

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

YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL DEĞERLERİ VE
İZLEYİCİ PROFİLİ TERCİHLERİ

Abdullah CAN

DANIŞMAN: Yard. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, 2011

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

“Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Profili Tercihleri” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

.....
Başkan: Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL

.....
Üye: Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

.....
Üye - Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.


Doç. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Not: Bu Tez’de kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

YÖNETİCİLERİN KÜLTÜREL DEĞERLERİ VE İZLEYİCİ PROFİLİ TERCİHLERİ

Abdullah CAN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yard. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Haziran 2011, 94 sayfa

Bu çalışmada lider ve izleyici etkileşimi bağlamında ve genel olarak yöneticilerin kültürel değerleri çerçevesinde, yöneticilerin izleyici profili tercihlerinin nasıl farklılık gösterdiği araştırılmıştır. Öncelikle kültür kavramına değinilerek kültürel değerler için bir temel oluşturulmaya çalışılmıştır. Ardından kültürel değerlerin kişilerin davranış şekillerini nasıl etkilediği aktarılmıştır.

İkinci bölümde ise izleyicilik kavramı, daha önce yapılan çalışmalar ışığında boyutları ve özellikleri ile birlikte ortaya konmuştur. Kuramsal çerçeveye geldiğimizde ise öneriler geliştirerek; kültürel değer boyutlarının, yöneticilerin izleyici profili tercihlerini ne şekilde etkilediği açıklanmıştır. Bu doğrultuda sektörler ve meslek grupları arasından 316 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilerek çalışma yapılan alandaki yöneticilerin izleyici profili tercihleri ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda toplulukçu ve dışı özellikler gösteren, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan ayrıca babacan davranış beklentisi değerlerine sahip olan yöneticilerin izleyici profili tercihlerinde pasif katılımlı ve bağımlı, eleştirel olmayan düşünme yapısındaki izleyici tipi yönünde hareket edecekleri bulgulanmıştır. Bireyci ve eril özellikler gösteren, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranları düşük değer yargılarına sahip olan yöneticilerin ise tam tersi bir şekilde izleyici profili tercihlerinde aktif katılımlı ve bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici tipi yönünde hareket edecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, izleyicilik, izleyici çeşitleri, izleyici profili tercihleri

ABSTRACT

MANAGERS' CULTURAL VALUES AND FOLLOWERSHIP PROFILE PREFERENCE

Abdullah CAN

MBA Thesis, Business Department

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mert AKTAŞ

June 2011, 94 pages

In this working, with the context of follower and leader interactions and generally within the framework of managers' cultural values, how changes the managers' followers profile preference was analyzed. First of all, by touching upon the cultural values, it was worked on building a basic for cultural values. Then it was mentioned that how cultural values effects people's behaviors.

In the second part the concept of followership was introduced by under the lights of previous works with its sizes and features. When we look at the institutional framework, by developing recommendations; how dimensions of cultural values effects the manager's followers profile preference. In this direction, through the sectors and professionals groups, dates were collected among the 316 white collar workers. Collected data's were analyzed by the help of SPSS program and manager's preferences who work in the field were presented.

As a result of research, who has collectivistic and feminine characteristic, high power distance, uncertainty avoidance and paternalistic behavior with expectation values managers, were found that they behave with the direction of dependent on the follower profile, preferences and passive participations, critical thinking and the structure of non-follower-type. On the contrary the managers who show individualistic and masculine characteristics and power distance and uncertainty avoidance of value judgments with low rates, were observed and reached that active participation of the follower profile, preferences and independent and critical thinking will move in the direction of the follower.

Key words: culture, followership, follower types, the followership profile preference

TEŞEKKÜR

Tez sürecine girdiğimiz ilk günden beri gerek konu seçiminde olsun, gerekse araştırma yöntemlerinin en iyi şekilde uygulanması hususunda olsun, hiçbir zaman geri çevirmeden vaktini ayıran, her aşamada kontrol ve yönlendirmelerini eksik etmeyen, düzenli bir çalışma sistemini aşıl原因 ve ihtiyacım olan her konuda desteklerini esirgemeyen danışmanım Yard. Doç. Dr. Mert Aktaş' a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisansa başladığımız ilk günden beri sürekli olarak bizi dinleyen ve hangi konuda olursa olsun, sorunlarımıza çözüm bulmaya çalışan Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürümüz Doç. Dr. Haluk Korkmazzyürek' e teşekkür ederim.

Yine, sevgili Aileme eğitim hayatım boyunca, bana olan sonsuz destek ve güvenlerinden dolayı teşekkürü borç bilirim.

Tez üzerinde çalıştığım dan beri tezin her aşamasını takip ederek, düşüncelerini söyleyerek, takıldığım ve isteksizleştiğim her dönemde beni cesaretlendirerek bana en önemli desteği verdiği için dolayı, motivasyon kaynağım Sonay Kalenderoğlu' na teşekkür ediyor ve onu sevgiyle kucaklıyorum.

Benden hayatım boyunca hiçbir zaman dostluğunu ve tez süreci boyunca maddi, manevi her türlü desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşım, kardeşim Lütfi Kızıltoprak' a sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Yine aynı şekilde çok değerli arkadaşlarım, Ertuğrul Onur Akyürek ve Atacan Karındaş' a bana verdikleri her türlü destekleri için ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak ise, burada isimlerini sayamadığım arkadaşlarıma ve bu sürece katkı sağlayan bütün sevdiklerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1: Çevrebilim ve Kùltür (Triandis, 1994)	8
Şekil 2: İnsanın Zihni Programlanmasında EŞsiz Üç Seviye (Hofstede, 1991)	8
Şekil 3: İzleyici Çeşitleri (Kelley, 1988)	36
Tablo 1: Açıklayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar	58
Tablo 2: Kùltürel Değerler ve İzleyici Profili Tercihleri	59

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR	v
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	vi
GİRİŞ	1
Çalışmanın Amacı	1
Çalışmanın Önemi	4
1. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Kültür	5
1.1.1. Kültür Kavramı, Tanımı ve Özellikleri	5
1.1.2. Kültür Kavramının Temel Öğeleri	10
1.1.2.1. Maddi Öğeler	10
1.1.2.2. Manevi Öğeler	11
1.1.2.2.(1). Prensipler	11
1.1.2.2.(2). Değerler	12
1.1.2.2.(3). İnançlar	12
1.1.2.2.(4). Din	13
1.1.2.2.(5). Tutumlar	13
1.1.2.2.(6). Semboller Ve Dil	13

1.1.3. Geert Hofstede' in Kültürel Değer Boyutları	14
1.1.3.1. Bireycilik – Toplulukçuluk	14
1.1.3.1.(1). Bireycilik Modları	16
1.1.3.1.(2). Toplulukçuluk Modları	17
1.1.3.2. Erillik – Dişilik	17
1.1.3.3. Güç Mesafesi	19
1.1.3.4. Belirsizlikten Kaçınma	21
1.1.4. Babacan Davranış Beklentisi (Paternalizm)	23
1.2. İzleyicilik	25
1.2.1. İzleyicilik Konusunda Yapılan Bazı Çalışmalar	27
1.2.2. İzleyicilik Boyutları	33
1.2.2.1. Bağımsız Eleştirel Düşünme	33
1.2.2.2. Bağımlı Eleştirel Olmayan Düşünme	34
1.2.2.3. Aktif Katılım	35
1.2.2.4. Pasif Katılım	35
1.2.3. İzleyici Çeşitleri	36
1.2.3.1. Yabancılaşmış İzleyiciler (Alienated)	37
1.2.3.2. Etkin İzleyiciler (Exemplary)	37
1.2.3.3. Boyun Eğen İzleyiciler (Passive)	37
1.2.3.4. Uyumlu (Evetçi) İzleyiciler (Conformist)	38

1.2.3.5. Durumu İdare Eden İzleyiciler (Pragmatist)	38
1.2.4. Örnek İzleyici	39
1.2.5. İlişkiler ve Kültür	40
1.3.Kültürel Değerler, İzleyici Profilleri ve Yöneticilerin Tercihleri	40
1.4.Öneri Gelişimi	41
2. ARAŞTIRMA	54
2.1. Yöntem	54
2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	55
2.3. Bulgular Ve Yorum	56
2.4. Kültürel Değer Boyutlarının İzleyici Profili Tercihlerine Etkisi	59
3. SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKLAR	68
ÖZGEÇMİŞ	79
EKLER	80

GİRİŞ

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin kültürel değerlerine göre tercih ettikleri izleyicilik tiplerinin nasıl farklılaştığını ortaya koymaktır. Yönetim ve organizasyon yazınında liderlik çalışmalarıyla, lider ve izleyici arasındaki ilişkiye izleyicilerin gözü ile bakılmış ve izleyiciler açısından etkili liderlik tipleri ortaya konulmuştur (Jago, 1982; House ve Aditya, 1997). Kùltürler arası liderlik yazını da yine kùltürler arasında veya kültürel değerlere göre tercih edilen liderlik tiplerinin nasıl farklılaştığına odaklanmıştır (House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003; Dorfman ve House, 2004).

Fakat izleyicilerin özellikleri ve özellikle de bu özelliklerin yöneticilerin tercihlerine göre nasıl farklılaştığı önemli bir araştırma konusu olmakla birlikte, liderlik yazınında göz ardı edilen bir konu olmuştur. Aslında liderlerin izleyiciler konusundaki tercihleri hangi izleyicilerin gelecekte liderlik rolleri üstleneceklerini ve örgütte yukarı tırmanacaklarını belirleyecektir. Çünkü liderlerin, lider üye etkileşimi çerçevesinde, izleyici tercihleri, bir takım astlar ile daha iyi bir etkileşim yaratmalarını ve aynı zamanda astlarını sevmelerini sağlayabilecektir. Bunun sonucu olarak liderler sevdikleri astları daha olumlu değerlendireceklerdir (Wayne ve Ferris, 1990).

Liderlik, üzerinde çok düşünölen, araştırılan ve konu itibariyle çok fazla yazıya maruz kalan bir kavramdır. Özellikle yönetim ve organizasyon dalında araştırma yapanlar tarafından çok fazla irdelenmiştir. Birçok makale, tez veya kitapta dolaylı ya da doğrudan olarak bu konu üzerinde durulmuştur. Çünkü siyasi veya ekonomik hayatta olsun lider, olayları yönlendiren, sınır ve hedefleri belirleyen, stratejik kararları yerinde ve insanları rüzgârında sürükleyebilecek bir şekilde verebilen kişidir. Böyle olması da ister istemez bu konuyu çalışmayı cazip kılmaktadır. Liderin davranış tarzı, liderin deneyimi, liderin başarı veya başarısızlığı gibi konular en çok tartışılanlar arasında gelmektedir.

Ülkemizde, genellikle izleyicilere liderlik konusunda yapılan çalışmalar içerisinde küçük yerler verilmiştir. Lider takipçilerinden ne ister ve de takipçileri liderlerinden ne bekler sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır. Lider odaklı bu çalışmalar izleyiciler konusunda derinlikten yoksun ve konuya tam anlamıyla hakim olamadan yapılan çalışmalardır. Bu konuda yapılan çalışmalar lider ve izleyicilerin arasındaki ilişkilerin boyutlarını ve liderlik sürecinde izleyicilerin rollerini ölçmek amacıyla yapılırsa daha çok faydalı olacaktır.

Kerr, Hersey ve Blanchard gibi araştırmacılar tarafından, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde liderlik tarzı ile izleyicilerin olgunluk düzeyi gibi bazı özellikleri ilişkilendirilerek, etkili liderlik tarzı bulunmaya çalışılmıştır (Gordon, 1993). Fakat liderlik sürecinde yer alan izleyicilerin tarzlarını belirlemeye yönelik çok fazla çalışma yoktur. Daha önceleri üzerinde derin araştırılmamakla beraber izleyicilik konusunda akademik çalışmalar artmaya başlamıştır. Bununla beraber izleyicilerin karar verme süreçlerinde ne kadar etkili oldukları zamanla daha fazla gün yüzüne çıkacaktır.

Birçok analizde liderin organizasyon içindeki tek aktif kişi olarak lanse edilip izleyicilerin ise liderin verileriyle doldurulacak boş kutucuklar olduğu vurgulanmıştır (Lee, 1991). Bundan dolayıdır ki her dönemde izleyicilik kavramı liderlik kavramı altında ezilmiş ve arka planda kalmıştır. Bu uzun bir süre lider ve izleyici ilişkilerinin kapalı bir kutu olarak kalmasına sebep olmuştur. Organizasyonlarda izleyicileri bu denli göz ardı edip sadece lideri araştırmak, çalışmaların güvenilirliğini azaltmakta; çünkü başarı veya başarısızlık sadece liderin yönetimine bağlı değil, aynı anda izleyicilerin onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır (Kelley, 1988).

Örgütlerde liderin önemi şimdiye kadar birçok araştırma kuramsal yaklaşım tarafından farklı biçimlerde ortaya konulmuştur. Ancak son dönemlerde izleyicilerin karar verme sürecine etkilerinin artmasıyla izleyici kavramı daha da ön plana çıkmaya başlamıştır (Hollander, 2002). Bir yöneticinin başarılı olması stratejilerin iyi belirlenmesiyle sağlanabilir. Lider karakterli yöneticiler bu stratejileri belirlerken astlarına daha fazla başvurma eğilimindedirler. Sonuç olarak tabi ki kendi görüşleri ağır basacaktır. Ancak izleyicilerin, özellikle iyi motive olmuş izleyicilerin sayesinde kararı daha derin düşünceler çerçevesinde ölçüp eksiklerini ve yanlışlarını görerek yerinde verebileceklerdir.

Aslında izleyiciler liderlik kavramının ortaya çıktığı günden bugüne değin hep var olmuşlardır. Onun başarısında başarısızlığında her zaman etkide bulunmuşlardır. Çünkü lideri tek başına düşünmek çok basit bir görüşten ileri gitmeyecektir (Hughes, 1993). Onu onaylayanlar, ona karşı çıkanlar, sürekli etkileyen ve etkilemeye çalışanlar her zaman olacaklardır. Bu da izleyicilerin, liderin varoluşundan bugüne süregeldiklerini doğrular niteliktedir.

Kelley (1988) izleyicilik konusunda yeni bir yaklaşım geliştirmiş ve izleyiciliğin farklı davranışlarını ve buna göre farklı boyutlarını ortaya koymuştur. Kelley (1988) izleyiciliği iki boyutlu olarak ele almış ve dört izleyicilik tipi ortaya koymuştur. Bu izleyicilik davranışı boyutlarının biri izleyicilerin ne ölçüde liderden bağımsız ve eleştirel düşünebildikleri ile ilgilidir (Kelley, 1992). Diğer boyut ise izleyicilerin ne ölçüde kendi kendine veya ne ölçüde tepkisel olarak hareket ettiği ile ilgilidir (Kelley, 1992).

İzleyicilik konusu son zamanlarda yazında yer bulmaya başlamış olmakla birlikte, henüz kültür ile ilişkisi kurulmamış ve kültürler arası bir boyut eklenmemiştir. Fakat kültürel değerler izleyicilik boyutları tercihinin nasıl farklılaştığı konusunda çok önemlidir çünkü, kültürel değerler genel olarak bireylerin ast üst ilişkilerine ilişkin bakışlarını biçimlemektedir (Hofstede, 1980). Bireylerdeki toplulukçu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dışı değerleri bağımlılığı ve uyma davranışını ve otoriteye bağlılığı ön plana çıkaran değerlerdir (Hofstede, 1980). Bu sebeple bireylerdeki toplulukçu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dışı değerleri arttıkça bireyler astlardan daha fazla bağımlı eleştirel olmayan izleyici davranışı göstermelerini bekleyecekleri söylenebilmektedir. Tam tersi bir biçimde ise bireylerdeki bireyci değerler ve erkeksi değerler arttıkça itaate verilen önem azalacağından ve bağımsızlık daha ön plana çıkacağından (Hofstede, 1980) yöneticiler yöneticiden bağımsız ve eleştirel düşünebilen astları tercih edeceklerdir. Benzer bir biçimde yine bireysel kararların daha az ön plana çıktığı toplulukçu, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve dışı değerlerde (Hofstede, 1980) reaktif, lidere uyum gösteren ve liderin etkisi ile harekete geçen izleyiciler daha çok tercih edileceklerdir. Öbür tarafta ise bireyci ve erkek değerlerinde ise bağımsızlık ve özgür irade (Hofstede, 1980) daha ön plana çıkan değer olduğu için yöneticiler kendi kendine bağımsız hareket edebilen (Kelley, 1992) proaktif izleyiciler daha fazla tercih edilebilecektir.

Bu araştırmada ilk olarak yöneticilerin izleyici profili tercihleri ile kültürel değerler ilişkisine ilişkin bir kuramsal çerçeve ortaya koyulacaktır. Daha sonra, anket formu vasıtası ile Çukurova Bölgesindeki yöneticilerden sektör kısıtı olmaksızın veri toplanacak ve kuramsal çerçevede kurulan önermeler test edilecektir.

Çalışmanın nemi

Liderliğin haklı sebeplerle bu derece önemli bir konu olarak işlenmesine nazaran izleyicilik konusu bu konunun adeta gölgesi altında kalmıştır. Kelley, Hersey ve Blanchard gibi araştırmacıların çokça üzerinde durduğu bu kavram maalesef ülkemizde araştırmacılar tarafından biraz daha fazla göz ardı edilmiştir. İşte bu çalışma izleyicilik konusuna değinerek artık bu konunun yönetim ve organizasyon yazınında göze batmasına yönelik hazırlanmıştır.

Bu çalışmada kültürel değerlerin etkisiyle lider-izleyici etkileşimi sonucunda yöneticilerin ne tip izleyicileri tercih ettikleri araştırılmıştır. Kültürel değerlerin bu sürece dahil edilmesi ve yöneticilerin tercih ettikleri izleyici tiplerinin ortaya konması bu araştırmayı farklı ve önemli kılmaktadır.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültür

Çalışmanın birinci bölümünde kültür kavramı ve bu kavramın tanımı özellikleri ve de temel öğeleri konularına değinilecektir. Ayrıca tez konusunun temellerini oluşturacak konulardan birisi olan Geert Hofstede' in kültürel değerleri çerçevesi boyutlarına da yer verilecektir.

1.1.1. Kültürün Kavramı, Tanımı ve Özellikleri

Tanımlanması epeyce zor olan kavramlardan birisi olarak karşımıza çıkan kültür, kişilerin amacı, alanı ya da tercihlerine göre farklı tanımlamalarda kendisini bulmaktadır. Latince 'cultura' sözcüğünden gelen kültür (Güvenç, 1991) ilk dönemler bir şeyi ekmek ve yetiştirmek anlamında kullanılmaktaydı. Ancak daha sonraki evrelerde sosyolojik alanda Antropoloji'de kullanılmaya başlanmasından sonra sosyal bir grubun yaşama şekli diye adlandırılmaktadır. Siegelau' a göre ise kültür; "tarihsel olarak saptanmış bir takım veya sınıfın kendi maddesel ve sosyal varlığını ortaya çıkarma, tekrar üretme ve gelişmedeki kendisine has yoludur" (Tomlinson, 1999:25). Bir başka tanıma baktığımızda ise 1871 yılında Edward Taylor kültür kelimesini bilginin, gelenek ve göreneklerin, hukukun, ahlakın ve de kişinin bir üyesi olduğu sosyal grup tarafından etkilenecek sahip olduğu alışkanlıkların ve becerilerin oluşturduğu karmaşık bir yapı olarak tasvir etmektedir.

Kültür konusunda daha önce de söylenildiği şekilde farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Birikim ve donatım noksanlığından kaynaklı olarak güç tanımlanabilen bu kavramın, temelde değişik konularda akademik araştırma sahalarına sahip olan kişilerden sağlanması (Erdoğan, 1994) birbirine çok ta yakın olmayan tanımlamaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Kültür kavramı üzerine yapılan bir çalışmada, insan biliminde kullanılan kültür tanımlamaları aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (Güvenç, 1994:95):

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.

- Kültür, belirli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir seri sosyal süreçlerin birleŖimidir.
- Kültür, kiŖi ve topluluk kuramıdır.

Bu tanımlamalar ışığında kültür, bir toplulukla eŖdeęerli bir yapıyı, bu çatı altındaki sosyal etkileŖimleri, bilinen bir tarihsel süreci, kiŖiye ve topluluğa yönelik bir kurgulamayı tabir etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1998:23).

Bunların dıŖında bazı kaynaklarda geçen kültür tanımlamalarına göz atacak olursak Ŗu tanımlamaları aktarabiliriz:

Kültür kavramının yönetim ve organizasyon alanında makro ve mikro seviyelerde araŖtırmalara konu edilmesi Hofstede'in öncülüğünde oluŖmuŖtur. Hofstede; kültürel değerler ve değerlerin nitelendirilmesine yönelik bir bakıŖ açısı ortaya koyarak, özellikle yönetim ve organizasyon alanındaki kültürlerarası araŖtırmalarda en çok referans olarak gösterilen araŖtırmacıların en baŖında gelmektedir. Hofstede (2001; 5); kültürün tanımını "zihnin kolektif olarak programlanması" olarak yapar.

Latince bir söz olan kültür, el deęmemiŖ doğanın, insan aklı ve yapıcılığı ile iŖlenmesi ve sonunda faydalı Ŗekle gelmesi manasındadır (İpŖiroęlu,1991:27).

Kültür, bilgiyi, sanatı, ahlâkı, hukuku, örf ve adetleri çevrelediği gibi, kiŖinin topluluğun bir mensubu olmasından dolayı elde ettiği diğer bütün yetenek ve alışkanlıkları da kapsayan bir bütünlüktür (Erkal, 1982:65).

Kültür, bir topluluğun yaŖam stilini devam ettirmek, örgütlerini düzenlemek, ęrenilmiŖ davranıŖ Ŗekillerini, bilgi, inançlar ve insani birliklerde ortaya çıkan tüm etkinliklerini ve de ihtiyaçlarını tedarik etmek için geliŖtirdięi bir yaŖayıŖ Ŗeklidir (Bumin, 1979:5-6).

Kültür, kamunun bir mensubu olarak kiŖinin öğrendiği bilgi, inanç, sanat, moral, hukuk ve diğer beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaŖık bir bütündür (Oktay,1996:89).

Tylor' a göre kültür, kişinin hazırda bulduğu, oluşturduğu ve geliştirip kendisinden sonrakilere devredilmek üzere genç nesillere öğrettiği her şeydir. Toplumda gelişen her birey onu öğrenir ve kendinden de bir takım şeyler ekleyerek şekillendirir (Sanay, 1991:167).

Kültür, insan ilişkilerini geliştirir ve de sosyal deneyimin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Kreps, 1986:134).

Eliot'a göre, doğumdan ölüme, sabahtan akşama kadar ve hatta uykuda bile bir topluluğun sahip olduğu inancın bir yandan bütün bir yaşama şekli olarak görülmesi ve yaşama şeklidir (Doğan, 1996:312).

