

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KORKU KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİM, ÇALIŞANLAR VE İŞLETME
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

TEZCAN KAŞMER

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TUNCER ASUNAKUTLU

AĞUSTOS, 2009

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KORKU KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİM, ÇALIŞANLAR VE İŞLETME
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ**

Hazırlayan: Tezcan KAŞMER

Sosyal Bilimler Enstitüsünce

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 07.09.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 17.08.2009

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ramazan ERDEM



**Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Nurgün OKTİK**

AĞUSTOS-2009

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 23/07/2009 tarih ve 458/5 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Tezcan KAŞMER'in "Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi" adlı tezini incelemiş ve aday 17/08/2009 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU



Üye

Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR



Üye

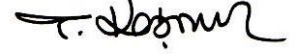
Doç. Dr. Ramazan ERDEM

YEMİN

Yükseklisans tezi olarak sunduğum “Korku Kùltürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtii ve bunu onurumla doğrularım.

17.08/2009

Tezcan KAŞMER



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : KAŞMER

Adı : TEZCAN

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi

Y. Dil : An Analysis of Fear Culture Effects on Management, Employees and Organization

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte :

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih : 17.08.2009

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : ASUNAKUTLU Tuncer

Ünvanı : Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 105

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Örgüt Kültürü
2. Örgütlerde Korku Kültürü
3. Yöneten Açısından Korku Kültürünün Analizi
4. Yönetilen Açısından Korku Kültürünün Analizi


TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

1. Kültür
2. Örgüt Kültürü
3. Örgütlerde Korku Kültürü
4. Yönetici ve Korku Kültürü
5. Yönetilen ve Korku Kültürü

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Culture
2. Organizational Culture
3. Fear Culture in Organizations
4. Manager and Fear Culture
5. Employee and Fear Culture

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | ● |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | ○ |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | ○ |

Yazarın İmzası : 

Tarih : 07/09/2009

ÖZET

Son yıllarda değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Yaşanan değişimlerden en önemlisi, küreselleşme olgusudur; artık hiçbir yer ulaşılmaz değildir. Sınırların ortadan kalktığı bu kadar büyük bir arenada, işletmelerin başarılı olabilmesi için göz önüne alması gereken birçok unsur vardır. Ancak bunlar arasından öne çıkan temel unsur “insan”dır. İnsanlar, işletmelerin dinamik temel yapı taşlarıdır. Dolayısıyla işletme içinde insanlara, işgörenler olarak temel bakış açısı ve onların nasıl yönetildikleri önem arz etmektedir.

İşgörenler örgütlerde farklı yönetim tarzlarıyla karşılaşmakta, yöneticiler farklı güç kaynaklarını kullanmaktadırlar. Oluşan bu ve daha birçok farklılık doğrultusunda her örgütte farklı bir örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan örgüt kültürü, işletmeyi her anlamda etkilemekle birlikte, işgörenlerin davranış şeklini belirleme özelliği taşımaktadır. İşgörenlerin içinde buldukları kültür, onların iş ilişkisi ve beklentiler açısından daha iyi veya kötü olmalarına neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde korku kültürü bulunması, işgörenler üzerinde baskı yaratacak ve davranışlarını sınırlandıracaktır. Böyle bir kültürün nerelerden kaynaklandığının ve olası sonuçlarının bilinmesi, işletmelerin başarılı yönetilmelerine katkı sağlayacaktır.

Bu çerçevede ele alınan çalışmada, konu önce teorik olarak açıklanmış, kuramsal kısım tamamlandıktan sonra, alan araştırması için KOBİ (Küçük ve Orta Boyuttaki İşletmeler)’lerden seçilen örneklem üzerine anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmanın teorik kısmında, kültür ve korku kavramı tanımlanmış, örgüt kültürü ve örgütlerde korku kültürü incelenmiş, korku kültürünün yöneten ve yönetilen üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Uygulama kısmında ise, KOBİ’ler üzerine yapılan araştırma sonuçlarına ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

ABSTRACT

The only thing that hasn't changed over the years is the change itself. The most important change that is experienced is the concept of globalization; nowhere is inaccessible any longer. In a great arena where there are no boundaries, the business enterprises should take into consideration a lot of things. However, among these things, there is one fundamental thing which is "human being". People are the dynamic foundation stones of the enterprises so people working in these enterprises give importance to basic viewpoints as employees and how they are managed.

The employees meet different management styles and the managers use different force sources. According to this occurring and many differences, a different organization culture comes into being in each organization. The emerging organization culture not only affects the organization in every way but also it carries the characteristics of determining the behavioral patterns of employees. The culture where the employees are present them causes them to be better or worse in terms of their expectations and professional relationship. Therefore, the fear culture present in the organizations will cause pressure on the employees and limit their behaviors. Knowing where such culture comes from and its possible outcomes will contribute to successful management of enterprises.

In this study, firstly the subject was considered theoretically. After the theoretical part was completed, a questionnaire was conducted on the chosen samples from small and medium sized enterprises (SMEs) for field work. In the theory part of the study, culture and fear concept was defined, organization culture and fear culture in the organizations were investigated and the impacts of fear culture on the employers and the employees were told. The application part included the results and evaluations of the research conducted on SMEs.

ÖNSÖZ

Örgütlerde en önemli unsurun insan olduğu bir gerçektir. İnsanların yönetiliş şekli ve bu durum karşısında gösterdiği tepkiler, bağlı buldukları ortamı derinden etkilemektedir. Dünyada rekabetin hızla arttığı bir arenada hareket eden örgütler, sadece karlılıkla ilgilenmek dışında örgütü ilgilendiren birçok faktörü, özellikle de insan faktörünü göz önünde bulundurmak zorundadır. Ancak yaşanan gelişmelere rağmen bazı örgütlerde insan unsuru pek önemsenmemekte, işgörenlerin sadece korku unsuru ortamda bulunduğu zaman verimli bir şekilde çalıştıkları düşünülmektedir. Bu düşünce ve davranışlar çerçevesinde hareket eden örgütlerde korku kültürü hakimdir. Örgütlerde korku kültürü ile ilgili literatür taraması yapıldığında, bu konu üzerinde çok fazla araştırma yapılmadığı görülmüştür.

Örgütlerde korku kültürü bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışmamızda korku kültürünün nasıl oluştuğu belirlenerek ve yöneticiler ve yönetilenler açısından korku kültürünün analizi yapılarak, örgütlerde korku kültürünün öneminin ortaya konması amaçlanmıştır.

Yüksek lisans eğitimim süresince bana geniş ufkuyla yol gösteren, tez çalışmam süresince bilgi birikimi ile çalışmama katkıda bulunan ve hiçbir konuda desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Tuncer ASUNAKUTLU'ya, her zaman yanımda olan, desteklerini esirgemeyen aileme ve son olarak her an yardımına koşan, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan, emeği, manevi desteği ve en önemlisi tüm kalbiyle yanımda olan Öğr. Gör. Utkucan ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
ÖNSÖZ.....	III
İÇİNDEKİLER	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KORKU KÜLTÜRÜ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI	4
1.2. KORKU KAVRAMI	6
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	7
1.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu	9
1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	12
1.3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	12
1.3.3.1. Değerler	14
1.3.3.2. Normlar	15
1.3.3.3. İnançlar	16
1.3.3.4. Seremoniler ve Törenler	16
1.3.3.5. Gelenekler	17
1.3.3.6. Efsaneler ve Hikayeler	18
1.3.3.7. Dil	18
1.3.4. Örgüt Kültürü Modelleri	18
1.3.4.1. Handy Modeli	19
1.3.4.1.1. Güç Kültürü (Zeus).....	19
1.3.4.1.2. Rol Kültürü (Apollo)	21
1.3.4.1.3. İş Kültürü (Athena).....	23

1.3.4.1.4. Kişisel Kültür (Dionysus).....	24
1.3.4.2. Quinn ve Cameron Modeli	26
1.3.4.2.1. Klan Kültürü	27
1.3.4.2.2. Adhokrasi Kültürü	28
1.3.4.2.3. Hiyerarşi Kültürü	28
1.3.4.2.4. Pazar Kültürü	29
1.4. KORKU KÜLTÜRÜ	30
1.4.1. Korku Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	34
1.4.2. Korku Kültürünün Özellikleri	37
1.4.3. Korku Kültüründe Motivasyon: Davranış Şartlandırması Yaklaşımı	39
1.4.3.1. Olumlu Destekleme (Olumlu Pekiştirme)	39
1.4.3.2. Olumsuz Destekleme (Olumsuz Pekiştirme).....	39
1.4.3.3. Cezalandırma	40
1.4.4. Örgütlerde Korku Kültürünün Baskın Özellikleri	42
1.4.5. Diğer Korku Kaynakları	43
1.4.5.1. Değişim Korkusu	43
1.4.5.2. Risk Alma Korkusu	45
1.4.5.2.1. Hata Korkusu	46
1.4.5.2.2. Başarı Korkusu	47
1.4.5.2.3. Diğerleri Ne Düşünür Korkusu.....	47
1.4.5.2.4. Belirsizlik Korkusu	48
1.4.5.2.5. Grup Kararları.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETEN VE YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ

2.1. YÖNETEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ	50
2.1.1. Yönetim Tarzları.....	50
2.1.1.1. McGregor'un X ve Y Teorileri.....	51
2.1.1.1.1. X Kuramı: Geleneksel Yönetim ve Denetim Görüşü	51

2.1.1.1.2. Y Kuramı: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması	52
2.1.1.2. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	54
2.1.1.2.1. İstismarcı - Otokratik.....	54
2.1.1.2.2. Yardımsever – Otokratik	55
2.1.1.2.3. Katılımcı	55
2.1.1.2.4. Demokratik	56
2.1.2. Yönetimde Güç Kaynakları ve Güç Yönetimi	58
2.1.2.1. Güç Temelleri	59
2.1.2.1.1. Zorlayıcı Güç.....	59
2.1.2.1.2. Ödüllendirme Gücü	60
2.1.2.1.3. Yasal Güç	60
2.1.2.1.4. Uzmanlık Gücü.....	61
2.1.2.1.5. Karizmatik Güç ve Benzeşim Gücü	62
2.1.2.2. Güç Yönetimi	62
2.1.3. Korku Kültüründe Yönetici Davranışları	64
2.2. YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ	65
2.2.1. Korku Kültüründe İşgören Davranışlarının Temelleri	65
2.2.1.1. İşgören Davranışı ve Toplumsal Çevre	66
2.2.1.2. İşgören Davranışı ve Grup İlişkileri	66
2.2.2. Korku Kültürünün İşgörenler Üzerine Etkileri.....	67
2.2.3. Korku Kültüründe İşgören Tepkileri	68
2.2.3.1. Uyma Davranışı.....	68
2.2.3.2. Çatışmaya Girme	70
2.2.3.3. Kararsızlık Yaşama.....	70
2.2.3.4. Tarafsız Davranma	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE KORKU KÜLTÜRÜNÜN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	71
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....	72

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLARI	73
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	76
3.4.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi.....	76
3.4.2. Hipotezlerle İlgili Değerlendirmeler	80
3.4.3. İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlara Verdikleri Tepkilerle İlgili Analizler.....	90
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
KAYNAKÇA	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgüt Kùltürünün Unsurları.....	13
Şekil 2. Örgüt Kùltürü Tipleri.....	26
Şekil 3. Değişime Karşı Bireysel Direnme	44

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Kültürel Paradigmaların Temelinde Bulunan Varsayımlar	10
Tablo 2. Üst-Ast İletişim Matrisi	33
Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli	57
Tablo 4. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Yaşları Bakımından Dağılımı	76
Tablo 5. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı	77
Tablo 6. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	78
Tablo 7. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı	79
Tablo 8. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Faaliyet Konularına Göre Dağılımı	80
Tablo 9. Yöneticilik Tarzı ile Korku Kültürü Arasında İlişkinin İncelenmesi	81
Tablo 10. Korku Kültürünün Elde Ettiği Ortalama Değer	81
Tablo 11. Korku Kültürü Bağlamında Farklı Faaliyet Konularına Sahip İşletmeler Arasındaki Farkın İncelenmesi	82
Tablo 12. Korku Kültürü ile Faaliyet Konularına Ait Farklılığın Test İstatistiği (Duncan Testi)	82
Tablo 13. Farklı Yaş Aralıklarında Bulunan İşgörenlerin Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerindeki Farklılıkların İncelenmesi	83
Tablo 14. Cinsiyete Göre Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerindeki Farkın İncelenmesi	84
Tablo 15. Farklı Eğitim Seviyesine Sahip Kişilerin Korku Kültürünü Algılamalarında Farklılığın İncelenmesi	84
Tablo 16. Korku Kültürü ile Eğitim Seviyesi Farklılığına Ait Test İstatistiği (Duncan Testi)	85
Tablo 17. Farklı Sürelerde Mesleki Tecrübeye Sahip Kişilerin Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerinde Farklılığın İncelenmesi	86
Tablo 18. X Tipi Yöneticilik Tarzının Elde Ettiği Ortalama Değer	86
Tablo 19. Farklı Faaliyet Konularına Sahip İşletmelerde Yöneticilik Yapanlar Arasında Yönetim Tarzları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	87
Tablo 20. Farklı Yaş Aralıklarında Bulunan Yöneticiler Arasında Yönetim Tarzları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi	87
Tablo 21. Yaş ile Korku Kültürüne Ait Test İstatistiği (Duncan Testi)	88

Tablo 22. Cinsiyet Bakımından Yönetim Tarzları Arasındaki Farkın İncelenmesi...	88
Tablo 23. Farklı Eğitim Seviyesine Sahip Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Tarzı Arasındaki Farkın İncelenmesi	89
Tablo 24. Farklı Sürelerde Mesleki Tecrübeye Sahip Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Tarzları Arasında Farklılığın İncelenmesi	90
Tablo 25. İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlara Verdikleri Tepkilere Ait Ortalamalar	90

GİRİŞ

İnsan yaşamında önemli bir dönüm noktası olan Sanayi Devrimi insanların yaşam alanlarını değiştirdi, göçlerin yaşanmasına ve işyerlerinin evlerden daha uzak yerlere taşınmasına neden oldu. İşler artık “usta”ların elinden değil de herhangi birinin elinden çıkmaya başladı, artık “şeylerin” kimin tarafından yapıldığının önemi yoktu. “Ev” kavramının yerini “İşyeri” almaya başladı. Artık yaşamın büyük bir kısmı işyerinde geçiyordu. Sanayi devrimiyle başlayan bu dönem içinde örgütler, insanların sadece hayatlarını devam ettirebilmek için kazanç sağladıkları bir yer değil, yaşamlarının amacını belirledikleri kuruluşlar haline dönüştü.

Bu süreç içerisinde, Sanayi Devriminin başlarında insanlar, örgütsel amacı gerçekleştirebilmek için araç olarak görülmüş, örgütsel etkinlik ve verimlilik ön planda yer almıştır. Ancak daha sonra yapılan deneyler ve gözlemler sonucu insanların düşünen, hisseden, kalpleri olan birer varlık olduğu, ortamı algılamalarına ve kendilerini bu ortamda iyi hissedip hissetmemelerine göre davranışlarda buldukları, dolayısıyla örgütlerde, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç olmanın çok daha ötesinde, örgütü oluşturan temel yapı taşları oldukları ortaya konmuştur. Bu bulgulardan sonra işgörenlerin nerede, nasıl, neden, hangi davranışları gösterdikleri araştırılmaya başlanmıştır.

Bu bağlamda işgörenlerin çalışma hayatını ve davranışlarını doğrudan etkileyen örgütsel yapı, bilimsel çalışmalarda uzun süre üzerinde durulan bir kavram olmuştur. Özellikle, 1980’lerde örgütsel yapının temel taşlarını oluşturan “örgüt kültürü” kavramı araştırmalarda önemli bir yer almaya başlamıştır. Yaşanan değişimlerle birlikte örgüt kültürünün örgüt üzerindeki etkisinin ve öneminin ne kadar büyük boyutlarda olduğu kavranmaya başlanmıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili birçok farklı tanımla karşılaşmak mümkündür. Bunun temel nedeni ise; her ülkenin, her bölgenin ve hatta küçük bir yaşam alanının bile farklı bir kültüre sahip olmasıdır. Ancak tüm kültürler ortak bir noktada birleştirildiğinde, hepsinin temel amacı; kültür içerisinde yer alan bireylerin ortak

değerler ve normlar oluşturarak birbiriyle iletişimi daha kolay sağlaması ve aralarında güçlü bir bağın oluşturulmasıdır.

Örgütlerde de sosyal alanlarda olduğu gibi kültürün temel amacı, örgütte çalışan kişilerin ortak değerlere, norm ve inançlara sahip olmasıdır. Bu kültürel unsurlar örgütün yapı taşlarını oluşturur. Örgüt içinde tüm işgörenlerce benimsenen örgüt kültürü, örgütsel bütünleşmeyi sağlar ve ortak hareket etme yeteneğini geliştirir. Örgüt kültürünün benimsenmemesi durumunda ise örgütün yaşam süresinin uzun olması muhtemel değildir. Örgütsel başarısızlığın yanı sıra, işgörenler tarafından benimsenemeyen örgüt kültürü kişilerde tatminsizliğe ve mutsuzluğa da yol açar.

Özellikle küreselleşmenin yaygınlaştığı ve rekabet şartlarının daha yoğun bir hale geldiği değişen günümüz dünyasında örgütlerin hayatta kalması, büyüme ve gelişmesi için güçlü bir yapıya sahip olması gerekir. Güçlü bir yapı ise ancak iyi yapılandırılmış örgüt kültürü ile sağlanabilir. Dolayısıyla örgüt için doğru olabilecek kültürün iyi bir şekilde analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir.

Toplumsal kültür farklılıklarına paralel olarak, örgüt kültürü ile ilgili birçok bölümlendirme yapılmıştır. Farklı bölgelerde faaliyet gösteren örgütlerin, farklı örgütsel kültüre sahip olabilecekleri ortaya konmuştur. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan birçok sınıflandırma olmasına rağmen, bu sınıflandırmaların içerisinde korku kültürü ile ilgili bir ayrımla karşılaşilmamaktadır. Oysa ki bazı kültürlerde korku, yaşamın içine öyle işlemiştir ki, insanların davranış gösterme şeklini etkileyen en önemli unsur haline gelmiştir. Bu nedenle korku kültürünü ortaya çıkaran nedenler ve korku kültürünün sonuçlarının iyi bir şekilde anlaşılması, örgütü daha iyi yönetebilmekte önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, korku kültürünün nasıl oluştuğunu belirlemek, yöneticiler ve yönetilenler açısından analizini yapmak, örgütler açısından önemini ortaya koymak ve korku kültürünü Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle kültür ve korku kavramı tanımlamaları yapılmıştır. Daha sonra örgüt kültürünün oluşumu, özellikleri, unsurları açıklanmış ve örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir. Son olarak da korku kültürünün tarihsel gelişimi, özellikleri ve korku kültüründe motivasyon üzerinde durulmuş, örgütlerde korku kültürünün baskın özellikleri açıklanmış ve diğer korku kaynaklarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yöneten ve yönetilen açısından korku kültürü ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiştir. Yöneten açısından korku kültürü analizinde, yönetim tarzları, yönetimde güç kaynakları ve güç yönetimi ve korku kültüründe yönetici davranışları üzerinde durulmuştur. Yönetilen açısından korku kültürünün analizinde ise işgören davranışlarının temelleri, korku kültürünün işgörenler üzerine etkileri ve işgören tepkileri ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yöneticilerin yönetim tarzı, işgörenlerin örgüt kültürünü algılama şekli ve korku kültürüne karşı verdikleri tepkilere yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, evreni, yöntemi ve sınırlılıklarına değinilmiştir. Son olarak da araştırma bulgularına yönelik çeşitli ve kapsamlı analizler yapılmış ve analiz sonuçları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KORKU KÜLTÜRÜ

KÜLTÜR VE KORKU KAVRAMLARININ TANIMI, ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE KORKU KÜLTÜRÜNÜN İNCELENMESİ

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Korku kültürü kavramını tam olarak anlayabilmek için öncelikle kültür kavramını tanımlamak gerekmektedir. Kültür kavramının etimolojik kökeni Latince'deki "Cultura" sözcüğüne dayanmaktadır ve "bakmak, özenmek" anlamına gelmektedir (<http://tdkterim.gov.tr>). Ancak kültür kavramı zaman içinde değişikliklere uğramıştır. Farklı kesimler kültür kavramına farklı anlamlar yüklemişlerdir. Bu durum kültür kavramıyla ilgili farklı tanımların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Unutkan, 1995: 2).

Kültür konusuna her disiplin kendi açısından değişik yaklaşımlar getirmiştir. Kültür, bir tanım içinde ortaya konamayacak kadar geniş boyutlara sahip bir kavramdır. Bu nedenle herkesin üzerinde birleşeceği bir tanım ortaya koymak oldukça zor, belki olanaksızdır (Çeçen, 1996: 12).

Eroğlu (1995: 104) kültür kavramına, herkesin kabul edebileceği bir tanım getirilemese de, özellikle davranış bilimleri açısından bir tanım yapmanın mümkün olduğunu savunmuştur. Yazara göre kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşam şekli olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir.

Kültür tanımları içerisinde en eskilerden birisi olan ve başkaları tarafından sıklıkla kullanılan E.B. Taylor'un tanımıdır. Taylor'a göre kültür, bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1987: 131).

Türk Dil Kurumu ise kültürü, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlamıştır (www.tdk.gov.tr).

Koçel'e (2005: 30) göre kültür, insanların yaşamının amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğrular ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık vb. konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır.

Kültürle ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde kültürün özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Unutkan, 1995: 5; Erdoğan, 1987: 152):

- Kültür öğrenilir: İnsanlar doğduklarında herhangi bir kültüre sahip değildirler. Kültürün kazanılması önce ailede, daha sonra kişinin etkileşim içinde olduğu çevrelerde gerçekleşir. Birey yaşamı süresince diğer bireylerle ilişkiler kurma ve öğrenme yoluyla spesifik bir kültürün taşıyıcısı olur.
- Kültür toplumsaldır: Kültür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve toplumun üyelerince paylaşılır. Benzer değerler, alışkanlıklar, tutum ve değerler o grubun kültürünü oluşturur.
- Kültür değişebilir bir özelliğe sahiptir: Kültür zamanla değişir ve gruptan gruba farklılık gösterir. Bu değişim bazı topluluklarda çok hızlı olabileceği gibi, bazılarında ise çok yavaş bir şekilde gerçekleşebilir. Kültür değişmesini sağlayan çeşitli etkenler mevcuttur. Ancak kültür, nasıl ve hangi yöntemle değişirse değişsin önemli olan şey, değişimin varlığıdır.

1.2. KORKU KAVRAMI

Korku kültürü kavramının diğeri bir bileşeni ise korku kavramıdır. Türk Dil Kurumu korkuyu, bir tehlike veya tehlike düşüncesi karşısında duyulan kaygı, üzüntü şeklinde açıklamıştır (www.tdk.gov.tr). Young, korkuyu “içinde bulunulan ortamın algılanmasıyla ortaya çıkan, iç organları harekete geçiren, bedende, davranışta ve bilinçte kendini belirten duygusal bir süreç” olarak tanımlamıştır (Cüceloğlu, 1998: 264).

Mannoni (1992: 13) korku tavrının, bireyi içinde bulunduğu tehlikeli ortamdan kurtarmaya ve ona bir sığınağa ulaşma olanağı sağlamaya yönelik olduğunu savunmaktadır. Mannoni’ye göre korkma tepkisinden sonra davranışta görülen önemli düzensizlikten bahsetmek gerekir. Birey, heyecanın etkisiyle, genellikle aniden uğraşısını bırakmak ve kendini ayarlamaya ve hareketlerini düzenlemeye vakit bulamadan hızla tepki göstermek zorunda kalır. Tehdit ne kadar zorlayıcı ise, uyumsuz ve gereksiz el kol hareketlerinin veya tersine, hiç pragmatik olmama riski taşıyan bir tutukluluğun ortaya çıkma ihtimali o kadar yüksek olur.

Hareketlerde görülen bu düzensizlik insanda çoğu kez, entelektüel yeteneklerdeki ve gerçeğe yönelik dikkatteki bir azalmaya eşlik eder. Mannoni’nin G. Delpierre’den aktardığına göre : “İçgüdüden akla, reflekslerden eyleme kadar her şey korkunun etkisiyle daralır”. Korkan bireyin zihni tehlike ile meşguldür ve artık bir yargıda veya usavurumda bulunamaz. Fikirleri bulanık ve düzensizdir. Gidimli analizlere veya mantığın uslamalarına ulaşamaz artık (Mannoni, 1992: 14).

Korku, ideal bir egemenlik aracıdır. Çünkü çok güçlü yaptırımlar olmasa dahi, insanın kendisini iradesizce köle haline getirmesinin nedeni korkudur. Korkan insanlar için emir verenler, karşı gelinmesi mümkün olmayan otoritelerdir. Bu yüzden verilen emirlere kolay kolay karşı gelemezler ve genellikle uyma davranışı gösterirler.

Korkunun mahiyetiyle ilgili olarak korku kavramının “istem” kavramı ile olan ilişkisi önemlidir. İstek, insandaki itici güçlerden birisidir. O, kişileri belirli nesnelere ve şartlara doğru olumlu yönde itebilir. Bununla birlikte herhangi bir şeye karşı

isteksizlik ise, kişiyi o şeyin yapılması konusunda olumsuz yönde etkileyebilir. Eğer istek bireyi sakinmeye ve çekinmeye doğru iterse, o zaman bu korku şeklinde de görünebilir. İsteklerine ulaşamayan bireyin korku duygusu yılgınlığa dönüşecek ve böylece artan “tasa”sı ile birlikte gerçeklerden kopabilecektir (Albayrak, 2008).

Kültür kavramı ve korku kavramı tanımlamalarından sonra, örgütlerde korku kültürünü daha iyi kavrayabilmek amacıyla örgüt kültürü kavramının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekir. Bu bağlamda örgüt kültürü oluşumunun, özelliklerinin, unsurlarının ve çeşitli örgüt sınıflamalarının incelenmesi örgütlerde korku kültürü ile ilgili oluşumu anlamayı kolaylaştıracaktır.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütler birçok farklı kültürden gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler görevlerinin gerektirdiği özelliklere sahip olarak örgütlere dahil olurlar ve sonuç olarak diğer örgütlerden farklı ancak kendi içlerinde tutarlı ortak değerler sistemi oluştururlar. Oluşan bu sistemde bireylerin etkileşimi sonucu kültürleşme¹ meydana gelir. Bu kültürleşme ile birlikte örgüt kültürü şekillenmeye başlar.

Örgüt kültürü ile ilgili tanımlamalar incelendiğinde, kültür kavramına paralel olarak, yapılmış birçok farklı tanımlamayla karşılaşmak mümkündür. Bunun en önemli nedenlerinden biri ise kültürün, örgütün tüm boyutlarını etki altına almasıdır. Dolayısıyla bazı düşünürler kültürün örgüt üzerindeki etkilerini, değişik şekillerde değerlendirmişler ve bunun sonucunda farklı tanımlamalar ortaya çıkmıştır. Bu farklı tanımlardan sık kullanılanlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

En basit tanımıyla örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar setidir (Daft, 1991: 75; Dessler, 2001: 79; Slocum ve Hellriegel, 2007: 98).

Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iş bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu

¹ *Kültürleşme*, iki ya da daha çok kültürün, karşılıklı etkileşme sonucu, benzeşme yönünde değişmeye uğramaları olarak tanımlanır.

sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak belirtilen, semboller aracılığı ile nesilden nesile aktarılabilen birtakım varsayımlardır, şeklinde tanımlanmıştır (Schein, 1984: 1; Unutkan, 1995: 38; Erdem, 1996: 28; Robbins ve Judge, 2007: 573).

Yapılan bu tanımlamadan farklı olarak Eren, örgüt kültürünün örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıttığını ortaya koymuştur. Bu işlevi ile kültür, örgütü toplumla bütünleştiren, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Eren (2001: 136), bu tanımında kültürün özellikle dış çevrede tanınma rolüne ağırlık vermiştir.

Bu genel tanımlamaların yanı sıra örgüt kültürüne rasyonalist, işlevselci ve sembolik yaklaşıma göre değişen bakış açıları söz konusudur. Bu yaklaşımlar, temel varsayımlarına göre farklı örgüt kültürü tanımlamasında bulunmuşlardır. Yapılan tanımlamalara aşağıda yer verilmiştir.

