örtük liderlik teorisi ve Hofstede'nin kültürel boyutları incelenecektir.

Bu tez çalışmasında öncelikle kavramsal çerçeve çizilerek; liderlik, örtük liderlik, kültür, kültürel boyutlar, GLOBE projesi gibi konular açıklanmış ve tarihsel olarak literatür incelemesi yansıtılmaya çalışılmıştır ardından ise araştırma kapsamında toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular sıralanmış, son olarak genel değerlendirme ve daha sonra yapılacak çalışmalar için araştırmacılara öneriler verilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, uluslararası kuruluşlarda çalışan kişilerin lider prototiplerinin kültürel özelliklere göre farklılaşma durumunu analiz etmek amacıyla, uluslararası örgütlerde faaliyet gösteren ve Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi ışığında seçilen 15 farklı ülkeden veriler

toplanmıştır. Veri toplamak amacıyla, başlıca uluslararası kuruluşların yönetim kademesinden gerekli izin alınmış ve anket formları mail sistemi yoluyla çalışanlara iletilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Bir organizasyon içerisinde liderlik modelini anlamak istiyorsak liderlik modelinin anlaşılmasında büyük rol oynayan ülkelerin milli kültürlerine bakmamız gerekmektedir. Her milletin birbirinden farklı kültürleri ve sahip oldukları bu kültürlerden beslenen farklı liderlik davranış beklentilerini gözardı edemeyiz. Dolayısıyla, çok sayıda kültürlerin bir araya geldiği uluslararası organizasyonlar daki liderlik modelleri ve liderin davranış beklentilerinin kişilerin milli kültürlerinden etkilendiği gözlemlenmiştir. Bu gözlemler arasında ise, uluslararası kurum ve kuruluşlarda liderlik davranış beklentilerinin kimi zaman olması gerektiği gibi olmadığıdır. Bu durum ise, kurum ve kuruluşların yönetsel durumunu, örgüt kültürünü vb. organizasyon ile ilgili hemen herşeyi doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilemektedir.

Bu bağlamda çok kültürlü bir zemin üzerine oturtulmuş olan uluslararası kurum ve kuruluşlarda faaliyet gösteren çalışanlara yönelik olarak, lider prototiplerinin kültürel özelliklere göre farklılaşma durumunun daha önce spesifik bir araştırmaya konu olmadığı gözlemlenmiştir. Liderin aldığı kararlarda farklılığın oluşması noktasında zaman, mekan, koşulların ve liderin aldığı eğitim ve kişilik özelliklerinin etkili olmasıyla beraber liderin geldiği temel kültür özellikleriyle de yakından ilişkili olduğunu vurgulamak yanlış olmayacaktır.

Bu noktadan hareketle, uluslararası alanda faaliyet gösteren kurum personellerine yönelik daha önce çalışma yapılmadığı ve bu çalışmayla beraber ihtiyaç duyulan araştırma yapılarak literatürde bir eksikliği giderebilme kanısı oluşmuştur.

1.1.1. Problem Cümlesi

Bu çalışmada “Uluslararası kuruluşlarda çalışan kişilerin lider prototiplerinin kültürel özelliklere göre farklılaşma durumu nedir?” sorusu problem cümlesi olarak belirlenmiştir.

1.1.2.Alt Problemler

Araştırma kapsamında aşağıda sunulan alt problemler belirlenmiştir.

- Kişilerin liderlik prototipleri demografik özelliklere göre farklılaşıyor mu ?
- Kişilerin liderlik prototipleri güç mesafesi kültürel özelliğine göre farklılaşıyor mu ?
- Kişilerin liderlik prototipleri erillik-dişilik kültürel özelliklerine göre farklılaşıyor mu ?
- Kişilerin liderlik prototipleri bireysel-kolektivist kültürel özelliğine göre farklılaşıyor mu ?
- Kişilerin liderlik prototipleri belirsizlikten kaçınma kültürel özelliğine göre farklılaşıyor mu ?
- Kişilerin liderlik prototipleri zaman oryantasyonu kültürel özelliğine göre farklılaşıyor mu ?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, uluslararası kuruluşlarda çalışan kişilerin lider prototiplerinin kültürel özelliklere göre farklılaşma durumu ve örtük liderlik açısından kişilerin demografik özelliklerinin farklılaşma durumlarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu araştırmadaki kültürel farklılıklar Hofstede'nin araştırmasına dayandırılmış ve toplanan veriler Hofstede araştırmalarında veri toplanan ülkelerden seçilmiştir. Konu ile ilgili araştırmalar, literatürde yeterli düzeyde yer almamakla beraber, bu çalışma ile literatürel alanda ki açığı kapatmakda bir diğer amaç olarak belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

İdeal bir lider protopini içeren örtük liderlik teorisi penceresinden bakıldığında toplumda liderin ortaya çıkışının, toplumdaki bireylerin belleklerinde bulunan liderlik kavramı ve liderlerden beklentilerin karşılanması ile bağdaştığı gözlemlenmiştir. Birçok araştırmacı

tarafından belirtildiği üzere, ilişkinin temeli liderin kişilik özelliklerine ve bireylerin içinde yaşadığı toplumun kültürüne dayanır.

Kültür perspektifinden bakıldığında, örtük liderlik teorileri ve kültür kavramının bağdaştırıldığı çalışmaların sayılarının az olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Halbuki örtük liderlik, kültürden kültüre değişiklik gösterebileceği az sayıda yapılan çalışmalarda vurgulanmıştır. Dolayısıyla, bu çalışma da Hofstede'nin daha önce üzerinde çalıştığı ülkelerden veri toplayarak; örtük liderlik, kültür, lider, demografik ve kültürel özellikler bağlamında değerlendirme ve analiz yapılmıştır. Bu sebepten dolayı uluslararası organizasyonlarda bu çalışmanın yapılması kurama ve literatüre katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Örtük liderlik kuramının değişik sosyal statüdeki bireylerdeki algıların farklılaşma düzeyinin araştırılmasının gerekliliği, literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında genelde ya takipçilere yönelik veya organizasyona yönelik ancak uluslararası bir örgütte örgüt liderine/yöneticilerine doğrudan yapılan araştırmaya pek rastlanmaması da bu çalışmayı önemli hale getiren bir başka etkidir.

Bu tezin içeriği uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışan ve Hofstede'nin kültürel boyutları çizgisinde seçilmiş 15 farklı ülke ile bağlantı kurulmuş ve hazırlanan anket bağlamında toplanan veriler ve analizlerden oluşmaktadır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında, sadece Hofstede'nin çalışma yaptığı ülkelerden veri toplandığı, bu araştırma kapsamında toplanan veriler 2018 yılı içerisinde uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışanlardan veri toplandığı dolayısıyla bu tez araştırmasında dönemsellik ve kişi anlamında sınırlılık mevcuttur.

Ülkesel anlamda sınırlılık ise, Yunanistan ve Guatemala uyruğuna sahip kişilere ulaşılmış ancak anket formundaki soruların düzensiz doldurulmasından dolayı geçersiz sayılarak çalışma dışı bırakılmıştır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmada toplamda üç varsayım belirlenmiştir. Belirlenen ilk varsayım, örnekleme alınan kişilerin lisanlarının İngilizce olduğu varsayılmıştır. İkinci varsayım, katılımcılar tarafından soruların doğru anlaşıldığı olup, üçüncü varsayım, anket sorularının düzenli bir şekilde doldurulduğudur, son olarak ise veri toplanılan ülkelerin kültürel özelliklerinin Hofstede'nin çalışmalarını temsil ettiği ve değişmediği varsayılmıştır.

1.6. Araştırma Kapsamında Geliştirilen Hipotez ve Alt Hipotezler

Literatür taraması sonucunda, çalışmayla ilgili alt hipotezlerle birlikte, 11 hipotez oluşturulmuştur. Hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Genel örtük liderlik çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Duyarlılık çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Zekilik çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Adanmışlık çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Dinamizm çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Baskıcı boyutu çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Cinsiyet boyutu çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Genel örtük liderlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Duyarlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Zekilik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Adanmışlık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: Dinamizm cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: Baskıcı boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2f: Cinsiyet boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Genel örtük liderlik eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: Duyarlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Zekilik eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Adanmışlık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: Dinamizm eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: Baskıcı boyutu eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3f: Cinsiyet boyutu eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Genel örtük liderlik yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4a: Duyarlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Zekilik yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: Adanmışlık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4d: Dinamizm yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4e: Baskıcı boyutu yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4f: Cinsiyet boyutu yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Genel örtük liderlik bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Duyarlılık bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Zekilik bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: Adanmışlık bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5d: Dinamizm bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5e: Baskıcı boyutu bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5f: Cinsiyet boyutu bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Genel örtük liderlik çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: Duyarlılık çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b: Zekilik çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6c: Adanmışlık çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6d: Dinamizm çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6e: Baskıcı boyutu çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6f: Cinsiyet boyutu çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Genel örtük liderlik zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7a: Duyarlılık zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Zekilik zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7c: Adanmışlık zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7d: Dinamizm zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7e: Baskıcı boyutu zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7f: Cinsiyet boyutu zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Genel örtük liderlik erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: Duyarlılık erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8b: Zekilik erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8c: Adanmışlık erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8d: Dinamizm erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8e: Baskıcı boyutu erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8f: Cinsiyet boyutu erillik-dişiliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9.Genel Örtük Liderlik bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Duyarlılık bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b: Zekilik bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c: Adanmışlık bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9d: Dinamizm bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9e: Baskıcı boyutu bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9f: Cinsiyet boyutu bireyci toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10. Genel Örtük Liderlik belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10a: Duyarlılık belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10b: Zekilik belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10c: Adanmışlık belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10d: Dinamizm belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10e: Baskıcı boyutu belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10f: Cinsiyet boyutu belirsizlikten kaçınmaya göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11.Genel Örtük Liderlik güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11a: Duyarlılık güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11b: Zekilik güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11c: Adanmışlık güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11d: Dinamizm güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11e: Baskıcı boyutu güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11f: Cinsiyet boyutu güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Lider kavramı tarihsel olarak 1300 lere kadar geriye gidebiliyorken, liderlik kavramı ise 1800 lere kadar uzanmaktadır. Dolayısıyla lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili olarak yapılan tanımların oldukça fazla olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin, Stogdill liderlik ile doğrudan ilgili olan 3,000'den fazla çalışmayı incelemiş, lider ve liderlik kavramlarını farklı çerçeveden tanımlamaya çalışan kişiler olduğu için birçok farklı liderlik tanımının bulunduğunu öne sürmüştür. Stogdill'e ek olarak Bennis ve Nanus (1985) binlerce araştırmayı inceledikten sonra yaklaşık olarak 350 farklı lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili tanımlamaları bulmuşlardır. Rost ise 1991 de yapmış olduğu çalışmasında, 1900'den 1990 yılına kadar yazılmış 587 kitap ve makalede 221 farklı lider ve liderlik kavram tanımlamaları bulmuştur. Yukl (1988) ise liderlik çalışmalarına daha fazla odaklanmayı teşvik etmektedir. Yukl, geçmişte lider ve liderlik kavramı ile ilgili çabaları alaycı bir biçimde tekrar tekrar yansıtmak yerine, bu zorunlu olarak ortaya çıkan lider ve liderlik kavramlarını daha iyi, daha kapsamlı bir şekilde kavramamız için mevcut liderliğin kavramsallaştırıcı yaklaşımlarından yararlanmamızı önermektedir. Liderliği kavrama girişimleri, önceki liderlik teorilerinin çoğunu, liderliğin en üst düzey "süpermodeline" entegre etmeye çalışmaktan ibaret olduğunu belirtmiştir. Lider kavramıyla ilgili olarak birçok tanımlı inceledikten sonra, genel olarak lideri, bireylerin davranışları üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkili olan ve bireylere yol gösteren onları bilgilendiren ve beraber çalıştığı kişilerin ihtiyaç ve arzularının farkına varan ve sürekli yeni şeyler ortaya koyma becerisine sahip olan bir kişi olarak tanımlayabiliriz. Lider, organizasyon yönetiminde, organizasyonun vizyonunun belirlenmesinde, örgüt amaçlarının tespit edilmesinde, organizasyonun faydası için karar alımından çalışanların organizasyon amaçlarına yönlendirilmesine kadar uzanan geniş bir yönetim sürecinde en mühim pozisyona sahip insandır. Söz konusu kararların zaman zaman farklılık içermesinde kültür, zaman, mekan ve koşulların etkisinin olmasıyla beraber grup liderinin kişilik özelliklerinin azımsanamayacak derecede önemi ve etkisi bulunmaktadır. Toplumda lider olarak tanımlanan birey, gücü kendinde toplayan, organizasyonun tüm süreçlerinde etkili bir faktör ve bu tüm faktörleri yöneten kişidir. Liderlik kavramı ise tarih boyunca mevcudiyetini koruyan bir kavram

olmakla beraber, 1920'li yılların başından itibaren literatürde yer almaya başlamıştır. Tarihsel sürece genel olarak baktığımızda her periyod ve konumda, içinde bulunulan duruma, zamana ve şartlara göre, kültür çeşitliliklerinden etkilenen (Hodgetts ve Luthans, 2003: 356) farklı çeşitlerde liderlerin olduğu, fakat değişme noktasının yalnızca liderlik kavramının içeriği ve bireyler tarafından idrak etme biçimi olduğu gözlemlenmektedir. Bunun sebebi olarak ise, toplumlar daima değişim ve gelişim gösterdiği, dolayısıyla bireyler ile çevresel etmenler de farklılaştığından ötürü mevcut durumda yürürlükte olan liderlik tarz ve hareketleri geçerliliğini yitirerek yeni lider çeşitlerini olduğu belirtilmektedir (Eren, 1993: 286).

20. yüzyılda yapılan araştırmaları baz alacak olursak yaklaşık 5 binden fazla çalışma yapılmış ve 350'den fazla da lider ve liderlik kavramlarının tanımlarının yaratıldığını gözlemleriz (Erçetin, 2000: 3). Bu çalışmalar kapsamında liderlik ile ilgili olarak dikkate değer bazı tanımlamalar ise şöyledir: insanları belirlenmiş hedeflere ulaşmaları için onları yönlendirmeye inandırma kabiliyeti (Davis, 1988: 141), lider ile takipçilerinin karşılıklı olarak hedefler bağlamında değişiklik arzusuyla meydana gelen etkileme işlem ve prosesi (Rost, 1991: 102), takipçileri açık ve net olarak kararlaştırılmış amaçlara ulaşmasını sağlamaya dayanan bilgi ve yeteneklerinin birleşimi (Eren, 1998: 465), liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma (Cook vd., 1997) ve örgüt özellik ve işleyişleri lidere özgü belirgin özellik yani şahsiyet, söz dinleme ve etkileme yöntemiyle diğerlerinin katkı ve desteği alınmadan olay ve durumları etkili bir şekilde karar bağlamak (Bass, 1990) vb. özellik ve yeteneklerin bir araya gelmesidir (Çelik ve Sünbül, 2008: 50). Werner'in tanımıyla lider; içinde buldukları mekan, zaman ve koşullar altında bir grup üzerinde; kişilerin belirlemiş oldukları amaçlara ulaşmalarını sağlamak için onlara gerekli destekleri sağlayan, konuyla ilgili deneyimlerini paylaşan, takipçilerinin, yürürlükte olan liderlik türünden memnun olmaları için gerekli koşulları hazırlayan kişidir. Yine Werner'in tanımıyla liderlik ise, ortak hedefleri gerçekleştirmek için takipçilerini ve onların faaliyetlerini etkileme sürecidir (Werder, 1993). Diğer bir tanıma göre ise "örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişi" (Özkalp ve Kırel, 2001: 185) şeklindedir. Liderlik, organizasyonel anlamda idarecileri, aynı mevkide bulunan kişileri ve diğer görevlileri etkileme beceri ve kabiliyetidir. Söz konusu etkileme beceri ve kabiliyeti olmadan -ki bu güdülemeyi de kapsamaktadır- lider olmak mümkün değildir (Kotter, 2007: 2). Liderlik; lider, takipçi ve içinde bulunulan şartların bir faktörü, bir diğer deyişle, liderlik işleyişinin; lider, izleyicisi ve şartların birbirleri arasındaki oluşan bir süreç olarak vurgulamışlardır (Koçel 2003,

Ertürk 2000: 151, Acuner ve Yılmaz 2000: 2). Bir başka süreç olarak ifade ettiğimiz toplumsal etkileşimlerin denetleme sürecinde ise, aynı küme içerisinde bir bireyin sivrilerek önem kazanması (İbicioğlu vd., 2009: 3) dır.

Takipçiler perspektifinden liderlik, lidere has olan karakteristikleri, liderlik ile ilgili takipçiler tarafından idrak edilen örtük (implicit) düşüncelerinin birbirleriyle olan entegrasyonu olarak tarif edilmektedir. Bir ülkede, toplumda, kültürde ve/veya organizasyon da yeğlenen liderlik tipini anlamak için ülkelerin ulusal kültürlerini iyi incelemek gerekmektedir (Holmberg ve Akerblom, 2006: 309). Bu bağlamda her toplumun kendine özgü; tarihinden, gelenek, göreneklerinden, değerlerinden bir çok diğer şeylerden beslenerek meydana gelen kültürü vardır ve bu toplumdan topluma değişen kültürlerden doğan çeşitli liderlik davranış beklentilerinin meydana geldiği vurgulanmaktadır (Lord ve Maher, 1991; Bass, 1990 ve Hofstede, 1993).

Liderlik, örtük ve açık olmak üzere iki farklı kuramla araştırma yapılmıştır. Explicit olarak literatüre girmiş olan açık kuramın odaklandığı nokta liderin davranış ve hareketlerinin planlı bir şekilde incelenmesi ve bunu takiben değerlendirmesidir. Implicit olarak adlandırılan örtük kuram ise, liderliğin kavramsal ve mantıksal yönünü ortaya koymuştur. Bu bağlamda örtük liderlik teorisi lideri tanımlarken; kavramsal ve mantıksal yönünün var olması ve liderin kişilerin belleklerinde canlandırdıkları biçimde olmasıyla ilgili olarak tahminde bulunmaktadır (Ling vd., 2000: 729). Örtük liderlik modelleri, kişilerin zihinlerinde belirlemiş oldukları ve bütün niteliklere uygun lidere has özellikleri belirtmekle beraber birey kendi kültürünün dışında farklı bir kültürle karşılaştığında otomatik olarak birey belleğindeki liderlik biçimine göre çeşitli değerlendirmelerde bulunabilmektedir (Lord, Foti ve De Valder, 1984). Örtük liderlik modelleriyle ilgili olarak literatüre giren ilk çalışma Hollander ve Julian (1969) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada, kişilerin belleklerinde lider kavramıyla ilgili olarak bazı fikirlerin olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda örtük liderlik kuramı, kişilerin belleklerinde ideal bir liderlik modeli olduğunu vurgulamıştır. Örtük liderlik modelleri, karakteristik özellikler, toplumsal, çevresel ve kültürel anlamda çeşitli parametrelerden etkilenmektedirler (Hunt, Boal ve Sorenson, 1990). Bu etkileşim sayesinde, toplum üzerinde etkili olan liderin nitelikleri, davranış ve hareketlerine yönelik olarak, genel kanı oluşmaktadır (Foti, Fraser ve Lord, 1982). Örtük liderlik teorilerinin bir diğer kullanıldığı nokta ise liderlik özellik ve algılarını açıklamadır. Daha sonra ki bölüm altında daha detaylı olarak incelenecek olan örtük liderlik teorisinde, lider sekiz niteliğin bir araya

gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Offerman vd., 1994). Söz konusu nitelikler ise hassaslık, adanmışlık, zorbalık, karizma, çekicilik, erkeksilik, zeka ve güçtür (Keller, 1999: 590). Bilişsel yapıya dayalı olan örtük liderlik kuramına göre bireyler, bireylerin lider olup olmadıklarına karar verebilmektedirler (Türetgen ve Cesur, 2010: 52). Buradan hareketle, örtük liderlik teorilerinin kişilerin değerlendirmelerine dayandığını vurgulamamız yanlış olmayacaktır. Liderler, liderlik araştırmalarında kimi zaman farklı perspektiften de görülebilmektedir. Bir grup araştırmacılar, liderin bir organizasyonun başarılı bir şekilde yöneten bir kurumun en önemli unsuru olduğunu belirtmekteyken; bir diğer araştırmaya göre, başarılı bir liderin kendi astlarının, akranlarının ve/veya patronunun rolüne göre değerlendirilmesiyle algılandığı savunulmuştur (McCauley, 2004). Son olarak örtük liderlik teorisine göre liderlik ise, inanç ve beklenti alt başlıklarının kendi liderleri hakkında olduğunu belirtmiştir (Eden ve Leviathan, 1975). Söz konusu teoriye göre, toplumda lider olarak tanımlanan kişi gücü kendinde toplayan, organizasyonun tüm süreçlerinde etkili bir faktör ve bu tüm faktörleri yöneten kişidir.

2.2. Kategorizasyon ve Bilişsel Prototipler

Bireysel ve örgütsel olarak temelli yapılan bilişsel çalışmalar, bireylerin çevrelerine tabi olduklarını ve çevrelerindeki dünyayla başa çıkmak için bilişsel yapı oluşturduklarını ileri sürerler (Weick, 1979). Bu çalışmalar, bireyin geçmiş tecrübelerini, gözlemlerini ve yorumlarını yönlendirir. Dolayısıyla bireyler, algıları kategorize etmek için bilişsel prototipler kullanırlar; bir prototip, karakteristik niteliklerin veya özelliklerin bir koleksiyonu şeklinde tasnif edilmiştir.

Liderlik prototipleri (Lord ve Maher, 1991), bilişsel kategorileri veya tiplendirmeleri kullanılarak bir süreçte ortaya çıkan kategorizasyon sonucu olarak vurgulanmaktadır (Schutz, 1973). Liderlik kategorizasyon teorisinde (Lord ve Maher, 1991), başarılı olmak ve herhangi bir liderlik girişiminin başarılı ve etkili olması için, takipçilerin kişiyi lider olarak algılamaları gerektiği iddia edilmektedir. Böyle bir algı bir olaya, kişiye, nesneye veya fikre anlam veya kimlik kazandırmayı içerir. Bu nedenle, algılanan liderlik davranışları ile liderlik prototipi arasındaki uyum ne kadar iyi olursa, bu birey bir lider olarak görülecektir (Offerman, Kennedy ve Wirtz, 1994; Foti ve Luch, 1992). Başka bir deyişle, liderlik algıları, algılayıcının, liderlik kategorilerinin bir iç prototipinde gözlemledikleri potansiyel liderlerin algılanan niteliklerine uydukları bilişsel kategorizasyon süreçlerine dayanır (Foti ve Luch, 1992). Beklentiler ve liderlik tahminleri,

gözlemcinin örtük liderlik teorisi içinde tutulan niteliklere ve davranışlara dayanarak, iyi liderlerin etkili olmasını sağlayan bu prototipler ve kategorizasyonlar aracılığıyla geliştirilmiştir (Lord ve Maher, 1991). Aslına bakılırsa, liderlik, bireylerin gözlemlenen lider davranışı ile kendi örtük liderlik teorisi arasındaki uyum temelinde lider olarak etiketledikleri bilişsel süreçlerin bir sonucudur. Bu açıdan, liderlik sadece takipçinin gözünde var olmaktadır. Sonuç olarak, çalışmanın merkezi takipçi odaklı bir yaklaşım haline gelir, böylece liderlerin takipçisi algıları ve örtülü liderlik teorileri, liderin kendisi değil, liderlik algılarının merkezidir. Bu yaklaşım, daha önceki liderlik teorilerinden farklıdır ve takipçilerin örtük liderlik teorilerindeki varyasyonlara bağlı olarak daha çeşitli liderlik modellerine olanak tanır (Holmberg ve Akerblom, 2006). Liderliğin takip odaklı bakış açısını göz önünde bulundurarak, imaların örtük teorileri, örtük lider teorilerini etkilemektedir. Liderlik, sadece liderleri değil aynı zamanda takipçileri de gerektirir. Liderliğin bir sebebi olarak takipçilere bakıldığında ise, liderlerin takipçilerinden bazı takipçileri tatmin edici davranışlar sergilemelerine dair ilginç fikirler ortaya çıkmaktadır. Bu davranışların lidere iletilebilmesinin bir yolu ise, lider ve takipçi arasındaki ilişkiden geçmektedir. Liderler ve takipçiler arasında, liderlerin takipçinin örtülü liderlik teorisinde yer alan liderlik tercihlerini takip etmelerini isteyen değişimler meydana gelmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Aşağıdaki bölümde, lider-üye değişim teorisinde açıklanan bu ilişki vurgulanmaktadır.

2.2.1. Liderlik Prototipleri

Örtülü liderlik kuramının temel varsayımlarında birisi de, bireyin belleğinde şekillendirmiş olduğu ideal lider modelinin var olduğu ve bu modellerin içinde buldukları toplumda genellikle benzer olduğu ve çeşitli parametrelerin etkisiyle farklılaşabileceğini varsaymaktadır. Örtük liderlik kuramı, ideal lider modeli üzerine incelemelerde bulunmuş, bireylerin belleklerindeki liderlik unsuruna bağlı kavramsal ve mantıksal sınıflandırmaların içeriklerini göstermektedir. Bu kapsamda bireyler çevresindeki kişileri bu sınıflandırmalara göre lider veya değildir biçiminde kategorileştirmektedir (Lord, Foti ve De Valder, 1984; Lord, Foti ve Phillips, 1982). Örtük liderlik teorisi üzerine çok çeşitli ülkelerde farklı çalışmalar yapılmıştır. Örnek olarak ise, Paris'in 2004 yılında yapmış olduğu çalışmayı verebiliriz. Paris bu çalışmasında, örtük liderlik algısı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi incelemek için 17 ülkeden veri toplamış ve kadınların erkeklere nazaran liderlerde katılımcılık özelliğine önem verdiğini saptamıştır. Offerman, Kennedy ve Wirtz (1994)

ise Amerika’da çalışmalarını yapmış ve araştırmaya katılan kişilerden, liderlerin ve üstlerin niteliklerini belirtmelerini istemiş ve totalde 160 özellik elde etmekle beraber bu özellikleri 41 özellik altında sıralamışlardır. Araştırma sonucunda, örtük liderlik üzerine bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçekte hassasiyet, adanmışlık, karizma, zorbalık, çekicilik, zeka, güç ve erillik olmak üzere sekiz faktör elde edilmiştir. Epitropaki ve Martin (2004), Offermann ve arkadaşlarının (1994) çalışmasını esas alarak, farklı meslek gruplarında örtük liderlik modelinin genelleştirilebilmesi üzerine araştırma yapmış ve daha kısa bir örtük liderlik teorileri skalası geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, yönetsel kademe, teknik kademe, büro işçisi ve satış departmanında çalışanlardan 21 adet örtük lider özellikleri elde etmişlerdir. Epitropaki ve Martin (2004), başlangıçta temel aldıkları çalışmadan farklı olarak faktörleri, liderlik prototipi ve anti-prototip olarak bölmüşlerdir. Belirledikleri liderlik prototipi nitelikleri duyarlılık, zekâ, adanmışlık, dinamiklik olmakla beraber anti-prototip nitelikleri ise zorbalık ve erillik güç faktör yapılarıdır. Son olarak belirtilmesi gereken çalışma ise Amerika’da örtük liderlik üzerine yapılan araştırmadır. Bu çalışmada lider ile ilgili olarak niteliklerde güç, baskın olma, erillik, zekâ, çekicilik gibi özellikler göze çarpmaktadır (Offerman, Kennedy ve Wirtz 1994; Epitropaki ve Martin 2004). Liderlik prototip özellikleri içinde yer alan karizma boyutu ise Offerman, Kennedy ve Wirtz (1994) çalışmasıyla ve Epitropaki ve Martin’in (2004) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Farklı çalışmalara konu olmuş lider prototiplerinden bazıları aşağıdaki incelenmiştir.

2.2.1.1. Karizmatik

Karizmatik kavramı; motivasyonel ve enerjik üç, birinci dereceden temalar karizmatik etiket altında sınıflandırıldı. Karizma kısaca, hareket etme ya da gelecekte neler olacağını önceden kestirmek de dahil olmak üzere “ilahi ilham kaynağı (divinely inspired gift)” anlamına gelen Yunanca bir kavramdır. Chamorro-Premuzic'e (2012) göre, insanları etkilemek güç, akıl ya da çekicilikle gerçekleştirilir ve karizmatik liderler başkalarını çekicilik yoluyla etkilemektedirler. Etki liderliğin bir parçası olduğundan dolayı, karizma ideal liderliğe önemli derecede katkıda bulunduğu savunulmaktadır (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.1.2. İnsan Oryantasyonu

İnsan oryantasyonu teması çalışanlarla dost olmaktan, çalışanlara saygı duymaktan ve her konuda adil olmaktan oluşmaktadır. Dolayısıyla, insancıl yönelim samimiyet, şefkat ve adalet özüne sahiptir. Bu kavram, çalışanların grup üyelerinin ayrımcılığa uğramadığı demokratik, insancıl ve adil liderleri tercih ettiğini ve ödüllerin ve cezaların liyakata dayandığını, çalışanların gözünde yardımseverlik, işbirliği, empati ve hoşgörü yüksek değerini göstermektedir (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.1.3. Çalışanın Hizmetçisi/Hizmetkarı

Bu kavram, güçlendirici, çalışanlara ve birimlerin ilerlemesine özen göstererek birimlerin sorularını gizli tutmayı kapsamaktadır. Çalışanların hizmetkar kategorisindeki temalar arasında, çalışanların desteklenmesi en fazla sıklığa sahip temadır. Çalışanların hizmetinde olan liderler, çalışanları ve birimi korumak için sürekli çaba gösterirler (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.1.4. Duygusal Olarak Olgun

Bu kavram üç maddeden oluşmaktadır: çalışanları iyi tanımak, duygusal ve mantıksal olarak dengeli ve iletişimde becerikli olmaktır. En sık olarak karşılaşılan madde ise çalışanlarını iyi tanımaktır. Chamberlain'e (1960) göre, duygusal olarak olgun olan olgunlaşmış bir kişi duygusal hayatını iyi kontrol edebilmektedir denilmektedir. Duygusal olarak olgun insanlar daha az bencil ve diğer insanlar hakkında daha fazla bakım yapıyor. Daha fazla kendi kendine kontrol ve duygusal karalılığa sahiptir. Söz konusu insanlar, eleştirilere açıklar, bütün olarak bilişsel ahlaki gelişimi yüksektir. Sonuç olarak, duygusal olarak olgunlaşmış liderler astları, akranları ve üstünleri ile daha işbirlikçi ilişkiler kurabilir ve koruyabilirler (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.1.5. Kararlı/Belirleyici

Bu kavram ise karar verme gücü yüksek, kararlı/azimli, işine saygılı, itaatli (dutiful), yüksek iş bilgisine, sahip olmak üzere dört öğeyi içermektedir. Edinilen birinci dereceden

kavramlar arasında, yüksek iş bişgisine sahip olmak en fazla sıklığa sahiptir. Teorik ve pratik bilgi, süreç ve birimde yapılan görevler ile ilgili özel bilgilerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu kavram, işinin iyi karar vermesine neden olan süreç ve detaylarıyla ilgili özel bir bilginin ve öz bilginin çekirdeğine sahiptir (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.2. Liderin Anti-Prototipi

Liderlik özelliklerine takipçilerin bakış açısı ile dönülmesine neden olan bu teori, insanların hedef kişiyi tipik liderlik niteliklerini içeren bir prototip ile, yani örtük liderlik teorileriyle karşılaştırdığını, uyuşma olması durumunda ise kişinin lider olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Lord ve Maher, 1991). Liderlik kategorizasyon teorisindeki son gelişmelere dayalı olarak (Lord, Brown, Harvey ve Hall, 2001; Lord ve Emrich, 2001; Shondrick ve Lord, 2010) liderlik prototiplerinin oluşumuna dair bağlantısal bir model önerilmiş ve prototiplerin bilgi işlemede nöron benzeri bir ağ olarak yapılandığı ileri sürülmüştür. Ayrıca bu prototiplerin etkinleşmesinde durumsal faktörlerin etkisinin altı çizilirken, bu etkinleşmenin bağlama duyarlı olduğundan da söz edilmiştir. Liderin anti-prototipleri arasında tiranlık (tyranny), erkeklik (masculinity) ve daha detaya incek olursak bencil, dar kafarlı gibi tipler mevcuttur (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.2.1. Bencil/Egoist

Bencil, otokratik, kendi kendine merkez (self-central), ayrımcı ve çatışma arttırıcı olmayı kapsamaktadır. Bu kodlar arasında en yüksek frekansa sahip olan ise otokratik olandır. Yapılan araştırmalar bağlamında, bencillik etkin liderliği engellemek için algılanmaktadır. Bireylerin emniyet ve güvenliğini, başkalarının değerlerine bakma durumunu vurgulamaktadır. Bir lider için yüksek düzeyde bencil davranış, açık çatışma ve tartışmalara izin verecek, sonuç olarak, aynı zamanda gerçek katılımı engelleyecek ve azaltacaktır sonucuna ulaşabiliriz (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.2.2. Aldatıcı/Yanıltıcı

Aldatma, gurur verici, yalancı, ve ikiyüzlü alt temalarını içermektedir. Aldatma işyerlerinde bir rahatsızlıktır ve psikopatların elinde bir araç olarak kullanılabilir. Bu kişiler farklı insanlara farklı şeyler söyler ve daha yüksek mevkilere sahip olanları ve astları kötü muameleye tabi tutmaktadırlar. Güvenilir görünür ancak değıllerdir (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.2.2.3. Dar Görüşlü/Dar Kafalı

Bu kavram dar görüşlü, öngörülü olmak/önyargıda bulunmak ve önyargılı/tarafli olmayı içermektedir. Alt temalar arasında en fazla sıklığa sahip olan kavram dar görüşlü olmandır. Dar görüşlü bir yönetici, astları etkilemede başarısızlıkla karşılaşabilir. Karar vermede kendini gösterir ve güvenilirlik eksikliğine neden olabilir. Üst düzey liderlik kısmında dar görüşlü insanlar için pozisyon bırakılmamaktadır. Büyük liderler olabilmek, büyük resmi görebilmeyi, farklı fikirlere açık olmayı ve en iyi olanları seçebilmeyi gerektirir (Sharifirad, Mortavazi, Rahimnia ve Farahi, 2017).

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi kapsamında ast, üst tutum ve hareketleri örtük liderlik teorileriyle Lord ve Maher (1991) tarafından yorumlanmıştır. Bu kapsamda örtük liderlik teorilerine dayanarak, takipçiler ile yöneticilerin niteliklerin birbirlerine uygunluk oranlarının artmasıyla, astların liderleri ile birbirlerini etkileme durumlarının daha iyi idrak ettikleri Epitromaki ve Martin (2005) tarafından belirtilmiştir. Landefeld (2009) tarafından yürütölmüş araştırmada ise Epitropaki ve Martin (2005) nin yapmış olduğu çalışmada ulaştıkları sonuçla doğru orantılı sonuca ulaşmıştır.

Örtük liderlik teorisini anlamamanın bir diğer yolu ise dönüşümsel liderlik penceresinden, Bass ve Avolio (1989), Koommoo-Velch (2008) çalışmalarını incelemek gerekmektedir. Söz konusu bu çalışmalarda, Bass ve Avolio (1989), örtük liderlik kuramlarının dönüşümsel liderlik ile önemli bağlantıya sahip olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuç ile eşdeğer özelliğe sahip çalışması bulunan Koommoo-Velch (2008) personellerin örtük liderlik kuramı ile kendi liderleri

arasındaki uygunluk oranı arttıkça liderlerin karizmatik duruşlarının daha fazla ön plana çıktığı vurgulanmıştır. Örtük liderlik teorileriyle ilgili olarak belirtilmesi gereken bir başka nokta ise, örtük liderlik teorilerinin farklı değişkenlere dayanarak çeşitlilik arz ettiği belirtilmiştir. Bu değişkenlere örnek olarak; algılayanların cinsiyeti, kişilik özellikleri (Keller, 1999), kimlikleri, bağlanma stilleri ve lidere benzerliği (Saltz, 2005) gibi kişisel farklılıklar verilebilmektedir. En son ve en önemli değişken ise kültür faktörüdür. Farklı kültür yapıları altında yaşayan kişilerin ideal liderin nasıl olması gerektiği konusundaki düşünceleri de farklılık göstermektedir (Brodbeck ve diğ., 2000; Gerstner ve Day, 1994).

Kişilerin lideri idrak etmelerini sağlayan örtük liderlik kuramlarının örgütsel liderlik kuramlarıyla bağı farklı araştırmacılar tarafından belirtilmiştir. Bu çerçevede Epitropaki ve Martin (2005) izleyicilerin örtük liderlik kuramlarıyla liderlerinin nitelikleri birbiriyle daha uyumlu hale geldikçe takipçiler liderlerini daha yüksek algılamaktadırlar. Dolayısıyla lider ve üyesinin etkileşimsel statüsünün olumluluk payı arttıkça lider üyesinin arzu ve isteklerini kolaylıkla anlayabilmekte ve üye ise lidere ihtiyaç duyduğu desteği sağlayabilmektedir. Landefeld (2009) in yürütmüş olduğu çalışmada bir önce bahsedilen çalışmayla paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Yani, örtük liderlik teorileri insanların bireyleri lider olarak algılamalarına yön vermektedir. Bir takipçinin örtük liderlik teorisi, doğrudan lidere bildirilmediği sürece liderin örtük liderlik teorisini etkileyemez. Bunun gerçekleşmesi için lider ve takipçisi arasında bir değişim gerçekleşmelidir. Lider-üye değişimi (LMX) teorisinin en büyük itici faktörü, liderler ve takipçiler ya da üyeler arasında çeşitli ilişkilerin oluşmasıdır. LMX teorisi, liderliği bir süreç olarak kavramsallaştırır ve liderler ve takipçiler arasındaki etkileşimlere odaklanır - ilişki odak noktasıdır.