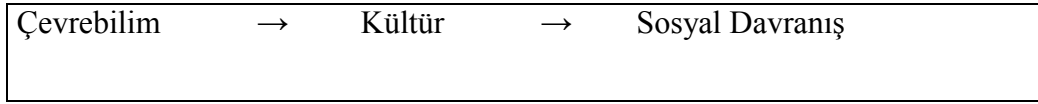
Kültür ayrıca, birey ve onun çevresinde bulunanları kapsamaktadır. İnsan kültürün var olma sebebini oluşturan temel varlıktır. Kişilerin ve toplulukların davranışları arasında eşgüdümü sağlar (Doğan, 1995:214). Aynı kültürün etkisi altında kalan bireyler birbirlerinin tepkilerini daha iyi ve yerinde anlamlandırarak karşılarındaki kişilere o şekilde davranacaklardır. Örneğin İslam kültüründe dini kökenli olarak domuz eti ve ondan üretilen diğer gıda maddeleri haram olarak kabul edilip tüketilmemesi konusunda büyük bir hassasiyet vardır. Ancak İslamiyet dışında farklı kültürlerde en çok tüketilen etlerin başında domuz eti gelmektedir. Müslüman olmayan birisine o eti tüketmemesini gerektiğini söyleyemezsiniz. Aynı zamanda Müslüman birisini domuz etini tüketmediği için yargılama hakkına da sahip değilsinizdir.

Yönetim ve organizasyon yazınında kültür kavramı adına Hofstede' in (1980) yayını bir başlangıcı ifade edebilecek düzeydedir. Kültür bu alanda, örgütlerdeki kişilerin davranışlarına, yönetim anlayışlarına ve özellikle de ast üst ilişkilerinin nasıl farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Toplumların yaşayış tarzları, değerleri, tutumları ve davranış stilleri gibi kavramlar kuruluşlarda da ilişkilerin ne doğrultuda değişeceğini belirlemektedir. Küreselleşen dünyada küresel markaları düşündüğümüzde, hemen hemen her bölgede çalışma sahaları ve pazarları bulunduğunu görmekteyiz. Bu firmalarda çalışan insanlar standart üretimleri ve standart pazarlama uygulamalarını kullansalar da örgüt içerisinde resmi ya da resmi olmayan ilişkilerde kesinlikle farklı bölgelerde farklı davranış biçimleri sergilemektedirler.

Çevrebilim kültürü direkt olarak etkileyen bir kavramdır. İnsanların yaşadıkları yeri niteleyen bu kavram; nesnelere, coğrafyayı, kaynakları ve insanların hayatta kalma şekillerini çevreler durumdadır. Örneğin, insanların bulunduğu bölgede maden yatakları bulunuyorsa o bölgedeki insanların madenci olma olasılığı yüksektir. İşte bu şekilde çevrebilim insanlar arasında kültürü şekillendiren bir yapıya sahiptir (Triandis, 1994:15).

Şekil 1’de gösterildiği üzere kültürden bahsettiğimizde kısaca sosyal davranış ve çevrebilim arasındadır diyebiliriz (Triandis, 1994:15).

Şekil 1: Çevrebilim ve Kültür; (Triandis, 1994:15)



Kültür öğrenilen bir kavramdır, miras olarak alınmaz. Kişinin genlerinden ve sosyal çevresinden ortaya çıkar. Bir tarafta insan doğası diğer tarafta kişiden ayırt edilmek durumundadır (Hofstede, 1991:5).

Şekil 2: İnsanın Zihni Programlanmasında Eşsiz Üç Seviye (Hofstede, 1991:S.6)



Kültür kavramını tanımlarken karşılaşılan farklılıklarla aynı şekilde kültür kavramının özelliklerini belirlerken de karşı karşıya kalınmaktadır. Kültürün özelliklerini sıraladığımızda kültür tanımları daha da anlam kazanacaktır. Kültürün özellikleri şu şekildedir (Şimşek ve diğerleri, 1998:26-27);

- Bir toplumun yaşayış biçimidir.
- Öğrenilmiş davranışların topluluğudur.
- Toplumca benimsenmiştir.
- Toplumun üyeleri tarafından paylaşılmıştır.
- Durağan olduğu kadar süreklidir ve değişebilir.
- İnsanın yaşamsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir yapıdadır.
- Bütünleştirici bir eğilime sahiptir.

Tez konusuyla bağlantılı olması amacıyla kültür kavramının örgütsel yapıdaki özelliklerinden bahsedilmesi gereklidir. Örgüt kültürü özelliklerine baktığımızda ise birçok yazarın ortak olarak kabullendiği özelliklere şu şekilde değinebiliriz (Eren, 2004:138).

- Örgüt kültürü kendini meydana getiren parçalarla beraber bütüncül bir karakter gösterir.
- Kültür, işletmedeki bireylerin arasında uzun dönemli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar meydana gelmiş birikimleri kapsayan tarihsel bir görüş açısını yansıtır.
- Kültür, örgütün yapısal özelliklerini yansıtan kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi çok zor ve uzun süreli olduğu durumlarda, kültürün bütünü yerine onu oluşturan değişkenlerin değişimine gidilir.
- Kültür, örgüt içindeki birey davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili simgesel birikimleri içinde barındırır.
- Kültürel öğelerin oluşumunda, kişiler arası soyut ilişkiler önemli rol oynayacağından, kültür değişkenleri duygu yüklüdür.

- Kültürün çekirdeğini, bir iŐletmede çalışan kişilerin zihinlerinde yarattıkları dünya ile tecrübelerine intizam ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabullenilen akıl dışı düzeydeki varsayımlar oluşturur (Bakan ve Diğerleri:33).

1.1.2. Kültür Kavramının Temel  ğeleri

Bu bölümde ise kültürün temel öğelerine yer verilecektir. Bu bağlamda temel öğeler maddi ve manevi olarak iki biçimde incelenecektir. Maddi öğeler baŐlıđı altında teknoloji kavramına değinilecek iken manevi öğeler kısmında ise normlar, değerler, inançlar, din, tutumlar, semboller ve dil konularından bahsedilecektir.

1.1.2.1. Maddi  ğeler

Tabii olmayan yani insan eliyle yapılmış olan değerleri içeren kültür öğelerine maddi kültür öğeleri denilmektedir. Maddi kültür, ekonomik faaliyetleri ve bunların sonuçlarını da kapsayan bir kavramdır (Erdoğan, 1994:128). Bu öğelerin en önemlisi teknolojidir. Mimari eserler de bu başlık altında konu edilebilir ancak gerekli görülmediği için değinilmeyecektir.

Gözle görülür bir kavram olması dolayısıyla maddi kültür olarak değerlendirilen teknoloji, insanlara belirli psikolojik, fiziksel ve sosyal  evre oluşturan bir kavramdır (Şişman, 2002). İnsanoğlunun gereklerine uygun yardımcı alet ve araçların yapılması ya da üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenek olarak tanımlanabilecek teknoloji, günümüzde veri paylaŐımının en etkin bir biçimde kullanılarak keŐiflere y n vermesinin aktif bir parçası olarak ta tanımlanabilmektedir. Ayrıca teknoloji sonuçları olan ama sonu olmayan bir süreçtir.

İki toplum arasındaki maddi kültür farkından bahsetmek için teknoloji kavramı söz konusu olmaktadır (Erdoğan, 1994:129). Bu iki toplum teknolojik olarak birbirlerinden farklı konumdaysalar maddi kültür değerleri açısından da farklı özelliklere sahiptirler diyebiliriz. Aynı zamanda bu kavram toplumların ekonomik olarak geliŐmiŐlik düzeylerine de ayna tutar.

1.1.2.2. Manevi Öğeler

Manevi kültür öğeleri; normlar, değerler, inançlar, din, tutumlar ve dil olarak belirtilebilir (Unutkan,1995:8). Maddi öğelere zıt olarak gözle görülür özelliklere sahip değildirler. Örf ve adetlerin içinde toplanan bu öğeler insanların davranışlarını, yaşama şekillerini genel olarak tutumlarını en derinden etkileyen kavramlardır. Yaşadıkları toplumun etkisiyle sonradan kazanılan, öğrenilen bu değerler insan hayatının tamamında kişiyle beraber hareket eder özelliktedirler.

1.1.2.2.(1). Prensipler

Kültürlerde içtimaî düzeni sağlamak için kişilere alternatif gösteren, doğruyu, yanlış pozitif ve negatif belirleyen kurallar, standartlar ve görüşler bulunmaktadır. Bunlara prensip adı verilmektedir. Sosyal yaşamın sürekliliği için, kamu mensuplarının aralarındaki ilişkileri düzenleyen kurallar sisteminin dinamik durumda olması gereklidir. Ancak bu şartla kültürün homojenliği ve kişileri bir arada tutma özelliği sağlanabilmektedir. Bazı prensipler bir toplumun sürekliliği için daha önemliken, bazıları o kadar da önemli olmayabilmektedir (Özkalp, 2000:97-98). Diğer bir tanımla prensipleri, bir ekip ve insan kategorisi içinde var olan değer standartları olarak nitelendirebilmekteyiz (Hofstede,1991:9). Bu prensipler temellerini değer yargılarından alan varlık, birlik, işleyiş ve devamlılığı sağlayan hükümlerdir (Ünalın, 2004:36).

Örfler toplumun mensupları tarafından legal inceleme ile ya da sosyal yaptırımlarla dinamik bir şekilde icra edilir (Erdoğan, 1994:134). Dolayısıyla prensipler, günlük yaşamda insanların her türlü davranış ve faaliyetlerine yol göstermekte, seçimlerini ortaya koymaktadır. Kültür, aynı zamanda kural koyucu (normatif) bir yapı olarak görülebilmektedir (Şişman, 2002:4).

Toplumsal hayatın farklı yönlerinde hangi tutum, değer ve davranışların uygun olduğunu, hangilerinin ise uygun olmadığını belirleyen ve belirli yaptırımlarla desteklenen ortak sosyal kurallar prensipleri meydana getirmektedir (Güven, 1991:164). Prensipler, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile korunmaktadır. Ödüllendirme, prensiplere uygun davranılmasının bir sonucu olarak ortaya çıkarken, yaptırım ise prensip dışı davranışın bir sonucu olarak meydana gelmektedir (Unutkan, 1995:11).

1.1.2.2.(2). Değerler

Sosyal kontrol düzeneklerinden en önemlisini oluşturan değerler, toplumsal birlikteliğin bölünmez unsurlarındandır. Değerler, insanlara neyin doğru, neyin yanlış, neyin iyi, neyin kötü, neyin güzel, neyin çirkin olduğu hususunda genel yargılara ulaşma imkanı vermektedirler (Tezcan, 1987:113). Ayrıca değerler, özellikli bir eylem şekli ya da var olma halinin, zıt ya da tam tersi bir hareket ya da var olma durumuna karşı bireysel ya da toplumsal olarak tercih edilip edilmediği hakkındaki temel inanışları temsil etmektedir. Değer kavramı, kişinin neyin iyi ya da neyin arzu edilir olduğu konusundaki fikirlerini kapsadığından dolayı ahlaki bir format taşımaktadır (Robbins, 1994).

Değerleri seçmek ve isimlendirmek oldukça güçtür (Unutkan, 1995:11). Düşünsel öge olan değerlerin dışarıdan gözlenmesi zordur. Fakat davranışlar içinde hissedilebilirler. Kısacası değerler, bir kültür içerisinde ehemmiyet verileni ve tercih edileni tabir ederler. Psikologlar, çocuklarda değer yargılarının 10 yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve izleyen periyotlarda değişmesinin zor olduğu görüşündedirler (Şişman, 2002:3-4) Değer, kişi açısından önem arz eden her tip görüş yapısı, nesne veya faaliyet olarak da adlandırılabilir (Aydın, 2002:13).

1.1.2.2.(3). İnançlar

İnanç, kişinin dünyasının bir yönüne bağlı muhakeme ve bilgilerin sürekli bir organizasyonudur (Erdoğan, 1994:132). Bir inanç bir şeyin işaret ettiği anlamların birleşimi, kişinin eşya konusundaki bilgisinin tümüdür (Krech, 1970). İnançlar, geçmişin yorumlanmasına, içinde bulunulan zaman diliminin açıklanmasına ve geleceğin tahmin edilmesine yarar. Ayrıca bunlar, maddi ve manevi ögelere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya ilim ya da bunların bir birleşimi üzerine kurulur. İnançlar, kültürün en dip ve soyut kısmını meydana getirmekte ve başka kültürel unsurlara şekil vermektedir (Şişman,2002:3).

Kamu mensuplarının inançları, bireylerin zihinsel olguları, bilgi, efsane, öykü ve butlan inançları kapsar (Krech, 1970). İnsanlar neye inanıp neye inanmayacaklarının kararını doğru verebilmek için diğer kişilerden destek beklerler. Çünkü birçok sosyal ve fizikî gerçeğin görünümünü deneyim ile konfirme etmek imkânsızdır (Terzi, 2000:46).

1.1.2.2.(4). Din

Edward Supir' e göre, din, bireyin gündelik hayatının anlaşılması güç ve tehlikelerle dolu ortamı içerisinde gönül huzuruna götürecektir yolu keşfetmek için giriştiği, bitmek tükenmek bilmeyen çabasıdır. Dinin vazifesi ne olursa olsun, önemli olan tarafı, tüm sosyo-kültürel sistemlerde var olmasıdır. En ilkel olandan en gelişmişine kadar bütün toplumlarda din adında bir oluşum vardır (Erdoğan, 1994:132).

Dinler neyin doğru, neyin yanlış, nelerin uygun veya uygunsuz olduğunu açıklayan temel kültürel değerleri ortaya koyarlar. Din insanın kişilik ve karakterini düzenleyen bir kuvvet olmasından dolayı sosyal ve kültürel bir teftiş kurumu özelliği gösterir (Özkalp, 1992).

1.1.2.2.(5). Tutumlar

Tutum, bir kişiye atfedilen ve onun ruhsal bir nesne ile ilgili, düşünce, hissiyat ve davranışlarını sistemli bir şekilde meydana getiren yönelime verilen isimdir (Kağıtçıbaşı, 1988:84). Tutumlar kişiye bağlı olma, gözle görülen bir eylem değil davranışa hazırlayan bir eğilim olma, kişi için anlam taşıyan kişinin farkında olduğu herhangi bir nesne ile alakalı olma gibi nitelikler sergilemektedir (Unutkan, 1995:10).

Tutumlar bireyin bir şey konusunda ne düşündüğünü belirtirler. 'İşimi severim' ifadesi bireyin işi konusunda tutumunu belirtir. 'Bu şirketteki yönetim kademelerindeki bayanları eğitmek için bir kariyer planlaması yapılması gerektiğini düşünüyorum' ifadesi de yine tutumları yansıtır (Callahan ve diğerleri, 1986:56).

1.1.2.2.(6). Semboller Ve Dil

Semboller, yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından bilinen, bir istisnaî manaya gelen kelimeler, jestler, resimler ve objeler bileşimidir (Hofstede, 1991:7). Sargut, sembollerini, anlama sürecine yardım eden herhangi bir obje, hareket, olay, vasıf ya da ilişki olarak tanımlamaktadır (Sargut, 2001:72). Toplumsal kültür, bir toplumda temel olarak semboller sayesinde elde edilen ve iletilen düşünce, duygu ve refleks örüntülerini içine almakta ve temelinde de geleneksel düşünceleri ve özellikle bunlarla ilgili değerleri kapsamaktadır (Özen, 1996).

Semboller içinde bulunan en önemli unsurlardan birisi de dildir. Ayrıca dil, gelişmiş bir semboller yığını olarak ta adlandırılabilir. Kültür, büyük oranda dil aracılığıyla meydana getirilmekte, bölüşülmekte ve iletilmektedir (Şişman, 2002). Kişi tek başına mevcudiyetini idame ettiremez. Varlığı sürdürme gerekliliği grup hayatını kişi açısından mecburi kılmıştır. Dil aracılığıyla diğer kişilerle temas eden insan, grubun sürekliliğini sağlayan edep esaslarını meydana getirmiş ve geliştirmiştir (Dönmezer, 1994). Dil, toplumda nesne ve konsept olarak her şeyi içine alır. Bu açıdan kültürel içeriğin bir ansiklopedisi özelliğini gösterir (Unutkan, 1995:8).

1.1.3. Geert Hofstede' in Kültürel Değer Boyutları

Kültürel değerler konusunda yaptığı çalışmalar sayesinde en çok atıf alan önemli araştırmacıların başında Geert Hofstede (1980) gelmektedir. Yaptığı sınıflandırma ve görüşlerde geniş kitleler üzerinde araştırmalar yapma imkânı oluşturmuştur. Sınıflandırmalar genele hitap edecek şekilde tasarlanmış olması sayesinde bütün kültürler üzerinde uygulanabilir araştırmalara olanak sağlamıştır. Ülkeler kapsamında yapılan araştırmaları bu boyutlar dâhilinde değerlendiren Hofstede (1980) o sınırlar içerisinde yaşayan toplumların kültürel özelliklerini belirlemeye çalışmıştır.

Hofstede (1980), toplumsal kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koyma gayesiyle 50 değişik ülkeden 116.000 IBM çalışanı üzerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırmasında, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasında kültürün özelliklerini; belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk ve erillik/dişillik olmak üzere dört boyutta açıklamıştır (Şişman, 1994:127).

Hofstede' in bu çalışmasında açıkladığı ulusal kültür kavramının dört boyutuna açıklamalarıyla birlikte değinelim.

1.1.3.1. Bireycilik – Toplulukçuluk

Hofstede' in geliştirdiği en önemli boyut olarak göze çarpan bu konu, toplumlarda bireysel değerlerin mi ya da toplumsal değerlerin mi egemen olduğuna ilişkin sonuçlar veren ölçüttür. Bu ölçüt kültürlerin özelliklerinin büyük oranda gün yüzüne çıkmasına neden olan bir ölçüttür. İnanç ve değerler toplumlarda bireyseliği

ya da toplumculuğu tetikleyen en önemli değişkenler olarak göze çarpmaktadır. Kişilerin ben ya da biz deme alışkanlıklarının oluşmasını sağlayacak temellere dayanır (Hofstede, 1980).

Batı kültürü çerçevesinde toplumların daha bireyci yaşam sürdürdükleri gözlemlenmiştir. Kişi çoğu zaman tek başına hayatını idame ederken en kapsamlı biçimde çekirdek aile kavramı göz önünde bulunmaktadır. Doğu kültürlerinden bahsedecek olursak, aile kavramı önemli bir gösterge olmaktadır. Toplumda aile, sülale ve hatta aşiret şeklinde kümelenme ve yaşam tarzları görülmektedir (Hofstede, 1980).

Türk toplumu bireyciliğe nazaran daha çok toplulukçu bir yapı göstermektedir (Hofstede, 1980). Hofstede' in araştırmasının sonuçları da toplum yapısının toplulukçu değerler tarafından belirlendiğini kanıtlar niteliktedir. Ortak karar verme içgüdüsüne sahip olan Türk toplumu karar verme noktasında bireysel olarak düşünüp uygulamaya yönelmekten ziyade, karar olumlu ya da olumsuz olsun etrafına danışarak risk alma noktasında bulunmamaya özen göstermektedir.

Toplulukçuluk ve bireycilik şeklinde ifade edilen bu kavramların gösterdikleri özellikleri aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür.

TOPLULUKÇU

- Kişi, sülale veya bir grubun parçasıdır.
- Çocuk, 'biz' demeyi öğrenir.
- Ahenk vurgulanır ve çatışmalar bastırılır.
- Kurallara uyumsuzluk, kurul için mahcupluk sebebidir.
- İlişkiler, ahlaki kurallara dayandırılır.
- Yönetim, gruplara yöneliktir.
- İlişkiler, vazifeden daha önce gelir.
- Toplumun çıkarı, bireysel çıkardan daha değerlidir.
- Uzlaşma ve işbirliğinin önemi vurgulanır (Varoğlu, 2009).

BİREYÇİ

- Kişi, ailenin bir parçasıdır ve kendine hastır.

- Çocuk, 'ben' demeyi öğrenir.
- Farklılıklar olağandır.
- Kurallara uyumsuzluk, kişisel suçluluğa ve kendine saygının derecesinin düşmesine sebebiyet verir.
- İlişkiler, karşılıklı çıkarlara dayandırılır.
- Yönetim, bireylere yöneliktir.
- Vazife, ilişkilerden daha önemlidir.
- Bireysel çıkar, toplumun çıkarlarından daha önemlidir (Varoğlu, 2009).

Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının bir takım yönleri vardır. Bunlar bireycilik için; toplam mod, dağıtım modu, durgun moddur. Toplulukçuluğun yönleri ise; farklılaşmamış mod, ilişkisel mod ve birlikte var olma modudur (Kim, 1994). Bireycilik ve toplulukçuluk boyutu, kişi davranışlarında en önemli boyut olduğu için konuya derinlik katmak açısından, bu boyutun modlarına değinilecektir.

1.1.3.1.(1). Bireycilik Modları

Kişilerin birbirlerinden ayrı ve bağımsız, aile, akraba ve toplum ilişkilerinde bağımsız ayrıca birbirleriyle prensipler ve kurallara göre ilişki geliştirerek yaşadıkları ve de bu doğrultuda kültürün oluştuğu duruma toplam mod deniyor (Kim, 1994). Bu gibi durumlarda duygusal ilişkilerin güçlü olmadığı düşüncesi gelişebilir ancak hak ve adalet hakkaniyet çerçevesinde paylaşılır. ABD' de yaşayan kişilerin bu özellikleri yansıttıkları vurgulanmaktadır. Gençler 18 yaşından itibaren büyük bir çoğunlukla ailelerinden ayrı yaşamaya başladıkları için toplumda bireycilik oranı üst seviyelere çıkmıştır (Kim, 1994).

Dağıtım modu, benzer özellikleri gösteren insanlardan oluşan ve ortak çıkar amaçlı kurulan ilişkiler sonucu meydana gelen bir yapıdır. Gönüllülük esasıyla topluluğa dâhil olma söz konusu olduğu için yine çok sıkı bağlar oluşturulması beklenemez (Kim, 1994). Kişi her an bir gruptan başka bir gruba yönelebilmek şansına sahip olduğu için ilişkiler çok sağlam bağlara sahip olarak değerlendirilemez (Kim, 1994).

Durgun mod sisteminde ise; kişinin hakları elinden alınamaz ve bunu ortaya koyabilmek için ordu, yasalar ve ceza sistemi gibi kurumlar oluşturulmuştur. Temel haklar herkes için garantidir ve özgürlük, özerklik gibi olgular çokça kullanılmaktadır (Kim, 1994).

1.1.3.1.(2). Toplulukçuluk Modları

Kesin sınırları çizilmiş ve bireylerin içlerinde buldukları gruplar tarafından yönlendirilmesi, yönetilmesi şeklinde işleyen sisteme farklılaşmamış mod denir (Kim, 1994) Bireyselleşemeyen ya da daha önceden bireyselleşmiş fakat kendini daha sonra bir gruba adayan kişiliklerden oluşan bir grup görünümündedir. Toplulukçuluğun en ileri düzeyi olarak adlandırabileceğimiz bu durum doğu ülkelerinde yaygın bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kim, 1994).