Rasyonalist görüş, örgüt kültürünü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayılılar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır (Kilmann vd., 1988: 5).

Örgütsel kültür tartışmalarında ikinci önemli yaklaşım olan işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. Örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır (Schultz, 1994: 15).

Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili bir anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür semboller olarak örüntülenmiş anlamlar setidir (Smircich, 1983: 342).

Yapılan bu farklı tanımlamalar sonucunda örgüt kültürü ile ilgili şunlar söylenebilir:

- Örgüt kültürü örgüt içindeki tüm üyeler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür. Yani çalışanların örgüt içerisinde neyin doğru, neyin yanlış olduğu, nasıl davranmaları gerektiği vb. ile ilgili ortak değerlere sahip olmaları söz konusudur.
- Örgüt kültürünü oluşturan değerler sorgulanmadan kabul edilir. Örgütün tüm üyeleri kendilerinin ve çevrelerindeki diğer kişilerin ortaklaşa yarattıkları değerlerle ilgili düşünceleri paylaşırlar.
- Kültür yazılı kaynaklardan değil, etkileşim ve deneyim yoluyla öğrenilir ve nesilden nesile aktarılabilir.
- Kültür, örgüt içi bütünleşmeyi desteklerken, örgütün çevrede bir imajının oluşmasını sağlayan bir araç rolünü de üstlenir.

1.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Kültür, insanların çevresinde olup bitenlere anlam yüklemesiyle oluşan bir kavramdır. Dolayısıyla farklı yaşam şekillerine, farklı inançlara sahip olan insanların fenomenlerle ilgili farklı varsayımlarının olması muhtemeldir. Tablo 1.'de kültürel paradigmanın temelinde bulunan bazı temel varsayımlar yer almaktadır. Örgütler, bu varsayımları algılamalarına göre örgüt kültürlerini şekillendirirler.

Tablo 1. Kültürel Paradigmaların Temelinde Bulunan Varsayımlar

<p>Örgütün çevresiyle olan ilişkisi: İnsan doğasıyla ilişkili temel varsayımları yansıtır. Birinin örgütün önemli bir kişisini baskın, itaatkar, uyum sağlayan biri olarak değerlendirip değerlendirmemesi, uygun bir çevrenin olup olmaması vb.</p>
<p>Gerçek ve doğrunun doğası: Burada sözlü ve davranışsal kurallar vardır. Bunlar, neyin gerçek olduğunu, neyin gerçek olmadığını, bunun etkisini, doğruya nasıl karar verileceğini ve doğrunun açıklandığı mı keşfedildiği mi; zamanın dönüşsel mi yoksa doğrusal mı olduğu hakkındaki temel fikir; bölgenin bireysel veya toplumsal bir özellik gösterip göstermediği ve alanın sınırlı veya sonsuz olması vb.</p>
<p>İnsanın doğası: İnsanın nasıl bir anlam taşıdığı, hangi özelliklerin yaradılıştan kaynaklanan, hangilerinin ise sonradan edinildiği üzerinde düşünmek. İnsan doğası gereği iyi mi, kötü mü yoksa nötr müdür? İnsanlar mükemmelleştirilebilirler mi? X Teorisi mi yoksa Y Teorisi mi daha iyidir?</p>
<p>İnsan faaliyetlerinin doğası: İnsanın var olabilmesi için yapması gereken doğru şey ne, gerçeğe ilgili yukarıdaki temel varsayımların temeli, çevre ve insan doğası; aktif, pasif, kendini geliştirmeye yönelik, kaderci veya ne olduğu. Çalışmak ve oynamak ne?</p>
<p>İnsan ilişkilerinin doğası: İnsanlarla ilişki kurmada izlenmesi gereken doğru yol ne; sevgi veya güç göstermek mi? Hayat işbirlikçi mi, rekabetçi mi; bireyselci mi, grup odaklı mı veya toplumsalcı mı; temelinde geleneksel soya ait otorite mi, yasa mı, veya karizma mı vardır veya ne vardır?</p>

Kaynak: SCHEIN, Edgar, H. (1984). *Coming To A New Awareness Of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25, 2.

Tablo 1. incelendiğinde kültürel paradigmaların temelinde bulunan varsayımlar beş başlık altında incelenmiştir. Örgütler, bu beş varsayım içerisinde yer alan ifadelere kendilerince yanıtlar vererek örgüt kültürünü oluşturmaya başlarlar. Verilen cevaplar aynı zamanda örgütün yaşamla ilgili felsefi bakış açısını da yansıtır.

Schein (1983) ve Robbins ve Judge (2007: 581) örgüt kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun adım atmasıyla başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve bunun dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar:

1. Bir kurucu grup yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
2. Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda aynı fikre sahip olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
3. Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
4. Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini gerçekleştirmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Ayrıca bu süreçte kurucular, örgütün dış çevrede var olan yaşama nasıl uyum sağlayacağı gibi sorunları ve örgüt içi bütünleşme ile ilgili problemleri nasıl çözümleneceği konusunda çok önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü kurucu özgün fikirlere ve düşüncenin tamamen nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili tipik olarak bazı eğilimlere sahiptir. Bununla birlikte örgüt kültürünün oluşumunda örgütün tarihi, örgütün uzun dönemden beri faaliyet göstermesi, bireylerarası karşılıklı etkileşimin bulunması gibi faktörlerde rol oynamaktadır (Unutkan, 1995: 43).

Sargut (2001: 107) ise, örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Örgütün girdileri arasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Gerçekleşen bu döngü sayesinde işletmeler entropiden kurtulabilir ve çevreyle gerçekleştirecekleri ilişkileri kararlı bir şekilde sürdürebilirler. Bu kararlı durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

Örgüt kültürünün oluşumu ile ilgili literatür incelendiğinde özellikle dış çevrenin etkisi, kurucuların etkisi, örgüte özgü faktörler veya örgüt içi etkileşim, yönetim uygulamaları, ulusal kültürün etkisi gibi unsurlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak son dönemlerde yaşanan gelişmeler göz önüne alındığında örgüt kültürünün sadece kurucuların etkisiyle, ya da örgüt içi etkileşimden doğan bir

kavram olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Özellikle sistem yaklaşımıyla bu durumu ele aldığımızda örgütlerin tüm sistemlerle etkileşim içerisinde olduğu, dolayısıyla örgüt kültürünün hem örgüt yöneticilerine, hem işgörenlere, hem de dış çevreye ve örgüt içi yaşanan etkileşimlere bağlı olarak geliştiğini söylemek daha doğru olacaktır.

1.3.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü üzerinde fikir birliği oluşturulan özellikler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2001: 138; Smircich, 1983: 1):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü, her şeyden önce o örgüt üyelerinin kimliğinin bir ifadesidir. Dolayısıyla örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Bu özelliğiyle davranış biçimlendirici ya da bir rehber rolü üstlenebilir.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.
- Kişinin kendi dışındaki şeylerle daha büyük çapta bağlantı kurmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin kararlılığını artırır.

Tüm bu özellikler incelendiğinde, örgütlerin içsel, sadece o örgüte ait, tıpkı her insanın farklı bir kişiliğe sahip olması gibi, her örgütün kendine has bir kültüre sahip olduğu sonucuna varılabilir. Bu özelliği ile birlikte çalışma alanında işgörenlerin iş yapma, yöneticilerin ise yönlendirme faaliyetlerini kolaylaştırır, sürekli tekrar edildiği için, tüm işgörenlerde ortak davranış tarzı oluşur. Tüm bunlarla birlikte örgütün, hayatını sürdürdüğü arenada bir kimlik kazanmasını sağlar.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün öğelerinin neler olduğu konusunda literatür incelendiğinde kültür kavramının tanımında olduğu gibi değişik yaklaşımların olduğu

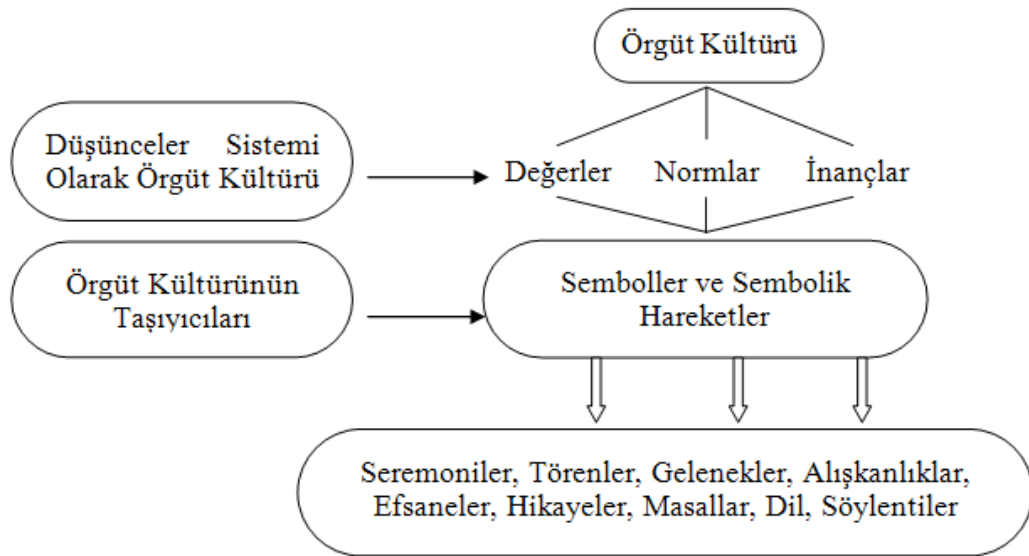
görülmektedir. Ancak bu farklılıklara rağmen, yapılan ayrımlarda benzer noktalardan da bahsetmek mümkündür. Aşağıda yapılan farklı ayrımlardan bazılarına değinilmiş, temel kültür unsurları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Erdoğan (1975: 244) örgüt kültürü öğelerini, maddi kültür öğeleri, dil, estetik, din, inanç ve tutumlar, eğitim ve sosyal organizasyon olarak beş grupta incelemiştir. Gordon (1993: 171) ise, kültür öğelerini, inançlar, paylaşılan değerler, kahramanlar, mitler ve hikayeler, törenler, fiziksel düzenlemeler ve diğer öğeler (bireysel yönelim veya kolektif yönelim gibi) olarak altı grupta incelemiştir.

Trice ve Beyer (1984: 2) ve Unutkan (1995: 46), örgüt kültürünü iki farklı aşamada ele almışlardır. İlk aşamada örgüt kültürünü oluşturan değerler, inançlar ve normlar gibi temel kültürel unsurlar üzerinde odaklanılmalıdır. İkinci aşamada ise, törenler, seremoniler vb., kültürel unsurların ifade biçimleri ele alınmalıdır. Farklı bir ifadeyle, örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılarak incelenebilir:

- a. Kültürü meydana getiren unsurlar,
- b. Kültürün taşıyıcıları.

Buna göre ortaya çıkan sınıflandırma Şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: UNUTKAN, A.Göksel. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Şekil 1.'de belirtilen örgüt kültürü unsurlarının ayrıntılı olarak incelenmesi bu kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Örgüt kültürünün unsurları incelenirken öncelikle değerler, normlar ve inançlar daha sonra ise bunların paralelinde şekillenen seremoniler ve törenler, gelenekler, efsaneler ve hikayeler, dil ve söylentiler gibi unsurlar açıklanacaktır.

1.3.3.1. Değerler

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir. Değerler, daha çok kişisel anlamda önemli olan şeyleri ve düşünceleri, elde etmeyi istediği şeyler için yapabileceği fedakarlıkları tanımlar; neyin adil, doğru, haklı veya arzu edilen olduğu düşüncelerini içerir. Değerler, davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir (Posner ve Munson, 1979: 10; Unutkan, 1995: 47; Başaran, 1991: 243). Ayrıca örgütte kimin ne kadar yükseleceğinin belirlenmesinde de çok önemli rol oynar (Deal ve Kennedy, 1982: 31). Hofstede (1998: 478) ise değerleri kültürün yapı taşları olarak nitelendirmektedir.

Değerler, bireyin kişisel davranışlarını yönlendirdiği gibi, mesleki yaklaşımlarını da önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin yöneticinin eylemleri, kişisel değerlerinin etkisi altında kalmaktadır. Ekonomik değerlere güdülenmiş bir yönetici, yönettiği örgütün büyümesinin önemini vurgulayacaktır. Toplumsal değerlere eğilimli yönetici ise, örgütün büyümesinden çok iş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesini ön plana çıkaracaktır. Elbette değerler, yöneticinin kararlarını etkileyen tek unsur değildir. Ancak değerlerin, yöneticilerin karar ve eylemlerini yönlendiren temel unsurlardan biri olduğu kuşkusuzdur (Pehlivan, 1998: 17).

Gagliardi'ye (1986: 121-122) göre değerlerin oluşumunun dört aşaması vardır:

1. Örgüt kurucuları örgütün kuruluş aşamasında bir vizyona sahiptirler. Örgüt üyelerinin görevlerini tanımlarken bir takım değerlendirme kriterleri ve öznel inançlar vardır. Kurucular rakiplerinden önce daha iyi ve daha yeni bir ürün üreteceklerine ve iyi bir gelecekle karşılaşacaklarına inanırlar. Bu

inanç onların eğitimlerine, tecrübelerine ve çevre hakkındaki bilgilerine dayanır.

2. Liderin temel inançlarına dayalı davranış arzulan sonuca verdiği, tecrübeyle kanıtlanmış olur ve diğer eylemler için referans noktası olarak kullanılır. Bu aşama muhtemelen örgüt üyelerince paylaşılır.
3. İstenen sonuçlar başarıyla devam ettiğinde örgüt dikkatini sonuçlardan uzaklaştırarak, örgütü harekete geçirebilecek unsurları tanımlamaya yoğunlaştırır. Sonuçlar örgütün tarihinde ve yaşamında geçici izler taşırken, harekete geçirici unsurlar ebedi kalarak idealleşir. Örgüt sonuçlar için değil, harekete geçirici unsurlar için mücadele eder.
4. Bu aşamada paylaşılmış değerler tüm işgörenlerce sorgulanmaksızın benimsenmiştir. Bu değerler doğrudan davranışı etkiler.

1.3.3.2. Normlar

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, çoğunlukla açık olarak dile getirilmez ve yazılı değildirler. Buna rağmen örgüt üyelerinin davranışları üzerinde önemli etkiye sahiptirler ve ritüellerle, hikayelerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle iş görenler tarafından nesilden nesile aktarılırlar. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda da bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 47; Kilmann vd., 1988: 5).

Ayrıca normlar; kalite, performans veya çatışmalar gibi konular etrafında şekillenir. Bu çeşit normlar “Örgüt içerisinde iletişime açık ol ve bilgiyi paylaş”, ‘değişim hakkında olumlu tutum takın’, “eleştiriye kabullen” şeklinde ifade edilebilir (Terzi, 2000: 47).

Normlar ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde, genel olarak uyulması gereken kurallar ve bu kurallara uyulmaması halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar, örgüt içerisinde gerçekleşen olayların nasıl algılanması gerektiği ile ilgili olduğu görülmektedir.

1.3.3.3. İnançlar

İnançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak tanımlanabilir. Yine inançlar bireyin dünyasının bir yönüne ait algı ve bilgilerin sürekli bir organizasyonu olarak da ele alınabilir (Erdoğan, 1983: 130).

İnançlar, dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlardır. İnsanlar neye inanıp inanmayacaklarının kararını doğru bir şekilde verebilmek için diğerlerinden yardım beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fiziksel gerçeğin görünümünü tecrübe ile doğrulamak mümkün değildir (Sathe, 1983: 7).

Bir sosyal yapıyı oluşturan bireyler arasındaki inanç benzerliği veya farklılığı kültürü doğrudan etkileyecektir. İnanç benzerliğinin olması durumunda geniş anlamda paylaşılan ve güçlü bir kültürden bahsetmek olasıdır. Bu durum örgütlerde birbirine kenetlenmiş, ortak hareket edebilen çalışanlardan oluşan güçlü bir yapı oluşturur. Ancak inançlarda yaşanan farklılıklar, kişilerin hayatı algılama, anlama ve değerlendirme şeklini değiştireceği için birçok alanda olduğu gibi örgütlerde de kişiler arasında uyumsuzluğu ortaya çıkaracaktır.

1.3.3.4. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremonilerle gerçekleştirilmek istenen belli bir mesajın iletilmesi veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparak önemli kültürel normların ve değerlerin anılmasını ve güçlenmesini sağlarlar. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinliklerden oluşan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 209).

Trice ve Beyer (1984: 64) törenleri insanların iyi biçimde tanımlanmış rolleri oynadıkları sosyal dramalar olarak tarif etmektedir. Tolan'a (1996: 244) göre ise tören, bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran sürekliliği olan biçimsel, simgesel ve kolektif bir eylemdir. Genellikle toplumun, geçmişte yaşadığı önemli

olaylara verdiği kültürel değeri devam ettirmek için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür.

Fairholm'a göre törenler çok çeşitli amaçlara hizmet eder ve bu amaçları şu şekilde ifade etmek mümkündür (1994: 84):

- a. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- b. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- c. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- d. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar: statü töreni, teşvik törenleri, yenileme törenleri, bütünleşme törenleri, çatışmayı azaltıcı törenler ve derece indirmedir (<http://yordam.manas.kg>).

1.3.3.5. Gelenekler

Trice ve Beyer'e (1984: 64) göre gelenekler özenli planlanmış faaliyetler bütünü ve kişilerarası etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal sonuçları olan etkinliklerdir. Her örgüt günlük hayatı içerisinde gelenek olarak adlandırılabilir. Her örgüt günlük hayatı içerisinde gelenek olarak adlandırılabilir. Bunlar iş görenlerden ne beklendiğine dair bilgiler sağlar.

Toplumda var olan gelenekler, hiç sorgulanmadan bu güne kadar gelmiş olan davranışların aynı şekilde devam ettirilmesini sağlarken, örgütlerde de gelenekler işgörenlerin neyi, ne zaman, nasıl, nerede yapacağını gösteren, yıllarca süre gelmiş alışkanlıklar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Gelenekler sayesinde işgörenler örgüt içerisinde aynı yönde hareket eden bir bütün oluştururlar. Özellikle örgüte yeni gelen işgörenler, geleneklerin aktarılması yoluyla adaptasyon sürecini çok daha hızlı bir şekilde tamamlayabilirler.

1.3.3.6. Efsaneler ve Hikayeler

Örgütün geçmişte yaşadığı olayların abartılarak anlatılması sonucu ortaya çıkan önemli kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ile bugünü arasında köprü görevi görürler (Köse vd., 2001: 230).

Örgütsel hikayelerin çoğu, örgüt içerisindeki eşitliğin anlamı, örgütün iş görenlere nasıl yardım ettiği ve nasıl iş güvenliği sağladığı, iş görenlerin örgüt içindeki ve dışındaki engellerle nasıl başa çıkacağı gibi soruları yanıtlarken, örgüt üyelerine rollerini tanımada ve kimin nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta ve örgütsel sorunların çözümüne ışık tutmaktadır (Fairholm, 1994: 90; Şişman, 1993: 71).

1.3.3.7. Dil

Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar, sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2003: 154).

Eroğlu'na (2000: 115) göre dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Ayrıca dil, çok güçlü bir etkileme aracıdır ve politik dil her örgütte iktidar kullanımının vazgeçilmez bir unsurudur. Bir şeyi algılama biçimimiz, o şeyin konuşmalarda ve tartışmalarda nasıl tanımlandığına bağlıdır. Bu yüzden Konfüçyüs, bir ülkenin başına getirilecek olsa ne yapacağı sorulduğunda, “Yapacağım ilk iş ülkenin dilini belirlemek olur” cevabını vermiştir. Morris'e göre “Başka insanlarla ortak bir dili paylaşmak, o insanların davranışlarını kendi lehimize çevirmeye yarayan en güçlü ve en etkili silahtır (Pfeffer, 1999: 319).

1.3.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Her ülkenin, her bölgenin ve hatta her insanın olduğu gibi her örgütün de bir kültürü vardır. Ancak burada asıl önemli olan şudur ki, güçlü kültürler güçlü örgütler

yaratırlar. Burada cevaplanması gereken temel soru, işgörenlerin uyum sağlamakta sorun yaşamayacakları, kendilerini örgüte bağlı hissedebilecekleri kültür modelinin niteliğidir. Çünkü birçok farklı kültürden bahsetmek mümkündür ve bu kültürler bütün amaçlara ve kişilere uygun değildir.

Bu bağlamda birçok araştırmacı, kültür modellerini ortaya koyabilmek için farklı sınıflandırmalarda bulunmuşlardır. Yapılan farklı sınıflandırmalar arasından korku kültürünü daha çok yansıtabileceği düşünülen Handy Modeli ve Quinn ve Cameron Modeli aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.3.4.1. Handy Modeli

Handy (1995) yaşanan farklılıkları göz önüne alarak örgüt kültürünü dört ana başlıkta incelemiştir. Bunlar; Güç kültürü, Rol kültürü, İş kültürü ve Kişisel kültürdür.²

1.3.4.1.1. Güç Kültürü (Zeus)

Bu kültürün sembolü örümcek ağıdır. Bu kültürü kullanan örgütler diğer örgütlerin yaptığı gibi ürün veya fonksiyon esasına göre bölümlere yaparlar. Geleneksel örgütlerdeki gibi merkezden yönetim söz konusudur. Burada önemli olan nokta örümceğin bulunduğu merkezden uzaklaştıkça güç ve etkinin önemini kaybetmeye başlamasıdır. Çünkü güç, kültür merkezindedir. Ayrıca bu kültürde yöneticiyle yaşanan sorunlar diğer formal örgütlerdekinden daha fazladır (Handy, 1995: 14).

Yöneticiler güç kültürünü kullanarak diğer insanların iktidar sahibi olmak için gerekli olan kaynaklara erişimini denetleyebilir ve güç kazanabilmek için gerekli alternatif kaynakların oluşmasını engelleyebilir. Böylece örgütte Zeus özelliğini çok uzun süre koruyabilir. Güç kültürü geçmişten bugüne bakıldığında genellikle küçük örgütlerde bulunduğu görülmektedir (Handy, 1995b: 54).

² Örgüt kültürü türlerinin açıklanmasında yüksek oranda Handy'nin (1995) *Gods of Management: The Changing Work of Organizations* adlı eserinden yararlanılmıştır.

Bu kültürün en büyük avantajı karar almanın çok kolay olmasıdır. Çünkü kararlar tek kişi tarafından hızlıca alınır ve uygulanır. Ancak kararların bu kadar hızlı alınması elbette ki yapılan işlerin kaliteli olacağı anlamına gelmemektedir. Kaliteyi yaratan Zeus'un ve ona yakın kişilerin yeteneğidir. Bu sistemde bürokrasi, yani kırtasiyecilik hemen hemen yoktur. Yönetici genellikle yazılı emirler göndermez, kişiyle doğrudan konuşmayı tercih eder. Fonksiyonel bir bağlılık söz konusudur, kontrol vardır (Handy, 1995: 16).

Bu kültür hızlı olmanın, doğru detaylara dikkat etmekten daha önemli olduğu durumlarda veya gecikme maliyetinin hata yapma maliyetinden daha fazla olduğu durumlarda etkili olabilir. Yöneticinin alanında en iyisi olması durumunda, işgörenleri doğru olanı yapmaya sevk edeceğinden dolayı, etkili olabilecek bir kültürdür (Handy, 1995: 15).

Ancak bu kültürde, işgörelere kararların alımı sırasında danışılmadığı ve görevlerinin de üst kademelerce kendilerine yapmaları gereken vazifeler olarak bildirilmesinden dolayı işgörelerin örgüte karşı aidiyet duygularının olmasını beklemek pek mümkün olmayacaktır. Ayrıca faaliyetleri gerçekleştiren kişiler olarak işgörelerin o iş alanında daha fazla deneyimlerinden kaynaklanan yaratıcı fikirleri bu kültürde hiçbir öneme sahip olmayacaktır. Tüm bunlarla birlikte bu kültürün en önemli dezavantajı işgörelerin kendilerini önemsiz görmesidir.

Güç kültürünü benimseyen kişileri sorumlulukla ödüllendirebilirsiniz. Para ise onların başarılarının ölçüsüdür. Yani para, elde edilen başarının bir simgesidir. Fazla para kazanmak başarılı olduğunun göstergesidir (Handy, 1995b: 56).

Örgüt kültürü türlerini inceleyen diğer bir bilim adamı olan Hofstede 1980 yılında ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek 40 ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmadan elde ettiği sonuçlar doğrultusunda toplumsal kültürü dört başlık altında incelemektedir. Bu başlıklardan biri güç mesafesi özelliğidir. Buna göre güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç kültüründe de

merkezileşmeden, yöneticinin örgütün merkezinde bulunmasından ve diğerlerine göre daha yüksek statüye sahip olduğundan bahsetmiştik. Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde güç kültüründen de bahsetmek mümkündür.

Türk toplumu, Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmada güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır. Bu durumda Türkiye'de yer alan örgütlerin bazılarında güç kültürünün bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.3.4.1.2. Rol Kültürü (Apollo)

Bir örgütten söz ettiğimizde ilk akla gelen rol modelidir. Oynanan rolleri temel alan ve onları tanımlayan bir modeldir. Kişilerden söz etmez, önemli olan kişiler değil, üstlenilen rol, yani yapılacak iştir.

Bu kültürün sembolü Yunan tapınağıdır. Tapınaktaki kolonlar, rol örgütlerinde fonksiyonları ve departmanları temsil eder. Bu kolonlar, kurallar ağı ve prosedürlerle birbirine bağlıdır. Rol kültürü, kişilikler üzerine değil, rolün veya yapılacak işin tanımlanması üzerine kurulu yaklaşımı temel almaktadır. Bu kültürde yönetici, metaforik anlamda emirlerin ve kuralların tanrısıdır. Bu kültürde yöneticilerin rasyonel olduğu ve her şeyi mantıklı bir şekilde analiz edebilecekleri varsayılmaktadır. Örgütteki görevler, akış şeması çıkarılıncaya kadar küçük alt bölümlere ayrılabilir. Bu yapı aynı zamanda bürokrasinin bir resmidir. Dün yapılanlar bugün irdelenir ve yarın için kurallar ve prosedürler geliştirilir. Böylece örgütte sürekli aynı şeyler tekrarlanacağı için çalışma ve malzeme maliyetleri düşer, yönetimin harcaması gereken enerji minimum seviyeye iner. Ancak bu standardizasyon bir süre sonra sıkıcı olabilir ve elbette bir süre sonra eğlencesiz hale gelebilir (Handy, 1995: 17).

Bu kültürde teknoloji insanlara tercih edilmektedir. Çünkü teknolojinin sağladığı kolaylıklar ve tutarlılık, istikrarı bireylere oranla çok daha iyi korur. Bu nedenle rol kültüründe insanlar, makinenin bir parçasıdır. Roller, yani görevler bellidir. Bireylerde bunları yerine getirir. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik buraya uygun değildir. Çünkü zamanla kişiliğini rolüne katmaya çalışır veya rolünü yetersiz,

gereksiz bulabilir. Bu, çalışanın mutsuzluğu, örgütün de huzursuzluğu anlamına gelir. Bu tür bir gelişme sistemin mantığını zedeler.

Rol kültürü ancak gelecek öngörülebildiğinde etkilidir. Bu kültürde değişimden nefret edilir, değişen çevreyle karşı karşıya gelindiğinde öncelikle bu durum görmezden gelinir ve daha sonra yapılanlar daha fazla yapılmaya devam edilir. Eğer maliyetler artarsa bu kültürde fiyatlar da arttırılır, eğer satışlar durağan hale gelirse daha yoğun satışa geçerler, yönetim işleri geciktirilmişse, işgörenler çalıştıklarından daha uzun süre çalışırlar. Değişimin yaşandığı durumlarda gruplar birleşerek örgütün ayakta kalması için çaba gösterirler (Handy, 1995: 19).

Bu kültürün avantajı, yapılan işler konusunda işgörenlerin alanlarında iyi olması ve dolayısıyla kaliteli ürünler elde edilebilmesidir. Yapılacak işler tanımlanmıştır, belirli prosedürler getirilerek standardizasyon sağlanmıştır. Ancak bu kültürün en önemli dezavantajlarından biri, herkesin ne yapacağı belirli olduğu için, hiç kimse nasıl daha iyi olabilir sorusunu sormamaktadır, yaratıcılık iş bölümlemeleriyle ortadan kaldırılmıştır.