Bir liderin, bir bütün olarak iş birimiyle ilişkisi, bir dizi dikey dyaddan veya liderin takipçilerinin her biriyle bireysel çalışma ilişkilerinden oluşur. Lider ve takipçi arasındaki değişimler dyadic/ikili ilişkilerini tanımlar. Dikey dyad bağlantı teorisinde açıklanan ilişkilere dayanan örgütsel etkinlik çalışmaları yapılmıştır. Lider üye değişimlerinin kalitesi, liderler, takipçiler, grup ve organizasyon için olumlu sonuçlarla ilgilidir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli lider-üye değişimleri, daha az çalışan cirosu, daha olumlu performans değerlendirmeleri, promosyonların daha yüksek frekansı, daha fazla örgütsel bağlılık, daha arzu edilen iş atamaları, daha iyi iş tutumları, liderden daha fazla dikkat ve destek, daha fazla katılım

ve 25 yıldan daha hızlı kariyer gelişimi üretmiştir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne ve Stilwell, 1993).

Bu tür çalışmalardan elde edilen bulgular, LMX teorisi üzerine modern araştırmalar için ivme kazandırmıştır. Modern LMX araştırması, davranışsal benzerlik (Turban, Jones ve Rozelle, 1990), demokratik benzerlik (Liden vd., 1993), iş tatmini (Major, Kozlowski, Chao, ve Gardner, 1995), algılanan benzerlik (Liden vd., 1993), örgütsel iklim (Kozlowski ve Doherty, 1989), örgütsel bağlılık (Green, Anderson ve Shivers, 1996), performans değerlendirme (Liden vd., 1993), refah (Epitropaki ve Martin, 1999), iş tutumları (Erdogan, Kraimer ve Liden, 2002) ve işçi verimliliği (Scandura ve Graen, 1984) gibi çok sayıda alanı içermektedir. Graen ve Uhl-Bien (1991), liderlerin tüm takipçileriyle yüksek kaliteli değişim ilişkileri geliştirmeye çalıştıklarını, ancak her zaman mümkün veya olası olmayabileceğini ayrıca vurgulamışlardır.

2.3.1. Lider Etkinliğinin Algıları

Dönüşümsel liderlik paradigmasını inceleyen araştırmacılar (örneğin Bass, 1985; Bass ve Avolio, 1994; Burns, 1978), dönüşümsel liderliğin, daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için takipçileri teşvik etmek açısından diğer liderlik biçimlerinden daha etkili olduğunu öne sürdüler (Berson ve Avolio, 2004). Lowe, Kroeck ve Sivasubramaniam (1996), dönüşümsel ve işlemsel liderlik araştırmaları da dahil olmak üzere bir meta-analiz gerçekleştirdiler. Dönüşümsel liderliğin daha etkili olduğu, işlemsel liderlikten daha iyi iş sonuçları ürettiği fark edilirken diğer araştırmalar da, lider etkinliği için LMX ilişkisinin ve örtük liderlik teorilerinin önemini göstermektedir. Pierro, Cicero, Bonaiuto, Van Knippenberg ve Kruglanski (2005) ise, lider grup prototipliği ve lider etkinliği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Lider grup prototipliği, liderin grubun veya örgütsel kimliğin temsilcisidir (Hogg, 2001). Yüksek kaliteli LMX ilişkileri ile, lider grup prototipliğinin güçlü olmasının nedeni de budur. Van Knippenberg (2005) da bu önermeyi doğru bulmuştur. Grup prototipik takipçileri, LMX araştırmasında temel bir ilkeyi gösteren grubun bir parçasıydı. Lider ve astlar arasındaki ilişki ne kadar yakın olursa, liderin bir bütün olarak grubun temsilcisi olma olasılığı da o kadar yüksektir; kişilik ve kişisel belirleyiciler, LMX ilişkilerinin belirlenmesinde önemli faktörlerdir (Graen & Uhl-Bien, 1995). Lider ve takipçi arasındaki bağ daha güçlü büyüdükçe, daha benzer olma

eğilimindedirler. Lider, çeşitli takipçileri ile yüksek kaliteli LMX ilişkilerine sahip olacak ve daha prototipik bir grup kimliği geliştirecektir. Lider etkinliği sonuç olarak daha olumlu değerlendirilir. Bir dizi ek çalışma da benzer sonuçları rapor eder. Örneğin, prototipik grup üyelerinin lider olarak ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir (Fielding ve Hogg, 1997; van Knippenberg ve van Dijk, 2000) ve daha tesirli ve etkileyicidir (Hains, Hogg ve Duck, 1997; Hogg, Hains ve Mason, 1998; Platow ve van Knippenberg, 2001; Platow, van Knippenberg, Haslam, van Knippenberg, & Spears, 2002; van Knippenberg, 2003).

Howell ve Shamir (2005), takipçilerin liderlik ilişkisini meydana getirmekten, lidere güç vermekten, davranışını etkilemekten ve sonuçların belirlenmesinden çok ve aktif olarak sorumlu oldukları sonucuna vardı. Avolio (2007), izleyicinin liderlik ve iş sonuçları ile olan ilişkisine odaklanan sadece üç yayınlanmış çalışmayı belirlemiştir. Dvir ve Shamir (2003), dönüşümsel liderliğin belirleyicileri olarak takipçi gelişim özelliklerine bakmış, Ehrhart ve Klein (2001) ise, takipçilerin başarı yönelimi, benlik saygısı ve risk alma konusunda yüksek puan aldıklarını, dönüşümsel liderlere çekilme ihtimalinin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Wofford, Whittington ve Goodwin (2001), dönüşümcü liderlik için durum belirleyici modellerini durumsal moderatörler olarak gördüler. LMX teorisi, genellikle takipçi odaklı araştırma eksikliği bir istisna sağlayarak, dönüşümsel liderlik (Graen ve Uhl-Bien, 1995) ile birlikte incelenir. LMX teorisini takipçilerin liderlerin örtük liderlik teorilerini nasıl etkileyebileceğini açıklayan bir araç olarak kullanmak, bir takipçinin liderlik sürecine girişini incelemek için daha fazla fırsat sağlar.

Sonuç olarak, yüksek kaliteli LMX ilişkilerine sahip grup prototipik liderlerinin işaretlediği durumlar, takipçileri tarafından etkili olarak görülmekte ve pozitif örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Lider etkinliğinin algıları, bir takipçinin örtük liderlik teorisini etkiler. Son zamanlarda, liderlik takipçinin gözünden daha fazla incelenmeye başladı (Lord ve Emrich, 2001). Lord, Brown ve Frieberg (2001), birçok araştırma çalışmasında takipçinin dışlanması nedeniyle liderlik sürecinde büyük ölçüde incelenmemiş bir sapma kaynağı olduğuna işaret etmektedir. Grint (2005)'e göre, iyi takipçiler hiçbir şey yapmazsa, liderlik başarısız olur; aslında, takipçiler liderlere liderlik öğretir.

2.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Örtük Liderlik Teorisi

Liderlerin örtülü liderlik teorileri, kendi davranışlarını yorumlamak ve yönlendirmek için temel oluşturmaktadır. Lord ve Maher (1993), takipçilerinin lider olan dyad ortağının (dyad partner) davranışlarını yorumlamak için kendi örtük liderlik teorilerini kullandıklarını öne sürüyor. Örtük liderlik kuramları, liderler ve takipçilerin birbirlerine cevap vermek için kendi ve diğerinin örtük teorisini (içeriğin farkında oldukları dereceye kadar) kullandıkları ilişki içinde bir belirsizlik azaltma mekanizması olarak hareket eder.

Özetle, örtük liderlik teorileri takipçi, lider ve ikisi arasındaki ilişki için çok önemlidir. Epitropaki ve Martin (2005), daha yakın çalışanların gerçek yöneticinin profilini, çalışanların onayladığı (dyadic uyum) örtük liderlik teorilerine, lider üye değişiminin kalitesini daha iyi algıladığını ve çalışanların örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve refahı gibi sonuçlara yol açtığını vurgulamıştır. Örtük liderlik teorisi kapsamında lider ile üye etkileşiminin pozitif anlamda ilerlemesi demek üyenin yani takipçinin istek, arzu ve ihtiyaçlarının lider tarafından farkında olunması ve gerekliliklerin yapılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla lider üye etkileşimi bağlamında örtük liderlik teorisi, etkileşimin olumlu olmasında ötürü takipçinin kendi zihninde belirlemiş olduğu ideal lider tanımına uygun liderin oluşumunu tetiklemekte ve etkileşim ne kadar olumlu olursa örtük liderlik o kadar verimli hale gelmektedir.

2.4. Örtük Liderlik Teorisi

Örtük kelimesi kavramsal olarak, kapalı tutarak bellek içerisinde bulundurmamak, bilinçsel bir yargılamaya ve takipçilerin liderden beklentilerini vurgulamaktadır. Örtük liderlik kuramının temel esasını oluşturan ideal lider prototipleri bireylerin zihinlerinde belirledikleri ideal liderlik kavramı kapsamında sınıflandırmaların yapı ve içeriğini gösterir ve kişiler çevrelerinde bulunan kişileri lider veya değildir olarak sınıflandırma yapabilirler. Bu bağlamda liderliğin, kişinin sahip olduğu karakteristik özellikleri dışında izleyicilerinin lideri idrak etme biçimi ve sınıflandırma sürecinin neticesi şeklinde de vurgulanmaktadır. Örtük liderlik modeli bireyin yaşam deneyimlerinin etkisi altında kalması ile kişinin belleğinde ideal lidere özgü ortaya çıkan modeldir (Erogluer: 2014). Kültürel açıdan bakıldığında, kültürün incelenmesine değer yaklaşımına tamamlayıcı bir yöntem örtük teori yaklaşımı olduğu vurgulanmıştır (Peng vd., 2001). Örtük

teoriler, bireylerin inançlarını ve duruşlarını yansıtır, gruplar ve bireyler arasındaki farklılıkları tanımlamak için bir araç sağlar. Söz konusu teoriler örtük olarak ifade edilirler, çünkü çoğu bilimsel teoriden farklı olarak, çok nadir olarak açıkça ifade edilirler. Bununla birlikte, bilgilerin işlendiği yorumlayıcı bir çerçeve olarak da kullanılabilirler (Chiu vd., 1997).

Örtük liderlik kavramı tarihsel süreçte, ilk kez Eden ve Leviatan tarafından tanıtılmış olmakla beraber bu teori Schneider'in 1971'de gündeme getirdiği "dolaylı liderlik teorisi" fikrine dayalıdır (Schyns vd., 2011: 399). Örtük liderlik yaklaşımının çıkış noktası ise "takipçiler olmadan lider olunamayacağı" fikridir. Takipçiler kendi zihinlerinde ideal bir lider olarak birçok model geliştirebilirler (Tabak vd., 2010: 73-75). Liderlik yaklaşımları ile ilgili klasik teorilerde liderin tutum ve davranışları ön planda tutulduğu bir eğilim yansıtılmakta iken daha sonraki yaklaşımlarda takipçiler ön plana çıkarılmıştır. Örtük liderlik modeli de lideri takipçilerin algısı ile değerlendiren bir yaklaşımı içermektedir. Bu bağlamda Lord, Foti ve De Vader liderlik konusunu açıklamak amacıyla kategorizasyon teorisini geliştirmiş ve araştırmalarında sosyal-bilişsel bir takım unsurlara dikkat çekmektedirler. Lord ve arkadaşları Rosh'un çevreyi sınıflandırmak için geliştirmiş olduğu kategorizasyon teorisini liderlik alanına uygulayarak, takipçilerin zihinlerinde oluşan bir takım bilişsel algıları sınıflandırmış ve liderlik yaklaşımlarına yeni bir yön vermeye çalışmışlardır (Türetgen ve Cesur, 2010: 54). Örtük liderlik ise grupta bulunan diğer kişilerin belleklerinde canlandırdığı lider profiline göre istedikleri lider potansiyeli olan bireyi kendi isteği ile takip etmesi sonucu meydana gelmektedir. Bir grup içerisinde lider potansiyeli olan bireyin grup içerisinde bulunan diğer kişiler tarafından lider olarak kabul edilmesinde lider potansiyeli olan kişinin kişilik özelliklerinin ciddi bir rolü bulunmaktadır.

Örtük Liderlik Teorisi, takipçilerin lider olarak öne çıkan kişinin davranışlarını gözlemleyerek elde ettiği kanaatin onların algısıyla uyumluluğu yönündeki oransal değerinin liderin etki düzeyini açıklaması konusunda fikir verici bir tablo niteliği taşımaktadır. Örtük liderlik teorileri, birçok araştırmacı tarafından ifade edildiği üzere, insanların bireyleri lider olarak algılamalarına yön vermektedir. Liderlik örtük (implicit) ve açık (explicit) olmak üzere iki teori ile incelenmektedir. Lord ve diğ. (1984) modeline göre liderlik kavramı zihinde hiyerarşik yapıdaki bilişsel bir sınıflandırmadır. Örtük liderlik kuramları bahsi geçen bilişsel kategorinin yapı ve içeriğini oluşturmaktadır. Bu modele göre aşama sıralamasının en üstünde "üst düzey" kategori yer almakla beraber burada "liderlik" yer alır. Üst düzeyin altında ise "temel düzey"

sınıflandırması bulunur. Bu kategoriler, kapsayıcı niteliğe sahip olmakla beraber her bir seviye farklı türdeki liderleri temsil etmektedir. Bu prototipler aracılığıyla kişiler belirli vaziyetlerde liderin sahip olması gerek nitelikler hakkında idea oluştururlar. Bahsedilen bu bilişsel yapılar sayesinde bireyler karşılarındaki kişileri lider yada lider değil olarak kategorize ederler ve örtük liderlik kuramlarına paralel olanları lider olarak algırlarlar. Örnek vermek gerekirse, Lord ve diğerlerinin (1984) çalışmalarında, kategorizasyon modelini destekler niteliğinde pozitif veriler elde edilmiştir. Cronshaw ve Lord (1987) diğer kişiler tarafından gönüllü olarak takip edilen ve lider sınıfına layık görülen kişinin toplumsal çevresinde güç sahibi olarak kişiler üzerindeki etkisi dolaylı olarak oluşacağı vurgulamışlardır.

2.4.1. Örtük Liderlik Teorilerinin Tarihsel Geçmişi

Örtük liderlik teorileri birçok kaynaktan gelmektedir. Hunt, Boal ve Sorenson (1990), kişilik özellikleri gibi birçok farklı arka plan değişkeninin örtük liderlik teorilerini etkileyebileceğini belirtmektedir. Araştırma, beş temel kişilik boyutunun diğerlerinin altında olduğunu göstermektedir (Digman, 1990).

- I. Uygunluk-başkalarına sempatik ve yararlı olma eğilimi
- II. Sorumluluk duygusu ile hareket etme-güvenilir ve dakik olma eğilimi
- III. Dışa dönüklük-aktif ve konuşkan olma eğilimi
- IV. Açıklık-fikirlerle açık olma eğilimi
- V. Nevrotiklik/duygusal dengesizlik-suçluluk ve irrasyonel fikirler yaşama eğilimidir

Keller (1999) bu beş özelliği, bireylerin liderleri kendilerine benzeyen ideal olarak karakterize ettiklerini ve örtük liderlik teorisi gelişiminde tercihlerini nitelendirdiğini göstermek için ampirik olarak kullanmakla beraber bu özelliklerin insanların kişilik öncüllerine dayalı örtük liderlik teorileri oluşturduğunu da vurgulamıştır. Örtük liderlik teorileri için kişilik benzerliğinin önemi genel olarak demografik benzerliğe kadar uzatılabilir. Yaş, cinsiyet ve kültür gibi demografik değişkenler, bireylerin kendi gruplarına paylaşılan kimlik ve sosyal etkileşim için bir temel olarak baktıkça, insanların liderleri ve liderliği görme biçimlerini etkilemektedir. (Mehra, Kilduff, ve Brass, 1998). Buna ek olarak, Knights ve Willmott (1992), kurumun liderlerinin organizasyon kültürü açısından ideal lideri temsil etmesini önermektedir. Örgüt içindeki iş ve liderlik deneyimi sayesinde, liderler ve takipçiler, örtük liderlik teorilerinin bir parçası haline gelen

örgütlerine göre ideal bir liderlik biçimi geliştirirler. Liderlik ya da takipçi tarafından algılanan liderlik etkinliği, örtük liderlik teorileri oluşturmada da yardımcı olur, ancak diğer öncüllerinden çok farklıdır. Lider etkinliğine ilişkin algıların birçok olumlu organizasyonel (örgütsel sonuçlara sahiptir) sonucu vardır. Bu sonuçlar arasında güven (Robinson, 1996), örgütsel bağlılık (Conger, 1999), memnuniyet (George ve Jones, 1997), performans (Howell ve Avolio, 1993) ve örgütsel vatandaşlık davranışları yer almaktadır (Gardner ve Schermerhorn, 2004). Bir takipçi bir liderin etkili olmasını algıladığında, daha büyük güven, örgütsel bağlılık, tatmin, performans ve olumlu örgütsel vatandaşlık davranışları ortaya çıkar. Takipçiler, bu lider davranışlarını örtük liderlik teorisine dahil eder. Lider, etkili liderlik davranışları, takipçilerin iyi, mükemmel, güvenilir ve etkili olarak ifade edebilecekleri, söz konusu olumlu organizasyonel sonuçları üretmektedir. Bir önceki kısımda detaylı olarak açıklamış olduğumuz, lider etkinliği algıları, örtük liderlik teorilerinin geliştirilmesinde önemli bir elementtir. Bu önem, hem örtük liderlik teorileri üzerindeki lider etkinliğinin neden olduğu sürekli takviye ve değişimin yanı sıra lider etkinliğinden kaynaklanan önemli örgütsel sonuçlardan kaynaklanmaktadır.

Literatürü incelediğimizde örtük liderlik kuramına dayalı olarak yapılan çalışmanın Hollander ve Julian (1969)'a ait olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu bu çalışma da bireylerin belleklerinde ideal lider kavramına ait olan birtakım kanıların varlığı savunulmuştur. Bu doğrultuda kişiler, potansiyel liderin sahip olduğu özellikler ile ilgili olarak limitli bilgiye sahip olmalarıyla beraber farklı şartlar altında farklı lider hakkında izleyiciler örtük liderlik teorisi kuramlarına göre analiz ve değerlendirmeler yapabilmektedirler. Örtük liderlik teorisi literatürde bulunan çalışmalarda çeşitli boyut ve ifadelerle incelenmiştir. Bu çalışmalara örnek olarak; Lavalley in çalışmasında altı (6) boyutta yirmi bir ifade ile Epitropaki ve Martin'in çalışmasında altı (6) boyutta, Berber ve Rofcanin'in çalışmasında beş (5) boyutta, Tabak vd.'nin çalışmasında ise beş (5) boyutta yer alan yirmiyedi (27) ifade ile incelenmiştir.

Kategorizasyon teorisine dayanan (Rosch, 1977, 1978) ve daha sonra Lord ve meslektaşları (Lord, Foti, ve De Vader, 1984; Lord ve Maher, 1991) tarafından kavramsallaştırılan örtük liderlik teorileri, lider olmak ile ilgili özelliklerin bireysel algıları olarak belirtilmiştir. Bireyler potansiyel bir liderle karşılaştıklarında, o potansiyel liderin özelliklerini lider veya lider olmayan olarak kategorize etmek için örtük liderlik algılarıyla karşılaştırırlar. Örtülü liderlik teorileri hem liderliğin varlığının (veya liderlik kavramının mevcudiyetinin) hem de bireylerin çıkarımsal

liderlik algılarının tanınmasını içermektedir. Sınıflandırma süreci otomatik hale geldiği ve farkındalık dışında olduğundan ötürü, bahsi geçen bu çıkarımların değiştirilmesi oldukça zordur (Medvedeff ve Lord, 2007).

En sık kullanılan örtük liderlik teorisi ölçeği için, Offerman, Kennedy ve Wirtz'in (1994) 41 maddelik ölçeği kullanılmaktadır. Başlangıçta sekiz örtük liderlik boyutunu belirlediler ki o boyutlar; hassasiyet, karizma, çekicilik, zeka, güç, dinamizm, tiranlık ve erillikti. Ancak, Epitropaki ve Martin faktörleri analiz edildi, Offerman ve ark. ölçeğini analiz etti ve zeka, özveri, dinamizm, tiranlık ve erkeklik gibi altı boyutta kısaltılmış bir versiyon için istatistiksel destek bulmuştur. Bu altı boyut, lider prototipinin (duyarlılık, zeka, özveri ve dinamizm) veya lider anti-prototipinin (tiranlık ve erillik) ikinci dereceden bir faktörü olduğu bulunmuştur. Yakın geçmişte, Ehrhart (2012) bu ölçeği, benlik kavramını (self-concept), örtük liderlik boyutlarını ve liderlik tercihini incelemek için değerlendirdi ve takipçilerin örtük liderlik teorisinin (ILTs) takipçilerin öz-kavramı ve liderlik tercihi arasındaki ilişki üzerine dolaylı etkisine destek verdi. Ehrhart'ın elde ettiği sonuçlar, takipçilerin karizmatik lider tercihi üzerindeki bağımsız benlik yapısına olan etkilerinin, özveri ILT boyutu ile kısmen aracılık edildiğini ve birbirine bağlı benlik kurgusunun (self-construal) etkilerinin ILT boyutunun duyarlılığı tarafından tam olarak aracılık edildiğini göstermiştir.

Son derece bağımsız ve birbirine bağlı öz-yapılı (self-construal), evrenselcilik değerlerine, öncülük etme motivasyonuna ve proaktif kişiliğe sahip bir birey, kendi prototip liderlerini şefkatli, içten/samimi ve anlayışlı/anlayışa sahip olduğu gibi (duyarlılık ILT), aynı zamanda özverili, motive eden biri olarak -ki tüm bu özellikler hizmetkar liderlik davranışlarıyla yakından ilişkilidir- tanımlamalıdır. Bununla birlikte, liderliğe daha az ihtiyaç duyan bireyler için, yalnızca liderlik teorisi boyutuyla ilgili adanmışlık ilişkide aracılık etmelidir, çünkü bir lidere ihtiyaç duymadığını belirtenler, hassasiyeti/duyarlılığı ideal lider davranış olarak görmeyecektir.

2.4.2. Örtük Liderlik Model ve Yaklaşımları

İnsanlar genellikle zihinlerindeki modele uygun olan bireyleri lider olarak kabul etmeye daha yatkınlardır. Genel olarak liderlik yaklaşımları incelendiğinde, yaklaşımların üç grup altında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir. Bunlar ise; lidere, koşulların ve takipçilerin etkilerine ve lider ve takipçi arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlardır (Koommoo-Welch, 2008). 1950 li yıllara

kadar lidere odaklı yaklaşımlar geliştiren bazı araştırmacılar liderin doğuştan sahip olması gereken özellikleri araştırmış ve diğer araştırmacılar ise liderin özelliklerinin dışında liderin nasıl davranması gerektiği konusunu açıklamaya çalışmışlardır. 1980 li yıllara kadar yapılan çalışma dönemini kapsayan period da liderlik sürecine koşulların ve takipçilerin etkilerine odaklanan yaklaşımlardan, durumsallık yaklaşımı ve amaç-yol teorisi, lider ve içinde bulunduğu şartların optimum şekilde liderin etkinliğini en üst seviyeye çıkaracağını göstermiştir. Lider ve takipçilerinin birbirini etkileme durumları amaç yol teorisinde ilk kez vurgulanmış, lider üye etkileşim teorisi yeni liderlik yaklaşımı altında bulunan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, etkileşimsel yaklaşım gibi yaklaşımlar tamamen lider ve onların takipçileri arasındaki iletişime ve etkileşime odaklanmıştır (Koommoo-Welch, 2008).

Son zamanlarda takipçilerin bakış açısıyla konuyu ele alan örtük liderlik kuramı üzerinde ciddi çalışmaların ilerlediği gözlemlenmiştir. Söz konusu örtük liderlik kuramına göre grupta gelecekte lider olması muhtemel olan bir kişi, yalnızca takipçilerin kendisini lider olarak algılaması ve benimsemesiyle meydana gelebilecektir. Algılama temeline dayalı olan bu süreç, potansiyel liderin davranış ve karakteristik özellikleri ile takipçilerin aklındaki lider modeli birbirine uyduğu sürece işleyecektir. Daha önce Paris (2004) tarafından yapılan çalışmada da dikkat çeken noktalardan bir tanesi cinsiyet ile örtük liderlik modeli arasındaki ilişki üzerinde etkili olan kültürel farklılıklar faktörüdür. Erkek ve kadın liderlerin, lider algılarının farklılaştığı kültürlere bakıldığında, o kültürlerde güç aralığı ve cinsiyet eşitliği yönünden farklılıklar olduğu vurgulanmıştır. Bu anlamda, konuya paralel bir çalışma olan Keller'ın çalışmasında ise, beş adet kişilik nitelikleri bilimsel şekilde kullanılarak, örtük liderlik teorisiyle, kişinin karakteristik ve ailesel anlamda sahip olduğu özellikleri ilişkilendirmeyi amaçlamıştır. Keller'e göre, kişinin karakteristik özellikleri ve örtük liderlik modellerinin birbiriyle anlamlı ilişkisi vardır. Ek olarak, çalışmaya göre, bireyler kendileri ile ortak bir takım özelliklere sahip olan kişileri ideal lider şeklinde idrak etmeye meyillidirler (Keller, 1999: 590-607).

Hofstede (1980)'e göre kültür, zihinsel ortak bir programlamayı işaret etmekte ve farklı toplumlarda liderlik algısını, organizasyonel yapıyı, dinsel yapıyı ve bunlara benzer birçok farklı olgunun açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, sosyo-kültürel çevrenin liderlik üzerinde önemli etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Örtük liderlik kuramıyla ilgili olarak yapılan araştırmalarda, farklı ülkelerde ki bu ülkeler arasında Türkiye, Amerika ve İsrail bulunmakta-

farklı sonuçlara varılmıştır. İlk olarak Türkiye nin örneklem olduğu örtük liderlik davranışları hakkında yapılan çalışmada, Türk toplumunda kişiler tarafından geçerli sayılabilecek lider davranışları arasında; görev odaklı, karizmatik, paylaşımcı ve ilişki odaklı olmak üzere farklı noktanın olduğu belirtilmiştir (Paşa vd., 2001: 564). Amerika’da yapılan çalışma sonucunda örtük liderlik ölçeği geliştirilmiş ve ölçek bağlamında hassasiyet, adanmışlık, karizma, çekicilik, zeka, güç ve erkeksilik olmak üzere sekiz farklı faktör tespi edilmiştir (Offerman vd., 1984: 43-58). Amerika ve Türkiye örnekleminde farklı olarak, İsrail’de gerçekleştirilen çalışma kapsamında ise, dört faktör yapısı meydana getirilmiş ve bunlar sırasıyla; destek verme, işleri kolaylaştırma, ilişkilere ve hedeflere odaklanmadır (Eden ve Leviatan, 1975: 737).

Örtük liderlik çalışmalarının önemi, bireylerin zihinlerinde şekillendirdikleri ve dile getirilmeyen lider modelini ifade eden örtük liderlik kuramı da bu sebepten ötürü önem kazanır hale gelmiştir. Bu önemin temelinde yatan nokta ise, kişilerin, “örtük liderlik teorileri” diye adlandırılan bilişsel yapılar sayesinde karşılıklarındaki lider veya lider olmayan şekilde sınıflandırılabilmeleridir. Her insanın ideal bir liderin ne olduğu hakkında bir fikri vardır. Bireyler, ideal liderlik olduğuna inandıkları şeyleri örtük bir anlayışa sahiptir ve bu liderin örtük teorilerine kıyasla her yeni lideri bilişsel olarak kategorize etmektedir (Offermann, Kennedy ve Wirtz, 1994). Yetiştirilme şekilleri, kendi değerler sistemi, kişilikleri ve yaşam boyunca sahip oldukları deneyimler, bir kişinin, kendi cinsiyetlerini, yaşlarını ve kültürlerini ve kategorize ettikleri liderin kültürünü değil de örtük liderlik teorisini etkileyebilir (Zacharatos, Barling, ve Kelloway, 2000). Weick and Bougon (1986) bilişsel yapılarıdaki değişikliklerin sürekli olarak gerçekleştiğini iddia ederken, diğer bilişsel teorisyenler bilişsel yapıların kolayca değişmediğini savunmaktadırlar (Bartunek, 1984). Ampirik çalışma ise, bir kişinin örtük liderlik teorisinin zamanla istikrarlı olma eğiliminde olduğunu gösterir (Epitropaki ve Martin, 2004). Liderler, zaman içinde etkili lider davranışlarının yeni veya farklı örneklerine rastlarlar ve bir takipçinin örtük liderlik teorisini bir liderinkinden ayrı olarak düşünmesi önemlidir. Herhangi bir liderlik durumunda, liderler ve takipçiler, etkili lider davranışlarını ideal liderlik gösterimleriyle bilişsel olarak eşleştirirler; takipçiler liderin davranışlarını gözlemler ve liderler, takipçilerinden kendi davranışları hakkında geri bildirim alırlar. Bir liderin örtük liderlik teorisi üzerindeki birçok etkiye ek olarak, takipçinin de bir etkiye sahip olduğunu ve güçlü bir lider-üye değişimi yoluyla bir liderin teorisini değiştirebileceği savunulmuştur. Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşimi, güven, iletişim ve karşılıklılığı işaret eden lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Graen ve Uhl-Bien,

1995). Örtük liderlik teorileri, liderlik davranışlarının yönlerini kontrol eden üstbilişler (metacognitions) olarak görülebilir; çünkü liderler, liderlik davranışlarını yönlendirmek için teorilerinin içeriğini kullanırlar. Biliş ve davranış arasında bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Örnek olarak, Wofford, Joplin, ve Comforth (1996), liderlerin davranışlarını takipçi geri bildirimlerine göre değiştirdiğini ve yeni senaryo yollarının ölçümlerinin davranışsal niyetlerle ilişkilendirildiğini/bağlantılı olduğunu, biliş ve davranış arasındaki ilişkiyi desteklediğini ortaya atmıştır.

Liderlik algıları, Lord and Maher (1991) tarafından tanımlanan iki alternatif sürece dayandırılabilir. Bu süreçler, bir kişinin örtük liderlik teorisi, liderlerin genel olarak nasıl davrandığına ve onlardan ne beklediği konusundaki inançlara dayanmaktadır (Eden ve Leviathan, 1975). Örtük liderlik teorisi, bireylerin bilişsel kategorilere dayalı liderler veya lider olmayanlar olarak etiketlendiğini öne sürmektedir (Lord, De Vader, ve Alliger, 1986; Calder, 1977). Özünde, örtük liderlik teorileri, ideal liderlik örneklerini temsil etmektedir (Lord vd., 1986). Örtük liderlik teorileri, liderlik ve liderliğin doğasıyla ilgili olarak kişinin kendine özgü düşünceleri olan ideal liderlik örnekleridir diyebiliriz. Lider davranışını değiştirmek için örtülü liderlik teorilerini değiştirmesi gerekmektedir. Bir liderin örtülü liderlik teorisindeki bir değişikliği, bir liderin takipçilerinin kendi liderliklerini örtük liderlik teorilerini gözlemlediğinde, takipçinin beklediği şeyin ne olduğunu bulmasıyla gerçekleşebilir. Bir takipçinin örtük liderlik teorisinin bir liderin örtük liderlik teorisi üzerindeki etkisi, güven, iletişim ve karşılıklılık ile işaretlenmiş güçlü bir lider-üye değişim ilişkisinden etkilenir. Örtük liderlik teorilerinin gelişimi, normal lider davranışı ile ideal lider davranışının önceki kategorileri arasındaki bilişsel eşleşmeleri içeren devamlılık barındıran bir süreçtir. Etkili lider davranışının yeni gözlemleri, liderliğin mevcut kategorilerini/güncel sınıflandırmalarını etkilemektedir.

Örtük liderliği araştırma modellerinden bir diğeri de, öncülüğü örtük liderlik teorisine ve lider örtük liderlik teorisi ile otantik dönüşümsel liderlik davranışı arasındaki yinelemeli ilişkiyi dışlamakla kalmaz, bunun yerine sadece lider örtük liderlik teorisinin otantik dönüşümsel davranış üzerindeki etkisine odaklanır. Örtük liderlik kuramları için esas alınan teoriler, Calder tarafından ortaya atılan liderlik yükleme teorisi, Rosch tarafından ortaya atılıp geliştirilen kategorizasyon teorisi, bilgi işleme teorisi ve son olarak ise liderlik kategorizasyon teorileri olarak literatüre geçmiştir. Bu teorilerin detaylı açıklaması aşağıdadır.

2.4.2.1. Lider Kategorizasyon Teorisi

Kategorizasyon kuramı bireylerin toplumsal ve fiziksel çevrelerinde gözlemledikleri farklı olay ve olguları belirli sınıflandırmalara yerleştirilmesini ve kendi etraflarını da oluşturdukları sınıflandırmalara yerleştirmesini ve kendi çevresini de bu kategorileştirmeler şeklinde dizayn edilmesini içeren bilişsel süreçtir. Kişiler çevresindeki nesnelere ziyade, bireyleri, toplumsal sınıfları, karakteristik ve fiziksel özellikleri, cinsiyet ve kalıtsal özellikler gibi çok fazla özelliklere göre kategorileştirmektedirler. Birçok araştırmacı tarafından vurgulanan örtük liderlik teorisinin çıkış noktası, liderin takipçileri olmadan lider olunamayacağı ifadesidir. Eden ve Leviatan liderliği izleyicilerin penceresinden araştırmış ve kişinin liderden beklediği nitelik ve davranışlara dayanan inançlarının o kişinin örtük liderlik teorisini meydana getirdiğini vurgulamışlardır. Eden ve Leviatan'ın ardından Lord vd. (1984), Rosch'un kategorizasyon teorisini liderlik alanına tatbik etmiş/uygulamak ve liderlik kategorizasyon teorisini geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu teoriye göre, liderlik algısı kavramsal kategorizasyon süreci sonucu meydana gelmekte ve bu durum sayesinde birey zihninde daha fazla bilgiyi tutabilmekte ve işleyebilmektedir.

Örtük Liderlik modeli üzerinde yoğun çalışmalar yapan Lord, Foti ve De Vader (1984), Rosch'un 1978 (Akt.; Tabak, Şeşen ve Türköz 2012: 118) yılında ileri sürdüğü ve kavramsal kategorizasyon kuramına dayandırdıkları liderlik kategorizasyon teorisini geliştirmiş ve liderlik alanına uygulamışlardır ve bu sayede liderlik olgusunun temelindeki bilişsel-sosyal açıdan ve algıya dayalı süreci açıklama fırsatı bulmuşlardır. Lord, Foti ve De Vader (1984: 344) kişilerin zihinlerinde var olan kategoriler bağlamında etrafındaki kişileri lider veya değildir şeklinde kategoriye ayırdıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu kuram çizgisinde Rosch'a göre ise tüm varlıkların esas vazifelerinden biriside kendi çevrelerini belirli kategorilere göre sınıflandırmaktır. Liderlik kategorizasyon teorisi insanların zihinlerinde liderlik şemalarının bulunduğunu ve bunların içeriğini de liderlikle ilgili olarak prototiplerin meydana getirdiğini savunmuştur (Lord, Foti ve De Vader, 1984 Lord, De Vader ve Alliger, 1986). Liderlik özelliklerine takipçilerin bakış açısı ile bakılmasını sağlayan söz konusu teori, insanların hedef kişiyi örtük liderlik teorileriyle karşılaştırdığını, uygun olması durumunda ise kişinin lider olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Lord ve Maher, 1991). Kategorizasyon kuramına göre, bireyler limitli olan kapasiteleri ile bilgi işleme sürecinde, ortamı basitleştirmek için model ve kategorilendirmeler yaparlar, ve kategori sistemleri yatay ve düşey boyutları olacak şekilde hiyerarşik bir yapı içindedir. Lord, Foti ve De

Vader (1984) liderlik kategorizasyon teorisini üç düzeyden meydana gelen hiyerarşik çatı altında tanımlamaktadırlar. Hiyerarşik yapının ilk seviyesi, takipçilerin lider olan veya olmayan diyerek ayırım yapılan seviyedir. Bireyler bu seviyede tüm liderleri kapsayacak birkaç ortak özellik sayesinde lider ve lider olmayan ayırımını kolaylıkla yaparlar. İkinci seviye, temel düzey olarak isimlendirilmiştir. Bu düzey, birinci seviyeye göre daha az kapsayıcı ve eğitim, finans, spor, askeri gibi çeşitleri içeren 11 farklı alanda lider tanımlaması -liderleri temsil ettiğinden ötürü bu alanlardaki liderlere yönelik gözle görünür detayları kapsamaktadır. Son olarak üçüncü seviyede ise, temel düzeyde olan liderlik alanının içinde bulunan belirgin türler olan liberal-muhafazakar politik liderlik vardır (Lord, Foti, ve De Vader, 1984: 344).