İlişkisel mod grubu içerisinde yer alan kişilerin arasında kesin sınırlar kesinlikle yoktur. İnsanlar görüşlerini ve duygularını rahatça paylaşabilme ortamı bulabilmektedirler (Kim, 1994). Başkalarının ne hissedip ne düşündüklerini anlayabilme becerisi, bunları kendisine anlatılmadan anlama becerisi, başkalarına isteklerini tatmin etme ve amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olma yetisi bu grubun önemli özelliklerini yansıtmaktadır. Farklılaşmamış moda göre daha serbest görünen bu durumda ise daha âdilâne yönetimler ve ilişkiler söz konusu olabilmektedir (Kim, 1994).

Birlikte var olma modu ise; kendilerine has karakterleriyle birbirlerinden ayrılabilen, toplumsal kimlik, grup içi işbirliği ve aile sadakati gibi toplulukçu değerlere sahip bireylerden oluşan gruplardır. Kişisel kimlik ve toplumsal kimlik aynı anda bir arada bulunurlar. Hindistan, Polonya, Hong Kong ve Türkiye’de bu kültür biçiminin var olduğu belirtilmektedir (Kim, 1994). Toplulukçu yapıların kişisel yapılara en yakın olduğu özellikler ortaya koyduğu durumdur. Hem doğu hem de batı kültürlerinin etkisini gösterdiği bu durumda daha kozmopolit yapılardan söz edilebilir (Kim, 1994).

1.1.3.2. Erillik – Dişilik

Erkek ya da diş özelliklerin baskın olma derecelerine göre toplumları sınıflandıran bu kavram ise; insanlar arası ilişkilerin niteliğinin nasıl olması gerektiği

konusundaki tercihlerle ilgilidir. Bu boyut özellikle cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmesinden dolayı bu rollerin aile, okul ve yaşıt grupları içerisinde aktarılmasını ifade eder (Hofstede, 1980). İnsanlar arası ilişkilere ve insana verilen önemin yanı sıra, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkan değerler dışı kültürün göstergeleridir (Sargut, 1994). Kendine güvenen, bağımsızlık duygusu yüksek, saldırgan ve baskıcı özelliklere sahip değerler ise eril kültürün özelliklerini göstermektedir.

Küçük yaşlarda erkekler daha iddiacı bayanlar ise daha terbiye edici sosyalizasyonların etkisi altında kalabilirler. Araştırmaya göre eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda yüksek iş stresine rastlanılırken, dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda düşük iş stresi ve yüksek maaş alan kadınlara rastlanılmaktadır (Hofstede, 1980).

Araştırmalar sonucu doğu kültüründe ya da doğu kültürü etkisi altında kalan toplumlarda daha çok dişil özelliklere rastlanmaktadır. Batı kültürü ise doğuya nispeten daha eril baskın özellikler göstermektedir (Hofstede, 1980). Türkiye’deki durum Batı’ya nazaran Doğu ülkesi özellikleri göstermektedir. Yine paternalizmin büyük etkisiyle erkeğin söz sahibi olma durumu aileden başlayıp toplum geneline yayılan bir yapıdadır. Aynı zamanda Hofstede’ in araştırmasında toplulukçu özelliklerinin etkisiyle Türk toplumu daha çok dişil değerleri kabullenen bir durumdadır (Terzi, 2000:76).

Ülkeler sınırları içerisinde dahi bölgelere göre farklılıklar gösteren bu özelliklerin etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

ANAERKİL-FEMİNEN (DİŞİ)

- Başkalarını muhafaza etme ve yakın ilişkiler önemlidir.
- Herkesin alçak gönüllü olması beklenir.
- Ailede anne ve baba rolleri eşittir.
- Zayıflara yakınlık gösterilir.
- Yaşamak için çalışılır.
- Yöneticiler sağduyu ve uzlaşmaya önem verir.
- Müsaadeci toplum.

- Küçük ve yavaş iyidir.
- Kadınlar, erkeklerin mesleklerini yaparlar (Varoğlu, 2009).

ATAERKİL-MASKULEN (ERİL)

- Maddi başarılar ve gelişim önem arz eder.
- Erkekler, girişken, sert; kadınlar ise yumuşak başlı ve ilişkilere değer veren yapıdadır.
- Ailede, baba gerçeklerle, anne duygularla ilgilenir.
- Güçlülere hayranlık duyulur.
- Çalışmak için yaşanır.
- Yöneticiler, kararlılığa ve girişimciliğe önem verir.
- Düzeltici toplum düzeni vardır.
- Büyük ve hızlı iyidir.

Kadınlar erkeklerin müsaade ettiği meslekleri yaparlar (Varoğlu, 2009).

1.1.3.3. Güç Mesafesi

Ünlü düşünür Bertrant Russel'e göre, "enerji" nasıl fizik biliminin kökenini oluşturuyorsa, "güç" ögesi de sosyal bilimlerin temel dinamiğini oluşturur. Kısaca, güç başkalarını etkileyebilme olarak adlandırılabilir (Şimşek, 1998).

Eşitsizliği işleyen bu boyuta göre toplumların hepsinde bazı kesimler diğerlerine göre çok daha fazla güç sahibidirler. Güç sahibi olan kesim düşük bir oranı temsil etmesine rağmen etki alanları geniş olmasından dolayı söz sahibi kişiler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Daha fazla saygı görüp diğerlerini etkileme olanağına sahip bu kişiler yaşam çevresinde dengeleri bozan taraf olmaktadır. Bu değişken toplumların eşitsizliği kabullenme ve benimseme düzeylerine bağlı olarak değişkenlik gösteren bir yapıya sahiptir (Hofstede, 1980). Bazı toplumlar boyun eğici görünüm sergilerken, bazı toplumlar bu tarz davranışlar karşısında bu tip kişilere daha etkin tepki verebilmektedirler. Tabi ki her toplumun bu konuda toleransları farklılıklar gösterecektir. Yönetilenler ve yönetenler kavramları bu güç mesafesinin sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Her toplumda bu kavramlar öyle ya da böyle sonuç olarak

etkendirler. Örneğin, bu tip toplumlarda örgüt sahipleri, üst makamda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değildirler. Çünkü haklı olmaları sadece sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994:121).

Yönetenler gücü teorik olarak yönetilenlerden alıyorlardır ama yine de gücü kullanma yetkisi yönetenin kontrolünde olduğu için yönetim kanadının uygulamaları daha da önem kazanmış oluyor. Bu güçlü kişiler devamlı bir hâkimiyet çevresi genişletme çabası içindedirler (Hofstede, 1980). Etki alanlarını genişletmek güçlerini arttırmak anlamına geleceği düşüncesi her yönetenin aklında mutlaka yer etmektedir. Tam tersi bir tepki olarak ta yönetilenler kesimi ise bunu daraltmaya eşitsizlikleri azaltmaya meyil eden bir görünüm sergiler. Bu da doğal olarak çatışmaları ortaya çıkaran sebeplerin temelinde yatan bir anlaşmazlıktır.

Hofstede' in araştırması Türkiye' deki güç mesafesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Hofstede, 1980). Daha sonraki bölümde bahsedeceğimiz paternalizm kavramının da büyük etkisiyle Türk aile yapısında baba-erkin durumu bu sonucu sağlamaktadır. Küçük yaşlardan itibaren itaat etmeyi zorunlu kılan bu sistemde toplumun tamamını etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Aileden toplum geneline yansıyan güç mesafesi kavramının yüksek çıkması da kaçınılmaz olmaktadır (Hofstede, 1980).

Doğu kültürlerinden Batı kültürlerine doğru gidildikçe Hofstede' in araştırmasının sonuçlarına göre oranın düşmeye başladığını görmekteyiz (Hofstede, 1980). Bu Batı toplumlarına nazaran daha itaatkâr kültürel değerlere sahip olan Doğu toplumlarında baskı rejimlerinin daha fazla görülmesinin sebebi olarak ortaya konulabilecek bir durumdur.

Güç mesafesi kavramının düşük veya yüksek etkide olmasına göre iki durumun da kültürlere etkileri aşağıdaki biçimde gruplandırılabilir.

DÜŞÜK

- Bireyler birbirlerine bağımlıdır.
- Çocuklara ailenin bireyleri gibi davranılır.
- Yöneticiler şahsi olmayan datalarla hareket ederler.

- Eğitim seviyesi yükseldikçe, otoriter statüko azalma gösterir.
- Hiyerarşi, işlerin kolaylaştırılması amacıyla kullanılır.
- Adem-i merkeziyetçilik söz konusudur.
- Astlara danışılır.
- İdeal yönetici, âdilâne bir tutum gösterir.
- Ayrıcalıklar ve statü sembolleri ön plana çıkarılmaz.
- Güç kullanımı legaldir.
- Güç; pozisyon, ustalık ve beceriye bağlı durumdadır (Varoğlu, 2009).

YÜKSEK

- Güçsüz insanlar, güçlü insanlara bağımlı durumdadırlar.
- Çocuklara riayet öğretilir.
- Yöneticiler, sağduyu ile hareket ederler.
- Eğitim seviyesi, otoriter tutumu etkilemez.
- Hiyerarşi, roller arasındaki eşitsizliğe vurgu yapar.
- Merkeziyetçilik vardır.
- Astlar yapılacakların dile getirilmesini bekler.
- İdeal yönetici, babacan-otoriter tavır sergileyen yöneticidir.
- Ayrıcalıklar ve statü sembolleri fazlaca kullanılır.
- Güçlü olan doğru ve yanlış belirler.
- Güç, ilişkiler, karizma ve gücü kullanma beceriyle doğru orantılıdır (Varoğlu, 2009).

1.1.3.4. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürün bu boyutu bir toplumun belirsizlikten ne oranda uzak durduğunu açıklamaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001). Belirsizlikten kaçınan toplumlarda kişiler, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere aşırı derecede değer verirler.

Belirsizlik insanlar için endişe yaratan bir durumdur. Sonu karanlık bir tünele girmek belli oranda bir risk üstlenmeyi gerektirecektir. Doğası gereği insan endişe

duyacağı ve devamlı tedirgin olacağı bir durumda bulunmak istemeyecektir. Ancak kişinin yapısına göre belirsizliğe tahammül edebilme derecesi farklılık gösterebilmektedir. Risk algısı içerisinde bulunulan böyle durumlarda kişiler getiri veya götürüleri tahmin edemeyebilirler. Öngörülerini yerinde ve zamanında tahmin yeteneği sağlayanlar bu gibi riskleri daha iyi tahmin edebilme yeteneklerine sahiptirler. Bazı toplumlar bu gibi ortamlarda hayatlarını idame ettirebilmekteyken bazı toplumlar ise böyle durumlarda risk alma dereceleri düşük olmasından dolayı belirsizlik ortamından kaçınmaya çalışan bir görüntü çizerler (Hofstede, 1980). Çevresel yoğunlukta olduğu, bilgi yükünün hızla artış gösterdiği ortamları bu gibi durumlara örnek olarak gösterebiliriz (Sargut, 1994:118). Oysa güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde astlar, işleri halledebilmek için sık sık üst kademeleri atlayarak işlerini yürütmektedirler (Sargut, 2001:139).

Türk toplumu bu konuda batı kültürlerine nispeten belirsizlikten daha çok kaçınan bir izlenim göstermektedir diyebiliriz. Değişimin tehdit olarak algılanması, risk alma eğiliminin de az olmasına sebebiyet vermektedir. Gelişmekte olan ülke konumunda bulunmasının da etkisiyle Hofstede'in araştırması Türk toplumunun belirsizlikten kaçındığı yargısını destekler niteliktedir (Hofstede, 1980).

Belirsizlikten kaçınan kültürler değişmez doğrulara ve kurallara yönelerek yeniliğe ve geleceğe kapalı bir bakış açısıyla kendilerini geliştirmek yerine at gözlüğü takmış misali yerlerinde sayacaklardır. Belirsizlikten kaçınma derecelerinin düşük ya da yüksek olması aşağıdaki gibi kültürlerin o yönde görünüm sergilemelerini ifade etmektedir.

DÜŞÜK

- Belirsizlik ortamı söz konusudur ve kaçınılmazdır.
- Düşük stres durumu vardır ve duygular gizlenmemelidir.
- Karmaşık durumlar rahat karşılanır ve riske girilir.
- Çocuklar için kurallar esnekler.
- Farklı olan ilgi çeker.
- İnsanlar öğrenme ve tartışmaya yöneliktir.
- Yönetici ve öğretmenler her şeyi bilmeyebilirler.

- Kurallar, gerektiğince vardır.
- Tembellik yaparken rahat hissedilir.
- Dakiklik ve titizlik öğretilmesi gereken unsurlardır.
- Yenilikçi düşünceler ve davranış desteklenir.
- Başarı ve aitlik bireyi motive eder.
- Birçok doğru söz konusu olabilir (Varoğlu, 2009).

YÜKSEK

- Belirsizlik tehlikelidir ve azaltılmalıdır.
- Yüksek stres durumu vardır ve duygular gizlenmelidir.
- Kompleks durumlar önlenir ve risk almaktan kaçınılır.
- Çocuklar için kurallar serttir.
- Farklı olan tehlikelidir.
- İnsanlar düzene ve doğru cevaba yöneliktir.
- Yönetici ve öğreticiler her şeyi bilirler.
- İhtiyaç duyulmasa da kurallar vardır.
- Devamlı meşguliyet tutumu söz konusudur.
- Dakiklik ve titizlik tabii insan davranışıdır.
- Yenilikçi görüşler ve tutum bastırılır.
- Güvenlik ve fiziksel imkânlar kişiyi motive eder

(Varoğlu, 2009).

1.1.4. Babacan Davranış Beklentisi (Paternalizm)

Hofstede' in çalışmasının dışında tezin içeriğiyle ve sonuçlarıyla çok yakından alakalı olan, Latince kökenli pater (peder, baba) kelimesinden türetilen paternalizm kavramı; bir babanın evladiyla ilişkisini devlet-vatandaş ilişkisine yansıtarak aralarında bir farkın olmadığını savunur. Baba evlatlarını kötülüklerden koruyup, ihtiyaçları olduğunda bunları sağlıyorsa devlette aynı şekilde vatandaşlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur, düşmanlardan korur ve her türlü desteği sağlar. Babacan davranış beklentisi bir kültürel değer boyutu olarak özellikle doğu toplumları açısından

önemlidir. Bu toplumlardaki ast üst ilişkilerini karakterize etmektedir (Aycan ve diğerleri, 1999).

Babacan devlet anlayışı vatandaşın ihtiyaçlarını kendi başına karşılama yetisine sahip olmadığı temeli üzerine kurulur. Yani halk bakıma muhtaçtır ve devlet baba da onun bu ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır diye lanse edilmektedir. Devletin tek başına bırakması üzerine halkın yok olma tehlikesi yaşayacağı düşüncesiyle hareket eden paternalizm güçlü bir otoriter yapı ihtiyacına işaret eder. Bu yüzdendir ki devlet her noktada kendisinde müdahale hakkı gören istediklerini yapan ve bunları yaparken de itiraz ettirmeyen bir yapıya bürünür (Alston ve Ferrie, 1993). Ayrıca bu yapıda hukukun değil devletin egemenliğinden bahsedilmektedir. Devlet hukuki denetime açık değil ve herkes kanun önünde eşit değildir. Böyle bir yapıda devlet hukuk kurallarını gereksiz bir şey olarak algılayarak tek güç sahibinin kendisi olması istegindedir. Kısaca hukuk-dışılık üstün bir hal almıştır. Bu gibi yönetimleri otokratik yapılardan ayıran en önemli özellik ise yasal olarak babadan oğla geçmeyen bir yönetim anlayışının egemen olmasıdır (Aycan ve diğerleri, 1999).

Babacan toplumlarda erkek egemenliği kaçınılmazdır. Özellikle doğu kültürlerini etkisi altında tutan bu anlayışa göre evin geçimini sağlamakla mükellef olan kişi, yani baba, aynı bu anlayışa sahip devlet otoritesinin de elinde bulundurduğu güç simgesini istediği şekilde kullanabilmektedir (Altay, 2002). Sembolik yargı organı diye anılan hukuk sistemi babacan devlet anlayışına sahip iktidarın gücü altında objektif olarak yürütülememektedir.

Mandler' e (1987) göre iki ilkeye dayanan paternalizmde her vatandaş belirli haklara ve ayrıca adil bir ücretle çalışma hakkına sahiptir. Bu genel geçerlilik görmüş paternalizm düşüncelerini biraz sert olarak algılayan bir savdır. Bu konuda ismi duyulan araştırmacıların başında gelen Sennet (1992) ise paternalizmi 'sahte sevgiye dayalı' otorite biçimi olarak ele alır. Çünkü otorite kendine bağımlıları, çıkarına hizmet ettikleri sürece ve oranda himayesi altına almaktadır. Çok güçlü ve etkin bir otorite biçimi olan paternalizme göre iktidar olgusu sevgi ile iç içe geçmiş durumdadır. Otoriteye başkaldırmak gayet zor ve aptalca bir davranış olarak algılanmaktadır (Sennet, 1992). Görünürde demokratik bir yapı olarak ta görünen bu gibi yapılarda

görünmeyen ellerin varlığından çokça bahsedilebilir. Ayrıca babacan devlet yapılarından dolayı derin devlet, devlet terörü gibi söylemler meydana çıkmıştır.

Bu kavram üzerinde önemli yazıları bulunan bir başka akademisyen Himmelfarb paternalizmi aristokrat ve geleneksel mülk sahibi kişilerin ihtiyaçlarına birebir uyan bir sosyal kontrol sistemi olarak tanımlamıştır (Himmelfarb, 1985). Bu anlayışın sebebi de açıktır ki bu tip zihniyetteki insanlar gücü ellerinde bulundurmaktan pek hoşlanırlar. İstedikleri şekilde hareket etme yetisi, davranış ve hamleleri belirleme yetkisi, emretme-yaptırma gücü gibi kavramlar bu kişiliğe sahip olan insanların babacan görüşlere çok yatkın olduklarını kanıtlamaktadır.

Paternalizm kavramını ekonomik çerçevede ele aldığımızda ise devlet mali araçlarla ekonomiye müdahalelerde bulunarak adil olmadığını savunduğu gelir dağılımını kendi tercihlerine göre belirleme eğilimindedir (Altay, 2002). İyi bilgilendirilmemiş olan bireyler piyasada yanlış karar verme sürecine girebilmektedirler. Bu düşünce kapsamında devlet tüketici adına karar verme yetkisini kendinde bularak müdahaleci yapısını sonuna kadar ortaya koyar. Ekonomiye bu şekilde müdahale eden devlet gerekçe olarak ta piyasanın devamlılığının ve etkili bir biçimde işleyişinin sürdürülmesinin sağlandığını savunmaktadır (Altay, 2002).

1.2. İzleyicilik

Bu bölümde ise izleyicilik kavramına, izleyicilerin liderle olan etkileşimine, izleyicilik konusu üzerine yapılan çalışmalara, izleyiciliğin boyutlarına ve çeşitlerine değinilecektir.

Liderlik tek boyutlu bir kavram değildir. Aksine birden fazla boyutta düşünülmesi gereken komplike bir yapıya sahiptir. Düşünce sistemleri açısından, liderlik sürecinde örgütsel performans (izleyiciler) önemli yer tutmaktadır. İzleyicilerin farklı stilleri vardır ve başlıca örnek izleyici de (Kelley, 1992) kendi kendine bir liderlik tarzı sağlar.

Örgütler her çeşit toplumlarda yaşamın temel işlemleri (Kelley, 1992) ve kuruluşların tanımları gibi birçok yönden farklılık gösterirler. Bir organizasyon bilinçli olarak koordineli faaliyetler ya da iki veya daha fazla kişinin güçlerinin sistemi olarak

tanımlanabilir (Barnard, 1938). Birlikte çalışan iki veya daha fazla kişinin olduğu ortamlarda lider-izleyici düzeni liderlik stilleri, izleyici stilleri gibi kavramların var olduğu görülmektedir.

Liderlik yazınında genelde vizyon sahibi kişilerden ve bu vizyon çerçevesinde etrafındakileri katılımcı konumuna getirmeye çalışanlardan bahsedilmektedir. Bu bağlamda etkili liderleri gün yüzüne çıkarmak amacıyla liderlerin davranış stilleri analiz edilerek başarı ve başarısızlıkları irdelenmiştir. (Tabak, 2005). Lider merkezli yapılan çalışmalarda astlar için ayrılan bölümler genel anlamda pasif kalmıştır diyebiliriz. Örneğin makro sosyolojik perspektife göre; astlar ‘pasif, çağdaş işin yapısal kuvvetleri tarafından kurban edilmiş bireyler’ olarak adlandırılmaktadır. Tüm emirlere ve kurallara yargılamadan uyum gösteren mekanik robotlar gibi görülmüşlerdir (Oglensky, 1995:2).

İzleyicilere karşı gelişmiş olan sınırlayıcı anlayış tarzlarının sebeplerinden birisi de dillerdeki sözlük anlamlarından kaynaklanmaktadır. Başkalarının emrinde olan, başkalarını taklit eden gibi tanımlamalar bu kavramın ikinci plana itilmesine sebebiyet vermiştir (Hughes ve diğerleri, 1993:223).

Astların organizasyonlarda yönetime katılım sağlamaları çok sesli demokratik bir yapı sağladığı gibi örgüt çıkarları açısından bir kontrol odaklı sistemi meydana getirebilecektir. Yöneticilerin de kontrol edilme gerekliliği açısından bu konu gün geçtikçe daha da önem arz etmeye başlayacaktır. Kriz dönemlerinde verilen emirleri seri bir şekilde yerine getirmeleri önemli olan izleyicilerin, diğer dönemlerde kontrol mekanizmalarını ellerinde bulundurma ihtiyaçları olabilmektedir (Acuner-Tabak, 2003:101).

Zaman geçtikçe çalışanların örgüte bağımlılığı azalma eğilimi göstermektedir. Çalışanlar işi sadece maddi kaynak sağlama aracı olarak görmekten ziyade artık kariyerlerini ve özel hayatlarını da bu doğrultuda geliştirecek olanlara yöneltmektedirler. Kişiler maddi doyumun yanında manevi olarak ta yaşantılarında huzuru aramaktadırlar. Bu yüzden de yönetim kısmında da karar alabilme pozisyonunda bulunmayı arzu etmektedirler (Hughes ve diğerleri, 1993:224).

Aktif veya pasif durumda bulunulabilen izleyicilik pozisyonundaki bireyler liderlerle aynı amaç etrafında dönmektedirler. Organizasyonlar tarafından iki rolün de

bir elmanın iki yarısı gibi düşünülmesi gerekliliği vardır (Deiss, 2002:5) Bu iki kavramın birbirinden bağımsız konular olarak düşünülmesi hataya düşülmesine sebebiyet verecektir.