Hofstede'nin yaptığı araştırmanın diğer bir sonucu, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda kaygı düzeyi yüksektir, değişime karşı yüksek duygusal tepkiler söz konusudur, yüksek iş stresi yaşarlar. İşgörenler riskten kaçınmayı tercih ederler, bireysel ilerlemeler için çok fazla çaba göstermezler. Örgüt kuralları ihlal edilemez (Hofstede, 1980: 122-123). Rol kültüründe de değişimden kaçınma, verilen emirlere ve kurallara uyma söz konusudur. Her şey bir düzen dahilinde gerçekleştirilir. Görevler vardır, herkes görevini yerine getirir. Bu benzer düşüncelerden yola çıkarak, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda rol kültürünün de yer alabileceği düşünülebilir.

Hofstede'in yaptığı araştırmaya göre Türkiye, belirsizliğe toleransın düşük olduğu ülkeler arasındadır. Bu durumda Türkiye'de bulunan bazı örgütlerde rol kültürü ile karşılaşmak olasıdır.

1.3.4.1.3. İş Kültürü (Athena)

İş kültürü, yönetime farklı bir bakış açısı getirmiştir. Yönetim, başarı ve devamlılıkla ilgili sorunların çözümünün temeli olarak görülmektedir. Bu kültüre sahip bir örgütte öncelikle sorunlar tanımlanır; daha sonra sorunun çözümü için gerekli kaynaklar tahsis edilir; çözümleyici adamlar grubu, makineler ve para verilir ve çözüm için beklenir. Sonuçlar veya çözülen problemler açısından gerçekleşen performans değerlendirilir (Handy, 1995: 21).

Bu kültürün sembolü filedir. Çünkü belirli kümeler veya problemlere odaklanmak yerine örgütsel sistemin farklı bölümlerinden kaynaklar kullanılmaktadır. Bu kültürde güç, Rol kültüründe tepede veya Güç kültüründe merkezde bulunduğu gibi değil, filenin kesişme noktalarında bulunmaktadır. Ayrıca bu örgütler şebeke örgütlerdir, küçük birimlerle birbirine bağlıdırlar, her birim kendi kendine hareket eder ancak en geniş stratejilerde spesifik bir sorumluluğa sahiptirler. Bu kültürde yöneticinin insanları etkileyebilmesi için kabiliyete, yaratıcılığa, modern bakış açısına ve yeni sezgilere ihtiyacı vardır. Bu kültür, yeniliğin parladığı, yaratıcılığın ilk sırada olduğu bir kültürdür (Handy, 1995: 22).

Bu kültürün hakim olduğu bir örgütte eğer yapılan iş biliniyorsa, çalışmak daha zevkli hale gelebilir. Tüm grupların ortak amaçları olduğunda, gayret hissi ve katılım bağlılığı oluşur. Grubun, 'sorunun çözümü' olan bir ana amacı vardır. Burada işgörenler istekle çalışırlar ve kararları ortak alırlar. İlk iki modelde karşılaşılan kişisel çatışmalara bu kültürde çok az rastlanır. Ortak amacı olan bir grupta önderlik savaşı oldukça az rastlanan bir sorundur. Buna karşın, bu grupta olgun bir saygı, uyum ve insanların önüne dert çıkarmaktan çok onlara yardım etme eğilimi yaygındır. Herkes belli bir amaca yönelmiş komandodur. Ayrıca rol kültüründe kurul olarak adlandırılan birimler, burada ekip adını alır.

İş kültürünün olduğu bir örgütte uygun kaynaklar bir araya gelirken, doğru insanlarda örgütte doğru yerlere yerleşirler ve birlikte çalışırlar. Dolayısıyla bir takım kültürü oluşur. Kademe farklılıklarının olmadığı, herkesin eşit olduğu bir takım çalışması eğilimidir. İş kültürü ile her bir bölüm içerisinde en iyi bütünlük oluşturularak örgütsel bütünlük sağlanır ve örgütsel amaçlar gerçekleştirilir. Bunun

sonucunda ise “ürün” ortaya çıkar. Ancak bu kültürün tek olumsuz yönü ise maliyetli bir kültür olmasıdır. Çünkü bu kültürde her şey profesyonelce çözülmeye çalışılır. Sorunlar üzerine tartışılır ve en iyi çözüme ulaşılmaya çalışılır. Ancak harcanan zaman da bir maliyet unsuru olduğu için örgütün bu kültürü uygularken çok dikkatli olması ve her şeyi zamanında en etkin şekilde gerçekleştirmesi gerekir.

Kriz gibi çabuk hareket edilmesi gereken dönemlerde uyulması zor bir kültürdür. Bu kültürde en iyi karara ulaşılmaya çalışılır ve kararların alınması uzun zaman gerektirebilir. Ayrıca işgörenlerin alanlarıyla ilgili yeterince bilgiye sahip olmaması durumunda başarısızlık sonucu muhtemeldir. Ancak örgütün, herkesin kendi alanıyla ilgili, tüm bilgileri takip eden işgörenlerden oluşması durumunda ciddi ve uzun dönemli başarıya ulaşmak olasıdır.

Uzun süre bu modeli kullanan örgütlerin önemli bir sorunu, grup halinde çalışanların bir süre sonra orta yaşa gelmesi ve daha düzenli, tek düze bir iş ve daha çok kişisel güç istemesidir. Bu da örgütlerin farklı kültürlere kaymalarına ve kültür çatışmalarının yaşanmasına neden olmaktadır.

1.3.4.1.4. Kişisel Kültür (Dionysus)

Diğer üç kültürde kişiler örgütlerin çalışanlarıdır: İlişkilerin şekli değişebilir fakat orada kişilerin bulunma nedeni örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak ve örgütte yaptığı şeylerden ücret almaktır. Ancak bu kültürde örgütün var olma nedeni kişilerin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır. Çok seyrek olarak görülen bu kültür değerlerine bağlı bireylerde görülür. Bu kültürün odağı kişidir. Örgütlerde amaçlar kolektif bir nitelik taşıdığından, bu kültür çoğu örgütte görülmez. Daha da ileri olarak, kontrol mekanizmaları hatta yönetim hiyerarşisinde bu kültürün varlığı söz konusu değildir (Handy, 1995: 25).

Bu kültürün simgesi, dairesel bir şekil içinde yer alan birbirinden uzak noktalardır. Bir iki nokta gruptan ayrılrsa bile işin şekli pek değişmez. Çünkü bireyler zaten birbirlerine tümüyle bağlı değildir. Profesyoneller tarafından tercih edilen bu kültürde kişiler kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar. Kendilerini kimsenin adamı olarak hissetmezler. Ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir örgüt

bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerini bu örgüt için kullanırlar (Handy, 1995b: 34).

Bu kültürde işten çıkarma, para kesintisi uygulama veya herhangi bir biçimde ceza vermeye kalkışma, yöneticinin yetki sınırlarının çok uzağındadır. Terfi ve seçim gibi karar vermeyi gerektiren bazı konular bile, birbirine tümüyle eşit insanların oluşturduğu gruplar tarafından gerçekleştirilir. Ancak bu modelde beraberliğin devamını sağlamanın ve uyumu korumanın son derece güç olduğu da bir gerçektir.

Bu bağlamda Hofstede'nin yaptığı araştırmanın diğeri bireycilik/kolektivizm özelliği, Handy'nin ortaya koyduğu Kişisel kültüre paralellik göstermektedir. Bireycilik, belirli bir toplumda topluluk veya bireyler arasındaki ilişkileri tanımlar. Bazı kültürlerde bireycilik kutsanır ve mutluluğun kaynağı olarak görülür. Bireyciliğin hakim olduğu toplumlarda herkes ben merkezlidir. Bireyci toplumlarda yer alan örgütlerin çalışanları ise daha çok bireysel başarıya önem verirler. Kendi kazançları her şeyden önemlidir. Örgüt içinde kurulan ilişkiler de kâra dayalıdır. Böyle bir toplumun üyeleri örgüt içerisinde var olan kuralları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilir veya bu kurallara uymayabilirler (Hofstede, 1980: 213-218). Kişisel kültürde de bireycilik özelliğinden bahsetmek mümkündür. Kişisel kültürde de kişilerin kendi amaçları, ihtiyaçları, değerleri ön plandadır. Örgütleri de kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir araç olarak görürler.

Hofstede'nin yaptığı araştırma sonucunda Türkiye bireyselliğın düşük, kolektivizmin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almaktadır. Bu durumda Türkiye'de, kişisel kültürün yer aldığı örgütlerle karşılaşılmasının çok güç olduğu sonucuna varılabilir.

Tüm bu farklı kültürleri değerlendirdikten sonra şöyle bir sonuca varılabilir; yönetici kendini bu dört kültüre de yakın hissedebilir, birden fazla kültürü uygulayabilir. Ancak önemli olan, durumun gereklilikleri ayrıntılı bir şekilde analiz edildikten sonra uygun olan kültür veya kültürlere karar verilmelidir.

Farklılık, örgütün sağlığı için gereklidir. Tektanrıcılık birçok örgüt için yanlış bir eğilimdir ve olumsuz sonuçlar yaratır. Ancak tanrıların seçimini rastgele yapmak

da en az tek tanrıcılık kadar zararlıdır. Yanlış yerde yanlış tanrı sıkıntı ve verimsizlik demektir (Handy, 1995b: 47).

1.3.4.2. Quinn ve Cameron Modeli

Bir başka örgüt kültürü modeli, Quinn ve Cameron Modeli'dir. Bu modelin amacı, örgütün amaçlarını, örgütün yaşam evrelerini saptamak, örgütsel kalite, liderlik rolleri ve yönetim becerileri gibi örgütsel olayları anlamaya yardımcı olmaktır. Quinn ve Cameron'ın "rekabetçi değerler modeli" (competing values framework) adını verdikleri bu yapıda, bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer tarafta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksenini kesmesiyle ortaya çıkan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Daft, 2004: 367; Jones vd., 2005: 364). Bu örgüt kültürü tipleri Şekil 2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgüt Kültürü Tipleri

Kaynak: JONES, Renae A., Nerina, L. JIMMIESON ve Andrew GRIFFITHS. (2005). *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, Journal of Management Studies, Vol: 42, No: 2.

Quinn ve Cameron, her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Quinn ve Cameron (1999),

örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrazi kültür (girişimcilikle nitelenen ve resmi olmayan/bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) tipine sahip olduklarını belirtir. Organizasyonlar geliştikçe klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde çile hissi, güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa meydana gelir. Büyüyen ve karmaşıklaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilememesi söz konusu olur. Örgüt kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur. İşlerin belirli bir düzen içinde yapılmasına, biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece bürokrasi kültürüne bir kayma oluşur. Bürokrasi yönü sonunda piyasa (amaç) kültürüne (rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanma) kayarak örgüt gelişimini tamamlar (Ergün, 2008: 266). Bahsedilen dört kültür tipi aşağıda ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

1.3.4.2.1. Klan Kültürü

Şekil 2.'deki sol üst çeyreği ifade eden klan kültürü, çalışma ortamında aile ortamı gibi arkadaşlık ortamı hakim olan kültürdür. Yöneticiler ebeveyn ve mentor rolünü üstlenmişlerdir. Kuruma bağlılık, geleneksellik, dürüstlük oldukça yüksektir. Takım çalışması, katılımcılık, uzlaşma ve insan kaynakları geliştirmede uzun dönemli çıkarlar ön plandadır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 166).

Örgüt, sadakat ve gelenekle bir arada tutulur. Organizasyonda moral önemli bir unsurdur ve organizasyon yüksek uyumlu bireysel gelişimin uzun dönemli faydasını vurgular. Organizasyon takım çalışmasına dayalı primi, katılımı ve fikir birliğini yerleştirir (Slocum ve Hellriegel, 2007: 110).

Klan kültürünün baskın nitelikleri; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması ve aile bilincidir. Bu kültürde liderler danışman, kolaylaştırıcı, atalık rollerini üstlenirler. Önem verdikleri stratejik nokta ise insan kaynaklarının gelişimi, bağlılık ve moraldir (Eren, 2001: 149). Ouchi, klan kültürünün olumlu özelliklerine rağmen

bu kültürde dışarıdaki yabancılardan korkma eğiliminin bulunduğunu savunmaktadır (Erdem, 2007: 66).

1.3.4.2.2. Adhokrasi Kültürü

Dinamik, girişimci, yaratıcı bir iş ortamı vardır. İnsanlar samimi ve risk alan yapıdadır. Yöneticiler yenilikçi ve risk alan insanları teşvik eder, göz önünde bulundurur, önem verir. Denemeye cesaretlendirme ve yenilik yapma bu tür kurumların özelliğidir. Uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar bulmaya odaklanır. Kurum bireysel girişim ve özgürlüğü teşvik eder (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 166).

Adhokrasi kültürü; dinamik, girişimsel ve yaratıcı işyerleri olarak karakterize edilir. İnsanlar boyunlarını dışarı çıkarır ve risk alırlar. Etkin liderlik, yenilikçi, öneşzili ve risk odaklıdır. Organizasyonu bir arada tutan bağ, yenilik ve deneyime olan bağlılıktır. Yeni meydan okumalarla karşılaşma ve değişime hazır olma önemlidir. Başarının anlamı, eşsiz ve orijinal ürünler ve hizmetler üretmektir (Daft, 2007: 246).

1.3.4.2.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir (Eren, 2001: 150). İşgören bağlılığı düşüktür ancak, bu tür kültürlerde uyum, benzerlik ve işbirliği üyeler üzerinde daha önemlidir. Bu tür kültüre sahip örgütler genellikle yüksek derecede bütünleşme ve verimlilik sayesinde başarılı olurlar (Daft, 2007: 248).

Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Ouchi'e göre bürokratik mekanizmalar kişiye şunu söyler: "İsteddiğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için

para ödüyöruz". Yine yazara göre bürokratik mekanizma yabancılaşmayı, otonomluk duygusunun azalmasını ve amaçsızlığı doğurur (Erdem, 2007: 66).

1.3.4.2.4. Pazar Kültürü

Önceliği, işlerin yerine getirilmesine veren, sonuç odaklı örgüt kültürüdür. İnsanlar sürekli rekabet içerindedir. Yöneticiler, zorlu, yetiştirici ve rekabetçi, sert ve talepkardır. Uzun dönemli odak noktası, rekabetçi aksiyonlardır (Kayalar ve Özmutaf, 2007: 166). Pazar kültüründe, örgütle işgören arasındaki ilişki sözleşmeye bağlıdır. Kişiler belli bir düzeyde performans göstermekle sorumludurlar, örgütte söz verilen ödülleri vermekle yükümlüdür. Yüksek performans sonucu büyük ödüller söz konusudur. Örgüt kişinin güvenliği için söz vermezken, işgörenlerde bağlılıkla ilgili herhangi bir taahhütte bulunmazlar (Slocum ve Hellriegel, 2007: 111).

Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kâr ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar. Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Nam ve başarı bu kültürde önemlidir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur (Erdem, 2007: 66).

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, bulunduğu örgütsel çevre içerisinde kontrol, koordinasyon ve bütünleştirme gibi çok mühim işlemlere sahiptir. Örgütler kendi hiyerarşisini belirlerken, bir kişinin gücü nasıl kazanacağı, nasıl sürdüreceği sorularına örgüt kültürüne dayanarak yanıtlar verirler. Her grup hangi davranışın güç ve statü sağlayacağını, hangi davranışlarının statü kaybettireceğini veya hangi davranışların ödüllerle sonuçlandırılacağını veya cezalandırılacağını örgütsel kültür sayesinde öğrenebilir. Bunlarla birlikte örgüt kültürünün şekline bağlı olarak oluşan farklı psikolojik atmosferlerden bahsetmek mümkündür. Oluşan bu atmosferler işgörenlerin duygu durumunu etkileyen; çalışanların etkili ve verimli çalışmasına ya da çalışmamasına neden olabilecek bir zemin hazırlarlar. Dolayısıyla örgüt kültürü, tek taraflı etken değil, hem işgörenleri hem de örgüt başarısını etkileyen çift taraflı bir etkidir. Kültür olgusuna bu açıdan yaklaşıldığında, üzerinde ayrıntılı analiz yapmanın ne kadar mühim bir işlem olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu kültür sınıflamalarıyla birlikte açıklığa kavuşturulmamış, söylenilmesinden kaçınılan ancak varlığını gizli bir şekilde, bazen de alenen sürdüren bir kültür türü, korku kültürüdür. Yapılan sınıflamalarda; gerek Handy'nin yaptığı sınıflamada Güç kültüründe görülebilecek, gerekse Quinn ve Cameron'ın ortaya koyduğu kültür tiplerinden Hiyerarşi kültüründe karşılaşılabilecek korku kültürü, örgüt kültürü tipolojisinde yer almamaktadır. Ancak örgütlerde yer alan korku kültürü örgütü her anlamda etkisi altına alabilmektedir. Kültürün, bu kadar önemli olduğu durumda örgütlerde korku kültürünün yaratacağı etkileri göz ardı etmek, örgütler için başarısızlığa doğru adım atmak olacaktır. Bu açıdan korku kültürünün ne olduğu ve yaratacağı etkiler üzerine ayrıntılı incelemeler yapılması ise örgütler için başarıya adım atmak olacaktır.

1.4. KORKU KÜLTÜRÜ

Örgütlerde bazen açıkça var olduğu söylenmeyen, ancak gizli bir şekilde varlığını koruyan diğer bir kültür, korku kültürüdür. Korku kültürü bir yaşam felsefesidir. Bu kültürde ezenler ve ezilenler vardır. Zorlayıcı ve korkulacak bir güç olmadıkça insanların ve kuralların hesaba alınmadığı kültürdür. Ortamda korku varsa bu korkunun kaynağına saygı duyulur. Eğer ortamda korku yoksa kişilerin insan olarak değeri yoktur, kurallara uyma zorunluluğu duyulmaz. İnsanın özü, onuru, tekliği önemsenmez; önemli olan güçtür (Cüceloğlu, 2002: 196).

Korku kültürü, örgüt içerisinde kendini yönetsel uygulamalarla gösterir. Korku kültürüne dayalı bir yönetim anlayışının temelinde insana bakış açısı yer almakta ve bu durum korku kültürüne dayalı yönetim anlayışını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, yöneticinin insan doğasını algılama şekli ve bu doğrultuda kullandığı yöneticilik tarzı yönetim şeklini etkileyecektir.

İnsan doğasına ilişkin temel varsayımlarıyla korku kültürü, bir örgütün yönetim modelini paternalist bir çerçeveye yerleştirir. Buna göre, örgütte tek kişinin söz sahibi olduğu veya tek kişinin örgütteki kararlara hakim olduğu bir durum söz konusudur (Aykaç, 1999: 51).

Korku kültürünün egemen olduğu bir örgütte örgütsel adalet kavramı da tartışmalıdır ve çalışanlar adalet dağıtıcı mekanizmanın işlevselliğini bir kişiye, yani otoriteye bağladıklarından dolayı adaletin gerçekleşebileceğine olan inançları da hayli düşüktür. Çünkü korku kültüründe adalet, etik standartlardan çok, otoriteye yakınlık gibi sübjektif birtakım ilkelere göre dağıtılma özelliğine sahiptir. Bu nedenle kişilerin örgütsel adaleti bir eşitsizlik durumu olarak algılamaları mümkündür. Nitekim Leventhal, uygulamaya yönelik adaletin algılanmasında önemli etkiye sahip altı süreç belirlemiştir. Buna göre, çalışanlar süreklilik ve tutarlılık içeren, doğrulanabilir, ön yargılardan bağımsız, herkesin yer aldığı ve etik standartlara uygun uygulamaları daha adil olarak değerlendirme eğilimindedirler. Korku kültüründe ise etik standartlar değil, korkuyla beslenen yakınlık ilişkileri, devredilen sorumluluklar ve sen-ben anlayışı içerisinde değerlendirilen beklentiler söz konusudur (www.sabem.saglik.gov.tr).

Machiavelli 'Prens' isimli kitabında “korkutulmaktansa sevmek mi daha iyidir, yoksa tersi mi?” sorusunu şöyle yanıtlamıştır: “Kişi, her ikisini birden ister; ama bunları bağdaştırmak zor olduğu için, ikisinden birinin olmaması gerekiyorsa, sevmektense korkulmak çok daha güvenlidir. Çünkü insanlar hakkında genel olarak şu söylenebilir: Nankör, gelgeç gönüllü, sahtekar ve hilebaz olurlar, tehlikeden kaçır, kar peşinde koşarlar; tehlike çok uzakta olduğunda, onların iyiliği için çalıştığın sürece bütünüyle senin yanındırlar, sana kanlarını, mallarını, yaşamlarını ve çocuklarını sunarlar; ama tehlike yaklaştığında, senden yüz çevirirler. İnsanlar, kendini sevdiren birisini mağdur etmeyi, korku uyandıran birisine oranla daha az önemserler; çünkü sevgiyi hatır bağı ayakta tutar; insanlar kötü oldukları için, kişisel çıkarlarının söz konusu olduğu her fırsatta, bu bağ kopar; oysa korku, insanı hiç terk etmeyen bir ceza korkusuna dayanır”.

Aristokrat yahut zenginlerin oluşturduğu sınıfı öne çıkaran Sparta'ya göre de “İnsanlar doğuştan ne iyi ne de eşittirler, yalnız güçlü ve güçsüzler vardır, güçlüünün güçsüzü yönetmesi, ezmesi tabiat gereğidir ve doğrudur, insan haklı olmaya değil, kuvvetli olmaya bakmalıdır.” (Fındıkçı, 2009: 94).

Ancak örgütsel davranış alanında literatür incelendiğinde Machiavelli'nin ve Sparta'nın aksine böyle bir örgütsel ortamın olumsuz sonuçlar doğuracağı, artık insanların daha bilinçli olduğu ve sadece bedenlerini değil ruhlarını da doyurmaya çalıştıkları savunulmaktadır. Örneğin, Toktamışoğlu ve Auf (2002) korku kültürünü kullanmanın “kötü” yöneticiliği ifade ettiğini öne sürmüşlerdir. Yazarlara göre yöneticiler takdir, övgü ve teşekkür kullanmakta cimri olmalılar. Bunları kullanmak gerektiğinde ise kendileri için kullanabileceklerini savunmaktadırlar. Ancak, azarlama, korkutma ve tehdit etmenin verimliliği arttırmak için kullanılabilir akılcı ve etkili bir yöntem olduğunu ve bununla ilgili olarak da Türk atasözlerinden “Nush ile uslanmayı etmeli tekdir, tekdirden anlamayanın hakkı kötektir.” sözüyle açıklamaya çalışmışlardır. Korkunun insanları bir işe motive etmenin ve sonuç almanın en etkili, en kolay ve en ucuz yolu olduğunu; korkuyla insanları kölelerimiz haline getirebileceğimizi söylemişlerdir. İnsanı daha çok X kuramında bahsedildiği gibi ele almışlardır. Ayrıca çalışanların yöneticilerini unutmamalarını sağlamak için onlara ödül yerine bol bol ceza verilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Tüm bunlar gerçekleştirildiğinde ise kötü bir yönetici olabilmek için gerekli olan her şey yapılmış olacaktır. Ayrıca gücün nereden kaynaklandığının önemli olmadığını, önemli olanın gücü kullanma şeklinin olduğunu savunmaktadırlar. Bu anlamda önerdikleri, “gücünüzü kullanırken emretmelisiniz” şeklindedir. Yöneticilerin gücü tamamen kendi yararları için kullanmalarını önermektedirler.

Cüceloğlu (2002: 145), korku kültürünün oluşumunda bireyler arasında kullanılan farklı iletişim şekillerinin farklı ortamlar yaratacağını savunmuş ve bununla ilgili bir iletişim matrisi oluşturmuştur. Bu iletişim matrisi ortam boyutu ve birey boyutu olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Birey boyutunda kişinin özbenliğinin durumu belirtilmektedir. Bu boyutta kendini olumlu gören özbenlik bilinci (+), olumsuz gören özbenlik bilinci (-) ile gösterilmiştir.

Tablo 2. Üst-Ast İletişim Matrisi

Ortam – Birey Etkileşimi		ORTAM	
		(Kuralları koyan olarak)	
		Üst	
		Olumsuz (-) (1)	Olumlu (+) (2)
B İ R E Y (Amirin Muhatabı)	Olumsuz (-)	KORKU (-) (-) (3)	HAYAL KIRIKLIĞI (-) (+) (4)
	A s t Olumlu (+)	ÖFKE (+) (-)	HUZUR (+) (+)

Kaynak: CÜCELOĞLU, Doğan. (2002). *İletişim Donanımları*, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Matrisin (1) numaralı bölümünde, (amirin muhatabı olan) ast da, (ortamı, kuralları koyanı temsilen) amir de korku kültürünü benimsediğinden ilişki “Korku” olarak tanımlanmaktadır. Yönetici çalışanlara değer vermemekte, çalışanlarda zaten kendilerini değersiz hissetmektedirler. Dolayısıyla yöneticinin davranışları normal karşılanır ve bundan rahatsızlık duyulmaz.

(2) numaralı bölümde, ast korku kültürünü benimsemişken, amir değerler kültürüne sahip ve ona göre davranmaktadır. Sonuç her ikisi açısından da “Hayal Kırıklığı”dır. Ast amirinin davranışını, benimsediği korku kültürü çerçevesinde değerlendirerek onun acizliğine hükmetmiş, şaşırılmış ve saygı göstermeye değer bulmamaktadır. Amir de hayal kırıklığı içindedir, astına normal bir davranış göstermiş, karşılığında sayılmama olarak yanıt almıştır (www.caginpolicisi.com.tr).

(3) numaralı bölümde ast, değerler kültürünü benimsemiş ve ona uygun beklenti içerisinde, üst (amir) ise korku kültürünü benimsemiş ve gösterdiği davranışlar bu doğrultudadır. Bu durumda ortaya çıkan ise “Öfke”dir. Ast, kendisinin bir değere sahip olduğunu bilmekte, özgüven sahibi olduğundan beklentisi bu yönde olmakta, koşulları belirleyen üst ise korku kültürü davranışı gösterdiğinden

beklentiler çatışmakta ve ortaya öfke çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun uzun süre devam etmesi olanaksızdır.

(4) numaralı bölümde ise hem ast hem de üst değerler kültürünü benimsediğinden ve ona uygun davranış gösterdiğinden ortaya “Huzur” çıkmaktadır. Çalışan, kendisinin var olduğuna, doğal, değerli, güçlü ve güvenilir, sevilmeye layık olduğuna inanır. Aynı zamanda yöneticisini de kendi gibi değerli görür. Her iki taraf da hiçbir zorlama olamadan birbirine doğal olarak saygılı ve yardımcıdır. Her iki taraf da yükümlülük ve sınırlarını sağlıklı olarak değerlendirdiklerinden herhangi bir sorun çıkmamaktadır.

Görüldüğü gibi Cüceloğlu'nun ortaya koyduğu iletişim matrisinde korkuyu oluşturan durum, hem işgörenin kendisini değersiz görmesi, yöneticilerin de işgörenleri değersiz olarak algılamasıdır. Ancak burada önemli olan konu, işgörenlerin kendilerine değerli olarak davranan yöneticilerine saygı göstermemeleri, sürekli bir otoriteye ihtiyaç duymalarıdır. Bu da insan yaşamında bir paradokstur.

1.4.1. Korku Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Korku kavramı ilk insanlardan bu yana var olan bir kavramdır. İnsanlar bilmedikleri, anlayamadıkları, açıklayamadıkları şeylerden korkarlar. İlk insanlar da çevrelerinde olup bitenleri tam olarak anlayamadığı için ateşten, güneşten, vahşi hayvanlardan vb. şeylerden korkmuşlardır. Bu anlamsızlıklar açıklanabilir duruma geldiğinde ise bunlara karşı hissedilen korkular giderek azalmaya başlamış olmakla ulaşılan yeni belirsizlikler yeni korkuları doğurmaya devam etmiştir.

Bu bağlamda korku, insan için bir varoluş tepkisidir, olası ya da mevcut tehditlerin verebileceği zarardan korunmak için bir gerekliliktir. Aksi takdirde, kimi zihinsel rahatsızlıklarda görüldüğü biçimde korkusuzlaşan bir birey, kendini akılcı olmayan riskler içinde bulabilir. Diğer yandan bireyin korkuları belirli bir sınırı aştığında ise birey faaliyet gösteremez hale gelmektedir.