Liderlik kategorizasyon kuramıyla algılayıcıların belleklerinde bulunan bilgiler yükleme kuramıyla açıklanmaktadır. Kişiler bu bilgiler sayesinde liderin hangi özellikler içermesi gerektiğine dayalı fikir meydana getirirler. Bu fikirleri içerisinde barındıran bilişsel yapılar yardımıyla bireyler karşılıklarındaki lider veya değildir şeklinde kategorize ederler ve örtük liderlik kuramlarına elverişli olan bireyleri lider olarak algırlar. Liderlik kategorizasyon kuramı (Lord, Foti, ve DeVader, 1984; Lord, DeVader ve Alliger, 1986) insanların zihinlerinde liderlik şemalarının bulunduğunu ve bunların içeriğini de liderlikle ilgili prototiplerin oluşturduğunu iddia etmiştir. Liderlik özelliklerine takipçilerin bakış açısı ile dönülmesine neden olan bu teori, insanların hedef kişiyi tipik liderlik niteliklerini içeren bir prototip ile, yani örtük liderlik teorileriyle karşılaştırdığını, uyuşma olması durumunda kişinin lider olarak algılandığını ortaya koymaktadır (Lord ve Maher, 1991). Liderlik Kategorizasyon Teorisi çerçevesi ile liderlik alanında yeniden incelenmeye başlanan özellikler, küçük gruplarda liderin ortaya çıkışı (leader emergence) ile ilişkilendirilmiştir. Liderin ortaya çıkışı, formal bir otoritesi olmayan bireylerin lider olarak algılandıkları sosyal ve dinamik bir süreçtir (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994; Neubert ve Taggar, 2004). Juge, Bono, Ilies, ve Gerdhart (2002) liderin ortaya çıkışını, bir bireyin diğerleri tarafından ne derece lider olarak görüldüğü şeklinde tanımlamışlardır. Neubert ve Taggar (2004) lider olarak algılanmada ilk aşamada liderin kolaylıkla gözlenebilen özelliklerinin devreye girdiğini ileri sürmüş ve sonrasında örtük liderlik teorilerine dayalı olarak yaşanan bilişsel sürecin liderlik özelliklerinin söz konusu kişiye atfedilmesi ile sonuçlandığını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili yapılan bu araştırmalar, liderlerin çeşitli özellikler açısından takipçilerden farklılaştığını göstermiştir. Dolayısıyla “lider” ortaya çıkışı ile kişisel özelliklerin ilişkisinin farklı rol yönelimleri olan görevlerde incelenmesi önemlilik arz etmektedir. Bu görev türleri genellikle

görevin gerektirdiği davranışlara dayalı olarak yapıyı harekete geçirme (initiating structure) ve değerlendirme (consideration) olarak sınıflandırılır; ilk olan etkili ve başarılı bir şekilde görevi tamamlamaya odaklanmayı, ikinci olan ise grupta iyi ilişkileri ve yüksek morali sürdürmeyi gerektirir (Hall, Workman ve Marzhioro, 1998).

Kültür penceresinden analiz ettiğimizde, belirli bir kültürde örtük liderlik kuramı önemli oranda tutarlılık gösterirken, farklı kültürlere ait kişilerin farklı liderlik prototipleri ve liderle ilgili farklı tercihlerinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Kültürel uygunluk teorisine göre ise, bir kültür de kabul edilmiş liderlik tutum ve davranışları, kültürel değerler tarafından etkilenmektedir (House, Wright ve Aditya, 1997). Liderlik Kategorizasyon Teorisi kapsamında liderlik alanında tekrardan incelenmeye başlanan özellikler, küçük gruplarda liderin ortaya çıkışı (leader emergence) ile bağlantı kurulmuştur. Liderin ortaya çıkışı, resmi bir otoriteye sahip olmayan kişilerin lider olarak algılandıkları sosyal ve dinamik bir süreç olarak açıklanmıştır (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994; Neubert ve Taggar, 2004). Judge, Bono, Ilies ve Gerdhart (2002) liderin ortaya çıkışını, bir kişinin diğerleri tarafından lider olarak görülüp görülmemesi veya kişinin diğerleri tarafından hangi seviyede lider olarak görüldüğü şeklinde tarif edilmiştir. Neubert ve Taggar (2004) lider olarak algılanmada ilk düzeyde liderin kolaylıkla gözlenebilen özelliklerinin ortaya çıktığını savunmuş ve ardından örtük liderlik teorilerine dayalı olarak yaşanan bilişsel sürecin liderlik özelliklerinin söz konusu kişiye adayandırılması ile sonuçlandığını ileri sürmüşlerdir. Konuya dayanan araştırmalar, liderlerin çeşitli özellikler açısından takipçilerden farklılaştığını göstermiştir. Örnek olarak, Zaccaro, Foti ve Kenny (1991) liderin ortaya çıkışında varyansın %59'unun; Taggar, Hackew ve Saha (1999) ise %31'inin özellik temelli olduğunu saptamışlardır. Atwater, Dionne, Avolio, Camobreco ve Lau (1999) yaptıkları dört yıllık boylamsal çalışmada liderin ortaya çıkışının özelliklerle açıklanacağını belirlemişlerdir. Alandaki araştırmalarda bilişsel yetenek (örn., Judge, Piccolo ve Ilies, 2004), kişilik (örn., Foti ve Hauenstein, 2007) ve cinsiyet (örn., Eagly, Karau ve Makhijani, 1995) gibi bireysel farklılıkların lider ortaya çıkışı ile ilişkisinin incelendiği gözlenmiştir.

Liderin özelliklerinin ne olması gerektiğine dair zihinlerde bulunan örtük liderlik teorileri kültürler arasında farklılaştığından dolayı (Brodbeck ve ark., 2000) bazı yazarlar farklı kültürlerde elde edilen sonuçların değişiklik gösterebileceğini belirtmektedirler (örn. Gershenoff ve Foti, 2003). Toplumsal kültürle ilişkili olarak çoğu araştırma ABD'nin güç aralığı, belirsizlikten

kaçınma ve paternalizmin düşük, bireysellik ve maskülinin de ise yüksek olarak sınıflandırıldığını gözlemlenmiştir. Türkiye ise güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, feminen (kadınsılık) ve paternalizm boyutlarında genel ortalamanın üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Aycan vd., 2000; Brodbeck ve vd., 2000; Hofstede, 1980, 1983, 1998; Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001). Liderlik Kategorizasyon Teorisi'ndeki son gelişmelere dayalı olarak (Lord, Brown, Harvey ve Hall, 2001; Lord ve Emrich, 2001; Shondrick ve Lord, 2010) liderlik prototiplerinin oluşumuna dair bağlantısal bir model önerilmiş ve prototiplerin bilgi işlemede nöron benzeri bir ağ olarak yapılandığı ileri sürülmüştür. Lider ortaya çıkışı ile bireysel özelliklerin ilişkisinin farklı rol yönelimleri olan görevlerde incelenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu görev türleri genellikle görevin gerektirdiği davranışlara dayalı olarak yapıyı harekete geçirme ve ilgi gösterme/değerlendirme olarak sınıflandırılır; ilki etkili ve başarılı bir şekilde görevi tamamlamaya odaklanmayı gerektirirken, ikincisi ise grupta iyi ilişkileri ve yüksek morali sürdürmeyi gerektirmektedir (Hall, Workman ve Marchioro, 1998). Örtük liderlik teorisine göre potansiyel anlamda lider kategorisine konulan kişiler, spesifik nitelik ve davranışları ile, diğer kişilerin belleklerindeki lider prototipleriyle uyum sağladığı derecede lider olarak sınıflandırılmakta (Epitropaki ve Martin, 2005: 660) ve bu vesileyle potansiyel liderlik vasfı bulunan kişiye lider yüklemesi yapılmaktadır (Kenney, Blascovich ve Shaver, 1994: 411). Kategorizasyon teorisi ile maksimum bilgi minimum çabayla hafızaya kaydedilebilmektedir.

Sonuç itibariyle, daha önce gerçekleştirilen ve halihazırda yürütülen çalışmalar incelendiğinde, ulaşılan bulgular liderlik kategorizasyon teorisini desteklemektedirler. Bu çalışmalara örnek olarak ise, Foti Fraswre ve Lord (1982) takipçilerin etkili ve etkisiz politik liderlere ait örtük teorilerin değiştiğini ileri sürerken; Lord ve diğerleri (1984) kategorizasyon temeline dayanan liderlik algısını deneysel olarak ispat etmişlerdir.

2.4.2.2. Yükleme Teorisi

Yükleme teorisinin (attribution theory) temel noktası insan aktivitelerinin geniş bir alanını, ürününü, süreç ve davranışlarını içeren nedensel çıkarımlardır. Yükleme teorisi genel olarak kişinin düşünceleri, davranış ve hareketleri ile değerlerini nasıl uyumlu hale getirdiğini ve olay ve durumları yorumlayış biçimiyle ilgilenmekte ve teori, bireyin deneyimlerine, inanışlarına ve olaylara karşı tutumlarına dayalı olarak hareket etmektedir. Yükleme teorisi insan zihnindeki

yansımaları sonucunda, kişi nesne olay durum ve olgulara dair tutum hareket ve düşünceler kolaylıkla öğrenilmektedir. Kişinin tutum ve davranışlarının gerekçelerini anlamak için sosyal psikologlar yüklem teorilerini geliştirmişlerdir (Wong ve Lui, 2007).

İlk olarak Heider (1958) yüklem teorisini oluşturmuş ardından yüklem teorisi, Weiner, (1979, 1986); Jones, Davis ve Kelley, (1972); Lewis (Pintrich ve Blumenfeld, 1985); Daltroy (1990); Daly (1996); (Gredler, 2001), Keith, Harold ve diğer sosyal psikologlar tarafından geliştirilmiştir. Heider'e göre, kişiler doğuştan dünyayı daha iyi hale getirmek için güdülüdürler. Bu sebepten ötürü bireyler, diğer kişilerin tutum ve davranışlarını neden-sonuç bağlantısı içinde algırlar. Yüklem kuramına göre olayların nedenleriyle ilgili olarak yüklemeler yapmak sosyal dünyayı anlamlandırmayı kolaylaştırmakla beraber diğer bireylerin olaylara karşı nasıl davranabileceklerini/tepki gösterecekleri hakkında öngöründe bulunulmasını sağlamaktadır.

Heider' a göre insan davranışlarının çoğu iki ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki, anlama ve bilme ihtiyacı olmakla beraber ikincisi ise, kontrol ihtiyacıdır. Heider' in yüklem teorisine ilgili olarak yapmış olduğu çalışmalarıyla teoriye etkisini kısaca 4 madde altında belirtebilmektedir (Hewstone, 1994; ss. 13-15):

1. nedensel analiz birtakım açılardan algısal sürece benzer
2. kişisel ve duruma dayalı nedenler arasında ciddi ayrımlar bulunması
3. kişisel özellikler, kasıtlı davranışlardan daha çabuk ayırt edilir
4. sebeplerin kimi zaman sonuçları kişilere, bazen nesnelere ve bazen de duruma yüklenmektedir (Hewstone, 1994; ss. 13-15).

Kişi toplumsal hayatındaki meydana gelen olay, olgu ve durumları kişinin kendi realitesine, algılayışına, hareket tarzı ve davranışlarına dayalı olarak yüklem yaparak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda yüklem teorisi kişilerin davranışlarının sebeplerini algılamaya yardımcı olmayı amaç edinmiş, ve esasda bireyin davranışlarının gerekçelerini bilme arzusuna dayanır. Dolayısıyla, hem meydana gelen durum ve olayların nedenlerini bireyler tarafından algılanış şekilleri hemde kişilerin kendi davranışlarının nedenleriyle ilgili yüklem kuramı bağlantısında çıkarımlar yapmaya çalışırlar ve bu kurama göre kişiler olaylar ve durumlar karşısında geçerli bir sebebe ulaşınca kadar olayın nedenini anlamaya çalışırlar. Yüklem teorisi üzerine çalışmalar yapan Weiner (1980), benlik ve başarı kavramları arasında güçlü bir ilişkinin

olduğunu savunmuş ve yükleme teorisinin motivasyon kavramı ile yakından ilişkili olduğunu iddia etmiştir. Weiner'in çalışmasına göre, kişiler, olayları aktif bir şekilde gözlemektedir. Bireyler çevrelerinde olan biten olayların sebeplerini bulmak amacıyla motivasyona sahiptirler. Olayların sebeplerini ortaya çıkarmak için yapılan çıkarımlar, daha sonraki davranışları etkilediği vurgulanmıştır. Bu sebepleri ve sebeplere bağlı olarak meydana gelen çıkarımları insan davranışlarını yönlendirmesi yükleme teorisinin çok önemli bir noktasıdır (Arık, 1996: 255). Bu durum hem bireyin kendisi için hem de çevresinde olan biten olayları tahmin ve kontrol etmesi içindir (Arık, 1996: 255-300).

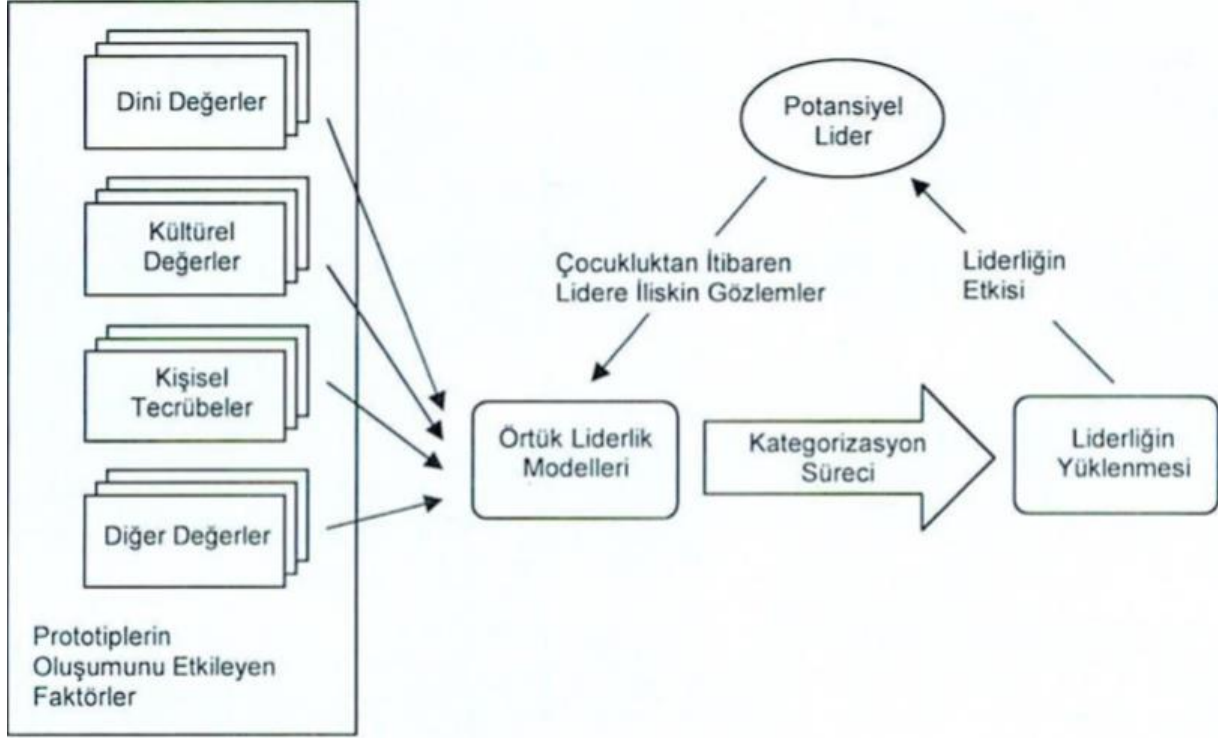
Yükleme teorisi kısaca üç noktayı ileri sürmektedir. İlk olarak, kişilerin öncelikle sebepleri belirlemek üzere güdülendiğini, ikinci olarak, daha sonra sergilenecek davranışları, çıkarılan bu sebepler üzerine dayandırdıklarını ve son olarak da, tüm bu süreçlerde izlenecek yolu gösteren genel ilke ve kuralların olduğunu iddia etmektedir. Söz konusu kurama göre bu üç noktanın belirli bir düzeni vardır. Bireyin algılayabileceği düzeyde düzenli ve belirli bir sıralaması vardır. Yükleme kuramının açıklığa kavuşturduğu bir diğer nokta ise kişilerin başarı ve başarısızlık yaşantılarını bireysel olarak nasıl değerlendirdikleri konusudur.

2.4.2.2.1. Liderlik Yükleme Teorisi

1977 yılında Calder tarafından ortaya atılan liderlik yükleme teorisi, potansiyel lidere, gözlemlenen davranışları bağlamında, astları tarafından liderlik niteliğinin yüklenmesi anlamına gelmektedir. Calder (1977)'in konuyu ele alış biçimine göre, liderlik takipçilerin belleğinde meydana gelen bir olgu olmakla beraber gözlemlenen davranışlarından ötürü lidere verilen bir ünvanıdır. Örtülü liderlik modelleri, ideal bir liderde bulunması gereken özellikleri vurgular ve insanların belleklerindeki liderlik kavramına yönelik beklentilerini içermekte ve farklı kültürlerdeki insanlar ile karşılaştıkları durumlarda zihinlerindeki bu özelliklere dayalı olarak liderlere farklı yüklemeler yapabilmektedirler (Lord, Foti ve De Valder, 1984). Calder (1977) teoriye izleyiciler penceresinden yorumlamış ve astlar tarafından liderde gözlemledikleri kendi görüşlerine yakın davranışları nedeniyle liderlik özelliğinin yüklendiğini ileri sürmüştür. Söz konusu teorisiye göre, liderlik izleyicilerin belleklerinde biçimlenen bir olgu olmakla beraber, liderin davranışları izleyicilerin belleklerindeki bu yapıya dayandırıldığı sürece liderlik yüklenmektedir.

Calder'ın (1977) çalışmasından başlayarak, liderliğe yükleme (attributional) yaklaşım önemli bir ilgi görmüştür. Yüklemsel bir bakış açısıyla, liderlik liderlerin bir özelliği olarak değil, gözlemciler tarafından yapılan davranış veya olayların liderlik temsilcisi olduğuna inanılan bir nedensel ilişkilendirme olarak görülüyor. On yılı aşkın bir süredir devam eden araştırmalar, gözlemcilerin örtük liderlik teorileri liderlik davranışının algılanmasındaki çarpıtmalara katkıda bulunduğundan şüphe duymamaktadır (örn., Lord, Binning, Rush, Thomas, 1978; Lord, Foti, DeVader, 1984; Mitchell, Larson, Green, 1977; Rush, Thomas, Lord, 1977). Bununla birlikte, atıfta bulunan liderlik araştırmasının altında yatan önceki varsayım, liderliğin atıflarının normatif bir perspektiften yeterince anlaşılabilmesidir. Normatif bir modele dayanan örtük bir liderlik teorisi, liderlik davranışlarının ortak paydadaki ortak değişkenlerinin kapsamını ortak olarak değerlendiren bir teoridir (Larson, 1979). Her ne kadar örtük teoriler içerdiğine inanılan kategorilerin tamamen keyfi olmadığı, ancak gerçek dünyadaki mevcut kovaryans kalıplarıyla ilişkili olduğu reddedilemez (Lord, Foti ve Phillips, 1982; Rosch, 1978). Çok az çalışma (örn., Larson 1979; Lord, Foti, DeVader, 1984), örtük liderlik teorilerinin idiosyncratic etkilerini tersine çevirmenin önemini fark etmiştir.

Önemli bir istisna olarak, Lord ve diğ. (1984) çeşitli liderlik davranışlarına yanıt/tepki olarak prototipikliğin reaksiyon sürelerini ve prototiplik derecelendirmelerini inceledi ve konuların bir klavye cihazına daha hızlı yanıt verdiğini ve bu davranışların liderliğin prototipiği olarak ne kadar yüksek puan aldığını buldu. Gemmill'in (1986: 41) belirttiği gibi, ampirik referansların "lider" rolüne veya "liderlik" etiketine bağlı olduğu konusunda kişisel tercih ve değer yargı meselesidir. Bu, Calder'ın (1977) teorisinin altında yatan temel varsayımı doğrudan yansıtır. Calder için, liderlik kavramı, yalnızca bireyin kendi örtük liderlik teorisiyle ilgilidir. Bazı eleştirmenler, liderliğin tüm etkilerinin bakıcıların gözünde olduğunu savunuyorlar. Takipçiler, Romantik kurguda olduğu gibi, tarihsel, ekonomik veya sosyal güçlerden liderliğe kadar olan etkileri atfediyorlar (Meindl ve Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich ve Dukerich, 1985). Pandey (1976) gibi diğer eleştirmenler, liderliği sosyal etkiyi anlamak için işe yaramaz bir kavram olarak görüyorken Calder (1977) için, "lider" in sonuçlara objektif katkıları, gerçeklerden daha ilginç olabilmektedir. Şekil 1 de belirtildiği üzere liderliğin yüklenme süreci çok çeşitli aşamalardan geçmektedir. Liderliğin yüklenme sürecinde, kişinin dini, kültürel değerleri, kişisel tecrübeleri, diğer birtakım etkenler liderlik prototiplerini doğrudan etkilemektedir.



Şekil 1. Liderliğin Yüklenme Süreci

Kaynak: Sorbo 2006: 12 (uyarılandı)

Liderlik yükleme teorisi, bir liderin çalışanlarına ilişkin kararının, liderin çalışanların performansının nedenlerinin ilişkilendirilmesinden etkilendiğini göstermektedir/nedenlerine bağlılığı tarafından etkilendiğini öne sürmektedir. Bu model aşağıdakilere dayanmalıdır: liderler tarafından zayıf/düşük performansa ve liderlere atfedilen tepkiler ve gözlemci atıfları ve liderin zayıf performansına tepkileri. Liderin yükleme süreçleri; yükleme yaklaşımı, liderin esasen bir bilgi işlemcisi olduğu pozisyonuyla başlar. Astları ve davranışları hakkında bilgilere dayanarak, lider, her bir astın davranışlarının nedeninin bir atfedilmesini belirler ve zayıf/kötü performans gösteren kişiyle başa çıkmak için stratejiler seçer. Yüklemeler, davranış üzerine üç boyuta dayalı bilgi işlemek için liderin yeteneği dayanmaktadır:

- Açıklık/ayırt edici özellik
- Fikir birliği
- Tutarlılık

Bu üç boyut, liderin, çalışanın performansı için harici (durumsal) veya iç (kişisel) nedenlerini tanımlamaktadır. Bu ilişki lider-çalışan ilişkileri için kritik öneme sahiptir. Sorumluluk kararı, liderin bir yükleme yanıtını ılımlı hale getirir/yönlendirir. Çalışanlar da, liderlerinin davranışlarına belirli nedenler atfederler. Çalışanlar liderlerini performanslarını etkileyecek şekilde görmeye eğilimlidirler. Bir takım başarısız olduğunda, çalışan kendilerini liderlerinden uzak tutmaya çalışacaktır. İlk bağlantı noktasında, lider, kötü/zayıf performans hakkında attributions yapmaya çalışır. Bu öznitelikler üç bilgi kaynağı ayırt edici, tutarlılık ve fikir birliği tarafından yönetilir. İkinci bağlantı noktası, liderin davranışının veya yanıtının yaptığı atıflarla belirlendiğini gösterir. İlişkilendirme ve lider davranış arasındaki bu ilişki liderin sorumluluk algısı tarafından yönetilir.

2.4.2.3. Bilgi İşleme Teorisi

Lord ve Maher (1993)'e göre, liderlik algısını doğru bir şekilde tanımlayabilmek amacıyla bilgi işleme sürecini anlamak gerekmektedir. Bu teori kapsamında gerçekleştirilen çoğu araştırmaların gösterdikleri ortak nokta, kişilerin lider prototipine uygun nitelikleri içinde barındırmaları ve/veya olumlu çıktıları oluşturmaları sonucunda lider olarak kabul göreceklərini işaret etmektedir. İzleyicilerin perspektifinden liderliğin vurgulanmasını esas olarak kabul gören bilgi işleme kuramında Lord ve Maher (1993)'e göre, kişinin zihinsel yapısı verileri, olayları ve olguları ve tüm onlarla ilgili olan sonuçları belirli bir düzene göre kodlayarak kategorik bir şekilde kaydetmektedir. Depoladığı bilgilere ihtiyaç duyduğu zaman ise gerekli taramayı yaparak bilgileri göz önüne getirmektedir. Bu şekilde insan zihni karşılaştığı olay ve sonuçlarına dayalı olarak kendi zihninde yorumlar, karar verir ve kara neticesinde davranışlarda bulunur. Bilgi işleme kuramı ve liderlik arasındaki ilişkide bir kişinin, astlarının liderlik modeline uygun özelliklere sahip olması veya o özelliklere uygun olarak davranış göstermeleriyle lider olarak onay alabilecekleri Lord ve Emrich (2000: 556) tarafından vurgulanmıştır.

Kısacası, takipçiler olmadan liderin de var olamayacağı düşüncesi üç teorinin de (Liderlik kategorizasyon, liderlik yükleme ve bilgi işleme teorisi) temel yapısını oluşturmaktadır (Meindl, 1995: 331). Bu üç kuramın ortak paydası ise liderlik sürecinin incelenmesi ve liderliğin meydana gelmesinde astların önemli rolünü gün yüzüne çıkarmalarıdır.

2.5. Örtük Liderlik Boyutları

Örtük liderlik teorisi daha önce çoğu araştırmada farklı boyutlarda incelenmiştir. Önemli çalışmalardan bazıları ise şöyledir; Lavalley (2013: 35) çalışmasında örtük liderliği altı boyutta 21 ifade ile, Epitropaki ve Martin (2004) örtük liderlik boyutlarını duyarlılık, zeka, kendini adama, dinamizm, güç kullanma ve erillik olarak isimlendirmiş, Berber ve Rofcanin (2012: 25) yaptıkları çalışmada örtük liderliği beş boyutta dayalı olarak açıklamış ve bu boyutlar sıcak kanlılık boyutu, disiplinlilik boyutu, takım odaklılık boyutu, profesyonel yetkinlik ve motivasyon boyutlarıdır. Tabak vd., (2013: 127) Türk kültürüne uygun bir örtük liderlik ölçeğini geliştirmeyi ve katılımcıların liderlik algısını ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında örtük liderlik ölçeği kapsamında beş boyutta yer alan 27 ifade belirlemişlerdir. Belirledikleri boyutlar ise kişisel ahlak, beceriklilik, duyarlılık, güç ve etkileycilikten oluşmaktadır.

Örtük liderlik kuramı bireyin içerisinde bulunduğu ortamın kültürünü esas almaktadır. Bu sebepten ötürü farklı kültür ve/veya uluslarda uygulandığında çeşitli sonuçlar meydana gelmektedir. Ayman ve Chemers (1983) çalışmaları sonucunda Iraklı, Avrupalı ve Amerikalı yöneticilerin farklı yapılarada olduklarını iddia etmişlerdir (Akt., Ling vd., 2000; 730).

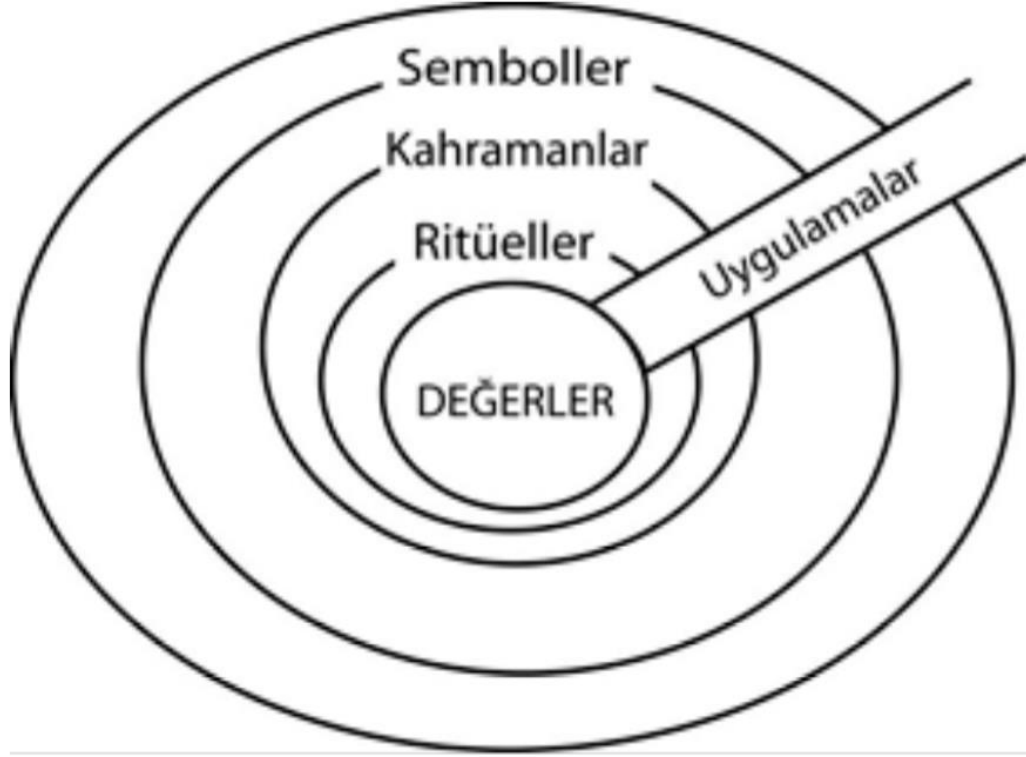
2.6. Kültür

Lider ve liderlik kavramı gibi kültür kavramının da uzun bir literatürel geçmişi ve dolayısıyla tanımları bulunmaktadır. Her araştırmacı, kültürü farklı perspektiften bakarak tanımlamışlardır. Örneğin, Hofstede (1991: 4-5) kültürü “bir insan grubunun üyelerini birbirinden ayıran zihnin kolektif programlama" olarak tanımlarken Geertz (1973) tarafından verilen kültürün tanımı ise, insanların iletişim kurduğu, sürdürdüğü ve hayata yönelik tutumlar hakkındaki bilgilerini geliştirdikleri "kalıtsal kavramların bir sistemidir”. Bir diğer araştırmacı Triandis (1972), kültürün “çevrenin insan yapımı kısmını algılamının karakteristik bir yolu" olduğunu belirtmiştir. Kültür her zaman kolektif bir olgu olarak kalmıştır, bunun ortak görüşe dayanan sebebi ise kültürün bir ölçüde, en azından aynı sosyal ortam -ki o ortam kültürün öğrenildiği yer olan-içinde yaşayan veya yaşanmış, insanlarla paylaşılmasıdır.

Hofstede (1980)'e göre kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşmakla beraber bir grubun üyelerini veya diğer insanlardan insan kategorisini ayıran zihnin kolektif olarak

programlanmasıdır. Kültür öğrenilir, doğuştan değildir. Kültür, kişinin genlerinden ziyade kişinin sosyal ortamından türetilmiştir. sınırların doğa ve kültür arasında ve kültür ve kişilik arasında tam olarak nerede olduğu, sosyal bilim adamları arasında daima bir tartışma konusudur. Kültürel özellikler genellikle kalıtımla ilişkilendirilmiştir, çünkü geçmişte filozoflar ve diğer bilim insanları, insan grupları arasındaki kültür kalıplarındaki farklılıkların dikkate değer istikrarını nasıl açıklayacaklarını bilmiyorlardı. Kültürü önceki nesillerden öğrenmenin ve geleceğin nesillerine öğretmenin etkisini hafife aldılar. Kültürel farklılıklar kendilerini çeşitli şekillerde göstermektedir. Kültürün tezahürlerini tanımlamak için kullanılan birçok terimden ziyade, aşağıdaki dört kavram birlikte toplam olarak kültür kavramını oldukça düzgün bir şekilde kapsadığını söyleyebiliriz: semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler. Semboller yalnızca aynı kültürü paylaşanlar tarafından tanınan ve belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelere oluşmaktadır. Bir dil veya jargondaki kelimeler, elbise, saç stilleri, bayraklar ve durum sembolleri gibi vb. bu sınıflandırmaya aittir. Yeni semboller kolayca geliştirilirken eskiler de kaybolmaktadır, dolayısıyla bir kültürdeki semboller diğerleri tarafından düzenli olarak kopyalanmaktadır. Bu sebepten ötürü şekil 2’de de görüldüğü üzere semboller dış, en yüzeysel tabakada konuşlanmıştır. Kahramanlar, bir kültürde yüksek oranda ödüllendirilen ve dolayısıyla davranış modelleri olarak işlev gören özelliklere sahip, canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali insanlardır. Ritüeller ise, belirlenen hedeflere erişmek için teknik olarak gereksiz olan, ancak bir kültür içinde sosyal olarak gerekli görülen kolektif faaliyetlerdir. Semboller, kahramanlar ve ritüeller, dönem uygulamaları kapsamında sınıflandırılmıştır. Bu şekilde bir dış gözlemciye görünürler; bununla birlikte, kültürel anlamları, görünmezdir ve tam da bu uygulamaların içeridekiler tarafından yorumlanma biçiminde yatar. Şekil 2’ye göre kültürün çekirdeği değerler tarafından oluşturulmuştur.

Kültürün oybirliğiyle tanımı olmasa da, kültürün literatürde ne gerektirdiğini, bir ‘subjektif algı’, bir ‘bilinçaltı mekanizması’, bir ‘edinilmiş davranış’ ya da ‘öğrenilmiş tutumlar’ arasında değişen bir dizi ortak bileşenlerini bulabiliriz. Hofstede (1980: 25), örnek olarak, kültürü “bir insan grubunun üyelerini birbirinden ayıran zihnin kolektif programlama, “bir insan grubunun çevresine tepkisini etkileyen ortak özelliklerin etkileşimli topluluğu”olarak tanımlar.



Şekil 2. Kültürü oluşturan çekirdek

Kaynak: Deneçli, 2013

Gould ve Grein (2009: 238), “kültürün tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş fikirlerinin açık ve örtülü kalıplarından ve kurum, uygulama ve eserlerdeki düzenlemelerinden oluştuğunu belirtti; kültürel desenler, bir yandan, eylem ürünleri olarak ve diğer yandan da daha fazla eylemin şartlandırma unsurları olarak düşünülebileceğini” ifade etmiştir. Guisinger (2001), Ekonografi, Kültür, Hukuk Sistemi, Gelir Seviyesi, Siyasi Risk, Vergi Rejimi, Döviz Kuru ve kısıtlamalar/sınırlama olmak üzere sekiz çevresel boyuttan oluşan EKLİPTER'İ (ECLIPTER) tanımlamıştır.

2.6.1. Kültür ve Liderlik Arasındaki Etkileşim

“Liderlik” kavramı, çeşitli kültürlerle bağlı olarak ve/veya farklı kültürlerle dayalı olarak farklı şekillerde algılanabilmektedir (Von Glinow, Huo ve Lowe 1999). Kültürlerde liderlik çalışması tam olarak belirsizdir. Liderlik kavramının sorusu, evrensel olarak onaylanmış liderlik prototiplerinin veya kültürel olarak belirli/spesifik liderlik biçimlerinin etkinliğidir. Scandura ve Dorfman (2004), “bir kültürde etkili olanın başkaları için etkili olmayabileceğini” belirtmiştir. Amerikan liderlik teorileri ABD'de uygulanabilir, ancak dünyadaki diğer ülkelere uygun

olmayabilir (Adler, 2002). House vd., (2004) ise “liderliğin kültürel olarak şarta bağlı olduğunu” vurgulamıştır. Bu da Liderin statüsü ve otoritesinin, içinde buldukları ülkelerin kültürel etkilerine bağlı olarak farklılık gösterdiği anlamına gelir. Kültürel Boyutlar örtülü liderlik prototipini etkilemektedir. Nitekim, kolektivist kültürlerde karizmatik liderlik tercih edilmektedir (House vd., 2004). Triandis (1993) ayrıca liderlik süreçlerinin bireyci ve kolektivist kültürlerde farklı olduğunu belirtti. Scandura and Dorfman (2004), başarılı liderlerin kolektivist kültürlerde destekleyici ve paternalist olması gerektiğine örnek verdi. Bireyci kültürlerde katılımcı liderlik tercih edilirken, kolektivist kültürlerde tam tersi bir durum söz konusudur.

Hofstede (1980) ve GLOBE (House vd., 2004) çalışmalarının bulgularına benzer olarak, bu araştırmacılar, güç mesafesinin en etkili kültürel boyutlardan biri olduğunu ileri sürdü, astların üstlerin onlara danışmalarını ve önerilerini düşük güç mesafesinde kullanmalarını beklediklerini savunarak; astlar, üstlerin eylemlerini yüksek güç mesafeli toplumlarda yönlendirmelerini beklerken. Hofstede'nin kültürel boyutları, Trompenaars'ın yedi kültür unsuru ve Hall'un yüksek ve düşük bağlam kültürleri daha detaylı olarak aşağıdaki bölümde incelenecektir.

2.6.1.1. Edward Hall'un Yüksek ve Düşük Bağlam Kültürü

Edward Hall, “yüksek” (high) ve “düşük bağlam” (low context) kültürlerinin kavramlarını ortaya koymuştur. Hall modelinde, bağlam (context); fiziksel çevre, katılımcıların rolleri, güç ilişkileri, durum farklılıkları ve sözsüz iletişim dahil olmak üzere her durumsal çevreye yer vermektedir. Hall'a göre yüksek bağlamda, mesajın içeriğini (örneğin, sözel olmayan dil, kişisel arka plan) mesajı çözmek için dikkate almak gerektiğini vurgularken düşük bağlam kültüründe ise tam tersinin olduğunu ileri sürmüştür.