1.2.1. İzleyicilik Konusunda Yapılan Bazı Çalışmalar

Organizasyon içinde liderin gerekenden fazla abartılmaması açısından fikirler çoğu insanın yaşantılarında liderden ziyade izleyici konumunda olmalarından kaynaklanmaktadır. Hatta astları olan kişilerin onlara liderlik davranışı sergilediklerinde bile hiyerarşiden dolayı onların da üstleri vardır ve bu davranışa kendileri de maruz kalmaktadırlar. Bundan dolayı izleyicilik kavramı organizasyonların ve yaşantılarımızın büyük bölümünü oluşturmaktadır (Tabak, 2005).

Bu bölümde izleyicilik konusuna bir giriş niteliğinde öncelikle bu konuda yapılan çalışmalara değinilmesi gerektiği düşüncesiyle bazı araştırmacıların yaptığı araştırmalara yer verilmiştir.

Patterson (2003), lider-izleyici etkileşimi bunun yanı sıra Winston (2003), lider ve izleyici arasındaki arkadaşlık, saygı gibi ilişkilere değinmişlerdir. Bas ve Avolio (1994), lider perspektifinden izleyici davranışları açısından dönüştürücü liderlik konusunu gündeme getirmişlerdir. Bu kavramla lider ve izleyicilerinin ilişkileri daha da fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Dönüştürücü liderler izleyicilerini daha anlamlı bütünler olarak gördükleri için karar verme süreçlerinde bunları ön planda tutmayı başarmaktadırlar. Ayrıca bu kavramsal yaklaşım izleyicisi motive olan liderlerin sonuçlara bakarak önündeki süreçte nasıl eğitilerek daha fazla değer sağlama şansı olduğunu görme imkânı vardır (Bass ve Avolio, 1994).

İzleyicilik ve liderlik birbirinden ayrı düşünülemez kavramlardır. Karşılıklı etkileşim ve örgüt işleyişi düşünüldüğünde bu olgular daha net bir şekilde ilişkilendirilebilecektir. Organizasyonlarda, sadece devamlı değişimi ve gelişimi sağlayabilecek dönüştürücü liderler izleyicileriyle karşılıklı iletişime daha rahat girebilmektedirler (Krishnan, 2001).

Petrowsky (2004), yazısında liderliği ekonomik bir teori olarak formüle etmeye çalışmıştır. Bu çerçevede, liderlik, lider ve izleyicileri arasında bir ilişki olarak

görülmektedir. Bu ilişki kamu mallarının yaratılması ile sonuçlanır. Olgular birkaç aşamada incelenmiştir. İlk olarak liderlik literatürü kısa bir gözden geçirildikten sonra, liderlik yardımları ve kamu maliyetleri ile kamu yararı yaratma gündeme getirilmiştir. Daha sonra, izleyici merkezi rolüne vurgu yapılarak, liderliğin kısa ve uzun vadede bazı faktörleri tartışmaya açarak, gelişmiş çerçevede özel sektör ve kamu sektöründe liderlik arasındaki farkları analiz etmek için izleyicilerle olan ilişkisi kullanılmıştır (Petrowsky, 2004). Bu çerçevede liderliğin gelişimi ve daha farklı bakış açılarından değerlendirilmesi için izleyicilik konusunda yapılan araştırmalar faydalı yardımlarda bulunmaktadır.

Assumption Üniversitesi'nden Dr. Yen Ye (2009) ise izleyici özelliklerini belirlemek amacıyla; eğitimcileri etkileyen faktörleri belirlemek için mülakatlara dayanan, Profesyonellik, Duygusal Özellikler, Ekip Çalışması, Tutumlar, Memnuniyet, Liderlik Stilleri ve Öğretmen Geliştirme gibi ölçeklerle Tayland'ın uluslararası üniversitelerinden rastgele seçilen 365 öğretim üyesi üzerinde araştırma yapmıştır (Yan Ye, 2009). Görüldüğü gibi izleyicilik konusu liderliğin söz konusu olduğu her ortamda gündeme gelebilmektedir.

Beygir gücü, tork, hız. Bunlar sadece yarış motorlarının ölçülebilir performans özelliklerinden birkaçıdır. Uluslararası Formula ve Amerikan NASCAR yarışlarında motor sporları sürücüleri yarış kazanmak için en yüksek motor performansına sahip olmak isterler. Aynı şekilde, liderler de bu doğrultuda "sürücü davranışları, yol ihtiyaçları oluşturma" tiplerine göre, içgüdüleri tarafından yönetilen farklı tarzlarla örgütlerini bir sürücü gibi yönetirler (Spreier ve diğerleri, 2006). Bu yazılarında, karizmatik lider, dönüştürücü lider, ve etkileşimli lider özelliklerine sahip olanların farklı 'itici' güçleri açısından, izleyicilere karşı davranışları incelenmiştir.

Her tarz lider temel güdüleri tarafından yönetilmektedir. Bu nedenle, bir karizmatik lider, bir dönüşümsel lider, ya da bir etkileşimli lider olarak yüzeysel karakterizasyon, çok iyi bir liderliği garanti etmemektedir. Sonuç olarak güdü fark yaratmaktadır (Streater, 2009). Bu yazısıyla çok yerinde benzetmeler yapan Streater izleyicilik konusunda son zamanlarda araştırma yapanlardandır.

Liderlik 'izleyicilik' gerektirir. Bu basit, herkesin bildiği gerçek, sık sık göz ardı edilmiş olsa bile, patolojik olarak kanıtlanmış bir varsayımdır. AB politika ve gelişiminde ya da, tartışmalarda takip etmek göz ardı edilmiştir. Beklenildiği gibi, 2005 yılında Fransa ve Hollanda referandumlarının neden olduğu sarsıntılar AB'de demokratik liderliğin güncel kavram olarak vurgulanmasına ve temel bir 'liderler' ve 'izleyicileri' konusunun AB ulus devletler üzerinde sorgulanmasına sebebiyet vermiştir (Judge ve Earnshaw, 2008). Göz ardı edilen konuların ne zaman nerde karşımıza çıkacağı belli olmamaktadır. Bu bağlamda izleyicilik en az liderlik kadar önemli olduğunu zamanla daha fazla hissettirmektedir.

Jill Janov, 'Yaratıcı Örgüt', adlı kitabında liderliğin sadece bir kaç amaçtan ibaret olmadığını ve takipçiliğin birçok amaçta etken faktör olduğunu öne sürmüştür. Önderlik etmek sisteminin gelişimini yönlendirmektir. İzlemek ise sık sık takip etmektir. Öncü ve takipçi olarak nitelendirdiğimiz kişiler bağlamında, çevreleriyle olan ilişkilerin niteliği sonucu pasif veya aktif örgütün bir organizasyon içinde etkin izleyicilik rolünü tartışmak için, liderlik ve izleyicilik ilişkilerini anlamak önemlidir (Deiss, 1998). Başka bir deyişle, insan lider veya izleyici olsun örgütsel ihtiyaçlarına bağlı olarak bazı rolleri oynayabilmektedir. Bu roller zamanla yer değiştirebileceği gibi ebediyen aynı konumunda devam da edebilmektedir.

Kolaylaştırma liderlik biçimidir. Bir veya daha fazla kolaylaştırıcı yeni davranışlar, inançlar ve tutumlar için problem çözme anlamında öncülük eder. Bu konu bir kişinin uzunluğu veya ayakkabı numarası gibi bir şeyden bahsetmek gibidir. Liderlik hakkında konuşmak; hem çok popüler hem de akademik literatürde kafa karıştırıcı bir durumdur. Bu anlamda, liderlik diye bir şey yoktur. Bunun yerine, insanların, onlara güven verecek ve kendi izleyiciliklerini tetikleyecek davranış ve özelliklerini etkileyen bir takım izleyici tipleri vardır. Bu 'farklı insanların, farklı izleyici özellikleri olduğunu düşünüyoruz' kadar karmaşık bir kelime oyunu gibi gelmektedir. Örneğin, güçlü bir konuşmacı tarafından tetiklenen, sakın bir kişi ondan etkilenerek kendi izleyicilik özelliklerini oluşturabilir (Barlow, 2007). Aynı şekilde lider de izleyicilerinden etkilenerek o doğrultuda liderlik özelliklerini düzenleyebilmektedir.

Brezilya, Almanya ve Hindistan giderek bölgesel güç projeksiyonu ve liderlik oluşturmak suretiyle uluslararası ve bölgesel ilişkiler çerçevesinde kendi düşüncelerini

empoze etme yoluyla gelişmekte olan güçlerdir. Örneğın BM Güvenlik Konseyi, DTÖ, Mercosur, AB ve G 20 gibi örgütlere kurucu, daimi üyelik girişimi oluşturmaktadır. Ancak bölgesel güçler genellikle, amaçlarına ulaşmak için başarısızdırlar. Bu güçlerin izleyicileri tarafından kabul edilmeleri gerekir. Bu konuda özellikle komşularını, üzerlerinde herhangi bir kuvvet planlama ve liderlik yapmak için savunuyorlar. İzleyiciler açısından ortaya çıkan güç liderlik projesi kendi çıkarlarının inandırıcı bir düzeyde olması gerekir. Bu tartışma kısa sürede Brezilya'nın ve Almanya'nın üzerinde bir vaka olarak bölgesel güç projeksiyonun yanı sıra uluslararası ilişkilerde de görülecektir (Schirm, 2008). Liderler izleyicilerinin onları desteklediğı oranda ayakta durabileceklerdir. Aşırı muhalefet ortamında gelişmek ve güçlenmek lider için çok zor olacaktır. Bu durumda işte izleyicilerin liderin geleceğı hakkında kararlarda etkin olduğunu görebilmekteyiz.

Liderlik konusu; havacılık, örgütsel psikoloji, askeri çalışmalar ve iş yönetimi alanlarında geniş ilgi görmüştür. Liderlik bir kişilik sorunu, bir yönetim biçimi, bir tutum, ve bir dizi beceri olarak ele alınmıştır. Her durumda, liderlik (ve daha sonra, izleyicilik) olarak, ya da dahili bir birey tarafından "sahip" olarak kavramsallaştırılmaktadır. Alternatif bir yaklaşım ise, bir bütün olarak takımın performansını belirtecek şekilde liderlik ve izleyiciliğı yansıtmaktır (Mangold ve Neumeister, 2002). En çok çalışılan liderlik tipleri askeri ve siyasi alanda olmuştur. Çünkü bu alanlarda liderin önemi daha fazla göze batmaktadır. Bu paralelde siyasi alandaki izleyicilik de aynı doğrultuda önem kazanmaktadır.

Sağduyu, başarılı liderlerin istekli takipçilere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Zorlama bazen etkili olabilir ancak uysallık yoluyla elde edilen sonuçlar kuvvet yoluyla elde edilenlere göre daha kalıcı ve tatmin edicidir. Otorite ilişkisinden dolayı sonuçta özerkliğın takipçi için temel bir saygı olarak uygulandığı gösterilir (Pauly, 2006). Baskı altında bulunan izleyiciler doğal davranışlarını sergileyemeyip lideri istedikleri gibi etkileyemezler. Bu durumda izleyicilerden bahsetmekte yerinde olmaz. Çünkü hepsi aynı türden olan (örneğin evetçiler) izleyiciler lideri yerinde ve etkili bir şekilde yönlendiremezler.

James R. Meindel (1995), yazısında liderliğı izleyici merkezli bir perspektiften geliştirmek için romantizmi kullanır. Bir sosyal yapı görünümünü vurgular. Lider

merkezli bakış açısına sahip olanlara zıt düşen bu yaklaşımın varsayımlarını açıklamaktadır. Bu yaklaşımın test edilebilir arttırma çabası, bireysel ve grup düzeyinde hipotezler üretme ve gelecekteki liderlik araştırma sonuçlarını tartışmaktır (Meindl, 1995). Lideri her zaman ön planda tutanlar bu yeni izleyicilik açılımına pek sıcak bakmamaktadırlar. Bu da bu konunun çok hızlı gelişmesine engel olan bir durumdur. Alışkanlıkların değiştirilmesi zor olduğu için aslında yıllardır var olduğu halde yeni kavram olarak düşünülen izleyiciliğin çalışma alanı kısıtlı kalmaktadır.

Küpers (2007), yazısında liderlik ve izleyicilik bütünleşmesi için bir çerçeve öneriyor. Ayrılmaz bir yönelim olan liderlik, yapısal izleyicilik ve tersi ile bağlantılı olduğunu düşünmektedir. Karşılıklı yaklaşımları ve teorileri her iki alanda da çeşitliliği, kapsamlı bir kavramsallaştırmayı, birbiriyle ilişkili süreçleri sunduğundan araştırmaya uygun olduğu anlatılmıştır. Liderlik ve izleyicilik, gelişimsel bir perspektif içinde, liderleri ve izleyicileri, özneler arası, öznel ve nesnel boyutları kapsar. Ayrılmaz bir uyuma dayanarak, daha süreçsel ve ilişkisel boyutlar hangi karşılıklı iç içe liderlik / izleyiciliğin devam eden, yükselen bir olay olarak anlaşılabilir olduğunu tartışmıştır (Küpers, 2007). Nihayet, yazın kuramsal ve metodolojik sonuçları ve perspektifleri ile ayrılmaz bir liderlik ve izleyicilik kavramı sunarak gelecekteki araştırmalar için konuyu özetliyor.

İzleyicilik; akademik literatürde, yardımcı bir konu ve uygulamacılar arasında takdir görmüş bir konu olmuştur. İzleyicilik çalışmaları iş hayatında her zaman önemli olsa da; bu kavram bilgi çağı ve dramatik değişikliklerin ortaya çıkması ile daha da önemli hale gelmiştir. Kavram liderlik ve izleyici stillerini eşlemeyle bir sentezi sağlayarak yeni bir görünüm ve yeni bir model sunmaya başlamıştır. Yazın modeli kısaca liderlerin, iyi takipçileri ile nasıl çalıştığını ve takipçiler konusunu nasıl iyi çalışabilirsiniz tanımlanmasını yapmaktadır (Bjugstad, 2006). Çoğu yazıda liderlik kavram ve özellikleri açıklarken yardımcı konu olarak bahsedilen izleyiciler artık araştırmaların merkez konusu haline gelmeye başlamıştır. İşte bu rüzgârla beraber liderlik konusuyla sentezlenen izleyicilik ve çeşitleri kavramlarından daha çok bahsedilir olmuştur.

Basit bir online araştırmada internette liderlik ile ilgili 351.550 sonuç çıkarken izleyicilik ile ilgili sadece 2.663 sonuç çıkmıştır.(CAP) Bu bile iki konunun

araştırılmasının basit de olsa bir sonucu olarak gösterilebilir. Kaba hesapla 132 liderlik çalışması yapılırken buna karşılık sadece 1 izleyicilik çalışması yapılmaktadır. İki konunun iç içe olduğu düşünülmesine rağmen bu oran oldukça düşük bir orandır. Bu da çok az profesyonelin bu konuya yöneliyor olduğunu göstermektedir. Aslında gelecekte iyi liderleri geliştirmek için etkili izleyiciler üzerinde çalışma yapmaya gerek vardır. İzleyiciler hakkında çalışma yapılmaması lideri tek başına düşünülmeden alıkoymaz. Bu da lider kavramını yüceltmek isteyen düşüncelerin tarzlarını yansıtır. İzleyicilerin özellikleri ve liderleri etkileme tarzları gün yüzüne çıktıkça, liderlerin sihirbazlar olduğu değil izleyicilerle fikir alışverişinde olan ileri görüşlü kişiler olduğu kanısı daha fazla kabullenilecektir.

Başka bir çalışmada izleyicilik kavramı nitel bir yaklaşımı benimsemektedir. Görüşmeler bireylerin, izleyicilik rollerinin, nasıl inşa edildiğini keşfetmek ve incelemek için çeşitli sektörlerde çalışanlarla yapılmıştır. Sonuçlar bazı bireylerin toplumsal pasiflik, saygı ve itaat etrafında roller inşa ederken, diğerleri yapıcı sorgulamanın önemini vurgulamak olduğunu göstermektedir. İzleyicileri etkin kılmak için düşünülen kişisel nitelikleri ile ilgili olarak, itaat gibi büyük temalar, ifade ve görüş alma girişimi izleyicilerin farklı gruplar arasında en farklı olduğu tespitinin elde edilmesini sağlamıştır. Sonuçta bağlamsal faktörler ve davranışların izleyicilerin rollerini etkileyebileceği ortaya konmuştur. Bu bulgunun yanı sıra, liderlik araştırmalarını geliştirebilmek için izleyicilik konusunda araştırmaların geliştirilmesi önerilmiştir (Carsten ve diğerleri 2010).

Plato, Aristo, Lao Zi ve Konfüçyüs gibi ünlü düşünürler liderlik ve nasıl bir lider olunuru tartışmışlardır. Ancak son zamanlarda tutum ve stratejiler genellikle (Kelley, 1992, s. 12) izleyiciler ile ilişkili olanlara odaklanmaya başladı. Bu konulara yönelen bilim adamları en iyi liderliğin sabit olduğunu düşünmüşlerdir.

Teşvik etmek ve örnek gösterilmek izleyicileri geliştirmenin önemli bir yoludur diyen Blackshear yazısında izleyicilik kavramının altında yatan konumu ve örnek izleyicilerin önemini savunuyor. İzleyici özelliklerinin aşamaları durumsal, bağımlı dış ve iç değişkenler olarak açıklanmaktadır. Bu aşamalardan işgücü performans düzeyi izleyicilik süreçlerini ölçmek için bir model içinde tanımlanmıştır. Makalede izleyici süreçlerinin en yüksek izleyicilik aşamalarında geliştirilmesi üzerinde

duruluyor. İşgücü verimliliğini artırmak için kuralcı bir yaklaşım sağlanıyor (Blackshear, 2004).

Karşılıklı bağımlılık olarak ta düşünülebilecek ilişkide lider ve izleyiciler bir amaç etrafında dönerler. Bu bağlamda tabi ki lideri destekleyenler, eleştirenler hatta onaylamamalarına rağmen onun peşinden gitmeyi tercih edenler olacaktır. Bu da daha sonra bahsedeceğimiz izleyici çeşitleri konusu içerisinde aktarılacaktır.

1.2.2. İzleyicilik Boyutları

Robert Kelley (1988), organizasyon içinde bulunan izleyicileri öncelikle iki boyutta ele almıştır. Bunlardan birincisi olarak eleştirel düşünmedeki bağımlılık derecesi karşımıza çıkmaktadır. Bağımsız, eleştirel düşünme ve bağımlı, eleştirel olmayan düşünme kavramları bu konunun alt başlıklarıdır.

1.2.2.1. Bağımsız Eleştirel Düşünme

Organizasyon içerisinde eleştirel yaklaşımla düşünen izleyiciler organizasyonun amaçlarını başarmak üzere kendisinden veya başkalarından beklenen davranışların farkında olup, lidere sahip oldukları yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri ile organizasyon vizyonunun ortaya konulmasında yardımcı olmaktadır (Kelley, 1992). Eleştirel düşünme konusunda çeşitli tanımlamalar bulunmaktadır. Bu alanda Enis (1991) eleştirel düşünmeyi neye inanılacağı ve ne tip bir aksiyonda bulunulacağına hüküm verme süreci olarak tanımlamıştır. Fisher (1995) ise eleştirel düşünmeyi, tecrübeleri, bilgi ve fikirleri irdeleyip, değişik düşünce ve bilgileri ölçtüğten sonra tutarlı bir sonuca ulaşma süreci olarak düşünmektedir.

Eleştirel düşünmeyi ortaya çıkaran önemli unsurlardan birisi de bağımsız ve özgür düşünmedir. Eleştirel düşünen bir birey başkalarının fikir ve düşüncelerini pasif bir tavır izleyerek onaylamaz, aksine onları süzerek bağımsız bir şekilde şahsi düşüncesini ortaya koyar. Bu bağımsızlık ta bireyin zihnini, kalbini ve eylemlerini özgürleştirir.

Burbules ve Berk (1999) eleştirel düşünebilen kişilerin bilginin eleştirel tüketicilerine benzetmektedirler. Eleştirel tüketici satın alacağı bir malı ya da hizmeti

inceler, benzerleriyle kıyaslar ve en iyi kararı vermeden önce bilgi toplamaya çalışır. Aynı şekilde organizasyonlarda eleştirel düşünebilen astlar da liderin dediklerini kendi akıl süzgeçlerinden geçirerek hareket etme eğilimi göstermektedirler (Burbules ve Berk, 1999).

Bir sonraki bölümde bahsedeceğimiz izleyici türlerinden; yabancılaşmış izleyiciler ve de etkili izleyiciler eleştirel düşünme konusunda aynı safta yer almaktadırlar. Bu izleyiciler bağımsız, eleştirel düşünen izleyici kesimini oluşturmaktadırlar (Kelley, 1992).

1.2.2.2. Bağımlı Eleştirel Olmayan Düşünme

Eleştirel düşünme durumuna karşıt olarak organizasyonda eleştirel olmayan perspektiften bakan bağımlı izleyiciler ise, liderinin düşüncelerini gözü kapalı kabul etmektedirler (Kelley, 1988). Bağımlı, eleştirel olmayan düşünce yapısına sahip olan izleyiciler mantıksal, deneysel, faydacı, şüpheli, yansıtıcı, realist, istatistikî ve analitik özellikler gösteren bağımsız eleştirel düşünmeye karşıt; mantıksal olmayan, arzuya dayalı, otoriter, dogmatik, idealist, sezgisel, mutlakçı ve vasat düşünme özellikleri taşımaktadır.

Bu düşünce şekliyle hareket eden bireyler risk alma yoluna başvurmazlar. Analiz, değerlendiren ve akıl yürütme gibi zihinsel süreçler bu yapıda yer alan kavramlar değildir. Sağduyularıyla hareket edebilme yeteneğine sahip olmayan kişilerde rastlanan bu durumda netlik, açıklık, mantık ve derinlik gibi özellikler aranmamalıdır (Kelley, 1988).

Bağımlı eleştirel olmayan düşünceyi benimseyen izleyici türlerine baktığımızda ise yine bir sonraki bölümde bahsedeceğimiz boyun eğici ve de uyumlu izleyici tiplerini görmekteyiz.

İzleyicilik boyutlarından ikincisi ise katılım derecesine göre sınıflandırmadır. Bu başlık altında ise aktif ve pasif katılım konularına değinilecektir.

1.2.2.3. Aktif Katılım

Katılım, bireylerin grubun çıkarlarına katkı sağlamaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya cesaretlendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal yönden içirilmeleri olarak belirtilebilir (Davis, 1988:184).

Organizasyon içerisinde çalışanların o ortamda çalışan gibi de değildi işin sahibi gibi davranarak etkin bir şekilde işleyişin bizzat akışında bulunmaları aktif katılımın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk almayı, kendiliğinden harekete geçmeyi ve iş yapmayı ciddi anlamda seven bu tip izleyiciler sıkı kontrol altında tutulmayı gerektirmeyen kişilerdir.