İnsanlar tarih boyunca yaşadıkları olaylara paralel olarak farklı korkularla yüzyüze gelmişlerdir. Sıcak, soğuk gibi doğal şartlardan, onlara saldıran yırtıcılara

kadar uzanan korkular bölgesel farklılıklar da gösterebilmiştir. Bunlardan birçoğu çevrelerinde yaşanan değişimlerden kaynaklanmıştır. Bu anlamda sosyal bir canlı olan insanlar, doğası itibariyle yalnız kalmaktan içgüdüsel olarak çekindikleri için grup halinde hareket etmeye başlamışlardır. Toplu şekilde hareket ettiklerinde dış unsurlara karşı duydukları korku azalmaktadır³. Gruba dahil olmak korkuyu azaltan bir unsur olduğu için insanlar zamanla bir arada yaşamaya, üretmeye ve tüketmeye başlamışlardır.

Korkunun örgütlerde varlığı da, insanların birlikte yaşamaya başlama ve çalışma zorunluluğunun ortaya çıkmasıyla belirgin bir hal almış, ekonomik sistem insanları, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çalışmaya zorlamıştır. Bu dönemde işçiler, neredeyse tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında ve otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. İşlerin yapılmasında zor kullanmak yerleşmiş bir adetti. Herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı; yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi (Ertürk, 2006: 98).

Bu sistem içerisinde insanlar iş bulabilme kaygısı, işi elde ettikten sonra ise bu işi kaybetme kaygısı yaşamaktaydılar. Bir işe sahip olmak, insan yaşamında bu kadar büyük bir öneme sahip iken, insanların örgütlerde çok rahat, istedikleri gibi davranmaları beklemek mümkün değildi. Çünkü örgütte otoriteye sahip biri/birileri vardı. Bu kişiler örgütün temel amacını gerçekleştirmek için gerekenleri yapmakla yükümlüydüler. İşgörenlerde bu doğrultuda örgütün amacını gerçekleştirebilmek için otoriteye sahip kişilerin verdikleri görevi yerine getirmekle sorumluydular. Verilen görevi yerine getirmemeleri durumunda ise farklı yaptırımlarla karşılaşabilirler ve hatta işgörenler için en kötü yaptırım olan işten çıkarılmayla da yüz yüze gelebilirlerdi.

Yaşanan bu gelişmeler, bireylerde zamanla bir genellemenin oluşmasına yol açmıştır; yöneticiler önemli kişilerdir, bütün gücü ellerinde tutarlar ve istedikleri

³ İnsanların bir gruba dahil olması, kişilerin çevreye karşı kendilerini güvende hissetmesine neden olmasına rağmen, grup aynı zamanda kişiler için bir korku unsuru olması bir paradokstur. Bunun nedeni ise, grubun kendi içinde kuralları olması ve bu kurallara uyulmaması durumunda grubun dışında kalma korkusu yaratmasıdır.

anda her şeyi yapabilirler. Bu düşünce şekli örgütlerde korkuyu ortaya çıkaran unsurlardan biri olmuştur. Kişiler birebir yöneticileri ile kötü bir olay yaşamasalar dahi dolaylı öğrenmeler sonucu otoriteye boyun eğme, onun istediği şekilde hareket etme davranışlarını göstermeye başlamışlardır⁴.

Klasik yaklaşımın ortaya çıkması ile örgütlerde insan unsuru sistem içerisinde makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayımı oluşmuştur (Koçel, 2005: 218). Bu yaklaşıma göre yönetici, örgüt içinde emir verme yetkisine sahip kişidir. Örgütte karar verme yetkisi sadece yöneticide toplanmıştır (Şimşek, 2005: 74). Yöneticilerin örgüt üyeleri olarak işgörenler hakkında sahip oldukları görüş, düşünce, varsayım ve değer yargıları çoğu kez bir takım önermeler şeklinde ifade edilebilir. Tipik olmaları açısından şu iki örnek verilebilir: “Başında amiri bulunmayan işgören oyuna dalar.”, “Bir işin mükemmel olmasını istiyorsanız kendiniz yapınız.” (Şimşek, 2005: 39). Bu tür düşüncelere sahip yöneticiler, sıkı denetimin yapılması gerektiğini düşünüyordu. Böyle bir ortamda işgörenler ise her an izlendiklerini, hata yaptıklarında cezalarla ve hatta onlar için en kötü yaptırım olan işten çıkarılmayla karşılaşacaklarını biliyorlardı.

Böyle bir ortamda bulunmak dahi, kişilerde her an izlendikleri duygusu oluşturduğu için örgüt artık işgörenler için bir korku kaynağı haline dönüşmüştür. Bu tür örgütler İngiliz Mimar Jeremy Bentham'ın 1785 yılında tasarlamış olduğu ve M. Foucault'nun da üzerine düşünceler belirttiği Panoptikon hapisanesine benzetilebilir. Panoptikon'un temelinde yatan ilke, tek odalı hücrenin içindeki sakine saklanacak hiçbir yer bırakmaması, buna karşılık dış cephedeki duvarın

⁴ Kafese beş maymunu koyarlar. Ortaya da bir merdiven ve tepesine de ipe muzları asarlar. Her bir maymun merdivenleri çıkarak muzlara ulaşmak istediğinde dışarıdan üzerine soğuk su sıkarlar. Her bir maymun aynı denemeye girdiğinde çok soğuk suyla ıslatılır. Bütün maymunlar bu denemeler sonunda sırsıklam ıslanırlar. Bir süre sonra muzlara hareketlenen maymunlar diğerleri tarafından engellenmeye başlanır. Suyu kapatıp maymunlardan biri dışarı alınıp yerine yeni bir maymun koyulur. İlk yaptığı iş muzlara ulaşmak için merdivene tırmanmak olur; fakat diğer dört maymun buna izin vermez ve yeni maymunu döverler. Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir ve merdivene ilk yaptığı atakta dayak yer. Bu ikinci yeni maymunu en şiddetli ve istekli döven ilk yeni maymundur. Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir. En yeni gelen maymun da ilk atağında cezalandırılır. Diğer dört maymundan yeni gelen ikisinin en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiç bir fikirleri yoktur. Son olarak en baştaki ıslanan maymunların dördüncüsü ve beşincisi de yenileriyle değiştirilir. Tepelerinde bir salkım muz asılı olduğu halde artık hiçbiri merdivene yaklaşmamaktadır. Neden mi? Çünkü burada işler böyle gelmiş ve böyle gitmelidir. İşte bu nokta *organizasyonel dolaylı öğrenmenin* başladığı yerdir (Us, 2007: 81).

penceresinden gelen dış ışığın kuledeki nöbetçilere mahpusun her hareketinin bir silüetini izleme olanağını sağlamasıydı. Bentham'ın yaklaşımına göre, gözlemlenen her yanlış davranışının ceza getireceğini bilen, ama davranışlarının aslında ne zaman gözlemlendiğini bilmeyen mahpusun, aklını başına toplayarak her zaman izleniyormuşçasına davranmaktan başka seçeneği yoktu. Böylece mahpus bizzat kendi hareketlerini kollamak durumunda kalacaktı (Foucault, 2006). Örgütlerde de gerçekleştirilmek istenen böyle bir yapıydı. İşgörenler mahpuslar gibi her an izlendiklerini bilmeli, yanlış bir davranışlarının ise cezalarla sonuçlanacağını farkına varmalarıydı.

Örgüt çerçevesinde kişilerin korkularını açıklamada köle ve efendi⁵ olarak işgören ve yönetici görüşü de anlamlı bir çıkarımdır. Bu görüşe göre cezalandırma ve korku birbiriyle ilişkilidir ve örgüt üyelerinin bilinçaltında huzuru bozmaktadır. Çünkü stres altındaki yöneticiler işgörenler üzerinde bilinçsiz bir şekilde çeşitli cezalandırma güçlerini kullanabilirler. Fakat cezalandırma olmasa da işgörenlerin yöneticiden korkması ise bir paradokstur (Appelbaum vd., 1998: 114).

Bu paradoksun nedeni, reel korkunun zamanla yerini “nevrotik korku”ya bırakmasıdır. Başlangıçta korku(tma) belli araçlarla, tehdit, cezalandırma şeklinde oluşturulurken, zamanla bu duygu insanda yer etmeye başlar. Öyle bir noktaya gelinir ki, korkunun ortaya çıkması için artık gerçek araçlara ihtiyaç kalmaz. Kişi otoriteyle özdeşleşmiştir artık. Bir kere bu özdeşlik kurulduktan sonra otorite hep içte taşınır. Otoriteyle özdeşleşmek onun gibi düşünmeyi getirir. Kişi artık kendini bir güç olarak göremez; karar vermek, eylemde bulunmak otorite tarafından kabul görebilecek ölçüler içinde gerçekleştirilir. Böyle bir durumda baskının açıktan yapılmasına daha az ihtiyaç duyulur. Kişiler özdeşimle birlikte içlerine yerleşmiş olan nevrotik korkuyla artık gönüllü boyun eğişe hazırdırlar (www.ufukcizgisi.org).

1.4.2. Korku Kültürünün Özellikleri

Sosyal yaşam içerisinde yaşanan korku kültürünün başlıca özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Güler, 2001: 194):

⁵ Ayrıntılı bilgi için bakınız: BUMİN, Tülin. (2001). *Hegel; Bilinç Problemi, Köle Efendi Diyalektiği, Praksis Felsefesi*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

- Korku kültüründe ilişki ağı “sen-ben” ilişkisine dayalıdır. Dostluk, sevgi, adanmışlık ve özveri adına herhangi bir değer kırımına rastlanmaz.
- Ortak tutum belirlemede ortak kararlar yerine, kimin dediği önemlidir. Kişinin konumu gereği söylediği her şey yasa niteliği taşır.
- Psiko-sosyal ilişkilerde hiyerarşik “mevki bilinci” üstündür. Bu anlamda aşağıdan yukarıya doğru hareket durağanlaşmıştır. Çoğunluğun sesi ya duyulmaz ya da önemsenmez.
- Yönetimde keyfilik, tutarsızlık ve kişisel bütünlükten yoksun bir anlayışın egemen olduğu korku kültürü insan haklarını kısıtlar.
- Korku kültüründe çıkar varsa iletişim kurulur ve bunun ötesinde iletişim kurmanın yararına inanılmaz.
- Korku kültüründe aile içi etkileşim de korkuya dayandırılır. Uyumlu kişilik, kılıbıklık ya da kölelik olarak değerlendirilir.
- Korku kültüründe ezbere yaşamak yürürlüktedir. Kişinin istekleri, özlemleri, duyguları önemli değildir. Önemli olan diğerlerinin ne dediğidir. Bu tutum ise sorumluluk ve vicdanın gelişimini önler.
- Korku kültüründe otoritenin dediğinin ezberlenmesi önem taşır. Otoriteye sahip kişi gülmez, asık yüzlü ve ciddi olmalıdır.

Bu özellikler incelendiğinde, toplumda insanların iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; otorite sahibi kişiler ve otoriteye uyan kişilerdir. Otorite sahibi kişiler olabildiğince güçlü, her yerde bu gücünü kullanan kişilerdir. Otoriteye uyan kişiler ise, otoritenin tüm söylemlerini emir olarak algılayan ve onun sözünden çıkmayan kişiler olarak görülür. Böyle bir kültürde itaat, otoriteye uyan kişiler için temel görevdir. Samimi ilişkilerden ziyade, çıkar ilişkileri hakimdir. İnsana değer verilmesi ise söz konusu değildir, değer verilen tek şey mevkilerdir.

1.4.3. Korku Kültüründe Motivasyon: Davranış Şartlandırması Yaklaşımı

Korku kültürü oluşturmak için Etki kanununa⁶ göre hareket eden yöneticinin kullanabileceği üç temel motivasyon aracı vardır. Yönetici bu araçları kullanarak işgörenlerin hareketlerine yön verebilir ve korku kültürünü tüm alanda hissettirebilir.

1.4.3.1. Olumlu Destekleme (Olumlu Pekiştirme): Arzulanan davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı suretle tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüllerin içsel nitelik taşıırken bazıları da dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödül, bireyin işi yapmaktan zevk alması, eser yaratmaktan mutluluk duyması, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olması gibi duygulardan oluşmaktadır. Dışsal ödüller ise bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadırlar (Eren, 2001: 541).

Birçok alan çalışması ve laboratuvar deneyleri, olumlu desteklemenin kullanılmasının davranışları geliştirmede etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak yapılan bu araştırmalara rağmen korku kültüründe işgörenler değersiz kişiler olarak görüldüğü için bu kişilerin genellikle bu ödüllere layık olmadığı düşünülür. Ayrıca bu pekiştirmenin kullanılması halinde işgörenlerin bu durumu doğru şekilde değerlendiremeyeceği ve her işin sonunda bir pekiştireç bekleyeceği düşünüldüğünden olumlu destekleme korku kültürünün hakim olduğu bir örgütte çok az kullanım alanı bulan, belki de hiç kullanılmayan bir pekiştirme türüdür.

1.4.3.2. Olumsuz Destekleme (Olumsuz Pekiştirme): Olumsuz destekleme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur (Eren, 2008: 603).

⁶ Psikologlar “etki kanunu” adını verdikleri bir öğrenme ilkesine inanırlar. Bu kanuna göre sonunda ödüllendirilmesi muhtemel bir hareket tekrar edilir. Ödüllendirilmeyecek veya aksine cezalandırılacak bir hareket ise tekrar edilmez.

Olumsuz desteklemede cezalar verilmez. Olumsuz desteklemede genellikle istenmeyen bir durumla karşılaşıldığında bu olumsuz durumu ortadan kaldırmak için işgörenin sahip olduğu ve fedakarlık etmek istemeyeceği şeylerde kısıtlamaya gidilir (www.pedagoji.blogspot.com). Bu duruma, primlerinde kesintiye gitmek, diğer işgörelere sağlanan yardımlardan o kişiyi mahrum bırakmak örnek olarak verilebilir. Bu durumda işgören hatasını anlayacak ve vazgeçmek istemediği yardımlardan yararlanabilmek için daha dikkatli davranmaya çalışacaktır.

1.4.3.3. Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışın ortadan kaldırılması için işgörenin cezalandırılmasıdır. Cezalandırılan işgörenin bir daha bu hatayı yapmaması beklenir. Ancak cezalandırılan işgörenin sadece hataları engellenmiş olur, istenen davranışları göstermesinde cezalandırmanın hiçbir etkisi olmaz. Hatta bazen cezalandırılan işgörelenler geçici olarak olumlu davranış gösterirken, bir süre sonra olumsuz davranışlar sergilemeye ve daha asi davranmaya başlayabilirler (Eren, 2001: 542).

Yapılan birçok çalışmada cezalandırmanın etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalara göre cezanın etkinliği cezalandırmanın şiddeti ile yakından ilişkilidir. Örneğin Boe ve Church cezalandırmanın önemini deneylerle saptamaya çalışmışlardır. Bu deneyde farelerin yiyecek alabilmek için bir düğmeye basmaları gerekmektedir. Bu basma süreci sonucunda öznenin cevap verme durumu tamamen sona erinceye kadar kademeli şekilde azalmıştır. Bastırma evresi süresince, fareler gruplara ayrılmış, farklı gruplara her düğmeye basılmasında farklı derecelerde 0-220 volt arasında elektrik şoku verilmiştir. Deney sonucunda kısa periyotlarda hafif şok alanlarda çok az değişiklik izlenmiştir. Ancak yüksek elektrik şoku alanların çok kısa sürede düğmeye basmamayı öğrendiği ve sonraki denemelere de cevap vermediği görülmüştür. Bu deney sonucunda ortaya atılan görüş ise kısa periyotlarda cezalandırma yoğun ve dayanıklı bir şekilde bastırılan davranışla sonuçlanabilir (Appelbaum vd., 1998: 114). Bu görüş bir deney sonucu ortaya atılmasına rağmen genellenebilir özelliği bulunmamaktadır. Çünkü örgütlerde bulunan öznelenler işgörelenlerdir ve onların davranışlarında önemli rol oynayan psikolojik etmenler bu deneyde seçilen özne nedeniyle gözlemlenememiştir. Dolayısıyla bu deneyden yola çıkarak işgörelenlere ağır cezalar vermek yüksek

ihtimalle çok büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Ayrıca deneyde kullanılan cezalandırma şekli doğrudan özneyi hedef alan bir cezadır. Bu tür fiziki cezalandırmanın örgütlerde kullanılması mümkün değildir, hatta bunların kullanılması hukuki yönden cezai sonuçlar gerektirmektedir.

Başaran (1991: 215), işgörenleri güdülemek için cezanın sıklıkla kullanılmasının başlangıçta başarıyı arttıracaklarını ancak bir süre sonra tamamen azaltacağını savunmaktadır. Ödülün yerinde, dozunda, zamanında kullanıldığında işgörenin olumlu örgütsel davranışının arttığını belirtmiştir. Bir güdüleme aracı olarak cezayı sürekli kullanan yöneticiye olumsuz; ödülü sürekli kullanan yöneticiye ise olumlu yönetici denilebileceğini savunmaktadır.

Ampirik çalışmalarda da cezalandırmanın korku ve agresiflik gibi karşıt davranışlar oluşturduğu savunulmaktadır (Lieberman, 1993: 261). Ancak yine de cezalandırma kullanılacaksa bazı kriterlere uygun davranmak gerekir. Örgütlerde cezalandırmanın etkili olabilmesi için uygulama şeklinin kişiden kişiye değişmeyen, aynı niteliklere sahip olması gerekir. Özellikle işgörenin kişiliği veya onuru ile ilgili bir cezalandırma olmamalıdır. Cezalar, uygun olmayan davranış gerçekleştirildikten sonra verilmelidir.

Cezalandırma ile olumsuz destekleme genellikle karıştırılan kavramlardır. İkisi arasındaki temel fark ise cezalandırmada ortama işgörenin rahatsız olacağı uyarıcılar sokulur, olumsuz desteklemede ise işgörenin sahip olduğu olumlu uyarıcılar ortamdaki çekilir.

Yönetici iş görenleri güdülemek için olumlu/olumsuz destekleme ve cezalandırmadan birini kullanmaya daha fazla ağırlık verebilir. Olumlu ve olumsuz destekleme, işgöreni olumlu örgütsel davranışa özendirme, onun olumlu örgütsel davranışını pekiştirmeyi amaçlar. Ceza ise işgörenin olumsuz örgütsel davranış yapmasını önlemeyi, yasaklamayı amaçlar.

Korku kültürünün egemen olduğu bir örgütte olumlu destekleme genellikle kullanım alanı bulamayan bir pekiştirici türüdür. Ancak olumsuz destekleme ve cezalandırma ile işgörenlerin disiplin altına alınabileceği, hata yapma oranlarının

azaltılabileceği düşünülmektedir. Ayrıca olumsuz destekleme ve cezalandırma bir anlamda yönetici için bir güç göstergesi olarak da görülebilmektedir.

1.4.4. Örgütlerde Korku Kültürünün Baskın Özellikleri

Yukarıda bahsedilen tüm hususlar dikkate alındığında örgütlerde korku kültürünün baskın özelliklerinin şunlar olduğu söylenebilir⁷;

- Korku kültüründe insanlar, otoritenin emrinde çalışan kişiler olarak görülür. İnsanların çalışmayı sevmediği, bu nedenle örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenlerin yeterli çabayı göstermek üzere zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza ile korkutulması gerektiği düşünülmektedir.
- Korku kültüründe yönetici, dediğini yaptıran, katı, kuralları olan biridir. Genellikle tüm gücü elinde tutar ve bu gücü paylaşmayı sevmez.
- Korku kültüründe iyi bir çalışan olabilmek için, başkaldırmamak, çok çalışmak ve yöneticinin emirlerine sadık biri olmak gerekir.
- Korku kültüründe insanlar, yöneticinin olmadığı zamanlarda işten kaytarırlar. Yöneticinin bulunduğu ortamlarda ise yöneticinin gözüne girebilmek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Bunun için diğerleriyle rekabet de edebilirler.
- İşgörenler, işleri cezalandırılmaktan korktukları için ve ödüllendirilmek amacıyla yaparlar. Yoksa işin gerçekleştirilmesinden dolayı tatmin duyulması söz konusu değildir.
- Görevler, otoritenin ihtiyaçları ve kararları doğrultusunda belirlenir. Görevlerin belirlenmesiyle ilgili herhangi bir sistem yoktur. Genellikle işgörelere fikirleri sorulmaz, onlardan beklenen sadece belirlenen işleri yapmalarıdır.

⁷ Örgütlerde korku kültürünün baskın özellikleri oluşturulurken McGregor'un (1970) X ve Y Kuramından, Likert'in Sistem 4 Modelinden, Handy'nin (1995) Kültür türleri ile ilgili yaptığı çalışmadan ve bu konu ile ilgili oluşturduğu "Analysing Organisational Types" adlı anketten, French ve Raven'in güç kaynakları ile ilgili yaptığı sınıflamadan yararlanılmıştır.

- Örgütte ortaya çıkan sorunlar otoriteye sahip yönetici tarafından çözülür. Sorunun çözülmesi sürecinde işgörenlerin katılımı söz konusu değildir.
- Her konuda alınacak kararlar örgütte yüksek derecede güç ve otoriteye sahip yönetici tarafından belirlenir. Yönetici genellikle kendi düşünceleri doğrultusunda, diğer işgörenlerin değerlerini dikkate almadan bu kararları verir. İşgörenlerin karar alma sürecine dahil olması mümkün değildir.

1.4.5. Diğer Korku Kaynakları

Birçok çalışmada, modern organizasyonlarda insanların korkularının tanımlanması amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre çalışma alanındaki temel korkular, hata korkusu, başarı korkusu, diğerleri ne düşünecek korkusu, belirsizlik korkusu, grup kararlarını içeren risk alma korkusu ve örgütsel değişim korkusudur (Appelbaum vd., 1998: 114).

1.4.5.1. Değişim Korkusu

Çevresel değişimler, yaşamın bir parçası olarak hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Değişimin işgörenler tarafından olumlu bir şekilde algılandığı durumlar olmasına rağmen, birçok nedenden dolayı örgütsel değişim ile birlikte korku ortamı oluşabilir. Değişim doğası gereği öngörülemez olduğu için, örgütlerde değişim önerilir önerilmez karışıklık sinyalleri verilmeye başlanır. Bundan dolayı işgörenler değişim zamanlarında korku ve başarısızlık gibi negatif gerilim ifadeleri göstermeyi öğrenmişlerdir (Mealiea, 1978: 211).

İnsanlar çoğunlukla alışageldiği gibi yaşamak ve çalışmak istediği için değişimi sevmez. Yeni değişimlerin ayak sesleri ve değişimin zorunlu hale gelmesi kişiyi şaşırtır, huzursuz kılar. Değişim karşısında ilk tepki kabuğuna çekilmektir. Sonra yeniye direnç başlar. Bu direnç giderek düşmanlığa dönüşür. Çünkü değişim yılların bilgi ve deneyimini büyük ölçüde hükümsüz kılabilir. Bir kez daha sıfırdan başlamak insanlara zor gelir (www.ekonomi.blogcu.com).

Machiavelli (2008), yeni düzen oluşturmak kadar güç, başarı şansı az ve uygulanması tehlikeli olan başka bir şey olmadığını savunmaktadır. Çünkü eski düzenden çıkarı olanların tümü değişimi isteyenlerin düşmanıdır. Yeni düzenden yararlanacak olanlar da, değişime sadece pasif bir destek sağlarlar. Bu desteğin pasif olmasının nedeni, biraz eski düzenden yana olanların düşmanlığından korkmaktan, biraz da insanların yeni ve denenmemiş şeylere karşı duydukları güvensizlikten kaynaklanır.

İşgörenler genellikle şu durumlar karşısında değişime direnç göstereceklerdir (Mealiea, 1978: 216):

- İşgörenin alışık olmadığı durumlarla ilgili olaylarda;
- Sonuçların direk işgörene fayda sağlamadığı durumlarda;
- İşgörenlerin değişime alışmasının zor olduğu durumlarda ve
- Değişimin ilk anda işgörenler tarafından uygulanmak istenmediği durumlarda.



Şekil 3. Değişime Karşı Bireysel Direnme

Kaynak: http://www.dersimizkimya.com/egitim_makal_pdf/nedendegisim.pdf

Değişime karşı gösterilen bireysel tepkiler Şekil 3.'de gösterilmiştir. Buna göre kişiler değişim durumlarında seçici dikkat ve hatırda tutma, alışkanlıklar, bağımlılık, belirsizlik korkusu, ekonomik nedenler, güvenlik ve çekilme gibi davranışlar sergilerler. Bu tepkiler aşağıda açıklanmıştır.

Seçici Dikkat ve Hatırda Tutmak: Birey değişmeye direnme yerine, gerçeği anlar ve değişimin bireysel ve örgütsel getirilerini görürse değişmeyi onaylar. Değişmeye karşı insan eğilimlerini olumlu olarak etkileyecek herhangi bir faydalı

bilgi ihmal edildiği zaman, değişmeyi olumsuz olarak etkileyecek enformasyonun etkisi başlar (www.dersimizkimya.com).

Alışkanlıklar: İşgörenler değişimin gerçekleştiğini algılayamadıkları sürece alışkanlıklarını devam ettirirler. Değişimin anlamının alışkanlıklardan vazgeçmek olduğu durumlarda işgörenler bu duruma tepki gösterirler.

Bağımlılık: Bazı işgörenlerin diğer işgörelere bağımlı olduğu görülmektedir. Bağımlı oldukları kişilerin değişime verdiği tepkiler doğrultusunda tepkilerini yönlendirirler. Ancak bağımlı oldukları kişiler değişimi kabullendiğinde, onlar da değişimi kabullenirler.

Belirsizlik Korkusu: İşgörenler değişim sonrasında ortaya çıkacak durumlarla ilgili bilgilendirilmediklerinde durumun belirsizliği onları bu değişime karşı koymaya yönlendirecektir. Yeni oluşacak çevre, bu çevre içinde işgörenin konumu, değeri işgörende endişeye neden olacaktır. Yeni durumda işgören, becerilerinin eskisi gibi değerli olmamasından veya yeni durumda gerekli olan becerilere ayak uyduramamaktan korkabilir.

Ekonomik Nedenler: Bireyler, gelirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak azaltacağı düşüncesi ile değişmeye karşı direnme gösterirler. Değişme onların görevlerini, ekonomik çıkarlarını, güvenliklerini tehdit edebilir ya da iş rutinleri yaratabilir (www.dersimizkimya.com).

Güvenlik ve Çekilme: Bazı işgörenler güvenliklerini ön planda tutabilirler. Dolayısıyla yeni durumun belirsizliği onlarda güvensizlik yaratabilir. Bu durumda işgörenler geçmişin daha güvenli olduğu ve bu durumun onların daha fazla mutlu olmasına neden olduğunu düşünerek değişime gitmekten vazgeçebilirler.

1.4.5.2. Risk Alma Korkusu

Risk alma, örgütün pazarda rekabetçi avantajlar kazanması ve büyümesini sağlayan şeydir. Risk almayı bu kadar zorlaştıran şey ise, bir şeyler kaybetme ihtimali ve maalesef birçok insanın ne kazanabileceklerini düşünmek yerine ne

kaybedebilecekleri üzerine odaklanmalarıdır. Bu yüzden işgörenlerin risk almasının önündeki en büyük engel korkudur (Sisson, 1985: 39).

İşgörenlerin risk almasını engelleyen beş ana etmen vardır. Bunlar (Appelbaum, vd., 1998: 120):

1. Hata korkusu,
2. Başarı korkusu,
3. Diğerleri ne düşünür korkusu,
4. Belirsizlik korkusu,
5. Grup düşünceleridir.

1.4.5.2.1. Hata Korkusu: Kişinin kendini cesaretsiz hissetmesine neden olmasından bu yana hata korkusu iş çevresinde çok önemli bir duygu haline gelmiştir. Bu durumun bazen işgörenlerin işten çıkarılmasına neden olma ihtimali vardır. Bu korkuya sahip işgörenler statü değişimini tercih ederler ve/veya düşük örgütsel profillerini korurlar. Hiçbir insanın hata yapmak istemediği doğrudur ancak, bazıları aşırı hata korkusuna sahiptirler ve bu da onları hareketsiz hale getirir, hareket etme yeteneğini kısıtlar. Bu tür kişiler hataları içselleştiren ve bunun kaynağının kendilerinden kaynaklandığını düşünen mükemmeliyetçi kişiler olabilirler. Dolayısıyla kendilerini acımasız bir şekilde cezalandırabilirler ve çeşitli risk alma konularında kısıtlamalarda bulunabilirler (Sisson, 1985: 40). Bu tür kişiler fırsatlardan kaçınırlar ve iyi yaptıklarını hissettikleri şeyleri yapmaya devam ederler. Risk alma fırsatları ilginç, heyecan verici görünmek yerine korkunun kaynağı olarak görülür (Appelbaum vd., 1998: 120).