2.6.1.2. Trompenaars'nın Yedi Kültür Boyutu

Trompenaars (1993), sürekli olarak düzenlenmiş yedi boyuttan oluşan bir kültürel model geliştirdi. Boyutlar zaman, diğerleriyle ilişki, doğa ile, kurullarla ilgilidir. Bir boyut, bir grubun insanları kural ve yasalarla olan ilişkisine odaklanan “Evrenselcilik ve Partikularizm” sürekliliğidir. Başka bir boyut, insanların başkalarıyla ilişkilerine odaklanan “Bireycilik ve Topluluklaşma”dır. İnsanların duygularını nasıl ele aldıklarını ve sergilediklerini açıklamak için

Trompennars, sürekliliği 'duygusal ve nötr kültürler' olarak tanımladı. İnsanların kendi hayatlarını nasıl gördüğünü anlamak için Trompenaars 'spesifik ve yaygın kültürler' arasında ayırım yapmayı önerdi. 'Achievement vs. Ascription', toplumun başarı ile nasıl uğraştığını temsil eder. Bir kültürün 'zaman algısı' hem bir toplumun geçmişe, günümüze ya da geleceğe yönelik yönünü hem de insanların zamanlarını ve programlarını yapma biçimini açıklar. Doğayla ilişkisi, Kluckhohn ve Strodtbeck'in yaklaşımını takiben (1961), insanların yaşamları ile çevreye karşı tutumları arasındaki ilişkiyi ele alır.

2.7. Hofstede'nin Kültür Boyutları

1980 yılında Geert Hofstede, "Culture's Consequences" adlı kitabını yayınladı ve yaptığı araştırma sonucunda elde ettiği bulguları şöyle aktardı: işle ilgili değerlerdeki uluslararası farklılıklar, Hofstede'ye göre dört temel kültürel boyutu belirlediği ampirik çalışmasının sonuçlarını sunmakla beraber ilk tanımlanan kültürün dört boyutu; bireyselci-kolektivist yapı, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişiliktir. Hofstede (1980)'e göre belirtilen kültürün dört boyutu ise kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Öncelikle güç mesafesi, bir kültürdeki bireylerin eşit olmayan güç dağılımını kabul ettikleri derece olarak kavramsallaştırılmıştır. Güç mesafesi, astların ve yöneticilerin, kararların alındığı, görüşlerin ifade edildiği, anlaşmazlıkların ortaya çıktığı ve örgütlerde benimsenen liderlik tarzı gibi yönlerini yansıtır (Hofstede, 1980, 2001). 1980 yılında, 53 ülke ve bölgeden 100.000'den fazla kişiyi araştırarak işyerlerinde kültürden değerlerin nasıl etkilendiği konusunda kapsamlı bir çalışma yaptıktan sonra, Hofstede bulgularını yayınladı ve Bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erkeklik-dişillik içeren bir kültürel değer boyutları teorisi ortaya koydu. Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon olan beşinci boyut ise Hofstede'nin 1991 yılındaki çalışmasında ortaya atılmıştır.

Belirsizlikten kaçınma, grubun üyelerinin yapılandırılmamış, belirsiz durumlara toleransı olarak tanımlanır ve grubun üyelerinin bu tür durumları kabul edip etmediklerini veya kaçınmaya çalıştıklarını belirler (Hofstede, 1980).

Bireyselci-Kolektivist yapı, ulusal bir kültürel ortamda bireylerin "grupların üyeleri yerine bireyler olarak hareket etmeyi tercih ettikleri" ölçüde tanımlanmaktadır (Hofstede, 1994: 6).

Bireycilik, bir grubun üyesi olarak değil, bir birey olarak hareket etme isteğini yansıtır. Son olarak erkeklik-kadınlık boyutu, geleneksel olarak “erkeksi” değerlerin derecesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Hofstede ve Bond (1988) Konfüyüsçü dinamizmi (Uzun vadeli oryantasyon) olarak belirttikleri ve kültürün zaman ufkuyla ve geleceğe veya geçmişe atfedilen önemle ilgili olan beşinci kültürel boyutu dahil ettiler.

Zaman oryantasyonu ise uzun ve kısa olarak vurgulanmış, uzun vadeli oryantasyona sahip kültürlerin, sebat/ısrar (persistence), tutumluluk (parsimony) ve bireylerin utanç duygusu gibi daha çok yöne değer verme eğilimi gösterirken, kısa vadeli yönelimli kültürlerin, kişisel istikrar (personal stability) ve iyilik ve hediyelerin karşılıklılığı ile ilgili hususlarına değer verdikleri vurgulanmıştır. Ferreira vd. (2009), Hofstede'nin ülke içi karşılaştırmalar için ölçülebilir, anlaşılabilir, mevcut, uygulanabilir, büyük ölçüde tekrarlanabilir ve genel olarak kabul edilen kültürel taksonominin, IB araştırmasına bağımlı, bağımsız veya ılımlı değişken olarak dahil edilmesini teşvik ettiğini, kültürle ilgili araştırmaların yükselmesine yol açtığını ileri sürdü. Ulusal kültürün ilk beş boyutunda, bir ülkenin herhangi bir konumu potansiyel rekabet avantajları ve dezavantajları sunmaktadır ki bunlar Tablo 1 de özetlenmiştir. Hofstede (1980), üç kültürel modele en çok atıf yapması, Trompenaars (1993) ve Hall (1976) tarafından takip edilir. Her ne kadar Hofstede'nin kültür boyutunu içeren çalışması çoğu araştırmacı tarafından eleştirilsede, çok sayıda alıntı yapılması da Hofstede'nin çalışmalarının etkisini ortaya çıkarmaktadır. Üstelik, uzunlamasına analiz, Hofstede'nin (1980) çalışmalarının her dönemde en çok atıf yapıldığını ve artan sayıda alıntıyı biriktirdiğini göstermektedir. Giderek artan sayıda alıntı, sadece kültürle ilgili araştırmaların da arttığını değil, aynı zamanda Hofstede'nin çalışmalarının, kültürün gerektirdiği alternatif kavramların ortaya çıkmasına rağmen bilim adamları tarafından tercih edilen araştırma olduğunu da ortaya koymaktadır. Hofstede'nin (1980) kültürel özellikler üzerindeki taksonomisi, en çok atıf yapılan kültürel taksonomidir ve IB (International Business) ile ilgili araştırmaların temel akışlarının birçoğuyla bağları vardır. Kültür uzun süredir araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Çünkü kültür, yöneticilerin etik davranışlarını etkiler ve kültürlerarası iş çatışmalarına yol açabilir (French vd., 2001). Bir diğer faktörde, uluslararası müzakerelerin başarısının, yöneticilerin örgütsel ve ulusal düzeyde kültürel farklılıklara uyum sağlama yeteneklerine bağlı olduğudur (Graham vd., 1994). Hofstede (1980), geniş bir ülke ve bölgeler örnekleminde nicelleştirilmiş bir kültürel boyut taksonomisi sunmaya öncülük etmiştir.

Tablo 1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlarının Karşılaştırılması

Güç Mesafesi (az) Sorumluluk kabulü	Güç Mesafesi (çok) Disiplin
Belirsizlikten Kaçınma (düşük) Basit İnovasyonlar	Belirsizlikten Kaçınma (yüksek) Kesinlik/tamlık
Toplulukçuluk Çalışan bağlılığı/sadakati	Bireysellik Yönetim hareketliliği
Dişilik Personel servisi İsmarlama ürünler/custom-mader products Tarım Yem Biyokimya	Erillik Seri üretim Verimlilik Ağır sanayi Kimya Dökme kimya
Zaman Oryantasyonu (Kısa) Hızlı adaptasyon	Zaman Oryantasyonu (Uzun) Yeni pazarlar geliştirme

Kaynak: Hofstede, 1980

Hofstede'nin ilk dört kültürel boyutu: bireycilik-kolektivizm, belirsizlik kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişilik, daha sonra beşinci bir boyut içerecek şekilde genişleterek Konfüçyüs dinamizmi eklenmiştir (Hofstede ve Bond, 1988). Geert Hofstede'nin (1980) kültür ve kültürel boyutlar üzerine çalışması, uluslararası işletme çalışmalarında yürütülen araştırmalar üzerinde yüksek etkiye sahipti ve çok çeşitli fenomenlere yönelmek için daha geniş bir yönetim disiplinleri dizisinde kullanılmıştır.

Hofstede'nin çalışmalarının ayırt edici özelliklerinden birisi, daha önce farklı ülkelerdeki insanların nasıl davrandıklarına, tutumlarına ve kültürel özelliklerine dair tanımlanmamış geniş bir anlayış olarak kabul edilen ölçülebilir kültürel nitelikler yaratmaktı. Kültürün sayısallaştırılabileceğini ve uluslar arasında karşılaştırılabileceğini gösterdi. Araştırmacıların kültürü daha küçük, belki de daha yönetilebilir ve tanımlanabilir parçalara ayırabileceklerini gösterdi. Bu amaçla, Hofstede dört kültürel boyut geliştirdi. Hofstede'nin kültür üzerine yaptığı çalışmalar, toplumların nasıl farklı olduğunu/farklılaştıklarını daha iyi anlamak için bir toplumun ulusal profilleri olarak kullanılan bireysel özellikleri tanımlamaya ve karakterize etmeye çalıştı.

Kısacası, Hofstede'nin boyutları, güç mesafesi (sosyal eşitsizlikle ve insanların eşit olmayan bir şekilde dağıtılan otoriteyle nasıl başa çıktıkları ile ilgili), bireycilik-kolektivizm (bireyin yaygınlığı ve grubun bireylerin davranışlarını yönlendirmesi olarak), erkeklik-kadınlık

(ve başkaları ile ilgili endişeye karşı başarıya doğru giden yol) ve belirsizlik kaçınma (farklı ülkelerdeki bireylerin belirsizlikle nasıl başa çıktıklarına ilişkin). Daha sonraki çalışmalarda, Hofstede ve Bond (1988) beşinci bir boyut ekledi – Konfüçyüs dinamizmi (aynı zamanda uzun vadeli oryantasyon olarak da adlandırılır) - ve 2010 yılında kitap kültürleri ve organizasyonları baskısında: zihin yazılımı (Cultures and Organizations: Software of the Mind), altıncı boyut-hoşgörü ve kendini kısıtlamadır (self-restraint).

Hofstede'den farklı olarak ancak onun çalışmasından yola çıkan Schwartz (1994) Schwartz (1994), Konservatizm, Entelektüel Özerklik, Duygusal Özerklik, Hiyerarşi, Eşitlikçi Bağlılık, Uсталık ve Uyum olarak adlandırılan yedi kültür düzeyini belirlemiştir. Hofstede'nin çalışmasını bazı yönlerden eleştiren GLOBE projesi ise kokuz kültürel boyuttan oluşan Globe Projesinin boyutları ise girişkenlik oryantasyonu, aile kolektivizmi, gelecek oryantasyonu, cinsiyet eşitliği, insani yönelim, kurumsal kolektivizm, performans oryantasyonu, güç mesafesi ve belirsizlik kaçınma gibi boyutlar belirlemiştir. En çok bilinen değer haritalaması ise, birçok disiplinde örgütlenme ve açıklayıcı yapılar olarak bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlik önleme ve erillik-dişilik değerlerinin dört boyutu olan Hofstede'nin (1980) eseridir. Çinlilere belirgin değerleri dokunan, Çin kültürü bağlantısı (1987) “Chinese Culture Connection” Hofstede nin 4 boyutuna bir ek boyut daha eklemiştir: Konfüçyüs çalışma dinamizmi (Confucian Work Dynamism), ya da kısa vadeye karşı uzun vadeli oryantasyondur (Hofstede, 1991). Kültür düzeyi değerlerinin beş boyutu, çok sayıda kültürlerarası çalışma için kavramsal ivme sağlamıştır. .

Hofstede'nin çalışmalarından yola çıkan diğer araştırmacılar boyut eklemesinde bulunmuşlardır. Smith, Dugan ve Trompenaars (1996), yönetsel değerlerin analizinden kültürel düzeyde iki güvenilir değer boyutu belirledi: Muhafazakarlığa karşı eşitlikçi bağlılık ve sadık katılımına karşı faydacı katılım. House ve ekibi dokuz kültür seviyesi boyutunu belirlemiştir: Performans Oryantasyonu, Girişkenlik Oryantasyonu, Gelecek Oryantasyon, İnsancıl Oryantasyon, Kurumsal Kolektivizm, Aile Kolektivizm, Toplumsal Cinsiyete Duyarlılık, Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma (Gupta ve House, House, Hanges, Javidan, Dorfman, ve Gupta, 2003). Ayrıca, Harry C. Triandis'in (1988) Bireycilik ve Kolektivizm konusundaki kültürlerarası çalışmalarını yayınladığını da belirtmek gerekir. Araştırmasında Triandis, bireycilik ve kolektivizme yönelik yönelimlerin sadece farklı kültürler arasında değil, aynı zamanda her toplum ve her birey içinde bile bir kültür içinde var olduğunu keşfetti. 2010 yılında Minkov'un

Dünya değer anketindeki (World Value Survey) verilerin analizine dayanarak, hoşgörü kısıtlama boyutu olarak adlandırılan yeni bir boyut bulundu. Sun Qingyan (2013) ise, güç mesafesi, belirsizlik kaçınma, hoşgörü ve bağlam yönleriyle Çin'deki kültürel değişiklikleri araştırmak için ampirik bir çalışma yürüttü. Daha öncede belirtildiği üzere Geert Hofstede (1980) başlangıçta dört kültürel boyut belirlemiştir: güç mesafesi; 2) belirsizlik kaçınma; 3) bireycilik-kolektivizm; 4) erillik-dişilik ancak Hofstede'nin çalışması devam etmiştir. 1987'de "uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon" olan beşinci boyutu ortaya koydu. 2010 yılında ise altıncı ve son boyut olan, hoşgörü-kısıtlama boyutunu ileri sürmüştür.

Örtük liderlik teorisinin eleştirisi olarak, öznel gerçekliği temsil eden ve bilim insanları tarafından inşa edilen örtük teorilerin aksine, bilim insanları tarafından belirgin teoriler ortaya atıldığını (Levy vd., 2006) vurgulamak da fayda vardır. Örtük liderlik teorisinin temel önerisi, liderliğin "seyircilerin gözlerinden" şekillendirilmesidir. Örtük liderlik teorileri öznel gerçeklik ve algıları gösterirken, (açık) bilimsel teoriler nesnel gerçekliği açıklamaya eğilimlidir (Sternberg, 1985). Örtük teorilerin özü, bilginin işlendiği yorumlayıcı bir çerçeve oluşturmaları gerçeğidir (Chiu vd., 1997). Dolayısıyla, liderler, takipçiler tarafından lider veya lider olmayan olarak etiketlenir ve herhangi bir bilimsel dayanağa sahip olabilir veya olmayabilir. Örtük liderlik teorileri hayatın her kesiminden insanların kafasında şekillendirildiğinden, farklı kültürel, dini ve çevresel faktörler içeriklerini etkileyebilir ve bu durum da örtük liderlik teorilerinin bağlamsal olduğu anlamına gelir. Örtük liderlik teorileriyle ilgili bazı araştırmalar genelleştirilebilirlik ile ilgili olmuştur. Bu cinsiyet, kültür ve farklı çalışan gruplarına odaklanmıştır (Örneğin, House vd., 2004; Epitropaki ve Martin, 2004). Cinsiyet açısından, örtük liderlik teorilerinin içeriğinin önemli ölçüde farklı olmadığı, ancak dişilerin ve erkeklerin farklı oranlara sahip olduğu gösterilmiştir (Deal ve Stevenson, 1998). Dahası, bir meta-analiz, zamanla solmasına rağmen liderin prototiplerinin erkekliğini savunulmuştur (Koenig vd., 2011). Dolayısıyla Farklı kültürlerin genellenabilirliği farklı araştırmacılar tarafından araştırılmıştır.

Kısacası, farklı kültürlerde bazı özdeş prototipler ve şemalar olmasına rağmen; bir liderin etkili olarak adlandırılması için bazı benzersiz ve farklı beklentiler vardır (van Quaquebeke ve Brodbeck, 2008). Yapılan araştırma, faktör yapısının çeşitli çalışan yaş aralıkları, örgütsel pozisyonlar ve onlar arasında benzerliğini gösterdi (Epitropaki ve Martin, 2004). Çalışma pozisyonlarının ve farklı iş yaşamı aşamalarının, örtük liderlik teorilerinin içerik farklılıklarında

ayırt edici faktörler olabileceğini vurgulamışlardır. Önemli bir nokta olarak ise, belirli bağlamlarda örtük liderlik teorilerinin bazı kombinasyonlarının diğerlerinden daha iyi uyum gösterebileceğini ima ettiğini vurgulamakta fayda vardır.

2.7.1. Hofstede'nin Değer Boyutları

Hofstede (1997: 8)'ye göre, "Kültürün çekirdeği" değerler tarafından oluşturulmaktadır. Değerler ise, belirli durumları başkaları üzerinde tercih etmek için geniş eğilimlerdir. Daha önceki bölümde de bahsedildiği üzere dünya çapında IBM çalışanlarının bir araştırmasına dayanarak, Hofstede (1980) kültürün dört değer boyutunu belirlemiş ve bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik (kolektivizme karşı), erillik (dişiliğe karşı) ve belirsizlik kaçınma idi. Özet olarak tanımlamak gerekirse, güç mesafesi, bir ülke içindeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin ne ölçüde beklediklerini ve gücün eşitsiz olarak dağıldığını kabul ettiklerini vurgularken; bireycilik, bireylerin grubun çıkarlarına karşı kendi çıkarlarını vurgulama derecesi ile ilgilidir (toplulukçuluk). Erillik, kariyer ve materyal başarısı gibi hedeflere verilen önemle ilgilidir, oysa dişilik, ilişkiler, diğerlerine yardım etme ve fiziksel çevre gibi sosyal amaçlara vurgu yapmaktadır. Belirsizlikten kaçınma ise, bir toplumun üyelerinin belirsizlik ve belirsizlikten rahatsızlık duyma seviyesini bildirmektedir. Daha sonra beşinci boyutta Konfüçyüs dinamizmi tespit edildi ki bu hayatta kısa vadeli bir yönelime karşı uzun vadeli bir yönelime sahip olduğu ölçüde ilgilidir. Hofstede'nin (1980) değer boyutları, muhasebede çok sayıda çapraz kültürel çalışmanın temeli olmuştur ve olmaya devam etmektedir (örn., Harrison ve McKinnon 1999; Baskerville 2003).

Kültür, "bir grubun üyelerini veya başka bir insan kategorisini birbirinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanmasıdır. Hofstede (2001)'e göre, kültür "bir insan grubunun çevresine verdiği tepkiyi etkileyen ortak özelliklerin interaktif toplamı" olarak tanımlanabilir. Hofstede (1980)'e göre, liderler kendi tarzlarını kendileri belirleyemedikleri gibi, genellikle hiyerarşik olarak astlarının içinde bulunduğu kültürel koşullara uyum sağlarlar. Bu bağlamda, değişik kültürlerde örtük liderlik ile ilgili birçok çalışmalar yapılmıştır. Hofstede'nin (1980 ve 2001) ünlü beş boyutlu kültürel değerler ölçüsü, büyük bir çoğunlukla baskın kültür metriğidir. Hofstede'nin ölçütü bağlamsal bir değişken olarak kullanılmıştır. Ancak genellikle bireysel tüketiciler veya yöneticiler için kültürel değerleri doğrudan ölçmek gerekmektedir.

Hofstede'nin metriği çeşitli nedenlerle popüler olduğunu vurgulamakta fayda vardır. Birincisi, kültürel boyutları, on yıllar boyunca geliştirilen kültürün büyük konseptlerini tamamen kapsar ve genişletir. Kültür literatürünün kapsamlı bir incelemesi ile Clark (1990), farklı kültür tiyolojileri arasında birçok benzerliğin bulunduğunu ve boyutlarının Hofstede'nin tiyolojisinde iyi bir şekilde yakalandığını iddia etti. Kültür literatürünün kapsamlı bir gözden geçirmesi ile Clark (1990), farklı tipte kültürler arasında birçok benzerliğin bulunduğunu ve boyutlarının Hofstede'nin tiyolojisinde iyi bir şekilde görüldüğünü ifade etmiştir. Hofstede kültürel boyutlarının uluslararası ticaret ve tüketici davranışları ile ilişkisini ilgili literatürün kapsamlı bir incelemesiyle doğruladı (Soares, Farhangmehra ve Shoham, 2007). İkincisi, Hofstede'nin boyutları ampirik olarak geliştirilmiştir. Diğer birçok kültürel yapı kavramsallaştırma aşamasında kalırken, Hofstede (1980) kültürel boyutları, komünist ve üçüncü dünya ülkeleri hariç olmak üzere 66 ülkede yaklaşık 100.000 IBM çalışmanı içeren bir anket kullanarak tanımladı. Üçüncü olarak, sosyal bilimler ve kültürlerarası çalışmalar Hofstede'nin tiyolojisini çoğalttı ve onu kültür çeşitlerinin en önemli teorisi olarak bulundu (Chandy ve Williams, 1994; Sondergaard, 1994).

Sosyal Bilimler Atıf Endeksi (Social Science Citation Index)'e göre, toplam 2.700 hakemli dergi makalesi Hofstede'nin çalışmalarını gösterdi (Hofstede, 2001). Hofstede'nin metriğini kullanan araştırmacılar, ulusal kültür ile bir toplumun önemli demografik, coğrafi, ekonomik ve politik göstergeleri arasında anlamlı ilişkiler buldular (Kale ve Barnes, 1992). Bu ünlü ölçü, kültürlerarası çalışmalarda hem ülke hem de bireysel seviyelerde yaygın olarak kabul edildi ve uygulandı. Özellikle bireysel düzeyde kullanmanın örnekleri arasında, tüketici karşıtı web siteleri (Paek, Yu, ve Bae, 2009), etik normlar (Paul, Roy, ve Mukhopadhyay, 2006), pazar segmentasyonu (Kale, 1995), müzakere davranışı (Volkema, 2004), kişilik ve dönüşümcü liderlik (Shao ve Webber, 2006), tüketici ahlaki ideolojileri (Swaidan, Rawwas, ve Vitell, 2008), paket tasarımı (Limon, Kahle, ve Orth, 2009) ve tüketici etno-merkezciliği (Cleveland, Laroche, ve Papadopoulos, 2009) üzerindeki tüketici algısının araştırılması yer alıyor.

Hofstede (1980), kültürel boyutlar arasında zayıf bir korelasyon matrisi bulurken, ülke düzeyinde tam tersiydi. Benzer şekilde, Hoppe (1990), Hofstede'nin metriklerinin 17 ülkedeki çoğaltım çalışmasında, Hofstede'nin metriğinin ülke düzeyinde istikrarlı olduğunu, ancak bireysel düzeyde olmadığını da saptadı. Spector vd. (2001), Hofstede'nin Değerler Anketi Modülü 94 (Values Survey Module 94/VSM 94)'un en son metriklerinin psikometrik özelliklerini de iyice

değerlendirmiştir (Hofstede, 1994). Beş kültür boyutunun güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek için ölçeği Afrika, Asya, Avrupa ve Amerika'yı kapsayan 23 ülkeden yaklaşık 7,000 çalışana vererek yönetmiştir. Ancak bireysel düzeyde kabul edilemez derecede düşük güvenilirlik bulmuşlardır. 115 kombinasyondan (5 boyut x 23 ulus), sadece 13, minimum tatmin edici güvenilirlik olarak önerilen 70 güvenilirlik alfa elde etmişlerdir (Nunnally ve Bernstein, 1991). Üç boyut (güç mesafesi, erillik ve belirsizlikten kaçınma) 60'ın üzerinde hiçbir alfa değeri içermiyordu. Yani, söz konusu çalışmaya göre Hofstede'nin metriği bireysel seviyede tutmadı.

Hofstede metriğini dört uluslu örnekle titizlikle test ettikten sonra hayal kırıklığı yaratan bir faktör yapısı ve güvenilirliği buldu. "Ulusal kültürün boyutsuz önlemleri, çok boyutlu önlemlerin yanı sıra, psikolojik, bireysel düzeyde kültürel özellikleri doğru bir şekilde yakalamak için bu alandaki ek çalışmaların gerekli olduğu" sonucuna varılmıştır (Bearden, Money ve Nevins, 2005: 202). Blodgett vd. (2008), Hofstede'nin kültürel çerçevesinin bireysel tüketici düzeyinde güvenilirliğini ve geçerliliğini incelemiştir. Bununla birlikte, her bir boyutun güvenilirliği düşük ve faktör analizleri tutarlı bir yapı üretmediğini gözlemlemiştir. Hofstede'nin kültürel değerlerini bireysel düzeyde ölçmek için bir ölçek geliştirmeye yönelik sürekli çabaların olduğu belirtilmelidir. Bu geçmiş çabalar için iki gözlem yapılabilir. İlk olarak, bir ölçek genellikle bir seferde bir kültürel boyuta hitap etmek için geliştirilmiştir. Örnekler, Triandis (1995) tarafından bireycilik ve kolektivizm, Bearden, Money, and Nevins (2006) tarafından uzun dönemli oryantasyundur. Hofstede'nin metriğinin bağımsız olarak geliştirilen ölçekler ile değiştirilebileceği tartışılabilir. Ancak bu yaklaşım, Hofstede tarafından kastedilen her bir kültürel boyutun tanımına veya farklı amaçlar ve kısıtlamalar için farklı yazarlar tarafından geliştirilen ölçekler arasında metodolojik bütünlük tanımına kavramsal uygunluğu garanti etmemektedir.

Buna ek olarak, bağımsız olarak geliştirilen ölçekler, Hofstede'nin tüm kültür boyutlarının etkisini aynı anda incelemek için birlikte kullanıldığında, her ölçeğin boyutsuzluğu, yoğun çapraz yüklerle ve bağımsız ölçekler arasında ayrımcı geçerlilik eksikliği yoluyla kaybolabilir. Daha da kötüsü, bir kültürel boyuta odaklanarak, araştırmacılar genellikle çok fazla öge ile sonuçlanan çok alt boyutları tanımlar. Örneğin, INDCOL (Hui, 1984; Triandis, 1995), bireycilik ve kolektivizmi tek başına ölçen 32 maddelik, sekiz alt ölçülü bir araçtır. LTO, Uzun vadeli yönelimin sekiz maddeli, iki alt ölçüsüdür (Bearden vd., 2006). Bu tür ölçekler kavramsal derinliğe hizmet etmemektedirler. Diğer bir nokta, Hofstede'nin metriklerinde gösterilen beş boyutu aynı anda

kucaklayan ve yönetimin ötesinde daha geniş bir bağlam için geçerli olan bir ölçek geliştirmek için az çaba sarf edilmiştir. Örneğin, Hofstede'nin (1980) dört kültürel boyutunu ölçmek için 22 maddelik bir ölçek geliştiren Dorfman ve Howell (1988), uzun vadeli yönelimi göz ardı etmişlerdir. Ölçek tatmin edici bir güvenilirlik ve geçerlilik göstermesine rağmen, insan odaklılık ve kurumsal liderlik için kullanımını sınırlandıran, çalışan odaklıydı.

Kavramsal olarak, Hofstede'nin kültürel boyutları tüm davranışsal alanları etkileyen genel değerlerdir. Bununla birlikte, ölçü maddeleri çalışma bağlamında ifade edildiği için, işe alınmayanların günlük yaşam deneyimleriyle ilişkilendirilmesi zor olabilir. Örnek vermek gerekirse, tam zamanlı ev çalışanları, öğrenciler, bağımsız danışmanlar, serbest meslek sahipleri, işsiz insanlar ve emekliler, çalışma dışı bir bağlamı da ekleyen bir ölçüme ihtiyaç duyarlar. Hofstede (2006) çalışmasında, kültürün 13 maddelik bir ölçeğini geliştirmiştir, ancak ölçek, güvenilir olmasına rağmen, yalnızca üç boyutu (toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi) ölçmüştür. Diğer bir istisna da, beş boyutu ölçmek için 20 maddelik bir set geliştiren Furerr, Liu ve Sudharshan (2000) nın araştırmasına denk gelmektedir. Ancak, Hofstede'nin anket öğelerini doğrudan bireylere kullandığı için ölçeğin psikometrik özellikleri çok zayıf bulundu. Her bir boyutun güvenilirliği -.26'dan .51'e kadar değişmiştir (Soares vd., 2007). En son örnek ise, Hofstede'nin kültürünü bireysel düzeyde ölçen Sharma'nın (2011) 40 maddelik ölçeği olmuştur. Ölçek psikometrik olarak geçerli olup geçerlilik, güvenilirlik ve kültürler arası ölçüm eşdeğerini belirlemiştir. Bununla birlikte, Hofstede'nin kültürünü kişisel kültürel yönelimlerin on boyutu olarak yeniden yorumlayarak, ölçek, Hofstede'nin kültür kavramının orijinal beş boyutlu modelini kaybetti ve Hofstede'nin orijinal boyutlarını nasıl ölçeceğini zor ve kafa karıştırıcı hale getirdi. Hofstede (2001: 491), ankette yer alan diğer öğelere olan ilişkilerini inceledikten sonra seçilen üç soruyu temel alan bir formül kullanarak bir ülke için güç mesafesi endeksini geliştirmiştir.

Inkeles ve Levinson tarafından da tanımlanan ve IBM verilerinde deneysel olarak bulunan dört temel sorun alanı, ulusal kültürlerin boyutlarını temsil etmektedir. Bir boyut, diğer kültürler göre ölçülebilen bir kültürün bir yönüdür. Birlikte, ulusal kültürler arasında dört boyutlu bir farklılık modeli oluştururlar. Modeldeki her ülke, dört boyutun her birinde bir puanla karakterize edilir. Ulusal kültürler bağlamında Hofstede'nin belirlemiş olduğu boyutlar müzakere süreçlerini çeşitli şekillerde etkileyeceği vurgulanmıştır. Her boyutun etkileme durumu aşağıda kısaca belirtilmiştir (Hofstede, 1980).

- Güç mesafesi, kontrol ve karar verme yapısının merkezileşme derecesini ve müzakerecilerin statüsünün önemini etkileyecektir.
- Kolektivizm, (karşılıklı) müzakereciler arasındaki istikrarlı ilişkilere olan ihtiyacı etkileyecektir. Bir kolektivist kültürde, bir kişinin yerine geçmesi, zaman alacak yeni bir ilişkinin kurulması gerektiği anlamına gelir. Arabulucular (go-betweens), ilerlemelere izin veren uygun bir ilişki modelini sürdürmede anahtardır.
- Erillik, egemenlik artırma davranışını ve müzakerecilerin ve üstlerinin güçlü yanlarına duydukları sempati ve çatışmaları bir güç gösterisi ile çözme eğilimini de etkileyecektir.
- Kadınsı kültürlerin çelişkilerini uzlaşma yoluyla çözme ve uzlaşma için çabalama olasılığı daha yüksektir.
- Belirsizlikten kaçınma, belirsizliğin (in)toleransını ve (dış)yabancı davranışları gösteren rakiplere olan güveni ve müzakere prosedürlerinde yapı ve ritüel ihtiyacını etkileyecektir.
- Uzun vadeli oryantasyon, fedakarlıklar pahasına bile arzulanan uçları elde etmek için azim etkileyecektir.

2.7.1.1. Güç Mesafesi Boyutu

Güç mesafesi ulusal kültürlerin boyutlarından bir tanesidir. Elli ülke ve üç çok ülkeli bölgeler için güç mesafesindeki puanlar, IBM çalışanları tarafından verilen cevaplardan aynı anket soruları ile aynı şekilde hesaplanmıştır. Hofstede (1980)'nin yapmış olduğu araştırma sonucu, çoğu Asya ülkeleri (Malezya ve Filipinler gibi), Doğu Avrupa ülkeleri için (Slovakya ve Rusya gibi), Latin ülkeleri için (Panama ve Meksika gibi, ve Fransa , Wallonia gibi biraz daha az ölçüde Latin Avrupa, Belçika'nın Fransızca konuşan kısmı) Arapça konuşan ülkeler için ve Afrika ülkeleri için, yüksek güç mesafesini göstermektedir. Sonuçlar ayrıca, düşük güç mesafesine sahip olan ülkeler, Avusturya, İsviçre'nin Almanca konuşan kısmı ve Almanya gibi Almanca konuşan ülkeler için; İsrail için; İskandinav ülkeleri (Danimarka, Finlandiya, Norveç ve İsveç) ve Baltık Devletleri (Estonya, Letonya ve Litvanya); ABD için; Büyük Britanya ve eski İmparatorluğu'nun beyaz bölgeleri için (Yeni Zelanda, İrlanda, Avustralya, Kanada); ve Hollanda için (ama Flanders için değil, Wallonia'ya oldukça benzeyen Belçika'nın Hollandaca konuşan kısmıdır (Hofstede,1980).

Güç farklılıkları endeksi bağlamında araştırma sonuçlarını detaylı incelemek gerekirse, İsveç'in 100 üzerinden 31 ve Fransa'nın 68 skoruna sahip olduğunu belirtmek gerekir. Eğer iki

yüz yıl önce zaten böyle bir fark ortaya çıktıysa, bunun için de -iyi bir durum söz konusudur-, bu da Bernadette'in kültür şokunu açıklamaktadır. İş çevresinden konuya baktığımızda, çalışanların çok korkmadığı ve patronların çoğunlukla otokratik veya paternalist olmadığı ülkelerde, çalışanlar kendilerine danışma tarzı karar verme tercihini ifade etmektedir. Güç mesafesi ölçeğinin karşı tarafındaki ülkelerde, çalışanların patronlarıyla görüşmemekten ve patronların otokratik veya paternalist olarak görülmesinden sık sık korktuğu, benzer işlerdeki çalışanların danışma patronu tercih etme olasılığı daha düşük olduğu görülüyor. Bunun yerine, aralarında birçoğu otokratik veya paternalistik olarak karar veren bir patronun tercih edildiği gibi; ancak bazıları ise uç noktaya geçerler- ki o, çoğunlukla oyuyla yöneten bir patronu tercih etmek, bu da gerçekten karar vermediği anlamına gelir. Kısacası, güç mesafesi endeksi (PDI) puanları bir ülkedeki bağımlılık ilişkileri hakkında bize bilgi verir. Küçük güç mesafeli ülkelerde, astların patronlara sınırlı bağımlılığı vardır ve danışma için bir tercih olması gerekliliğini vurgularlar. Düşük güç mesafesi olan yerlerde patron ve çalışan arasındaki duygusal mesafe nispeten küçüktür. Astlar, patronlarına kolayca yaklaşacak ve zaman zaman aykırı düşmektedir. Büyük güç mesafeli ülkelerde, astların patronlara önemli derecede bağımlılığı vardır. Astlar ya bu bağımlılığı (otokratik veya paternalist bir patron şeklinde) tercih ederek ya da tamamen reddederek tepki verirler ki bu durum psikolojide karşı bağımlılık/counterdependence olarak bilinir, o da bağımlılıktır ancak olumsuz bir işaretle. Büyük güç mesafeli ülkelerde de bir kutuplaşma vardır. Dolayısıyla, güç mesafesi, bir ülke içindeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin, gücün eşitsiz bir şekilde dağıtılmasını öngördüğü ve kabul ettiği ölçüde tanımlanabilmektedir. Güç mesafesi, güçlülük oranlarının az olduğu üyelerin değer sistemine bağlı olarak açıklanmaktadır. Gücün dağıtılma şekli genellikle daha güçlü üyelerinin davranışlarından açıklanır, liderlerden ziyade. Liderlik konusundaki popüler yönetim literatürü, çoğu zaman liderliğin sadece "astları/subordinateship" için bir tamamlayıcı olarak varlabileceğini unutmaz (Hofstede, 1980).

Konuya aile kavramından ilerleyecek olursak, büyük güç mesafeli durumda, çocukların ebeveynlerine itaatkar olmaları beklendiğini söylemeliyiz. Bazen çocuklar arasında bile bir otorite düzeni vardır, daha küçük çocukların daha büyük çocuklara uyum sağlaması beklenmektedir. Bir çocuğun bağımsız davranışı teşvik edilmez. Ebeveynlere ve diğer ihtiyaçlara saygı temel bir erdem olarak kabul edilmektedir. Küçük güç mesafesi olan ülkelerde ise, çocuklar doğdukları andan itibaren hemen hemen eşit muamele görürler. Ebeveynlerin sosyal sınıf ve eğitim düzeylerinin, özellikle güçlü ve güçsüz ülkelerdeki ülkelerde önemli bir rol oynadığını gözlemlenmiştir. Aileler,

toplumlarının normlarıyla farklılık gösteren kendi aile kültürlerini geliştirebilir, ve bireysel ebeveynlerin ve çocukların kişilikleri, tipik olmayan davranışlara yol açabilir. Daha yüksek güç mesafelerine sahip ülkelerde, daha sık her iki ebeveyn de tam zamanlı çalışabiliyorken; daha küçük güç mesafelerine sahip ülkelerde, ebeveynlerden sadece bir tanesi tam zamanlı çalışmaktadır. En yoksul ülkeler dışında, bu farklılıklar ülkelerin ulusal servetinden bağımsızdı. Daha küçük güç mesafeli kültürlerde ebeveynler ve çocuklar arasında daha yakın bir ilişki olduğunu ima ederler (Hofstede, 1980).