Katılımcı yönetim anlayışı, yöneticinin, kendi alanları ile alakalı işlerin nasıl yapılacağına yönelik konularda kendisine rapor veren insanları, yani astları, alınan kararların aktif iştirakçileri haline getirmektedir (Fuller, 1998:273).

Aktif katılım gösteren kişiler her ortamda dikkatleri üzerlerine toplamayı seven kişilerdir. Sosyal ilişkileri gelişmiş olan kişiler bu özellikleri daha az sosyal kişilere göre doğal olarak daha fazla sergileyeceklerdir. Lider-izleyici etkileşimi çerçevesinde yönetimde aktif katılım gösteren izleyiciler etkili ve uyumlu izleyici tipleridir. Bu iki izleyici tipi eleştirel düşünme tarzları zıt olmasına rağmen katılım konusunda aynı özellikleri göstermektedirler (Kelley, 1992).

1.2.2.4. Pasif Katılım

Pasif katılım derecesine sahip olan astlar aktif katılımcıların tam tersine organizasyon içerisinde sorumluluk almaktan kaçınan, liderin sıkı kontrol altında tutması gereken, kendi başlarına iş yapmayı sevmeyen ve sadece emirler çerçevesinde yönlendirilme bekleyen izleyici tipi gösterirler (Kelley, 1992). Pasif katılımcılar işleyişte ve karar aşamasında pek de göz önünde bulunmayı tercih etmezler.

Sosyal ilişkilerde daha az girişken olan bu tip kişiler ast konumunda buldukları durumlarda da, yani lider-izleyici etkileşiminde yönetime aktif katılım göstermedikleri gibi yönlendirme bekleyerek adeta bütün yükü lidere yüklemek eğilimindedirler (Kelley, 1992). Yine eleştirel düşünme tarzına sahip olmayan iki

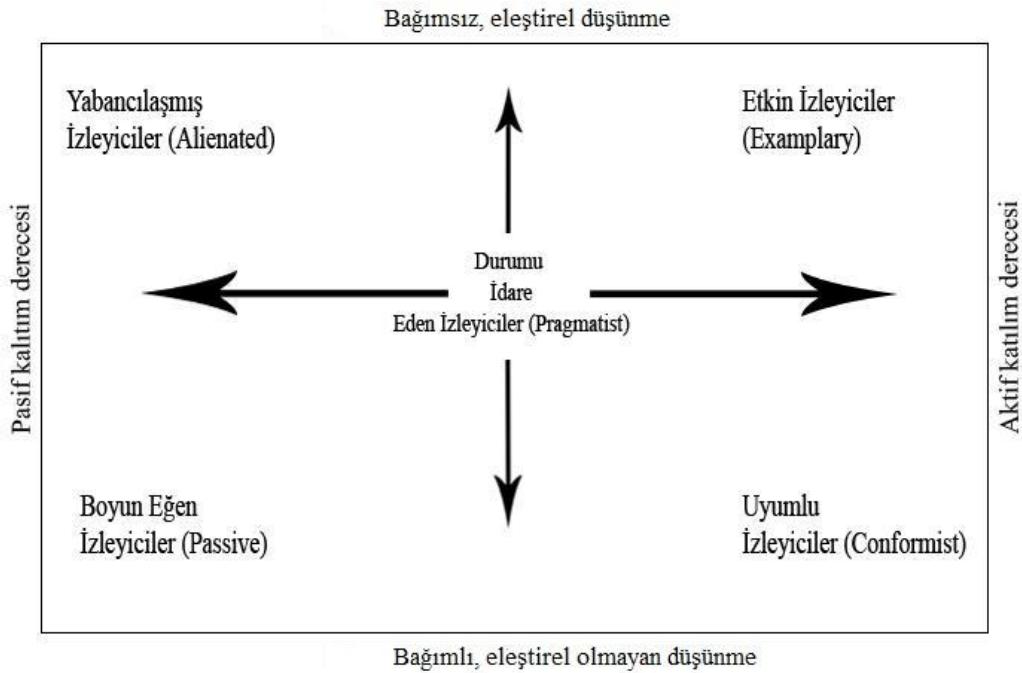
izleyici tipi; yabancılaşmış ve boyun eğici izleyiciler, bu süreçte pasif katılım gösteren izleyicilerdir.

1.2.3. İzleyici Çeşitleri

Organizasyonlar içerisinde yer alan liderler nasıl liderlik tarzları sergiliyorlar ise izleyiciler de organizasyon içerisinde değişik davranış biçimleri sergilemektedirler (Tabak, 2005). Düşünmedeki bağımsızlık değişkeniyle meydana gelen izleyici çeşitleri; yabancılaşmış izleyiciler, etkin izleyiciler, boyun eğen izleyiciler, uyumlu izleyiciler ve durumu idare eden izleyiciler olarak beş başlık altında toplanmaktadır (Kelley, 1988).

İzleyici türlerine göz atalım.

Şekil 3: İzleyici Çeşitleri (Kelley, 1988, s.144)



1.2.3.1. Yabancılaşmış İzleyiciler (Alienated)

Etkili izleyici özellikleri gösteren bu tip izleyiciler geçmiş tecrübelerinde ya da yöneticilerden kaynaklanan engellere maruz kalarak sistem içerisinde yabancılaşmaya yüz tutan kesimdir. Yeterince yaratıcı, kabiliyet ve bilgi sahibi olan bu tip izleyicilerin yaşamış oldukları sorunlar dolayısıyla sistem içerisinde bilgiyi paylaşmaktan kaçmaya yöneldikleri söylenebilir (Kelley, 1988). Küskün muhalifler olarak nitelendirebileceğimiz bu tip kişiler yöneticilerin her dönem ve olaydaki davranışlarını kontrol ederler ancak duruma çok ta müdahil olmak istemezler. Bilgi ve tecrübelerini saklama eğilimine sahip bu kişiler önemli olduklarını hissetmek isterler (Kelley, 1992). Lider tarafından ilgi alamadıklarını düşünerek hareket eden kişiler organizasyon içerisinde işleyişi zorlaştırıp çaba sarf edenlerin, çalışanların da performanslarına negatif etkilerde bulunabilirler (Kelley, 1988:145).

1.2.3.2. Etkin İzleyiciler (Exemplary)

Daha enerjik ve müdahaleci yapıda bulunan bu tip izleyiciler liderlik özellikleri gösterebilen izleyici tipleridir. Kendi başlarına karar verme, uygulama ve kontrol etme yetilerine sahip bu kişilere her organizasyonda mutlaka ihtiyaç vardır (Kelley, 1992). İşleyişi ve aktifliği sağlayan bu tip izleyiciler risk almaktan ve problemleri çözmekten çekinmeyen kişiler olarak ortaya çıkanlardır. Eğer sistemde iyi ve güçlü bir lider var ise etkili izleyiciler geniş kontrol alanlarında dahi etkinlik gösterme kapasitelerine sahip olabilmektedirler (Daft, 1999:397).

1.2.3.3. Boyun Eğen İzleyiciler (Passive)

İnsiyatif kullanmaktan kaçınan ve etkili izleyici tipinin tam tersi bir yapı gösteren izleyici çeşidine pasif izleyici denilmektedir. Elini taşın altına sokmaktan çekinen risk almayan bu tip izleyicileri sıkı sıkı takip ve kontrol etmek gerekebilmektedir. Problem çözümünde sorumluluk almayıp bunu lidere bırakma zihniyetine sahip boyun eğen izleyiciler kendilerini sadece verilen görevleri yerine getirmekle görevli olarak düşünürler ve bu yönde hareket ederler (Kelley, 1992). Bu tip kişiler hata istemeyen bunu affetmeyen ve aşırı derecede kontrolcü kişiliğe sahip liderler tarafından meydana getirilmektedir. Yapacağı hatadan dolayı ağır cezalar

alacağı düşüncesiyle kişiler sorumluluktan kaçma eğilimi göstermeye başlayacaklardır (Washbush, 1999:172-173).

1.2.3.4. Uyumlu (Evetçi) İzleyiciler (Conformist)

Organizasyonlarda aktif katılım sergilemelerine rağmen bu tip izleyiciler eleştirel düşünce yapısına sahip değildirler. Kısaca her türlü konuya gözü kapalı dâhil olabilen bu tip kişiler çatışmadan, anlaşmazlıklardan kaçan ve her türlü duruma uyum gösteren yapıdadırlar. Otokratik, eleştiriye ve yargılanmaya açık olmayan yapıların bir ürünü olarak ortaya çıkarttığı bu izleyici kitlesinin sert politikalarından dolayı kendilerini sergileme ve yaratıcılık ortaya koyma şansı bulunmamaktadır (Kelley, 1988). Yeniliğe ve gelişime açık olma düşüncesindeki organizasyonlar bu yapılardan kurtulmak zorundadırlar. Ben merkezietçi yönetim anlayışlarının sonucu oluşan bu tip kişiler sistemin ilerlemesine ve yeni ufuklar açmasına engel teşkil edeceklerdir. Uyumlu izleyici kitlesine sahip gruplar homojen yapılar göstereceklerdir. Tek sesli yönetim anlayışı ise hatalarını göremeyeceği için yok olmaya mahkûmdurlar (Kelley, 1992).

1.2.3.5. Durumu İdare Eden İzleyiciler (Pragmatist)

Yukarıda açıklamaları yapılan 4 tip izleyici çeşidinin de özelliklerinden etkilenmiş, duruma uygun bir şekilde hareket eden izleyiciler bu kapsamda değerlendirilmektedirler. Riskten kaçınan, sergileyeceği davranışı sonucunda en az zarar görme eğiliminde olan, sistemin işleyişine çok ta fazla etki etmeyen izleyiciler bu gruba girmektedirler (Kelley, 1992). Gayet tedbirli davranıp liderin gösterdiği doğrultuda hareket eden bu kişiler kriz dönemlerinde olsun ya da ekonominin normal seyrettiği dönemlerde olsun küçük hedeflerle yollarını almaya çalışırlar. Ne çok açılırlar ne de yerlerinde sayarlar. Yerine göre evet ya da hayır demeyi bilen bu kişiler her dönemde ve her alanda organizasyonların mutlaka içinde bulunmaktadırlar (Kelley, 1992).

Astların liderlerin davranış biçimlerine göre kişilik özelliklerindeki değişimler göze çarpmaktadır. Lider çoğu zaman astları istediği doğrultuda yönlendirebilme erkine sahip kişidir. Baskı yoluyla da olsa demokratik bir biçimde de olsa lider her zaman izleyiciler üzerinde doğa gereği hakimiyet kurma eğilimindedir (Kelley, 1988) Bu da astların bireysel değerlerindeki değişim ve tutumları etkileyen en önemli faktörlerin

başında gelmektedir. Lideri onamayan ve muhalif kanatta yer alan astlar bile çoğu davranışlarında isteyerek ya da istemeyerek liderin etkisi altında kalıp kendi değerlerine ters düşebilecek davranışlarda bile bulunabilmektedirler (Daft, 1999:397).

1.2.4. Örnek İzleyici

Lider olmaktan daha da önemlisi, daha iyi bir izleyici olmaktır. Schaubroeck ve Lam (2002), iş birimi bireycilik veya toplulukçuluk, yani ne olursa olsun, denetçilerin astları ile güvenen ve yüksek taahhütlü ilişkileri olma olasılığı olduğunu belirtmişlerdir. İşte bu ilişkiler iş ortamındaki verimliliği ve ast üst ilişkilerindeki düzeni sağlayabilecek en önemli kanıtlardandır (Schaubroeck ve Lam, 2002). Örnek izleyici geliştirebilmek için liderlerin onların yerine düşünüp, hedefe odaklanıp, destek ekibi lideri olup, hedef ile ilgili kritik yol faaliyetlerini geliştirip, örgütün kendi değerini arttırması için inisiyatif alıp, günlük iş ve faaliyetlerini yapılandırıp, Kelley (1992) tarafından geliştirilen şu davranışları sergilemeleri gerekmektedir;

- İzleyiciler için düşünmek
- İş ve iş dışında her zaman desteklemek
- Destek ekibi lideri olmak
- Hedefe odaklanmak
- Hedef ile ilgili kritik yol faaliyetleri konusunda olağanüstü işler yapmak
- Örgütün kendi değerini arttırması için inisiyatif almak
- İzleyicilerin kim olduklarını, deneyimlerini ve ideallerini çok iyi anlayıp bu doğrultuda davranış geliştirmek
- Günlük iş ve faaliyetleri yapılandırmak
- Onların iş ve işletme ile ne kadar ilgili olduklarını açıkça kontrol etmek
- Başarıya giden doğru kritik yol üzerine kendilerini koymak
- Derlemede, ilerleme günlük veya haftalık kontroller yapmak
- Kritik yol faaliyetleriyle kendi alanlarında artış sağlamak
- Ek uzmanlık geliştirmek
- Lider özellikle yeni fikirler üretmek (Kelley, 1992:126-166).

1.2.5. İlişkiler ve Kültür

İlişkilerin kurulması ve bir örgütün lideri ile bunları tespit ederken kendi vizyonu olan iyi izleyicilerin bulunması esastır. Jehn ve Bezrukova (2003) izleyiciliğin, insan odaklı bir davranış stili olduğunu, bu davranışın tüm örgütsel üyelerin ortak bir hedefe odaklanmasını teşvik eden bir ortam sağlayarak, liderler ve izleyicileri arasındaki ilişkileri kurduğunu söylemişlerdir (Jehn ve Bezrukova, 2003).

İlişkiler liderleri ve izleyicileri arasında önemli olduğundan, bu ilişkilerin kalitesi iyi izleyicileri teşvik etme özelliklerini koruması ve bir örgüt kültürü geliştirmesi açısından aynı derecede önemli göstermektedir. İyi izleyici ilişkilerinin, kontrolden ziyade motivasyon üzerine inşa edilmesi ve izleyiciler açısından güven duyulmanın ve iyi ilişkilerin bir kültür oluşturulması için gerekli olduğu düşünülmektedir (Werlin, 2002).

1.3. Kültürel Değerler, İzleyici Profilleri ve Yöneticilerin Tercihleri

Kültürler-arası farklılaşmalar sonucu yönetim organizasyon yazınında liderin özelliklerinin ve davranışlarının nasıl şekillendiği önemli araştırma konusu olmuştur. Şuana kadar yapılan kültürler-arası çalışmalarda boyutlar kapsamında belirli kültürel değerlerin lideri etkileme durumu ortaya konulmuştur. Ancak genel anlamda bir göz ardı edilmenin de etkisiyle bu çalışmalarda birkaç araştırmacının dışında (Kelley, Hersey, Blanchard) izleyicilik konusu bu çalışmalara dâhil edilmemiştir. Aslında lider tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Aynı şekilde aynı yargı izleyiciler için de geçerlidir. Bu karşılıklı bağımlılık çerçevesinde yine kültürel değerlerin etkisi tartışılmaz bir gerçektir.

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin kültürel değerlerindeki farklılaşmanın ve izleyici davranışı tercihlerini nasıl etkilediği kuramsal olarak ortaya konulacaktır. Kültürel değerler konusunda yapılan araştırmalar, bu değerlerin toplumda ast tercihlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Bu sebeple de yöneticilerin kültürel değerleri onları astlarından bekledikleri davranışları etkileyebilecektir.

Bu amaçla bu ilişkileri kültürel değerlerle ilişkilendirecek olursa, hangi kültürel değere sahip yöneticilerin hangi izleyici türlerine yöneleceğini tespit edebilme şansına

sahip olacağız. Buradan hareketle Hofstede' in (1980) kültürel değer boyutları ve Kelley' nin (1992) izleyici çeşitleri kavramlarının öneri gelişimi bölümünde bütünleştirilerek tezin asıl amacına ulaşması sağlanacaktır.

1.4. Öneri Gelişimi

Öneri geliştirme aşamasında en önemli kültürel değer boyutu olarak görülen bireycilik ve toplulukçuluk ile yöneticilerin izleyici profili tercihlerini değerlendirmek mantıklı olacaktır (Triandis ve Suh, 2002): En temel anlamda bireycilik ve toplulukçuluk değerlerinin farkını ortaya koymak gerekirse; benlik değerlendirilmesinin farklılıkları gösterilebilmektedir (Markus ve Kitayama, 1991). Bağımsız karar alma ve uygulama oranları daha yüksek olan kişiler diğerlerine göre daha bireyci yaklaşım gösterirken diğer taraftan grup olarak yapılan tercihlere önem gösteren kişiler ise daha çok toplulukçu yapıyı amaç edinen kişilerdir (Hofstede, 1980).

Toplulukçu değerlere sahip bireyler; yönetim konusunda daha otokratik bir anlayışa sahip olabilmektedirler (Hofstede, 1980). Bu tarz yöneticiler çoğu zaman altında çalışanları yönlendirme ihtiyacı duymaları sebebiyle izleyicilerin yapacakları işleri kendisi oluşturmak, planlamak ve uygulanırken devamlı bir kontrol odağı çerçevesinde yetkiyi elinde bulundurmak isteğiyle hareket edeceklerdir (Sargut, 2001). Güç mesafesinin yüksek olma durumundan kaynaklı olarak; toplulukçu değerleri benimseyen organizasyonda kurallar önem arz etmektedir. Kurallara uyumsuzluk, kurul içinde mahcupluk sebebi olarak görüldüğünden (Varoğlu, 2009); kişiler bağımsız düşünce geliştirip, bunu uygulamaya dökmekten çekinmektedirler. Daha otoriter ve anti demokratik eğilim gösteren ve astlarından itaat bekleyen toplulukçu değerlere sahip yöneticiler astlarının kendilerinden bağımsız ve eleştirel düşünmesini istemeyecekler kendi fikirlerine bağlı olarak hareket etmelerini isteyeceklerdir.

Diğer yandan bireyci değer yargılarına sahip olan yöneticiler ise; kendi kendilerine kara alma, organizasyon içerisinde sorumluluk alma gibi konularda hassasiyet gösterirler. Bu düşünce sahibi yöneticiler astlarından da aynı davranış tipini sergilemelerini beklerler. Bireyci değerlere sahip yöneticiler astlarını toplulukçu yönetim anlayışına göre daha özgür bırakarak yönetimde onların da etkin rol oynamalarına izin vermektedirler (Hofstede, 1980). Özerklik ve özerklik ihtiyacı bireyci

değerlerde baskın olan kavramlardır (Triandis ve Suh, 2002). Bireyci değer yargısına sahip yöneticiler astlarını dinleyen, onlara kendilerini rahatça ifade edebilme şansı tanıyan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler aynı zamanda astlarına güvenlerinin göstergesi olarak, onları organizasyon içerisinde daha fazla yetkilendirmekten çekinmemektedirler (Johnson, 1993). Bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyiciler ise kendisinden beklenen davranışların farkında olup, sahip oldukları yaratıcılık özellikleri ile organizasyon vizyonunun ortaya konulmasına katkıda bulunabilmektedirler (Kelley, 1992). Bu sebeple bireyci değerleri yüksek yöneticiler, bağımsız düşünüp eleştirel yargılar geliştirebilen izleyici türlerini tercih edeceklerdir.

Öneri 1: Yöneticilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 2: Yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır.

Diğer bir izleyicilik boyutu olan katılım derecesi perspektifinden baktığımızda; yönetime katılmayı, hudutları özel mülkiyetle belirlenmiş bir bölümde ortak problemleri çözüme kavuşturarak emek verimliliğinin artırılması amacıyla; astlarla yönetici konumundaki kişilerin işbirliği yapmalarını sağlayan mekanizma olarak tanımlayabiliriz (Fişek, 1977:45).

Yöneticilerin, bireycilik ve toplulukçuluk değer yargıları çerçevesinde, izleyicilerinin yönetim konusunda katılım dereceleri farklılıklar gösterecektir (Hofstede, 1980). Yönetime katılan ya da katılmayan izleyici türleri, yöneticiler tarafından tercih sebeplerini oluşturacaktır. Katılan bireyler aktif, katılmayan bireyler ise pasif katılım derecelerine sahip bireyler olarak karşımıza çıkacaklardır (Kelley, 1992).

Toplulukçu değer yargılarının hakim olduğu örgütlerde; yönetim, gruplara yöneliktir ve toplumun çıkarı, bireysel çıkardan daha değerlidir düşünceleri hakimdir (Varoğlu, 2009). İşbirliği konusunda istekli olmayan, bilgi alış verişine ve sinerjiye açık

olmayan, toplulukçu özellikteki yöneticiler yönetime aktif olarak katılımı tercih etmeyen pasif durumdaki izleyicileri tercih edeceklerdir (Kelley, 1992).

Tam tersi durumda ise; farklılıkların olağan görüldüğü ve aynı zamanda bireysel çıkarların, toplumun çıkarlarından daha önemli olarak düşünüldüğü (Varoğlu, 2009), bireyci değer yargılarına sahip örgütlerde; yöneticiler, astlarının yönetimde aktif rol oynamalarından rahatsızlık duymayacaklardır (Kelley, 1992). Katılımcı astları tercih eden yöneticiler, işbirliğine ve astlarının düşüncelerine önem veren yöneticiler olarak karşımıza çıkacaklardır (Fişek, 1977).

Sonuç olarak; yönetimin kültürel değerleriyle beraber, tercih ettikleri izleyici profili tercihi doğrultusunda katılım derecesi açısından öneri geliştirilecek olunursa bireyci ve toplulukçu değerlere sahip yöneticiler çerçevesinde öneriler şu şekilde şekillenebilecektir.

Öneri 3: Yöneticilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 4: Yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Erillik-dişilik boyutuna geldiğimizde; ilerleme, kazanma, özgür olma, sorumluluk alma, yaratıcı ve üretici olma gibi kavramların eril değerleri işaret ettiğini görmekteyiz (Hofstede, 1980). Dişi değerlere baktığımızda ise daha paylaşımcı, hırs oranı eril değerlere nazaran düşük, iyi ilişkiler geliştirme gayretine sahip ve insan ilişkilerini önde tutan değerlere sahip bireyleri dişi değerlere sahip bireyler olarak tanımlayabilmekteyiz (Hofstede, 1980).

Dişi değerlerde otoriteye güce itaat ast üst ilişkilerinde önemli değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1980). Eril değerlerin çevreye üstünlük kurma ve bağımsızlık değerlerinin aksine çevrenin üstünlüğünü kabul etme otoriteyi kabullenme dişi değerlerin özelliğidir (Hofstede, 1980). Daha toplulukçu değer yargılarını

benimseyen gruplarda dişi özellikler baskın olarak görülür. Bu gibi toplumlarda ön planda olma girişimlerinin aksine herkesin alçak gönüllü olması beklenir (Varoğlu, 2009). Bu gerekçelerden dolayıdır ki; dişi baskın özellikler gösteren organizasyonlarda, yöneticiler bağımsız ve eleştirel düşünen izleyicilere, tercih etme konusunda pek sıcak bakmamaktadırlar.