Hata korkusu kişinin kendi özellikleriyle açıklanabileceği gibi örgütte var olan olumsuz iklimden de kaynaklanabilir. Yöneticinin otoriter bir tarza sahip olması ve tüm uygulamalarda zorlayıcı gücünü kullanması durumunda örgütte bir korku ortamı oluşacaktır. Hatanın affının olmadığı ve her hatanın cezalandırıldığı örgütlerde işgörenlerin risk alma konusunda isteksiz olmaları muhtemeldir.

İşgörenler korku kültüründe doğrudan veya dolaylı öğrenmelerle hataların sonucunun cezalar olduğunu öğrenirler. Bu öğrenmeler sonucu işgörenler yeni

girişimlerde bulunma, farklı şeyler yapma, yeni öneriler getirme vb. durumları olası bir hata yapma aracı olarak görebilir ve bu tür davranışlardan kaçınırlar. Çünkü artık bu davranışlar onlar için koşullu pekiştireç⁸ haline gelmiştir.

1.4.5.2.2. Başarı Korkusu: Bu korku, iş yerinde korkudan bahsederken genellikle insanların aklına gelmeyen bir korkudur. Bu korku en az hata yapma korkusu kadar ciddi bir korkudur. Çünkü, sonuçta meydana gelen durumlar aynıdır; işgörenler geçmişlerine tutunurlar ve sahip oldukları şeyleri kaybetme korkusu yüzünden risk almaktan kaçınırlar. Başarma korkusu, hata korkusunun kötü kısmıdır. Aralarındaki fark ise daha başarılı biri demek, daha fazla görünmek demektir. Başarı, etkileyici olduğu durumlarda, insanları izole etmeye çalışır. Başarılı kişileri diğerlerinden ayırır (Sisson, 1985: 40).

Başarı ilkesi, insan ilişkilerini, tek tek kişilerin başarısına ve becerisine göre düzenlemektedir. Yapabilmek-yapamamak kutuplaşması, yaşamakla ilgili hemen hemen bütün sorunlarda, öncelikli bir yargı şemasına dönüşmekte, hayatın kendisi de, korkuya yol açan kendini kanıtlama durumlarından oluşan bir koşuya benzemektedir. Bir başarı ortaya koymak gerektiği anda, başarısız olma tehlikesi de vardır; insan ya haddinden çok anlayışsızdır ya çok zayıftır veya haddinden çok hassastır ya da çok korkaktır. Başarı ilkesi, kaçınılmaz olarak bir işin üstesinden gelememe korkusuna yol açacaktır ve bu ilke, bütün faaliyetlerimiz ve ilişkilerimizde ne kadar yer etmişse, yapamama korkusu da, bütün hayatımızın o kadar çok ayrılmaz bir parçası olacaktır (Duhm, 1996: 78).

1.4.5.2.3. Diğerleri Ne Düşünür Korkusu: Bazen görünüşte her şeyi doğru yapan kişiler diğerleri ne düşünür korkusu yüzünden acı çekerler. Dolayısıyla bu tür kişiler diğerleri ne düşünür üzerine odaklandıkları için, diğerlerinin onaylayacaklarından emin oldukları şeyleri yaparlar. Sonuç olarak, diğerlerinin düşünceleri çok önemlidir ve insanların ne düşündüklerini ve ne yaptıklarını sürekli takip ederler. İşgörenler diğerleri ile konuşurken çok dikkatlidirler ve onların ne duymak istediklerini çok fazla önemser ve açık olarak görülebilecek çözümleri

⁸ Koşullu pekiştireç, herhangi bir nötr uyarıcının bir pekiştireçle ilişkilendirilmesi sonucu nötr durumdan olumlu veya olumsuz pekiştireç durumuna geçmesidir.

önerirler. Sonuçları şunlardır, çözümler yaratıcılığı engeller ve diğerleri ne düşünür düşüncesi kişinin diğerlerinin kendilerini düşünmesi ile son bulur (Sisson, 1985: 40).

Örgütlerde iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirini kazanmak işgörenler için önemlidir ancak yöneticilerin, kendisi ve yaptığı işlerle ilgili ne düşündüğü çok daha önemlidir. Çünkü korku kültürünün egemen olduğu bir örgütte yöneticinin yapılan işlerle ilgili ne düşündüğü, işgörenin cezalandırılmasına veya desteklenmesine neden olacaktır. Dolayısıyla işgören her zaman diğerlerinin ne düşüneceği üzerinde odaklanacak ve ona göre hareket etmeye çalışacaktır, bilir ki her zaman izlenmektedir⁹.

1.4.5.2.4. Belirsizlik Korkusu: Bu korkuya sahip işgören şu anki işinde rahat ve istikrarlı kalmayı tercih eder. Bu işgörenler ekstra sorumluluktan veya terfilerden kaçınırlar ve bunların yerine bulunulan durumdaki pozisyonlarını değiştirebilecek şeyleri reddederken somut sonuçları içeren işler üzerine odaklanmayı tercih ederler. Kişinin korkuları, sonuçlardan emin olmaması kadar büyük bir hata değildir. Bilinmezlik durumu korku ve kaygı yaratır. Çünkü bu azaltılmış kontrol olasılığı sunar (Sisson, 1985: 40). Kişilerin sahip oldukları şeylerle ilgili kontrol yeteneğinin kaybolması onlarda büyük korkulara neden olur. Bazı kişiler bu duruma alışamayabilir ve risk alma konusunda çok büyük zorluklar çekebilirler.

Günümüzde her an çok büyük değişimler yaşanabilmektedir. Bu durum insanların var olan pozisyonda kalarak, yaşanacak bir değişime karşı koymaya itebilmektedir. Dolayısıyla kişiler mevkilerini koruyabilmek için büyük çaba gösterebilmekte, ancak neyle karşılaşabileceklerini bilmedikleri için belirsizlik korkusu hareket etme yeteneklerini sınırlayabilmektedir.

1.4.5.2.5. Grup Kararları: Korku ile ilgili gözden kaçırılan önemli bir nokta, grup kararlarının, isteksizlik ve korku ile ilgili kendi stillerini ortaya çıkardığı

⁹ George ORWELL tarafından kaleme alınan 1984 adlı anti ütöpik eserde, bu duruma benzer bir durum ele alınmıştır. Burada insanlar Big Brother tarafından izlendiklerini ve yanlış şeyler yapmaları durumunda bunun muhakkak cezalarla sonuçlanacağını bilmektedirler. Toplumun geneli bu durumdan korktuğu için bunu kabullenip, bu kurallara göre yaşamaktadır. Günümüzde de insanlar başkaları tarafından izlendiklerini bildikleri için bundan korkmakta ve herkes gibi davranmaya çalışmaktadırlar. Ayrıntı için bakınız: ORWELL, George (2008). *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört*, Can Yayınları, İstanbul.

dinamik bir durumdur. Birçok insan muhafazakar eğilimli grup kararlarına katılmaktadır ve bu kişiler, grup içinde meydana gelen tartışmalar veya şüpheli durumlar tarafından zorlanmış değillerdir. Cesaret ve inisiyatif gruplardan çok kişiler ile ilişkilendirilmektedir (Appelbaum, 1998: 121).

Özellikle grup kararlarına ters düşme korkusu çoğu toplumsal durumda insanları yönlendiren temel bir etkidir. Diğerlerinden farklı biri olarak algılanmak, grubun dışında kalmakla sonuçlanabilir. Birçok grupta tek güç olabilmek için, bireye güçlü baskılar uygulanabilir. Grup baskısına uymayan birisinin ciddi sorunlarla karşılaşma riski bulunmaktadır. Gruba karşı çıkan kişiye değişmesi yönünde baskı uygulanır, ters tutumunu sürdürürse onunla iletişim kesilir, grup onu görmezden gelir. Grup kendisine karşı çıkan bireye doğrudan yaptırımlar da uygulayabilir. Yapılan bir çalışmada (Freedman vd., 1993: 433-434), üyelere iş dağıtımında, gruba karşı çıkan kişinin üst konumlara seçilmediği, kötü işlere verildiği; iyi olarak nitelenenlerin ise para ödüllü işler için seçildiği gözlenmiştir. Yine aynı çalışmada, gruba hiç tanışmayan kişiler seçilmiş, birbirleri hakkında bilgiler verilmiş, bu arada içlerinden birinin diğerlerinden farklı olduğu söylenmiş, ancak hangi bakımdan farklı olduğu belirtilmemiş. Grup bu bireyi (her nasılsa kişiliği kendilerinden farklı olan kişiyi) kötü ve acı verici işler için seçmiş, iyi ve ödüllendirici işler için ise seçmemiştir. Grup kendisine uymayan bireyi ikna etmeye çalışmanın yanında, gruptan atma tehditleri ve doğrudan cezalandırma da uygulayabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETEN VE YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ

Yöneten ve yönetilen açısından korku kültürünün analizinde öncelikle yöneten açısından korku kültürü incelenecek, daha sonra ise korku kültürü yönetilen açısından ele alınacaktır. Korku kültürü yöneten açısından ele alınırken, yöneticinin uygulayabileceği yönetim tarzları, güç kaynakları ve korku kültüründe yönetici davranışları açıklanacaktır. Yönetilen açısından inceleme yapılırken, korku kültüründe işgören davranışlarının temelleri, korkunun işgörenler üzerine etkileri ve bu korkuya karşı kişilerin verdikleri tepkiler açıklanacaktır.

2.1. YÖNETEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ

Schein (1983) örgüt kültürünün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun adım atmasıyla başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ifade etmiştir. Schein'in bu ifadesinde görüldüğü gibi, kültür yöneticilerden bağımsız bir kavram değildir. Dolayısıyla korku kültürünün oluşum süreci yöneticilere bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Yönetici, korku kültürünü oluştururken, kullandığı yönetim tarzından büyük ölçüde yararlanır. Bu bağlamda yönetim tarzlarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesinde yarar vardır.

2.1.1. Yönetim Tarzları

Yönetici, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” (Eren, 2005: 20). Diğer bir tanıma göre de yönetici, üretim faktörlerini uygun bir ortamda bir araya getirerek onları başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere iktisadi mal ve hizmet üretimine yönelten kişidir (Ertürk, 2006: 15). Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yöneticinin var olma sebebi işgörenleri yönlendirerek örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda işgörenlerde kendi amaçlarına ulaşmış olacaklardır. Dolayısıyla yöneticilik, yöneticinin gerçekleştirdiği şeylerle ilgili bir olgu değil, bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler farklı davranışlar sergileyebilirler, farklı yönetim

tarzlarını tercih edebilirler. Tercih edilen yönetim tarzı ise, hem örgüt kültürünü etkileyecek hem de işgören davranışları üzerinde etki yaratacaktır. Bu bağlamda korku kültürünü yansıtabileceği düşünülen McGregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem 4 Modeli ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

2.1.1.1. McGregor'un X ve Y Teorileri¹⁰

McGregor 1960 yılında yayınladığı *The Human Side of Enterprise* adlı kitabında örgütte insan ilişkileri üzerinde durmuştur. Bu kitabında X kuramını geleneksel yönetim ve denetim görüşü olarak açıklamış, Y kuramını ise bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması olarak ele almıştır.

2.1.1.1.1. X Kuramı: Geleneksel Yönetim ve Denetim Görüşü

X Kuramının insanlarla ilgili ele aldığı varsayımlar aşağıdaki gibidir.

- Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.

Bu varsayımın kökleri çok derindedir. Bilgi ağacının meyvesini yedikleri için Adem ve Havva'ya Cennetten kovularak hayatlarını kazanacakları bir dünyaya gitme cezası verilmiştir. Verimliliğe, “normal bir gün çalışması” kavramına, gereksiz iş yaratmanın kötülükleri ve çıktısının kısıtlanmasına, başarının ödüllendirilmesine-örgütün amaçları yönünden mantıki olsa da – yöneticilerin önem vermesi insan niteliğinde var olan işten kaçma eğilimine idarenin karşı koyması gerektiği inancını yansıtır (McGregor, 1970: 30).

- İnsanın bu iş sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

İnsanların iş sevmesizliği o kadar yüksek boyutlardadır ki insanları iş yapmak için ödüllendirmek istenen sonuca götürmeyecektir. Çünkü insanlar sürekli beklenti

¹⁰ X ve Y teorileri anlatılırken büyük oranda MCGREGOR, Douglas (1970) *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:16, Ankara, (Çeviren: Doğan ENERJİN) adlı eserden yararlanılmıştır.

içine girecek ve hep daha fazlasını isteyeceklerdir. Bu yüzden insanları çalışmaya yöneltebilecek en etkili yol cezalandırılma korkusu yaratmaktır.

- Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar.

İnsanlar kendilerine doğrudan ne yapması gerektiğinin söylenmesini beklerler, kendileri düşünüp yapmazlar, böylece sorumluluktan da kaçmış olurlar. Gelecekle ilgili hırsları azdır, önemli olan sadece işinin devamlılığı ve yaşam güvenliğini sağlamaktır.

X Kuramı incelendiğinde, insanların çalışmayı sevmeyen, çalıştırılabilmesi için zorlanması gereken kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu düşüncelere sahip yöneticilerin, muhtemelen işgörenler üzerinde katı bir otorite kurarak, korkutarak ve cezalandırma kullanarak, işgörenleri iş yapmaya sevk etmeye çalışacağı düşünülebilir. Böyle bir atmosferin olduğu bir örgütte ise korku kültürünün hakim olması muhtemeldir.

2.1.1.1.2. Y Kuramı: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması

Y Kuramının insanlarla ilgili ele aldığı varsayımlar aşağıdaki gibidir (McGregor, 1970: 38).

- İşte çalışarak fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.

Sıradan bir çalışan doğuştan işten nefret etmez. Kontrol edilebilen durumlara bağlı olarak, iş bir tatmin kaynağıdır ki bu durumda isteyerek yapılır, ya da bir ceza kaynağı olarak görülür, bu durumda da olabildiğince bu durumdan kaçınmaya çalışılır.

- Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar, kendi kendini denetleme yollarını kullanırlar.

İşgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilmenin birçok yolu vardır. Bu amaçla çeşitli güdüleme araçlarından yararlanılabilir. Ceza ve denetim olumsuz bir iklim yaratarak işgörenleri çalışmaya sevk ederken, ödüllendirme, terfi vb. araçlar olumlu etki yaratarak işgörenlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayabilir. Ayrıca çalışanlar üzerinde denetlenme baskısı kurmaya gerek yoktur. Zaten işgörenler kendi kendilerini denetlerler.

- Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.

İşgörenlerin ihtiyaç seviyelerine göre verilen ödüller, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Ayrıca verilecek ödüllerin işgörenlerin normal bir şekilde çalışması sonucu ulaşılacak ödüller olması önemlidir. Ulaşılamayacak ödüller konulması işgöreni amaçlardan uzaklaştırabilecektir.

- Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.

İnsanların doğuştan gelen özellikleri doğrultusunda sorumluluk alabileceği ileri sürülür ancak sorumluluktan kaçınma, tutku yoksunluğu ve güvenlik konusuna aşırı önem vermeleri tecrübeler doğrultusunda gerçekleşebilir.

- Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.

- Çağcıl endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın ansal yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Y Kuramı, X Kuramının aksine insanı değerli bulan, işgörelere karşı pozitif bakış açısının yer aldığı bir kuramdır. Bu kurama göre hareket eden yöneticinin, işgörelere değer verdiği, dolayısıyla örgütte korku kültürünün değil de daha çok değerler kültürünün var olduğu söylenebilir.

McGregor'un X ve Y Kuramının yanı sıra Likert'in Sistem 4 Modeli'nde korku kültürü kapsamında değerlendirilebilecek yönetim tarzlarından biridir. Bundan dolayı Sistem 4 Modeli aşağıda kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

2.1.1.2. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde aktarılmıştır.

2.1.1.2.1. İstismarcı - Otokratik:

Bu tür yöneticiler korku ve tehdit unsurlarını kullanırlar. İşgörenlerle aralarında mesafe vardır. Örgütte yüksek statüye sahip kişilerdendirler. İşbirliği içine girmez, karar alırken işgörenlerin düşüncelerini önemsemezler. İşgörenlerin işleri yapmasıyla ilgilenirler. Yetkilerini işgörelere devretmezler. Belirlenen amaçları emirler halinde aşağıya doğru iletirler. İşgörenler, üstleri ile kolay iletişim kuramazlar; işle ilgili fikirlerini belirtmekten kaçınırlar (<http://www.change.freeuk.com>). Bu tür yönetimde işgörenler korku ve ceza ile yönetildiği için örgütte buldukları süre içinde pasif kalmayı tercih ederler, aksi halde cezalarla karşılaşacaklarını düşünürler. Ayrıca bu durum kişilerin kendilerini yetersiz görmelerine de neden olur.

Bu yöneticilik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Ancak böyle bir toplumsal yapıya sahip olmayan bölgelerde ortaya çıkabilecek sakıncalarda vardır. Bu yöneticilik modelinin en büyük sakıncası, yöneticinin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum iş yapma arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve işgörenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur, zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 183).

Bu tür bir yöneticinin bulunduğu ortamda kişilerin kendilerini özgür ve değerli hissetmesi mümkün değildir. Genellikle işgörenler böyle bir ortamda her an farklı bir yaptırımla karşılaşmaktan, olumsuz bir durum yaşamaktan korku duyarlar, örgüt iklimini korku sarar. Dolayısıyla İstismarcı – Otokratik yöneticinin olduğu bir ortamda korku kültürünün oluşması yüksek olasılığa sahiptir.

2.1.1.2.2. Yardımsever – Otokratik:

Bu tarz yönetimde üstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az güven duyarlar. Denetim sürecinde bazı yetkilerin orta kademelere geçirildiği görülür. Astların fikirleri alınsa da önemli kararlar yine üst kademelerde verilir. Astları güdülemede ödüllendirme ve cezalandırma birlikte kullanılır (Tekarslan vd., 2000: 131). İletişim çoğunlukla aşağı doğrudur, üstlerle astların etkileşimi az ve temkinli bir biçimdedir. Ekip çalışması çok ender görülür. Politikalar tepe yönetimce belirlenip örgütsel kararlara ancak tepe yönetimin denetiminde daha alt kademeler katılabilir. Astların, işleri ile ilgili konularda pek fazla fikirleri alınmaz, örgütsel amaçlar astlara duyurularak bazen fikir beyan etmelerine izin verilir (Erkmen ve Ordun, 2001: 72).

Bu yöneticilik modelinde, işgörenler bir nebze daha değerli olarak görülür. Ancak yine de işgörenlerin üst yönetime bağlı olarak hareket etmesi, ödüllendirmenin yanında cezalandırmanın devam etmesi, güven duygusunun az gelişmiş olması, yöneticiye bağımlı hareket etmenin zorunlu olması örgütlerde az da olsa korku duygusunun gelişmesine neden olabilir.

2.1.1.2.3. Katılımcı:

Üstlerin astlara güveni tam olmasa da oldukça yüksektir. Astların çok önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Sorumluluk duygusu hem üst hem de alt kademelerce paylaşıldığından, denetim süreci önemli ölçüde astlara bırakılır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. Astlarla üstler arasında belli bir düzeyde etkileşim gerçekleşir. Bu tarz yönetimde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, ender olarak cezalandırma kullanılır (Tekarslan vd., 2000: 131). Astlar işleri ile ilgili sorunları, üstleri ile tartışmada

kendilerini serbest hissederler. Astların görüşlerine başvurularak bu görüşler mümkün olduğunca uygulanmak üzere değerlendirilir. Örgütsel amaçlar ise, astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulur (Erkmen ve Ordun, 2001: 72).

Bu yönetim tarzında işgörenlerin değerli bireyler oldukları kabul edilmektedir. Astlar ile üstleri arasında etkin bir iletişim söz konusudur. Yöneticiler, güç gösterisinde bulunmazlar, her konuda işgörenleriyle değerlendirme yaparak hareket ederler. Böyle bir ortamda kişiler de kendilerini değerli olarak görürler ve buldukları ortamda samimi ilişkiler ortaya çıkar. Bu durumda örgütlerde korkuyla karşılaşmak pek mümkün değildir.

2.1.1.2.4. Demokratik:

Arkadaşça davranan, konuşulması mümkün olan, destekleyici, işgörenlerin iyiliğini düşünen biridir. İşgörenleri kendine bağlar, etkileyicidir, problemleri çözerken işbirliğini kullanır. Düşmanca davranmaz, rekabete dayalı ilişkilere girmez. İşgörene, gerekli tüm kaynakların sağlanacağını hissettirerek işlerinde yardımcı olur. İşgörenler yapılan tüm planlarla ilgili bilgilendirilir. Böylece kendi işlerini daha etkili bir şekilde planlayabilirler. Yüksek performans gösterir, anlamsız hedefleri yoktur, kendisinden ve diğerlerinden yüksek kaliteli performans bekler (Likert, 1981: 674).

Bu yönetim tarzında ise örgütte güven duygusu hakimdir. Yönetici, işgörenleri oldukça değerli görür ve bunu belli edecek davranışlar gösterir. Örgütte herkesin söz sahibi olduğu bir yapı söz konusudur. Dolayısıyla örgütte korkuyla karşılaşmak olanaksızdır; herkes bilir ki örgüt içerisinde herkes eşittir, herkesin bir düşünce tarzı vardır ve bunlar değerlidir.

Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2005: 595).

Tablo 3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlar ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda astlarına tam olarak güvenir.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

Kaynak: KOÇEL, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Yöneticilerin herhangi bir kurama göre işgörenleri yönlendirebilmesi için bu anlamda kullanabileceği bir güce ihtiyacı vardır. Örneğin, X Kuramına göre hareket eden veya istismarcı otokratik olan bir yöneticinin zorlayıcı bir güce ihtiyacı varken, Y Kuramına göre hareket eden veya demokratik olan bir yöneticinin zorlayıcı güce değil, daha çok çalışanları destekleyebileceği bir güce ihtiyacı vardır. Herhangi bir güce sahip olmadan yöneticilerin işgörenleri etkileyebilmesinden bahsetmek olanaksızdır. Aynı zamanda kullanılan güç temeli, örgütte korkuyu besleyen temel unsurlardan biridir. Bu yüzden güç kaynakları iyi bir şekilde analiz edilmeli, örgütün izin verdiği güç kaynağı kullanılmalıdır.

2.1.2. Yönetimde Güç Kaynakları ve Güç Yönetimi

Yönetim uygulaması tamamen güç uygulaması ile ilgilidir. Yönetim açısından gücün önemi oldukça büyüktür. Öncelikle hiç kimse, gücü elde etmeden yönetemez ve hiçbir yönetici gücünü nasıl kullanacağını bilmeden büyük olamaz. Gücü bir araya getirmede yetenekli hırslı bir mizaca sahip oyuncunun yürekli, yaratıcı bir vizyonu başarma ihtimali gücünü kullanmasıyla doğru orantılıdır (Ravid, 2006: 47).

Bertrand Russell'a göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temel bir kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle güç, bir kişinin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirmeden, bir kişi için güçlüdür denilemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Eğer kişi, başkalarını kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir (Koçel, 2005: 565).

Güç ile ilgili birçok tanımlamayla karşılaşmak mümkündür. Güç, başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi (Özkalp ve Kırel, 2003: 249); birinin diğerlerini etkileme ve diğerlerinin aynı yolla karşı koyma yeteneği (www.wikipedia.org); bir şey yapabilme yeteneği (Robbins, 1994: 176); başkaları dirense bile bireylerin ya da grupların kendi çıkarlarının dikkate alınmasını sağlayabilme yeteneği (Giddens, 2000: 360), gibi değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Hatta örgütsel davranış kuramcılarında güç konusuyla en çok ilgilenen Pfeffer (1999), gücü basit anlamda potansiyel bir kuvvet olarak, geniş anlamda ise davranışları etkileme, olayları değiştirme, direnişlerle başa çıkma ve insanların bu yönde davranmalarını sağlayarak onları kazanma yolunda potansiyel bir kabiliyet olarak tanımlamıştır.

Ayrıca güç, bir örgüt kurmak için gereklidir. Örgütsel bir fikre sahip bir kimsenin amaçları gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları bulabilmesi ve bunlar

arasında uyum sağlayabilmek için yeteri kadar güç sahibi olması gerekir (Hicks ve Gullet, 1981: 210).

Ayrıca güç olmadıkça ne organizasyondan ne düzenden bahsedilebilir. Özellikle örgütler, farklı değerlere ve amaçlara sahip, dünyayı farklı şekillerde algılayan ve olaylar karşısında farklı davranışlar sergileyen işgörenlerden oluşur. Dolayısıyla işgörenlerin verimli bir şekilde işleyişini, örgütün uyum ve koordinasyon içinde çalışmasını sağlamak bakımından güç önem arz etmektedir. Yöneticinin gücün nasıl bir anlam taşıdığını, nerelerden kaynaklandığını anlaması ve güç ilişkilerinin farkına vararak, bilinçli bir şekilde gücü kullanması, örgütün amaçlarına ulaşmasında örgütsel etkinliği arttırabilir (Kılıç, 2006: 94).

Görüldüğü üzere güç, kişinin tek başınayken hiçbir anlamı olmayan, ancak sosyal ilişkilerle anlam kazanan bir kavramdır. Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları kullanarak işgörenleri etkileme yoluyla davranışlarını değiştirerek onları örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmaya yönlendirebilir.

2.1.2.1. Güç Kaynakları

Güç kaynakları ile ilgili yapılmış çeşitli sınıflandırmalarla karşılaşılabilir. Literatür incelendiğinde bunların arasından en çok kullanılanın French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırma olduğu görülmektedir (Shetty, 1978: 176). Bu sınıflamaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır:

2.1.2.1.1. Zorlayıcı Güç: Kuralların, emirlerin veya talimatların ihmal edilmesi durumunda cezalandırılma korkusu üzerine temellenmiştir. Bir yöneticinin zorlayıcı güce sahip olması, işgörenlerin işi durdurması, geçici işten çıkarma, rütbe indirme ve kovulma gibi olumsuz çıktılar üzerinde kontrolünün olmasına bağlıdır (Shetty, 1978: 177). Bu gücü kullanan yöneticilerin temel varsayımı ise, işgörenleri motive eden en önemli unsurun korku olduğudur.

Yöneticilerin sahip olduğu bu gücü çalışanların da zorlayıcı güç şeklinde algılaması çok önemlidir. Cezalandırmak en önemli güç kaynaklarından biridir.

Ancak cezanın kullanılması bir süreliğine sorunları ortadan kaldırırsa da, uzun dönemde olumsuz etkilerinin görülmesi muhtemeldir.

Kullanılacak zorlayıcı güç örgütlerde genellikle korkuya neden olduğu için oluşacak iklim de olumsuz şekilde etkilenecektir. Bu olumsuz hava örgütün tüm alanlarını etkisi altına alabilir ve ulaşılmaya çalışılan hedeflerde ciddi sapmalara neden olabilir. Ayrıca işgörenlerde bir süre sonra kendilerini engellenmiş, korku dolu hissetmeye başladıklarında, işten ayrılmalar artmaya başlayabilir ve bu durum örgütte ciddi maliyetlere neden olabilir.

2.1.2.1.2. Ödüllendirme Gücü: Eğer yönetici başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici astları hakkında bu konularda karar verebiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir (Koçel, 2005: 569).

Ödüllendirme gücünü kullanırken yöneticilerin dikkat etmesi gereken en önemli husus herkese eşit davranılması gerekliliğidir. Bu gücün adil olmayan bir şekilde kullanılması, işgörenler arasında kayırmacılık yapılması onlarda performans düşüklüğüne, iş tatminsizliğine neden olabilir.