Sağlık yönünden, daha küçük güç mesafeli kültürlere sahip olan ülkelerde daha fazla kan donörü, daha fazla kan toplama ve hastanelere daha fazla kan verilir; son iki durumda da, nüfusun ortalama eğitim seviyesi rol oynamaktadır. Yüksek güç mesafesi olan durumda, üstler ve astlar birbirlerini varoluşsal olarak görürler; hiyerarşik sistem bu varoluşsal eşitsizliğe dayanmaktadır. Organizasyonlar gücü merkezileştirir ve astları tam olarak ne yapacaklarının söylenmesini beklerler. Birbirine raporlama yapan kişilerin uzun hiyerarşileri olarak yapılandırılmış çok sayıda denetim personeli vardır. Düşük güç-mesafesi olan durumda ise, astları ve üstleri birbirlerini varoluşsal olarak eşit olarak düşünmekle beraber; hiyerarşik düzen de roller kolaylıkla değiştirilebilir, böylece bugün benim astım olan birisi yarın patronum olabilir. Organizasyonlar, düz hiyerarşik piramitler ve sınırlı sayıda denetleyici personel ile oldukça ademi merkeziyete sahiptir. IBM’de bulunan ve Çin’de çoğunlukta olan veya Çin’in kültürel etkilerine maruz kalan ülkeler, Çin, Singapur, Hong Kong, Güney Kore, Tayvan ve Japonya’da görüldüğü sıraya göre; üst-orta ve orta PDI bölgelerinde bulunurlar. Bu ülkelerdeki insanlar eşitsizliği kabul eder, ancak iktidar kullanımının bir yükümlülük duygusu ile yönetilmesi gerektiğini de hissederler (Hofstede, 1980).

Anadili romance olan Avrupa ülkeleri (Fransızca, İtalyanca, Portekizce, Romence, İspanyolca) güç mesafesi ölçeğinde orta ile yüksek puan almışlardır. Ana dilin Germen olduğu Avrupa ülkeleri (Danimarkaca, Hollandaca, İngilizce, Almanca, Norveççe, İsveççe) düşük puan almışlardır. Güç alanı ile ilgili olarak dil alanı ve günümüzün zihinsel yazılımı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir ülkenin bir dil alanına ait olması, tarihe dayanmaktadır; örnek olarak romantizm dilleri latince'den türemiştir ve Roma İmparatorluğu'nun bir zamanlar ülkelerinde kabul edilmiştir veya, Latin Amerika örneğinde, kendilerini eski Roma kolonileri olan İspanya ve Portekiz tarafından kolonileştirilen ülkeleri de örnek olarak verebiliriz. Böylece, güç mesafesi

denilen zihinsel programın bazı kökleri Roma zamanlarına geri döner- iki bin yıl önce. Çin (Konfüçyüsçü) kültürel mirasa sahip ülkeler, aynı zamanda, iktidar mesafesi ölçüğünün yüksek tarafına orta kısımda kümelenirler- ve en az dört bin yaşında bir kültür taşıyorlar (Hofstede, 1980).

Kısacası, güç mesafesi boyutu, toplumdaki birey ve örgütlerde ortaya çıkan gücün nasıl dağıldığı ile ilgili olmakla beraber insanların hiyerarşik yapıları nasıl kabul ettiğinin derecesini ve daha güçlü insanların otoritesine olan kabulünü ve bağımlılığını tanımlar. Hofstede ye göre güç mesafesi “bir ülke içindeki kurum ve kuruluşların daha az güçlü üyelerinin, bu gücün eşitsiz olarak dağıldığını bekledikleri ve kabul ettiklerini" demektir. Hofstede'nin çalışmasına göre, güç mesafesinin en yüksek olduğu ülke 104 puanla Malezya ve Filipinlerde görülürken en düşük değerler ise Avusturya (11 puanla en düşük) ve Almanya gibi genelde almanca konuşan ülkelerde olmuş, Türkiye 66 puanla 18'inci sırayı almıştır (Hofstede, 1980).

2.7.1.2. Bireyselci-Toplulukçu Yapı

Aşırı kolektivizm ve aşırı bireycilik, güç mesafesinden sonra, ulusal kültürlerin ikinci bir küresel boyutunun zıt kutupları olarak düşünülebilir. Bireycilik, bireyler arasındaki bağların sıkı olmadığı toplumlarla ilgilidir. Herkesin kendisine ve/veya yakın ailesine bakması beklenmektedir. Toplulukçuluk, bunun tam tersi olarak, insanların yaşam boyu boyunca sorgulamayan sadakat karşılığında onları korumaya devam eden güçlü, uyumlu gruplara entegre edildiği toplumlarla ilgilidir. Hofstede'nin çalışmasında neredeyse tüm yoksul ülkeler düşük puana sahipken neredeyse tüm zengin ülkelerin puanları yüksektir. Bir ülkenin ulusal zenginliği ve kültüründe bireycilik derecesi arasında güçlü bir ilişki vardır. İsveç, endekste 71 puan alırken Suudi Arabistan'ın ait olduğu Arap konuşan ülkeler grubu, Johannesson'un ikileminin kültürel köklerini gösteren ortalama 38 puan almıştır. İsveç'in yetmiş altı ülke ve bölge arasındaki sıralaması 13-14 ve Arap ülkeleri 41-42'dir, bu nedenle hala Arap ortalamasından daha fazla toplulukçu olan birçok ülke vardır. Daha önce belirtildiği gibi, toplulukçuluk dünyamızdaki kuraldır ve bireycilik istisnadır. IBM veritabanından bireycilik ve dışsallık üzerine kırk bir ülkenin sıralamasının karşılaştırılması IDV puanları temelinde tahmin edilebileceğinden çok daha evrenselliğe sahip olan altı ülke: Kolombiya, Venezuela, Peru, Slovenya, Finlandiya ve İsveç'tir. Onların WVS (World Value Survey) verilerine göre kendi kültürleri beklenenden daha fazla grup üyelerine açıktır. Diğer beş ülke ise: Hindistan, İtalya, Türkiye, İran ve Filipinler, IDV puanlarının

öngörülenden daha fazla dışlayıcı olduğunu göstermektedir. Bireyci toplumda, başkalarıyla olan ilişkiler açık ve önceden düzenlenmiş değildir. Onlar gönüllüdürler ve dikkatli bir şekilde teşvik edilmelidirler. Entegrasyon boyutunun bireyci kutupundaki değerler, ideal gönüllü ilişki koşullarını açıklar. Toplulukçuluk oranının yüksek olduğu toplumlarda, aşağıdaki değerlerin özellikle önemli olduğu vurgulanmıştır: aileye/ataya saygı, kadınlarda iffet, vatanseverlik. Toplulukçuluk oranının yüksek olduğu toplumlarda, belirli arkadaşlıklar kurmaya gerek yoktur: Bir arkadaşın kim olduğu aile veya grup üyeliği tarafından önceden belirlenir. Hofstede'nin çalışmasına göre, güç mesafesi endeksinde yüksek puan alan birçok ülke, bireycilik endeksinde düşük puan alır ve bunun tersi de geçerlidir. Başka bir deyişle, iki boyut olumsuz ilişkili olma eğilimindedir: büyük güç mesafeli ülkeler de daha toplulukçu ve küçük güç mesafeli ülkeler daha bireyselci olma olasılığı vardır. Geniş ailelerin çoğu, güçlü bir ahlaki otorite uygulayan aile reisi ile birlikte ataerkil yapılara sahiptir. İnsanların gruplar arası nispeten bağımsız olduğu kültürlerde, genellikle güçlü olan diğerlerine daha az bağımlıdırlar. Bununla birlikte istisnalar da mevcuttur. Latin Avrupa ülkeleri ve özellikle Fransa ve Belçika, orta güç mesafelerini güçlü bireycilikle birleştirdi. Orta toplulukçu ile birlikte küçük güç mesafesi olan ters desen Avusturya ve İsrail'de bulundu, ve oldukça küçük güç mesafesi Kosta Rika'daki güçlü kolektivizm ile birleştirilmiştir. Altı Orta Amerika cumhuriyetinden biri olan Kosta Rika, Latin Amerika'nın güçlü liderlere bağımlılık kuralının bir istisnası olarak kabul edilmektedir, İspanyolca'da *personalismo* olarak adlandırılır. Örnek olarak bir ülke incelemek gerekirse kosta rika'nın resmi bir ordusu bulunmamaktadır. Dünyanın endüstriyel piyasa ekonomileri ile karşılaştırıldığında göreceli yoksulluğuna rağmen, Latin Amerika'nın "en köklü demokrasi" sine sahip ülkesi olarak tanımlanmaktadır. IBM çalışmasının sonuçları ile diğer çalışmalar arasındaki karşılaştırmalar, güç mesafesi ve toplulukçuluk arasındaki ayrımı desteklemektedir (Hofstede, 1980).

Eşitsizliği ele alan çalışmalar, bireycilik-toplulukçuluğuna göre güç mesafesi ile daha fazla ilişkili olan sonuçları göstermektedir ve bireylerin gruplara entegrasyonu ile ilgili çalışmalar, sonuçların toplulukçuluk ile güç mesafesinden daha ilişkili olduğunu göstermektedir (Hofstede, 1980).

Toplulukçuluk güç mesafesini ayırma lehine bir başka argüman ise, güç mesafesi endeksleri sadece ülkeler için değil meslekler için de hesaplanabilir, bireycilik endeksleri sadece meslekler için değil, ülkeler için hesaplanabilir. Farklı mesleklerdeki insanların bireyselcilik

endeksinin hesaplandığı on dört çalışma hedefi sorusuna nasıl cevap verdiklerini karşılaştırarak, cevapları bireyci ya da kolektivist açıdan sınıflandırılmadı. Ayırt edici mesleklerde, örneğin, meydan okumanın önemi ve becerilerin kullanımının önemi bir araya gelirken, ayırt edici ülkelerde karşıtlardır. Meslekler arasında, kişisel zamanın daha önemli olduğu durumlarda, zorluklar daha az önemli olma eğilimindedir. Birey ve grup arasındaki ilişki, insan kültürünün diğer temel unsurlarıyla olduğu gibi, ilk önce aile ortamında öğrenilir. Japonya'nın (35-37 ve 46. bir skor ile) yarıya düşmesi, en azından, kısmen geleneksel Japon ailesinde, yalnızca en büyük oğlunun anne-babalarla birlikte yaşadığı gerçeğinden anlaşılabilir, böylece nükleer ve genişletilmiş arasında bir yerde bir soydan olan/çizgisel yapı oluşturma. Çoğu toplulukçu kültürde başka bir kişinin doğrudan çatışması kaba ve istenmeyen olarak kabul edilir. Hayır kelimesi nadiren kullanılır, çünkü "hayır "demek bir çatışmadır;" haklı olabilirsiniz "ve" bunu düşünmeyeceğiz", bir isteği geri çevirmenin kibar yollarından örnekler verilebilir. Aynı şekilde, "Evet" kelimesi mutlaka bir onay olarak anlaşılmalıdır, çünkü iletişim hattını korumak için kullanılır:" Evet, duydum " Japonya'da sahip olduğu anlamdır. Bireyci kültürlerde ise, kişinin zihnini konuşmak bir erdemdir. Birinin nasıl hissettiğini anlatan gerçeği samimi ve dürüst bir kişinin karakteristiğidir. Çatışma kutsallaşabilir; bir görüş çatışmasının daha yüksek bir gerçeğe yol açtığına inanılmaktadır. İletişimin diğer insanlar üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır, ancak kural olarak gerçekleri değiştirmeyi haklı çıkarmaz. Bireyselci ve kolektivist kültürler bir engelle/disability farklı bir şekilde ilgilenmektedir. Avustralya sağlık çalışanları arasında yapılan bir anket, Anglo, Arapça konuşan, Çince, Almanca konuşan, Yunanca ve İtalyan göçmen toplulukları arasında engelli olma konusunda farklı tepkiler gösterdi. Bireyci topluluklarda (Anglo ve Almanca) engelli insanlar, neşeli ve iyimser olmaya, bağımlılığa karşı direnmeye ve yardımcı olmaya ve mümkün olduğunca normal bir gelecek yaşamı planlamaya eğilimlidirler. Toplulukçuluğun yüksek skorlu olduğu topluluklarda (Yunanca, Çince, Arapça) keder, utanç ve kötümserliğin daha fazla ifadesi olacaktır; aile üyelerinden tavsiye ve yardım istenecek ve aile üyeleri kişinin geleceğiyle ilgili ana kararları alacaklardır. İtalyanlar ortada olma eğilimindeydiler; Kuzey İtalya daha bireyseldir, fakat Avustralya'daki İtalyan göçmenlerin büyük bir kısmı kolektivist güney bölgesindedir (Hofstede, 1980).

2.7.1.2.1. Bireycilik-Toplulukçuluk Farklılıklarının Kökenleri

Bireycilik-toplulukçuluk boyutundaki farklılıkların kökeni, tıpkı güç mesafesindeki gibi, varsayım meselesidir. Bununla birlikte, coğrafi, ekonomik ve tarihi değişkenlerle istatistiksel ilişkiler varsayımları destekleyebilir. Bir avcı-toplayıcı toplumu hakkında bilgi Avustralyalı bir araştırmacıdan geliyor, Ray Simonsen, VSM 94 (1994 IBM anketinin geliştirilmiş versiyonu) Darwin, Kuzey Bölgesi Aborijin girişimcilere uyguluyor, ve beyaz avustralyalıların karşılaştırılabilir grubu. Aborjin toplumu hala büyük ölçüde avlanma ve toplanmaya dayanmaktadır. Hofstede'nin çalışmasına göre beyaz Avustralyalıların aksine, aborjinler güç mesafesinde yüksek, erkeklik üzerinde düşük puan aldı ve belirsizlikten kaçınma, bireycilik üzerine beyaz yurttaşları kadar yüksek puan aldılar. Büyük bir geleneksel kırsal sektöre sahip toplumları çoğunlukla kolektivist tarafta ve modern sanayi toplumlarını bireyci tarafta bulunmuştur. Özellikle Doğu Asya'da, Japonya, Güney Kore, Tayvan, Hong Kong ve Singapur'un sanayileşmeye rağmen önemli bir toplulukçuluğun koruduğu bazı istisnalar da mevcuttur. Bir ülkenin IDV puanının iki faktörden oldukça doğru bir şekilde tahmin edilebileceği ortaya atılmıştır (Hofstede, 1980):

- Ülkenin zenginliği (yüksek IDV ile ilişkili zengin ülkeler)
- Coğrafi enlemi (daha düşük IDV ile ilişkili ekvatora daha yakın ülkeler).

Ulusal kültürlerin derin kökleri, güç mesafesi farklılıkları gibi bireycilik-toplulukçuluk farklılıklarının geleceğe uzun bir süre dayanacağını göstermektedir. Ulusal zenginlik ve bireycilik arasındaki güçlü ilişki, daha önce de belirtildiği gibi, servetten bireyselliğe yönlendirilen nedensellik okuyla yadsınmamaktadır. Hızlı ekonomik kalkınmayı başaran ülkeler bireyselliğe doğru bir değişim yaşadılar. Örneğin, aile tarafından yaşlı üyeler için bakım daha az belirgin hale geliyor. Bununla birlikte, ülkeler kişi başına düşen gelir düzeylerinde bile, bireyler ve kolektivist değerleri tarihlerinden de korurlar. Japonya ve Kore gibi Doğu Asya toplumları, ailelerinde, okullarında ve çalışma alanlarında farklı kolektivist unsurlardan yararlanırlar. İngiltere, İsveç ve Almanya gibi Batı ülkeleri arasında, ortak ekonomik kalkınmanın etkisi altında bireyselliğe karşı gözle görülür bir yakınsama olmasına rağmen, birey ile grup arasındaki ilişkiler farklılık göstermeye devam ediyor. Kültürler değişiyor, böylece göreceli pozisyonları bozulmadan kalır ve aralarındaki farklılıkların kaybolması için bir neden yoktur. Dünyanın fakir ülkeleri söz konusu

olduğunda, fakir kaldıkları sürece daha bireyci olmaları beklenemez. Ayrıca, zengin ve yoksul ülkeler arasındaki servet farklılıkları artmaya devam ederse (birçok durumda olduğu gibi), bireycilik-toplulukçuluk boyutundaki boşluklar ancak daha da artabilir. Bireycilik-toplulukçuluk boyutuna bağlı değerlerdeki farklılıklar var olmaya devam edecek ve uluslararası ilişkilerde büyük rol oynayacaktır. Ulusal kültürlerin bir boyutu olarak toplulukçuluğa karşı bireycilik, kültürlerarası karşılaşmalarda birçok yanlış anlamadan sorumludur. İsveçliler ve Suudiler, bu gerçek hikayedeki iş ilişkilerinde kişisel ilişkilerin rolüne dair farklı kavramlara sahiptir. İsveçliler için iş bir şirketle yapılır; Suudiler için, bir kişinin tanımayı ve güvenmeyi öğrendiği bir kişi ile yapılır. Dünyamızdaki insanların büyük bir çoğunluğu, grubun çıkarının bireyin çıkarları üzerinde hakim olduğu toplumlarda yaşamaktadır. Bu toplumlarda kolektivist olarak, bazı okuyucuların siyasi çağrışımına sahip olabileceğini söyleyerek kullanacağız, ancak buradaki kelime, herhangi bir siyasal anlamda anlamına gelmez. Devletin bireysel üzerindeki gücüne atıfta bulunmaz; grubun gücüne atıfta bulunur. Dünyamızda bir azınlık grubu; bireylerin çıkarlarının, grubun çıkarları, *bireyci* olarak adlandıracağımız toplumların çıkarları üzerinde egemen olduğu toplumlarda yaşamaktadır (Hofstede, 1980).

Bireycilik ve kolektivizm, bireyin kendi benlik (self-concept) kavramının bileşenleri, psikolojik araştırmalarda yoğun olarak araştırılmaktadır. Bireycilik-toplulukçuluğun “babası” olan Hofstede, bireyciliği “insanların kendilerine ve yakın ailelerine yalnızca dikkat etmeleri gereken gevşek bir şekilde örülmüş bir sosyal çerçeve” olarak tanımladı. (Hofstede, 1980: 45). Tersine, toplulukçuluğu ise “insanların gruplar arası ve grup dışı arasında ayırım yaptığı ve grup içindekilerin kendilerine bakmasını bekledikleri sıkı bir sosyal çerçeve” olarak tanımladılar ve bunun karşılığında mutlak sadakat borçlu olduklarını düşünürler” dedi (Hofstede, 1980: 45). Yakın zamana kadar, bireylerin benlik kavramı, lider-takipçi ilişkisinin etkisiyle ilgili olarak belirgin bir biçimde incelenmemiştir. Lord, Brown ve Freiberg (1999), takipçilerin benlik kavramının, takipçilerin davranışlarını ve liderlere tepkilerini belirlemede önemli bir farklılık kaynağı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kapsamlı bir incelemede, Van Knippenberg, De Cremer ve Hogg (2004), takipçilerin kendi kendini geliştirmelerinin (self-conception) çeşitli yönlerinin, liderlik etkinliği ve takipçilerin davranışları arasındaki ilişkiye aracılık edebileceğini öne sürmüştür. Modern şehirler, Akademi ve modern çalışma ortamı gibi bireysel ortamlar, insanların çeşitli kimliklere sahip olmalarına ve kimlik portföylerini kolayca değiştirmelerine olanak tanır. Dünyanın nüfusunun çoğunun hala yaşadığı kolektivist toplumlarda; insanlar, etnik, bölgesel veya

ulusal olsun, bir topluluğa ait olduklarını çok daha fazla düşünürler ve insanların kimlik duygusu esas olarak bu grup ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Hofstede (2001), kolektivist bir kültürde yetişen bireylerin, doğumdan, sadakat karşılığında onları koruyan uyumlu gruplara entegre olma eğiliminde olduklarını öne sürmüştür. Öz-kavramın gelişimi, kültürün bireycilik/toplulukçuluk boyutuyla son derece ilgilidir. Kolektivistik bir kültür bağlamında yetişen bireyler "biz-grup"(we-group) kimliğine kullanılır ve çevrelerindeki insanlarla ilişkiler kurmak için güçlü bir istek sergileyebilirler. Bununla birlikte, bireyci bir kültür bağlamında yetişen bireyler, sadece yakın ailelerini önemser/özen gösterir ve başkalarıyla ilişki kurma konusunda daha zayıf bir istek sergileyebilirler. Buna karşılık, bireyci bir kültürdeki çalışanların kendi çıkarları ve ihtiyaçları olan bireyler olarak rasyonel olarak çalışması bekleniyor. İşveren ve çalışan arasındaki ilişki, diğer iki kültürel boyuttan açıkça görülebilir: güç mesafesi ve erillik-dişilik. Bu boyutta birinci sırada ABD 76. Sırada ise Guatemala çıkmakla beraber en düşükler arasında Hollanda ve Pakistan bulunmaktadır.

2.7.1.3. Erillik-Dişilik

Bütün insan toplumları genellikle, yaklaşık olarak eşit sayıda erkek ve kadınlardan oluşmaktadır. Biyolojik olarak farklıdır ve biyolojik üremedeki rolleri mutlaklıdır. Genel olarak aradaki farkları vurgulamak gerekirse, erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel bir farklılık mevcuttur. Erkekler ortalama daha uzun ve daha güçlüdür, ancak kimi zaman birçok kadın, birkaç erkekten daha uzun ve daha güçlü olduğu durumlarada rastlarız. Kadınlar ortalama olarak daha fazla parmak becerisine ve örneğin daha hızlı metabolizmaya sahiptir ve bu da yorgunluğun daha hızlı iyileşmesini sağlar, ancak bazı erkekler bu açıdan üstündür. Erkekler ve kadınlar arasındaki bilimsel farklılıklar tüm dünyada aynıdır, fakat toplumdaki erkek ve kadınların toplumsal rolleri bazı yönlerden biyolojik sınırlamalarla belirlenmektedir. Her toplum, üreme ile doğrudan ilgili olmayan, kadınlara daha uygun veya erkeklere daha uygun olan pek çok davranışı tanır, ancak toplumsal cinsiyete ait davranışlar, bir toplumdan diğerine farklılık gösterir. Hangi davranışlar kadınsı veya erkeksi olarak kabul edilir sadece geleneksel toplumlar arasında değil, aynı zamanda modern toplumlar arasında da farklıdır. Bu, belirli meslekler üzerinde erkek ve kadınların dağılımında en belirgindir. Kadınlar Rusya'da doktor olarak, Belçika'da diş hekimleri olarak ve Batı Afrika'nın bazı bölgelerinde esnaf olarak meslek gruplarına hakim olmaktadır. Erkekler

Pakistan'da daktilo alanına hakim olurken Hollanda'da hemşirelerin büyük bir pay oluşturmaktadırlar. Kadın yöneticiler Japonya'da neredeyse hiç bulunmamakta, ancak Filipinler ve Tayland'da sık görülmektedir (Hofstede, 1980).

Var olan bu farklılıklara rağmen, toplumsal cinsiyet rollerinin dağılımı konusunda hem geleneksel hem de modern toplumlarda ortak bir nokta vardır. Ailede başlayan toplumsal cinsiyet rolü sosyalleşmesi akran gruplarında ve okullarda devam etmektedir. Televizyon programlarını, sinema filmlerini, çocuk kitaplarını, gazeteleri ve kadın dergilerini içeren bir topluluğun toplumsal cinsiyet rol modeli günlük olarak yansıtılıyor. Toplumsal cinsiyet rolü - onaylayan davranış, ruh sağlığı için bir ölçütdür. Toplumsal cinsiyet rolleri, her toplumun bir parçasıdır. Güç mesafesi ve bireycilik puanlarında olduğu gibi, erkeklik puanları ülkelerin mutlak pozisyonlarının değil, göreceli olarak temsilidir. Bireycilikten farklı olarak, erkeklik bir ülkenin ekonomik kalkınmasıyla alakası bulunmamaktadır. Hofstede araştırmasında; zengin ve fakir erkeksi, zengin ve fakir kadınsı ülkeler tespit edilmiştir (Hofstede, 1980).

Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmaya göre en kadınsı/feminen puan alan ülkeler (76'dan 72'ye) İsveç, Norveç, Letonya, Hollanda ve Danimarka iken; Finlandiya ise, 68'lik puanla üst tabakaya yakındır. Bazı latin ülkeleri de içermektedir: Kosta Rika, Şili, Portekiz, Guatemala, Uruguay, El Salvador, Peru, İspanya ve Fransa, bazı Doğu Avrupa ülkeleri: Slovenya, Litvanya, Estonya, Rusya, Hırvatistan, Bulgaristan, Romanya ve Sırbistan. Asya'dan ise Tayland, Güney Kore, Vietnam ve İran içermektedir. Diğer feminen puana sahip olan kültürler, Güney Amerika'daki eski Surinam kolonisi, Flaman (Hollandaca konuşan Belçikalılar) ve Doğu Afrika bölgesinden ülkelerdir. Araştırmanın üst ilk üç ülkesini Anglo ülkeleri içerir: İrlanda, Jamaika, Büyük Britanya, Güney Afrika, Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, Yeni Zelanda, ve Trinidad. Ayrıca Avrupa'dan Slovakya, Macaristan, Avusturya, Almanca konuşan İsviçre, İtalya, Almanya, Polonya ve Fransızca konuşan Belçikalılar ve İsviçre'dir. Asya'da Japonya, Çin ve Filipinler vardır. Latin Amerika'dan Karayipler, Venezüella, Meksika ve Kolombiya ve Ekvator gibi büyük ülkelerdir. Erillik-dişilik, ulusal kültürlerin beş boyutundan en tartışmalı olanıdır. Çeşitli kesimler tarafından tanınmamakla beraber araştırmalarına da konu etmemişlerdir. Erkeklik-kadınlık boyutunun tanınmamasının bir nedeni, ulusal zenginlik ile tamamen bağlantısız/alakasız olmasıdır. Diğer üç IBM boyutu için, zengin ülkeler daha çok kutuplardan birinde (küçük güç

mesafesi, bireycilik ve biraz daha zayıf belirsizlikten kaçınma) ve diğer ülkelerdeki yoksul ülkelerdedir

Robert House, GLOBE çalışmasını tasarlarken Hofstede çalışmasını neredeyse kopyalamış ancak erkeklik ve kadınlık terimlerini kullanmamıştır. Bunun yerine, GLOBE, Geert'in erkekliğine ve kadınlık boyutuna potansiyel kavramsal bağlantılar içeren dört boyut daha içeriyordu: atılganlık, cinsiyet eşitlikçilik, insancıl yönelim, ve performans yönelimidir. Literatürde, ülke düzeyinde erkeklik ve kadınlık arasındaki ayrım, bireycilik ve kolektivizm arasındaki ayrımla kolayca karışmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nden yazarlar, kadınsı hedefleri kolektivist olarak sınıflandırmaya eğilim gösterirken, yüksek lisans tezinde Kore'den bir öğrenci erkeksi hedefleri kolektivist olarak sınıflandırmıştır. Gerçekte bireycilik-kolektivizm ve erkeklik-kadınlık boyutları bağımsızdır, kanıt olarak Hofstedenin araştırması, iki boyutunda kesiştiği, ve Tüm kombinasyonlar yaklaşık eşit frekansta gerçekleşir. Aralarındaki fark, bireycilik-kolektivizmin “ben” ile “biz” ile ilgili olmasıdır, "gruplardaki bağımsızlığa karşı gruplardaki bağımlılığa karşı" ben " ile ilgili olmasıdır. gruplar arası bağımsızlık, grup içi bağımlılık. Erkeklik-kadınlık, grup bağları ne olursa olsun, diğer insanlarla olan ilişkiye karşı bir strese karşı, ego üzerindeki bir stresle ilgilidir. Kolektivist kültürlerdeki ilişkiler temelde grup bağları tarafından önceden belirlenir: “gruplaşma faktörü”, kadın değil, kolektivisttir. Refah üzerindeki en yüksek stresin bireyci, kadınsı toplumlarda (Danimarka gibi) meydana geldiği anlamına gelirken, hayatta kalma konusundaki en yüksek stres kolektivist, erkeksi toplumlarda (Meksika gibi) bulunmuştur. basitleştirilmiş formda, erkeklik ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ülkeye göre gösterir. En kadınsı (ihale) ülkelere en erkeksi (zorlu) ülkelere, hem erkeklerin hem de kadınların değerlerinin daha da sertleştiğini, ancak ülke farklılığının kadınlar için kadınlardan daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Hofstede, 1980).

En kadınsı (tender) ülkelere en erkeksi (tough) ülkelere, hem erkeklerin hem de kadınların değerlerinin daha sert hale geldiğini/sertleştiğini, ancak ülke farkı erkekler için kadınlardan daha büyüktü. Çoğu kadınsı ülkede, İsveç ve Norveç'te, erkeklerin ve kadınların puanları arasında bir fark yoktu ve her ikisi de eşit derecede ihale (tender), besleyici/korumacı (nurturing) değerler ifade etti. IBM veritabanı, Japonya ve Avusturya'daki en erkeksi ülkelere, erkekler çok sert ve kadınlar oldukça sert skora sahipler, ancak cinsiyet farkı en büyüktü. En kadınsı ile en erkeksi ülkeden erkekler için MAS aralığı kadınlara göre yaklaşık % 50 daha geniştir.

Kadın değerleri, ülkeler arasında erkek değerlerinden daha az farklılık gösterir ve bir ülkenin kadınlığı, erkeklerinin değerlerine, kadınlarından daha açık bir şekilde yansıtılır. Kuzey İrlanda'dan Richard Lynn, kırk iki ülkedeki erkek ve kadın üniversite öğrencilerinden rekabet gücüne ve paraya yönelik tutumlar hakkında veri topladı. Genel olarak, erkekler kadınlardan daha yüksek rekabet gücüne sahipti. Bir reanalizde, Hollanda'dan Evert van de Vliert, erkeklerin ve kadınların puanları arasındaki oranın MAS ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu gösterdi. Kadınların rekabet gücünü erkeklerden daha yüksek olduğu ve Almanya'da en yüksek olduğu Norveç'te en düşük seviyede idi. 1980'lerde Geert, Danimarka ve Hollanda'daki örgütsel kültürler üzerinde büyük bir anket çalışmasına katıldı. Anket, diğer öğelerin arasında işten çıkarma nedenlerinin bir listesini içermektedir. Kadınsı kültürlerde, eşcinsellik daha sık bir yaşam gerçeği olarak kabul edilir. Kültür değerleri ile ağırdır ve değerler yargıyı ima eder (Hofstede, 1980).

Japonya ve Almanya gibi güçlü erkeksi ülkelerde, gazeteler her yıl sınavdan sonra kendilerini öldüren öğrenciler hakkında raporlar yayımlarlar. Bir Harvard Business School mezunu, 1973 yılında yayınlanan bir yazıda, bu elit Amerikan kurumunda geçirdiği süre boyunca dört intiharcıyı (bir öğretmen, üç öğrenci) bildirdi. Kadınsı bir kültürde okulda başarısızlık nispeten küçük bir olaydır. IBM araştırması Tayland'ı en kadınsı Asya ülkesi olarak buldu. Tayi (Thai) , kendini nasıl savunacağından ziyade saldırganlığı nasıl önleyeceğini öğrenir. Çocuklar dövüşüyorlarsa, savunmada bile, genellikle cezalandırılırlar. Beladan uzak durmanın tek yolu olaydan kaçmaktır. Öğretmenlerle yapılan röportajlar, eril ülkelerde, öğrencilerin iş seçeneklerinin algılanan kariyer fırsatları tarafından güçlü bir şekilde yönlendirildiğini, kadınsı ülkelerde öğrencilerin konuya olan içsel ilgisinin (konuya duydukları ilginin) daha büyük bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Kadınsı ülkelerde, erkekler ve kadınlar, en azından ülke zenginse, aynı akademik müfredatı daha sık takip ederler. Yoksul ülkelerde, çocuklar neredeyse her zaman eğitim fırsatlarında öncelik alırlar. Kadınlar ve erkekler tarafından farklı iş seçenekleri kısmen algısal yeteneklerdeki farklılıklarla açıklanabilir. Erillik-dişilik boyutuna alışveriş penceresinden bakacak olursak, Hollandalı pazarlama uzmanı Marieke de Mooij, on altı varlıklı Avrupa ülkesinde tüketici davranışları hakkında veri okudu. Erillik-dişilik boyutuyla ilgili birkaç önemli fark/farklılıklar bulundu. Biri cinsiyetler arasındaki rollerin bölünmesiydi. Kadınsı kültür ülkelerinde, ailenin gıda alışverişinin daha büyük bir payı koca tarafından yapılır. Diğer farklılıklar aile arabasıyla ilgilidir. Yeni bir araç alırken, feminen ülkelerde, koca karısını bu sürece dahil edecektir. Erkeksi bir ülkede, bu, aracın motor gücünün önemli bir rol oynadığı adamın egemen kararı olma

eğilimindedir. Kadınsı kültürlerde araba sahipleri çoğu zaman arabalarının motor gücünü bile bilmiyorlar. Erkeksi kültürlerin, kadınsı kültürlerden nispeten daha fazla iki araba ailesi vardır; ikincisinde, karı koca daha sık bir aile arabasını paylaşır. Tarihsel olarak, yönetim, erkeksi İngiliz ve Amerikan kültürlerinde geliştirilen Anglo-Sakson bir kavramdır. Klasik Amerikan liderlik çalışmaları iki boyutu ayırdı./ayırdı: Her ikisi de bir işletmenin başarısı için eşit derecede gereklidir, ancak ikisi arasındaki optimum denge erkeksi ve kadınsı kültürler için farklılık gösterir. Erkeklik-dişilik boyutu, endüstriyel çatışmaların ele alınış biçimlerini etkiler. Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere ve İrlanda gibi diğer erkeksi kültürlerde çatışmaların iyi bir mücadele ile çözülmesi gerektiği hissi vardır: “Let the best man win. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi kadınsı kültürlerde uzlaşma ve müzakere yoluyla çatışmaları çözmek için bir tercih vardır. IBM çalışmalarında orta derecede kadınsı olan Fransa'da, bazen işverenler ve emek ile patronlar ve astlar arasında çok fazla sözlü hakaret vardır, ancak bu görünen çatışmanın arkasında, tarafların katılmayı kabul ederken birlikte çalışmaya devam etmesini sağlayan tipik bir Fransız "ılımlılık duygusu" vardır. Küçüklerin güzel olduğu fikri kadınsı bir değerdir. Eril bir toplumdaki erkekler, atılganlık, hırs ve rekabete doğru sosyalleşirler. Eril bir toplumdaki kızlar, kariyer isteyen ve çoğu olmayanlar arasında kutuplaşır. Kadınsı bir toplum içindeki aile, çocukları tevazu ve dayanışmaya doğru sosyalleştirir, ve bu toplumlarda, hem erkekler hem de kadınlar iddialı olabilir ya da olmayabilir ve kariyer isteyebilir ya da istemeyebilir. Dünya çapında bir toplumun kültürünün erkekliği veya kadınsılığı ile kadın ve erkek üzerindeki istihdam dağılımı arasında hiçbir ilişki yoktur. Kadınsı kültürlerde insancıl bir iş, karşılıklı yardım ve sosyal ilişkiler için daha fazla fırsat vermelidir. 1970'lerde, İsveçli otomobil ve kamyon üreticileri Saab ve Volvo'nun otonom çalışma grupları tarafından bir araya getirilmesiyle klasik deneyler yapıldı. Bu gruplar, işin sosyal tarafının bir takviyesini temsil eder: ki o “feminization” dur. 1974'te altı ABD Detroit otomobil çalışanı, dört erkek ve iki kadın İsveç'te Saab-Scania tesisinde bir grup montaj sisteminde üç hafta boyunca çalışmaya davet edildi. Kültürel özelliklerine göre, erkek ve dişi ülkeler farklı sektörlerde üstünlük gösterirler. Danimarka ve Hollanda, hizmetlerde, tarımsal ihracatlarda ve enzimler ve penisilin gibi biyokimyasal ürünlerde mükemmel bir geçmişe sahiptir. Eril kültür ülkeleri bir performans toplumu için çabalar; Bir refah toplumu için kadınsı ülkeler. 1994–95 yılları arasında, verilerin mevcut olduğu on gelişmiş sanayi ülkesinde, yoksulluk içinde yaşayan nüfusun payı, kadınsı Norveç'te yüzde 4,3'ten erkek Avustralya'da yüzde 17,6'ya yükseldi. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi eril ülkelere gelen siyasiler ve gazeteciler tarafından İsveç ve Hollanda gibi

kadın ülkelere karşı yapılan eleştirilerde, güçlü ve çok farklı değerler ortaya çıkıyor. Erkeklik-kadınlık boyutu, göçmenlerin doğru şekilde ele alınmasıyla ilgili görüşlerle de ilgilidir. Genel olarak, iki karşıt görüş bulunur: Bir kişi asimilasyonu savunur (göçmenler eski kültürlerinden vazgeçmelidir), diğer entegrasyon (göçmenler sadece kültürlerinin ve dinlerinin bu yönlerini yeni ülke yasalarına uymaları gerekir) (Hofstede, 1980).

Demokratik ülkelerde, kültürel erkeklik ve kadınlık, seçilmiş delegelerin ve hükümet üyelerinin kadın olacağı ihtimalini etkilemektedir. 2006 yılında, yirmi dört kurulan parlamenter demokrasiler arasında, parlamentoda kadınların yüzdesi İngiltere, Fransa, Yunanistan, İrlanda, İsrail, İtalya, Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde 20'nin altındaydı; Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Almanya, İzlanda, Hollanda, Yeni Zelanda, Norveç, İspanya ve İsveç'te 30'un üzerindeydiler. 2005 yılında kadın Bakanları Fransa, Yunanistan, İsrail, İtalya, Japonya, Lüksemburg, Portekiz, İsviçre ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzde 20'den az idi; Avusturya, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Hollanda, Norveç, İspanya ve İsveç'te yüzde 30'dan fazla idi. Fransa ve Portekiz için düşük yüzdeler ve Avusturya ve Almanya için yüksek yüzdeler güç mesafesinin de bir rol oynadığını öne sürse de, bu esas olarak erkeksi-kadınsı bir bölünmedir. Bununla birlikte, kadınlar siyasette çalışma örgütlerinden daha kolay ilerlemektedirler. Kuzeybatı Avrupa'daki (Danimarka, Finlandiya, Hollanda, Norveç, İsveç) kadınsı kültürlerin yoğunluğu, ortak tarihsel faktörlere işaret etmektedir. Latin Amerika ülkeleri erkeklik kadınlık ölçeğinde önemli ölçüde değişmiştir. Küçük Orta Amerika ülkeleri, Peru ve Şili'nin yanı sıra kadınsı (Scored); Meksika, Venezüella, Kolombiya ve Ekvador güçlü bir şekilde erkeksi. Nüfustaki kadın/erkek oranı, Tayland ve Endonezya gibi kadınlık kültürlerinde Hindistan ve Çin gibi erkeklik kültürlerinden daha yüksektir (Hofstede, 1980).

Bu boyut, cinsiyetler arasındaki biyolojik farklılıkların cinsiyetlerin toplumsal rolü için sahip olması gereken sonuçları ele almaktadır. Eril rolleri, ego hedeflerine daha fazla önem verir, atılganlık, rekabet ve dayanıklılığı vurgular; Kadınsı roller, sosyal hedeflere daha fazla önem verir, ilişkiler, insanlar ve hassasiyete odaklanır. Erkek ve kadınlar arasındaki duygusal rollerin bölünmesine dayanarak, erkeksi kültürler para ve materyalizmi vurgular ve cinsiyet rolleri arasında daha güçlü bir farklılaşmaya sahiptir; Yani, kadın ve erkeklerin değerleri çok farklıdır. Kadınsı kültürler, yaşam kalitesi ve insan etkileşimini vurgularken, toplumsal cinsiyet rolleri arasında daha zayıf bir farklılaşmaya sahiptir; yani kadın ve erkeklerin değerleri pek farklı değildir. Bireycilik " bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu toplumlarla ilgilidir: herkesin kendine veya

kendisine ve yakın ailesine bakması beklenir.” Erillik, “geleneksel ve modern toplumların büyük çoğunluğunda baskın erkek cinsiyet rol modelini” temsil eder (Hofstede, 1980).

2.7.1.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, “bir kültür mensubunun belirsiz veya bilinmeyen durumlar tarafından ne ölçüde tehdit altında olduğu” şeklindedir. Belirsizlikten kaçınma, bu nedenle, bir toplumun/kültürün üyelerinin belirsizlik veya bilinmeyen durumlarla tehdit altından hissettikleri ölçüde tanımlanabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma, güç mesafesinden sonra, bireycilik-kolektivizm ve erkeklik-kadınlık, IBM (International Business Management) araştırma projesinde yer alan dördüncü boyuttur. Yüksek belirsizlik kaçınma kültürleri, kurallara, prosedürlere ve geleneklere vurgu yaparak, düşük belirsizlik kaçınma kültürlerinde beklenmeyen liderlere talepte bulunabilir. Dolayısıyla, düşük belirsizlik kaçınma kültürlerinde daha yenilikçi davranışlar beklenebilir. Hofstede’nin (1980) çalışmasına göre, Almanya ve İngiltere ortak bir yeri/paydası vardır. Her ikisi ülkede Batı Avrupa ülkeleridir ve her ikisi de Germen dili konuşurlar, popülasyonları/nüfusları kabaca eşit boyuttadır ve İngiliz kraliyet ailesi Alman kökenlidir. Bu derece ortak noktalara sahip olmalarına rağmen, iki ülke arasındaki önemli kültürel farkı fark etmemek mümkün değildir. İngiltere ve Almanya, güç mesafesinin (her ikisi de 35) ve erkekliğin (her ikisi de 66) iki boyutuna tam olarak benzemektedir. Bireycilik üzerine, yine de, İngiliz puanı önemli ölçüde daha yüksek (89 karşı 67). Bununla birlikte, iki ülke arasındaki en büyük fark, belirsizlikten kaçınma etiketli dördüncü bir boyuttur.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, Amerikan organizasyon sosyolojisinden, özellikle James G. March’ın çalışmalarından ödünç alınmıştır. James G. March ve meslektaşları bunu Amerikan organizasyonlarında tanıdılar. March’a göre, belirsizliğin ele alınması, herhangi bir ülkedeki herhangi bir insan kurumunun parçası ve parselidir. Tüm insanlar yarın ne olacağını bilmiyorum gerçeği ile yüzleşmek zorunda: gelecek belirsiz, ama yine de onunla yaşamak zorundayız. Hofstede, 72 ülke için UAI (Uncertainty Avoidance Index) belirsizlikten kaçınma endeks verilerini sınıflandırmış ve bu verilere göre Hofstede’nin UAI sonuçlarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz: UAI verileri önceki üç boyuttan- güç mesafesi, bireyselci-toplulukçu ve erillik-dişilik herhangi biri için bulunanlardan farklı olarak, yeni bir ülkeler grubunu göstermektedir. Bölgeler içinde bile, güç mesafesi ve bireycilikten farklı nedenler öne süren büyük farklılıklar buluyoruz. Yüksek puanlar

Latin Amerika, Latin Avrupa ve Akdeniz ülkeleri için gerçekleşir/meydana gelir. Ayrıca Japonya ve Güney Kore (92 ve 85) puanları yüksektir. Orta yüksek Almanca konuşan ülkeler Avusturya, Almanya ve İsviçre (70, 65 ve 58) puanları vardır. Orta-düşük Afrika ülkeleri için Japonya ve Kore dışındaki tüm Asya ülkelerinin puanları ve Anglo ve İskandinav ülkeleri artı Hollanda için vardır. Batı Almanya 65 (43-44) ve Büyük Britanya 35 (68-69). Bu sonuçlar, belirsizliğin önlenmesiyle ilgili olarak, benzer ülkeler arasında bir kültür boşluğunun varlığını teyit etmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının güçlü olduğu bir toplumda, yasalara ve düzenlemelere duyulan duygusal ihtiyaç, salt ritüel, tutarsız ve hatta işlevsiz olan kurallara veya kurallara dayalı davranışlara yol açabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının daha zayıf saptandığı ülkelerde gelen eleştirmenler, etkisiz kuralların insanların resmi yapıya duydukları duygusal ihtiyacı da tatmin edebildiğini fark edememektedirler. Zayıf belirsizlikten kaçınma yapan ülkeler (Belirsizlikten kaçınma oranlarının yüksek olduğu), tam tersi, resmi kuralların duygusal bir dehşetini gösterebilir. İnsanlar, kuralların, trafiğin sola veya sağa kalması gerekip gerekmediğini belirlemek için sadece mutlak gereklilik durumunda kurulmalıdır. Birçok sorunun resmi kurallar olmadan çözülebileceğine inanmaktadırlar. Araştırmaya göre örnek vermek gerekirse, Almanlar, oldukça belirsiz bir kültürden gelmekle beraber, otobüs duraklarında ve dükkanlarda İngiliz kamu disiplininden etkilendiklerini göstermektedirler. İngiltere'de kuyruk davranışını yöneten bir yasa yoktur ve bu davranış sosyal kontrol tarafından sürekli olarak desteklenen kamuya açık bir alışkanlığa dayanmaktadır. Buradaki paradoks ise, zayıf belirsizlik kaçınma olan ülkelerdeki kuralların daha az kutsal olmasına rağmen, genellikle daha iyi takip edilmesidir. Belirsizlikten kaçınma oranının düşük/zayıf olması demek doğru orantılı olarak düşük kaygı anlamına gelir. İşyerinde, belirsizlikten kaçınma kaygı bileşeni, güçlü ve zayıf belirsizlikten kaçınma toplumları arasında fark edilebilir dercede farklılıklara yol açar. Belirsizlikten kaçınma durumunun güçlü olduğu toplumlarında, insanlar çok çalışmaktan veya en azından her zaman meşgul olmaktan hoşlanırlar. Tersine, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarında, insanlar buna ihtiyaç duyulduğunda çok çalışabilirler, ancak sürekli faaliyete yönelik içsel bir dürtü tarafından yönlendirilmezler. Rahatlıklarına düşkün olmakla beraber onlara göre zaman, kendini yönlendirmenin bir çerçevesidir, ancak sürekli izleyen bir şey değildir. 1970 lerde, Fransadaki INSEAD yönetim okulunun kurs süresince/boyunca, Profesör André Laurent, on sanayileşmiş ülkeden yöneticilere kuruluşla ilgili inançları hakkında anket yaptı. Ülke ortalamasının UAI ile ilişkili olduğu öğeler aşağıdaki gibidir (Hofstede, 1980).

- I. Çatışma sonsuza dek ortadan kaldırılabiliirse çoğu örgüt daha iyi olurdu.
- II. Bir yöneticinin, astlarının yaptıkları işlerle ilgili soruların çoğuna tam olarak cevap vermesi önemlidir.
- III. Yetkili bir kişinin düzgün bir iş yapmasını istiyorsanız, bunu nasıl yapacağınıza dair kesin talimatlar vermek en iyisidir.
- IV. Bir bölümün üyelerinin rolleri karmaşık hale geldiğinde, detaylı iş tanımları, açıklığa kavuşturmanın yararlı bir yoludur.
- V. Bazı astların iki doğrudan patronu olduğu bir organizasyon yapısı, her ne pahasına olursa olsun engellenmelidir.

Bu öğelerin tümü, yüksek UAI ülkelerindeki organizasyonlarda belirsizlik ve hassas ve resmileştirme ihtiyacından hoşlanmadığını göstermektedir. Düşük UAI ülkelerinde belirsizlik ve kaos bazen yaratıcılık koşulları olarak övülmektedir. Belirsizlik - kaçınarak kültürler de iş zemin üzerinde uzmanlık güçlü bir inanç var; onların örgütleri daha fazla uzman içerir. Kültürleri kabul eden belirsizlik, sağduyu ve genel olarak eşit derecede güçlü bir inanca sahiptir; literatürde iyi bilinen bir örnek ise, iyi bir üniversitede klasik edebiyatın bir işletme yönetimi kariyeri için geçerli bir giriş bileti incelemeyi düşünmenin İngiliz geleneğidir. İngiliz, Fransız ve Alman şirketlerinde üst düzey yönetim kontrolü konusunda yapılan bir Fransız çalışmada Jacques Horovitz, İngiltere'de üst düzey yöneticilerin stratejik problemlerle daha fazla meşgul olduklarını ve günlük operasyonlarla daha az uğraştıkları sonucuna vardılar; Fransa ve Almanya'da, tersi durum buydu. IBM çalışmalarında Fransa ve Almanya, İngiltere'den çok UAI'de önemli ölçüde daha yüksek puan aldı (86 ve 65). Stratejik problemler, yapılandırılmamış tanım gereği, operasyonel sorunlardan ziyade belirsizlik için daha büyük bir tolerans talep etmektedir. Horovitz'in çalışmasını yaptığı dönemde, Fransız ve Alman ekonomileri İngilizlerden daha iyi bir performans gösterdiler. Bu nedenle, daha stratejik planlamaya yol açan zayıf belirsizlikten kaçınma, iş verimliliğini zorunlu olarak arttırmadığı gözlemlenmiştir. ABD'li araştırmacı Scott Shane, otuz üç ülkede vatandaşlara tanınan yeni ticari markaların sayısının UAI ile negatif korelasyon içinde olduğunu buldu. Belirsizlikten kaçınan kültürlerin yenilikte daha yavaş olduğu sonucuna vardı. Shane ve meslektaşları, otuz ülkedeki dört çok uluslu şirketin çalışanlarını inovasyon süreçlerindeki rolleri hakkında da araştırdı. Daha güçlü belirsizlik-kaçınma ülkelerinde, çalışanlar daha sık mevcut kurallar ve yönetmelikler tarafından kısıtlanmış hissetti. Yenilikçi kültürler ile uygulama kültürleri arasındaki sinerji için güçlü bir örnek var - ilk tedarik fikirleri, ikincisi onları geliştiriyor.

Belirsizlik kaçınma durumunun güçlü olduğu ülkelerde, zayıf belirsizlik kaçınma olanlara göre daha fazla ve daha kesin yasalar olma eğilimindedir. Örneğin Almanya, diğer tüm yasaların uygulanamaz hale gelmesi durumunda kanunlara sahiptir, İngiltere'nin yazılı bir Anayasası olmasa da. Almanya'da işçi-idaresi ilişkileri ayrıntılı olarak kodlanırken, İngiltere'deki bir Endüstriyel İlişkiler Yasası'nı geçme çabaları hiçbir zaman başarılı olmamıştır. Zayıf belirsizlik kaçınma olan ülkelerde, yasalar işe yaramazsa, geri çekilmesi veya değiştirilmesi gerektiği konusunda/dair fikir hakimdir. Güçlü belirsizlik kaçınma olan ülkelerde, yasalar takip edilmese bile güvenlik ihtiyacını karşılayabilir—dini emirlere çok benzer. Daha fazla belirsizlikten kaçınma kültürleri yasalarla iyi bir şekilde donatılmıştır, ancak vatandaşın bu iki basit davada çalışmalarını sağlamak için daha fazla zaman gerekir — muhtemelen vatandaşların bile denemeyeceği kadar. Bir toplumun mevzuatına belirsizlik kaçınma etkisi de bireycilik veya kolektivizm derecesine bağlıdır (Hofstede, 1980).

2.7.1.5. Zaman Oryantasyonu (Kısa ve Uzun)

Uzun vadeli oryantasyon, geleceğe yönelik kısa vadeli oryantasyona karşı uzun vadeli anlamına gelir. Hofstede'nin kültürel değerlerini bireysel düzeyde ölçmek için bir ölçek geliştirmeye yönelik sürekli çabaların olduğu belirtilmelidir. Bu geçmiş çabalar için iki gözlem yapılabilir. İlk olarak, bir zamandaki tek bir kültürel boyutu ele almak için bir ölçek geliştirilmiştir. Örnekler, Triandis (1995) tarafından bireycilik ve kolektivizm ve Bearden, Money, and Nevins (2006) tarafından long-term orientation. LTO, sekiz maddelik, iki-uzun vadeli yönelim ölçüsüdür (Bearden vd., 2006). Hofstede'nin (1980) dört kültürel boyutu ölçmek için 22 maddelik bir ölçek geliştiren Dorfman ve Howell (1988), uzun vadeli oryantasyonu gözden kaçırdılar. Ölçek, tatmin edici bir güvenilirlik ve geçerlilik göstermesine rağmen, insan odaklılık ve kurumsal liderlik için kullanımını sınırlayan, çalışan odaklıydı. Beşinci boyut şu şekilde tanımlanmıştır: uzun vadeli oryantasyon gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin teşvik edilmesi anlamına gelir - özellikle, azim ve tasarruf. Bunun tam tersi, kısa vadeli yönelimi, geçmiş ve şimdiki ile ilgili erdemlerin teşvik edilmesini, özellikle de geleneğe saygıyı, “yüzün” korunmasını ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesini temsil eder. CVS'YE katılan yirmi üç ülke için yeni boyuttaki indeks puanlarının ifade anlam şöyledir: En üstteki pozisyonlar Çin ve diğer Doğu Asya ülkeleri tarafından işgal edilmektedir. Japonya, Hong Kong, Tayvan, Güney Kore ve Singapur) yirminci yüzyılın son on yıllarında hızlı ekonomik büyümeleri nedeniyle “Beş Ejderha” olarak biliniyordu.

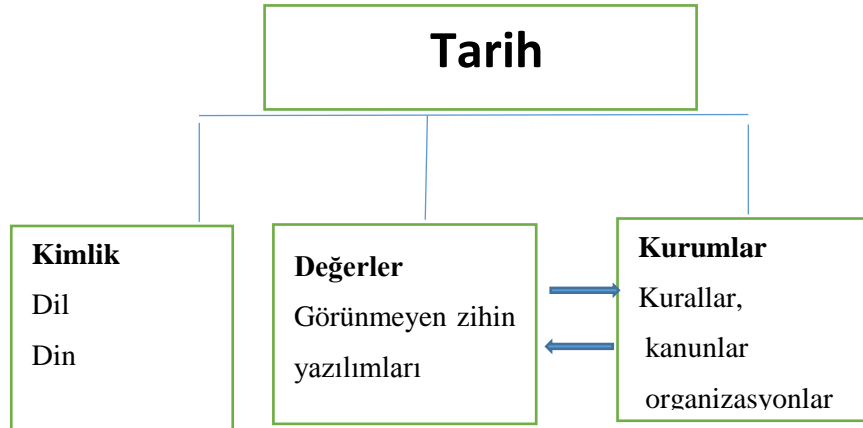
Kıta Avrupa ülkeleri orta menzil (range) işgal etti. Büyük Britanya ve Anglo ortakları Avustralya, Yeni Zelanda, ABD ve Kanada kısa vadeli skor aldılar (scored). Afrika ülkeleri Zimbabve ve Nijerya, Filipinler ve Pakistan gibi kısa vadeli puan alan ülkelerdir. Yeni boyutla ilgili bir sorun, puanların yalnızca yirmi üç ülke için mevcut olmasıydı, IBM veritabanında elliden fazla yarıdan azdı. Özetle, yüksek-LTO kültüründe aile yaşamı pragmatik bir düzenlemedir, ancak gerçek sevgiye ve küçük çocuklara verilen dikkate dayalı olması beklenir. Çocuklar tasarruf öğrenirler, arzularının derhal tatmin edilmesini beklememek, hedeflerine ulaşmak için azim ve alçakgönüllülük. Kendini onaylama teşvik edilmez (Hofstede, 1980).

Uzun vadeli oryantasyon, ekonomik ve sosyal koşullardaki geniş farklılıkların istenmeyen kabul edildiği bir toplum anlamına gelir. Kısa vadeli oryantasyon, yeteneklere göre meritokrasi, farklılaşma anlamına gelir. Yüksek LTO toplumlarında, kişisel bir tanıtım ağına sahip olmak, başarı için gereklidir. Bu kolektivizmin (görev öncesi ilişkiler) belirgin bir sonucudur, ancak aynı zamanda uzun vadeli bir görüş gerektirir. 2007 yılında Misho Minkov, Dünya değerleri Araştırması (WVS) verilerinin analizini yayınladı ve üç yeni boyut getirdi. İlk, dışlama, evrenselliğe karşı, kolektivizmle ilişkilendirildi. Monumentalizm, iki önlemin ortak temel değerleri paylaştığını öne süren LTO-CVS'DEKİ ülke farklılıklarının yüzde 42'sini öngördü. LTO-WVS kısmen ulusal gurur üzerine kurulduğundan, Misho'nun Monumentalizm'i ile kuvvetle ilişkilidir. Aynı zamanda, dört IBM boyutundan istatistiksel olarak tamamen bağımsızdır. Ulusal servetten bağımsız olan LTO-CVS'DEN farklı olarak, LTO-WVS, ulusal servetle zayıf bir şekilde olumlu bir şekilde ilişkilidir. Ekonomik büyüme ile olan ilişki, döneme ve dahil edilen ülkelere bağlıdır. LTO-WVS ölçeğinde belirgin şekilde yer değiştirmiştir: Pakistan, Almanya ve Büyük Britanya bir üst sınıfa çıktı; Avustralya, Brezilya ve Hong Kong aşağı taşındı. Pakistan Hindistan ve Bangladeş'e katılıyor; Almanya ve İngiltere Batı Avrupa kümelenmesine katılıyor. Avustralya Amerika Birleşik Devletleri'ne daha yakın hareket eder, Brezilya diğer Latin Amerika ülkelerine katılır ve Hong Kong puanları Singapur'dan daha düşüktür. Kalan ülkeler için CVS ve WVS sıralamaları arasındaki değişimler azdır. En yüksek dört ülke hala Doğu Asya'dır ve üç istisna dışında (Malezya, Tayland ve Filipinler), diğer tüm Güney ve Güneydoğu Asya ülkeleri tablonun en üst yarısında bulunur. Üst yarısı, Polonya ve Gürcistan hariç tüm eski Sovyetler Birliği de dahil olmak üzere Doğu Avrupa'dan tüm ülkeleri daha da elinde tutuyor. Son olarak, Yunanistan, Finlandiya, Danimarka, Norveç, Portekiz ve İzlanda hariç diğer birçok Avrupa ülkesini içerir. Sıralamanın alt yarısı denizaşırı dört Anglo ülkesi içeriyor: Kanada, Yeni Zelanda, Amerika

Birleşik Devletleri ve Avustralya. Orta ve Güney Amerika'nın yanı sıra Orta ve Güney Amerika'daki tüm ülkeleri de kapsamaktadır. Uzun ve kısa vadeli yönelim boyutunda, geçmişe ve geleceğe verilen değerler arasındaki farka dikkat edilmektedir. Uzun vadeli yönelimlerin olduğu toplumlarda bireylerin geleceğe yönelik olarak davranış, hareket ve tavırlara önem vermektedirler. Söz konusu bu toplumlarda dominant olan kavramların ısrar, azim, tutumluluk, utanç olduğu ifade edilmiştir. Kısa vadeli yönelimlerin olduğu toplumlarda ise geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet değerlidir (Hofstede, 1980).

2.8. Hofstede'nin Kültür Boyutları Ve Örtük Liderlik İlişkisi

Hofstede'ye göre uluslar, toplumlarla eşit tutulmamalıdır. Toplumlar tarihsel, organik olarak geliştirilmiş sosyal organizasyon biçimleriymiş milletler öyle değildir. Uluslar düzeyinde veri toplamak için güçlü bir neden ise, kültürler arası araştırmanın amaçlarından birinin uluslararası işbirliğini teşvik etmesidir. Ulusları ayıran ya da birleştiren kültürel faktörlere odaklanmak pratik olarak anlam ifade etmektedir. Ülkeler ve bölgeler, kültürlerinden daha farklıdır. Şekil 3 de görüldüğü üzere ülkeler arasındaki üç çeşit farklılığı mevcuttur ki bunlar kimlik, değerler ve kurumlar ve her üçü de tarihe dayanmaktadır. Bu üç çeşit farklılıkların birleştikleri tek nokta ise tarihtir.



Şekil 3. Ülkeler ve Gruplar Arasındaki Farklılık Kaynakları

Kaynak: Hofstede

Ülkeler ve gruplar arasındaki farklılık kaynaklarına bir kültürün vazgeçilmez noktası olan kimlik, değerler ve kurumlara kısaca değinmekte fayda vardır. Tarihsel köklere sahip olan bu üç kavram tüm kültürel boyutlarla bağlantısı olmasıyla beraber Hofstede'nin bireyselci-toplulukçu boyutuyla daha fazla bağlantıya sahiptir. Belirtilmesi gereken önemli bir nokta, kimlik açık

özelliğe sahip olduğudur. Modern şehirler, akademi ve modern iş gibi bireycilik ortamları, insanların birçok kimliğe sahip olmalarını ve kimlik portföylerini kolaylıkla değiştirmelerini sağlar. Dünyanın nüfusunun çoğunun hala yaşadığı kolektivist toplumlarda ise, kişi etnik, bölgesel ya da ulusal olan bir topluluğa ait olmaktan daha fazlasını düşünür ve birinin kimlik duygusu temel olarak bu grup üyeliğinden kaynaklanır. İkinci farklılık kaynağı olarak vurgulanan değerler (values) ise örtük (implicit) bir özelliğe sahiptir. Değerler, zihinlerimizin görünmez yazılımına aittirler. Kendi değerlerimiz hakkında konuşmak zordur çünkü bu sebepler güdülerimizi, duygularımızı ve tabularımızı sorgulamayı gerektirir. Popüler konuşma tarzında/dilinde ve basında, kimlik ve kültür genellikle karıştırılır. Bazı kaynaklar, grup kimliği olarak adlandırdığımız şeyleri tanımlamak için kültürel kimliğe atıfta bulunur. Farklı kimlikleri temelinde birbirleriyle savaşılan ülkeler içindeki veya dışındaki gruplar temel kültürel değerleri çok iyi paylaşabilir; bu, balkanların pek çok yerinde, Kuzey İrlanda'daki Katolik ve Protestanlar için ve Belçika'daki Flaman ve Fransız konuşmacılar için geçerlidir. Öte yandan, farklı kültürel geçmişe sahip kişiler, kültürlerarası ekiplerde olduğu gibi, iş dünyasında, akademide veya profesyonel futbolda, tek bir kimliğe sahip tek bir grup oluşturabilirler (Hofstede, 1980).

Kurumlar zihinsel programları takip eder ve işlevlerini yerine getirdiklerinde yerel kültüre uyum sağlarlar. Avrupa Birliği birçok durumda deneyimlediği yasa ve durumları, benzer yasalar farklı ülkelerde farklı şekilde çalışmaktadır. Kurumlar, kültürü düşünmeden anlayamamakta ve kültürü anlamak kurumlara bakış açısını öngörmektedir. Bir ülkenin değerleri, kurumlarının yapısı ve işleyişi ile güçlü bir şekilde ilişkilidir ve kimlikteki farklılıklara çok daha az sahiptir; bu nedenle, Şekil 6 da yatay oklar sadece “değerler” ve “kurumlar” blokları arasında görünür. Her ülke, halkının zihninin yazılımına uyarlanmış kendi reformları ile mücadele etmek zorundadır. Çok uluslu şirketler ve Dünya Bankası gibi uluslararası kurumlar tarafından küreselleşme şiddetli yerel direnişi karşılar çünkü ekonomik sistemler kültüresiz değildir. Yönetim ve liderlik, toplumun diğer bölgelerinden izole edilemez. Yöneticiler ve liderler ve birlikte çalıştıkları insanlar ulusal toplumların bir parçasıdır. Davranışlarını anlamak istiyorsak, onların toplumlarını anlamalıyız. Örneğin, ülkelerinde hangi tür kişiliklerin yaygın olduğunu bilmemiz gerekiyor; aileler nasıl çalışır ve bunun çocukların nasıl yetiştirildikleri için ne anlama geldiğini; okul sisteminin nasıl çalıştığını ve hangi okula gittiğini; hükümetin ve siyasi sistemin vatandaşların hayatlarını nasıl etkilediğini; ve nesillerinin yaşadığı tarihi olayları. Tüketici olarak davranışları ve sağlık ve hastalık, suç ve

ceza ve dini konular hakkındaki inançları hakkında bir şeyler bilmek zorunda kalabiliriz. Ülkelerinin edebiyatı, sanatı ve bilimlerinden çok şey öğrenebiliriz.

Kültür, üyeleri tarafından yeni gelenlere aktarılan ve oyunun içinde yer alan sosyal oyunun kurallarını içeren yazılı olmayan bir kitaptır. Bölgesel, etnik ve dini kültürler ülkelerdeki farklılıkları açıklar; etnik ve dini gruplar genellikle politik ülke sınırlarını aşarlar. Amerika Birleşik Devletleri, göçmenlerden oluşan bir halkın en önemli örneği olarak, her iki asimilasyonun (eritme potası) örneklerini ve grup kimliklerini nesiller boyunca muhafaza ettiğini göstermektedir. Etnik kökene göre ayrımcılık, asimilasyonu geciktirir ve birçok ülkede bir sorunu temsil eder. Bölgesel, etnik ve dini kültürler, doğumdan itibaren öğrendikleri kadarıyla, ulusal kültürlerle aynı terimlerle tanımlanabilir: temel olarak, ulusal kültürler arasında farklılaşan aynı boyutlar, ülkeler arasındaki bu farklılıklar için geçerlidir. Cinsiyet farklılıkları genellikle kültürler açısından açıklanamamaktadır. Her toplumda bir kadın kültüründen farklı bir erkek kültürü olduğunu fark edersek, bu tanıma, geleneksel cinsiyet rollerini değiştirmek için neden bu kadar farklı olduğunu açıklamaya yardımcı olur. Kadınlar geleneksel olarak erkekler tarafından doldurulmuş işler için uygun görülmemektedir, çünkü bu işleri teknik olarak yapamamaktadır, ancak kadınlar sembollerini taşıyamamaktadır, çünkü kahraman imgelerine uymamakta, ritüellere katılmamakta, ya da erkek kültüründe baskın olan değerleri teşvik etmesi gerekiyordu ve bunun tersi de doğru. Sosyal sınıflar farklı sınıf kültürlerini taşır. Sosyal sınıf, eğitim fırsatlarıyla ve bir kişinin mesleği veya mesleği ile ilişkilidir. Eğitim ve meslek, kendilerinin güçlü kültürel öğrenme kaynaklarıdır. Tüm ülkeler için geçerli olan standart bir sosyal sınıf tanımı yoktur, ve farklı ülkelerdeki insanlar farklı türleri ve sayıları ayırt ederler. Bir kişiyi bir sınıfa ayırma kriterleri genellikle kültürelidir: semboller, ulusal dili konuşmada tavırlar, aksanlar ve belirli kelimelerin kullanımı ve kullanılmaması gibi önemli bir rol oynar. Toplumsal cinsiyet, nesil ve sınıf kültürleri sadece ulusal kültürler için bulunan boyutlara göre sınıflandırılabilir. Bunun nedeni, sosyal sistemler içindeki insanlar kategorileri, ülkeler veya etnik gruplar gibi sosyal sistemleri entegre etmemeleridir. Toplumsal cinsiyet, nesil ve sınıf kültürleri, bu kültürlerin özel çalışmalarına dayanarak kendi terimleriyle tanımlanmalıdır. Örgütsel veya kurumsal kültürler, 1980'lerin başından beri yönetim literatüründe popüler bir konu olmuştur. Bununla birlikte, kurumsal kültür, sert, bütünsel bir kavramdır, ancak bununla birlikte, ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel kültürler, ulusal kültürlerden birçok açıdan farklı, kendi başlarına bir fenomendir. Ulusal kültürlerle ilişkin araştırma sonuçları ve

boyutları, örgüt kültürlerinin anlaşılması için kısmen yararlı olduğu kanıtlanmıştır (Hofstede, 1980).

2.9. GLOBE (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness) Çalışması

Liderlik kavramının değişik kültürlerde farklı biçimlerde işlevselleştirildiği gözlemlenmektedir. Kültürel sonuçların temel inovasyonu, 1980'de ortaya çıktığı zaman, ulusal kültürleri bir dizi boyutta sınıflandırıyordu. Kültürün sonuçları'ndan bu yana, diğer birçok ulusal kültür teorisi, her biri kendi sınıflandırma biçimlerini öneren aynı paradigmayı kullanmıştır. Boyutlar paradigmasının bir başka büyük ölçekli uygulaması, 1991 yılında ABD yönetim bilimi Robert J. House tarafından tasarlanan GLOBE (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği) projesidir. 1994–1977 döneminde, 170 gönüllü araştırmacı, üç sektörden- gıda işleme, finansal hizmetler ve telekomünikasyon hizmetleri- birine ait yaklaşık bin yerel (çokuluslu olmayan) organizasyonda yaklaşık on yedi bin yöneticiden dünya geneli altmış iki farklı kültürden veri toplanmıştır. GLOBE çalışmasında dokuz kültürel boyut belirlenmiştir ve bunların güç mesafesi, toplulukçuluk, ve belirsizlikten kaçınma Hofstedenin boyutları ile benzerlik arz etmektedir. GLOBE çalışması kültürleri birbirinden ayıran sadece Hofstede boyutlarının değil, cinsiyet eşitliği gelecek odaklılık, performans odaklılık, insancıl ve kararlılık gibi boyutlarında olduğunu da ispat etmiştir. GLOBE araştırma programı, toplumsal ve örgütsel kültürlerin liderlik etkinliğini nasıl etkilediğini vurguladı. GLOBE projesi, 62 toplumda kültürel olarak spesifik liderliği ve kültürel olarak genelleştirilebilir liderliğini belirterek kültürler arasında örtük liderlik üzerine yoğunlaşmıştır (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, ve Associates 1999).

GLOBE projesi, kültürler arası liderlik çalışmalarının İncil'i olarak adlandırılabilir. Kültürel ve liderlik ölçülerini geliştirmek için kullanılan nitel yöntemler ise görüşmeler, odak grupları ve resmi içerik analizlerdi. Ek olarak, nicel verilerin toplanması için 7'li Likert tipi bir ölçekte 735 soru formu geliştirilmiştir. GLOBE anket öğeleri 2 setten oluşuyordu: (1) GLOBE lideri nitelikleri ve davranış anketi ve (2) toplumsal ve örgütsel kültür anketi. GLOBE projesinde bağımsız değişkenler olarak dokuz psikometrik, kültürel boyut ölçüsü geliştirilmiştir: (1) belirsizlikten kaçınma (2) güç mesafesi, (3) kurumsal kolektivizm, (4) grup-içi kolektivizm, (5) cinsiyet eşitçikliği, (6) atılganlık, (7) gelecek oryantasyonu, (8) performans oryantasyonu, ve (9) insancıl yönelim (Hanges ve Dickson, 2004).

Bağımlı değişkenler (1) kültürel olarak onaylanan örtük liderlik teorisi (ILT), (2) insan gelişimi endeksi, (3) ekonomik refah endeksleri, (4) ise her ülkedeki üyelerin psikolojik ve fiziksel refahının ölçüsüyüdü. Başlangıçta, yirmi bir birincil lider nitelikleri veya davranışları vardı ama ikinci aşamada altı küresel liderlik davranışına indirildi. Altı küresel liderlik davranışı (1) karizmatik/değer temelli liderlik, (2) takım odaklı liderlik, (3) katılımcı liderlik, (4) insancıl odaklı liderlik, (5) özerk liderlik ve (6) kendi kendine koruyucu liderlik idi. GLOBE projesinde iki düzeyde analiz (toplumsal ve örgütsel) ve iki kültürel tezahür (uygulama ve değerler) arasında yapılacak dört "Quartets" vardı ki onlar: 1) Örgütsel Olduğu Zaman, (2) Örgütsel Olmalı, (3) Toplumsal olduğu zaman/olduğu gibi (4) toplum Olmalıdır. Dahası, altmış iki toplum on kültür kümesine ayrıldı. GLOBE kültür tanımı “paylaşılan motifler, değerler, inançlar, kimlikler ve yorumlar veya nesiller boyunca iletilen kolektiflerin üyelerinin ortak deneyimlerinden kaynaklanan önemli olayların anlamları ve liderlik “Bir bireyin, üyesi olduğu örgütlerin etkinliğine ve başarısına katkıda bulunma, başkalarını etkileme, motive etme ve etkinleştirme yetenekleridir” (House, vd., 2004: 15). GLOBE projesi için, toplum kültürü yaygın olarak deneyimli dil, ideolojik inanç sistemleri (din ve siyasi inanç sistemleri dahil), etnik miraslar ve tarihten oluşurken, organizasyon kültürü bir organizasyon içinde yaygın olarak kullanılan isimlendirme, ortak örgütsel değerler ve örgütsel tarihten oluşur (House, vd., 2004: 15). Örtük liderlik teorilerine göre, bireyler, bir liderdeki istenen niteliklerini ve davranışlarını algıladıkları şekilde etkilidirler. Bireyler, bir lideri bir takipçiden ayıran niteliklere ve davranışlara ilişkin kendi inançlarına ve tutkularına sahiptir. Ek olarak, House vd. (2004: 671-672), “örgütsel kültürün gömülü oldukları toplumları yansıttığını” ve “uygulama değil, kültürel boyut değerlerinin ILT liderlik boyutuyla ilişkili olduğunu belirtmişlerdir”.

GLOBE çalışması kültürleri birbirinden ayıran sadece Hofstede boyutlarının olmadığını, aynı zamanda cinsiyet eşitliği, gelecek odaklılık, performans odaklılık, insancıl ve kararlılık gibi boyutlarında varlığını ispat etmiştir. Kavramsal nedenlerden ötürü GLOBE çalışması, beş Hofstede boyutunu dokuza çıkarmıştır. Güç mesafesini ve belirsizliğini kendi çalışmasında korurken diğer boyutları kendi içinde ayırmıştır. Kolektivizmi, kurumsal kolektivizm ve grup içi kolektivizm ve erkeklik-kadıncılığa atılganlık ve toplumsal cinsiyet eşitliği olarak içsel anlamda ayırmıştı. Uzun vadeli yönelim boyutu ise, geleceğe yönelik bir yönelim olarak çalışma da yerini almıştır. Erkeklik-kadınlık ayırımından ilham alarak iki boyut daha eklemiştir: insancıl yönelim ve performans oryantasyonu. GLOBE çalışması, katılımcıların özelliklerinin ve davranışlarının

açıklamalarını ve değerlendirmelerini, ayrıca ülkelerinin kültürlerinin genelleştirilmiş açıklamalarını ve değerlendirmelerini bulmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. En güçlü, gruplaşan yedi GLOBE boyutu, ulusal servetle ve Hofstede güç mesafesiyle, bireycilikle ve belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, bu sırayla son derece anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Üç tane daha kümenin her biri tek bir Hofstede boyutuyla anlamlı şekilde ilişkilidi ki bunlar: sırasıyla belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve uzun vadeli yönelim boyutlarıdır. GLOBE çalışmasının bir diğer tasarlanma nedeni olarak, örgütsel ve toplumsal kültür arasındaki ilişkiyi ve kültürel olarak desteklenen örtük liderlik teorisi inanç sistemlerinin içeriğini araştırmaktır denilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Dünya genelinde Hofstede çalışması bağlamında seçilen 15 farklı ülke vatandaşı olarak uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırma evreninin de bulunan kişi sayıları bulunamamakla beraber Hofstede'nin çalışmasında analiz yaptığı kişi sayısının yaklaşık olarak iki katı sayıya ulaşılmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anketle veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Anket, basit rastgele örnekleme yöntemi ile araştırmacılar tarafından bizzat kendilerine ulaşılarak uygulanmıştır. Gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda 1875 den fazla kişiye anket ulaştırılmıştır. 652 kişi cevap vermiş, bunlardan 35 kişiden elde edilen form özensiz doldurma nedeniyle çalışma dışı bırakılmıştır. Böylece araştırmanın örnekleme 617 personelden oluşmaktadır. Katılımcılara, kişisel bilgilerin gizli kalacağı ve elde edilen verinin bilimsel amaçlar dışından kullanılmayacağı taahhüdü verilmiştir. Veri toplanan ülkeler Hofstede'nin daha önce üzerinde çalıştığı ülkelere seçilmiştir. Belirlenen her ülkeden en az 40 kişiden veri toplanmıştır. Hofstede (1991)'nin çalışmasına dayanarak örnekleme dahil olan kişilerin kültürel özellikleri Ek-2 de görüldüğü gibi tasnif edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

3.2.1. Örtük Liderlik Ölçeği

Örtük liderlik teorisi daha önce çoğu çalışmada farklı boyutlarda incelenmiştir. Önemli çalışmalardan bazıları ise şöyledir; Lavalley (2013: 35) çalışmasında örtük liderliği altı boyutta 21 ifade ile, Epitropaki ve Martin (2004) örtük liderlik boyutlarını duyarlılık, zeka, kendini adama, dinamizm, güç kullanma ve erillik olarak isimlendirmiş, Berber ve Rofcanin (2012: 25) yaptıkları çalışmada örtük liderliği beş boyutta dayalı olarak açıklamış Offerman, Kennedy ve Wirtz (1994) ise Amerika'da çalışmalarını yapmış ve araştırmaya katılan kişilerden, liderlerin ve üstlerin niteliklerini belirtmelerini istemiş ve totalde 160 özellik elde etmekle beraber bu özellikleri 41 özellik altında sıralamışlardır. Araştırma sonucunda, örtük liderlik üzerine bir ölçek geliştirilmiş ve bu ölçekte hassasiyet, adanmışlık, karizma, zorbalık, çekicilik, zeka, güç ve erillik olmak üzere sekiz faktör elde edilmiştir. Epitropaki ve Martin (2004), Offermann ve arkadaşlarının (1994)

çalışmasını esas alarak, farklı meslek gruplarında örtük liderlik modelinin genelleştirilebilmesi üzerine araştırma yapmış ve daha kısa bir örtük liderlik teorileri skalası geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, yönetsel kademe, teknik kademe, büro işçisi ve satış departmanında çalışanlardan 21 adet örtük lider özellikleri elde etmişlerdir. Epitropaki ve Martin (2004), başlangıçta temel aldıkları çalışmadan farklı olarak faktörleri, liderlik prototipi ve anti-prototip olarak bölmüşlerdir. Belirledikleri liderlik prototipi nitelikleri duyarlılık, zekâ, adanmışlık, dinamiklik olmakla beraber anti-prototip nitelikleri ise zorbalık ve erillik güç faktör yapılarıdır. Ölçekte katılımcıların ideal lider prototipleri sorulmakta ve derecelendirme 5’li Likert sistemine göre yapılmaktadır (1= Asla değil, 5= Kesinlikle karakteristik). Yapılan önceki çalışmalarda ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliğine ilişkin kanıtlar sunulmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan örtük liderlik ölçeği orijinal olup, anket formu Ek-1 de sunulmuştur.

3.2.2. Demografik Değişkenler

Çalışmada örtük liderlik açısından farklılaşacağı düşünülen katılımcıların demografik özellikleri konusunda da veri toplanmıştır. Bu özellikler; tecrübe yılı, bildiği diller, eğitim durumu, cinsiyet ve yaş değişkenleri kullanılmıştır.

3.3. İstatiksel Analiz

Araştırmada örtük liderlik boyutları bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bu davranışların demografik özellikler bağlamında farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak araştırmada kullanılan örtük liderlik ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu testin öncesinde veri setinde yer alan kayıp veriler SPSS programı yardımıyla seri ortalaması (mean) ölçütü temel alınarak giderilmiştir. Daha sonrasında yapı geçerlilik için Amos ve SPSS programları kullanılarak doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Örtük liderlik boyutları ölçeğinin alt boyutları doğrulandıktan sonra SPSS programı kullanılarak araştırma değişkenleri oluşturulmuştur. Bu değişkenlerin dağılımlarını tespit edebilmek için normallik testi uygulanmış ve demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA ile test edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmada hipotezlerin test edilebilmesi öncesinde, kullanılan örtük liderlik ölçeğinin teorik olarak geliştirilen ve sonradan uyarlanan yapısının seçilen örnekleme ne derece uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analiz bulguları aşağıda sunulmuştur.

3.4.1. Örtük Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Altunışık vd. (2010: 262)'ne göre faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok sayıda değişkenden oluşan veri setine ait temel faktörlerin ortaya çıkarılmasını ve araştırmacı tarafından ilişkinin yapısına dair veri setinde yer alan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılır olmasını sağlar. Faktör analizinde; aralarında yüksek korelasyon bulunan veri setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörlerin) oluşturulması söz konusudur (Kalaycı, 2008: 321). Keşfedici faktör analizi, daha çok ölçek geliştirme ve test etme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılır. KFA'da yapının geçerliliğine dair kanıtlar; gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, değişkenlerin faktör yük kat sayıları, faktörlerin açıkladıkları varyans oranları gibi ölçütlere göre yorumlanır (Gürbüz ve Şahin, 2016:310).

Veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett'in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmaktadır. KMO değerinin 0,60 ve üstünde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olacağına işaret etmekteyken, Hutcheson ve Sofroniou (1999) bu değerini 0. 5 ile 0. 7 arasının normal; 0. 7 ile 0. 8 arasının iyi; 0. 8 ile 0. 9 arasının çok iyi; 0. 9 ve üzerinin ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (Dağlı, 2015: 205). Bartlett'in küresellik testi ise korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test etmektedir. Bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). KMO değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. KMO Değerleri Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2014: 322.

Keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda elde edilen faktör yapılarını doğrulamak amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA)” yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); daha önce geliştirilmiş veya sağlam bir kuramsal temele dayalı olan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanması amacıyla kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 310). DFA ile doğrulanmaya çalışılan modelin uyum yeterliliğini test amacıyla çeşitli uyum indeksleri kullanılmaktadır. Test edilen modellerin veri ile uyumunu değerlendiren ölçütlere uyum ölçütleri ya da uyum indeksleri adı verilir. Literatürde birçok uyum indeksi bulunmaktadır (Civelek, 2018:16). Bu uyum indeksleri arasında en çok χ^2 (Relative Chi Square Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index) indeksleri kullanılmaktadır (Olpak ve Çakmak, 2009:150).

χ^2 (Relative Chi Square Index); ki-kare uyum testi değeri, araştırmacının kuramsal olarak önermiş olduğu model ile örneklemden elde edilen verinin uyumlu olup olmadığını test etmektedir. χ^2/df değerinin 3 ve altında olması modelin iyi bir uyum gösterdiğini, 3-5 arasında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337). Model uyumunun değerlendirilmesi, tipik olarak, çıkarımsal uyum iyiliği endeksi yanı sıra diğer bir dizi tanımlayıcı veya alternatif endeksler bazında gerçekleştirilir. Bu çıkarımsal endeks ki-kare değeri denilen endekstir. Endeks, bir uyum iyiliği modelinin test istatistiğini temsil eder ve modelin ilgili popülasyon kovaryans matrisine mükemmel şekilde uyduğu sıfır hipotezini test ederken kullanılır (Raykov ve Marcoulides, 2006:41-42).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); yaklaşık hataların ortalama karekökü şeklinde tanımlanan ve modelin örneklem ile uyumlu olup olmadığını test eden bu değer,

0 ile 1 arasında değerler alır. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0.08'e kadar olan değerlerin kabul edilebilir uyuma sahip olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015:34). RMSEA, bize, bilinmeyen ancak en uygun şekilde seçilmiş parametre tahminleri olan modelin popülasyonların kovaryans matrisine ne kadar iyi uyduğunu açıklamaktadır. Son yıllarda bu, modeldeki tahmini parametrelerin sayısına olan duyarlılığından dolayı "en bilgilendirici uyum endekslerinden biri" olarak kabul edilmiştir. Başka bir deyişle, RMSEA, daha az sayıda parametreleri olan modeli seçeceğinden parsimony'yi (aşırı tutumlu olanı) tercih eder. RMSEA kesme noktaları için öneriler son on beş yılda önemli ölçüde azaltılmıştır. Doksanlı yılların başlarına kadar, 0,05-0,10 aralığındaki bir RMSEA'nın bir uygun uyumun göstergesi olduğu ve 0,10'un üzerinde olan değerlerin ise zayıf uyumu gösterdiği düşünülmüştü. Bunun üzerine, 0,08 ila 0,10 arasında bir RMSEA'nın orta karar bir uyum sağladığı ve 0,08'in altında ise iyi bir uyum gösterdiği düşünülmüştü. Bununla birlikte, son zamanlarda, 0,06'ya yakın bir kesme değeri ya da 0,07'lik bağlayıcı bir üst sınır, bu alandaki makamlar arasında genel bir fikir birliği olarak görünmektedir. RMSEA'nın en büyük avantajlarından biri, kendi değeri etrafında güven aralığının hesaplanabilmesidir. Bu, istatistiğin bilinen dağılım değerleri nedeniyle mümkündür ve daha sonra sıfır hipotezin (zayıf uyum) daha kesin olarak test edilmesine olanak tanır. Bu, genellikle RMSEA ile bağlantılı olarak bildirilir ve iyi uyumlu bir modelde alt limit 0'a yakındır, üst limit ise 0,08'den az olmalıdır (Hooper vd., 2008: 54).

GFI (Goodness of Fit Index); iyilik uyum indeksi olarak ifade edilen bu değer model uyumunu örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder. 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0.90 ve üzeri değerler oldukça iyi uyumu gösterirken 0.85 ve üzeri değerler, ise kabul edilebilir değer olarak görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:34).

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index); düzeltilmiş iyilik uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0.90 ve üzeri değerler iyi uyumu, 0.85 ve üzeri değerler ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

CFI (Comparative Fit Index); karşılaştırmalı uyum indeksi olarak bilinen CFI, serbestlik derecesi (χ^2) ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin, temel modele göre

karşılaştırmasını yapar. Bu değerin 1'e yakın olması uyumun iyiliğine işaret eder. GFI'nın 0.90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğine işaret etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:338).

NFI (Normed Fit Index); normlaştırılmış uyum indeksi olarak tanımlanan bu değer, test edilen modelin ki-kare değerinin, bağımsız modelin ki-kare değerine bölünmesi ile bulunur. İndeksin alacağı 0.90 ve üzeri değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33). Tablo 7'de ($0.81 \leq 0.90$) elde edilen NFI değerinin ölçeğin yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF (χ^2/sd), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli görülmektedir. Nitekim NFI ve TLI değerlerinin eşik değerlerin altında veya eşik değerlere oldukça yakın olması Şimşek (2007)'e göre örneklem büyüklüğünden kaynaklanmakta ve modelin uyum iyiliğini bozmamaktadır (Dağlı, 2015:212).

TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index); normlaştırılmamış uyum indeksi, NFI'nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir. Bu değerin 0.90 ve üzeri olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:33). DFA Uyum iyiliği ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37; Gürbüz ve Şahin, 2016:337.

Bir ölçeğin güvenilirliği; bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçları ile doğru ve tam olarak ölçülebilme derecesidir (Özdamar, 2016: 75). Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014: 403).Güvenilirlik analizinde en sık kullanılan yöntem Cronbach's Alpha katsayısının

hesaplanmasıyla yapılan iç tutarlılık analizidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 140). Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin yorumu Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları

Cronbach's Alpha Değeri	Güvenilirlik Durumu
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2014:405.

3.4.1.1. Keşfedici Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında örtük liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmıştır.

Örtük liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmış ve veri setine faktör analizi uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) “Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi” ve Bartlett'in (Bartlett's Test of Sphericity) “Küresellik Testi”nden yararlanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Örtük Liderlik KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.779
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	8190.358
	df	210
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,779 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2(210) = 8190,358, p < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 6'de verilmiştir.

Tablo 6. Örtük Liderlik Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.726	27.269	27.269	5.726	27.269	27.269	3.640	17.333	17.333
2	4.040	19.240	46.509	4.040	19.240	46.509	3.262	15.534	32.867
3	2.494	11.877	58.386	2.494	11.877	58.386	2.647	12.605	45.472
4	1.532	7.294	65.680	1.532	7.294	65.680	2.625	12.500	57.972
5	1.225	5.832	71.511	1.225	5.832	71.511	1.968	9.373	67.345
6	.907	4.321	75.833	.907	4.321	75.833	1.782	8.487	75.833

Analiz sonucunda toplam 6 faktörden oluşan ve toplam varyansın %75,833'ünü açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 7'da verilmiştir.

Tablo 7. Örtük Liderlik Döndürülmüş Bileşen Matrisi

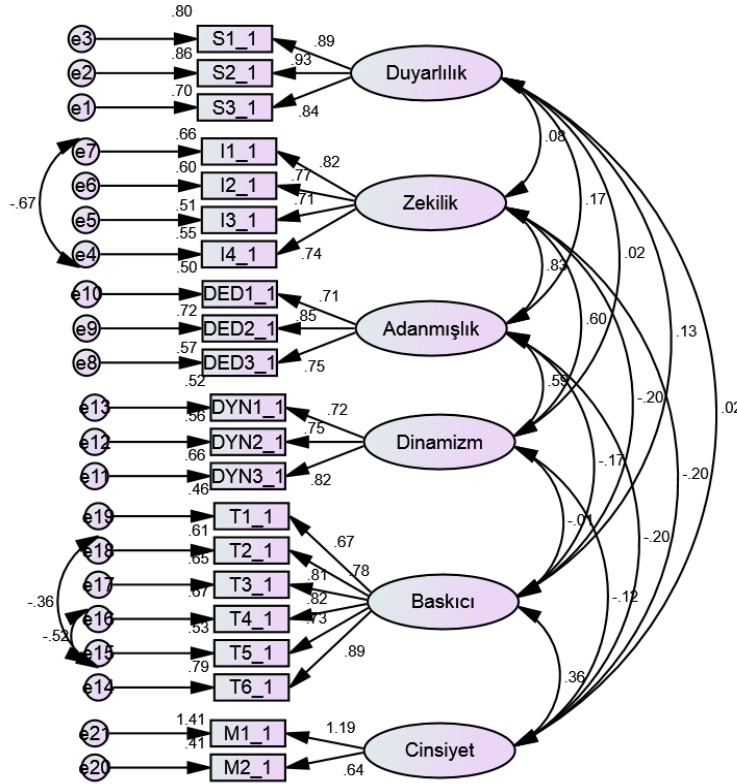
Maddeler	Duyarlılık	Zekilik	Adanmışlık	Dinamizm	Baskıcı	Cinsiyet
S1	.922					
S2	.932					
S3	.905					
I1		.628				
I2		.824				
I3		.743				
I4		.818				
DED1			.484			
DED2			.693			
DED3			.621			
DYN1				.663		
DYN2				.840		
DYN3				.779		
T1					.733	
T2					.831	
T3					.638	
T4					.886	
T5					.763	
T6					.798	
M1						.884
M2						.929

KFA sonucu faktör yükleri duyarlılık boyutu için 0,905 ile 0,932 arasında, zekilik boyutu için 0,628 ile 0,824 arasında, adanmışlık boyutu için 0,484 ile 0,693 arasında, dinamizm boyutu için 0,663 ile 0,840 arasında, baskıcı boyutu için 0,638 ile 0,886 arasında elde edilmiş olup cinsiyet boyutu için ise 0,884 ve 0,924 olarak elde edilmiştir.

3.4.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında örtük liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır.

Şekil 4. Örtük Liderlik DFA



Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla DFA yapılmıştır. DFA analizi sonuçları Şekil 4’de, analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

DFA sonucu faktör yükleri duyarlılık boyutu için 0,84-0,93 arasında, zekilik boyutu için 0,71-0,82 arasında, adanmışlık boyutu için 0,71-0,85 arasında, dinamizm boyutu için 0,72-0,82

arasında, baskıcı boyutu için 0,67-0,89 arasında elde edilmiş olup cinsiyet boyutu için 0,64 ve 1,19 olarak elde edilmiştir.

Tablo 8. Örtük Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Örtük Liderlik	593.535	144	4.122	.912	.947	.922	.071

DFA sonucu ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir.

3.4.1.3. Güvenilirlik Analizi

KFA ve DFA'dan sonra örtük liderlik ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen coronbach alfa katsayısı değerleri Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Duyarlılık	.918	3
Zekilik	.830	4
Adanmışlık	.822	3
Dinamizm	.801	3
Baskıcı	.887	6
Cinsiyet	.864	2
Örtük Liderlik	.773	21

Analiz sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

3.4.1.4. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları ve Normal Dağılım Testi

Tanımlayıcı istatistik bulgularına ait bilgiler Tablo 10'de verilmiştir.

Tablo 10. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Güç Mesafesi	2.3710	.92067	.644	-.314
Belirsizlikten Kaçınma	4.0502	.75396	-.922	1.629
Toplulukçuluk	3.3560	.78435	-.318	.478
UzunDönem Oryantasyonu	3.9565	.68676	-1.131	2.082
Erillik	2.2266	1.06499	.659	-.227
Beş kültür Boyutu	3.1866	.47337	-.173	1.723
Duyarlılık	3.8849	.91587	-.802	.150
Zekilik	4.2113	.62308	-1.054	2.080
Adanmışlık	4.2455	.58543	-.433	.131
Dinamizm	3.8485	.76566	-.243	.090
Baskıcı	1.5137	.72927	1.666	2.171
Cinsiyet	1.6025	.87789	1.732	2.014
Örtük Liderlik	3.2216	.37507	.248	.477

Değişkenlere verilen ortalama cevaplara bakıldığında ortalaması en yüksek olan değişkenin adanmışlık ve zekilik boyutu olduğu; ortalaması en düşük olanların ise cinsiyet ve baskıcı boyutları olduğu görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında değişkenlerin -3 ile +3 arasında değerler aldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

3.4.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmada katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekansları incelendiğinde (Tablo 11); 82 katılımcı (%13,3) 1-3 yıl arası tecrübe, 164 katılımcı (%26,6) 3-5 yıl arası tecrübe, 239 katılımcı (%38,8) 5-10 yıl arası tecrübe, 131 katılımcı (%21,3) 10 ve üzeri yıl iş tecrübesine sahiplerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Çalışma Süresine İlişkin İstatistikler

ÇALIŞMA SÜRESİ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	82	13.3	13.3
3-5	164	26.6	39.9
5-10	239	38.8	78.7
10 ve üzeri	131	21.3	100.0
Toplam	616	100.0	

Tablo 12’te çalışanların eğitim durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, 344 kişi üniversite (% 55,8) ve 270 kişi (%43.8) kişi lisansüstü eğitimine sahiptir. Katılımcılardan 2 kişi bu soruya cevap vermemiştir.

Tablo 12. Eğitim Durumuna İlişkin İstatistikler

EĞİTİM DURUMU	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üniversite	344	55.8	56.0
Lisans Üstü	270	43.8	100.0
Toplam	614	99.7	
Eksik	2	.3	
Toplam	616	100.0	

Tablo 13’de katılımcıların cinsiyete ilişkin dağılımları incelendiğinde %49,4’ünün kadın %50,6’sının erkeklerden oluştuğu görülebilir.

Tablo 13. Cinsiyet Bilgilerine İlişkin İstatistikler

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	312	50.6	50.6
Kadın	304	49.4	100.0
Toplam	616	100.0	

Çalışmada katılımcıların yaşa ilişkin frekansları incelendiğinde (Tablo 14); 13 katılımcı (%2,1) 25 yaş altı, 388 katılımcı (%63,0) 26-35 yaş arasında, 172 katılımcı (%27,9) 36-45 yaş arasında, 42 katılımcı (%6,8) 46 ve üzeri yaş ve üzerindedir. Araştırma bu bağlamda 26-35 yaş aralığının yoğun olduğu bir örnekleme yapılmıştır.

Tablo 14. Yaş Bilgilerine İlişkin İstatistikler

YAŞ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 altı	13	2.1	2.1
26-35	388	63.0	65.2
36-45	172	27.9	93.2
46 ve üzeri	42	6.8	100.0
Toplam	615	99.8	
Eksik	1	.2	
Toplam	616	100.0	

Katılımcılara sorulan bir diğer demografik soru ise bildikleri dil sayılarıdır. Bilinen dil sayılarına ilişkin sonuçlar Tablo 15’de görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların 78’i 1 dil, 265’i 2 dil, 150’si 3 dil bilmekte olup 123’ü ise 4 ve üzeri dil bilmektedir. Bu bağlamda örneklemelerin çoğunluğu 2 dil bilmektedirler.

Tablo 15. Bilinen Dil Sayısına İlişkin İstatistikler

DİL SAYISI	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	78	12.7	12.7
2	265	43.0	55.7
3	150	24.4	80.0
4 ve üzeri	123	20.0	100.0
Toplam	616	100.0	

Son olarak araştırmaya katılanların unvanlarına ilişkin bilgiler ise Tablo 16’da görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %51,5’i memur, %32,6’sı şef ve %15,9’u ise yönetici pozisyonunda çalışan çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın çoğunlukla memurlar üzerinden yürütüldüğünden bahsedilebilir.

Tablo 16. Çalışılan Pozisyona İlişkin İstatistikler

POZİSYON	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	317	51.5	51.5
Şef	201	32.6	84.1
Yönetici	98	15.9	100.0
Toplam	616	100.0	

3.4.3. Örtük Liderlik Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması

Çalışmanın bu bölümünde örtük liderlik boyutlarının yukarıda ifade edilen demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi amaçlanmıştır.

3.4.3.1. Örtük Liderlik Boyutlarının Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması

Çalışmada örtük liderlik boyutlarının tecrübe süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir. Analiz neticesinde değişkenlerin iş tecrübe süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 17. Çalışma Süresi Anova İstatistikleri

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duyarlılık	Gruplar arası	2.121	3	.707	.842	.471
	Gruplar içi	509.561	607	.839		
	Toplam	511.682	610			
Zekilik	Gruplar arası	.347	3	.116	.297	.828
	Gruplar içi	236.473	607	.390		
	Toplam	236.819	610			
Adanmışlık	Gruplar arası	.178	3	.059	.172	.915
	Gruplar içi	208.886	607	.344		
	Toplam	209.064	610			
Dinamizm	Gruplar arası	3.821	3	1.274	2.186	.089
	Gruplar içi	355.537	610	.583		
	Toplam	359.358	613			
Baskıcı	Gruplar arası	2.949	3	.983	1.856	.136
	Gruplar içi	320.937	606	.530		
	Toplam	323.886	609			
Cinsiyet	Gruplar arası	3.462	3	1.154	1.501	.213
	Gruplar içi	465.885	606	.769		
	Toplam	469.346	609			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	.500	3	.167	1.187	.314
	Gruplar içi	85.733	610	.141		
	Toplam	86.234	613			

3.4.3.2. Örtük Liderlik Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklaşması

Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Cinsiyet T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	sd	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	7.282	.007	.434	609	.664
			.435	607.989	.664
Zekilik	5.562	.019	1.126	609	.261
			1.120	564.491	.263
Adanmışlık	.846	.358	-	609	.316
			1.004	-	.315
Dinamizm	18.275	.000	.097	612	.922
			.098	598.749	.922
Baskıcı	2.261	.133	1.863	608	.063
			1.862	604.739	.063
Cinsiyet	4.284	.039	2.271	608	.023
			2.277	604.991	.023
Örtük Liderlik	7.428	.007	1.480	612	.139
			1.484	604.875	.138

Analiz neticesinde erillik ve cinsiyet boyutlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünün görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 19. Cinsiyet T Testi Ortalamalar İstatistikleri

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Erillik	Erkek	311	2.4084	1.05382	.05976
	Kadın	299	2.0376	1.04515	.06044
Cinsiyet	Erkek	312	1.6811	.92312	.05226
	Kadın	298	1.5201	.82139	.04758

Analiz sonuçları incelendiğinde erillik boyutu için erkeklerin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik erkekler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani erkeklerde daha fazla erillik özelliği bulunmaktadır. Cinsiyet boyutunun ortalaması da erkeklerde daha yüksek olduğundan erkekler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.3.3. Örtük Liderlik Boyutlarının Eğitime Göre Farklaşması

Değişkenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Eğitim Durumu T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	sd	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	21.948	.000	- 3.018	608	.003
			- 3.098	607.999	.002
Zekilik	.004	.949	- 1.083	608	.279
			- 1.095	597.653	.274
Adanmışlık	5.569	.019	- 1.897	608	.058
			- 1.888	565.115	.060
Dinamizm	2.759	.097	.299	611	.765
			.300	587.142	.764
Baskıcı	.243	.622	1.063	607	.288
			1.070	590.249	.285
Cinsiyet	3.234	.073	1.579	607	.115
			1.594	593.910	.112
Örtük Liderlik	6.553	.011	-.721	611	.471
			-.733	604.126	.464

Analiz neticesinde duyarlılığın eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünün görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Eğitim Durumu T Testi Ortalamaları İstatistikleri

Eğitim		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Üniversite	340	3.7873	.99458	.05394
	Lisansüstü	270	4.0111	.79033	.04810

Analiz neticesinde duyarlılık boyutu için lisansüstü mezuniyete sahip olanların ortalama değeri üniversite mezunlarından daha yüksektir. Bu nedenle duyarlılık boyutu lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani lisansüstü mezunları liderlerinin daha duyarlı olduğunu düşünmektedir.

3.4.3.4. Örtük Liderlik Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşması

Değişkenlerin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Yaş Değişkeni Anova İstatistikleri

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Duyarlılık	Gruplar arası	1.044	3	.348	.415	.742
	Gruplar içi	508.226	60	.839		
	Toplam	509.270	60			
Zekilik	Gruplar arası	4.199	3	1.400	3.656	.012
	Gruplar içi	231.997	60	.383		
	Toplam	236.196	60			
Adanmışlık	Gruplar arası	6.261	3	2.087	6.254	.000
	Gruplar içi	202.233	60	.334		
	Toplam	208.494	60			
Dinamizm	Gruplar arası	1.452	3	.484	.827	.480

	Gruplar içi	356.57 8	60 9	.586		
	Toplam	358.03 0	61 2			
Baskıcı	Gruplar arası	6.373	3	2.12 4	4.04 8	.007
	Gruplar içi	317.48 1	60 5	.525		
	Toplam	323.85 4	60 8			
Cinsiyet	Gruplar arası	5.882	3	1.96 1	2.56 0	.054
	Gruplar içi	463.30 6	60 5	.766		
	Toplam	469.18 8	60 8			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	1.072	3	.357	2.55 7	.054
	Gruplar içi	85.112	60 9	.140		
	Toplam	86.184	61 2			

Analiz neticesinde zekilik, adanmışlık ve baskıcı boyutlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey testi sonuçları ile ortalama değerlere bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23. Yaş Değişkeni Tukey İstatistikleri

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Ortalama	
Zekilik	25 altı	26-35	.21626	.18920	4.477	
		36-45	.37250	.19246		
		46-55	.37807	.20957		
	26-35	25 altı	-.21626	.18920	4.261	
		36-45	,15623*	.05684		
		46 ve üzeri	.16180	.10053		
	36-45	25 altı	-.37250	.19246	4.105	
		26-35	- ,15623*	.05684		
		46 ve üzeri	.00557	.10655		
	46 ve üzeri	25 altı	-.37807	.20957	4.099	
		26-35	-.16180	.10053		
		36-45	-.00557	.10655		
	Adanmışlık	25 altı	26-35	.33930	.17664	4.636
			36-45	,53500*	.17969	
			46 ve üzeri	.39827	.19566	
26-35		25 altı	-.33930	.17664	4.297	
		36-45	,19570*	.05307		
		46 ve üzeri	.05897	.09386		
36-45		25 altı	- ,53500*	.17969	4.101	
		26-35	- ,19570*	.05307		
		46 ve üzeri	-.13673	.09948		
46 ve üzeri		25 altı	-.39827	.19566	4.238	
		26-35	-.05897	.09386		
		36-45	.13673	.09948		
Baskıcı		25 altı	26-35	-.29827	.22151	1.227
			36-45	-.20158	.22533	
			46-55	-.60209	.24536	
	26-35	25 altı	.29827	.22151	1.526	
		36-45	.09669	.06657		
		46 ve üzeri	- ,30382*	.11772		
	36-45	25 altı	.20158	.22533	1.429	

		26-35	-.09669	.06657	
		46 ve üzeri	-.40052*	.12475	
	46 ve üzeri	25 altı	.60209	.24536	1.829
		26-35	.30382*	.11772	
		36-45	.40052*	.12475	

Analiz neticesinde zekilik boyutu 26-35 yaş aralığında olanlar ile 36-45 yaş aralığı arasında olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğu için 26-35 yaş aralığında olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 26-35 yaş aralığında olan çalışanlar yöneticilerinin örtük liderlik boyutlarından zekilik boyutuna daha fazla sahip olduğu düşüncesindedirler. Adanmışlık boyutu 25'in altında yaşa sahip olanlar ile 36-45 yaş aralığında olanlar arasında 25'in altında yaşa sahip olanlar lehine; 26-35 arası yaşa sahip olanlar ile de 36-45 arası yaşa sahip olanlar arasında 26-35 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Adanmışlık boyutu 36-45 arası yaşa sahip olanlar ile 25'in altında yaşa sahip olanlar ve 26-35 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 25'in altında yaşa sahip olan çalışanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 25'in altında yaşa sahip olan çalışanlar yöneticilerinin örtük liderlik boyutlarından adanmışlık boyutuna daha fazla sahip oldukları görüşünde olduğunu göstermektedir. Baskıcı boyutu 46 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 26-35 arası yaşa sahip olanlar ve 36-45 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 46 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 46 ve üzeri yaşa sahip olan çalışanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcılık eğilimde olduğunu düşünmektedir.

3.4.3.5. Örtük Liderlik Boyutlarının Bilinen Dil Sayısına Göre Farklılaşması

Değişkenlerin bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24. Bilinen Dil Sayısı Anova İstatistikleri

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duyarlılık	Gruplar arası	.631	3	.210	.250	.861
	Gruplar içi	511.050	607	.842		
	Toplam	511.682	610			
Zekilik	Gruplar arası	3.116	3	1.039	2.698	.045
	Gruplar içi	233.704	607	.385		
	Toplam	236.819	610			
Adanmışlık	Gruplar arası	.594	3	.198	.576	.631
	Gruplar içi	208.470	607	.343		
	Toplam	209.064	610			
Dinamizm	Gruplar arası	3.783	3	1.261	2.163	.091
	Gruplar içi	355.576	610	.583		
	Toplam	359.358	613			
Baskıcı	Gruplar arası	3.114	3	1.038	1.961	.119
	Gruplar içi	320.772	606	.529		
	Toplam	323.886	609			
Cinsiyet	Gruplar arası	6.629	3	2.210	2.894	.055
	Gruplar içi	462.718	606	.764		
	Toplam	469.346	609			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	.088	3	.029	.207	.892
	Gruplar içi	86.146	610	.141		
	Toplam	86.234	613			

Analiz neticesinde zekilik boyutunun bilinen dil sayısına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey testi sonuçları ile ortalama değerlere bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Bilinen Dil Sayısı Tukey İstatistikleri

Bağımlı Değişken		Ort. Fark	Std. Hata	Ortalama	
Zekilik	1	2	.08458	.08122	4.237
		3	.04167	.08775	
		4 ve üzeri	-.10547	.09091	
	2	1	-.08458	.08122	4.152
		3	-.04291	.06349	
		4 ve üzeri	-.19005*	.06778	
	3	1	-.04167	.08775	4.195
		2	.04291	.06349	
		4 ve üzeri	-.14714	.07548	
	4 ve üzeri	1	.10547	.09091	4.342
		2	.19005*	.06778	
		3	.14714	.07548	

Analiz neticesinde güç mesafesinin Zekilik boyutu 2 dil bilenler ile 4 ve üzeri dil bilenler arasında 4 ve üzeri dil bilenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 4 ve üzeri dil bilen çalışanlar 2 dil bilen çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla zekilik özelliğine sahip olduğu düşüncesindedir.

3.4.3.6. Örtük Liderlik Boyutlarının Çalışılan Pozisyona Göre Farklaşması

Değişkenlerin çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Çalışılan Pozisyon Anova

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	Anlamlılık
Duyarlılık	Gruplar arası	.371	2	.185	.221	.802
	Gruplar içi	511.311	608	.841		
	Toplam	511.682	610			
Zekilik	Gruplar arası	.520	2	.260	.669	.513
	Gruplar içi	236.299	608	.389		
	Toplam	236.819	610			
Adanmışlık	Gruplar arası	.068	2	.034	.098	.906
	Gruplar içi	208.996	608	.344		
	Toplam	209.064	610			
Dinamizm	Gruplar arası	9.500	2	4.750	8.296	.000
	Gruplar içi	349.858	611	.573		
	Toplam	359.358	613			
Baskıcı	Gruplar arası	2.088	2	1.044	1.969	.140
	Gruplar içi	321.798	607	.530		
	Toplam	323.886	609			
Cinsiyet	Gruplar arası	2.339	2	1.169	1.520	.220
	Gruplar içi	467.008	607	.769		
	Toplam	469.346	609			
Örtük Liderlik	Gruplar arası	.880	2	.440	3.150	.054
	Gruplar içi	85.354	611	.140		
	Toplam	86.234	613			

Analiz neticesinde dinamizm boyutunun çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için Tukey testi sonuçları ile ortalama değerlere bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Çalışılan Pozisyon Tukey

Bağımlı Değişken			Ortalama Fark	Std. Hata	Ortalama
Dinamizm	Memur	Şef	,18179*	.06831	3.878
		Yönetici	-.18632	.08752	
	Şef	Memur	-,18179*	.06831	3.697
		Yönetici	-,36811*	.09323	
	Yönetici	Memur	.18632	.08752	4.065
		Şef	,36811*	.09323	

Tukey testi sonuçlarına göre dinamizm şef olarak çalışanlar ile memur olarak çalışan ve yönetici olarak çalışanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan yönetici olarak çalışanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani yönetici olarak çalışanlar yöneticilerinin dinamizm boyutuna sahip olduklarını daha fazla düşünmektedir.

3.4.4. Kişilerin Liderlik Prototiplerinin Kültürel Özelliklere Göre Farklılaşması

Çalışmanın bu bölümünde kişilerin liderlik prototiplerinin zaman oryantasyonuna, erillik-dişilik, bireyselci-toplulukçu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma kültürel özellikleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi amaçlanmıştır.

3.4.1.1. Liderlik Prototiplerinin Zaman Oryantasyonuna Göre Farklılaşması

Farklılaşmayı analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Zaman Oryantasyonu T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	3.563	.060	- 4.115	609	.000
			- 4.097	577.242	.000
Zekilik	11.995	.001	2.431	609	.015
			2.507	595.252	.012
Adanmışlık	10.561	.001	3.502	609	.000
			3.576	608.060	.000
Dinamizm	9.562	.002	1.409	612	.159
			1.432	611.535	.153
Baskıcı	1.055	.305	.173	608	.863
			.174	605.366	.862
Cinsiyet	41.645	.000	- 4.118	608	.000
			- 4.302	554.110	.000
Örtük Liderlik	18.887	.000	- 1.361	612	.174
			- 1.399	606.684	.162

Analiz neticesinde duyarlılık, zekilik, adanmışlık ve cinsiyet boyutlarının zaman oryantasyonuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler Tablo 29’de verilmiştir.

Tablo 29. Zaman Oryantasyonu Ortalama Değerler İstatistikleri

Zaman Oryantasyonu		Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Uzun Zaman	3.7196	.92731	.05572
	Kısa Zaman	4.0220	.88448	.04840
Zekilik	Uzun Zaman	4.2783	.50005	.03005
	Kısa Zaman	4.1557	.70504	.03858
Adanmışlık	Uzun Zaman	4.3357	.50600	.03040
	Kısa Zaman	4.1707	.63500	.03475
Dinamizm	Uzun Zaman	3.8965	.69252	.04161
	Kısa Zaman	3.8091	.81982	.04466
Baskıcı	Uzun Zaman	1.5193	.68177	.04096
	Kısa Zaman	1.5090	.76753	.04206
Cinsiyet	Uzun Zaman	1.4440	.61350	.03686
	Kısa Zaman	1.7342	1.03075	.05648
Örtük Liderlik	Uzun Zaman	3.1989	.31291	.01880
	Kısa Zaman	3.2403	.41886	.02282

Duyarlılık boyutu için kısa dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan kısa dönem oryantasyonu gösteren ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani kısa dönem oryantasyonu gösteren uyruklar liderlerinin daha fazla duyarlılık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Zekilik boyutu uzun dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan uzun dönem oryantasyonu lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani uzun dönem oryantasyonu gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Adanmışlık boyutu uzun dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan uzun dönem oryantasyonu lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani uzun dönem oryantasyonu gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise kısa dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan kısa dönem oryantasyonu gösteren ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.1.2. Liderlik Prototiplerinin Erillik-Dişilik Kültürel Özelliklerine Göre Farklaşması

Farklaşmayı analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 30'de verilmiştir.

Tablo 30. Erillik-Dişilik T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	.294	.588	1.637	520	.102
			1.622	99.753	.108
Zekilik	1.698	.193	-2.830	520	.005
			-3.465	122.878	.001
Adanmışlık	3.131	.077	-2.734	520	.006
			-3.350	123.024	.001
Dinamizm	2.271	.132	-2.937	521	.003
			-2.605	92.521	.011
Baskıcı	33.630	.000	3.137	520	.002
			5.518	257.107	.000
Cinsiyet	7.278	.007	2.328	520	.020
			2.817	121.103	.006
Örtük Liderlik	11.525	.001	.043	521	.966
			.055	128.958	.956

Zekilik, adanmışlık, dinamizm, baskıcı ve cinsiyet boyutları erillik-dişilik kültürel özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Erillik-Dişilik Ortalama Değerler İstatistikleri

Erillik-Dişilik		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Erillik	447	3.8151	.92067	.04355
	Dişilik	75	3.6267	.93234	.10766
Zekilik	Erillik	447	4.1655	.64012	.03028
	Dişilik	75	4.3844	.48026	.05546
Adanmışlık	Erillik	447	4.2118	.59678	.02823
	Dişilik	75	4.4089	.44712	.05163
Dinamizm	Erillik	448	3.7924	.73971	.03495
	Dişilik	75	4.0711	.87558	.10110
Baskıcı	Erillik	447	1.4966	.74078	.03504
	Dişilik	75	1.2244	.30077	.03473
Cinsiyet	Erillik	447	1.5817	.83407	.03945
	Dişilik	75	1.3467	.63657	.07351
Örtük Liderlik	Erillik	448	3.1789	.36685	.01733
	Dişilik	75	3.1770	.26046	.03008

Zekilik boyutu dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Adanmışlık boyuru dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Dinamizm boyutu dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla dinamizm boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Baskıcı boyutu erilliğin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani erillik özelliği gösteren uyrukğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcı boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise erilliğin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.1.3. Liderlik Prototiplerinin Bireyci-Toplulukcu Kültürel Özelliklerine Göre Farklılaşması

Farklılaşmayı analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Bireyci-Toplulukçu T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	.026	.872	-4.530	519	.000
			-4.414	399.493	.000
Zekilik	26.461	.000	.439	519	.661
			.404	320.383	.686
Adanmışlık	19.368	.000	2.978	519	.003
			2.814	355.319	.005
Dinamizm	29.480	.000	1.680	520	.094
			1.578	348.754	.115
Baskıcı	5.894	.016	-1.094	519	.274
			-1.046	371.726	.296
Cinsiyet	7.905	.005	-2.316	519	.021
			-2.239	388.038	.026
Örtük Liderlik	16.366	.000	-1.759	520	.079
			-1.677	369.240	.094

Duyarlılık, adanmışlık ve cinsiyet boyutları bireyci-toplulukçu kültürel özelliğe göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Bireyci-Toplulukçu Ortalama Değerler İstatistikleri

	Bireyci - Toplulukçu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Bireyci Ülkeler	315	3.6402	.85957	.04843
	Toplulukçu Ülkeler	206	4.0081	.97360	.06783
Zekilik	Bireyci Ülkeler	315	4.2090	.50521	.02847
	Toplulukçu Ülkeler	206	4.1845	.76904	.05358
Adanmışlık	Bireyci Ülkeler	315	4.3026	.50697	.02856
	Toplulukçu Ülkeler	206	4.1489	.66866	.04659
Dinamizm	Bireyci Ülkeler	315	3.8783	.66107	.03725
	Toplulukçu Ülkeler	207	3.7633	.90146	.06266

Baskıcı	Bireyci Ülkeler	315	1.4312	.63627	.03585
	Toplulukçu Ülkeler	206	1.5000	.79104	.05511
Cinsiyet	Bireyci Ülkeler	315	1.4825	.75430	.04250
	Toplulukçu Ülkeler	206	1.6505	.88713	.06181
Örtük Liderlik	Bireyci Ülkeler	315	3.1573	.31706	.01786
	Toplulukçu Ülkeler	207	3.2128	.40088	.02786

Duyarlılık boyutu toplulukçuluk gösteren uyrukların ortalaması daha yüksek olduğundan toplulukçuluk gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani toplulukçuluk özelliği gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla duyarlılık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Adanmışlık boyutu bireyci özellik gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani bireyci özellik gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Cinsiyet boyutu toplulukçuluk gösteren uyrukların ortalaması daha yüksek olduğundan toplulukçuluk gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

3.4.1.4. Liderlik Prototiplerinin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Özelliklerine Göre Farklılaşması

Farklılaşmayı analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34. Belirsizlikten Kaçınma T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	.165	.685	- 2.036	521	.042
			- 2.035	518.202	.042
Zekilik	.155	.694	- 3.399	521	.001
			- 3.400	520.910	.001
Adanmışlık	.443	.506	- 1.911	521	.057
			- 1.910	519.864	.057
Dinamizm	.047	.829	- 3.519	522	.000
			- 3.523	517.679	.000
Baskıcı	151.094	.000	- 7.529	521	.000
			- 7.464	360.116	.000
Cinsiyet	2.864	.091	.225	521	.822
			.225	517.297	.822
Örtük Liderlik	6.132	.014	- 6.250	522	.000
			- 6.238	502.454	.000

Duyarlılık, zekilik, dinamizm, baskıcı boyutları ile genel örtük liderlik belirsizlikten kaçınma kültürel özelliğine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35. Belirsizlikten Kaçınma Ortalama Değerler İstatistikleri

Belirsizlikten Kaçınma		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Düşük Ülkeler	265	3.7069	.89873	.05521
	Yüksek Ülkeler	258	3.8708	.94172	.05863
Zekilik	Düşük Ülkeler	265	4.1079	.62236	.03823
	Yüksek Ülkeler	258	4.2917	.61393	.03822
Adanmışlık	Düşük Ülkeler	265	4.1937	.57461	.03530
	Yüksek Ülkeler	258	4.2907	.58619	.03649
Dinamizm	Düşük Ülkeler	265	3.7182	.79895	.04908
	Yüksek Ülkeler	259	3.9511	.71239	.04427
Baskıcı	Düşük Ülkeler	265	1.2403	.39745	.02442
	Yüksek Ülkeler	258	1.6789	.85879	.05347
Cinsiyet	Düşük Ülkeler	265	1.5547	.85603	.05259
	Yüksek Ülkeler	258	1.5388	.76553	.04766
Örtük Liderlik	Düşük Ülkeler	265	3.0869	.31001	.01904
	Yüksek Ülkeler	259	3.2731	.36983	.02298

Duyarlılık boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyuşma sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla duyarlılık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Zekilik boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyuşma sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Dinamizm boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel

düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla dinamizm boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Baskıcı boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcı boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Genel örtük liderlik de belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin genel örtük liderlik özelliklerini daha fazla sergilediklerini düşünmektedir.

3.4.1.5. Liderlik Prototiplerinin Güç Mesafesi Göre Farklaşması

Farklaşmayı analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Güç Mesafesi T Testi İstatistikleri

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Duyarlılık	2.450	.118	-	520	.010
			2.593	316.960	.010
Zekilik	1.260	.262	-	520	.000
			3.615	247.432	.001
Adanmışlık	1.476	.225	-	520	.000
			4.661	300.730	.000
Dinamizm	13.373	.000	.494	521	.622
			.451	255.044	.653
Baskıcı	17.510	.000	-	520	.030
			2.175	241.877	.055
Cinsiyet	27.314	.000	-	520	.000
			5.143	245.682	.000
Örtük Liderlik	10.153	.002	-	521	.225
			1.214		

			1.121	261.223	.263
--	--	--	-------	---------	------

Duyarlılık, zekilik, adanmışlık, baskıcı ve cinsiyet boyutları düşük ve yüksek güç mesafesine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için ortalama değerlere bakılmıştır. Ortalama değerler Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Güç Mesafesi Ortalama Değerler İstatistikleri

Güç Mesafesi		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Duyarlılık	Düşük Ülkeler	359	3.7177	.92244	.04868
	Yüksek Ülkeler	163	3.9427	.91069	.07133
Zekilik	Düşük Ülkeler	359	4.2628	.55271	.02917
	Yüksek Ülkeler	163	4.0521	.73936	.05791
Adanmışlık	Düşük Ülkeler	359	4.3185	.56190	.02966
	Yüksek Ülkeler	163	4.0675	.58813	.04607
Dinamizm	Düşük Ülkeler	360	3.8435	.70010	.03690
	Yüksek Ülkeler	163	3.8078	.89649	.07022
Baskıcı	Düşük Ülkeler	359	1.4127	.61657	.03254
	Yüksek Ülkeler	163	1.5562	.85270	.06679
Cinsiyet	Düşük Ülkeler	359	1.4276	.70734	.03733
	Yüksek Ülkeler	163	1.8129	.95595	.07488
Örtük Liderlik	Düşük Ülkeler	360	3.1660	.32691	.01723
	Yüksek Ülkeler	163	3.2065	.40540	.03175

Duyarlılık boyutu güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani güç mesafesi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin duyarlılık boyutunu daha fazla

sergilediğini düşünmektedir. Zekilik boyutu güç mesafesi düşük ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani düşük güç mesafesine sahip uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin zekilik boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Adanmışlık boyutu güç mesafesi düşük ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani düşük güç mesafesine sahip uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin adanmışlık boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Baskıcı boyutu güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani güç mesafesi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin baskıcı boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Sonuçlar

Günümüzde liderlik ve özellikle örtük liderlik çalışmaları, liderlik alanında yapılan birçok araştırmaya konu olmuştur. Liderlik, küçük bir öğrenci grubunu veya küçük bir kasabada okul arkadaşlığı ve/veya uluslararası şirket ve örgütler gibi resmi olmayan bir grupta bile fark etsek de etmesek de çeşitli toplumlarda var olmaktadır (Çelik ve İpekçi, 2016: 28). Varlığının her toplumda bir şekilde var olduğu liderlik, bir organizasyon içerisinde en önemli başarı faktörlerinden birisi olarak değerlendirilen nokta etkili lideri belirleme ve seçme yeteneğidir. Bu yetenek ne kadar iyi olursa organizasyonun başarı eğilimi o derece de artmaktadır. Kültür ise insanların iletişim kurduğu, sürdürdüğü ve hayata yönelik tutumlar hakkındaki bilgilerini geliştirdikleri "kalıtsal kavramların bir sistemidir". Bu araştırmanın esasını oluşturan örtük liderlik kuramı ise kısaca, kişinin zihninde şekillendirdiği ideal liderin ifade edilmesidir. Kişinin zihninde şekillendirdiği ideal lider biçimi, o kişinin özellikle kültüründen etkilenmektedir. Bu çalışmada Hofstede'nin kültür boyutları incelenerek uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışanların liderlik prototiplerinin Hofstede'nin kültür boyutları özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı uluslararası kurumda 15 farklı ülke vatandaşlarına yapılan bir anket çalışması ile ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Dünya genelinde Hofstede çalışması bağlamında seçilen 15 farklı ülke vatandaşı olarak uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışan personeller oluşturmaktadır.

Analiz sonuçları incelediğinde erillik boyutu için erkeklerin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik erkekler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani erkeklerde daha fazla erillik özelliği bulunmaktadır. Cinsiyet boyutunun ortalaması da erkeklerde daha yüksek olduğundan erkekler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Analiz neticesinde duyarlılık boyutu için lisansüstü mezuniyete sahip olanların ortalama değeri üniversite mezunlarından daha yüksektir. Bu nedenle duyarlılık boyutu lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani lisansüstü mezunları liderlerinin daha duyarlı olduğunu düşünmektedir. Analiz neticesinde zekilik boyutu 26-35 yaş aralığında olanlar ile 36-45 yaş aralığı arasında olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğu için 26-35 yaş aralığında olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 26-35 yaş aralığında olan çalışanlar

yöneticilerinin örtük liderlik boyutlarından zekilik boyutuna daha fazla sahip olduğu düşüncesindedirler. Adanmışlık boyutu 25'in altında yaşa sahip olanlar ile 36-45 yaş aralığında olanlar arasında 25'in altında yaşa sahip olanlar lehine; 26-35 arası yaşa sahip olanlar ile de 36-45 arası yaşa sahip olanlar arasında 26-35 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Adanmışlık boyutu 36-45 arası yaşa sahip olanlar ile 25'in altında yaşa sahip olanlar ve 26-35 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 25'in altında yaşa sahip olan çalışanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 25'in altında yaşa sahip olan çalışanlar yöneticilerinin örtük liderlik boyutlarından adanmışlık boyutuna daha fazla sahip oldukları görüşünde olduğunu göstermektedir. Baskıcı boyutu 46 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 26-35 arası yaşa sahip olanlar ve 36-45 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 46 ve üzeri yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 46 ve üzeri yaşa sahip olan çalışanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcılık eğilimde olduğunu düşünmektedir.

Elde edilen bulgular sonucunda, güç mesafesinin Zekilik boyutu 2 dil bilenler ile 4 ve üzeri dil bilenler arasında 4 ve üzeri dil bilenler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 4 ve üzeri dil bilen çalışanlar 2 dil bilen çalışanlara göre yöneticilerinin daha fazla zekilik özelliğine sahip olduğu düşüncesindedir. Tukey testi sonuçlarına göre dinamizm şef olarak çalışanlar ile memur olarak çalışan ve yönetici olarak çalışanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan yönetici olarak çalışanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani yönetici olarak çalışanlar yöneticilerinin dinamizm boyutuna sahip olduklarını daha fazla düşünmektedir.

Duyarlılık boyutu için kısa dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan kısa dönem oryantasyonu gösteren ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani kısa dönem oryantasyonu gösteren uyruklar liderlerinin daha fazla duyarlılık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Zekilik boyutu uzun dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan uzun dönem oryantasyonu lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani uzun dönem oryantasyonu gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Adanmışlık boyutu uzun dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan uzun dönem oryantasyonu lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani uzun dönem oryantasyonu gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise kısa dönem oryantasyonu ortalaması daha yüksek olduğundan kısa dönem oryantasyonu gösteren ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Zekilik boyutu dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukđa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Adanmışlık boyuru dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukđa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Dinamizm boyutu dişiliğin ortalaması daha yüksek olduğundan dişilik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani dişilik özelliği gösteren uyrukđa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla dinamizm boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Baskıcı boyutu erilliğin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani erillik özelliği gösteren uyrukđa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcı boyutuna sahip olduğunu düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise erilliğin ortalaması daha yüksek olduğundan erillik özelliği gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Duyarlılık boyutu toplulukçuluk gösteren uyrukların ortalaması daha yüksek olduğundan toplulukçuluk gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani toplulukçuluk özelliği gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla duyarlılık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Adanmışlık boyutu bireyci özellik gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani bireyci özellik gösteren uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla adanmışlık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Cinsiyet boyutu toplulukçuluk gösteren uyrukların ortalaması daha yüksek olduğundan toplulukçuluk gösteren uyruklar lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

Duyarlılık boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla duyarlılık boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Zekilik boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla zekilik boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Dinamizm boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla dinamizm boyutu

sergilediklerini düşünmektedir. Baskıcı boyutu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla baskıcı boyutu sergilediklerini düşünmektedir. Genel örtük liderlik de belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerin ortalaması daha yüksek olduğundan yüksek düzeydeki ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani belirsizlikten kaçınma kültürel düzeyi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin genel örtük liderlik özelliklerini daha fazla sergilediklerini düşünmektedir.

Duyarlılık boyutu güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani güç mesafesi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin duyarlılık boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Zekilik boyutu güç mesafesi düşük ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani düşük güç mesafesine sahip uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin zekilik boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Adanmışlık boyutu güç mesafesi düşük ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani düşük güç mesafesine sahip uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin adanmışlık boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Baskıcı boyutu güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani güç mesafesi yüksek olan uyruğa sahip olanlar yöneticilerinin baskıcı boyutunu daha fazla sergilediğini düşünmektedir. Cinsiyet boyutu ise güç mesafesi yüksek ülkeler lehine anlamlı farklılık göstermektedir.

4.2. Araştırmacılara Öneriler

Çalışmamızın kısıtlı olduğu yönlerin başında sadece Hofstede'nin çalışma yaptığı ülkelerden veri toplanması ve bu araştırma kapsamında toplanan verilerin sadece 2018 yılı içerisinde uluslararası kurum ve kuruluşlarda çalışanlardan veri toplandığı göz önüne alınmalıdır. Dolayısıyla çalışma dönemsel ve kişi özellikleri açısından sınırlılık içermektedir. Ülkesel anlamda sınırlılık ise, Yunanistan ve Guatemala uyruğuna sahip kişilere ulaşılmış ancak anket formundaki soruların düzensiz doldurulmasından dolayı geçersiz sayılarak çalışma dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla o iki ülkede bulgular elde edilememiştir.

Daha sonraki çalışmalarda üzerinde durulması gereken konunun Hofstede'nin çalıştığı diğer ülkeleri de daha geniş bir zaman diliminde incelenmesinde de yarar vardır.

4.3. Uygulayıcılara Öneriler

Uluslararası kuruluşların yönetim kademesinde ve insan kaynaklarında bulunan kişilerin çalışanlarının kültürel perspektiflere ve liderlik prototipleriyle doğru orantılı olarak uygun pozisyonlara yerleştirecek bir mekanizma oluşturulması tavsiye edilmektedir. Bu araştırmada sadece Hofstede'nin üzerinde çalışmış olduğu ülkeler baz alınmış ancak diğer ülkelerde, ilerleyen dönemlerde, kişi ve zaman faktörü göz önünde bulundurularak araştırılması tavsiye edilebilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi*, 6, 1-12.
- Adler, N. J. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4.th. Ed). Cincinnati, H: South-Western.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (6.Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 4-8.
- Bakan, İ. (2009). “Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması” *TİSK Akademi*. 4, 7.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355–373.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, 3.Edition, The Free Press, New York.
- Bearden, William O., R. Bruce Money, and Jennifer L. Nevins. (2006). A Measure of Long-Term Orientation: Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(4): 456-467.
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper and Row, New York.
- Berber, A. ve Rofcanin, Y. (2012). “Perceivers As Cognitive Misers: Scale Development For Implicit Leadership Theories In The Context of MBA Degrees From Turkey” *İşletme Fakültesi Dergisi*. 13(1), 15-44.

- Birgit Schyns, Kiefer T., Kerschreiter R., Tymon A. (2011) "Teaching Implicit Leadership Theories to Develop Leaders and Leadership: How and Why It Can Make a Difference", *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 399.
- Blodgett, Jeffrey G., Aysen Bakir, and Gregory M. Rose. (2008). A test of the validity of Hofstede's cultural framework. *Journal of Consumer Marketing*, 25(6), 339-349.
- Bochner, Stephen and Beryl Hesketh. (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 23 June, 253-257.
- Brodbeck, F. C., and Frese, M. (1998). Societal culture and leadership in Germany: At the interface between East and West. Working paper, University of Munich.
- Bryman, A. (2001). "The Generalizability of Implicit Leadership Theory" *Journal of Social Psychology*. 127(2), 129-141.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York
- Calder, J. B. (1977), "An Attribution Theory of Leadership", B. M. Staw ve G.R. Salancik (Ed), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, IL: St. Clair Pres, 177-204
- Chandy, P. R. and Thomas G. E. Williams. 1994. The Impact of Journals and Authors on International Business Research: A Citation Analysis of JIBS Articles. *Journal of International Business Studies* 25(4), 715-728.
- Chinese Culture Connection (a team of 24 researchers) (1987). Chinese Values and the Search for Culture-free Dimensions of Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 18(2): 143-164
- Chiu, C. Y., Hong, Y. Y., & Dweck, C. S. (1997). Lay dispositionism and implicit theories of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 19-30.
- Choi, I., and R. Nisbett. 1998. Situational salience and cultural differences in correspondence bias and actor-observer bias. *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, 949-960.

Choi, I., and R. Nisbett, 2000. Cultural psychology of surprise: Holistic theories and recognition of contradiction. *Journal of Personality and Social Psychology* 79, 890-905.

Choi, I., and R. Nisbett and A. Norenzayan. 1999. Causal attribution across cultures: Variation and universality. *Psychological Bulletin* 125, 47-63.

Clark, Terry. 1990. International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory. *Journal of Marketing* 54, 66-79.

Cleveland, Mark, Michel Laroche, and Nicolas Papadopoulos. 2009. Cosmopolitanism, Consumer Ethnocentrism, and Materialism: An Eight-Country Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of International Marketing* 17(1), 116-146.

Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E., (1997). *Management and Organizational Behavior*, McGraw Hill Book Com.Chicago, USA.

Cronshaw, S.F., Lord, R.G., 1987, "Effects of Leader Prototypicality, Consensus Information, and Encoding Processes on Leadership Perceptions ", *Journal of Applied Psychology*, 72, 97-106.

Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). 'Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması', Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.

Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (53), 198-218.

Davis, K., (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), 3.Baskı, İstanbul.

Deal, J. J., and Stevenson, M. A. (1998). *Perceptions of female and male managers in the 1990s: Plus change. Sex Roles*, 38(3-4), 287-300.

Den Hartog, D. N., House, R.J., Hanges, P.J. (1999). "Culture Specific and Crossculturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed." *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256.

Den Hartog, D. N. & Dickson, M. W. (2004). Leadership and Culture. In Antonakis, J., Cianciolo, A. T., and Sternberg, R. J. (Eds.), *The Nature of Leadership*. California: Sage.

Dorfman, Peter W. and Jon P. Howell. 1988. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management* 3,127-150.

Epitropaki, O., and Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 293-310

Epitropaki, O. and Martin, R. (2005), "From Ideal to Real: A Longitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659-767.

Eren, E., (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erçetin, Ş., (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, 2.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Ertürk, M., (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eroğluer, K. (2004). "Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz: İmalat Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Liderlik Algılarına Etkisi", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 5(2), 105-147.

Foti, R., Lord, R., 1987, "Prototypes and Scripts: The Effects of Alternative Methods of Processing Information on Rating Accuracy", *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 39, 318-340.

Fraser, S. L., Lord, R. G., (1988). "Stimulus Prototypicality and General Leadership Impressions: Their Role in Leadership and Behavioral Ratings", *The Journal of Psychology*, 122(3), 291-303.

Furrer, Oliver, Ben Shaw-Ching Liu, and D. Sudharshan. (2000). The Relationships between Culture and Service Quality Perceptions. *Journal of Service Research* 2, 355-371.

Ferreira, M., Li, D., Guisinger, S., Serra, F. (2009). Is the international business environment the actual context for international business research? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 282-294.

Genmill, G. (1986). The mythology of the leader role in small groups. *Small Group Behavior*, 17, 41-50.

Gerstner, C. R., and Day, D. V. (1994). Cross-cultural comparison of leadership prototypes. *Leadership Quarterly*, 5, 121–134.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books

Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Boyd, N. G. (2000). A laboratory experiment testing the antecedents of leader cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 769-788.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hall, E. (1976). *Beyond culture*. New York, Anchor Press, (p. 320).

Hanges P., ve Dickson M., (2004). The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales.

Harrison, P. D., C. W. Chow, A. Wu, and A. Harrell. (1999). A cross-cultural investigation of managers' project evaluation decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 11, 143-160.

Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). "Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders", *The Leadership Quarterly*, 14, 117-140.

Ho, Chia-Lin. (2012). "Implicit Leadership Theories: Explicit and Implicit Measures and Their Respective Relationship to Leadership Perceptions and Followers' Characteristics" *A dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy*

Hodgetts, R.M. And Luthans, F., (2003). *International Management, Culture, Strategy, and Behavior*, McGraw Hill/Irwin Publish, New York.

Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.

Hofstede, G. (1994). *Management scientists are human*. *Management Science*, 40(1):4-13.

Hofstede, G. H. (1997). *Culture's Consequences: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

Hofstede, Geert. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations, Second Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holmberg, I., Åkerblom, S. (2006). "Modelling Leadership – Implicit Leadership Theories in Sweden" *Scandinavian journal of Management*" 22, 307-329.

Hoppe, Michael Heinz. 1990. *A Comprehensive Study of Country Elites: International Differences in Work-Related Values and Learning and Their Implications for Management*. Unpublished Ph.D. Dissertation, *University of North Carolina at Chapel Hill*.

House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE" *Journal of World Business*. 37, 3-10.

House, R. J., Hanges P. J., Javida, M., Dorfman, P. W., and Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hooper, D., Coughlan, J. ve Mullen, M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53 – 60.

Hui, C. Harry. 1984. Individualism-Collectivism and Collectivism: Theory, Measurement, and Its Relation to Reward Allocation. *Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign.*

Ji, L., K. Peng, and R. Nisbett. (2000). Culture, control, and perception of relationships in the environment. *Journal of Personality and Social Psychology* 78, 943-955.

Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*.(3. Baskı). Ankara: Asil Yayınevi

Kale, Sudhir H. and John W. Barnes. (1992). Understanding the Domain of Cross-Cultural Buyer-Seller Interactions. *Journal of International Business Studies* 23(1), 101-132.

Kale, Sudhir H. (1995). Grouping Euroconsumers: A Culture-based Clustering Approach. *Journal of International Marketing* 3(3), 35-48.

Keller, T. (1999). "Images of the familiar: Individual Differences and Implicit Leadership Theories." *Leadership Quarterly*. 10(4), 589-607.

Kenney R.A., J. Blascovich and P.R. Shaver (1994), "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders", *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.

Koçel, T., (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.

Larson, R. (1979). The limited utility of factor analytic techniques for the study of implicit theories in student ratings of teacher behavior. *American Educational Research Journal*, 16, 201-211.

Lavalley, J. B. (2013). "Leadership Schemas: The Influence of Organizational Context on Implicit Leadership Theories". Master of Science. *Department of Psychological Sciences College of Arts and Sciences*. Kansas State University.

Levy, S. R., Chiu, C. Y., and Hong, Y. Y. (2006). Lay theories and intergroup relations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(1), 5-24.

Limon, Yonca, Lynn R. Kahle, and Ulrich R. Orth. 2009. Package Design as a Communications Vehicle in Cross-Cultural Values Shopping. *Journal of International Marketing* 17(1), 30-57.

Ling, W., China, R.C., Fang, L. (2000). "Chinese Implicit Leadership Theory"

Lord, R. G., Binning, F., Rush, M. C., Thomas, C. (1978) The effects of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27-39.

Lord, R. G., Foti, R. J., Philups, J. S. (1982). A theory of leadership categorization. In J. G. Hunt, U. ekaran, C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: beyond esbblishment views*. Carbondale, IL: *Southern Illinois Univer. Press*. 104-121.

Lord, R.G., Foti, R. J. ve De Vader, C.L. (1984). A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (3), 343-378.

Lord, R. G., and Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.

Lord, R.G. ve K. J. Maher. (1993), "Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance", New York, Routledge.

Lord R.G. ve Emrich C.G. (2000) "Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research", *Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.

Lord, R.G. ve Maher, K.J. (2002). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. NY: Routledge.

Meindl, R. J. (1995), "The Romance of Leadership as a Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach", *Leadership Quarterly*, 6(3), 329- 341.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*, (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Mitchell, T. R., Larson, R., Green, G. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: an attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 254-268.

Nisbett, R., K. Peng, I. Choi, and A. Norenzayan. 2001. Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition. *Psychological Review* 108, 291-310.

Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein. 1994. *Psychometric Theory, 3rd ed.* New York: McGraw-Hill.

Nye, J.L., Forsyth, D.R., (1991). "The Effects of Prototype-Based Biases on Leadership Appraisals: A Test of Leadership Categorization Theory", *Small Group Research*, 22 (3), 360-379.

Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43-58.

Olpak, Y. Z., ve Çakmak, E. (2009). E-Öğrenme ortamları için sosyal bulunuşluk ölçeğinin uyarlama çalışması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 142-160.

Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB uygulamalı* (1. bs.). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Paek, Hye-Jin, Jay (Hyunjae) Yu, and Beom Jun Bae. (2009). Is On-Line Health Promotion Culture-Bound? Cultural Characteristics Manifested in U.S. and South Korean Antismoking Web Sites. *Journal of Advertising* 38, 33-47.

Paul, Pallab, Abhijit Roy, and Kausiki Mukhopadhyay. (2006). The Impact of Cultural Values on Marketing Ethical Norms: A Study in India and the United States. *Journal of International Marketing* 14(4), 28-56.

Raykov T.ve Marcoulides G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers 10 Industrial Avenue Mahwah, New Jersey 07430.

Rost, J.C., (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, Praeger, New York.

Rosch,. (1978). *Principles of categorization*. In E. Rosch B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 27-48.

Rush, M. C., Thomas,. C, Lord, R. G. (1977) Implicit leadership theory: a potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance* 81, 756-765.

Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji* (2. bs.). İstanbul: Beta Basım.

Scandura, T. and Dorfman, P. (2004). *Leadership research in an international and cross-cultural context*. *Leadersh. Q.*, 15(2), 277- 307.

Shao, Lian and Sheila Webber. (2006). A Cross-Cultural Test of the ‘Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership.’ *Journal of Business Research* 59, 936-944.

Simonton), D.K., (1986). "Dispositional Attributions of (Presidential) Leadership: An Experimental Simulation of Histogramic Results", *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 389-418.

Sharifirad M., Mortavazi S., Rahimnia F., Farahi M. (2017). Implicit Leadership Theories: A Qualitative Study in an Iranian Organization. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 10(1), 1-29.

Sondergaard, Mikael. 1994. Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations, and Replications. *Organization Studies* 15(3), 447-456.

Soares, Ana Maria, Mino Farhangmehr, and Aviv Shoham. 2007. Hofstede’s Dimensions of Culture in International Marketing Studies. *Journal of Business Research* 60, 277-284.

Swaidan, Ziad, Mohammed Y. A. Rawwas, Scott J. Vitell. 2008. Culture and Moral Ideologies of African Americans. *Journal of Marketing Theory & Practice* 16, 127-137.

Spector, Paul E., Cary L. Cooper, and Kate Sparks. 2001. An International Study of the Psychometric Properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A Comparison of Individual and Country/Province Level Results. *Applied Psychology* 50(2), 269-281.

Sharma, Piyush. 2011. Measuring Personal Cultural Orientations: Scale Development and Validation. forthcoming in *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Schwartz, S. 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(1), 19- 45. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>

Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 959-978.

Sorbo, K. A. (2006), An Exploratory Study of the Relationship Between Religion and Implicit Leadership Theories: A Study of the Leadership Preferences of Muslim and Christian Students in Indonesia, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Virginia Beach, Regent University School of Global Leadership and Entrepreneurship.

Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 607-625.

Özdamar, K. (2016). *Eğitim, sağlık ve davranış bilimlerinde ölçek ve test geliştirme yapısal eşitlik modellemesi IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB uygulamalı* (1. bs.). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Triandis, Harry C.. 1995. *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Bearden, William O., R. Bruce Money, and Jennifer L. Nevins. 2005. Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research* 59(February), 195- 203. *business*. London, The Economist Books.

Tabak vd., “*Türkiye’de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı*” (2010), *Cag University Journal of Social Sciences*, 7(2), 73-75.

Tabak, A., Şeşen, H. ve Türköz, T. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Tabak, A., Kızıloğlu A., Türköz T. (2013). “Örtük Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması” *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 40, 97-138.

Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley.

Triandis, Harry C., Robert Bontempo, and Marcelo J. Villareal. (1988). Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* 54(2), 323-338.

Triandis, H. C. (1993). *The contingency model in cross-cultural perspective*. San Diego, CA: Academic Press.

Triandis, Harry C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Türetgen, İ. Ö., Cesur S. (2010). “İş Yaşamındaki Yönetici Liderliğe ve Siyasi Liderliğe Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması” İ.Ü. Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenen çalışma. Proje No. BYP 3228. 21(67), 52-66.

Van Glinow, M. A., Huo, P. Y., and Lowe, K. (1999). Leadership across the Pacific ocean: A trinational comparison. *International Business Review*, 8, 1-15

Van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2008). Entwicklung und erste Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskräfte-Kategorisierung im deutschsprachigen Raum. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 52(2), 70-80.

Volkema, Roger J.. 2004. Demographic, Cultural, and Economic Predictors of Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Nine-Country Analysis. *Journal of Business Research* 57(January), 69-78.

Von Glinow, M. A., Huo, Y. P., & Lowe, K. (1999). Leadership across the Pacific Ocean: A trinational comparison. *International Business Review*, 8, 1-15.

Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*. (5.Basım), New Jersey, Prentice Hall.

Zacharatos, A., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2000). Development and effects of transformational leadership in adolescents. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 211-226.

Weick, K. E., & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. In H.P. Sims and D.A. Gioia, (Eds.), *The thinking organization—Dynamics of organizational social cognition*, 102-135. San Francisco: Jossey-Bass.

Wofford, J. C., Joplin, J. R. W., & Comforth, B. (1996). Use of simultaneous verbal protocols in analysis of group leaders' cognitions. *Psychological Reports*, 79, 847-858.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

QUESTIONNAIRE

Araştırma Konusu: According to Cultural Characteristic, Differentiation Status of Leader Prototypes of International Organization Staff

GİRİŞ/INTRODUCTION

E-mail for Distribution List

Please kindly be informed that I am postgraduate research student at Hasan Kalyoncu University in Gaziantep/TURKEY and conducting survey for my thesis which focuses on the influence of cultural characteristics on types of leadership found among international organization staff of especially aid organizations. The survey approved by my professor (kindly see attached paper) and coordinated with ECO Office (Ethic & Conduct) and reviewed by Talent Management Unit. I need to collect data from 15 nationalities (who are humanitarian aid workers) which are listed below (in line with the Hofstede's Dimension Theory), through a survey. The survey is completely confidential and all answers are 100 % anonymous through the use of the link below. It will only take 2 minutes. Once complete, if participants would like to see I can of course share the findings.

Link for the survey: <https://www.onlineanketler.com/s/leaderprototypes>

- Philippines
- Austria
- Germany
- Indonesia
- USA
- Guatemala (alternatively)
- Netherland
- Pakistan
- Sweden
- Japan
- Greece (alternatively)
- Britain
- Belgium
- Zimbabwe

- Turkish
- Iraq

I would appreciate if you could forward this email to your colleagues/network in order to reach more people. If you have any questions please do not hesitate get in touch with me. Thank you very much in advance for your valuable contributions.

SURVEY

The purpose of this survey to fill leadership studies gap regarding implicit leadership studies and cultural characteristic . Content of the below demographic questions survey document will be kept only for scientific purposes and will not share any other third parties. Your truthfull answer will shed light on leadership scientific studies. Please do not write any private information such as; address, phone number, name and organization name. Thanks in advance for your contribution.

Demographic Characteristics/Features

1) Your position :.....(e.g : Program Manager)

2) Years of experience

1 . () 1-3 years

3 . () 5-10 years

2 . () 3-5years

4 . () 10 and more years

3) Languages

Please mark spaces even if more than one.

1 . () English

4 . () Russian

2 . () Franch

5 . () German

3 . () Arabic

6 . () Turkish

7 . () other (please specify)

4) Education

1. () Associate degr. 2. () University 3. () Graduate 4. () Ph.D

5) Gender

1. () Male 2. () Female 3. () Unknown

6) Age

1. () 25 or under 2. () 26-35 3. () 36-45 4. () 46-55
5. () 56 and above

7) Nationality

1.....(please specify)..2. () Stateless

8) Working in which country ? (Currently)

Please kindly answer the following questions by selecting (please click the boxes from 1-5 not at all characteristic to extremely characteristic) the optimal option for you.

9) Understanding

10) Helpful

11) Sincere, truthfull, warm

12) Intelligent

13) Knowleadgeable

14) Clever

15) Educated

16) Dedicated

17) Motivated

18) Hardworking

19) Energetic

- 20) Strong
- 21) Dynamic
- 22) Domineering,authoritarian,bossy
- 23) Pushy, insistent
- 24) Manipulative
- 25) Loud
- 26) Selfish
- 27) Conceited, arrogant
- 28) Masculinity
- 29) Male



Ek 2. Hofstede (1991)'ye göre Örneklemeye Dahil Olan Kişilerin Kültürel Özellikleri

Zaman Oryantasyonu		Erillik-Dişilik		Belirsizlikten Kaçınma		Güç Mesafesi		Toplulukçuluk-Bireycilik	
Uzun	Kısa	Erillik	Dişilik	Düşük	Yüksek	Az	Çok	Bireysel lik	Toplulu kcu
Japonya	Pakistan	Japonya	İsveç	Hollanda	Belçika NI	Belçika NI	Filipinler	Amerika	Japonya
Hollanda		Avusturya	Hollanda	Endonezya	Japonya	Pakistan	Endonezya	İngiltere	Türkiye
Almanya	Amerika	Almanya	Belçika FR	Amerika	Türkiye	Japonya	Belçika	Hollanda	Filipinler
Belçika	İngiltere	İngiltere	Türkiye	Filipinler	Avusturya	Amerika	Türkiye	Belçika NI	Endonezya
Endonezya	Zimbabve	Belçika		İngiltere	Pakistan	Hollanda		Belçika FR	Pakistan
Bangladesh	Filipin	Pakistan		İsveç	Almanya	Almanya		İsveç	
Avusturya	Irak	Filipinler				İngiltere		Almanya	
İsveç	Türkiye	Endonezya				İsveç		Avusturya	
		Amerika				Avusturya			