Eril değerlere sahip olan bireylerde ise; dişi değerlere sahip olanlara göre daha çok bireysel ve kendi başlarına başarıma eğilimleri görülmektedir (Hofstede, 1980). Buradan hareketle yöneticileri göz önünde bulundurursak; kendi başlarına bir şeyler yapma çabasında olmalarından kaynaklı olarak, daha girişimci yapıda bulunan ve kendi kararlarını kendisi alan kişiler bu değere sahip kişilerdir diyebiliriz. Organizasyonlarda bağımsız ve eleştirel düşünebilen astlar yöneticilerinin dediklerini kendi akıl süzgeçlerinden geçirerek hareket etme eğilimi göstermektedirler (Burbules ve Berk, 1999). Yöneticilerin yukarıda anlatılan tutumları çerçevesinde ast tercihlerine bakılacak olunursa; kendi özellikleri doğrultusunda, yönetim konusunda onların da etkin rol oynamalarını isteyebileceklerini söylemek mümkündür. Sadece kendi söylediklerini yapan değil de kendi başlarına sorumluluk alabilme eğiliminde olan ve de aynı zamanda eleştirel bakış açısıyla davranabilen izleyicileri tercih etme konumunda bulunacaklardır (Kelley, 1992).

Bu bilgiler ışığında dişi değerlere sahip yöneticiler, astlarından itaat ve söylediklerini harfiyen uygulamalarını bekleyeceklerdir. Tam tersi olarak ise eril değerlere sahip yöneticiler astlarının daha bağımsız olmasını ve eleştirel düşünebilmesini bekleyeceklerdir, diyebiliriz.

Öneri 5: Yöneticilerin dişi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 6: Yöneticilerin eril değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır.

Bu doğrultuda, yöneticilerin erillik ve dişilik değer yargıları kapsamında, izleyicilerinin yönetime katılım dereceleri farklı şekilde oluşacaktır. Yönetime aktif olarak katılan ya da katılmayan izleyici türleri yöneticiler tarafından tercih sebepleri olacaktır (Kelley, 1992).

Dişi özellik gösteren örgüt yapılarında, kişilerden alçak gönüllü olmaları ve aynı zamanda azla yetinmeleri beklenmektedir (Varoğlu, 2009). Bundan dolayı da bu özellikteki örgüt yapılarında yöneticiler, astlarının aktif rol oynamalarından haz duymayacaklardır. Bilgi alış verişine çok açık olmayan, dişi özellikteki yöneticiler yönetim açısından aktif katılımı tercih etmeyen pasif durumdaki izleyiciler tercih sebebi olacaktır (Oglensky, 1995).

Tam tersi durumda, maddi başarıların ve gelişimin önem arz ettiği, yöneticilerin, kararlılığa ve girişimciliğe önem verdiği örgütler, eril değer yargılarına sahip örgütler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Varoğlu, 2009). Bundan dolayı da katılımcı astları tercih eden ileri görüşlü yöneticiler, eril değerlere sahip ve astlarının girişimci ruhuna önem veren yöneticiler olarak ortaya çıkmaktadır (Bass ve Avolio, 1994).

Sonuç olarak; yönetimin kültürel değerleriyle beraber tercih ettikleri izleyici profili tercihi doğrultusunda katılım derecesi açısından öneri geliştirilecek olunursa eril ve dişi değer yargılarına sahip yöneticiler çerçevesinde öneriler şu şekilde şekillenebilecektir.

Öneri 7: Yöneticilerin dişi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 8: Yöneticilerin eril değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Güç mesafesi daha yüksek seviyede olan insanlar bireysel değerlere daha yakın ve aynı şekilde daha az demokratik özellikler göstermektedirler (Varoğlu, 2009).

Yöneticilerin güç mesafesini yüksek tutması astlarıyla olan ilişkilerinin daha mesafeli ve resmi olmasına sebebiyet verecektir (Erdoğan, 1994). Bu durumda ise izleyiciler yöneticileriyle daha az paylaşım olanağı bulacaklardır. Daha otokratik bir yapı sağlayan yüksek güç mesafesi durumunda, izleyicilerin sorumluluk alarak ortaya çıkma imkanları çok kısıtlıdır (Daft, 1999). Bu durumda bağımlı eleştirel düşünemeyen izleyici tipleri ortaya çıkacaktır. Bu tip izleyicilerin yöneticileri, güç sahibi olarak sadece kendilerini görmek isteyeceklerdir (Hofstede, 1980). Yöneticiler kontrolün tamamen kendi ellerinde bulunması isteğiyle hareket ettikleri için tercih edecekleri izleyici davranışı bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici davranışı olacaktır (Kelley, 1992).

Diğer taraftan astlarıyla olan ilişkilerde güç mesafesini düşük seviyede tutan yöneticiler ise daha demokratik ve paylaşımcı özellikler sergileyeceklerdir (Varoğlu, 2009). Bu şekilde davranan yöneticilerin astları da yönetime sorunlarını ve beklentilerini daha kolay ve rahat bir biçimde bildirebilme şansına sahip olacaklardır (Güvenç, 1994). Tam tersi durumda; güç mesafesinin az olması ast üst ilişkilerinin daha yakın ve samimi olması durumunu doğuracaktır (Krishnan, 2001). Bu sayede yönetimle olan ilişkilerinde kendi görüşlerini rahatça belirtebilen ve aynı zamanda yönetime karşı eleştirel tutum izleyebilen izleyicilerden bahsetmek olası olacaktır (Kelley, 1992).

Yöneticilerin güç mesafesi kavramlarının düşük veya yüksek olmasına göre izleyicilerin, eleştirel düşünme seviyeleri düşecek veya artacaktır. Bu açıdan önerileri geliştirmek istersek; şu şekilde şekillendirebiliriz.

Öneri 9: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 10: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır.

Yönetime katılma temelde güç dengesinin kurulması ile sağlanabilir. Güç üst düzeyde ve dar bir kesimde toplanırsa katılımdan söz edilemeyecektir. Eğer güç, örgüt

içerisinde farklı kesimlere yayılabilirse yönetimin katılımcı bir anlayışa sahip olduğu iddia edilebilir. İşgörenlerin, yönetim sürecine etkide bulunup, bu süreci değiştirebilecek seviyede olmayan, sadece göstermelik sözler veya oy haklarının olması onların gerçekte yönetime dahil olduklarını göstermemektedir. Beyaz yakalı, mavi yakalı ya da alt, orta ve üst kademede çalışan bütün bireyleri, yönetim sürecinde etkin bir konuma getiren bir katılma, gerçek manada bir yönetime katılım adını alacaktır.

İşte bu sebeplerden dolayı güç mesafesinin yüksek olması durumunda izleyicilerin yönetime katılmaları beklenemez (Deiss, 1998). Pasif durumda bulunmak zorunda kalan bu tip izleyiciler sadece üst yönetimin söylediklerini harfiyen uygulayan izleyici tipleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Oglensky, 1995). Güç mesafesi değeri yüksek olan yöneticiler, izleyicilerinin, yönetim kısmında aktif rol üstlenmelerini istemeyeceklerdir.

Güç mesafesinin düşük olması durumunda ise; izleyiciler yönetim konusunda daha aktif rol oynayarak yönetimle beraber hareket edip, kararlarda etkili olmaya çalışacaktır diyebiliriz (Carsten ve diğerleri, 2010). Bu şekilde daha düşük güç mesafesi sahibi olan yöneticiler, astlarının organizasyon yapısı içerisinde yönetime katılma durumlarının aktif olmasını sağlayacak yöneticilerdir diyebiliriz.

Yine bu durumda güç mesafesi kavramının düşük veya yüksek olması çerçevesinde izleyicilerin katılım derecelerini öneriler tarafından şekillendirirsek, yapı şu şekilde oluşacaktır.

Öneri 11: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 12: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu kişi ve toplumların yapacakları davranışlarda risk alabilme yetileriyle alakalıdır (Hofstede, 1980). Kültürün bu boyutu bir toplumun

belirsizlikten ne oranda uzak durduğunu açıklamaktadır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001). Kişi tam anlamıyla emin olmadığı bir durumda o işten kaçınıyorsa belirsizlikten kaçınmış olmaktadır diyebiliriz (Sargut, 2001). Belirsizlikten kaçınan toplumlarda kişiler, iş güvencesine, kariyere ve ücretlere aşırı derecede değer verirler.

Yöneticiler açısından düşünce olursak; belirsizlikten kaçınıp kaçınmamaları riske karşı duyarlılıklarını göstermektedir diyebiliriz. Belirsizlikten kaçınan kişilerde; belirsizliğin tehlikeli ve azaltılması gerektiği, farklı olanın tehlikeli olduğu, yönetici ve öğreticilerin her şeyi bildikleri, yenilikçi görüşler ve tutumun bastırılması gerektiği gibi duygular hakimdir (Varoğlu, 2009). Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan yöneticiler astlarına sorumluluk yüklemekten çok sorumluluğu kendileri alarak diğerlerinden doğabilecek sorunları en aza indirmeye çalışırlar. İşleri astlarına bırakmaktan kaçınan kişiler yetkilendirme konusunda bir takım problemler yaşayabilmektedirler (Johnson, 1993). Bu da izleyicilerin gelişmesini önemli oranda etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün bu sebeplerden dolayı; belirsizlikten kaçınan yöneticiler, organizasyon içerisinde izleyicilerinin, bağımsız, eleştirel düşünce yapısına sahip olmalarını istemeyeceklerdir ve bağımlı, eleştirel olmayan düşünce yapısına sahip izleyicileri tercih edeceklerdir (Kelley, 1992).

Karşıt görüş olarak yöneticiler izleyicilerini yetkilendirdikleri zaman belirsizlikten kaçınma eğilimleri daha düşüktür diyebiliriz. Belirsizlikten kaçınmayan kişiler ise; riskli durumlarda dahi risk alıp, başkalarının ucu görünmeyen bir tünele girdiklerini düşünmelerine rağmen sorumluluk almaktadırlar. Aynı zamanda, belirsizlikten kaçınmayan yöneticiler, ‘farklı olan ilgi çeker, insanlar öğrenme ve tartışmaya yöneliktir, yenilikçi düşünceler ve davranış desteklenir, başarı ve aitlik bireyi motive eder, karmaşık durumlar rahat karşılanır ve riske girilir’ gibi düşünceleri benimsemiş bireylerdir diyebiliriz (Varoğlu, 2009).

Bu yazılanlar ışığında; bu tarz değer yargılarına sahip olan kişiler izleyicilerini yetkilendirmekten çekinmeyeceklerdir. Yetkilenen izleyiciler daha fazla sorumluluk bilinciyle organizasyon içerisinde etkili olacaklardır (Washbush, 1999).

Sonuç olarak belirsizlikten kaçınan yöneticilerin izleyicileri, bağımsız ve eleştirel düşünmeden yoksun olacakken; belirsizlik ortamında daha fazla risk almayı tercih eden yöneticilerin izleyicileri ise, bağımsız ve eleştirel düşünme yetisine sahip izleyiciler olacaklardır (Kelley, 1992).

Bu kapsamda yöneticilerin izleyici profili tercihleri belirsizlikten kaçınma çerçevesinde değerlendirilecektir. Eleştirel düşünme açısından önerileri şu şekilde ortaya sürebilmekteyiz.

Öneri 13: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşüneyemeyen izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 14: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır.

Günümüzde bireyler yalnızca maddi ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu olamamaktadırlar. Özellikle çalışma hayatında, astların mutlu olması onların verimli çalışmasında büyük bir rol oynamaktadır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve önemli rollere sahip olma maddi kaygıların bile önüne geçmeye başlamıştır. İşte bu ihtiyaçlar örgütlerde “katılımcı yönetim” anlayışının gelişmesine neden olmuştur (Hughes ve diğerleri, 1993). Artık çalışan insanlar, sadece basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları yerde yönetime katılmak istemekte; kendilerini ve çalıştıkları örgütü ilgilendiren her türlü kararın alınmasına ve uygulamaya geçilmesine aktif olarak katılıp, görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmasını, yani “tam katılımı” istemektedirler.

Belirsizlikten kaçınma etkisiyle izleyicilerine sorumluluk yüklemekten kaçınan yöneticiler, aynı zamanda onların yönetim konusunda aktif olmalarını istememektedirler (Deiss, 1998). İşleyişte yanlış ve eksik bir şeyler yapacaklarını düşünerek onların sadece kendi kararlarına uyan ve itaat gösteren pasif konumdaki çalışanlar olarak davranmalarını istemektedirler. Risk almaktan kaçınan bu yöneticiler; ‘insanlar düzene

ve doğru cevaba yöneliktir, kompleks durumlar önlenir ve risk almaktan kaçınılır, yüksek stres durumu vardır ve duygular izlenmelidir’ gibi değer yargılarına sahiptirler (Varoğlu, 2009). Bundan dolayı sonuç olarak; belirsizlikten kaçınan yöneticiler, izleyicilerinin yönetim konusunda pasif davranmalarını istiyorlardır.

Tam tersi değer yargısına sahip ve belirsizliği bir risk olarak görmeyip girişimci bir yapıya sahip olan kişiler ise, belirsizlikten kaçınmayan kişilerdir. Bu kişiler; ‘belirsizlik ortamı söz konusudur ve kaçınılmazdır, Düşük stres durumu vardır ve duygular gizlenmemelidir, birçok doğru söz konusu olabilir’, gibi düşünceleri benimsemişlerdir (Varoğlu, 2009).

Daha yenilikçi ve motive edici yöneticiler olarak değerlendirilebilecek olan belirsizlikten kaçınmayan yöneticiler; astlarının kararlarda etkin olmalarının bir sorun teşkil etmeyeceği düşüncesiyle risk almaktan kaçınmayıp onların aktif şekilde yönetimde ve kararlarda rol almalarına izin verebileceklerdir (Bas ve Avolio, 1994).

Yine belirsizlikten kaçınma derecelerine göre yöneticilerin izleyici profili tercihlerinin katılım derecesi açısından önerileri şu şekilde ifade edilebilir.

Öneri 15: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 16: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Hofstede’ in boyutları içerisinde yer almamasına rağmen kültürel değerler kapsamında özellikle doğu kültürlerine egemen olan paternalizm kavramının da yöneticiler ve izleyiciler açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Babacan anlayışın hakim olması aile temellerinin sağlam, itaate dayalı, daha otokratik ve ataerkil bir yapıda olmasına sebebiyet vermektedir (Aycan ve Diğerleri, 1999).

Yönetim açısından düşünüldüğünde paternalizm özellikleri gösteren yönetimler diğer yönetimlere nazaran yüksek güç mesafesi içermektedirler (Sennet, 1992). Ancak yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinde babacan yaklaşıma sahiplerse daha yardımsever ve babacan tavır göstermeleri beklenmektedir. Yine benzer bir biçimde, üstlerin korumacı tavırları babacan davranış beklentisi yüksek toplumların önemli bir özelliğidir (Aycan, 2001). Üstler bu koruyucu kollayıcı tavır karşılığında astlarından itaat beklemektedirler (Aycan, 2001). Korumacı bir yapı izleyen yöneticiler, bu kavramın baskın olması sonucu tek güç sahibi olarak kendilerini gördükleri için organizasyonda astların bağımsız ve eleştirel bir düşünce yapısına sahip olmalarını istemezler (Mandler, 1987). Yani babacan davranış eğilimine sahip yöneticiler, izleyicilerinin bağımlı, eleştirel olmayan düşünce yapısına sahip olmalarını isteyen bireylerdir.

Tam tersi durumda ise; babacan davranış eğilimi azaldığında, yöneticiler astlarından daha az itaat bekleyecekler ve böylece örgüt içerisinde daha demokratik bir yapı kuracaklardır (Senet, 1992). Bu tip yönetim anlayışına sahip yöneticiler ise; babacan davranış tipi sergileyenlerin tam tersine astlarının daha bağımsız ve eleştirel düşünmelerine izin vereceklerdir.

Bu çerçevede öncelikle paternalizmin etkisiyle yöneticilerin astlarının katılım dereceleri tercihlerine öneri geliştirelim:

Öneri 17: Yöneticilerin babacan davranma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 18: Yöneticilerin babacan davranma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır.

Örgüt yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma yaklaşımı, aslında geleneksel yönetim yaklaşımından şimdiye kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturur (Sabuncuoğlu, Tüz, 1998, s.237). Örgüt üyeleri gerek işletmelerde gerekse kamu kuruluşları, sendikalar ve mesleki kuruluşlarında basit bir işgören olmak

yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. İşgörenler kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler (Eren, 2001, s.438).

İşte babacan davranış tipi gösteren yöneticiler geleneksel yönetim yaklaşımı çerçevesinde sadece kendi egemenliklerini sağlama amacındadırlar (Alston ve Ferrie, 1993). Bu yüzden de astlarının yönetim konusunda ve de karar alma noktalarında pasif olmalarını tercih etmektedirler.

Modern yönetim anlayışına sahip yöneticiler ise, iletişime ve sinerjiye önem verdikleri için daha az babacan tavır gösterip, izleyicilerinin katılım konusunda aktif rol oynamalarına izin vermekte hatta onları teşvik edebilmektedirler.

Bu açıdan yöneticilerin babacan yaklaşımlarının, izleyici profili tercihlerinde katılımcılık kapsamında nasıl farklılık gösterdiğine yönelik önerileri şu şekilde geliştirebiliriz:

Öneri 19: Yöneticilerin babacan davranma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Öneri 20: Yöneticilerin babacan davranma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır.

Önerileri ve kuramsal çerçeveyi genel olarak tekrar edecek olursak, bu araştırmada lider izleyici ilişkisinde yöneticilerin kültürel değerlerinin onların izleyici profili tercihlerini farklılaştıracağı ve bunun sonucu olarak da lider ile ast arasındaki ilişkiyi etkileyeceği tartışılmıştır. Bu araştırmanın temel tartışmasına göre, toplulukçu ve dışı özellikler gösteren, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan ayrıca babacan davranış beklentisi değerlerine sahip olan yöneticilerin izleyici profili tercihlerinde pasif katılımlı ve bağımlı, eleştirel olmayan izleyici tipi yönünde hareket edecekleri öne sürülmüştür. Böylelikle değer yargılarına sahip yöneticilerin, izleyicilerinin yönetim üzerindeki etkisi azalacaktır. Bireyci ve eril özellikler gösteren, güç mesafesi ve

belirsizlikten kaçınma oranları düşük değer yargılarına sahip olan yöneticilerin ise tam tersi bir şekilde izleyici profili tercihlerinde aktif katılımlı ve bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici tipi yönünde hareket edecekleri savunulmuştur. Tezin bir sonraki bölümünde araştırmaya ilişkin yöntem sunulacaktır.

II. ARAŞTIRMA

2.1. Yöntem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak ta anket kullanılmıştır. Tek anket formu kullanılmıştır. Ek-1’de sunulan anket çalışması yapılmış ve elde edilen bulgular SPSS For Windows istatistiksel paket programının 15.0 sürümü ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmada, çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmış, uygulama bu sayede istatistiksel veri çözümlene yöntemleri ile ilişkilendirilmiştir. Hazırlanan anket 3 bölüm ve 57 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan anket sorularını 5’li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir. Ankette kullanılan Likert ölçeğine göre verilen cevapların karşılıkları; “1 – Kesinlikle Katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 3 – Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Soruların, her katılımcı tarafından aynı şekilde anlaşılacak biçimde hazırlanmasına özen gösterilmiştir. Anket soruları ve ölçülmeye çalışılan değişkenler Ek-1’de verilmiş olup, Likert Ölçeği, katılımcılara dağıtılan anket formlarında her bölüm için tek tek gösterilmiştir.

Anketin birinci bölümünde, hazırlanan 6 soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Demografik sorular ile katılımcıların; cinsiyet, yaş, medeni hal, öğrenim durumu, kuruluştaki çalıştığı süre ve toplam iş tecrübesi gibi kişisel profillerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, kullanılan ölçek ise Dorfman ve Howell’ ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeğidir. Bu ölçekte toplam 29 soru vasıtasıyla ankete katılanların kültürel değerleri Hofstede’ in kültürel değer boyutlarıyla doğru orantılı olarak ölçülmüştür. Buna ek olarak Aycan’ın (1999) babacan davranış beklentisi kültürel değer ölçeği kullanılmıştır. Bu iki ölçeğin güvenilirlik değerlerine baktığımızda ise; Dorfman ve Howell’ ın (1988) ölçeğinde bireycilik-toplulukçuluk bölümünün derecesi 0.71, eril ve dişi değerler bölümünün 0.86, güç mesafesi bölümünün 0.71 ve belirsizlikten kaçınma bölümünün ise, 0.79 değerlerinde oluştuğunu görmekteyiz. Bu sonuçlar ölçeğin uygulanabilir ve yüksek derecede kabul edilebilir sonuçlar doğuracağını göstermektedir. Ayrıca Aycan’ın (1999) babacan davranış beklentisi

ölçeğinin de 0.84 güvenilirlik derecesine sahip olduğunu göstermekteyiz. Bu da aynı şekilde bu ölçeğin, kabul edilebilir sonuçlar meydana getirecek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir

Anketin üçüncü bölümüne geldiğimizde ise; yöneticilerin, aktif-pasif katılım dereceli ve bağımlı eleştirel olmayan ya da bağımsız eleştirel olan düşünme yapısına sahip izleyici türlerinden hangilerini tercih ettiklerini belirlemeye yarayacak, ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek; Kelley'nin (1992) izleyicilik stili ölçeğinden yola çıkılarak, ön araştırmalar doğrultusunda Türk kültürel değer yargılarına uygun olarak geliştirilip, düzenlenen izleyici profili ölçeğidir. Bu ölçekte ise toplam 22 soru yer almaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik derecelerine baktığımızda ise; bağımsız, eleştirel düşünme bölümünün güvenilirlik derecesinin 0.76 ve aktif katılım bölümünün güvenilirlik derecesinin 0.70 olarak meydana geldiğini görmekteyiz. Bu ölçek de bu sonuçlar ışığında sorunsuz çalışan ve kabul edilebilir sonuçlar ortaya koyabilen bir ölçektir diyebiliriz.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Adana ve Mersin illerinde faaliyet gösteren, farklı sektörlerden 50 ve üzeri çalışanı bulunan 29 adet firmadan oluşmaktadır. Bu firmalar Mersin ve Adana Ticaret ve Sanayi Odaları'ndan seçilmiştir. Ve oradan elde edilen firma havuzundan firmalar rastlantısal olarak belirlenerek kuruluşlara araştırma yapmak için başvuruda bulunmuş ve de bu başvuruda bulunan kuruluşlardan araştırma yapmak için izin alınan örgütlerden veri toplanmıştır. Anket uygulaması, belirlenen 34 firma yöneticisine elden teslim edilerek geri toplanmıştır. Çalışma kapsamında 349 anket dağıtılmış, bazı anketlerin boş veya eksik teslim edilmesi nedeniyle 316 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin yaklaşık olarak yüzde 11'i kamu yüzde 89'u ise özel sektör çalışanlarından elde edilmiştir. Örneklemenin özelliklerini kısaca tanımlayacak olursak, katılımcıların yüzde 75,9'unu erkekler ve yüzde 24,1'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yüzde 43,7'si bekâr yüzde 56,3'ü ise evlidir. Katılımcıların yaklaşık olarak yüzde 4,7'si ilköğretim seviyesinde yüzde 6'sı lise seviyesinde 22,2'si yüksekokul seviyesinde, yüzde 44,3'ü lisans seviyesinde, yüzde 19,9'u yüksek lisans

seviyesinde ve son olarak da yüzde 2,8'i de doktora seviyesinde öğrenim görmüşlerdir. Katılımcıların yaşlarının ortalaması yaklaşık 33 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki tecrübelerinin ortalaması yaklaşık olarak 5 ve toplam iş tecrübeleri ise 10 yıl olarak ortaya çıkmıştır.