Ödüllendirilmenin işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. İşgörenlerin çalışmaları sonucu bu ödüllere sahip olacaklarına inanması gerekir. Ayrıca işgörenlerin elde etmeye çalıştığı ödüller de çok önemlidir. İşgörenlerin hangi ödüle nasıl cevap vereceği önceden belirlenmeye çalışılmalıdır. Aksi takdirde işgörenin karşılaştığı ödül onu tatmin etmeyecek ve dolayısıyla çalışmaya heveslendirmeyecektir. Tüm bunlarla birlikte ödüllendirilme kısa dönemli tatmin sağlayacağı için sürekli tekrar edilmesi beklentisi, bu gücün kullanımı konusunda yöneticileri zor durumda bırakabilir.

2.1.2.1.3. Yasal Güç: Yasal güç, formal otorite şeklinde adlandırılabilir. Çünkü böyle bir güç, örgütteki pozisyonunun etkisinden kaynaklanmaktadır. Burada kullanılan

yasal kavramı hukuki anlamda bir zorunluluğu ifade etmez, çalışanın, üstün karar verme hakkı olduğunu kabul etmesi söz konusudur. Bu güç işgörenler tarafından yasal veya doğru ve uygun şekilde algılanan kurallara, talimatlara ve emirlere uymayı içerir. Genel olarak yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç yöneticinin örgüt hiyerarşisindeki pozisyonunun sonucudur. Bundan dolayı bu güç çeşitleri pozisyon gücüyle ilgilidir (Shetty, 1978: 177).

Yasal güç özellikle bilgi kaynaklı güçle birleştiğinde etkili olur ve işgörenler bu duruma saygıyla yaklaşır. Ancak aksi takdirde, yasal gücün, kesin emirler verilmesi, bunların zorla uygulanması, gücün özel kullanımı, güce aşırı vurguda bulunulması şeklinde kullanılması büyük sorunları ortaya çıkarabilir. Yani, bu güç doğru bir şekilde kullanıldığında, işgörenler tarafından benimsenme gibi bir davranışla sonuçlanacakken, yanlış şekillerde kullanılması ise işgörenlerin sadece mevkiye saygı göstermesi ve korkma edimi ile sonuçlanacaktır.

2.1.2.1.4. Uzmanlık Gücü: Bu güç kaynağı yöneticinin bilgi ve tecrübeleri üzerine kuruludur. Yöneticinin işgörenler tarafından bilgili ve tecrübeli olarak algılanması sonucu yönetici astlarının düşüncelerini etkileyebilir. Örgütsel durumlarda böyle bir güç, profesyonel yeterlilik, deneyim ve/veya bilgiye erişimi kontrol etme şeklinde kazanılabilir. Temel bilgilere sahip olan bir işgören, örgütsel otoritedeki farklılıklara bakılmaksızın, yöneticisini etkileyebilir. Ayrıca, bölüm yöneticisi, bazen işgörenlerden etkilenmeyi kabul eder. Çünkü onlar bu kişilere kendi alanlarında deneyimli kişiler olarak bakarlar (Podsakoff ve Schriesheim, 1985: 228; Shetty, 1978: 177).

Uzmanlık gücü, işgörenler tarafından doğru algılandığı durumlarda, örgütlerde güvenin hakim olduğu bir iklim oluşur. Dolayısıyla işgörenlerin böyle bir ortamda çalışmaları onları daha fazla motive edecek ve bu da performans artışını sağlayacaktır. Bu güce sahip yöneticiler işgörenleri bilgileri sayesinde etkilediği için, örgütte uyumun yüksek derecede olması söz konusudur. Ayrıca uzmanlık gücü, ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güce göre bireysel bir güçtür. Diğerleri ise örgüt aracılığı ile ortaya çıkmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2005: 628).

2.1.2.1.5. Karizmatik Güç ve Benzeşim Gücü: Bu güç kaynağı doğrudan yöneticinin kişiliği ile ilgilidir. Yöneticilerin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok yöneticinin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir (Koçel, 2005: 569).

Karizma ise kişiler tarafından çekici olarak algılanmakla ilgilidir. Karizmatik kişiler bazı özellikleri (konuşması, davranışları vb.) nedeni ile diğer kişiler üzerinde etkili olabilmektedirler. Bu durum yöneticiler açısından ele alındığında, yöneticilerin karizmatik olarak algılanması, işgörenlerde yöneticilerine benzeme isteği doğuracaktır. Bu da işgörenlerin yöneticiler tarafından daha kolay etkilenmesini sağlayacaktır. Yöneticinin davranış tarzı işgörenler tarafından olumlu olarak algılandığı için örgüt içerisinde yönetici-çalışan çatışmalarına rastlamak mümkün değildir (<http://yayim.meb.gov.tr>).

2.1.2.2. Güç Yönetimi

İnsanlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için onları hedeflerine ulaştıracak şeylerin peşinden giderler. Güç, amaçları gerçekleştirebilir kıldığı sürece güven içinde uygulanır. Kabulenebilir düşüncelere sahip otorite tarafından uygulanan gücün benimsenmesi mümkündür, ancak aksi durumda bu otorite asla uzun ömürlü olamaz. Bu bağlamda güç, her yerde aynı kurallar doğrultusunda etkili olabilir.

Pfeffer'e göre güç yönetiminde dört kanun yer alır (Pfeffer, 1999: 384–386):

a. Güç merkezli yönetim, hemen her örgütün farklı çıkarlar barındırdığını bilmek demektir. Yapılması gereken ilk iş, politik yapının incelenerek bazı çıkarları ve örgütte önemini çok büyük olduğu politik birimleri saptamak olmalıdır. Örgütlerde benzer çıkarlara sahip olanlar gruplaşırlar. Önemli olan bunların nerelerde bulunduğunu ve kimlere bağlı olduğunu anlamaktır.

b. Güç merkezli yönetim, farklı kişilerin ve birimlerin bizim için önemli olan konularda ne düşündüklerini öğrenmek demektir. Ayrıca, onları bu bakış açısını benimsemeye iten nedenleri anlamak demektir. Örgütlerde başarılı olmanın sırrı, bizden farklı ve belki hoşlanmadığımız kişilere, yapılması gereken şeyi yaptırabilme

yeteneğidir. Çıkar gruplarının bakış açısını ve bu bakış açısının altında yatan nedenleri kavramak, onlarla pazarlık etmemizi ve çeşitli yaklaşımlara nasıl tepki göstereceklerini kestirmemizi kolaylaştırır.

c. Güç merkezli yönetim, işlerin altından kalkabilmek için size karşı çıkanların sahip olduğundan daha fazla güce ihtiyacınız olduğunu bilmek demektir. Bu yüzden iktidarın nerden kaynaklandığını ve bu iktidar kaynaklarının nasıl oluşturulacağını bilmek şarttır. İktidarın anlamını bilmek ve iktidar kazanmaya çalışmak başarı için zorunludur. İktidar kaynakları oluşturmak için bir şeyler yapmaya hazır olmak gerekir, yoksa olmak istenildiği kadar etkili olunamaz.

d. Güç merkezli yönetim, örgütlerde iktidar edinmeye ve kullanmaya yarayan taktik ve stratejileri –zamanlamanın önemi, örgütsel yapıdan yararlanmanın yolları, bağlanmanın toplumsal psikolojisi ve diğer etkileme yöntemleri gibi- bilmek demektir. İktidarı ve iktidarın dışarıda nasıl algılandığını iyi bilmek, klinik becerileri o kadar artırır. Önemli olan, iktidar kullanımına özgü taktik ve stratejileri tanımak ki ne gibi seçeneklerle karşılaşılacağını öngörüp, duruma göre en etkili olacak yöntemi seçebilmektir.

Kullanılan güç ve yöneticilik tarzı, yöneticilere bazı sıfatların atfedilmesine neden olur. Her kişiye göre farklı algılamalar söz konusu olmasına rağmen genel olarak yapılabilecek iki ayırım vardır; iyi yönetici ve kötü yönetici. Muhakkak ki iyi ve kötüye de farklı anlam yüklenmesi söz konusu olabilir. Ancak, ortak kabul görebilecek nokta, kişilerin kendilerini değerli olarak gören, samimi ve yardımsever davranışlar içerisinde olan, zorlayıcı tavırlar takınmayan yöneticileri iyi yönetici olarak görmesidir. İşgörenleri değersiz olarak gören, onların fikirlerine kulak asmayan, sürekli zorlayıcı güç kullanan, emirler yağdıran, tüm otoritesini örgüt içinde kullanan kişinin ise kötü yönetici olarak algılanmasına neden olur. Kötü olarak adlandırılan yöneticiyle birlikte çalışmak ise insanlar üzerinde korku yaratır. Bu korku ortamı da örgüte olumsuz bir sonuç olarak geri döner. İyi yöneticinin bulunduğu ortamlarda ise daha ılımlı bir iklim vardır. Kişisel anlamda mutluluk seviyesi daha çok artar; çünkü birey olarak işgören bu örgütte değerli bir varlıktır.

2.1.3. Korku Kültüründe Yönetici Davranışları

Yönetim tarzları ve kullanılabilir güç temellerinden sonra korku kültürünün hakimi bir yöneticinin davranışları biraz daha netlik kazanmıştır. Yöneticilik tarzı ve güç temeli kapsamında incelendiğinde, korku kültürünü kullanan bir yönetici genellikle (www.mba.co.za) :

- Bütün hataları gözlemler ve yapılan tüm yanlışları işgörenlere söyler,
- Dolaylı geri bildirimlerde bulunur ve bunlar genellikle yetersizlikler üzerinedir,
- Aşırı cezalandırıcı, kaprisli ve intikamcıdır,
- Önemsiz sorunlar üzerine muhalif bir iklim yaratır,
- İşgörenler arasında kayırmacılık yapar,
- Ödüller vermez, yapılan işleri onaylamaz fakat cezalandırmada çok hızlı davranır,
- Yaratıcılığı ve yeniliği beğenmez,
- Beklentilerini açık bir şekilde ifade etmez,
- İşgörenlerle çatışma içerisindedir,
- İşgörenlerin hatalarını çok fazla büyütür ve onları yönetmek için bu hatalardan yararlanır,
- İşgörenleri bir kutunun içine hapsetmiş gibi göz kontrolü altında tutar.

Korku kültürü içerisinde yönetici davranışları incelendiğinde, işgörenlere oldukça kötümser bir bakış açısı içerisinde olduğu, onlara değer vermediği görülmektedir. Bu ifadeler incelendiğinde X Kuramı yönetim tarzı ya da İstismarçı-otokratik yönetici tarzıyla karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte bu yöneticilerin güç temellerinden özellikle zorlayıcı gücü etkin bir şekilde kullandıkları görülmektedir.

Yönetim süreci iki grup arasında gerçekleşmektedir; yönetici ve yönetilen. Yönetici açısından ele alınan korku kültürünün işgörenler açısından da incelenmesi gerekliliği büyük önem taşımaktadır. Örgütün temel yapı taşları insanlardır ve bu insanların büyük çoğunluğu yönetilen grubu oluşturur. Bu kadar büyük bir nüfusa sahip bu grubun korku kültürü karşısındaki durumu örgüt için büyük önem arz

etmektedir. Dolayısıyla yönetilen açısından korku kültürü aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

2.2. YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ

İşgörenler için çalıştıkları örgütler, onların ikinci evleri haline gelmiştir. Bu kadar uzun zaman geçirdikleri bir yerin nasıl yönetildiği, elbette ki orada çalışan tüm işgörenleri etkilemektedir. Bu durum sadece işgörenleri etkiliyor gibi görünse de, işgörenler üzerinde oluşan etki aynı zamanda örgütün başarısını da etkilemektedir. Korku kültürünün işgörenler açısından etkilerini ortaya koyabilmek için öncelikle korku kültüründe işgören davranışlarının temelleri incelenecek, daha sonra korku kültürünün işgörenler üzerine etkilerinden bahsedilecek ve korku kültürüne karşı işgörenlerin gösterdikleri tepkiler ortaya konacaktır.

2.2.1. Korku Kültüründe İşgören Davranışlarının Temelleri

İnsan organizması, iç ve dış etmenlerden kaynaklanan sayısız uyarıcıların¹¹ etkisi altındadır. Organizma, bu uyarıcılara karşı belli bir davranış kalıbı olarak tepki meydana getirir. İnsanı davranışa götüren iç ya da dış güçlere ise güdü denir. Güdüler, kişinin bedensel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçları ile ilgilidir (Aytaç, 2000: 12). İnsanı çalışma davranışına iten en temel güdü de yaşamını devam ettirebilme güdüsüdür. Kişinin çalışması durumunda elde edeceği maddi ve manevi kazanç, kişinin yaşamını devam ettirebilmesini doğrudan etkilemektedir.

Örgütlerde benzer ortamlarda farklı davranışlarla karşılaşmak mümkündür. Kişiler farklı uyarıcılardan etkilenebilir, bu uyarıcılara karşı farklı davranışlar geliştirebilir ve güdüleme araçlarına karşı verdikleri tepkilerde farklılık görülebilir. Bunların elbette birçok nedeni vardır. Ancak örgütlerde görülen bu davranış değişikliklerinin en temel nedenleri; işgörenlerin bulunduğu toplumsal çevre ve bağlı bulunduğu grup ilişkileridir.

¹¹ Psikolojide davranışları etkileyen etmenlere uyarıcı adı verilir. Çevreden duyu organlarına gelen uyarıcılar ise uyaran olarak adlandırılır.

2.2.1.1. İşgören Davranışı ve Toplumsal Çevre: İnsan davranışları, içinde bulunduğu toplumun özelliklerinden etkilenerek şekillenir. Birey toplum kültürünü, gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını benimser, sosyal etkileşimde bulunduğu ve benimsediği toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenler. Toplum, bu süreç içerisinde birçok alanda bireylere neleri yapması, neleri yapmaması gerektiği konusunda veya bunları nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli sınırlar koymuş, ölçütler saptamıştır. Toplumun isteklerini bilen ve ona göre davranan insanlar, toplum tarafından kabul görürler. Aksi halde dışlanma ile karşı karşıya kalırlar (Aytaç, 2000: 13).

Örgütler de toplumun birer yansımalarıdır. Örgütün kültürü, değerleri, beklentileri toplumun kültür, değer ve beklentileri ile benzerlik göstermektedir. İşgörenlerin içinde yaşadıkları bu kültüre uygun davranmaları beklenir. İşgörenin bağlı bulunduğu örgütün kültürüne uyum sağlayamaması, örgüt içinde yadırganacağı gibi, örgüt dışında da toplum tarafından yadırganır. Nitekim örgüt, toplumu oluşturan küçük yapı taşlarından biridir.

Korku kültürünü benimsemiş bir toplumda, korkuyla yönetilmeye karşı gelmek diğer işgörenler tarafından abes bir davranış olarak görülür. İş yaşamında da toplum önemli bir uyaran olduğu için işgören, korku kültüründen rahatsız olsa bile diğerlerinin kabullenmesinden kaynaklı bir kabullenme içerisine girebilir. Dolayısıyla gösterilen tepkiler olumsuz olmayacak, diğerlerinin gösterdikleri olumlu tepki taklit edilecektir. Ancak korkuyla yönetilmekten hoşlanmayan bir toplumda korku kültürü ile yönetilen bir örgütün başarısızlığa uğraması yüksek olasılıklıdır. Böyle bir durumda sadece işgörenlerin tepkisi değil, aynı zamanda toplumun karşıt tepkisi ile karşı karşıya gelinir.

2.2.1.2. İşgören Davranışı ve Grup İlişkileri: İnsanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olurlar ve daima bir grubun üyesi olmak isterler. İnsanların bir grubun üyesi olmayı istemelerinin nedeni, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanacağıdır. Ancak kişi bir grubun sadece üyesi olmak istemez, grubun gerçek parçası olmayı da arzu eder. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gerekmektedir (Aytaç, 2000: 16).

Kişi gruba dahil olabilmek için grubun tüm beklentilerini gerçekleştirmeye çalışır. Grubun korkuyla yönetilmeyi benimsemesi durumunda, gruba yeni katılan kişinin de korkuyu benimsemesi beklenebilir. İşgören bu durumu içselleştiremese bile sırf diğerleri öyle davranıyor diye o da aynı davranışları gösterebilir. Bu durumda temel uyarıcı, gruptur. Ancak grubun korkuyla yönetilmek istememesi durumunda gruba dahil olmak isteyen diğer kişiler de korkuya karşı olumsuz tepki göstereceklerdir. Gösterilen tepkiler bireysel olmaktan çıkıp, tüm örgüt çalışanlarının tepkisi haline gelecektir.

Korkunun örgütte başarıya ulaşması için toplumun ve grubun beklentileri göz önüne alınmalı ve bu grubun sahip olduğu kültür, değer, gelenek ve görenekler korku kültürüne izin vermelidir. Aksi takdirde, toplumun korku kültürüne karşı negatif tutumlar takınması, ancak örgüte korku kültürünün hakim olması örgütün olumsuzluklarla karşılaşmasına neden olabilir.

Korku kültüründe işgören davranışlarının temelleri toplumsal çevre ve grup ilişkileri açısından incelenmiştir. İşgörenler bu iki değişken çerçevesinde davranışlarını şekillendirirler. Gerçekleştirilen davranışlar sonucunda işgörenler farklı tepkilerle karşılaşır. İşgörenlerin bu tepkiler karşısında etkilenmemeleri mümkün değildir. İşgörenler üzerinde oluşacak etki, dolaylı olarak örgüt iklimini, iş tatminini, örgütsel verimliliği de etkileyecektir. Bundan dolayı korku kültürünün işgörenler üzerinde nasıl etkiler yaratabileceği ortaya konması gereken önemli bir konudur.

2.2.2. Korku Kültürünün İşgörenler Üzerine Etkileri

Korkunun işgörenler üzerinde birçok etkisinin olduğu, özellikle psikolojik etkilerinin çok ağır olduğu bilinen bir gerçektir. Korkunun işgörenler üzerine etkileri şunlardır (www.mba.co.za):

- Korku, insanların doğru söyleme ve yönetici için kötü olan haberleri verme cesaretini kırar. Dolayısıyla örgütte var olan sorunlar saklanır, sadece otoritenin hoşuna gidebilecek şeyler dile getirilir. Bunun anlamı, örgütler gerçekte ne olduğunu bilmeden hareket ederler,

- İnsanların sadece kendilerini ve çıkarlarını gözetmelerini cesaretlendirir,
- İyi insanları örgütten uzaklaştırır, bu yüzden rekabetçi şartlar altında örgüt, kabiliyet gerektiren işlerde üstün olabilme şansını yitirir,
- İnsanların moralini bozar, onların çekingen olmasına neden olur. Bu yüzden örgütün yararına olan bilgi ve çaba azalır ve
- İnsanların kendilerini, diğerlerini ve örgüt ile ilgili her şeyi kötü algılamalarına neden olur.

Bu etkilerin yanı sıra işgörenler üzerinde yaratabileceği olası diğer etkiler aşağıda sıralanmıştır.

- İşgörenlerin örgüte bağlılığı azalabilir,
- İşgörenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmeyebilirler,
- İşgörenlerin tükenmişlik seviyelerini arttırabilir, özellikle duygusal tükenmişlik oluşabilir,
- İşgörenlerin işe gitme isteği azalabilir,
- İşgörenlerin yaşam doyumu azalabilir,
- Örgütsel karar mekanizmalarına katılım düşebilir.

Waddell (2007) korkunun ayrıca insanları aptallaştırdığını, yaratıcı düşünceye erişim yollarını kestiğini, sınırlı çözümlere neden olduğunu, dikkati farklı yerlere saptırdığını, algılamaları yanılttığını savunmaktadır.

2.2.3. Korku Kültüründe İşgören Tepkileri

Korku kültüründe işgörenler, yaşanan sorunlar karşısında dört farklı tepki gösterebilir. Bunlar; uyma davranışı, çatışmaya girme, karasızlık yaşama ve tarafsız davranma şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu tepkiler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Uyma Davranışı: Yöneticiler, işgörenler üzerinde kullandıkları ödüllendirme veya cezalandırma gücü ile davranışları kontrol altında tutarlar. İşgörenler daha sıkı çalışarak ya cezalardan kaçınmış olacaklar ya da yöneticinin vaat ettiği ödüllere

ulaşacaklardır. Dolayısıyla uygulanan bu güçlere karşı koymak yerine elde edecekleri menfaatleri düşünerek uyma davranışı gösterirler (Kirel, 1998: 50).

Sosyal etki ve uyma davranışıyla ilgili Sherif, Asch ve Milgram¹² araştırmaları yapılmıştır. Bu araştırmalarda sırasıyla grup normunun oluşması, var olan bir grup normuna bireyin uyması ve bu uyma davranışının nereye varabileceği sorunlarına eğilmişlerdir. Bu araştırma bulguları ışığında sadece yöneticinin kullandığı gücün değil, bunun yanı sıra çeşitli ortamsal etkenlerin gruba uyma davranışını etkilediği görülmüştür. Şöyle ki (Kağıtçıbaşı, 1992: 80),

- a) Daha büyük grupların bireyi uyma davranışına itici gücü daha fazladır, ancak, grup belli bir üye sayısına eriştikten sonra, üye sayısının daha fazla artması bireyi uyma davranışına itmede daha fazla bir fark meydana getirmemektedir.
- b) Söz birliği etmiş bir grubun, üyesi üstündeki etkisi çok kuvvetli olmaktadır. Buna karşılık, kişi tek başına kalmaz ve bir başka kişi de grup görüşüne karşı çıkarsa, bu iki kişilik azınlık bile gruba karşı tek bir kişiden çok daha fazla direnme gösterebilir.
- c) Sosyal etki kaynağının, yani kendisine uyulan kişi veya grubun algılanan mevkii ne kadar yüksekse, bireylerde meydana getirdiği uyma davranışı da o kadar fazladır.
- d) Yüz yüze olma durumunda etkileme ve bunun sonucu olan uyma davranışı daha kuvvetlidir.

Tüm bunlarla birlikte uyum gösterme davranışının temelinde neler olduğu sorusunun yanıtı karmaşıktır. Çünkü insanlar bir düşünceye gerçekten inandıkları için uyum gösteriyor olabilirler ya da bu düşünceye katılmadığı halde sadece topluluğun davranışlarıyla uyumlu olabilmek için böyle davranıyor olabilirler. Dolayısıyla gösterilen uyum davranışı etkisini farklı ortamlarda yitirme olasılığına sahiptir.

¹² Sherif, Asch ve Milgram araştırmaları sosyal etki ve uyma davranışlarını açıklamak için yapılmış ve uyum ile sosyal etki arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıntı için bakınız: KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1992). *İnsan ve İnsanlar*, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

2.2.3.2. Çatışmaya girme: İşgörenler, yaşadıkları korku kültürünün içinde yöneticilerine karşı tepki oluşturabilirler. Kötü muameleye maruz kaldıkları zaman yöneticiyle tartışma, kendini savunma ve haklılığı konusunda direnme davranışı gösterebilirler. Gösterilen bu tür tepkiler, örgüt içerisinde olumsuz bir iklim yaratmakla birlikte, diğer işgörenleri de olumsuz şekilde etkiler ve bu genellikle işten ayrılmalarla son bulur.

2.2.3.3. Kararsızlık Yaşama: Yaşanan gerilimler, işgörenlerin fikirlerini değiştirmeleri mi gerektiği, yoksa gelen baskıyı geçiştirmeleri mi gerektiği konusunda kararsızlığa itebilir (Üçok, 2006: 63). Çünkü buldukları yer, onlara kazanç getiren bir yerdir ve burada kalmaları geçimlerini sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Ters bir davranış göstermeleri durumunda yaşayacakları zorlukları düşünebilirler ve aslında göstermek istedikleri tepkiyi bu nedenlerden dolayı gösterip gösterememek konusunda kararsızlık yaşayabilirler.

2.2.3.4. Tarafsız Davranma: İşgörenler yaşadıkları olumsuz durumlar karşısında, yöneticileri ne kadar korku unsurunu kullansa da işgörenler bu duruma karşı tarafsız davranabilirler. Böylece gerilim içine girmemiş olurlar. Ayrıca herhangi bir karşı tepki gösteren gruba dahil olmadıklarından, gelebilecek kötü bir yaptırımdan da kaçınmış olurlar.

Korku kültürü iki taraflı bir etkileşim sonucu oluşur. Bir tarafta yöneticiler uyguladıkları yönetim tarzları ve güç kaynakları ile yer alırlar. Korku kültüründe yöneticiler aktif konumdadır. Diğer tarafta ise yönetilenler vardır. Yönetilenler ise gösterdikleri davranış şekilleri, etkilenme durumları ve gösterdikleri tepkiler ile yer alırlar. Ancak yönetilenler, bu kültürde pasif konumdadırlar.

Bu ilişkiyi daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla çalışmamızın son bölümünde anket yöntemi kullanılarak araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya ait bilgiler ve analizler çalışmanın üçüncü bölümünde yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUĞLA İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERDE KORKU KÜLTÜRÜNÜN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, korku kültürünün nasıl oluştuğunu belirlemek, yöneticiler ve yönetilenler açısından analizini yapmak, örgüt açısından önemini ortaya koymak ve korku kültürünü Muğla ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde araştırmaktır.

Kültür kavramı örgütün tümünü sarmalayan, örgüt içinde bir atmosferin oluşmasını ve aynı zamanda örgütün dış çevrede tanınmasını sağlayan bir unsurdur. Örgütü bu kadar çok etkileyen bir kavramın nasıl bir özellik taşıdığını ve örgütler üzerindeki etkilerini bilmek örgütler için avantaj sağlayacaktır. Bu bağlamda örgüt kültürlerinin oluşma sürecinde veya oluşan kültürde korkunun var olması durumunda karşılaşılabilecek olası sonuçların neler olacağını bilmesi ve kültürün bilinçli bir şekilde oluşturulması, örgütü başarıya götürecektir unsurlardan biridir. Bu nedenlerden dolayı, örgütlerde korku kültürü kavramı incelenmesi ve açıklanması gereken bir kavramdır.

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili literatür taraması yapıldığında, uzun yıllardır üzerinde incelemeler yapıldığı ve birçok çalışmanın ana konusu olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmalar dahilinde, örgüt kültürü ile ilgili bir çok farklı bölümlendirme yapılmış, farklı örgüt kültürü modelleri ortaya konmuştur. Ancak örgüt kültürü ile ilgili yapılan bu bölümlendirmelerde korku kültürüne rastlanmamaktadır. Bununla birlikte korku kültürü ve bunun örgüt üzerindeki etkileri ile ilgili yapılan çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın literatüre ve uygulamalı araştırmalar boşluğuna katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerde korku kültürünün araştırılması da literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Çalışmanın evrenini, Muğla Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve merkez bölgede faaliyetlerini sürdüren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Evrenin Türkiye geneli olarak alınmamasının nedeni, tüm KOBİ'lere ulaşma zorluğunun olmasıdır. Ayrıca her bölgenin kendine ait farklı kültürleri bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın tek bir bölgede yürütülmesi, sonuçların bölge için genellenebilir özelliğini arttırabilir. Bu ihtimal göz önüne alınarak örneklem seçimi yapılmıştır. Bunun yanında KOBİ'lerin seçiminde, en az bir yönetici ve bir çalışanı olan işletmeler seçilmiştir.

Çalışmanın ana kütesini, 1347 KOBİ oluşturmaktadır. Örnekleme dahil edilen kuruluşların seçiminde ise, tüm kuruluşlar üzerinden öncelikle % 5 hata payı dikkate alınarak 300 kuruluşla ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Örneklem grubunun belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır (education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/mkaratay.doc).

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Söz konusu formülde,

n = Örnekleme alınacak birey sayısı

N = Ana kütledeki birey sayısı

p = İncelenecek olayın oluş sıklığı yani gerçekleşme olasılığı

q = İncelenecek olayın olmayış sıklığı yani gerçekleşmeme olasılığı (1-p)

t = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer

d = Olayın oluş sıklığına göre yapılmak istenen \pm sapma olarak simgelenmiştir.

Bu 300 kuruluşun belirlenmesinde tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmış olup işletmeler, faaliyet konuları bakımından; Sanayi işletmeleri, Ticaret işletmeleri ve Hizmet işletmeleri olarak sınıflandırılmıştır. Yapılan bu sınıflandırma sonucu işletmelerin toplamdaki ağırlıklarına göre bir hesaplama yapılmış, hesaplama sonucunda, 80 hizmet işletmesinin, 89 sanayi işletmesinin ve 131 ticaret işletmesinin

örneklem arasında bulunması gerektiği saptanmıştır. Bu saptamada aşağıdaki formül kullanılmıştır (Balcı, 2004: 95).

$$nh = \frac{Nh}{N}n$$

nh: Örneklem tabaka genişliği

Nh: Evren tabaka genişliği

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

Bu saptama sonucu her tabakadan seçilecek işletmenin belirlenmesinde ise basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Çalışma konusu hem işgörenleri, hem de yöneticileri ilgilendirdiği için, bu iki grup hedef olarak alınmıştır. Soruların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla cevaplama için acele edilmeyip cevaplayıcılara geniş zaman sunularak algılamada yaşanabilecek problemler aşılmaya çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Çalışmanın hazırlanması sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış; bu doğrultuda uluslararası ve ulusal süreli yayınlar, bilimsel kitaplar ve internet dokümanları kullanılarak metodoloji oluşturulmuştur. Kuramsal kısım tamamlandıktan sonra, alan araştırması için anket tekniği uygulanarak gerekli veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Verilerin sağlıklı olarak alınabilmesi için çalışmanın evrenini oluşturan KOBİ'lere ait ünvanlar, adresler, çalışan sayıları ve faaliyet detayları Muğla Ticaret ve Sanayi Odası'ndan temin edilmiştir.

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İki tür anket uygulanmıştır. Bunlardan biri yöneticilerin kullandıkları yönetim tarzını ortaya koyan ankettir. Diğeri ise işgörenler üzerine uygulanan anket olup, örgütte korku kültürünün olup olmadığı ve korku kültürüne karşı işgörenlerin tepkilerini araştırmaktadır.

İşgörenlere uygulanan ankette toplam soru adedi 28 olup, bu soruların ilk dördünde demografik bilgiler, sonraki 20 soruda örgütte korku kültürü ile ilgili ifadeler yer almakta, son 4 soruda ise korku kültüründe işgörenlerin gösterdikleri tepkiler ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Tepkiler ile ilgili ifadeler Üçok'un (2006) "Liderlik ve Yönetici: Davranış Geliştirme Testler ve Alıştırmalar" eserinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Hem korku kültürü hem de korku kültürüne gösterilen tepkilerle ilgili yer alan ifadelerde, 5'li likert ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Yöneticilere uygulanan anket, toplam 31 adet sorudan oluşmaktadır. Bunlardan ilk dördünde demografik bilgiler yer almakta, sonraki on yedi soruda ise yöneticilik tarzı ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Yöneticilik tarzı ile ilgili ifadeler, Kopelman vd. (2008)'nden alınmıştır.

Yöneticilik tarzı ile ilgili yer alan ifadelerde, 5'li likert ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Anketlerin uygulanması sürecinde veriler, yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Yüz yüze görüşülerek yapılan anketlerden bir kısmı direkt yanıtlanmış bir kısmı da yöneticilere ve çalışanlara bırakılarak daha sonra onlardan alınmıştır. Böylece ifadelerin cevapsız kalması da önlenmiştir. Ancak yöneticiler için bırakılan anketlerden sadece 119 tanesi doldurulabilmiş, diğer 181 tanesi geri dönmemiştir. Yönetici anketlerinin cevaplanmamasının gerekçeleri olarak yöneticilerin işyerlerine gelmemeleri veya vakitlerinin olmaması olarak belirtilmiştir.

Araştırmada hipotezler oluşturulurken kavramsal çerçeve ile uyum içerisinde olmaya özen gösterilmiştir. Bu çerçevede hipotezler genel bir perspektif doğrultusunda oluşturulmaya ve sonuca gidilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda araştırma ile ilgili hipotezler bir ana hipotez ve on iki alt hipotezden oluşmaktadır. Bu hipotezler şunlardır:

Ana Hipotez:

H_0 : Yöneticilik tarzı ile korku kültürü arasında ilişki yoktur.

Alt Hipotezler:

- H_0 : Örgütlerde korku kültürü bulunmamaktadır.
- H_0 : Korku kültürü bağlamında farklı faaliyet konularına sahip işletmeler arasında fark yoktur.
- H_0 : Farklı yaş aralıklarında bulunan işgörenlerin, korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.
- H_0 : Erkekler ve bayanların korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.
- H_0 : Farklı eğitim seviyesine sahip kişilerin korku kültürünü algılamalarında fark yoktur.
- H_0 : Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip kişilerin korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.
- H_0 : Örgütlerde kullanılan yöneticilik tarzı X tipi değildir.
- H_0 : Farklı faaliyet konularına sahip işletmelerde yöneticilik yapanlar arasında yönetim tarzları bakımından fark yoktur.
- H_0 : Farklı yaş aralıklarında bulunan yöneticiler arasında yönetim tarzları bakımından fark yoktur.
- H_0 : Erkekler ve bayanların yönetim tarzları arasında fark yoktur.
- H_0 : Farklı eğitim seviyesine sahip yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları arasında fark yoktur.
- H_0 : Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları arasında fark yoktur.

Anket uygulamasının sonucu elde edilen veriler SPSS 15.0 programından yararlanılarak istatistiksel veriler haline dönüştürülmüştür. Çalışmanın amacına uygun olarak işgörenlerin ve yöneticilerin demografik özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla frekans dağılımı, yöneticilik tarzı ile korku kültürü arasında ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla “Korelasyon analizi”, ikiden fazla grubun yer aldığı analizlerde farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla “Tek yönlü

varyans analizi” ve iki grup arasındaki farklılığı test etmek için “Bağımsız t testi” yapılmış ve bu testlerin sonuçlarına göre yorumlamalara yer verilmiştir. Örgütlerde korku kültürünün bulunup bulunmadığı ile ilgili analiz, korku kültürüne ait ifadelerin ortalamaları alınarak gerçekleştirilmiştir. Yöneticilik tarzını belirleyebilmek için de aynı yöntem uygulanmıştır. Ortalamaların hesaplanmasında hata olmaması için zıt soruların yanıtları ters şekilde kodlanmıştır.

Araştırmanın bazı önemli sınırları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma Muğla Merkez Bölgesi ile ve bu bölgede faaliyet gösteren KOBİ’ler ile sınırlandırılmıştır. Örgüt kültürünün işletmeden işletmeye değişmesi de genellenebilirliği oldukça düşürmektedir. KOBİ kapsamına giren işletmeler faaliyet konularına göre sınıflandırılmıştır. Yöneticilere ulaşmakta da büyük sorunlar yaşanmıştır. Gelecek çalışmalarda bu önemli sınırlar göz önüne alınarak araştırma daha geniş bir bölgede, farklı işletme bölümlendirmeleri yapılarak, sadece tek bir sektörde geniş bir araştırma yapılarak veya farklı bölgeler kullanılarak gerçekleştirilebilir.

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Değerlendirmeler üç kısımda ele alınacaktır. İlk kısımda yönetici ve işgörenlerin demografik özelliklerine ait veriler değerlendirilecek olup, ikinci kısımda hipotezlerle ilgili değerlendirmeler ele alınacaktır. Son bölümde ise işgörenlerin karşılaştıkları sorunlara verdikleri tepkilerle ilgili analiz yer alacaktır.

3.4.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Demografik özellikler ile ilgili veriler aşağıda tablolar yardımıyla aktarılmıştır.

Tablo 4. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Yaşları Bakımından Dağılımı

Yaş Değerleri	İşgörenler		Yöneticiler	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
18-25	112	37,3	11	9,2
26-35	137	45,7	59	49,6
36-45	40	13,3	26	21,8
46-55	10	3,3	16	13,4
56 ve üstü	1	,3	7	5,9
Toplam	300	100,0	119	100,0

Tablo 4.'de görüldüğü gibi işgörenlerin %37,3'ü (112 kişi) 18-25 yaşları arasında, %45,7'si (137 kişi) 26-35 yaşları arasında, %13,3'ü (40 kişi) 36-45 yaşları arasında, %3,3'ü (10 kişi) 46-55 yaşları arasında ve %3'ü de (1 kişi) 56 veya daha üzerinde bir yaşıdır. Bu verilerden hareketle ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun 45 yaş altı olduğu, dolayısıyla son dönemlerde ortaya çıkan gelişmelerle daha çok ilgili oldukları, eski yönetim tarzından daha çok yeni yönetim tarzlarıyla karşılaşmış olabilecekleri düşünülebilir.

Yöneticilerin yaşlara göre dağılımı incelendiğinde %9,2'sinin (11 kişi) 18-25, %49,6'sının (59 kişi) 26-35 yaşları arasında, %21,8'inin (26 kişi) 36-45 yaşları arasında, %13,4'ünün (16 kişi) 46-55 yaşları arasında ve %5,9'unun (7 kişi) 56 veya daha üzerinde bir yaşta olduğu görülmektedir. Yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu, dolayısıyla yönetici profiline daha çok genç kuşaktan oluştuğu söylenebilir. Yöneticilerin genç olması, yöneticilikle ilgili yeni gelişmelerden daha çok haberdar oldukları olasılığını artırabilir. Bu durumda yöneticilik tarzının daha demokratik ve bu doğrultuda örgütlerde de daha az korku kültürü çıkması olasılığı artabilir.

Tablo 5. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	İşgörenler		Yöneticiler	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Erkek	153	51,0	84	70,6
Bayan	147	49,0	35	29,4
Toplam	300	100,0	119	100,0

Tablo 5.'de işgörenlerin ve yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Tablo incelendiğinde ankete katılan işgörenlerin %51'inin (153 kişi) erkek ve %49'unun da (147 kişi) bayan olduğu görülmektedir. Bu sonucun birbirine çok yakın değerlere sahip olması analizlerde erkekler ve bayanlar arasında karşılaştırma yapılmasını anlamlı hale getirecektir.

Yöneticiler ile ilgili verilere bakıldığında erkeklerin oranının (%70,6) bayanların oranından (%29,4) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ülkemizde de

yöneticilerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu bilinmektedir¹³. Bu bağlamda çalışmamıza katılan yöneticilerin cinsiyet ayrımı açısından geneli temsil ettiği söylenebilir.

Tablo 6. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyleri	İşgörenler		Yöneticiler	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
İlköğretim	64	21,3	7	5,9
Lise	118	39,3	42	35,3
Önlisans	36	12,0	13	10,9
Lisans	76	25,3	49	41,2
Lisansüstü	6	2,0	8	6,7
Toplam	300	100,0	119	100,0

Tablo 6.'da işgörenlerin eğitim düzeyleri ile ilgili veriler yer almakta olup, işgörenlerin %21,3'ünün (64 kişi) ilköğretim, %39,3'ünün (118 kişi) lise, %12'sinin (36 kişi) önlisans, %25,3'ünün (76 kişi) lisans ve %2'sinin (6 kişi) lisansüstü programlardan mezun olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi soruların anlaşılmasını doğrudan etkileyen bir unsur olduğu için önemlidir. Bu bağlamda araştırmaya dahil olan büyük bir grubun lise ve üzeri eğitim seviyesine sahip olması, anketin doğru bir şekilde algılanmasını pozitif yönde etkileyecektir.

Yöneticilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde %5,9'unun (7 kişi) ilköğretim, %35,3'ünün (42 kişi) lise, %10,9'unun (13 kişi) önlisans, %41,2'sinin (49 kişi) lisans ve %6,7'sinin (8 kişi) lisansüstü programlardan mezun olduğu görülmektedir. Bu veriler sonucunda yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesinin yüksek olması, yöneticilerin yönetim faaliyetini gerçekleştirirken daha bilinçli bir şekilde hareket etmelerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticilerin yönetim tarzının daha demokratik ve buna bağlı olarak korku kültürünün daha düşük olması beklenebilir.

¹³ Boyden Türkiye'nin araştırmasına göre, Türkiye'de yönetici adaylarının yüzde 40'ını kadınlar, yüzde 60'ını erkekler oluşturuyor (www.kadinhayat.com.tr).

Tablo 7. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe (yıl)	İşgörenler		Yöneticiler	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
>1	26	8,7	3	2,5
1-5	124	41,3	18	15,1
6-10	67	22,3	38	25,1
11-15	47	15,7	25	21,0
16-20	17	5,7	10	8,4
20'den daha fazla	19	6,3	25	21,0
Toplam	300	100,0	119	100,0

Tablo 7.'de işgörenlerin mesleki tecrübelerine göre dağılımına yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde işgörenlerin %8,7'sinin (26 kişi) 1 yıldan daha az, %41,3'ünün (124 kişi) 1-5 yıl arasında, %22,3'ünün (67 kişi) 6-10 yıl arasında, %15,7'sinin (47 kişi) 11-15 yıl arasında, %5,7'sinin (17 kişi) 16-20 yıl arasında ve %6,3'ünün (19 kişi) ise 20 yıl veya daha fazla mesleki tecrübeye sahip olduğu görülmüştür. Ankete cevap verenlerin büyük bir çoğunluğunun, örgütlerini değerlendirebilecek kadar mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin mesleki tecrübeleri incelendiğinde %2,5'inin (3kişi) 1 yıldan daha az, %15,1'inin (18 kişi) 1-5 yıl arasında, %25,1'inin (38 kişi) 6-10 yıl arasında, %8,4'ünün (10 kişi) 16-20 yıl arasında, %21'inin (25 kişi) 20 yıldan daha fazla süredir çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerin önemli bir kısmı uzun süredir çalıştıkları için işgörenleri değerlendirirken daha doğru karar verme olasılıkları yüksektir.

Tablo 8. İşgörenlerin ve Yöneticilerin Çalıştıkları Faaliyet Konularına Göre Dağılımı

İşletme Faaliyet Konusu	İşgörenler		Yöneticiler	
	Kişi Sayısı	Yüzde	Kişi Sayısı	Yüzde
Hizmet	80	26,7	33	27,7
Ticaret	131	43,7	53	44,5
Sanayi	89	29,7	33	27,7
Toplam	300	100,0	119	100,0

İşgörenlerin %26,7'sinin (80 kişi) faaliyet konusu hizmet, %43,7'sinin (131 kişi) faaliyet konusu ticaret ve %29,7'sinin (89 kişi) faaliyet konusu sanayi olan işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Bu dağılımın eşit olmamasının nedeni örnekleme yönteminde tabakalı örneklemin kullanılmasıdır. Araştırmanın evreni bölümünde yapılan hesaplamalar doğrultusunda belirlenen sayıya eşit kişiye ulaşılmıştır. Bu bağlamda gerekli analizlerin yapılmasında faaliyet konuları bakımından herhangi bir problem bulunmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin %27,7'sinin (33 kişi) faaliyet konusu hizmet olan işletmelerde, %44,5'inin (53 kişi) faaliyet konusu ticaret olan işletmelerde, %27,7'sinin ise (33 kişi) faaliyet konusu sanayi olan işletmelerde çalıştığı görülmektedir. Ulaşılması gereken sayı 300 olmasına rağmen gerekli sayıya ulaşamamıştır. Ancak yine de ulaşılan yönetici sayısının faaliyet konusuna göre dağılımı işgören dağılımı ile benzeşmektedir (yüzdelerin karşılaştırılması).

3.4.2. Hipotezlerle İlgili Değerlendirmeler

Ana Hipotez H_0 : Yöneticilik tarzı ile korku kültürü arasında ilişki yoktur.

Hipotezin doğruluğunun sınanmasında korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 9.'da aktarılmıştır.

Tablo 9. Yöneticilik Tarzı ile Korku Kültürü Arasında İlişkinin İncelenmesi

		Korku Kültürü	Yöneticilik Tarzı
Korku Kültürü	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,644(**)
	Anlamlılık Düzeyi		,000
	N	863	379
Yöneticilik Tarzı	Pearson Korelasyon Katsayısı	,644(**)	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	
	N	379	379

** Korelasyon katsayısı 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 9. incelendiğinde korku kültürü ile yöneticilik tarzı arasında ,644'lük pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durumda X tipi yöneticilik tarzının artması, korku kültürünün de artmasına neden olacaktır, sonucuna ulaşılabilir. İki değişken arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlılık düzeyinin ,000 olduğu dolayısıyla değişkenler arasında 0.01 seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuç doğrultusunda H_0 reddedilmiştir.

Alt Hipotezler

- H_0 : Örgütlerde korku kültürü bulunmamaktadır.

Bu hipotezi doğrulayabilmek amacıyla işgörenlerin cevapladığı ankette korku kültürü ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Bu hesaplama ile ilgili değerler Tablo 10.'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Korku Kültürünün Elde Ettiği Ortalama Değer

	Ortalama	Standart Sapma
Korku Kültürü	2,88	0,56

Korku kültürünün var olduğunu söyleyebilmek için ortalama değer 2'nin üzerinde bir değer olması beklenmiştir. Tablodan elde edilen veriler sonucunda ortalamanın 2,88 olduğu, dolayısıyla örgütlerde korku kültürünün bulunduğu tespit

edilmiştir. Bu durumda korku kültürüne ait ortalama değer, ankete ait istatistiksel ortalamadan büyük olduğu için H_0 hipotezi reddedilir.

- H_0 : Korku kültürü bağlamında farklı faaliyet konularına sahip işletmeler arasında fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 11.'de verilmiştir.

Tablo 11. Korku Kültürü Bağlamında Farklı Faaliyet Konularına Sahip İşletmeler Arasındaki Farkın İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	3,178	2	1,589	5,270	,006*
Gruplar içi	89,553	297	,302		
Toplam	92,731	299			

*p<,05

Farklı faaliyet konularına sahip işletmelerde ortaya çıkan korku kültürü incelendiğinde tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre p=0.006 değerine ulaşılmış ve anlamlılık sınırı olan p=0.05 değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Farklılığın nereden kaynaklandığını bulabilmek için Duncan testi uygulanmış olup, sonuçlar Tablo 12.'de verilmiştir.

Tablo 12. Korku Kültürü ile Faaliyet Konularına Ait Farklılığın Test İstatistiği (Duncan Testi)

Faaliyet Konusu	N	$\alpha = .05$	
		1	2
Ticaret	131	2,7931	
Hizmet	80	2,8412	
Sanayi	89		3,0326
Anlam düzeyi		,545	1,000

Tablo 12. incelendiğinde bulunan farkın faaliyet konusu “sanayi” olan işletmelerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu işletmelerde diğer işletmelere nazaran daha yüksek düzeyde korku kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Faaliyet konuları arasında karşılaştırma yapıldığında ticaret ve hizmet işletmelerindeki

işgörenlerin alıcılarla daha iç içe olduğu, sadece işletme içi iletişim değil çevreyle de iletişim kurdukları bilinmektedir. Ancak sanayi işletmelerinde işletme içinde iletişim daha çoktur, dış çevreyle iletişim pek yoktur. Bu farklılıklardan dolayı işletmelerde farklı yönetim tarzlarının benimsenmesi beklenebilir ve bu da örgütlere farklı derecelerde korku kültürü olarak yansiyabilir.

- H_0 : Farklı yaş aralıklarında bulunan işgörenlerin, korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 13.'de verilmiştir.

Tablo 13. Farklı Yaş Aralıklarında Bulunan İşgörenlerin Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerindeki Farklılıkların İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	5,647	4	1,412	4,782	,001
Gruplar içi	87,084	295	,295		
Toplam	92,731	299			

*p<,05

Tablo 13. incelendiğinde yaşa bağlı olarak korku kültürü p değeri 0,001 olduğu için anlamlı seviyede farklılık olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_0 hipotezi reddedilmiştir.

- H_0 : Erkekler ve bayanların korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Bağımsız t testinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 14.'de verilmiştir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerindeki Farkın İncelenmesi

		Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı		T testi Ortalamaların Eşitliği		
		Frekans	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi (2 taraflı)
Korku Kültürü	Varyansların eşit olduğu varsayımı	,182	,670	,180	298	,857
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			,180	296,598	,857

*p<,05

Tablo 14. incelendiğinde bayanların ve erkeklerin korku kültürünü hissetme seviyeleri ile ilgili $p = 0,857$ değerinin anlamlı seviyede olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak korku kültürünün cinsiyete göre değişmediği, tüm işgörenler üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

- H_0 : Farklı eğitim seviyesine sahip kişilerin korku kültürünü algılamalarında fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, test sonuçları Tablo 15.'de verilmiştir.

Tablo 15. Farklı Eğitim Seviyesine Sahip Kişilerin Korku Kültürünü Algılamalarında Farklılığın İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	3,218	4	,805	2,651	,033*
Gruplar içi	89,513	295	,303		
Toplam	92,731	299			

*p<,05

Tablo 15. incelendiğinde farklı eğitim seviyelerine sahip kişilerin korku kültürü algılamalarında farklılığın incelenmesinde $p = 0,033$ değeri elde edilmiştir. Bu değer sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın

hangi gruplardan kaynaklandığı ile ilgili Duncan testi yapılmış ve sonuçları Tablo 16.'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Korku Kültürü ile Eğitim Seviyesi Farklılığına Ait Test İstatistiği (Duncan Testi)

Eğitim	N	$\alpha = .05$	
		1	2
Lisans	76	2,7099	
Önlisans	36	2,8764	2,8764
Lise	118	2,9216	2,9216
İlköğretim	64	2,9742	2,9742
Lisansüstü	6		3,0833
Anlam düzeyi		,154	,267

Tablo 16. incelendiğinde gruplar arasındaki farkın “lisans” ve “lisansüstü” eğitime sahip olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi lisans olanların korku kültürü algılamaları, diğer gruplara göre düşük çıkmıştır. Bu grubun diğerlerine göre kendilerine daha çok güvenmeleri ve çalıştıkları ortamın daha profesyonel yönetiliyor olma olasılığı nedeni ile bu farkın çıkması beklenen bir sonuçtur. Ancak lisansüstü eğitim seviyesinde korku kültürü, diğer gruplara göre en yüksek seviyede çıkmıştır. Bu sonuç, beklenmedik bir sonuç olmakla birlikte ulaşılan lisansüstü eğitime sahip kişilerin az olması nedeni ile genellenebilir değildir. Bu sonuçlar doğrultusunda H_0 hipotezi reddedilmiştir.

- **H_0 :** Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip kişilerin korku kültürünü hissetme seviyelerinde fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, test sonuçları Tablo 17.'de verilmiştir.

Tablo 17. Farklı Sürelerde Mesleki Tecrübeye Sahip Kişilerin Korku Kültürünü Hissetme Seviyelerinde Farklılığın İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	,481	5	,096	,307	,909
Gruplar içi	92,250	294	,314		
Toplam	92,731	299			

*p<,05

Tablo 17. incelendiğinde gruplar arası karşılaştırmada $p=0,909$ olarak bulunmuştur. Bu değerin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle gruplar arasında fark yoktur. Tecrübenin, korku kültürünü değerlendirmede farklılık yaratmadığı tespit edilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

- H_0 : Örgütlerde kullanılan yöneticilik tarzı X tipi değildir.

Bu hipotezi doğrulayabilmek için yöneticilerin, yönetim tarzı ile ilgili verdikleri yanıtların ortalaması alınmış ve sonuçlar Tablo 18.'de gösterilmiştir.

Tablo 18. X Tipi Yöneticilik Tarzının Elde Ettiği Ortalama Değer

	Ortalama	Standart Sapma
X tipi yönetici	3,38	0,53

Tablodan elde edilen veriler sonucunda yöneticilerin X tipi yöneticiliğe daha fazla ağırlık verdiği görülmektedir. Dolayısıyla H_0 hipotezi reddedilir.

- H_0 : Farklı faaliyet konularına sahip işletmelerde yöneticilik yapanlar arasında yönetim tarzları bakımından fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, test sonuçları Tablo 19.'da verilmiştir.

Tablo 19. Farklı Faaliyet Konularına Sahip İşletmelerde Yöneticilik Yapanlar Arasında Yönetim Tarzları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	,261	2	,131	,442	,644
Gruplar içi	34,274	116	,295		
Toplam	34,536	118			

*p<,05

Tablo 19. incelendiğinde gruplar arası karşılaştırmada $p=0,644$ olarak bulunmuştur. Bu değerin 0,05'ten büyük çıkması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Yönetim tarzının tüm işletmelerde birbirine benzer yapıda olduğu tespit edilmiş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

- H_0 : Farklı yaş aralıklarında bulunan yöneticiler arasında yönetim tarzları bakımından fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmış olup, test sonuçları Tablo 20.'de verilmiştir.

Tablo 20. Farklı Yaş Aralıklarında Bulunan Yöneticiler Arasında Yönetim Tarzları Bakımından Farklılıkların İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	2,744	4	,686	2,459	,049*
Gruplar içi	31,792	114	,279		
Toplam	34,536	118			

*p<,05

Tablo 20. incelendiğinde gruplar arasındaki farkın p değerinin ,049 olduğu, dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmek için Duncan testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 21.'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Yaş ile Korku Kültürüne Ait Test İstatistiği (Duncan Testi)

Yaş	N	$\alpha = .05$	
		1	2
18-25	11	3,1230	
36-45	26	3,2217	
26-35	59	3,4108	3,4108
>56	7	3,4118	3,4118
46-55	16		3,6654
Anlam düzeyi		,189	,229

Tablo 21. incelendiğinde gruplar arasındaki farkın yaşı 18-25 ile 36-45 yıl arasında olan grubun puanlarının yaşı 46-55 olan grubun puanından düşük olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. 18-25 ve 36-45 yaşları arasındaki kişilerin X tarzı yönetimi diğer gruplara göre daha az kullandıkları görülmektedir. 46-55 yaşları arasındaki kişilerin ise X tarzı yönetimi daha çok benimsediği söylenebilir. Bu doğrultuda H_0 hipotezi reddedilir.

- H_0 : Erkekler ve bayanların yönetim tarzları arasında fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Bağımsız t testinden yararlanılmış olup, test sonuçları Tablo 22.'de verilmiştir.

Tablo 22. Cinsiyet Bakımından Yönetim Tarzları Arasındaki Farkın İncelenmesi

	Varyansların Eşit Olduğu Varsayımı	T testi Ortalamaların Eşitliği				
		Frekans	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi (2 taraflı)
Yönetim Tarzı	Varyansların eşit olduğu varsayımı	7,848	,006	1,015	117	,312
	Varyansların eşit olmadığı varsayımı			,873	47,861	,387

*p<,05

Tablo 22. incelendiğinde $p=0,312$ olduğu görülmektedir. Bu değer $,05$ 'ten büyük olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla H_0 hipotezi kabul edilir.

- **H_0 :** Farklı eğitim seviyesine sahip yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları arasında fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 23.'de verilmiştir.

Tablo 23. Farklı Eğitim Seviyesine Sahip Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Tarzı Arasındaki Farkın İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	,518	4	,130	,434	,784
Gruplar içi	34,017	114	,298		
Toplam	34,536	118			

* $p<,05$

Tablo 23. incelendiğinde anlamlılık seviyesinin $0,784$ olduğu, dolayısıyla gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Hipotezin kurulma nedeni, üst düzeyde eğitime sahip olanlarla diğerleri arasında fark olabileceği ihtimaliydi. Ancak yapılan analiz sonucunda böyle bir fark olmadığı görülmüş ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

- **H_0 :** Farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları arasında fark yoktur.

Bu hipotezin sınanmasında Tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 24.'de verilmiştir.

Tablo 24. Farklı Sürelerde Mesleki Tecrübeye Sahip Yöneticilerin Uyguladıkları Yönetim Tarzları Arasında Farklılığın İncelenmesi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	Frekans	Anlamlılık Seviyesi
Gruplar arası	2,697	5	,539	1,914	,097
Gruplar içi	31,839	113	,282		
Toplam	34,536	118			

*p<,05

Tablo 24. incelendiğinde anlamlılık seviyesi 0,097 olarak tespit edilmiştir. Sonucun 0.05'den büyük olması nedeni ile farklı sürelerde mesleki tecrübeye sahip yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzları arasında fark olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin uzun veya kısa süredir çalışıyor olması yönetim tarzında değişikliğe neden olmamaktadır. Bu bağlamda H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

3.4.3. İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlara Verdikleri Tepkilerle İlgili Analizler

İşgörenlerin karşılaştıkları sorunlara verdikleri tepkilerle ilgili ortalama değerler Tablo 25.'de verilmiştir.

Tablo 25. İşgörenlerin Karşılaştıkları Sorunlara Verdikleri Tepkilere Ait Ortalamalar

İfadeler	Ortalamalar
İşler kötü giderse direnirim, tartışırım, kendimi savunurum.	3,70
Gerilimin moral bozucu olduğunu bildiğim için, tepki gösterirken sıcak ve dostça davranarak durumu yumuşatmaya çalışırım.	3,57
Nadiren gerilime girerim, çünkü her zaman tarafsızımdır.	3,19
Gerilimler, fikrimi değiştirmem mi gerektiği, yoksa gelen baskıyı geçiştirmem mi gerektiği konusunda beni kararsızlığa iter.	3,04

Tablo 25. incelendiğinde işgörenlerin sorunlar karşısında en çok verdikleri tepkinin 3,7'lik ortalamaya sahip çatışmaya girme olduğu görülmektedir. Bunu daha sonra uyma (3,57), tarafsız davranma (3,19) ve kararsız kalarak tepki gösterememe (3,04) tepkileri izlemektedir. Bu durumla ilgili genellemeye gitmek oldukça güçtür.

Çünkü elde edilen veriler birbirine oldukça yakındır. Çatışmaya girme korku kültüründe beklenen bir durum iken, uyma davranışı pek beklenmemektedir. Ancak yaşanan bölgedeki kültür ve hatta daha geniş anlamda ülkenin kültürü, bireylerin davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla korkunun olduğu bazı yerlerde uyma davranışı ile karşılaşmak da olasıdır. Bu durumda yöneticilerin birlikte çalıştıkları işgörenleri iyi tanınması, olası davranışları önceden tahmin etmesi ve buna göre davranış göstermesi önem taşımaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, yoğun rekabet ortamında örgütlerin hayatta kalabilmesi için önemli bir unsurdur. Özellikle örgüt kültürü, örgütlerin iyiler arasında yer alabilmesinde ve başarılı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu önem dolayısıyla örgüt kültürü kavramı ortaya çıktıktan sonra araştırmalarda geniş yer almaya başlamıştır.

Örgüt kültürü kavramı, örgütü birçok anlamda etkilemektedir. Örgüte ait özgün kimliğin oluşması ve bu kimliğin dış çevre tarafından tanınması sürecinde çok etkilidir. Bununla birlikte örgüt içinde de ortak bir payda yaratır. Bu payda içerisinde değerler, normlar, inançlar ve semboller gibi kriterler vardır. İşgörenler davranışlarını bu kriterler doğrultusunda belirler.

Her örgütün farklı kriterlerden oluşan, farklı bir örgüt kültürü vardır. Ortaya çıkan bu farklılıkları belirleyebilmek için birçok araştırmacı, farklı durumları değerlendirerek örgüt kültürlerini sınıflamışlardır. Literatür taraması yapıldığında bir tür olan korku kültürü ile ilgili çok az çalışma yapıldığı görülmüştür. Oysaki geçmişten günümüze insan davranışları üzerinde etkileyici özelliği olan korku duyma durumu, örgütlerde de kendini gösterebilmektedir. Özellikle baskıcı bir yönetimin bulunduğu ortamlarda, davranışlar tamamen otoritenin isteğine göre ayarlanmaktadır. Aksi takdirde karşılaşılabilecek sonuçlar, kişiler için olumsuz nitelikte olacaktır.

Korku kültürü, insan davranışlarını bu kadar yakından ilgilendiren ve örgüt kültürünü doğrudan etkileyen bir konu olmasına rağmen literatürde çok fazla yer almamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı alana katkı yapmaya çalışmaktır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Muğla ili merkez bölgede faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde uygulama yapılmıştır. Anket uygulamasında iki hedef kitle belirlenmiştir; yöneticiler ve işgörenler. Böylece tek taraflı bakış açısından kaçınılarak, iki tarafın da görüşleri alınmıştır. Yöneticilere uygulanan ankette yönetim tarzları ile ilgili ifadeler yer alırken, işgörenlere uygulanan ankette korku kültürü ve yaşadıkları sorunlar karşısında gösterdikleri tepkiler ile ilgili ifadeler bulunmaktadır.

Yönetici davranışları, kullandıkları güç kaynakları, işgörenleri motive etmede kullandıkları araçlar korku kültürünün ortaya çıkmasına neden olan kavramlardır. Dolayısıyla yöneticinin nasıl bir yönetim tarzı sergilediği, korku kültürü araştırmasında önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmada, yöneticilerin yönetim tarzları arasında X ve Y kuramı tercih edilmiş ve yöneticilerin hangi yönetim tarzını tercih ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. Yönetim tarzının belirlenmesi sürecinde yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mesleki tecrübe ve işletmenin bulunduğu faaliyet konusu kriterlerine göre yönetim tarzında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerin tercih ettikleri yönetim tarzının X tipi yöneticilik tarzı olduğu bulunmuştur. Ancak bulunan değer, bu yöneticilik tarzının çok baskın bir şekilde kullanılmadığını da göstermektedir. Kriterler bazında farklılıklara bakıldığında sadece yaş kriteri açısından yönetim tarzında farklılık yaşandığı görülmüştür. Bu farkın nedeni ise 18-25 ve 36-45 yaşları arasındaki yöneticilerin daha az X tarzı yönetimi benimsemiş olmaları, 46-55 yaşları arasındaki yöneticilerin ise X tarzını daha çok benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. 46-55 yaşları arasındaki yöneticilerin X tarzını daha çok benimsemesi beklenebilir niteliktedir. Çünkü bu grupta yer alan kişiler daha çok klasik yönetim anlayışı ile yetişmişlerdir. Diğer yaş grubunda daha az tercih edilmesi ise, yeni gelişmelerin daha hızlı gerçekleştiği bir dönemde var olmaları ile ilgilidir. Dolayısıyla bu kişiler yöneticilik tarzında revizyona giderek daha az X tarzını benimsemektedirler, çünkü modern gelişmelerle yüzyüze gelmişlerdir ve kazanabilmek için doğru adımlar atmak zorundadırlar.

Korku kültürünün diğer tarafında, etkilenenler olarak işgörenler bulunmaktadır. İşgörenlerin örgüt kültüründe ne derece korku hissettikleri önem taşımaktadır. Bunu ortaya koyabilmek için işgörelere korku kültürü ile ilgili ifadeler yöneltilmiş ve bu ifadelerin aldıkları değer sonucunda korku kültürünün olup olmadığına karar verilmiştir. Bu bağlamda korku kültürünün istatistiksel anlamda var olduğunu söyleyebilmek için gerekli olan değerden daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmüş ve bunun sonucunda örgütlerde korku kültürü bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte korku kültürünün yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, mesleki tecrübe ve işletmenin bulunduğu faaliyet konusu kriterlerine göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Analizler sonucunda, yaş kriterine göre farklılık olduğu

bulunmuş, cinsiyete göre herhangi bir farklılığa rastlanılmamıştır. Eğitim seviyesine göre fark bulunmuş, bulunan farklılığın ise lisans seviyesindeki işgörenlerin daha az korku kültürü hissetmesinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu, beklenen bir sonuçtur. Çünkü lisans seviyesinde eğitime sahip kişilerin kendine güven duymaları, iş ortamında daha profesyonel davranmaları beklenmektedir. Böyle bir durumda örgütte korku kültürünün ortaya çıkmasını beklemek yanlış olacaktır. Mesleki tecrübeye bağlı olarak korku kültürü ile ilgili farklılığa rastlanmamıştır. Farklı faaliyet konularındaki örgütlerde çalışanlar arasında karşılaştırma yapıldığında ise, sanayi işletmelerinde hizmet ve ticaret işletmelerine göre daha yüksek düzeyde korku kültürüne rastlanmıştır. Bunun nedeni, hizmet ve ticaret işletmelerinde kurulan ilişkiler ağının daha fazla olması ve bu ilişkilerin dış çevreyle de bağlantılarının bulunmasıdır. Ayrıca bu tür işletmelerde insan unsuru daha çok ön plana çıkmaktadır. Sanayi işletmelerinde ise üretime yönelik çalışma söz konusudur. Dolayısıyla bu tür işletmelerde iletişim, etkileşim, değerlilik kavramlarından daha çok verimlilik ve etkinlik gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.

İşgörenlerin karşılaştıkları sorunlara en çok ne şekilde tepki verdiklerini belirleyebilmek amacıyla konuyla ilgili ifadelerin ortalamaları alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda ifadelerin aldığı değerler birbirine yakın çıkmakla birlikte, en yüksek ortalamaya “karşı çıkma” tepkisi sahiptir. Bunu daha sonra “uyma”, “tarafsız davranma” ve “kararsızlık yaşama” izlemektedir. Ancak bu sonuçlar doğrultusunda genelleme yapabilmek oldukça güçtür. Çünkü örgütün yanı sıra yaşanan bölgedeki kültür ve hatta daha geniş anlamda ülkenin kültürü, bireylerin davranışlarını etkilemektedir.

Korku kültürü ve yöneticilik tarzına ilişkin analizler gerçekleştirildikten sonra, ana hipotez (Korku kültürü ve yöneticilik tarzı arasında ilişki vardır) ile ilgili analizler yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda iki grup arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç doğrultusunda, yöneticilik tarzının X tarzına yaklaşması korku kültürünün artmasına neden olmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda korku kültürünün yönetici davranışlarına bağımlı olarak geliştiği görülmüştür. Dolayısıyla yönetici

davranışlarının nasıl sonuçlar doğuracağına bilinmesi önem arz etmektedir. Etkili bir yönetim için işgörenlerin, kullanılacak yönetim tarzına karşı nasıl bir tepki geliştirecekleri belirlenmeye çalışılmalı ve buna göre yönetim tarzı belirlenmelidir. Kullanılacak yönetim tarzının kültürü doğrudan etkileyeceği, kültürün ise bireyden bireye, nesilden nesile aktarılacağı unutulmamalıdır. Oluşan örgüt kültürü aynı zamanda örgütün kimliği haline gelecek ve kişilerin zihninde bir imaj oluşturacaktır. Sonuç olarak, kültürün önem taşıdığı ve bunun yöneticilerden bağımsız olmadığı bilinmeli, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda doğru bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.

Bu araştırmanın devamı olarak korku kültürü daha geniş bir alanda araştırılabilir. Böylece genellenebilir sonuçlara ulaşılabilir. Ya da daha spesifik bir çalışma alanı seçilerek, o alana ait bilgiler kapsamlı bir şekilde araştırılabilir. Bunlarla birlikte farklı ülkeler belirlenerek, bu ülkelerdeki işletmeler arasında karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca korku kültürünün verimlilik, performans, işgücü devir hızı gibi değişkenler üzerine etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

ALBAYRAK, Ahmet. (2008). *Duygusal Motif Olarak Sevgi ve Korku*, Köprü Dergisi, Sayı: 101.

APPELBAUM, H. Steven, BREGMAN, Michael ve MOROZ, Peter. (1998). *Fear As A Strategy: Effects and Impact Within The Organization*, Journal Of European Industrial Training, 22/3, MCB University Press.

AYKAÇ, Burhan. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

AYTAÇ, Serpil. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*, Ezgi Kitapevi, Bursa.

BALCI, Ali. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 4. Baskı, Pagem A Yayıncılık, Ankara.

BAŞARAN, İ. Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara.

BUMİN, Tülin. (2001). *Hegel; Bilinç Problemi, Köle Efendi Diyalektiği, Praksis Felsefesi*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

CÜCELOĞLU, Doğan. (1998). *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CÜCELOĞLU, Doğan. (2002). *İletişim Donanımları*, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

DAFT, Richard L. (1991). *Management*, 2. Ed., The Dryden Press, Chicago.

DAFT, Richard L. (2004). *Organization Theory and Design*, Thomson/South Western, Ohio.

DAFT, Richard L. (2007). *Understanding The Theory and Design of Organization*, Thomson/South Western, Ohio.

DEAL, Terrence ve KENNEDY, A. (1981). *Corporate Cultures*, Addison Wesley Publishing Company Inc, USA.

DESSLER, Gary. (2001). *Management; Leading People and Organizations in the 21st Century*, 2. Ed., Prentice Hall, New Jersey.

DUHM, Dieter. (1996). (Çeviren: Sargut Şölçün) *Kapitalizmde Korku*, Ayraç Yayınevi, Ankara.

ERDEM, Ferda. (1996). *İşletme Kültürü*, Friedrich – Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara.

ERDEM, Ramazan. (2007). *Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma*, Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2(2).

ERDOĞAN, İlhan. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1.

ERDOĞAN, İlhan. (1983). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan. (1987). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayını No: 3456, İstanbul.

EREN, Erol. (2001). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul.

EREN, Erol. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EREN, Erol. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERGÜN, Ercan. (2008). *Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi*, 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

ERKMEN, Turhan ve Güven ORDUN. (2001). *Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Silivri-İstanbul, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İ.Ü. İşletme Fak.

EROĞLU, Feyzullah. (1995). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

EROĞLU, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

ERTÜRK, Mümin. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

FAIRHOLM, W. Gilbert. (1994). *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger Publishers, USA.

FINDIKÇI, İlhami. (2009). *Hizmetkar Liderlik*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

FOUCAULT, Michel. (2006). *Hapishanenin Doğuşu*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.

FREEDMAN, Jonathan, L., SEARS, David, O., CARLSMITH J.Merrill. (1993), (Çeviren: Ali Dönmez), *Sosyal Psikoloji*, İmge Kitabevi, Ankara.

GAGLIARDI, Pasquale. (1986). *The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework*, Organizational Studies, Vol. 7, No. 2.

GIDDENS, Anthony. (2000). (Çevirenler: Hüseyin Özel ve Cemal Güzel) *Sosyoloji*, Ayraç Yayınevi, Ankara.

GORDON, Judith, R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, 4. Edition, Allyn and Bacon Inc.

GÜÇLÜ, Nezahat. (2003). *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6.

GÜLER, A. (2001). *Korku Kültürü Yerine Değerler Kültürü*, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, Bolu.

HANDY, Charles, B. (1986). *Understanding Organizations*, Penguin, London.

HANDY, Charles, B. (1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, U.S.A.

HANDY, Charles, B. (1995b). (Çeviren: Seden Hatay). *Süper Yönetim*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

HICKS, G. Herbert ve GULLET, C. Ray. (1981). (Çeviren: Besim BAYKAL). *Organizasyonlar; Teori ve Davranış*, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No.1, Genel İşletme Dizisi.

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

HOFSTEDE, Geert. (1998). *Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts*, Organization Studies, 19/3.

JONES, Renae A., Nerina L. JIMMIESON ve Andrew GRIFFITHS (2005). *The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change*, Journal of Management Studies, Vol: 42, No: 2.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem. (1992). *İnsan ve İnsanlar*, 8. Basım, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

KAYALAR, Murat ve ÖZMUTAF, N. Metin. (2007). *Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. 12, S. 3.

KILIÇ, Gülten. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

KILMANN, Ralph H., SAXTON, Mary, J. ve SERPA, Roy. (1988). “*Five Key Issues in Understanding and Changing Culture*”, *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey Bass Publishers, Sanfransisco.

KIREL, Çiğdem. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1031, Eskişehir.

KOÇEL, Tamer. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

KOPELMAN, Richard, PROTAS, E., David, J., DAVIS, Anne, L. (2008). *Douglas McGregor’s Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure*, Journal of Managerial Issues.

KÖSE, Sevinç, TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma. (2001). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Manisa.

LIEBERMAN, A. David. (1993). *Learning: Behaviour and Cognition*, 2nd ed., Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove, Belmont, C.A.

LIKERT, Rensis. (1981). *System 4: A Resource for Improving Public Administration*, Public Administration Review, Vol. 41, Issue 6.

MACHIAVELLI, Niccolo. (2008). (Çeviren: Kemal Atakay). *Prens*, Can Sanat Yayınları, İstanbul.

MANNONİ, Pierre. (1992). (Çeviren: Işın Gürbüz). *Korku*, İletişim Yayınları, İstanbul.

McGREGOR, Douglas. (1970). (Çeviren: Doğan Energin). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.

MEALİEA, Laird, W. (1978). *Learned Behaviour: The Key to Understanding and Preventing Employee Resistance to Change*, Group and Organization Studies, Vol.3, No.2.

NELSON, D.L. ve CAMPBELL, J.Q. (1997). *Organizational Behavior*, West Publishing Company.

ORWELL, George. (2007). (Çeviren: Nuran Akgören). *Bin Dokuz Yüz Seksen Dört*, Can Yayınları, İstanbul.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. (2003). *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, No:782, Eskişehir.

ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem. (2005). *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:11, Eskişehir.

PADSAKOFF, M. Philip ve SCHRIESHEIM, A. Chester. (1985). *Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis, and Suggestions for Future Research*, Psychological Bulletin, Vol. 97, No. 3.

PFEFFER, Jeffrey. (1999). (Çeviren: Elif Özsayar). *Güç Merkezli Yönetim Örgütlerde Politika ve Nüfuz*, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.

POSNER, Barry, Z. ve J.Michael, MUNSON. (1979). *The Importance of Values in Understanding Organizational Behaviour*, Human Resource Management, 3.

RAVID, Joyce. (2006). *Lessons in Power: Lyndon Johnson Revealed*, Harvard Business Review.

ROBBINS, P. Stephen ve JUDGE, A. Timothy. (2007). *Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

ROBBINS, P. Stephen. (1994). (Çeviren: Sevgi A. Öztürk). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa/Aktüel Kitapevleri, Bursa.

SARGUT, Selami, A. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.

SATHE, Viyaj. (Sonbahar, 1983). *Implications of Corporate Culture: A Managed Guide to Action, Organizational Dynamics*, American Management Association.

SCHEIN, Edgar, H. (Kış, 1984). *Coming To A New Awareness Of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25, 2.

SCHEIN, Edgar, H. (Yaz, 1983). *The Role Of The Founder In Creating Organizational Culture*, Organizational Dynamics.

SCHULTZ, Majken. (1994). *On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding*, Walter de Gruyter Inc., Berlin.

SHETTY, Y. K. (1978). *Managerial Power and Organizational Effectiveness: A Contingency Analysis*, Journal of Management Studies, Vol:15, No:2.

SISSON, Suzanne. (1985). *Managerial Risk Taking*, Training and Development Journal, January.

SLOCUM, W. John ve HELLRIEGEL, Don. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*, Thomson, South Western.

SMIRCICH, Linda. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, Vol: 28, No:3.

ŞİMŞEK, M. Şerif. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Günay Ofset, Konya.

ŞİŞMAN, Mehmet. (1993). *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

TEKARSLAN, Erdal, Tanıl KILINÇ, Hüner ŞENCAN ve A.Can BAYSAL. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.

TERZİ, Ali, R. (2000). *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TOKTAMIŞOĞLU, Murat ve Mehmet AUF. (2002). *Kötü Yöneticinin El Kitabı*, Mediacat Yayınları, İstanbul.

TOLAN, Barlas. (1996). *Toplum Bilimine Giriş*, 4. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.

TRICE, Harrison ve BEYER, J. M. (1984). *Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials*, Academy of Management Review, 9/4.

Türkçe Sözlük. (1998).TDKY, Cilt:2, Ankara.

UNUTKAN, Göksel, A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

US, A. Talat. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*, İGİAD Yayınları, No: 5, İstanbul.

ÜÇOK, Tengiz. (2006). *Liderlik ve Yönetici*, Gazi Kitabevi, Ankara.

WADDELL, Arnold ve WADDELL, J.R. (2007). *Are Your Employees Afraid Of You*, SuperVision, 68, 9, ABI/INFORM Global.

<http://209.85.135.132/search?q=cache:037lhwxXkkmJ:www.caginpulisi.com.tr/19/38-39.htm+korku+matrisi&hl=tr&ct=clnk&cd=5&gl=tr&client=firefox-a>
(20.11.2008)

<http://74.125.77.132/search?q=cache:uJNyZV-uR6kJ:www.learnmanagement2.com/likert.htm+likert+sistem+1&cd=4&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>

http://ekonomi.blogcu.com/degisim-korkusunu-yenin_253315.html
(05.09.2008)

<http://www.change.freeuk.com/learning/business/systems1to4.html>
(20.06.2008)

http://www.dersimizkimya.com/egitim_makal_pdf/nedendegisim.pdf
(05.09.2008)

<http://www.mba.co.za/article.aspx?rootid=6&subdirectoryid=1204>
(28.04.2009)

<http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/3609.pdf> (24.12.2008)

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>
(02.03.2009)

<http://209.85.129.132/search?q=cache:y9J4Gp0NtMIJ:www.ufukcizgisi.org/index.php%3Fin%3D6%26p%3D188+korkuya+kar%C5%9F%C4%B1+verilen+tepkiler&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> (11.06.2009)

education.ankara.edu.tr/~aksoy/eay/mkaratay.doc (25.06.2009)

www.wikipedia.org.tr (03.01.2009)

http://pedagoji.blogspot.com/2008/05/edimsel-koullanmada-olumlu-ve-olumsuz_04.html (18.01.2009)

<http://tdkterim.gov.tr/?kelime=k%FClt%FCr&kategori=terim&hng=md>
(25.01.2009)

www.tdk.gov.tr (18.01.2009)

<http://209.85.135.132/search?q=cache:mJ9z6SJwCLUJ:yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm+karizmatik+g%C3%BC%C3%A7+ve+benzetim+g%C3%BCc%C3%BC&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr> (01.02.2009)

Ek 1.

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Aşağıda verilen anket soruları, İşletmede Şirket Kültürü ve Yönetici Davranışları ile ilgili bir araştırma için kullanılacaktır. Anket soruları dört adet demografik ve on yedi adet yöneticilik tarzı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Sorular, şirketteki yöneticilik tarzı ve buna bağlı olarak değişen şirket kültürü tipini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Soruların içtenlikle cevaplanması araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır.</p> <p>Şimdiden yapacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.</p> <p style="text-align: right;">Tezcan KAŞMER Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Tel: 0252 211 13 85 tezcankasmer@mu.edu.tr</p>
1. Bölüm: Kişisel Bilgiler
Aşağıdaki maddeleri okuyarak, sizden istenen bilgileri cevap için ayrılan uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.
Yaşınız?
a. 18-25 b. 26-35 c. 36-45 d.46-55 e. 56 ve üstü
Cinsiyetiniz?
a. Erkek b. Kadın
Eğitim Düzeyiniz?
a. İlköğretim b. Lise c. Önlisans d. Üniversite e. Yüksek Lisans ve üstü
Mesleki tecrübeniz?
a. 1 yıldan daha az b. 1-5 yıl c. 6-10 yıl d.11-15 yıl e. 16-20 f. 20 +

2. Bölüm: Yöneticilik Tarzı İle İlgili Bilgiler					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Birçok kişi mümkün olduğunca az iş yapmaya çalışır.	1	2	3	4	5
2. Birçok kişi için çalışmak uyumak kadar doğaldır.	1	2	3	4	5
3. Birçok çalışanın beklenen işleri yapması için için sıkı bir yönetim olmalıdır.	1	2	3	4	5
4. Birçok çalışan işin nasıl yapılacağını kendilerine gösterilmesinden neyin yapılacağını söylenmesini tercih eder.	1	2	3	4	5
5. Birçok çalışan şirketin hedeflerine önem vermez.	1	2	3	4	5
6. Birçok çalışan artan sorumluluğu, artan iş güvenliğine tercih eder.	1	2	3	4	5
7. Birçok kişi yapacağı işleri kendi belirlemez, amirinin söylediği şeyleri yapar.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar genellikle karar verme ve problem çözme ile ilgili fikirleri sorulduğunda katkıda bulunmazlar.	1	2	3	4	5
9. İnsanlar çalışmayı sevmezler, bu onların doğasında vardır.	1	2	3	4	5
10. Birçok çalışan kendi kendilerini kontrol veya motive etmezler, bunu çalışanlar için yöneticiler yapar.	1	2	3	4	5
11. Birçok çalışan çok az hırs sahibidir.	1	2	3	4	5
12. Birçok insan sorumluluk sahibi olmayı ister.	1	2	3	4	5
13. Birçok çalışan başka birinin, onların hedeflerini belirlemesini tercih eder.	1	2	3	4	5
14. Birçok insan karnını doyurmak ve ücretlerini almak için çalışır, problem çözme ve yaratıcı olmak çok önemli değildir.	1	2	3	4	5

15. Birçok çalışan sıkıyönetimdense kendi kendilerini yönetmeyi tercih eder.	1	2	3	4	5
16. Birçok insan tembeldir ve çalışmak istemez.	1	2	3	4	5
17. Birçok çalışan güvenilir değildir.	1	2	3	4	5

Ek 2.

Sayın Katılımcı;

Aşağıda verilen anket soruları, İşletmede Şirket Kültürü ve Yönetici Davranışları İle İlgili Bir Araştırma için kullanılacaktır. Anket soruları dört adet demografik, yirmi adet şirket kültürü türü ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Sorular, şirketteki yöneticilik tarzı ve buna bağlı olarak değişen şirket kültürü tipini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Soruların içtenlikle cevaplanması araştırmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

Şimdiden yapacağınız değerli katkılardan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Tezcan KAŞMER
Muğla Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 0252 211 13 85
tezcankasmer@mu.edu.tr

1. Bölüm: Kişisel Bilgiler

Aşağıdaki maddeleri okuyarak, sizden istenen bilgileri cevap için ayrılan uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Yaşınız?

a. 18-25 b. 26-35 c. 36-45 d.46-55 e. 56 ve üstü

Cinsiyetiniz?

a. Erkek b. Kadın

Eğitim Düzeyiniz?

a. İlköğretim b. Lise c. Önlisans d. Üniversite e. Yüksek Lisans ve üstü

Mesleki tecrübeniz?

a. 1 yıldan daha az b. 1-5 yıl c. 6-10 yıl d.11-15 yıl e. 16-20 f. 20 +

2. Bölüm: Şirket Kültürü Türü İle İlgili Bilgiler					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amirimiz, bütün hataları gözlemler ve yapılan tüm yanlışları işgörenlere söyler.	1	2	3	4	5
2. İş yerinde cezalandırma kullanılmaz.	1	2	3	4	5
3. Amirimiz, dediğini yaptıran biridir.	1	2	3	4	5
4. Amirimiz sert ve kuralları olan biridir.	1	2	3	4	5
5. İşgörenler işlerini gerçekten sevdikleri için yaparlar.	1	2	3	4	5
6. İşgörenler, yeterli çabayı göstermeleri için yönetici tarafından zorlanırlar.	1	2	3	4	5
7. Sorunlar otoriteye sahip yönetici tarafından çözülür. Sorunun çözülmesi sürecinde işgörenlerin katılımı söz konusu değildir.	1	2	3	4	5
8. Amirimiz, karar verirken işgörenlere de danışır.	1	2	3	4	5
9. İşgörenler ne kadar yüksek performans gösterirse gösterebilir, amirimiz bunları mükafatlandırmaz.	1	2	3	4	5
10. Amirimiz çok sıkı denetlemede bulunmaz, herkes kendi kendini denetler.	1	2	3	4	5
11. Kararlar, otoriteye sahip yönetici tarafından belirlenir.	1	2	3	4	5
12. Amirimiz, işgörenleri bir kutunun içine hapsetmiş gibi göz kontrolü altında tutar.	1	2	3	4	5
13. Hata yaptığımızda amirimiz bunu düzeltebilmemiz için bize yardım eder.	1	2	3	4	5
14. Amirimiz görevden alındıktan sonra şirketteki eski saygınlığını yitirir.	1	2	3	4	5
15. İşgörenler, cezalandırılmaktan korktukları için işleri yaparlar.	1	2	3	4	5

16. Amirimiz genellikle tüm gücü elinde tutar ve bu gücü paylaşmayı sevmez.	1	2	3	4	5
17. İşgörenler, yeterli çabayı göstermeleri için sürekli ceza ile korkutulurlar.	1	2	3	4	5
18. Hata yaptığımızda, elde edeceğimiz bazı fırsatlar elimizden alınır.	1	2	3	4	5
19. Amirimiz ödüller dağıtmayı sever.	1	2	3	4	5
20. İş yerinde insanlar amirin olmadığı zamanlarda işten kaytarırlar.	1	2	3	4	5
21. İşler kötü giderse direnirim, tartışırım, kendimi savunurum.	1	2	3	4	5
22. Gerilimin moral bozucu olduğunu bildiğim için, tepki gösterirken sıcak ve dostça davranarak durumu yumuşatmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23. Gerilimler, fikrimi değiştirmem mi gerektiği, yoksa gelen baskıyı geçiştirmem mi gerektiği konusunda beni kararsızlığa iter.	1	2	3	4	5
24. Nadiren gerilime girerim, çünkü her zaman tarafsızımdır.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Tezcan KAŞMER

Doğum Yeri : Bulgaristan

Doğum Yılı : 1984

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1998-2002 İsmet İnönü Anadolu Meslek Lisesi

Lisans : 2002-2006 Gazi Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2007- devam ediyor: Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma
Görevlisi