2.3. Bulgular Ve Yorum

Güç mesafesi değer boyutunun aritmetik ortalaması 3.66 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, güç mesafesinin yüksek olduğu görüşüne katılmışlardır. Bu ortalama değeri, güç mesafesi değer boyutunun yüksek olduğunu göstermektedir. Bir örgütte güç mesafesinin yüksek olması; örgüt içindeki güçsüzlerin, güçlülerin egemenliklerini kabul ettiklerini göstermektedir. Daha açık ifadeyle güç mesafesinin yüksek olması, örgütte güç dağılımının çalışanlar arasında dengeli olarak dağıtılmadığını göstermektedir.

Diğer bir boyut aritmetik ortalaması 2.77 olan erilik değer boyutudur. Bu ortalama değeri, yöneticilerin örgütlerinde eril değerlere oranla dişil değerleri daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Araştırma soruları incelendiğinde, yöneticilerin dişil değerlere verdikleri olumlu cevapların oranının, eril değerlere verdikleri olumlu cevapların oranından daha fazla yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. Bundan dolayı yöneticiler, örgütlerinde kısmen de olsa dişil değerleri benimsemektedirler diyebiliriz. Dişil değerlerin benimsendiği kültürlerde; iyi çalışma koşulları, doyurucu arkadaşlık ilişkileri ve bireylerin birbirlerine önem verdikleri görülürken, eril değerlerin benimsendiği kültürlerde ise; iyi para kazanma isteği, hızlı yükselme isteği, rekabetin bireyler arasında şiddetli olması gibi etmenlerin rol oynadığı söylenebilir.

Diğer bir boyut aritmetik ortalaması 2.95 olan belirsizlikten kaçınma değer boyutudur. Bu ortalama değeri, yöneticilerin çok güçlü olmasa da, belirli durumları belirsiz durumlara tercih etme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olması; yöneticilerin örgütlerinde belirsiz durumları istemediklerini, bu durumları tehlikeli olarak gördüklerini ve kurallar yoluyla bu durumları azaltmaya çalıştıklarını göstermektedir. Belirsizliği bilinmeyen olarak nitelendiren yöneticiler, en kısa zamanda bu bilinmeyenlikten kurtulmanın yollarını aramaktadırlar. Bu doğrultuda uygulama yapılan örgütlerde belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bulunmuştur.

Aritmetik ortalaması 2.73 olan bireycilik değer boyutu ise araştırmaya katılan yöneticilerin toplulukçu değerleri, bireyci değerlerden daha fazla benimsediklerini göstermektedir. Toplulukçu değerler, bir toplum ya da örgütte yaşamını devam ettiren bireylerin birlikte hareket ettiklerini, her türlü olumlu ya da olumsuz sonuca birlikte katlandıklarını göstermektedir. Ortak düşünüp, ortak hareket etmek Türk toplumunun önemli değerleri arasında gösterilmektedir.

Babacan davranış beklentisi değerine bakılacak olunursa aritmetik ortalaması 3,26 seviyesinde gözlemlenmiştir. Bu değer de toplulukçu değerlerin hakim olduğu bir örneklem için beklenen sonuçlardır. Doğu kültürlerinde egemen olan bu davranış beklentisi aynı şekilde örnekleme konu olan yöneticiler tarafından da benimsenmiş olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin astlarından itaatkar tavır göstermelerini beklmeleri işte tam olarak bu düşünce yapısının sonuçlarından en önemlisidir diyebiliriz.

Aktif katılım konusuna değinirsek aritmetik ortalamanın 2.76 seviyesinde oluştuğunu görmekteyiz. Bu değer çalışma yapılan örneklemdeki yöneticilerin, izleyicilerinin aktif katılımı ziyade yönetim konusunda, pasif katılım göstermelerini istediklerini göstermektedir. Zaten toplulukçu ve dişi değer yargılarına sahip yöneticilerin bu şekilde eğilim gösterecekleri kuramsal çerçevede açıklanmıştı.

Bağımsız, eleştirel düşünme konusuna geldiğimizde ise; anket sonuçları ışığında bu değerin ortalamasının 2.62 olduğunu görmekteyiz. Bu sonuçtan yola çıkılarak; anket çalışmasına katılan yöneticilerin, izleyicilerinin bağımsız ve eleştirel düşünce yapısına sahip olmalarını istemediklerini görebiliriz. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranları yüksek olan bu kesimin bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyicileri tercih etmeleri de önermelerde gerekçeleriyle açıklanmıştı. Bu sonuç ta bize, bu önerilerin sonuçlarla aynı doğrultuda oluşturulduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Açıklayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Stand. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1-Bireycilik	2.73	0.584	1						
2-Erillik	2.77	1.00	.012	1					
3-Güç Mesafesi	3.66	0.625	-.045	-.199**	1				
4-Belirsizlikten Kaçınma	2.95	0.519	-.341**	-.294**	.047	1			
5-Babacan Davranış Beklentisi	3.26	0.620	-.017**	-.265**	.333**	.175**	1		
6-Bağımsız Eleştirel Düşünme	2.62	0.492	.199**	.021	-.261**	-.139*	-.292**	1	
7-Aktif Katılım	2.76	0.472	.259**	.058	.038	-.231**	-.137*	.550**	1

*Korelasyon .05 seviyesinde önemli

**Korelasyon .01 seviyesinde önemli

2.4. Kültürel Değer Boyutlarının İzleyici Profili Tercihlerine Etkisi

Tablo 2’de görüldüğü üzere, bağımlı değişkenlerin bağımsız eleştirel düşünme ve aktif katılım derecesi kavramlarının olduğu iki ayrı regresyon analizi uygulanmıştır. Burada regresyon eşitliğine bireycilik, erillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, babacan davranış beklentisi değerleri araştırmanın temel önermelerine ilişkin olarak izleyici profili tercihlerine yaptığı etkiyi gözlemek için bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır.

Tablo 2: Kültürel Değerler ve İzleyici Profili Tercihleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Bağımsız Eleştirel Düşünme	Aktif Katılım
Bireycilik	.184***	.216***
Erillik	.063	.002
Güç Mesafesi	-.181***	-.016
Belirsizlikten Kaçınma	-.062	-.145**
Babacan Davranış Beklentisi	-.235***	-.114*
R ²	.162	.107
F	11.615	7.155

N= 316

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

Analiz sonuçlarına baktığımızda ise, araştırmanın önermeler kısmında bahsedildiği gibi toplulukçu değerlerin izleyici profili tercihlerine etkisi gözlemlenmiştir. Araştırmanın kuramsal kısmındaki temel iddia “yöneticilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacak” olmasıydı. Bu iddia Tablo 2’den de görüldüğü gibi bireycilik değerlerinden (.184) anlaşılacağı üzere desteklenmektedir. Yani kısaca açılacak olursak; yöneticilerin toplulukçuluk değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyiciler yönünde artmıştır. İkinci önerme olarak iddia edilen; “yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır” savı da aynı şekilde sonuçlar çerçevesinde desteklenmektedir. Karşıt görüş olarak; yöneticilerin bireycilik değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artmıştır. Aktif katılım dercesine baktığımızda ise; üçüncü ve dördüncü öneriler olan “yöneticilerin toplulukçuluk eğilimi arttıkça; izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır” iddiaları da çıkan değerlere (.216) bağlı olarak desteklenmektedir. Yani yöneticilerin toplulukçuluk eğilimleri arttıkça; izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyiciler yönünde artmıştır. Aynı zamanda; yöneticilerin bireycilik eğilimleri arttığında ise; izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyiciler yönünde artmıştır.

İkinci olarak araştırmada eril ve dişil değerlerin yöneticilerin izleyici profili tercihlerini etkilediğini görmekteyiz. Beşinci ve altıncı önermelerde bu değer yargılarının bağımsız ve eleştirel düşünebilme yetilerine göre değerlendirildiği görülmektedir. Beşinci ve altıncı öneriler olan “yöneticilerin dişil değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin eril değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır” önerileri araştırmanın sonuçları çerçevesinde Tablo 2’de görüldüğü üzere verilerle (.063) desteklenmektedir. Bu sonuçlar ışığında; yöneticilerin dişil değerleri arttıkça; izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artmıştır. Yine aynı şekilde düşünürsek; yöneticilerin eril değerlerinin artması; izleyici profili tercihlerinin bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde arttığını görmekteyiz. Aktif katılım derecesi

yönünde geliştirilen öneriler olan ve kuramsal çerçevede yedi ve sekizinci öneriler de aynı doğrultuda desteklenen önermeler olarak görülmektedir. Bu öneriler ise ‘‘yöneticilerin dışı değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin eril değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır’’ olarak iddia edilen önerilerdir. Bu sonuca (.002) göre ise; yöneticilerin dışı değerleri arttıkça; izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan, eril değerleri arttığında ise; izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artmıştır yargısına ulaşırız.

Üçüncü olarak güç mesafesi kültürel değer boyutunun yöneticilerin izleyici profili tercihlerine etki eden bir boyut olduğu ortaya konmuştur. Analiz sonuçları ışığında; ‘‘yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır’’ önerileri (dokuzuncu ve onuncu öneriler) bağımsız ve eleştirel düşünme yetisine göre izleyicilerin tercih edilmelerinde uyumlu bir bulgu olarak (-.181) meydana gelmiştir. Yani, yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça; izleyici profili tercihleri, bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artmıştır. Aynı şekilde tam karşıt öneriyi düşünecek olursak; yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artmıştır deriz. Aynı boyutun aktif katılım derecesine göre analiz yapılması sonucu on bir ve on ikinci öneriler olan; ‘‘yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır’’ önerileri de araştırma kapsamında doğrulanmış (-.016) önerilerdir. Bu sonuca göre ise; yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artmıştır. Diğer yönden bakarsak; yöneticilerin güç mesafesi değerleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artmıştır yargısına ulaşırız.

Bir diğer değer boyutu olan; belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutu da yöneticilerin izleyici profili tercihlerini etkilemektedir. Bu bulgu araştırmanın kuramsal

çerçevesi ile uyumludur. Bu kültürel değer boyutuyla ilgili önerileri tekrar hatırlayacak olursak; ‘‘yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır’’ on üç ve on dördüncü önerilerin araştırmaya ilişkin bulgular tarafından (-.062) desteklendiğini göreceğiz. Yani, yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artmıştır. Bu doğrultuda; yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri azaldığında ise; izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artmıştır. Aynı şekilde belirsizlikten kaçınma eğiliminin yöneticilerin, izleyicileri hakkındaki aktif katılım isteği savları olan ‘‘yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır’’ on beş ve on altıncı öneriler olan önerilerin de bağımsız ve eleştirel düşünme hakkında ileri sürülen öneriler gibi araştırmaya göre (-.145) desteklenmektedir. Bu boyuta baktığımızda; yöneticilerin yüksek belirsizlikten kaçınma oranına sahip olmaları izleyici profili tercihlerinin; katılım derecesi pasif olan izleyiciler yönünde arttığını görmekteyiz. Zıt olan görüşe göre ise; yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin azalması; izleyici profili tercihlerinin, katılım durumu aktif olan izleyiciler yönünde olmasına sebebiyet vermiştir.

Son olarak da babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutu konusunda ise, babacan davranış beklentisinin diğer boyutlar gibi yöneticilerin izleyici profili tercihlerine direk olarak etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Bu değer boyutunun bağımsız ve eleştirel düşünme kapsamında öne sürülen ‘‘yöneticilerin babacan davranma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin babacan davranma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri; bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici profili yönünde artacaktır’’ şeklinde oluşturulan on yedi ve on sekizinci öneriler yapılan uygulama sonucu (-.235) çerçevesinde desteklenmektedir. Babacan davranış beklentisi değerlerinin artması yöneticilerin, izleyici profili tercihlerinde; bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyiciler yönünde artmasını sağlamıştır. Yine aynı doğrultuda;

yöneticilerin babacan davranış eğilimlerinin azalması ise; izleyici profili tercihlerinde, bağımsız eleştirel düşünebilen izleyicileri tercih etmelerini sağlamıştır. Babacan davranış beklentisi değer boyutunun yöneticilerin izleyici profili tercihlerinde aktif ya da pasif olan izleyiciler açısından oluşturulan ‘‘yöneticilerin babacan davranma eğilimleri arttıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu pasif olan izleyici profili yönünde artacaktır ve yöneticilerin babacan davranma eğilimleri azaldıkça, izleyici profili tercihleri, katılım durumu aktif olan izleyici profili yönünde artacaktır’’ olarak oluşturulan on dokuz ve yirminci öneriler de bu kapsamda diğer öneriler gibi uyumlu olarak desteklenen (-.114) önerilerin sonuncularıdır. Bu konuda ise; yöneticilerin babacan davranış eğilimlerinin artması sonucu izleyici profili tercihleri; katılım durumu pasif olan izleyiciler yönünde artmıştır. Babacan davranış eğiliminin azalması sonucunda ise; yöneticilerin, izleyici profili tercihleri; katılım durumu aktif olan izleyiciler yönünde artmıştır.

III. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde liderlik konusu çoğu alanda önem arz eden bir konu olarak görülmekte ve bu konu hakkında akademik olarak birçok çalışma yapılmaktadır. Ancak en az liderlik kadar etkili bir konu olan izleyicilik konusu ise, liderlik yazınında henüz hak ettiği yeri alamamıştır. Örgütlerde yöneticilerin davranış stilleri ne kadar önemliyse astların da sergiledikleri davranış şekilleri organizasyon açısından o kadar önemlidir diyebiliriz.

Örgüt kültürleri, içerisinde buldukları toplumların kültüründen ayrı düşünülemez. Bir toplum içerisinde bulunan bütün örgüt ve kültürlerinin aynı özellikler göstereceği ve birbirine benzeyeceği görüşü ortaya çıkabilir. Bu görüş, bir bölümüyle doğru olarak nitelendirilebilir; çünkü örgütleri oluşturan kişiler aynı zamanda toplumlarının da birer mensubudurlar. İçinde yaşadıkları toplumlarından aldıkları değerleri, prensip ve inançlarıyla etkileşime girerek bu özelliklerini örgütlerine yansıtmak isteyebilmektedirler.

Bu konuda önemli yer tutan değerler, bir kültürün şekillenmesinde çok büyük rol oynamaktadır. Değerler, bireylerin etraflarında yer alan her çeşit objeyi sorgulayabilmelerini sağlayarak, bunların; iyi – kötü, güzel – çirkin, doğru – yanlış, kabul edilebilir – kabul edilemez olduğunu belirlemelerine imkan sağlayan önemli bir ölçüttür. Özellikle kişi davranışlarını açıklayan değerlerin oluşmasında, bireylerin içerisinde buldukları aile, okul, iş gibi ortamların etkisi büyük rol oynayabilmektedir.

Değerlerin ortaya konması ve yorumlanması açısından büyük sıkıntılar yaşanmaktadır. Çünkü değerler, soyut kavramlar olup sadece kişilerin hareketleri ve kendi bildirimleri sayesinde belirlenebilmektedir.

Bir organizasyon içerisinde bulunan kişilerin, kendi doğruları ve yanlışlarını yansıtan değerleri olabileceği gibi, örgüt yönetiminin de kendi doğruları ve yanlışlarını yansıtan değerleri olabilir. Bu değer yargılarının birbiriyle çatışmamasına özen gösterilmelidir. Çünkü değerler, bir organizasyonda ayırıcı görevden çok bütünleştirici görevi üstlenmektedirler.

Bu çalışmada yöneticilerin organizasyon içerisindeki izleyicilerinin nasıl davranış stilleri göstermelerini istedikleri araştırılmıştır. Bu amaçla da öncelikle yöneticilerin kültürel değerleri belirlenip sonra tercih ettikleri izleyici tiplerinin bu kültürel değer yargılarıyla ilişkileri tartışılmıştır. Hofstede'in kültürel değer boyutları olan bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik, belisizlikten kaçınma, güç mesafesi değerleri (Hofstede, 1980) ve bu değerlerin dışında doğu kültürlerini etkisi altında tutan babacan davranış beklentisi değerlerinin yöneticilerin izleyici profili tercihleri sürecinde ne gibi bir etkide bulunduğu sorgulanmıştır.

Çalışmada farklı kurum ve kuruluşlarda çalışan 316 kişiden kültürel değer ölçekleri ve izleyicilik ölçeklerinden meydana gelen bir soru kağıdı sayesinde veriler toplanmıştır. Toplanan verilerde önce SPSS ve AMOS programları yardımı ile ölçeklerin güvenilirlikleri ve geçerlilikleri test edilmiş daha sonra SPSS programı ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada değerler, beş alt gruba ayrılmış ve yöneticiler bu gruba göre değerlendirilmiştir.

Sonuçlardan çıkarılabileceği üzere; uygulama yapılan yöneticiler toplulukçu değer yargısını bireyci değer yargısına nazaran daha çok benimsemektedirler. Bireyci değer yargısının ürünü olan kendi başına bir şeyler yapma ve aktif olarak organizasyon içerisinde görev alma isteğine sahip kişiler yöneticileri tarafından pek hoş karşılanmayacaklardır diyebiliriz. Çünkü toplulukçu değerlere sahip yöneticiler daha itaatkâr denilebilecek izleyici kesimini tercih etme eğilimindedirler.

Araştırma yapılan örnekleme belirsizlikten kaçınma eğilimi kısmen yüksektir diyebiliriz. Bundan dolayı da örgütlerde çalışan yöneticiler risk almaktan ve yeniliğe eğilim göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu durum yöneticilerin risk almaktan korktukları için izleyicilerinin kendi başlarına hareket etmelerini istememektedirler ve onlara sorumluluk yüklemekten kaçınmaktadırlar. Aynı zamanda yöneticiler bu düşünce yapısından kaynaklı olarak; izleyicilerinin yönetime katılmaları konusunda da isteksizdirler.

Uygulama yapılan örnekleme göre ortaya çıkan bulgular güç mesafesi değer boyutunun yüksek çıktığını göstermektedir. Bu sonuç yöneticilerin gücü ellerinde tutma isteğini yansıtmaktadır. Bundan dolayı da yine izleyicilerine sorumluluk yüklemekten kaçınan yöneticileri işaret etmektedir. Merkeziyetçi bir yapı anlayışına sahip olan örgüt

yöneticileri astlarının yönetim konusunda pasif bir yapıda olmalarını istemelerine sebebiyet vermektedir.

Eril değer boyutuna ilişkin olarak araştırma sonuçları göstermektedir ki yöneticiler eril değerlere oranla dişi değer özelliklerini daha fazla sergilemektedirler. Bundan dolayıdır ki bu kişiler izleyicilerinin girişimci ve etkin bir rol oynamalarına karşıdırlar. Çünkü bu roller eril değerleri yansıtan rollerdir. Dolayısıyla bağımsız, eleştirel düşünen ve yönetime olarak katılma hevesinde olan izleyiciler bu tarz yöneticiler tarafından tercih edilmeyeceklerdir.

Bu değer yargılarının dışında, babacan değer yargısına sahip yöneticiler olarak karşımıza çıkan bu örnekte, yöneticiler astları olarak görev alan kişileri onların babası, yol göstericisi olarak düşündükleri için her hareketlerini kontrol etme eğilimindedirler. Bundan dolayı da bu tip kişilerin izleyicileri doğal olarak söyleneni yapan, kendi başına karar alıp harekete geçemeyen ve uyumlu bir yapı gösterme durumuna olan kişiler olarak meydana geleceklerdir.

Araştırmada temel olarak kişilerdeki toplulukçu, dişi, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi değerlerine sahip kişilerin bağımlı, eleştirel düşünemeyen ve yönetime aktif katılmayan yani pasif katılım gösteren astları tercih edeceği konusu ortaya konulmuştur. Tam tersi düşünülecek olunursa; aynı zamanda bireyci, eril, belirsizlikten kaçınmayan ve güç mesafesi değeri düşük olan kişilerin ise; bağımsız, eleştirel düşünebilen ve yönetime aktif katılım gösteren astları tercih edecekleri önerileri doğrulanmaktadır.

Araştırma sonucunda çıkan bulguları genel olarak değerlendirirsek; araştırma sonuçlarının kuramsal çerçevede öne sürülen önerilerin tam olarak desteklendiği sonucuna varabiliriz. Bulgular ışığında, kültürel değer boyutlarının yöneticilerin izleyici profili tercihlerine etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin; bireyciliğe nazaran toplulukçu, eril değerlere nazaran dişi özellikler gösterdiklerini, belirsizlikten kaçınma oranlarının ve güç mesafesi kavramının da yüksek olarak görülmektedir. Ayrıca babacan davranış beklentisi yüksek olan bu yönetici örneğinin astlarından itaatkar bir tavır göstermelerini istediklerini görmekteyiz.

İşte bu kültürel değerlere sahip olan yöneticiler yüksek oranla astlarının bağımlı ve eleştirel düşünemeyen yapıya sahip olmalarını istemektedirler. Yine aştırma sonuçlarına bakılacak olunursa; aynı yöneticiler astlarının yönetime katılma konusunda pasif rol oynamalarını tercih etmektedirler.

Sonuç olarak bulgular ışığında, yöneticilerin kültürel değerlerinin izleyici profili tercihlerine etkisinin bulunduğu öneriler ve sonuçlar dahilinde ispatlanmıştır. Yöneticilerin değer yargıları onların ne tip izleyicilerinin olmasını istediklerini tam anlamıyla yansıtmaktadır diyebiliriz. Araştırma sonucunda toplulukçu ve dışı özellikler gösteren, güç mesafesi yüksek, belirsizlikten kaçınan ayrıca babacan davranış beklentisi değerlerine sahip olan yöneticilerin izleyici profili tercihlerinde pasif katılımlı ve bağımlı, eleştirel olmayan düşünme yapısındaki izleyici tipi yönünde hareket edecekleri bulgulanmıştır. Bireyci ve eril özellikler gösteren, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranları düşük değer yargılarına sahip olan yöneticilerin ise tam tersi bir şekilde izleyici profili tercihlerinde aktif katılımlı ve bağımsız, eleştirel düşünebilen izleyici tipi yönünde hareket edecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda araştırma yapılacak olunursa bu araştırmada ortaya konulan önerilerin sonuçlarla bütünlük sağlaması durumundan yola çıkılarak, araştırmaların kültürel değerler ve izleyiciler arasında buna benzer bir köprü kurulması önerilir. Çünkü bu değerler genellenebilen değerlerdir. Sonuçlar rahatlıkla genele mal edilebilir diyebiliriz.

Yapılan bağlantıların birbirleriyle uyum sağlamış olması dışında başka değer yargılarının da yine aynı şekilde bağlantı kurularak kullanılması söz konusu olabilir. Farklı yöntemler kullanarak farklı sonuçlara ulaşılmaya çalışılması konunun içeriğine derinlik katabilir.

KAYNAKLAR

- ACUNER, T., TABAK, A., (2003) ‘Liderlik Sürecinde Durumsallık Yaklaşımı Kapsamında İzleyici Kavramının Teorik İncelenmesi’, Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, KHO Basımevi, Cilt13, Sayı 1, 100-111.
- ALSTON, L. J., and FERRIE J. P. (1993). The American Economic Review, Vol. 83, No.4, 852-876.
- ALTAY, A.,(2002), Geciş Ekonomilerinde Devletin Ekonomik Rollerini, Görevleri ve Kobilerin Durumu, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, Maliye Araştırma Merkezi Yayın No:86, Kırkbirinci Seri- yıl 2002, İstanbul.
- AYCAN, Z., (2001), Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma, İstanbul.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N. ve SINHA, J.B.P., (1999), Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. Journal of CrossCulturalPsychology, 30(4)
- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N., MENDONCA, M., YU, K., DELLER, J., ve diğerleri, (2000), Impact of culture on human resource management practices: a ten country comparison. Applied Psychology: An International Review, 49, 192–220.
- AYDIN, İ.P., (2002), Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE T., BEDESTENCİ Ç., (2004), Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Alfa Akademi, Ağustos.

BAKAN, Ö., (2005); Kurumsal İmaj Oluşumu ve Etkili Faktörler, Tablet Kitabevi, 1.

Baskı, Konya.

BARLOW, M.C., (2007), Selecting and Adapting Facilitation Tools for Deliberate

Creativity, DePaul University Chicago Illinois.

BARNARD, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge Massachusetts and

London England: Harvard University press.

BASS, B.M. & AVOLİO, B.J. (Eds.). (1994), Improving organizational effectiveness

through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BLACKSHEAR, P.B., (2004), The Followership Continuum: A Model for Increasing

Organizational Productivity, The Innovation Journal: The Public Sector
Innovation Journal, Vol. 9(1), article 7.

BUMİN, B., (1979), Örgüt Geliştirme, Ankara, İ.T.İ.A.Yayınları, No.:125,Ankara.

CALLAHAN R., FLEENOR P., KNUDSON H., (1986), Understanding Organizational

Behavior A Managerial Viewpoint, Bell&Howell Publishing Company, Ohio

CALLAHAN, R., FLEENOR P., (1988), Managing Human Pelations, Columbus Merriz

Company.

CARL, D.,GUPTA,V. ve JAVIDAN, M., (2004), Power Distance. In R. J. House, P. J.

Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, ve V. Gupta (Der.), Leadership, culture,
and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA:
Sage.

CARSTEN, M. K. & BLIGH, MICHELLE C. (2008). Lead, follow, and get out of the

way: Involving employees in the visioning process. In Riggio R., Challeff I. & Lipman-Blumen J. (Eds.). The art of followership: How great followers create great leaders and organizations. (277- 290). San Francisco: Joessey-Bass.

CHALEFF, I., (2003), The courageous follower: Standing up to & for our leaders. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

DAFT, R., (1999), Leadership, The Dryden Pres, Forth Worth, New York.

DAVIS, K., (1988), İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış, Çev:Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul

DICKSON, M .W., DEN H. D. N., ve MITCHELSON, J. K., (2003), Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress and raising new questions, Leadership Quarterly, Cilt 14, Sayı 6, Aralık, 729-768.

DOĞAN, İ., (1995), Sosyoloji, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, Ankara.

DORFMAN, P. W. ve HOUSE, R. J., (2004), Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and Globe Project goals, Robert. J. House - Paul. J. Hanges, - Mansour Javidan - Peter W. Dorfman – Vipin, Gupta (Ed.), Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies, Sage, Thousand Oaks, CA, 51-74.

DORFMAN, P. W. ve HOWELL, J. P. (1988), Dimensions of national cultural and effective leadership patterns, Advances in International Comparative Management, Cilt 3 127-150.

DÖNMEZER, S., (1994), Toplumbilim, Yenilenmiş 11. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul.

ERDOĞAN, İ., (1991); İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yayınları, İstanbul.

EREN, E., (2001); Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

EREN, E., (2004); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları,

Genişletilmiş 8. Baskı, İstanbul

ERKAL, M., (1982), Sosyoloji (Toplum Bilim), Karadeniz Teknik Üniversitesi İ.İ.B.F.

Yayınları, Trabzon.

FİŞEK, K., (1977), Yönetime Katılma, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

Yayınları, Ankara

FULLER, G., (1998), Manegement, Prentice Hall Pres, London.

GÜVENÇ, B., (1999), İnsan ve Kültür, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul.

HIMMELFARB, G. (1984) The Idea of Poverty: England in the Early Industrial Age,

London: Faber and Faber.

HOFSTEDE, G., (1980); Culture's consequences: International differences in work

related values (Abridged ed.), Sage, Newbury Park, CA.

HOFSTEDE, G., (1980); Motivation, Leadership and Organizations: Do American

Theories Apply Abroad, Organizational Dynamics, USA.

HOFSTEDE, G., (1991); Cultures and Organizations:Software of the Mind, Mc. Graw-

Hill Book Company, England

HOFSTEDE, G., (1998) Masculinity and Feminity The Taboo Dimension Of Natural

Cultures, SAGE Publications, London

- HOLLANDER, E.P., (1992), The essential interdependence of leadership and followership. *American Psychological Society*, Cambridge Press.
- HOUSE, R. J. - WRIGHT, N. S., ADITYA, Ram N., (1997), Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory, P. Chirsotpher Earley - Miriam Erez (Ed.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 535-625.
- HOUSE, R. ve ADITYA, R. N., (1997), The social scientific study of leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, Cilt 23, Sayı 3, Haziran, 409-473.
- HUGHES, R., GINNET, R., CURPY, G.,(1993), *Enhancing the Lesson of Experience*, New York.
- İPŞİROĞLU, N., (1991), *Çağdaş Kültürümüz: Olgular - Sorunlar*, ÇYDD Yayını, No:2,Cem Yayınevi, İstanbul.
- JAGO, A.1982. Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*.28(3): 315-336.
- JEHN, K. A., & BEZRUKOVA, K. (2003). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703-729.
- JOHNSON,J. R., (1993), *Leadership For The Quality Transformation*, ASQC Quality Press, Milwaukee.
- JUDDE, A.T., BONO, E. J., (2001), Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* Vol. 86, No. 1, 80-92.

JUDGE, D., EARNSHAW, D. (2008), The European Parliament, 2nd edn, London:

Palgrave Macmillan, ISBN 978-0-230-00141-1/ISBN 978-0-230-00142

KAĞITÇIBAŞI, Ç., (1988), İnsan ve İnsanlar, Beta Yayınları, İstanbul.

KARACAN, E., (2003), “Örgütsel Kültür Farklılıklarının Performans Değerlendirme

Uygulamaları Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 159.

KELLEY, R. E., (1988), In Praise of Followers. Harvard Business Review, Reprint

88606.

KELLEY, R. E., (1992), The power of followership, Doubleday, New York.

KELLEY, R. (2008), Rethinking followership. In Riggio R., Challeff I. ve Lipman-

Blumen J. (Der). The art of followership: How great followers create great leaders and organizations, San Fransisco: Joessey-Bass, 5-16.

KIM, U., (1994), _ndividualism and collectivism: Conceptual clarification and

elaboration. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, London: Sage Publication

KOÇEL, T., (1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul.

KOZAN, K., (1984), Davranış Bilimleri Araştırmalarında Sosyal Beğenirlik Boyutu ve

Türkiye İçin Bir Sosyal Beğenirlik Ölçeği. ODTÜ Gelişme Dergisi, 10 (3), 1983, 447-478

KRECH, D., (1970), Epilogue. In J. R. Royce (Ed.), Toward unification in psychology:

The first Banff Conference on Theoretical Psychology, University of Toronto Pres, Canada.

- KREPS, G.F., (1986), *Organizational Communication*, Newyork Longman Inc, USA
- KRISHNAN, R. V., (2001), 'Value Systems of Transformational Leaders' Leadership and Organizational Development Journal, Vol 22, No 3, 126-131.
- KÜPERS, W., (2007), *Perspectives on Integrating Leadership and Followership*, University in Hagen, Germany.
- LEE, C.,(1991), Followership: The essence of leadership. In *Contemporary Issues in Leadership*. Boulder: Westview Press.
- LIKERT, R., (1961), *New Patterns of Management*, MC Graw Hill Boks, New York.
- MANDLER, P., (1987), 'The Making of the New Poor Law Redivivus', Past & Present 117.
- MANGOLD, J. S., NEUMEISTER, M. D., (2002), *Reconceptualizing Leadership and Followership for Event-Based Training*, Battelle Memorial Institute Columbus, Ohio.
- MARKUS, H. R., & KITAYAMA, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2)
- MEGLINO, B.M., RAVLIN, E.C., (1998), *Individual Values in Organizations: Concepts Controversies, and Research*, University of South Carolina.
- MEINDL, R.J., (1995), *The Romance of Leadership As A Follower-Centric Theory: A Social Constructionist Approach*, State University of New York at Buffalo.
- OGLENSKY, B., (1995), *Socio-psychoanalytic perspectives on the subordinate*. Human Relations.

- OKTAY, M., (1996), Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul
- ÖZEN, Ş., (1996), Bürokratik Kültür 1 Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri,
TAKAV Matbaası, Birinci Baskı, Ankara.
- ÖZKALP, E., (1990); Sosyolojiye Giriş, Genişletilmiş, Anadolu Üniversitesi
Basım Evi, 4. Baskı Eskişehir.
- ÖZKALP, E., ve KIREL, Ç., (2003), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Web
Ofset Tesisleri, Eskişehir, 154.
- PAULY, L. W., (2006), Monetary Statecraft in Follower States, David Andrews, ed.
International Monetary Power, Ithaca, NY: Cornell University Pres.
- PETROWSKY, M., (2004), Leaders, Followers, and the Logic of Collective Action:
Leadership as a Public Good.
- ROBBINS, S. P., (1988), Essential Of Organizational Behavior, Second Edition, New
Jersey: Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. P., (2003), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall.
- SABUNCUOĞLU, Z., ve TÜZ, M., (2003), Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Furkan Ofset,
Bursa.
- SANAY, E., (1991), Genel Sosyoloji, 2. Baskı, Ankara
- SARGUT, S., (1994), Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık,
Ankara.
- SARGUT, S., (2001), Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, Genişletilmiş 2. Baskı,

İmge Kitapevi Yayıncılık Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti, Ankara.

SCHAUBROECK, J., & LAM, S. S. K. (2002). How similarities to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *The Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136.

SCHIRM, S.A., (2008), *The Role of Domestic Interests and Ideas in Regional Power Projection: Assessing the Leadership – Followership Nexus*, University of Bochum

SENNET, R., (1992), *Otorite*, (Çev.: Kamil Durand), Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

SOFYALIOĞLU, Ç., ve AKTAŞ, R., (2001), “Kültürel Farklılıkların Uluslar Arası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:7, Sayı:1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa.

SPREIER, S. W., FONTAINE, M. H., & MALLOY, R. L. (2006). Leadership run amok. *The destructive potential of overachievers*. *Harvard Business Review*, 84(6), 72-82.

STREATER, L.M., (2009), *What Drives Your Leadership?*, Leadership Advance Online – Issue XVIII, School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University.

ŞİMŞEK, M. Ş., (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya.

ŞİMŞEK, N., ve FİDAN, M., (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Sebati Ofset Matbaacılık, Konya.

ŞİŞMAN, M., (2002), *Örgütler ve Kültürler*, 1. Baskı, Pegem Yayıncılık Tic. Ltd. Şti, Ankara.

TABAK, A., (2005), Lider ve Takipçileri, Asil Yayın Dağıtım, Ankara

TALAS, C., (1979), Sosyal Ekonomi, Sevinç Matbaası, Ankara

TERZİ, A.R., (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti. , Ankara.

TEZCAN, M., (1987), Kültür ve Kişilik, Bilim Yayınları, Ankara.

TEZCAN, M., (1993), Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji), Ankara

Üniversitesi EBF Yayınları, Ankara.

TEZCAN, M., (1995), Sosyolojiye Giriş, 4. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara.

TRIANDIS, H. C., & GELFAND, M. J. (1998). Converging measurements of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 118-128.

TRIANDIS, H. C., (2004), “The Many Dimensions of Culture”, *Academy Of Management Executive*, Vol:18, Num:1.

TRIANDIS, H. ve SUH, E. M., (2002), Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53. 133-160.

TÜRKÇE SÖZLÜK 2, (1989), Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu (Türk Dil Kurumu), Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

TÜRKMEN, İ., (2003), Etkin İletişim Modeli, 4. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 480, Ankara, 155.

UNUTKAN, G. A., (1995), İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ÜNALAN, Ş., (2004), Dil ve Kültür, 3. baskı, Nobel Yayınları, Ankara

VAROĞLU, A. K., (2009), Bilgi Toplumuna Dönüşümde Yenilik, Değişim Stratejileri ve Kültür Ders Notları, Ankara.

WASHBUSH, J., (1999), 'The Two Faces of Leadership: Considering The Dark Side Leader-Follower Dynamics', Journal of Workplace Learning, Vol 11, No 5, 170-180.

WAYNE, S. J. ve FERRIS, G.R., (1990), Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. Journal of Applied Psychology, Vol 75(5), Oct 1990, 487-499.

WERLIN, H. H. (Fall 2001-Winter 2002). Bureaucracy and democracy: An essay in memory of Dwight Waldo. Public Administration Quarterly, 25(3/4), 290-315.

YAN YE, (2009), Factors Relating to Teachers' Followership in International Univeristies in Thailand, Graduate School of Education Assumption University of Thailand.

ÖZGEÇMİŞ

28.10.1987 tarihinde Mersin-Tarsus' ta doğdu. İlköğretim öğrenimini tamamladıktan sonra 2001 yılında Tarsus Mustafa Kemal Anadolu Lisesi'nde lise öğrenimine başladı. 2005 yılında ÖSYS sınavını kazanarak, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü' ne girdi. Ve bu bölümü 2009 yılında bitirdi. Aynı yılın sonunda, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Çağ Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine devam etmekte olup, öğrenimini tez aşamasında sürdürmektedir.

EKLER

Ek 1.

HOŞGELDİNİZ

Yardımlarınız için çok teşekkür ediyor ve çalışmamızı ilginç bulacağınızı umuyoruz. Bu çalışma Çağ Üniversitesi'nden **Abdullah CAN** tarafından gerçekleştirilen ve yöneticilerin tutumlarını anlamaya yönelik **MASTER TEZ** araştırmasının bir parçasıdır. Bu amaçla hazırladığımız anket sizin astlarınız ve işyeriniz ile ilgili neler hissettiğiniz, ve sahip olduğunuz kültürel değerlerin bu ilişkilere nasıl bir etki yaptığını anlamaya yöneliktir. Bu çalışma kapsamında Çukurova bölgesinde çeşitli kuruluşlardan veri toplanacaktır; ancak her işyerinin kendine has karakteri olduğuna inandığımızdan sizin cevaplarınız bizim için çok önemlidir.

Bazı kuruluşlar anket çalışması için ayrılan zamanın karşılığında sonuçları öğrenmek istemektedirler. Sizlere bulgularımızın sadece bir özet olarak kuruluşunuza verileceğini, anketi dolduran kişiler hakkında hiçbir tanımlayıcı bilgi içermeyeceğini temin ederiz. Diğer bir deyişle sizin **cevaplarınız tamamen gizli kalacak**, araştırmacılardan başka kimse anket formunuza ulaşamayacaktır.

Anket çalışmamıza katılacağınızı ve soruları düşünerek ve içten cevaplayacağınızı umuyoruz. Bununla birlikte istemediğiniz takdirde bu çalışmaya katılma zorunluluğunuz olmadığını da bilmenizi isteriz. Soruların bazılarının verilen şıklardan daha karmaşık cevapları olabileceğini tahmin ediyoruz; ancak anket formu sizin cevap verirken, bizlerin de verileri kodlayıp bilgisayara girerken harcayacağımız vakti asgari düzeyde tutmak üzere hazırlanmıştır. Dolayısıyla sizden verilen cevaplardan görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretlemenizi rica ediyoruz. Şayet kesinlikle cevap vermek istemediğiniz bir soru varsa o soruyu boş bırakabilirsiniz ancak bizlerin daha sağlıklı sonuçlar çıkarabilmesi için eksiksiz anketlere ihtiyacımız olduğunu hatırlatmak isteriz.

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz?

A. Erkek

B. Kadın

Yaşınız?

Medeni haliniz?

A. Bekar

B. Evli

Öğrenim durumunuz?

A. İlkokul mezunu

B. Ortaokul mezunu

C. Lise mezunu

D. Yüksekokul mezunu (2 yıllık)

E. Üniversite mezunu (4 yıllık)

F. Yüksek lisans mezunu

G. Doktora mezunu

Bu kuruluşta kaç yıldır çalışıyorsunuz?

_____ yıl _____ ay

Toplam iş tecrübeniz ne kadar?

_____ yıl _____ ay

GÖRÜŞLERİNİZ

Aşağıdaki cümlelere ne derece katılıp katılmadığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorulara doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

- ___1. Grubun iyiliği bireysel ödüllerden daha önemlidir.
- ___2. Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.
- ___3. Çalışma grubunun üyeleri tarafından kabul edilmek çok önemlidir.
- ___4. Çalışanlar sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdırlar.
- ___5. Yöneticiler bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirmelidirler.
- ___6. Bireylerden grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenmemelidir.
- ___7. Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümetedir.
- ___8. Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir.
- ___9. Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler.
- ___10. Örgütsel problemleri çözmek erkeklere özgü olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir.
- ___11. Yüksek seviyede bir pozisyonda erkeğin olması kadının olmasından daha tercih edilebilirdir.
- ___12. Çalışanların her zaman ne yapmaları beklendiğini bilmeleri için iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir.

- ___13. Yöneticiler çalışanları kuralları ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidirler.
- ___14. Kurallar ve düzenlemeler çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidirler.
- ___15. Standart çalışma prosedürleri çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır.
- ___16. Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir.
- ___17. Yöneticiler çoğu kararları astlarına danışmadan almalıdırlar.
- ___18. Yöneticilerin astları ile başa çıkarken sürekli olarak güç ve otorite kullanması gerekmektedir.
- ___19. Yöneticiler çalışanlara fikirlerini çok nadiren sormalıdırlar.
- ___20. Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişkiden kaçınmalıdırlar.
- ___21. Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler.
- ___22. Yöneticiler önemli görevler için çalışanları yetkilendirmemelidirler.
- ___23. Yöneticiler çalışanlarına ailevi sorunları konusunda yardımcı olmalıdırlar.
- ___24. Yönetim çalışanlarının yeterince giyinip beslendiğini gözetmelidir.
- ___25. Yönetici çalışanlarına kişisel problemlerini çözmek konusunda yardımcı olmalıdır.
- ___26. Yönetim bütün çalışanlarına sağlık bakımı sağlandığını gözetmelidir.
- ___27. Yönetim çalışanların çocuklarının yeterli eğitim almalarını gözetmelidir.
- ___28. Yönetim, başı kanunla derde giren çalışanlarına yasal destek sağlamalıdır.
- ___29. Yönetim çocuklarına davrandığı gibi çalışanlarını gözetmek zorundadır.

GÖRÜŞLERİNİZ

Aşağıdaki cümlelere ne derece katılıp katılmadığınızı öğrenmek istiyoruz. Bu sorulara doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen HER SORU İÇİN verilen ölçeği kullanarak katılım derecenizi belirten rakamı cümlenin solundaki boşluğa yazınız.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

___1. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, benden bağımsız olarak düşünüp, çalıştığımız kuruluş ve benim ile ilgili katkı sağlayacak fikirler üretmesi hoşuma gider.

___2. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, sadece benim söylediklerimi kabul etmekten ziyade, hangi yönetsel uygulamaların şirketin çıkarları açısından daha önemli olduğunu bağımsız olarak belirlemelerini isterim.

___3. Yöneticiliğim altımda çalışan insanların, benim kararlarımı ve dediklerimi uygulamalarından rahatsızlık duymam.

___4. Yöneticiliğim altında çalışan insanlardan, kendi tercihleri ile çelişen bir şey istediğimde evet demek yerine bana hayır demelerinden rahatsızlık duymam (tercih ederim).

___5. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, benle çatışmak anlamına gelse bile kendi fikirlerini söylemelerini isterim.

___6. Hoşuma gitmeyecek şeyler söyleseler bile, yöneticiliğim altında çalışan insanların, planlarımın ve fikirlerimin kusurları ve riskleri konusunda beni uyardıklarını isterim.

___7. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, iş ile ilgili durumlarda benim ahlaki değer ve kanaatlerimden ziyade kendi ahlaki değer ve kanaatlerine dayanarak karar vermeleri beni rahatsız etmez.

___8. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, şirket kültürüne aykırı olsa dahi, gerekli olduğunu düşündükleri değişiklikleri dile getirmelerinden rahatsızlık duymam.

___9. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, kurum ve departman ile ilgili hoşlanmadıkları işleyişleri dile getirmelerinden rahatsız olmam.

___10. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, fikirlerinde tarafımdan kabul görmemesine rağmen ısrarcı tutum izlemelerinden rahatsız olmam.

___11. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, söylediklerimi sorgulamadan aynen yerine getirmesi benim için önemlidir.

___12. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, yönetsel uygulamalarım hakkında fikir ve eleştiri yöneltmelerinden hoşlanırım.

___13. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, kuruluş içerisinde farklılık yaratmak için girişimde bulunmalarını isterim.

___14. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, yetkilerini aşan durumlarda risk alıp karar vermeleri hoşuma gider.

___15. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, mevcut durumu değiştirmek için, değişiklik yaratmak ve yenilik üretmek konusunda istekli olmalarını isterim.

___16. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, problemlerin çözülmesi konusunda ön plana çıkarak sorumluluk almalarını isterim.

___17. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, mevcut durumu sürekli sorgulayarak değişiklik yapmaya çalışmalarını isterim.

___18. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, işleyişin düzeltilmesi için sürekli bir biçimde yeni yollar aramasını isterim.

___19. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, hoşlarına gitmeyen şeyler için kendi başlarına inisiyatif alıp düzeltmelerini isterim.

___20. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, coşku ve enerjileri ile iş arkadaşlarını ve çevrelerindeki insanları harekete geçirme konusundaki eğilimleri hoşuma gider.

___21. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, kurumdaki ve departmandaki diğer çalışanların karşı çıkmalarına rağmen fikirlerini savunmalarını isterim.

___22. Yöneticiliğim altında çalışan insanların, kendi başlarına karar alıp harekete geçmelerinden hoşlanmam.

ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ..