

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ:
ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Habib KAVAK

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

EKİM 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ:
ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Habib KAVAK

1303811637

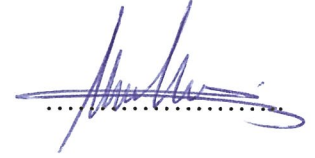
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 13038116376 numaralı yüksek lisans öğrencisi, Habib KAVAK ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

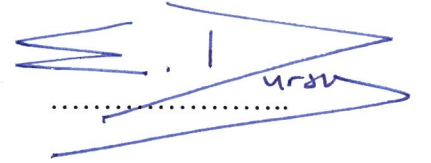
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



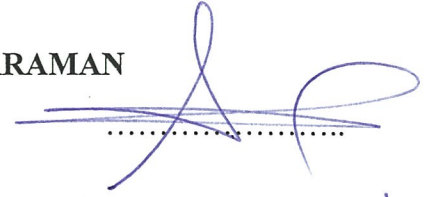
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Mücahit ÇELİK
Adıyaman Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



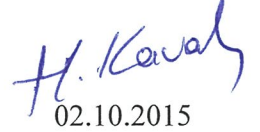
: Yrd. Doç. Dr. Abdullah Sıddık KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 09 Ekim 2015

TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ: ADIYAMAN İLİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


02.10.2015

Habib KAVAK

ÖNSÖZ

İnsanın, hayatın her alanında olduğu gibi, işletme ortamında da en önemli unsur olduğu tartışmasız bir gerçektir. Çalışanların yönetiliş şekli bulundukları işletmeleri ve işletmelerin verimliliğini derinden etkilemektedir. Rekabetin hızlı bir şekilde arttığı ve önemsendiği günümüz işletmelerinde yöneticiler, işletmelerini ilgilendiren her türlü faktörü ve özellikle de insan faktörünü göz önünde bulundurmamak zorundadırlar. Ancak bazı işletmelerde yöneticilerin sahip oldukları; “korkunun olduğu yerde işgörenler daha verimli çalışırlar” düşüncesi hakimdir. Bu düşünce ve davranışların olduğu işletmelerde korku kültürünün varlığı kaçınılmazdır.

Korku kültürü ile ilgili literatür taraması yaptığımızda bu kavramın literatürümüze yakın bir zamanda kazandırıldığı ve bu kavram üzerine fazla çalışmanın yapılmamış olduğunu gözlemledik. İşletmelerde korku kültürü ve yönetimi bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda korku kültürünün nasıl oluştuğu belirlenerek işletme çalışanları açısından analizi yapılarak korku kültürü ve yönetiminin öneminin ortaya konması amaçlanmıştır.

Tez çalışmamda, tez konusunun belirlenmesinde, tezin her safhasında bana geniş ufkuyla yol gösteren ve bu konuda hiçbir desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Mücahit Çelik’e, çocukları için hiçbir fedakarlıktan kaçmayan güzel insanlar; annem ve babama, tez hazırlık aşamasında her zaman yanımda olan, desteğini esirgemeyen eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ekim 2015

Habib KAVAK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. KÜLTÜR KAVRAMI	3
1.1 Kültürün Tanımı ve Önemi.....	3
1.2 Kültürün Özellikleri.....	6
1.3 Kültürü Oluşturan Öğeler	6
1.3.1 İnançlar.....	7
1.3.2 Değerler.....	7
1.3.3 Normlar	8
1.3.4 Semboller	8
1.4 Korku Kavramı	8
1.5 Korku Kültürü.....	9
1.5.1 Korku Kültürünün Tarihsel Gelişimi	12
1.5.2 Korku kültürünün baskın özellikleri	13
1.5.3 Kişiler Arasında İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegİ: Korku Kültürü	15
1.5.4 Korku Kültürü ve Değerler Kültürü İlişkisi	16
1.5.5 Korku Kültürüne Göre Kişilik Tipleri.....	17
1.5.6 Bir Yaşama Biçimi Olarak Korku Kültürü	19
1.5.7 Korku Kültürünün Düşünce Boyutu	20
1.5.8 Diğer Korku Kaynakları.....	21
1.5.8.1 Örgütsel değişim korkusu	21
1.5.8.2 Değişime karşı bireysel direnme tepkileri	22
1.5.8.3 Risk alma korkusu	23
1.5.8.4 Hata yapma korkusu	23
1.5.8.5 İşten çıkarılma korkusu.....	23
1.5.8.6 Başarı korkusu	24
1.5.8.7 Diğerleri ne düşünür korkusu	24
1.5.8.8 Grup kararları.....	24
1.5.8.9 Belirsizlik korkusu.....	25
İKİNCİ BÖLÜM	26
2. YÖNETEN VE YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ	26
2.1 Yöneten Açısından Korku Kültürü.....	26
2.1.1 Yönetim Tarzları	26
2.1.1.1 McGregor'un X ve Y teorileri	26

2.1.1.2	Likert'in sistem 4 modeli.....	28
2.1.1.2.1	İstismarcı - otokratik	28
2.1.1.2.2	Yardımsıver – otokratik.....	28
2.1.1.2.3	Katılımcı.....	29
2.1.1.2.4	Demokratik.....	29
2.1.2	Korku Kùltüründe Yönetici Davranışları.....	31
2.2	Yönetilen Açısından Korku Kùltürü.....	31
2.2.1	Korku Kùltüründe İş gören Davranışlarının Temelleri.....	32
2.2.1.1	İş gören davranış, toplumsal çevre ve grup ilişkileri.....	32
2.2.1.2	Korku kùltürünün işğörenler üzerine etkileri	33
2.2.1.3	Korku kùltüründe iş gören tepkileri.....	34
2.2.1.3.1	Uyma davranış	34
2.2.1.3.2	Çatışmaya girme.....	35
2.2.1.3.3	Kararsız olmak	35
2.2.1.3.4	Tarafsız davranma.....	35
	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
	3. YÖNTEM	36
3.1	Çalışmanın Amaç, Kapsam ve Sınırlılığı	36
3.1.1	Yöntem ve Değerlendirme Biçimi	37
3.1.2	Araştırmanın Hipotezleri.....	38
3.1.3	Bulgular ve Analizler	39
3.1.3.1	Değişkenlerle ilgili faktör analizi	39
3.1.3.2	Güvenirlilik analizi	40
	DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	54
	4. SONUÇ VE ÖNERİLER	54
	KAYNAKÇA	57
	EKLER	62
	Ek-A: Anket Formu	63
	ÖZGEÇMİŞ	65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Cüceloğlu'nun iletişim matrisi	11
Tablo 1.2	: Bireyin ben zayıfım ve ben güçlüyüm anlayışı	18
Tablo 2.1	: Likert'in sistem 4 modeli.	30
Tablo 3.1	: Demografik özelliklere ait frekans analizi.	38
Tablo 3.2	: Faktör analizi.	40
Tablo 3.3	: Güvenirlik analizi.	40
Tablo 3.4	: Çalışanın yönetici kaynaklı korkusunun araştırma bulguları.	41
Tablo 3.5	: Çalışanın hata yapma korkusu.	43
Tablo 3.6	: Çalışanların korkularını yönetebilmesi.	44
Tablo 3.7	: Medeni durum korku kültürü ilişkisi.	45
Tablo 3.8	: Cinsiyetin korku kültürüne etkisini gösteren T testi.	45
Tablo 3.9	: Şirket türü – korku kültürü ilişkisi.	46
Tablo 3.10	: Kıdem ve korku kültürü ilişkisi.	47
Tablo 3.11	: Yaş ve korku kültürü ilişkisi.	48
Tablo 3.12	: Eğitim düzeyi ve korku kültürü ilişkisi.	49
Tablo 3.13	: Korkunun boyutlarını gösteren korelasyon analizi.	50
Tablo 3.14	: Çalışanın işletmede hissettiği korku düzeyinin ortalama ve frekans analizi.	51
Tablo 3.15	: Korku boyutlarının frekans ve ortalaması	52
Tablo 3.16	: Regresyon analizi.	52

KISALTMALAR

ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
S	: Frekans
R	: Korelasyon Katsayısı
Sig.(p)	: Anlamlılık Derecesi
Std.S	: Standart Sapma
%	: Yüzdelik
T	: Hesaplanan t Değeri
H	: Hipotez
N	: Katılan Sayısı
Df.	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

ÖZET

İŞLETMELERDE KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ (ADİYAMAN İLİ ÖRNEĞİ)

KAVAK, Habib

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Eylül 2015, 65 sayfa

İşgörenlerin içinde bulundukları kültür, onların iş ilişkisi ve beklentileri açısından daha iyi ve daha kötü olmalarına neden olabilir. İşletmelerde korku kültürünün bulunması, çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturacak ve bu baskı iş yerindeki davranışlarını sınırlandıracaktır. İşletmelerdeki bu korku kültürünün sebeplerini, kaynağını ve olası sonuçlarını öngörebilmek işletmenin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için hayati bir fayda sağlayacaktır.

Bu bağlamda ele alınan bu çalışmamızda kültür, korku, korku kültürü ve yönetimi konularından oluşan kavramsal çerçeve tamamlandıktan sonra uygulama için Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan işletmelere gidilerek işgörelere korku kültürünün varlığı ve yönetimi içerikli soru/bilgi formu uygulanmıştır. 430 kişilik örneklem grubundan seçilen 386 adet soru kağıdının güvenilirlikleri test edilmiş ve elde edilen verilere T testi, One-Way Anova (Tek Yönlü Varyans), Korelasyon, Regresyon, Faktör, Frekans ve Güvenirlik gibi çeşitli analizler uygulanmıştır.

Çalışma sonucunda işletmelerde korku kültürünün çok belirgin bir düzeyde olmamasına rağmen var olduğu ve işgörenlerin korkularını rahat bir şekilde yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Korku, Kültür, Korku Kültürü, Korku Yönetimi

ABSTRACT

FEAR CULTURE AND MANAGEMENT OF IT IN INDUSTRIALS (MODEL OF ADIYAMAN PROVINCE)

KAVAK, Habib

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Associate Professor MÜCAHİT ÇELİK

September 2015, 65 page

The culture employees in can maket hem worse or better according to their expectation and working relationship. The exexistence of fear culture in enterprises will lead a pressure on employees and the pressure will restrict their behaviours in their enterprises. Predicting the causes, roots and probable results of fear culture in enterprises will provide to continue its existence succesfully.

In this respect, after completing the conceptual frame of culture, fear, fear culture and management, a questionnaire, consisting of questions that connected with the existence of fear culture and management of it has been applied to the employees in Adıyaman Organized Industrial zone. The reality of 386 questionares were tested and then the questionares were analized via T test, Spss packet programe, One-way Anova, Correlation, Regression, Factor, Frequency and Reality.

As a result of study, it has been found that there is fear culture in enterprises but it is in a tolerable level and it can be managed.

Key words: Fear, Culture, Fear Culture, Manegement of Fear

GİRİŞ

Korku, insanın kendi düşüncelerinin sebep olduğu bir duygudur. Sahip oldukları düşüncelerde "tehlike" varsa insan korku reaksiyonu verir. Bu yüzden benzer durumla karşılaşan değişik insanlar, farklı düşünceleri neticesinde farklı tepkiler verebilirler. Fakat genelde korkan kişiler bu duygunun kendi düşüncelerinden kaynaklandığını anlayamazlar, etkili bir çözüme ulaşamazlar, çaresizlik içinde kalırlar ve sonuç olarak da korkularını yenemeyecek bir kriz boyutuna taşıyabilirler. Ama korkuya sebep olan düşüncelerini sorgulayan ve korkularından kaçmayan, onlarla yüzleşmeye çalışanlar bu hislerini yendikleri zaman hem önemli kazanımlar elde ederler hem de kendilerine olan güvenlerinin ve yeterlilik duygularının daha da artmasını sağlarlar.

İnsan içerisinde yaşadığı toplumun ve kültürün bir parçasıdır. Dolayısıyla insan nereye giderse gitsin, hangi örgütlerde çalışırsa çalışsın kendi kültürünü ve değerlerini de beraberinde götürür. İnsan, varlığını devam ettirebilmesi için benzerleriyle iletişim kurması gerekir. Bir gereksinim sonucu oluşmuş kültürü oluşturan belli olgular (inançlar, değerler, semboller v.b) olduğu gibi her bir işletmenin de kendisine ait bir kültür yapısı dinamikleri ve bunların birer işleyişi vardır.

Sosyal alanlarda olduğu gibi işletmelerde de kültürün temel amacı işletmede çalışanların ortak değerlere, norm ve inançlara sahip olmasıdır. İşletmede tüm çalışanlarca benimsenen işletme kültürü iş yerinde örgütsel bütünleşmeyi sağlar ve beraberce hareket etme kabiliyetini geliştirir. Örgütsel bütünleşmenin benimsenmemesi durumunda ise işletmenin yaşam süresinin uzun olması muhtemel değildir. Bunun yanında çalışanlarda da tatminsizliğe ve mutsuzluğa neden olur. Özellikle globalleşmenin hızlı bir şekilde yaygınlaştığı ve rekabetin daha yoğun bir hale geldiği günümüz iş dünyasında işletmelerin hayatta kalabilmesi, büyüme ve gelişebilmesi için güçlü bir yapıya ve çalışanlarını merkezinde tutan, korku ile hükmetme anlayışından uzak bir yönetim tarzına sahip olmalıdır. Korku kültürünün

hakim olmadığı, çalışan ve yöneticilerin uyumlu çalışabildikleri işletmelerde başarının olduğu bilinen bir gerçektir.

Yapılan bu çalışmanın amacı, işletmelerde korku kültürünün varlığının araştırılmasıdır. Çalışmanın ilk bölümünde korku kültürü ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümde yönetici ve çalışan açısından korku kültürü detaylı bir şekilde incelenmiş üçüncü bölümde ise yapılan anket sonucu elde edilen verilerin analizine yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, zamanla öğrenilen ve insanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar, semboller ve davranış biçimleri bütünüdür. Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşama biçimleri ve bunlarla ilgili gelişmeler vb. ile ilgilidir. Kişinin değer yargılar, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları vs. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir. O halde belli bir toplum ve o toplumun kültürel özelliklerini esas alan bir yönetim uygulamasının, başka kültürel özellikleri taşıyan başka bir toplumda aynen kabul edilip uygulanabileceğini beklememek gerekir (Koçel, 2007: 22).

Kültür çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Kültür, esas itibarıyla sosyal (kültürel) antropolojinin bir konusudur. Antropoloji, toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanıdır. Ancak antropolojide (bilişsel antropoloji, psikolojik antropoloji, kültürel antropoloji) kültürle ilgili çok çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunların her biri, kültür kavramına farklı açılardan yaklaşmakta, farklı kültür tanımları yapmaktadır (Şişman, 2002: 1).

1.1 Kültürün Tanımı ve Önemi

Kültür kavramının tanımına geçmeden önce, kelimenin kısaca tarihçesini vermede yarar vardır. Kelime, Latincedeki “Cultura” veya “Colere” fiilinden kaynaklanmıştır. Klasik Latince bu fiil, “bakmak” veya “yetiştirmek” anlamına gelmektedir. Tarımsal anlamda, ekip biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek şeklinde kullanılan “Cultura”nın, ilk defa insan tecrübesi ve onun yaşam tarzı olarak anlam kazanması, Almanya’da gözüken 1750 tarihinden sonraki gelişmeler sonrasında

ortaya çıkmıştır. Kültür kavramı, 18. yüzyılın sonunda Almanca’da insanın zihinsel kapasitesinin yarattığı değer olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1843’de Gustav Klemn tarafından yazılan “İnsanlığın Genel Kültür Tarihi” adlı kitapta “Cultur” kelimesine, çok açık ve net bir şekilde, bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekun yaşama stili şeklinde anlam kazandırılmıştır. 1871 yılında Edward B. Tylor, “Primitive Culture” adlı kitabında bu kavrama şu şekilde bir tanım getirmiştir: “Kültür, bilginin, imanın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve ferdin mensubu bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür”. Daha sonra, W.F. Ogburn, 1922’de yaptığı çalışmada “Cultural Lag” terimiyle kültür kelimesini sosyolojinin temel kavramlarından biri haline getirmiştir (Eroğlu, 1995: 103).

Kozlu kültürü: “Bir toplumun, kendi iç yasalarına göre, biçim kazanması ve gelişmesi...Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması...İnsanın tinsel başarıları ve yaratışları...Tüm olarak tinsel ve törel yaşam; geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünü...”olarak tanımlanmıştır. (Kozlu, 1988: 64).

İşlevci ekolün temsilcisi Malinowski’ye göre ise kültür, insanın yaşamak için yarattığı ortamdır (Sabunçuoğlu ve Tüz, 2005: 328). Malinowski, kültürü, insanların biyolojik gereksinimlerini karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekun bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, ister çok ilkel ve basit olsun, isterse çok gelişmiş, karmaşık bir kültür olsun; her kültürün, insanların karşılaştıkları maddi ve manevi problemlere ve gereksinimlere cevap verebilecek birtakım alet ve araçlarla donatıldığı kabul edilmektedir (Eroğlu, 1995: 107).

Geertz (1979) kültürü, “insanlığın deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı” olarak tanımlamaktadır. Sargut (1994) kültürü; “kavramlar, simgelerden oluşmuş insan ürünü yapay varlıklar bütünü” olarak tanımlarken, Normann (1991) ise “insan davranışının temelini oluşturan ve insan davranışlarını bir bakıma tahmin edilebilir hale sokup, ortak amaçlara doğru yönelten veya bazı genel kabul görmüş durumların korunmasını amaçlayan bir inanışlar, normlar ve paylaşılan değerler toplamı” olarak tanımlamaktadır (Köse, 2003: 2-3).

Kültür ile ilgili herkes, kültürü kendi çalışma alanı açısından veya en azından kendi çalışma alanına giren özelliklerine ağırlık vererek tanımlamıştır. Kültür tanımının antropoloji, sosyoloji, iktisat, psikoloji ve nihayet işletme organizasyon disiplinleri açısından tanımında farklılıklar vardır (Konuk, 2006: 14). Ancak bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, genel kabul görmüş bir kültür tanımı; Öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olmasıdır. Bu paylaşma ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilir (Koçel, 2007).

Sosyologlar bu kavramı daha da genişleterek, kültürü, bir toplumun genel yaşam biçimi olarak ifade etmişlerdir. Dünyaya gelen her canlı zamanla kültürleşmektedir. Kültür bu nedenle, bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar. Davranış bilimlerinde incelenen hemen her şey kültür tarafından etkilenmektedir. Dünyaya gelen her canlı dilini, dinini, yemeyi ve içmeyi, sosyal yaşantısını, çocuk yetiştirmesini, bilgi kurallarını, manevi değerlerini, sevmeyi ve seilmeyi bir kültür içerisinde yaşayarak öğrenir. İnsanlar bütün bu öğrendiklerini o kadar çok benimser ve içselleştirir ki kendi kültürünün dışında olan şeyleri doğru olarak benimsemezler bile, böylece kültürün koyduğu kurallar bizim bir parçamız haline gelir (Özkalp, 2007: 59).

Kültürün var olma nedeni insandır ya da bir başka deyişle insan bir kültür varlığıdır. İnsanı diğer canlılardan ayıran da işte bu kültür yaratma özelliğidir. Bireysel açıdan bakılınca kültür, kişiye özgüdür. Toplumsal açıdan ise tarihin damgasını taşıyan, kuşaktan kuşağa aktarılan, insanlar arası ortak birçok şeyin paylaşımı olarak görünür. Kültürün, konuşulan dil ile çok yakın bir ilişkisi vardır. Dil kültürü hem kurar, hem de geliştirir. Ortak bir dil, ortak bir kültür demektir. Ağızdan çıkan her sözcüğün dile bağımlı kültür ortamını canlı tutmada büyük katkısı vardır (Uzunçarşılı, vd., 2000: 3).

Kültürün önemi, bireylerin karar ve davranışlarını ve bunun sonucu olarak da, çalışma derecesini, biçimini, yöntemini, yoğunluğunu ve çevresel (toplumsal, ekonomik, siyasal ve doğal) ilişkilerini biçimlendirmeye yönlendirmesi konusunda sahip olduğu güçten ileri gelir. Bireyin ne zaman, ne gibi ve nasıl kararlar alacağı ve bunları nasıl uygulayacağı hususu, onun kültürel niteliklerine, yani değer yargıları sistemine sıkı sıkıya bağlıdır. Bu nedenledir ki, örneğin, 2. Dünya Savaşı'nda,

Amerikalı'lar, Pasifik Adaları'na asker çıkarmadan çok önce kültürel antropoloji uzmanlarından yararlanıp yerli halkların kültürel yapısını öğrenme yoluna gitmişlerdir. İş hayatından örnek alırsak; bazen, işe alınan bir kişinin seçiminde kültürel niteliklerin saptanmasını sağlayacak önlemlere başvurulduğu ve bu amaçla yardımcı testler uygulandığı görülmektedir. Çalışanlar ve çalıştıranların kültürel özellikleri bilinir ve ona göre yönetsel ve örgütsel önlemler alınır, onlardan hem yüksek verim elde edilebilir, hem de mutluluklarını artıran bir toplumsal ve tinsel (manevi) bir ortam yaratılabilir (Tosun, 1990: 145-146).

Kültür, farklı bir takım fonksiyonları yerine getirmek için belli bir zaman dilimi içinde paylaşılan değer ve inanç olarak kabul edilen, toplumu bir arada ve düzen içinde tutmaya yarayan bir sistemdir. Toplamların kendine özel böyle bir sistemi olduğu gibi işletmelerin de belirledikleri hedeflere ulaşmaları için böyle bir sistemi yani işletme kültürü vardır.

1.2 Kültürün Özellikleri

Kültür belli özellikler aracılığıyla incelenebilir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Odabaşı ve Barış, 2003: 314- 315).

1. Kültür öğrenilmiş davranışlar topluluğudur,
2. Kültür gelenekseldir,
3. Kültür oluşturulur,
4. Kültür değişebilir
5. Kültür benzerlikleri ve farklılıkları beraber İçerir,
6. Kültür örgütlenme ve bütünleşmedir,
7. Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.

1.3 Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. White (1949) kültürün öğelerini, ekonomi ve teknoloji, sosyal yapı ve ideoloji olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bunlar, bir başka açıdan, bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik öğeler olmak üzere ya da anlam, davranış ve teknik olmak üzere üç boyutta toplanabilir. Bazıları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele

alırken bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, insanın ürettiği maddi ürünlere vurgu yapmaktadır. Şu halde insanların düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, maddi planda insanların ürettikleri her türlü ürünler ve teknikler, kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için, ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi (Şişman, 2002: 3).

1.3.1 İnançlar

İnançlar gerçekliğin doğası hakkında ileri sürülen iddialar, yani dünya hakkında paylaşılan fikirlerdir. İnançlar geçmişin yorumu, bugünün açıklaması ya da geleceğin tahmini olabilir. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Dolayısıyla kişisel özellikler ile kültürel değerlerin bir sentezidir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürler de etkilidir. İşletmelerin yönetimlerinin, özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü insan kaynağının yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmeleri ve tanımlamaları gereklidir. Çünkü, bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını, örgütsel ilişkilerini ve etkileşimlerini önemli derecede etkilemektedir (Akdemir, 2008: 173-174).

1.3.2 Değerler

Şişman inançları, değerlerle kıyaslayarak tanımlamaktadır. Şişman'a göre:

İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğelerdir ve dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edileni ifade etmektedir (Şişman, 2002: 3).

1.3.3 Normlar

Normlar, toplum içerisinde nasıl hareket etmemizi belirten ve değerlere göre şekillenen yazılı olmayan kurallardır. Normlar ve değerler arasındaki temel fark, değerlerin daha soyut kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici, somut olmasıdır. Değerler, davranışlarımıza yol gösterici genel ilkelerden oluşurken, normlar, belli bir durumda insanların nasıl davranması gerektiği konusunda beklentilerdir. Örneğin, yurtseverlik bir değer olmasına rağmen, bayrağa saygı bir normdur. Uyulmaması halinde bir yaptırım vardır. Normları dikkate almamak bazı toplumlarda sorunlara yol açar. İnsanlar yeni girdikleri çevrelerde normların neler olduğunu bilmediklerinde gerilim hissederler, kaygı duyarlar ve korkarlar (Akdemir, 2008: 168).

1.3.4 Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne v.b dir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistem olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 4).

1.4 Korku Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre korku; sözlük anlamı ile ifade edildiğinde “Bir tehlike veya tehlike düşüncesi karşısında duyulan kaygı, üzüntü, kötülük gelme ihtimali, tehlike” şeklinde bir tanım ortaya çıkıyor (www.tdk.gov.tr, 16,11,2014).

Korku, başkalarını manipüle edebilmek için ideal bir egemenlik aracıdır. Korku tavrının, bireyi içinde bulunduğu tehlikeli ortamdan kurtarmaya ve ona bir sığınağa ulaşma olanağı sağlamaya yönelik olduğunu savunmaktadır. Mannoni’ye göre **korkma** tepkisinden sonra davranışta görülen önemli düzensizlikten bahsetmek gerekir. Birey, heyecanın etkisiyle, genellikle aniden uğraşısını bırakmak ve kendini ayarlamaya ve hareketlerini düzenlemeye vakit bulamadan hızla tepki göstermek zorunda kalır. Tehdit ne kadar zorlayıcı ise, uyumsuz ve gereksiz el kol hareketlerinin veya tersine, hiç pragmatik olmama riski taşıyan bir tutukluluğun

ortaya çıkma ihtimali o kadar yüksek olur. Hareketlerde görülen bu düzensizlik insanda çoğu kez, entelektüel yeteneklerdeki ve gerçeğe yönelik dikkatteki bir azalmaya eşlik eder (Mannoni, 1992: 13-14).

Korkunun mahiyetiyle ilgili olarak korku kavramının “istek” kavramı ile olan ilişkisi önemlidir. İstek, insandaki itici güçlerden birisidir ve kişileri belirli nesnelere ve şartlara doğru olumlu yönde itebilir. Bununla birlikte herhangi bir şeye karşı isteksizlik ise, kişiyi o şeyin yapılması konusunda olumsuz yönde etkileyebilir. Eğer istek bireyi sakınmaya ve çekinmeye doğru iterse, o zaman bu korku şeklinde de görünebilir. İsteklerine ulaşamayan bireyin korku duygusu yılgınlığa dönüşecek ve böylece artan “tasa”sı ile birlikte gerçeklerden kopabilecektir (Albayrak, 2008).

Korku zihinlerde hakim olunca, dünyadaki sorunlar ve zorunluluklar abartılır ve olası çözüm yolları göz ardı edilmeye başlanır. Korku ve panik kendi kendini haklı çıkaran bir özelliğe sahiptir. Örneğin, gıdalar konusunda kaygıları olan bir insanın kendisinin hasta olduğu sanısına kapılması daha muhtemeldir.

1.5 Korku Kültürü

Kanaat önderleri çoğunlukla insanların doğru biçimde davranmaları için korkunun gerekli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tür baskıcı yapıları hoş görmeyenler bile yığınların sorunlarıyla başa çıkamadıklarında insan üzerinde denetim kurma yolunu seçmişlerdir. İnsanlık tarihi, iktidar baskısı altında ezilen çoğunluğun örnekleriyle doludur. İnsanların korkunun odağında bir yaşam sürdürmeye zorlanmasının altında yatan en görünür neden, büyük yapıların varlığını sürdürmesinin garanti altına alınmasıdır. Söz konusu yapılara direnç gösterilmesi, küresel aktörlerin gücünün tehdit edilmesi anlamına gelebilir. Bugünün dünyası savaşlardan ve barışlardan kazanç elde etmenin diğer her şeyin üzerinde tutulduğu bir dönemden geçmektedir ve bu sürecin motor gücü ‘korku kültürü’dür. Hem sıcak savaşların hem de soğuk savaşların biricik silahı, korkudur. Çünkü kişi korktuğu sürece zihninde hiçbir zaman sorgulanmayacak karanlık köşeler kalır ve bu karanlık köşeler en yakın ilişkilerden başlayarak söz konusu kişinin tüm tutum ve amaçlarında; değer, ilke ve eylemlerinde belirleyici olur (Altan, 2014:5).

Korku kültürü örgütlerde bazen açıkça var olduğu söylenemeyen, ancak gizli bir şekilde varlığını koruyan bir kültürdür. Korku kültürü bir yaşam felsefesidir. Bu kültürde ezenler ve ezilenler vardır. Zorlayıcı ve korkulacak bir güç olmadıkça

insanların ve kuralların hesaba alınmadığı kùltùrdür. Ortamda korku varsa bu korkunun kaynağına saygı duyulur. Eğer ortamda korku yoksa kişilerin insan olarak değeri yoktur, kurallara uyma zorunluluğı duyulmaz. İnsanın özü, onuru, tekliğı önemsenmez; önemli olan güçtür (Cüceloğlu, 2002: 196).

Korku kùltürü, örgüt içerisinde kendini yönetimsel uygulamalarla gösterir. Korku kùltürüne dayalı bir yönetim anlayışının temelinde insana bakış açısı yer almakta ve bu durum korku kùltürüne dayalı yönetim anlayışını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, yöneticinin insan doğasını algılama şekli ve bu doğrultuda kullandığı yöneticilik tarzı yönetim şeklini etkileyecektir. İnsan doğasına ilişkin temel varsayımlarıyla korku kùltürü, bir örgütün yönetim modelini paternalist bir çerçeveye yerleştirir. Buna göre, örgütte tek kişinin söz sahibi olduğı veya tek kişinin örgütteki kararlara hakim olduğı bir durum söz konusudur (Aykaç, 1999: 51).

Korku kùltürünün egemen olduğı bir örgütte örgütsel adalet kavramı da tartışmalıdır ve çalışanlar adalet dağıtıcı mekanizmanın işlevselliğini bir kişiye, yani otoriteye bağladıklarından dolayı adaletin gerçekleştirebileceğine olan inançları da hayli düşüktür. Çünkü korku kùltüründe adalet, etik standartlardan çok, otoriteye yakınlık gibi sübjektif birtakım ilkelere göre dağıtılma özelliğine sahiptir. Bu nedenle kişilerin örgütsel adaleti bir eşitsizlik durumu olarak algılamaları mümkündür (www.sabem.saglik.gov.tr, akt. Kaşmer, 2009).

Korku kùltürünün en rahatsız edici sonuçlarından biri insan ilişkilerinin risk çerçevesine oturtulması. İnsanlar artık ilişkilerine daha yoğun bir risk duyarlılığı ile yaklaşıyor (Furedi, 2014: 17).

Asunakutlu “Korku kùltürü, örgüt içerisinde kendini yönetimsel uygulamalarla gösterir. Korku kùltürüne dayalı bir yönetim anlayışının temelinde insana bakış açısı yer almakta ve bu durum korku kùltürüne dayalı yönetim anlayışını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, yöneticinin insan doğasını algılama şekli ve bu doğrultuda kullandığı yöneticilik tarzı yönetim şeklini etkileyecektir” diye belirtmiştir (Asunakutlu, 2009: 30).

Cüceloğlu, korku kùltürünün oluşumunda bireyler arasında kullanılan farklı iletişim şekillerinin farklı ortamlar yaratacağını savunmuş ve bununla ilgili bir iletişim matrisi oluşturmuştur. Bu iletişim matrisi ortam boyutu ve birey boyutu olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Birey boyutunda kişinin öz benliğinin durumu

belirtilmektedir. Bu boyutta kendini olumlu gören öz benlik bilinci (+), olumsuz gören öz benlik bilinci (-) ile gösterilmiştir (Cüceloğlu, 2002: 145).

Tablo 1.1: Cüceloğlunun iletişim matrisi (Cüceloğlu, D. 2002).

Ortam-Birey Etkileşimi		ORTAM (Kuralları koyan olarak) Üst	
		Olumsuz (-)	Olumlu (+)
BİREY (Amirin Muhatabı)	Olumsuz (-)	(1) KORKU (-) (-)	(2) HAYAL KIRIKLIĞI (-) (+)
Ast	Olumlu (+)	(3) ÖFKE (+) (-)	(4) HUZUR (+) (+)

Matrisin (1) numaralı bölümünde, (amirin muhatabı olan) ast da, (ortamı, kuralları koyanı temsilen) amir de korku kültürünü benimsediğinden ilişki “korku” olarak tanımlanmaktadır. Yönetici çalışanlara değer vermemekte, çalışanlarda zaten kendilerini değersiz hissetmektedirler. Dolayısıyla yöneticinin davranışları normal karşılanır ve bundan rahatsızlık duyulmaz. (2) numaralı bölümde, ast korku kültürünü benimsemişken, amir değerler kültürüne sahip ve ona göre davranmaktadır. Sonuç her ikisi açısından da “Hayal Kırıklığı”dır. Ast amirinin davranışını, benimsediği korku kültürü çerçevesinde değerlendirerek onun acizliğine hükmetmiş, şaşırmış ve saygı göstermeye değer bulmamaktadır. Amir de hayal kırıklığı içindedir, astına normal bir davranış göstermiş, karşılığında sayılmama olarak yanıt almıştır (www.caginpulisi.com.tr, 07,11,2014). (3) numaralı bölümde ast, değerler kültürünü benimsemiş ve ona uygun beklenti içerisinde, üst (amir) ise korku kültürünü benimsemiş ve gösterdiği davranışlar bu doğrultudadır. Bu durumda ortaya çıkan ise “Öfke”dir. Ast, kendisinin bir değere sahip olduğunu bilmekte, özgüven sahibi olduğundan beklentisi bu yönde olmakta, koşulları belirleyen üst ise korku kültürü davranışı gösterdiğinden beklentiler çatışmakta ve ortaya öfke çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun uzun süre devam etmesi olanaksızdır.(4) numaralı bölümde ise hem ast hem de üst değerler kültürünü benimsediğinden ve ona

uygun davranış gösterdiğinden ortaya “Huzur” çıkmaktadır. Çalışan, kendisinin var olduğuna, doğal, değerli, güçlü ve güvenilir, sevmeye layık olduğuna inanır. Aynı zamanda yöneticisini de kendi gibi değerli görür. Her iki taraf da hiçbir zorlama olamadan birbirine doğal olarak saygılı ve yardımcıdır. Her iki taraf da yükümlülük ve sınırlarını sağlıklı olarak değerlendirdiklerinden herhangi bir sorun çıkmamaktadır.

Görüldüğü gibi Cüceloğlu’nun ortaya koyduğu iletişim matrisinde korkuyu oluşturan durum, hem işgörenin kendisini değersiz görmesi, yöneticilerin de işgörenleri değersiz olarak algılamasıdır. Ancak burada önemli olan konu, işgörenlerin kendilerine değerli olarak davranan yöneticilerine saygı göstermemeleri, sürekli bir otoriteye ihtiyaç duymalarıdır. Bu da insan yaşamında bir paradokstur (Kaşmer, 2009: 34).Burada aklıma gelmişken şunu da eklemek isterim. Fiedlerin liderlik modeline göre yönetici ve ortam uyumsuzluğu varsa, yönetici ya da ortam değiştirilmeli. Ancak bilindiği üzere yöneticiyi değiştirmek daha kolaydır. Zaten işletmeler de genelde bu politikayı güderler.

1.5.1 Korku Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Korku kültürü son yıllarda üzerinde sık durulmaya başlanmış güncel bir kavramdır. Korku kültürü ile ilgili literatür taraması yapıldığında konuyla ilgili çalışmaların ilk olarak 90’lı yıllarda yapıldığı görülmüş olup, 2000’li yıllarda yapılan çalışmaların sayısında artış olduğu gözlenmiştir (Furedi,2014). Ancak bu konu Türk literatüründe yeterince yankı bulamamıştır.

Korku, ilk insandan bu yana var olan bir gerçektir. Korkunun geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın doğasında olan korku duygusu dün nasılsa, bugün de aynıdır. Gerek insanın bireysel yaşamında gerek toplumsal yaşamda korkunun yadsınamaz bir yeri ve önemi vardır. Bu nedenle korku, çeşitli bilim dallarında araştırma konusu olmuş ve korkunun bugüne kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Korku ile ilgili yapılan araştırmalar, korkuyu anlamaya, tanımlamaya yönelik farklı açıklamalar ortaya koymuştur (Harputlu, 2012)

İnsanlar yaşamları boyunca çeşitli korkularla yüz yüze gelmişlerdir. Bu korkular doğal olaylar sonucunda oluşmuş oldukları gibi tecrübe yoluyla kazanılmış bireysel korkular da olabilirler.

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

Klasik yaklaşımın ortaya çıkması ile örgütlerde insan unsuru sistem içerisinde makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayımı oluşmuştur (Koçel, 2005: 218). Bu yaklaşıma göre yönetici, örgüt içinde emir verme yetkisine sahip kişidir. Örgütte karar verme yetkisi sadece yöneticide toplanmıştır (Şimşek, 2005: 74). Yöneticilerin örgüt üyeleri olarak işgörenler hakkında sahip oldukları görüş, düşünce, varsayım ve değer yargıları çoğu kez bir takım önermeler şeklinde ifade edilebilir. Tipik olmaları açısından şu iki örnek verilebilir: “Başında amiri bulunmayan işgören oyuna dalar.”, “Bir işin mükemmel olmasını istiyorsanız kendiniz yapınız.” (Şimşek, 2005: 39). Böyle bir ortamda bulunmak dahi, kişilerde her an izlendikleri duygusu oluşturduğu için işyerlerinde artık işgörenler için bir korku kaynağı haline dönüşmüştür (Foucault, 2006).

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

1.5.2 Korku kültürünün baskın özellikleri

Korku kültürünün baskın olduğu işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir; (Kaşmer, 2009: 42).

1. Korku kültürünün baskın olduğu işletmelerde çalışanlar, otoritenin emrinde çalışan kişiler olarak görülür. İnsanların çalışmayı sevmediği, bu nedenle örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenlerin yeterli çabayı

göstermek üzere zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza ile korkutulması gerektiği düşünülmektedir.

2. Korku kültürünün var olduğu iş yerlerinde yönetici, dediğini yaptıran, katı, kuralları olan biridir. Genellikle tüm gücü elinde tutar ve bu gücü paylaşmayı sevmez.
3. Korku kültürüne sahip firmalarda iyi bir çalışan olabilmek için, başkaldırmamak, çok çalışmak ve yöneticinin emirlerine sadık biri olmak gerekir.
4. Korku kültürünün olduğu işletmelerde işgörenler, yöneticinin olmadığı zamanlarda işten kaytarırlar. Yöneticinin bulunduğu ortamlarda ise yöneticinin gözüne girebilmek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Bunun için diğerleriyle rekabet de edebilirler.
5. İşgörenler, işleri cezalandırılmaktan korktukları için ve ödüllendirilmek amacıyla yaparlar. Yoksa işin gerçekleştirilmesinden dolayı tatmin duyulması söz konusu değildir.
6. Görevler, otoritenin ihtiyaçları ve kararları doğrultusunda belirlenir. Görevlerin belirlenmesiyle ilgili herhangi bir sistem yoktur.
7. Genellikle işgörelere fikirleri sorulmaz, onlardan beklenen sadece belirlenen işleri yapmalarıdır.
8. Ortaya çıkan sorunlar otoriteye sahip yönetici tarafından çözölür. Sorunun çözölmesi sürecinde işgörelerin katılımı söz konusu değildir.
9. Her konuda alınacak kararlar örgütte yüksek derecede güç ve otoriteye sahip yönetici tarafından belirlenir. Yönetici genellikle kendi düşünceleri doğrultusunda, diğer işgörelerin değerlerini dikkate almadan bu kararları verir.
10. İşgörelerin karar alma sürecine dahil olması mümkün değildir.
11. Korku kültürünün egemen olduğu işletmelerde işgörelerde içsel güdülenmeden çok dışsal güdülenme vardır.
12. Bu özelliklerinin dışında Güler'e göre sosyal yaşam içerisinde korku kültürünün başlıca özellikleri aşğıdaki gibi ifade edilebilir (Güler, 2001: 194);
13. Korku kültüründe ilişki ağı "sen-ben" ilişkisine dayalıdır. Dostluk, sevgi, adanmışlık ve özveri adına herhangi bir değer kırıntısına rastlanmaz.

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

Bu özellikler incelendiğinde, toplumda olduğu gibi işletmelerde de insanların ikiye ayrıldıkları görülmektedir: Otoriteye sahip kişiler ve otoriteye uyan kişiler. Otoriteye sahip olan insanlar yaşamlarının her alanlarında gücünü kullanmak isterler ve her fırsatta da bu gücü kullanırlar. Bulundukları çevrede ve işletmelerde otorite kurmak isterler. Otoriteye itaat eden insanlar ise kendilerini otoritenin talimatlarını yapmak zorunda hisseder ve sürekli otoritenin etkisi altında kalırlar. Böyle bir ilişkinin hakim olduğu işletmelerde itaat otorite gücünü benimsemiş çalışanlar için uyulması gereken temel bir görev sayılır ve böylece bu tür işletmelerde samimiyete dayalı ilişkilerden ziyade menfaate dayalı ilişkiler hakim olur.

1.5.3 Kişiler Arasında İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegi: Korku Kültürü

Benzerleriyle iletişim kurarak var olmak zorunda olan insanın varlık alanı, içine doğduğu kültürün koşulları içerisinde şekillenir. Bununla birlikte, yer aldığı kültürdeki ilişki biçimleri ve rolleri, sosyokültürel bir çerçevede denetime tabi tutulmaktadır. Bahsedilen denetim, toplumsal kodların geliştirdiği ve özne üzerinde dolaylı bir hakimiyet kuran normlar ve değerler sistemini içerir ve bu yönüyle

yapısal ve dinamik bir baskıcı sistem oluşturur. Beşeri bilimler alanında yapılan araştırmalar ile pek çok sosyal sistem düzenekleri karşılaştırılmış ve iletişimin, doğa-kültür karşıtlığının bir sonucu olarak, sosyal baskı öğeleriyle denetlendiği gözlemlenmiştir. Günümüzün küresel dünyasında, kişilerarası iletişimde korku, kaygı, endişe gibi soyut ve çevresel kaynaklı duyguların baskın olduğu görülür. Altan, simgesel tüketimin sınırsızca yaşandığı göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı olmadığını ifade eder. Eski etkileşim kurallarını geçersiz kılan durumlardan biri erkek-kadın ilişkilerindeki değişimlerdir. Bu ilişkilerdeki doğal davranış biçimleri, değişen kültürün kodlarına uyum göstermekte başarısız olmaktadır. Artık içten bir bakış, bir sevgi belirtisi insanların yakınlık kurması için yeterli değildir; tersine yakınlık kurmakla ilgili mimikler ya da jestler taciz olarak algılanabilmektedir (Altan, 2013: 1). Bu belirsizlik çatışma ve yabancılaşma sonucunu doğurmaktadır. Böylece modern insan korkuyla yönetilir duruma gelmektedir. Korku kültürüyle tahakküm altına alınan günümüz insanının durumunu anlayabilmek için korkunun ne olduğu tartışılmalıdır.

1.5.4 Korku Kültürü ve Değerler Kültürü İlişkisi

Korku kültürü insanların özüne önem vermez; sosyal maskeye, mevkiye ve maddiyata önem verir. Değerler kültüründe ise insanlığın özü önemlidir; her şey, özgün yaşama katkısı oranında anlam bulur. Korku kültürü iletişim ortamına, ‘kimin dediği olacak’, değerler kültürü ise, ‘doğru olanın yapılması’ bilincini getirir. Kültürden gelen bu bilincin türü, kişinin insan ilişkilerine algılamasını yönlendiren zemin işlevini görür. Korku kültüründen bireyler birbirlerini tanıyorlarsa ortamda kimin güçlü olduğunu önceden bilirler; birbirlerini tanımıyorlarsa, kimin güçlü olacağı belirleninceye kadar bir belirsizlik dönemi sürer. Değerler kültüründe o ortamda doğru olanın ne olduğu henüz belirlenmemiş ise, ortamda doğru olanın belirlenmesi öncelik kazanır; ortamdaki vizyon ve bu vizyonun üstüne kurulu değerler belirleninceye kadar belirsizlik sürer (Cüceloğlu, 2007: 170-171).

Erdem, korku kültürü gelişmiş veya korku kültürüne sahip olan insanları, ödül, ceza, sosyal çevre, korku gibi daha çok dışsal faktörler etkiler. İnsanlar bu dışsal faktörler aracılığıyla kontrol edilir. Dışsal faktörlerin etkisi ortadan kalktığında insanlar daha farklı davranma eğilimi taşırlar. Değerler kültüründe ise insanları yönlendiren içselleştirilmiş değerler bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin bir şeyin

doğru olup olmadığına içten inanması ve ona bir değer atfetmesidir. Bu değerler, dış faktörlerden bağımsız olarak insanın tutum ve davranışlarını etkiler şeklinde ifade eder (Erdem, 2007: 245-250).

Cüceloğlu'na göre korku kültürü, insanlara belirli bir davranışı yaptırmaya yönlendiren korkulacak bir otoritenin var olduğu kültürlerdir. Eğer bu otorite yoksa insanlar davranışlarını değiştirmeye eğilimlidirler. Değerler kültüründe ise insanlar otorite olsun olmasın her iki durumda da aynı davranışı gösterirler. Yaptıkları tercihin bir yaptırımı olup olmamasından çok onu bir değer olarak kabul etmeleri daha önemlidir. Değerler kültüründe bir işe, içten değer verildiği için öyle yapılmaktadır. Korku kültüründe ise dışarıdaki baskılar etkili olmaktadır (Cüceloğlu, 2002).

Değerler kültüründe insanları yönlendiren içselleştirilmiş değerler bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin bir şeyin doğru olup olmadığına içten inanması ve ona bir değer atfetmesidir. Bu değerler, dış faktörlerden bağımsız olarak insanın tutum ve davranışlarını etkiler. Değerler kültüründe bir işe içten değer verildiği için öyle yapılmaktadır (Cüceloğlu, 2002). Örneğin, trafikte araç kullanan korku kültürünü benimseyen bir birey kırmızı ışıkta bekleme konusunda “herhangi bir cezalandırılma riski yoksa kırmızı ışıkta geçilebilir” derken, değerler kültürünü benimsemiş bir birey ise aynı durum için “Kurallara cezalandırılma korkusundan çok bunun etik ve toplumsal bir sorumluluk olduğu için uymam gerekir” diye ifade eder.

1.5.5 Korku Kültürüne Göre Kişilik Tipleri

Horney, korku kültürüne göre kişiliği iki farklı tipolojide incelemektedir. Bunlar;

1. Diğer insanlardan uzak duran.
2. Diğer insanlara yaklaşan.

Birinci tipolojideki kişiler, diğer insanlardan uzak duran, onlara karışmayan ve böylece endişe ve korkularından sıyrılmaya çalışan kişilik tipleridir. Bu tip kişiler daha çok sessizliği tercih ederler. İkinci tipolojideki kişiler ise korku ve endişenin hakim olduğu kişilerdir. Bu tipolojideki insanlar diğer insanlara yaklaşarak onlara sevgi ve yakınlık duymak suretiyle korku ve endişelerini gidermeye yönelik davranışlar gösterirler. Bu kişilik tipinde insanlar özgürce davranmak yerine güç ve

iktidar sahiplerine (yöneticilere) karşı kendisini bağımlı hissetmekte ve onları memnun etmeye çalışmaktadırlar. Böylece korku kültürü yetişkinleri desteğe muhtaç çocuklar durumuna getirmektedir. Korku kültürünün biçimlendirdiği üçüncü kişilik tipinde ise birey, diğer insanlarla mücadele etme davranışına yönelerek, güçlü olduğunu diğer insanlara kabul ettirmek suretiyle endişe ve korkularından sıyrılmaya çalışmaktadır (Eren, 2010: 89). Bu tip kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin sessizlik yerine konuşma davranışı gösterme olasılıkları daha yüksektir. Olgun olmayan özelliklere sahip bireylerde daha çok ‘ben zayıfım, ben mağdurum’ anlayışı hakimdir. Buna karşın olgun birey modelinde ise bireyde daha çok ‘ben güçlüyüm’ anlayışı hakimdir. Durak, ben zayıfım, mağdurum anlayışı ile ben güçlüyüm anlayışı arasındaki temel farkları tablo 1.2’deki gibi belirtmiştir (Durak, 2012: 71-72).

Tablo 1.2: Bireyin ben zayıfım ve ben güçlüyüm anlayışı (Cüceloğlu, 1998).

Ben Zayıfım, Mağdurum Anlayışı	Ben Güçlüyüm Anlayışı
Sahte benlik birinci plandadır.	Gerçek benlik baskındır.
Sürekli kendini kısıtlar.	Kendi sınırlarını genişletme. büyüme çabası vardır.
Sürekli söz konusu edilen geçmişte ki ‘orada’, ve ‘o zaman’dır.	Sürekli söz konusu edinilen ‘burası’ ve ‘şimdi’ dir.
Birey, bitmeyen, sonu gelmeyen olaylarla ilgilenir.	Bitirilmiş ya da bitirilmekte olan olaylarla ilgilidir.
Birey, kişisel haklarının farkında değildir.	Çok sayıda iyi tanımlanmış kişisel haklarının bilincindedir.
Birey durgunluk ve gerileme içindedir.	Birey gelişme ve büyüme içindedir.
Kişiler arası ilişkilerde birey hiç ya da çok az paylaşır.	Kişiler arası ilişkilerde uygun miktarda, gereken ölçüde paylaşır.
Bireyin yaşamı sürekli tekrar edilen aynı hikayedir.	Bireyin yaşamı sürekli gelişen bir hikayedir.
Birey aynı şeyi tekrar etme eğilimindedir.	Kendiliğindenlik ve acıcılık baskındır.
Bireyin iç ve dış dünyasındaki olayların büyük çoğunluğu bilinçsizdir.	İç ve dış dünyasındaki olayların çoğu bilinçlidir.
Birey saplanıp kaldığının farkında değildir.	Gittikçe artan derecelerde kendi oluşumunun ve varlığının farkına varır.
Bireyin yaşamında belirli bir odak noktası yoktur.	Bireyin yaşamında belirgin bir odak noktası vardır.
Birey kendini daha sağlıklı yapma konusuna ilgisizdir.	Birey, kendine değer verir ve daha sağlıklı olmaya çalışır.
Birey, diğerlerinden gelen düşünce ve önerilere kapalıdır.	Birey, güven duyduğu uygun kimseleri düşünce ve önerilerine önem verir.
Kendini duygu ve heyecana kapatmıştır.	Keder ve mutluluğuyla ilişki içindedir ve olumlu ve olumsuz duygularının kolaylıkla farkına varır.
Kimseyle sağlıklı işbirliği içine giremez.	Beraber iş yapmaktan zevk alır.
Kendini olduğundan daha büyük göstermeye önem verir.	Alçakgönüllü fakat kendinden emindir.
Yaşamında olanak ve seçeneklerin kısıtlı olduğuna inanır.	Yaşamında olanak ve seçeneklerin bol olduğuna inanır.

1.5.6 Bir Yaşama Biçimi Olarak Korku Kültürü

Korku, yaşamı boyunca insana eşlik eden bir duygudur ve geniş bir alanda (bireyden topluma) etkili olup, toplumsal ve kültürel sonuçları da beraberinde getiren bir kavramdır. Etki ettiği alan genişledikçe baskı ve yaptırımlar kendini daha fazla hissettirir. Bu durum bireysel algılarla birlikte toplumsal algıların da değişmesine neden olarak kültürel anlam kazanır.

Korku kültürü yönetenlerin ve lider konumundakilerin, üzerinde söz sahibi olduğu kişi ve kişilere korku vermek suretiyle dilediği gibi kısıtlama, yönetme ve istediğini yaptırımlar yoluyla sağlama imkânı veren sistematik bir düzendir. Korku kültürünün insanın korunma güdüsüyle ortaya çıktığı söylenebilir. Tehlikelere karşı hazır olmaya yönelik koşullanmalar korkuyu desteklemektedir. Korku kültüründe ebeveyn-çocuk, kadın-erkek, patron-işçi, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci ilişkisi yoktur; güçlü- güçsüz ilişkisi vardır. Bu ilişki ağında sevgi, saygı, eşitlik, demokrasi ve değer yoktur; huzursuzluk, tedirginlik, kaygı ve mutsuzluk vardır. Korku kültüründe güçlü olan haklıdır. Güçlü olanın denetleme, yargılama, hüküm verme hakkı vardır. Tüm ilişkiler ve yaşam onun belirlediği çerçeve ve sınırlar üzerinde oluşur (Çakıroğlu, 2013).

Alexius (1997), korku içinde olan insanın bir anlamda çoktan aşılmış bir savunma mekanizmasıyla tepki gösterdiğini; korku yaratan uyarım mekanizmasında, insanın korkusunun basamak basamak çoğalmasını sağlayan bir yapı görüldüğünü ve sosyalleşen her bireyde korku kültürüne dayalı olarak korkunun kemiklere sinerek ruhunu kemirdiğini belirtmektedir (Akt. Güler; 2009: 490).

Korku ile yapılandırılmış ilişkiler bireyi stres ve kaosa sürükler. Alışkanlıklar korku ile şekillenir ve olumsuz davranış kalıpları geliştirilerek korku ile beslenir. Korkunun yarattığı stres, güçsüzlük duygusuyla saldırganlığa dönüşebilir. Bu durum tepkisel davranışlarla gücü elde etmeye yönelik olarak kötülüğü ve şiddeti beraberinde getirebilir. Geliştirilen davranış biçimi karşısında diğer insanların verdiği tepkiler davranışın pekiştirilerek yerleşmesinde önemlidir. Baskı, şiddet ve kötülük karşısında güven duyguları sarsılan insanlar susma yolunu seçebilirler. Bu durumda susmanın “erdem” anlayışıyla temsili gerçekleşir. Susarak kitleler “köleleşme özgürlüğü”nü seçme zorunda bırakılınca “özerk kişilik”, “özgür istenç” durumuna uğrar. İnsanların inançları sarsılır. Sığınacak birini, bir kurumu, bir derneği, bir kulübü bulunca düşünmenin artık işe yaramadığı kararına varır. İnancı, benlik bilinci

sarsılmış, her esintiyle istenilen yöne savrulan, benliksiz bir varlığa dönüşüverir (Güler; 2008: 7) Bu bağlamda korku kültürünün hem boyun eğme/susma/ köleleşme, hem de baskı/şiddet/kötülük şeklinde farklı uçlarda sonuçları bulunmaktadır. Aynı zamanda bu davranış biçimleri korku kültürünün oluşmasına neden olan etki ve etkenlerdir. Bu etki ve etkenlerin her biri korku kültürünü oluşturun ve güçlendirici öğelerdir (Çakıroğlu, 2013).

Korku kültürü az gelişmiş ve kurumsallaşamamış işletmelerin belirgin özelliğidir. Az gelişmiş işletmelerde korkunun yaşanmasının sebepleri şu şekilde açıklanabilir;

1. İşgörenlerin farklı din, dil, kültür, ırk, mezheplere üye olması ve işletmede bütünlüğün, beraberliğin sağlanamaması,
2. İşgörenlerin işletme yönetimine ve karar alma süreçlerine katılamaması,
3. İşletme yönetiminin birkaç üst düzey yöneticinin elinde olması ve bu yöneticilerin geniş yetkilere sahip olması (işten çıkarma v.b),
4. Çalışanların, haklarını/iş kanununu yeterince bilmemeleri/öğrenmemeleri.

1.5.7 Korku Kültürünün Düşünce Boyutu

İnsanların çoğu korkar ve sayısız korkuları vardır. Karanlık korkusu, ölüm korkusu, yaşam korkusu gibi... bu korkular daha çok kişinin varlığına ilişkin korkulardır. Bunlarla birlikte insanların dolaylı olarak varlıklarıyla ilgili bir takım sosyal ve toplumsal korkuları bulunmaktadır. Toplumun bakış açısından, başarılı olamamaktan, gerçekleştirememekten, fırsata sahip olamamaktan, sahip olduklarını kaybetmekten korkarlar. Korkuların nedeni geçmişte yaşanan ve beyinde kaydedilen bir olay, gözlemlenen durumlar, başkalarından alınan bilgiler ve inançlar olabilir. Fakat korkunun nedeni ne olursa olsun kişi ile korku olgusunu karşı karşıya getiren ona ilişkin sahip olunan bilgidir. Korku, geçmiş bağlamında bilginin hareketidir ve bu bilgi zaman ve yaşanmışlıklardır. Öyleyse korku düşüncenin de bir parçasıdır. Düşünce ve zaman, bilginin hareketleridir. Dolayısıyla korku, zaman, tecrübe ve düşüncenin bir hareketidir ve bu bilgi insanın yeni ve temiz olan bir şeyi görmesini engeller (Özkan, 2010: 7- 9).

1.5.8 Diğer Korku Kaynakları

Birçok çalışmada (Furedi:2014,Mannoni:1992), modern organizasyonlarda insanların korkularının tanımlanması amacıyla araştırmalar yapılmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre çalışma alanındaki temel korkular, hata korkusu, başarı korkusu, işten çıkarma, diğerleri ne düşünecek korkusu, belirsizlik korkusu, grup kararlarını içeren risk alma korkusu ve örgütsel değişim korkusudur (Appelbaum vd., 1998: 114).

1.5.8.1 Örgütsel değişim korkusu

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

Machiavelli (2008), yeni düzen oluşturmak kadar güç, başarı şansı az ve uygulanması tehlikeli olan başka bir şey olmadığını savunmaktadır. Çünkü eski düzenden çıkarı olanların tümü değişimi isteyenlerin düşmanıdır. Yeni düzenden yararlanacak olanlar da, değişime sadece pasif bir destek sağlarlar. Bu desteğin pasif olmasının nedeni, biraz eski düzenden yana olanların düşmanlığından korkmaktan, biraz da insanların yeni ve denenmemiş şeylere karşı duydukları güvensizlikten kaynaklanır (akt: Kaşmer, 2009: 44).

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

1. İşgörenin alışık olmadığı durumlarla ilgili olaylarda;
2. Sonuçların direk işgörenele fayda sağlamadığı durumlarda;
3. İşgörenlerin değişime alışmasının zor olduğu durumlarda ve istenmediği durumlarda;

1.5.8.2 Değişime karşı bireysel direnme tepkileri

Değişime karşı bireysel tepkiler şu şekilde açıklanabilir (www.dersimizkimya.com, 10,01, 2015):

Seçici Dikkat ve Hatırda Tutmak: Birey değişmeye direnme yerine, gerçeği anlar ve değişimin bireysel ve örgütsel getirilerini görürse değişmeyi onaylar. Değişmeye karşı insan eğilimlerini olumlu olarak etkileyecek herhangi bir faydalı bilgi ihmal edildiği zaman, değişmeyi olumsuz olarak etkileyecek enformasyonun etkisi başlar.

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

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

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

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

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

1.5.8.3 Risk alma korkusu

Risk alma, örgütün pazarda rekabetçi avantajlar kazanması ve büyümesini sağlayan faaliyetlerdir. Risk almayı bu kadar zorlaştıran ise, kaybetme ihtimali ve maalesef birçok insanın ne kazanabileceklerini düşünmek yerine ne kaybedebilecekleri üzerine odaklanmalarıdır. Bu yüzden işgörenlerin risk almasının önündeki en büyük engel korkudur (Sisson, 1985: 39).

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

1. Hata yapma korkusu,
2. İşten çıkarılma korkusu,
3. Başarı korkusu,
4. Diğerleri ne düşünür korkusu,
5. Belirsizlik korkusu,
6. Grup düşünceleri.

1.5.8.4 Hata yapma korkusu

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

1.5.8.5 İşten çıkarılma korkusu

İşgörenin çalıştığı ortamda kendisini sürekli tedirgin hissetmesine sebep olan en büyük korku çeşididir. Kişinin işten çıkarılacağı endişesi onu başta yöneticilerine

ve çalışma arkadaşlarına karşı itaatkar biri olmaya, belirlenen kurallar dışına çıkarmayan, çalıştığı kuruma yeni bir farkındalık getiremeyen biri haline getirir.

1.3.8.6 Başarı korkusu

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

1.5.8.7 Diğerleri ne düşünür korkusu

Bazen görünüşte her şeyi doğru yapan kişiler diğerleri ne düşünür korkusu yüzünden acı çekerler. Dolayısıyla bu tür kişiler diğerleri ne düşünür üzerine odaklandıkları için, diğerlerinin onaylayacaklarından emin oldukları şeyleri yaparlar. Sonuç olarak, diğerlerinin düşünceleri çok önemlidir ve insanların ne düşündüklerini ve ne yaptıklarını sürekli takip ederler. İşgörenler diğerleri ile konuşurken çok dikkatlidirler ve onların ne duymak istediklerini çok fazla önemser ve açık olarak görülebilecek çözümleri önerirler. Sonuçları şunlardır, çözümler yaratıcılığı engeller ve diğerleri ne düşünür düşüncesi kişinin diğerlerinin kendilerini düşünmesi ile son bulur (Sisson, 1985: 40).

1.5.8.8 Grup kararları

Korku ile ilgili gözden kaçırılan önemli bir nokta, grup kararlarının, isteksizlik ve korku ile ilgili kendi stillerini ortaya çıkardığı dinamik bir durumdur. Birçok insan muhafazakar eğilimli grup kararlarına katılmaktadır ve bu kişiler, grup içinde meydana gelen tartışmalar veya şüpheli durumlar tarafından zorlanmış değillerdir.

Cesaret ve inisiyatif gruplardan çok kişiler ile ilişkilendirilmektedir (Appelbaum, 1998: 121).

Özellikle grup kararlarına ters düşme korkusu çoğu toplumsal durumda insanları yönlendiren temel bir etkidir. Diğerlerinden farklı biri olarak algılanmak, grubun dışında kalmakla sonuçlanabilir. Birçok grupta tek güç olabilmek için, bireye güçlü baskılar uygulanabilir. Grup baskısına uymayan birisinin ciddi sorunlarla karşılaşma riski bulunmaktadır. Gruba karşı çıkan kişiye değişmesi yönünde baskı uygulanır, ters tutumunu sürdürürse onunla iletişim kesilir, grup onu görmezden gelir. Grup kendisine karşı çıkan bireye doğrudan yaptırımlar da uygulayabilir (Kaşmer, 2009: 49).

1.5.8.9 Belirsizlik korkusu

Bu korkuya sahip işgören şu anki işinde rahat ve istikrarlı kalmayı tercih eder. Bu işgörenler ekstra sorumluluktan veya terfilerden kaçınırlar ve bunların yerine bulunulan durumdaki pozisyonlarını değiştirebilecek şeyleri reddederken somut sonuçları içeren işler üzerine odaklanmayı tercih ederler. Kişinin korkuları, sonuçlardan emin olmaması kadar büyük bir hata değildir. Bilinmezlik durumu korku ve kaygı yaratır. Çünkü bu azaltılmış kontrol olasılığı sunar (Sisson, 1985: 40).

Bahsettiğimiz tüm bu korku türleri çalışanların, iş yerinde aktif olamadığı belli bir sınır içinde kalmalarına neden olacaktır. İşgören kendisini değerli, işletmenin bir parçası olarak görmeyecek, diğer çalışanların da kendisi gibi hissettiklerini düşünecek ve işletmenin başarısı için hayati önem taşıyan işletme kültürünün oluşmasına belki de böylece ket vurmuş olacaktır. Başta belirgin bir şekilde hissedilmese de zamanla artık işletmede bulunan bütün unsurlara karşı içselleştirdiği bir kaygı, korku hissi oluşacak ve bu his de bir zaman sonra çalışanın eylemlerinde görülebilecek bir boyuta varacaktır. Böylece çalışan kaynaklı korku kültürü işletmenin bir doğal parçası olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETEN VE YÖNETİLEN AÇISINDAN KORKU KÜLTÜRÜ

2.1 Yöneten Açısından Korku Kültürü

Schein (1983) örgüt kültürünün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun adım atmasıyla başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ifade etmiştir. Schein’ın bu ifadesinde görüldüğü gibi, kültür yöneticilerden bağımsız bir kavram değildir. Dolayısıyla korku kültürünün oluşum süreci yöneticilere bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Yönetici, korku kültürünü oluştururken, kullandığı yönetim tarzından büyük ölçüde yararlanır. Bu bağlamda bu çalışma için faydalı ve gerekli olan bazı yönetim tarzlarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesinde yarar vardır (akt: Kaşmer, 2009: 50).

2.1.1 Yönetim Tarzları

Yönetici, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” (Eren, 2005: 20). Diğer bir tanıma göre de yönetici, üretim faktörlerini uygun bir ortamda bir araya getirerek onları başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere iktisadi mal ve hizmet üretimine yönelten kişidir (Ertürk, 2006: 15). Yöneticinin temel amaçlarından bir diğeri de örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlamaktır. Bunu yaparken yönetici bir takım yönetim tarzlarına ve yaklaşımlara başvurabilir. Bu yaklaşımlar şunlar olabilir;

2.1.1.1 McGregor’un X ve Y teorileri

1960 yılında ele aldığı The Human Side Of Enterprice (Girişimciliğin insani yanı) adlı eserinde örgüt ve insan ilişkisi üzerinde durmuş, X Kuramını geleneksel yönetim ve denetim görüşü olarak belirtmiş ve Y kuramını ise bireysel ve örgütsel

amaçların kaynaştırılması olarak ele almıştır. X Kuramı korku kültürünün olduğu yönetim anlayışı olarak varsayılmıştır.

X Kuramı: Geleneksel Yönetim ve Denetim Görüşü

X Kuramının insanlarla ilgili ele aldığı varsayımlar aşağıdaki gibidir.

1. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
2. İnsanın bu iş sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar.

X Kuramı incelendiğinde, insanların çalışmayı sevmeyen, çalıştırılabilmesi için zorlanması gereken kişiler olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu düşüncelere sahip yöneticilerin, muhtemelen işgörenler üzerinde katı bir otorite kurarak, korkutarak ve cezalandırma kullanarak, iş görenleri iş yapmaya sevk etmeye çalışacağı düşünülebilir. Böyle bir atmosferin olduğu bir örgütte ise korku kültürünün hakim olması muhtemeldir (Kaşmer, 2009: 52). Böyle bir işyerinde işveren çalışanlarını cezalandırarak ve korkutarak çalışmaya sevk eder.

Y Kuramı: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması

Y Kuramının insanlarla ilgili ele aldığı varsayımlar aşağıdaki gibidir

(McGregor, 1970: 38).

1. İşte çalışarak fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Dışarıdan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar, kendi kendini denetleme yollarını kullanırlar.
3. Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde imge, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
6. Çağcıl endüstri yaşantısının koşulları altında normal bir insanın ansal yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Y Kuramı, X Kuramının aksine çalışanlara daha hūmanist bir bakış sergiler. Bu kuramı benimsemiş işverenler çalışanlarına değer verdikleri için bu tür işletmelerde korku kŭltŭrŭn varlığından söz edilmesi zordur.

2.1.1.2 Likert'in sistem 4 modeli

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele gŖre dŖrt ayrı yŖnetici davranışları vardır. Bunlar:

1. İstismarcı-Otokratik
2. Yardımsever-Otokratik
3. Katılımcı
4. Demokratik

2.1.1.2.1 İstismarcı - otokratik

Bu tŭr yŖneticiler korku ve tehdit unsurlarını iřđŖrenlere karşı yaptırıcı bir gŭç olarak kullanırlar. İřđŖrenlere karşı mesafeli durmanın iş yerinde kendilerine ayrı bir statŭ kazandıracaklarına inanırlar. İřđŖrenlerin fikirlerine başvurmazlar. BŖyle bir işyerinde iřđŖrenler de ŭstleri ile kolay bir iletişim kuramazlar, iş yeri hakkında fikirlerini belirtmekten kaçınlırlar.

Bu yŖneticilik tarzı otokratik ve bŭrokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim gŖrmŭř izleyicilerin beklentilerine uygundur. Ancak bŖyle bir toplumsal yapıya sahip olmayan bŖlgelerde ortaya çıkabilecek sakıncalarda vardır. Bu yŖneticilik modelinin en bŭyŭk sakıncası, yŖneticinin aşırı Ŗlçŭde bencil davranması, Ŗrgŭt ŭyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum iş yapma arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve iřđŖrenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur, zamanla yŖnetime karşı nefret, moral dŭřŭklŭđŭ, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gŭndeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır (Sabuncuoğlu ve Tŭz, 1995: 183).

2.1.1.2.2 Yardımsever – otokratik

Bu tarz yŖnetimde ŭstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az gŭven duyarlar. Denetim sŭrecinde bazı yetkilerin orta kademelere geçirildiği gŖrŭlŭr. Astların fikirleri alınsa da Ŗnemli kararlar yine ŭst kademelerde verilir. Astları

güdülemede ödüllendirme ve cezalandırma birlikte kullanılır (Tekarslan vd., 2000: 131). İletişim çoğunlukla aşağı doğrudur, üstlerle astların etkileşimi az ve temkinli bir biçimdedir. Ekip çalışması çok ender görülür. Politikalar tepe yönetimce belirlenip örgütsel kararlara ancak tepe yönetimin denetiminde daha alt kademeler katılabilir. Astların, işleri ile ilgili konularda pek fazla fikirleri alınmaz, örgütsel amaçlar astlara duyurularak bazen fikir beyan etmelerine izin verilir (Erkmen ve Ordun, 2001: 72).

Bu yöneticilik modelinde, çalışanlar kendilerini biraz daha mutlu ve değerli görürler. Ama bu tabi ki kısmidir, Çünkü çalışanlar üstleri doğrultusunda hareket ederler üstlerine bağlı olmaları gerektiğini hissederler ve bu da işletmelerde korku kültürünün gelişmesine sebep olabilmektedir.

2.1.1.2.3 Katılımcı

Üstlerin astlara güveni tam olmasa da oldukça yüksektir. Astların çok önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Sorumluluk duygusu hem üst hem de alt kademelerce paylaşıldığından, denetim süreci önemli ölçüde astlara bırakılır. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. Astlarla üstler arasında belli bir düzeyde etkileşim gerçekleşir. Bu tarz yönetimde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, ender olarak cezalandırma kullanılır (Tekarslan vd., 2000: 131). Astlar işleri ile ilgili sorunları, üstleri ile tartışmada kendilerini serbest hissederler. Astların görüşlerine başvurularak bu görüşler mümkün olduğunca uygulanmak üzere değerlendirilir. Örgütsel amaçlar ise, astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulur (Erkmen ve Ordun, 2001: Bu tür işletmelerde korku ile karşılaşmak pek mümkün değildir. Çünkü yöneticiler ve çalışanlar arasında samimi bir ortam vardır. İşletmede kararlar beraber alınır, çalışanlar kendilerini işletmenin değerli bir parçası olarak görürler.

2.1.1.2.4 Demokratik

Arkadaşça davranan, konuşulması mümkün olan, destekleyici, işgörenlerin iyiliğini düşünen biridir. İşgörenleri kendine bağlar, etkileyicidir, problemleri çözerken işbirliğini kullanır. Düşmanca davranmaz, rekabete dayalı ilişkilere girmez. İşgörenlere, gerekli tüm kaynakların sağlanacağını hissettirerek işlerinde yardımcı

olur. İşgörenler yapılan tüm planlarla ilgili bilgilendirilir. Böylece kendi işlerini daha etkili bir şekilde planlayabilirler. Yüksek performans gösterir, anlamsız hedefleri yoktur, kendisinden ve diğerlerinden yüksek kaliteli performans bekler (Likert, 1981: 674).

Bu yönetim tarzında işletmelerde güven duygusu hakimdir. Çalışanlar kendilerini herkesle eşit görür. Yönetici de çalışanları değerli gördüğü için işletmede korku kültürünün varlığından bahsetmek imkansızdır.

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

Tablo 2.1: Likert'in sistem 4 modeli.

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

Yöneticilerin herhangi bir kurama göre işgörenleri yönlendirebilmesi için bu anlamda kullanabileceği bir güce ihtiyacı vardır. Örneğin, X Kuramına göre hareket eden veya istismarcı otokratik olan bir yöneticinin zorlayıcı bir güce ihtiyacı varken, Y Kuramına göre hareket eden veya demokratik olan bir yöneticinin zorlayıcı güce değil, daha çok çalışanları destekleyebileceği bir güce ihtiyacı vardır. Herhangi bir güce sahip olmadan yöneticilerin işgörenleri etkileyebilmesinden bahsetmek olanaksızdır. Aynı zamanda kullanılan güç temeli, örgütte korkuyu besleyen temel

unsurlardan biridir. Bu yüzden güç kaynakları iyi bir şekilde analiz edilmeli, örgütün izin verdiği güç kaynağı kullanılmalıdır (kaşmer, 2009: 57).

2.1.2 Korku Kültüründe Yönetici Davranışları

Yönetim tarzları ve kullanılabilecek güç temellerinden sonra korku kültürünün hakimi bir yöneticinin davranışları biraz daha netlik kazanmıştır. Yöneticilik tarzı ve güç temeli kapsamında incelendiğinde, korku kültürünü kullanan bir yönetici genellikle (www.mba.co.za,17,01,2015):

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

Korku kültürü içerisinde yönetici davranışları incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlara karşı oldukça kötümser bir tutum sergiledikleri ve çalışanlara az değer verdikleri söylenebilir.

2.2 Yönetilen Açısından Korku Kültürü

İşgörenler için çalıştıkları örgütler, onların ikinci evleri haline gelmiştir. Bu kadar uzun zaman geçirdikleri bir yerin nasıl yönetildiği, elbette ki orada çalışan tüm işgörenleri etkilemektedir. Bu durum sadece işgörenleri etkiliyor gibi görünse de, işgörenler üzerinde oluşan etki aynı zamanda örgütün başarısını da etkilemektedir.

Korku kültürünün işgörenler açısından etkilerini ortaya koyabilmek için öncelikle korku kültüründe iş gören davranışlarının temelleri incelenecek, daha sonra korku kültürünün işgörenler üzerine etkilerinden bahsedilecek ve korku kültürüne karşı işgörenlerin gösterdikleri tepkiler ortaya konacaktır (Kaşmer, 2009: 65).

2.2.1 Korku Kültüründe İş gören Davranışlarının Temelleri

2.2.1.1 İş gören davranışı, toplumsal çevre ve grup ilişkileri

İnsan davranışları, içinde bulunduğu toplumun özelliklerinden etkilenerek şekillenir. Birey toplum kültürünü, gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını benimser, sosyal etkileşimde bulunduğu ve benimsediği toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenler. Toplum, bu süreç içerisinde birçok alanda bireylere neleri yapması, neleri yapmaması gerektiği konusunda veya bunları nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli sınırlar koymuş, ölçütler saptamıştır. Toplumun isteklerini bilen ve ona göre davranan insanlar, toplum tarafından kabul görürler. Bulundukları toplum içinde insanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olurlar ve daima bir grubun üyesi olmak isterler. İnsanların bir grubun üyesi olmayı istemelerinin nedeni, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanacağıdır. Ancak kişi bir grubun sadece üyesi olmak istemez, grubun gerçek parçası olmayı da arzu eder. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gerekmektedir (Aytaç, 2000: 13-16).

Kişi gruba dahil olabilmek için grubun tüm beklentilerini gerçekleştirmeye çalışır. Grubun korkuyla yönetilmeyi benimsemesi durumunda, gruba yeni katılan kişinin de korkuyu benimsemesi beklenebilir. İş gören bu durumu içselleştiremeye bile sırf diğerleri öyle davranıyor diye o da aynı davranışları gösterebilir. Bu durumda temel uyarıcı, gruptur. Ancak grubun korkuyla yönetilmek istememesi durumunda gruba dahil olmak isteyen diğer kişiler de korkuya karşı olumsuz tepki göstereceklerdir. Gösterilen tepkiler bireysel olmaktan çıkıp, tüm örgüt çalışanlarının tepkisi haline gelecektir. Korkunun örgütte başarıya ulaşması için toplumun ve grubun beklentileri göz önüne alınmalı ve bu grubun sahip olduğu kültür, değer, gelenek ve görenekler korku kültürüne izin vermelidir. Aksi takdirde, toplumun korku kültürüne karşı negatif tutumlar takınması, ancak örgüte korku kültürünün hakim olması örgütün olumsuzluklarla karşılaşmasına neden olabilir. Korku

kültüründe iş gören davranışlarının temelleri toplumsal çevre ve grup ilişkileri açısından incelenmiştir. İşgörenler bu iki değişken çerçevesinde davranışlarını şekillendirirler. Gerçekleştirilen davranışlar sonucunda işgörenler farklı tepkilerle karşılaşır. İşgörenlerin bu tepkiler karşısında etkilenmemeleri mümkün değildir. İşgörenler üzerinde oluşacak etki, dolaylı olarak örgüt iklimini, iş tatminini, örgütsel verimliliği de etkileyecektir. Bundan dolayı korku kültürünün işgörenler üzerinde nasıl etkiler yaratabileceği ortaya konması gereken önemli bir konudur (Kaşmer, 2009: 66).

2.2.1.2 Korku kültürünün işgörenler üzerine etkileri

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

1. Korku, insanların doğru söyleme ve yönetici için kötü olan haberleri verme cesaretini kırar. Dolayısıyla örgütte var olan sorunlar saklanır, sadece otoritenin hoşuna gidebilecek şeyler dile getirilir. Bunun anlamı, örgütler gerçekte ne olduğunu bilmeden hareket ederler,
2. İnsanların sadece kendilerini ve çıkarlarını gözetmelerini cesaretlendirir,
3. İyi insanları örgütten uzaklaştırır, bu yüzden rekabetçi şartlar altında örgüt, kabiliyet gerektiren işlerde üstün olabilme şansını yitirir,
4. İnsanların moralini bozar, onların çekingen olmasına neden olur. Bu yüzden örgütün yararına olan bilgi ve çaba azalır ve
5. İnsanların kendilerini, diğerlerini ve örgüt ile ilgili her şeyi kötü algılamalarına neden olur. Bu etkilerin yanı sıra işgörenler üzerinde yaratabileceği olası diğer etkiler aşağıda sıralanmıştır.
 - a. İşgörenlerin örgüte bağlılığı azalabilir,
 - b. İşgörenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmeyebilirler,
 - c. İşgörenlerin tükenmişlik seviyelerini arttırabilir, özellikle duygusal tükenmişlik oluşabilir,
 - d. İşgörenlerin işe gitme isteği azalabilir,
 - e. İşgörenlerin yaşam doyumu azalabilir.

Görüldüğü gibi işgörende oluşan korkunun özellikle işgörenin duygusal yönünü olumsuz etkilemekte ve yaratıcılık kabiliyetini düşürmektedir. İşgören kendini olduğu gibi ifade edemez. İşgörenlerdeki korku işverenin isteği doğrultusunda olduğu için işgören üzerinde dışardan bakıldığında olumlu sonuç verdiği görülse de bu işgörenler üzerinde olumsuz bir sonuç bırakabilir. İşgören sadece işverene göre hareket eder bu da işletmede çalışanlar arasında işbirlikçi bir ortamdan ziyade işçiler arasında bencilliğin oluşmasına neden olabilir.

İşletmede oluşturulmak istenen korku kültürünün çalışanlarda işletmeden uzaklaşma sonucu doğurabilir ve böylece çalışan kendini işletmenin bir parçası olarak görmeyebilir.

2.2.1.3 Korku kültüründe iş gören tepkileri

1. Uyuma davranışı
2. Çatışmaya girme
3. Kararsız olmak
4. Tarafsız davranma

2.2.1.3.1 Uyuma davranışı

Yöneticiler, işgörenler üzerinde kullandıkları ödüllendirme veya cezalandırma gücü ile davranışları kontrol altında tutarlar. İşgörenler daha sıkı çalışarak ya cezalardan kaçınmış olacaklar ya da yöneticinin vaat ettiği ödüllere ulaşacaklardır. Dolayısıyla işgörenler uygulanan bu güçlere karşı koymak yerine elde edecekleri menfaatleri düşünerek uyuma davranışı gösterirler (Kırel, 1998: 50).

Sosyal etki ve uyuma davranışıyla ilgili Sherif, Asch ve Milgram araştırmaları yapılmıştır. Bu araştırmalarda sırasıyla grup normunun oluşması, var olan bir grup normuna bireyin uyması ve bu uyuma davranışının nereye varabileceği sorunlarına eğilmişlerdir. Bu araştırma bulguları ışığında sadece yöneticinin kullandığı gücün değil, bunun yanı sıra çeşitli ortamsal etkenlerin gruba uyuma davranışını etkilediği de görülmüştür (Grubun büyüklüğü, makam, şan, şöhret, ödül, ceza v.b) (Kağıtçıbaşı, 1992: 80).

2.2.1.3.2 atışmaya girme

İşgörenlerde, işyerlerinde maruz kaldıkları korku kültürü sonucu yöneticilerine karşı olumsuz hisler oluşabilir. Herhangi olumsuz bir muamele karşısında yöneticiyle tartışmaya girip, kendilerini savunmak için direnme davranışı gösterebilirler. Buna şahit olan diğer işgörenler de durumdan rahatsız olurlar ve bu durum da işletmede olumsuz bir atmosferin oluşmasına sebep olabilir. Bu durum sonucunda da mobbing olayları da yaşanabilir.

2.2.1.3.3 Kararsız olmak

İş yerinde yaşanan olumsuzluklar, çalışanların fikirlerini değiştirmeleri mi gerektiği, yoksa yaşanan olumsuzlukları geiştirmeleri mi gerektiği konusunda kararsızlığa düşüp bocalayabilir.

2.2.1.3.4 Tarafsız davranma

İşgören taraf olmaktan bir zarar doğabileceğini düşünür ve tarafsızlığı seçebilir. İşgörenler yaşadıkları olumsuzluklar karşısında yöneticilerine karşı hissettikleri olumsuz hislerini açığa vurmayıp hiçbir şey olmamış gibi rutin bir şekilde işlerine devam ederler. Böylece işyerinde gerilim içine girmemiş olurlar. Ayrıca herhangi bir karşıt tepki gösteren gruba dahil olmadıklarından, gelebilecek kötü bir yaptırımdan da kaçınmış olurlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Çalışmanın Amaç, Kapsam ve Sınırlılığı

Bu çalışmanın amacı Adıyaman’da bulunan işletmelerde korku kültürünün olup olmadığını araştırmaktır. Korku kültürünün varlığı yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma iki temel araştırma yönteminden faydalanılarak hazırlanmıştır. Birinci kısım literatürde daha önce yapılmış bilimsel çalışmalardan oluşurken, diğer kısım Adıyaman organize sanayisinde bulunan işletmelerde uygulama yapılarak elde edilen verilerin incelenmesinden oluşmaktadır.

Araştırmanın evreni Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Veri toplamak için Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan 6 farklı işletmeye gidilmiştir. Bu 6 işletmenin tamamında toplam 850 işçi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 500 işgörene ulaşmak hedeflenmiş, ancak 430 kişiye ulaşılabilmektedir. Elde edilen bu bilgi/soru formlarının ise 386 adedi değerlendirilmeye alınmıştır. Doğruluğundan şüphe edilen bilgi/soru formları elenmiştir.

Araştırmada korku kültürü üç boyutta incelenmiştir. Bu boyutları “Çalışanın yönetici korkusu; çalışanın hata yapma korkusu; çalışanın korkularını yönetebilmesi”. Korkunun ve kültürünün bu boyutlardan oluştuğu araştırmacılar tarafından varsayılmıştır.

Soru formlarının büyük çoğunluğu direk araştırmacı tarafından katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmacı tarafından bu yöntemin kullanılmasının sebebi katılımcıların soruları daha iyi anlayabilmelerini sağlamak ve mümkün olduğunca doğru veriye ulaşmaktır.

Araştırmanın sınırlılığını Adıyaman ili organize sanayii bölgesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda organize sanayisinde çalışan 386 kişi ile görüşülmüştür. İstatistiksel olarak yeterli kabul edilen bu sayıdan elde edilen veriler/yorumlar genel için geçerli kabul edilmiştir. Çalışanların tutumlarının eğilim aralıkları 1 ile 4 arası olarak ifade edilmiştir (1-1,75:Kesinlikle Katılmıyorum; 1,75-2,5:Katılmıyorum; 2,5-3,15:Katılıyorum; 3,15-4:Kesinlikle Katılıyorum).

3.1.1 Yöntem ve Değerlendirme Biçimi

Araştırmada kullanılan soru formu Kaşmer'in 2009 yılında Muğla Üniversitesinde yaptığı “Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi” yüksek lisans tezi çalışmasında kullandığı soru formlarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında önce bir pilot uygulama yapılmış olup, bu uygulamadan elde edilen veriler ışığında soru formunda gerekli olan değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra istatistik alanında bilgisi olan bir uzman görüşü alınmıştır. Soru formunda korku kültürünü ve düzeyini belirlemek için 13 adet soru ve katılımcıların okuyarak cevapladığını tespit etmek için 1 adet (17.) hata kontrol sorusu sorulmuştur. Ayrıca soru formunda 6 adet de demografik sorular bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmada kullanılan soru formu toplamda 20 adet sorudan oluşmaktadır. Soru sayısını düşük tutmamızın nedeni deneklerde bıkkınlık duygusu yaratmamak ve bu sayede bütün soruların denekler tarafından okunarak işaretlendiğinden emin olmaktır. Soru formunda 4'lü likert ölçeği kullanılmıştır. (1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Katılıyorum, 4:Kesinlikle katılıyorum).

Soru formunda elde edilen veriler sosyal bilimler için istatistik programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan analizler; güvenilirlik, frekans analizi, one way anova testi, T testi, crosstab, regresyon ve korelasyon gibi analizlerdir.

Genel ortalamalar baz alınarak yapılan yüzdelik hesaplarının doğru bilgi içermeme ihtimaline karşılık frekans analizi yapılarak tabloda da ek olarak gösterilmiştir. Tablo yorumlarında frekans analizindeki yüzdelikler baz alınmıştır. Hazırlanan tablolarda (--) kesinlikle katılmıyorum, (-) katılmıyorum, (+) katılıyorum, (++) kesinlikle katılıyorum şeklinde sembolize edilmiştir.

Bu çalışma için geliştirilen soru formunun güvenilirlik ve geçerliliğine yönelik kat sayısı (a:852) olarak ölçülmüştür.

3.1.2 Araştırmanın Hipotezleri

H1: İşletmelerde korku kültürü vardır.(Ana hipotez)

H2: İşletmelerdeki korku yöneticilerden kaynaklanıyor.(Alt hipotez)

H3: İşletmelerdeki korku hata yapmaktan kaynaklanıyor.(Alt hipotez)

H4: İşgörenler korkularının farkındalar.(Alt hipotez)

H5: İşgörenler korkularını yönetebilirler.(Alt hipotez)

H6: Korku düzeyi demografik özelliklere göre değişkenlik gösterir.(Alt hipotez)

Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi

Tablo 3.1: Demografik özelliklere ait frekans analizi.

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde%
Cinsiyetiniz	Bay	239	61,9
	Bayan	147	38,1
Yaşınız	18-21	69	17,9
	22-25	80	20,7
	26-31	123	31,9
	32 ve üzeri	114	29,5
Eğitim Durumunuz	İlkokul	65	16,8
	Ortaokul	130	33,7
	Lise	119	30,8
	Lisans	67	17,4
	Yüksek Lisans	5	1,3
Medeni Durumunuz	Evli	192	49,7
	Bekar	194	50,3
Çalışma Süreniz	0-2 yıl	134	34,7
	3-5 yıl	105	27,2
	6-10 yıl	75	19,4
	11-15 yıl	39	10,1
	16 ve üzeri yıl	33	8,5
Şirket Türünüz	Anonim	119	30,8
	Limited	267	69,2

Tablo 3.1’de ankete katılan işletme çalışanlarının demografik özellikleri incelenmiştir. Bu özellikler göz önüne alındığında ankete katılanların %61,9’u (239) bay,%38,1’i (147) bayanlar oluşturmaktadır. Katılanların yaşları %17,9’u (69) 18-21 yaşları arasında,%20,7’si (80) 22-25 yaşları arasında,%31,9’u (123) 26-31 yaşları arasında,%29,5’i (114) 31 yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları tablo 4’de görüldüğü gibi, %16,8’i (65) ilkokul mezunu,%33,7’si (130) ortaokul mezunu,%30,8,i (119) lise mezunu,%17,4’ (67) lisans mezunu,%1,3’ü (5) yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarının dağılımları tablo 3’de görüldüğü üzere, %49,7’sini (192) evli,%50,3’ünü (194) ise bekarlar oluşturuyor.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerinin (tablo 4) görül bakıldığında ise çalışanların %34,7’si (134) 0-2 yıl, %27,2’si (105) 3-5 yıl, %19,4’ü (75) 6-10 yıl, %10,1’i (39) 11-15 yıl,%8,5’i (16 yıl ve üzeri) tarafından oluşmaktadır.

Ayrıca yine aynı tabloda çalışanların %30,8’i (119) anonim,%69,2’si ise limitet şirketlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Verilere bakıldığında katılımcı profilimiz daha çok, 26-31 yaş arası, ortaokul mezunu, bekar, 0-2 yıl çalışma süresi ve bay olarak gözlemlenmiştir.

3.1.3 Bulgular ve Analizler

3.1.3.1 Değişkenlerle ilgili faktör analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Rennie (1997) faktör analizini maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak açıklamaktadır.

Tablo 3.2: Faktör analizi.

Sorular	Çalışanın Yönetici Korkusu	Çalışanın hata yapma korkusu	Çalışanın Korkularını Yönetmesi
S9	0,770		
S10	0,772		
S11	0,770		
S12	0,789		
S13	0,796		
S20	0,623		
S14		0,760	
S15		0,801	
S16		0,798	
S17		Hata kontrol sorusudur.	
S18			0,860
S19			0,860

Faktör analizi birbiriyle bağlantısı olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkinin yapısına yönelik ipuçları sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler yardımıyla açıklanabileceği düşüncesi olarak da ifade edebiliriz. Hair vd. (1998) faktör yüklerini değerlendirirken $-/+ 0,3$ az (minimal), $-/+ 0,4$ 'ü çok önemli ve $-/+ 5$ 'i pratik açıdan anlamlı olarak ele almayı önermiştir (Altunışık vd., 2010:261-281). Tabloda görülen tüm sorular pratik açıdan anlamlı olarak değerlendirilebilir. Çünkü faktörlerimizin hepsi 0,623'ün üzerinde değerlere sahiptir. Pilot araştırma sırasında Faktör yükü yeterli görülmeyen sorular soru formundan çıkarılmıştır.

3.1.3.2 Güvenirlik analizi

Hazırlanan soru formu 386 kişiye uygulanmış ve güvenirlik analizi tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Güvenirlik analizi.

Madde Sayısı: 20	Güvenirlik Analizi: α :0,852
------------------	-------------------------------------

Güvenirlilik analizi ölçmede kullanılan soru formlarının ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliği aşağıdaki gibi yorumlanır;

1. $0,00 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenirli değildir.
2. $0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliği düşük,
3. $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenirli,
4. $0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenirli bir ölçektir (Kayış, 2010: 403-404).

Soru formunda yer alan çalışmanın oluşturduğu faktörlere ait güvenirlik analizi Cronbach Alpha değerleri $\alpha:0,852$ olarak bulgulanmıştır. Bu oranın, 700 ve üzeri bir değer olması değişkenlerin yeteri kadar güvenirli olduğunu gösterir (Engizek, 2011: 59). Analizde bizim elde ettiğimiz Cronbach's Alpha değeri, $\alpha:0,852$ 'dir. Bu sonuçlara göre analiz sonuçları yüksek düzeyde güvenirlidir.

Çalışanın Yönetici Kaynaklı Korkusunun Araştırma Bulguları

Tablo 3.4: Çalışanın yönetici kaynaklı korkusunun araştırma bulguları.

Çalışanın Yönetici Korkusu	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
İş yerimizdeki çalışanlar yöneticilerden korkarlar.	386	2,38	1,16	120	98	71	97	31,1	28,4	18,4	25,4
Yöneticin benim sahip olduğum korkularımın farkındadır.	386	2,51	1,08	84	117	91	94	21,8	30,3	23,6	24,4
İş yerimizdeki yöneticim korkularımı beni yönetmek için kullanır.	386	2,42	1,14	114	86	96	90	29,5	22,3	24,9	23,3
İş yerimizde çalışanlar, yeterli çabayı göstermeleri için sürekli ceza ile korkutulur.	386	2,61	1,14	89	88	92	117	23,1	22,8	23,8	30,3
Çalışanlar, cezalandırılmaktan korktukları için daha fazla çalışırlar.	386	2,57	1,05	74	113	105	94	19,1	29,3	27,2	24,3
Yöneticiler görevden ayrıldıktan sonra şirketteki eski saygınlığını yitirirler.	386	2,81	1,13	71	76	94	145	18,2	19,7	24,4	37,5
Toplam ortalama	386	2,55	1,11	92	96,3	91,5	106,1	23,55	25,46	23,71	27,36
								49,0		51,0	

Tablo 3.4’de Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların yöneticilere karşı hissettikleri korku düzeyine ilişkin verilen ifadelere katılma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo incelendiğinde işletme çalışanlarının yöneticilere karşı hissettikleri korkuyu öğrenmek için; çalışanların yöneticilerden korkup korkmadıkları, yöneticilerin çalışanların korkularının farkında olup olmadıkları, yöneticilerin çalışanlarını korkutarak mı yönettikleri, yöneticilerin çalışanlarını ceza ile korkutup daha fazla çalıştırıp çalıştırmadıkları, yöneticilerin işlerinden ayrıldıktan sonra eski çalışanları tarafından saygı görüp görmedikleri sorgulanmıştır.

Elde ettiğimiz verilere göre (tablo 3.4) Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların yöneticilerine karşı edindikleri korku algıları şu şekildedir:

1. Çalışanların yöneticilerinden korkmadıkları %59,5(31,1+28,4).
2. Yöneticilerin kendi çalışanlarının korkularının farkında olmadıkları %52,1
3. Yöneticilerin çalışanlarını korkarak yönetmedikleri %51,8
4. Çalışanlar yöneticilerinden korkmadıkları için yöneticilerde, çalışanların korkularının farkında olmadıklarını belirterek teyit etmiştir. Çünkü ortada bir korkma durumu tespit edilememiştir. Ayrıca tablo incelendiğinde;
5. Yöneticilerin çalışanlarını ceza ile korkuttukları 54,1
6. Yöneticilerin çalışanlarını cezalandırma korkusuyla daha fazla çalıştırdıkları %51,5
7. Yöneticilerin görevden ayrıldıktan sonra eski çalışanları tarafından eski saygınlığı görmedikleri %61,9 oranında tespit edilmiştir.

Tabloya bakıldığında çalışanların genel olarak yöneticilerden korktukları ama bu oranın çokta belirgin olmadığı (%51) tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiler çalışanların performansını daha da yükseltmek adına bazı korku yöntemlerine başvurdukları tespit edilmiştir. Bu yöntemler; işten çıkarılma, ücret kesintisi, mobbing, kıdem durdurma ve soruşturma açma olduğu bulgulanmıştır.

Çalışanın hata yapma korkusu Araştırma Sonuçları

Tablo 3.5: Çalışanın hata yapma korkusu.

Çalışanın Hata Yapma Korkusu	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
İş yerimizde çalışanlar küçük bile olsa hata yapmaktan korkarlar.	386	2,75	1,04	64	85	130	107	16,6	22,8	33,7	27,7
Küçük hatalar bile iş yerimizde çalışanlara fatura edilir.	386	2,58	1,13	89	95	91	111	23,1	24,6	23,6	28,6
Hata yaptığımızda elde edeceğimiz bazı fırsatlar elimizden alınır.	386	2,61	1,02	71	95	134	86	18,4	24,6	34,7	22,3
Çalıştığım kurumda küçük riskler almama müsaade edilir.	386	2,27	0,961	102	117	129	38	26,4	30,3	33,4	9,8
Toplam ortalama	386	2,55	1,03	81,5	98	121	85,5	21,1	25,5	31,3	22,1
								46,6		53,4	

Tablo 3.5’de Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların hata yapmaktan kaynaklı korku düzeyine ilişkin verilen ifadeler incelenmiştir. Tablo 3.5 incelenildiğinde işletme çalışanlarının hata yapma endişesine karşı hissettikleri korkuyu öğrenmek için; çalışanların iş yerinde küçük bile olsa hata yapmaktan korkup korkmadıkları, çalışanların yaptıkları hataların çalışanlara fatura edilip edilmediği, çalışanların işyerinde yaptıkları hataların sonucu olarak elindeki fırsatların alınıp alınmadığı, çalışanın işletmede küçük riskler almalarına müsaade edilip edilmediği sorgulanmıştır.

Elde ettiğimiz veriler sonucu (tablo 3.5’de görüldüğü gibi) Adıyaman ilinde bulunan işletmedeki çalışanların;

1. İşyerinde küçük bile olsa hata yapmaktan korktukları %61,4
2. Çalışanların, işyerinde yaptıkları hatalar çalışanlara fatura edildiği %52,4
3. Çalışanların, işyerinde yaptıkları hataların sonucu olarak ellerinden fırsatların alındığı %57

4. Çalışanların, işyerinde küçük riskleri almalarına müsaade edilmediği %56,7 oranında tespit edilmiştir.

Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların genel olarak çalıştıkları işletmelerde hata yapmaktan korktukları %53,4 oranında tespit edilmiştir.

Çalışanların hem çalıştıkları işletmeleri sahiplenme açısından hem de işletmedeki iletişim ve verimin artması için yöneticiler tarafından çalışanlara hata yapmalarının doğal bir durum olduğu ve yaptıkları hataların sonucu olarak çalışanlara herhangi bir yaptırımın olmayacağı algısı net bir şekilde ifade edilmesi, işgörenlerin işyerinde hata yapmaktan korkmamalarına yardımcı olacaktır.

Çalışanların Korkularını Yönetebilme Bulguları

Tablo 3.6: Çalışanların korkularını yönetebilmesi.

Çalışanın Korkularını Yönetmesi	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Korkularının farkındayım.	386	2,76	1,06	70	66	135	115	18,1	17,1	35,0	29,8
Korkularımı yönetirim.	386	2,89	0,99	47	72	145	122	12,2	18,7	37,6	31,6
Toplam ortalama	386	2,82	1,02	58,5	69	140	118,5	15,1	17,9	36,3	30,7
								33,0		67,0	

Tablo 3.6’da Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların korkularını yönetebilmesine ilişkin verilen ifadelere katılma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 3.6 incelendiğinde işletme çalışanları korkularını yönetebiliyor mu’nun tespiti için; çalışanların, korkularının farkında olup olmadıkları ve korkularını yönetme becerisine sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır.

Elde edilen veriler sonucu Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların;

1. Korkularının farkında oldukları %64,8
2. Çalışanların korkularını yönetebildikleri ise %69,2 olarak tespit edilmiştir.

Adıyaman ilinde bulunan işletmelerde çalışanların genel olarak korkularının farkında olup yönetebildikleri %67 tespit edilmiştir.

Medeni Durum Korku Kültürü İlişkisi

Tablo 3.7: Medeni durum korku kültürü ilişkisi.

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	Df	p
Çalışanın yönetici korkusu	Evli	192	2,55	,84			
	Bekar	194	2,54	,84	,15	384	,841
Çalışanın hata yapma korkusu	Evli	192	2,64	,85			
	Bekar	194	2,62	,82	,21	384	,897
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Evli	192	2,85	,86			
	Bekar	194	2,79	,90	,75	384	,576

Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan işletmelerdeki çalışanlara uyguladığımız soru formu sonucu elde ettiğimiz verilere göre farkın çok belirgin olmamasına rağmen evli çalışanların;

1. bekar çalışanlara göre az da olsa ($2,55 > 2,54$) daha çok korktukları,
2. bekar çalışanlara göre daha çok ($2,64 > 2,62$) hata yapmaktan korktukları,
3. bekar çalışanlardan daha fazla ($2,85 > 2,79$) korkularını yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Ancak tablo 10 incelendiğinde evli ile bekarlar arasındaki bu küçük farkın (ortalamaları ve P değerine bakınız) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgulanmıştır. Yani işgörenin evli ya da bekar olması korku düzeyini pek etkilemiyor denebilir.

Cinsiyetin Korku Kültürüne Etkisini Gösteren T Testi.

Tablo 3.8: Cinsiyetin korku kültürüne etkisini gösteren T testi.

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	Df	p
Çalışanın yönetici korkusu	Bay	239	2,55	,84			
	Bayan	147	2,53	,84	,270	384	,928
Çalışanın hata yapma korkusu	Bay	239	2,66	,86			
	Bayan	147	2,59	,80	,776	384	,523
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Bay	239	2,84	,85			
	Bayan	147	2,79	,93	,508	384	,230

İşletme çalışanlarından elde edilen veriler ışığında tablo 3.8 değerlendirildiğinde, erkeklerin;

1. bayanlara oranla yöneticilerinden daha çok korktukları (2,55>2,53),
2. bayanlara oranla hata yapmaktan daha çok korktukları (2,66>2,59),
3. bayanlara oranla korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları (2,84>2,79) tespit edilmiştir.

Tablo 3.8 incelendiğinde erkekler ile bayanlar arasında var olan farkın (p ortalaması değerine bakınız) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. İşgörenin erkek ya da bayan olması iş yerlerinde korku düzeyini belirgin bir şekilde etkilemiyor diye ifade edilebilir.

Şirket Türü - Korku Kültürü İlişkisi

Tablo 3.9: Şirket türü – korku kültürü ilişkisi.

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	Df	p
1-Çalışanın yönetici korkusu	Anonim	119	2,37	,73	-2,694		
	Limited	267	2,62	,88	-2,888	384	,000
2-Çalışanın hata yapma korkusu	Anonim	119	2,53	,77	-1,566		
	Limited	267	2,68	,86	-1,636	384	,128
3-Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Anonim	119	2,78	,78	,583		
	Limited	267	2,84	,92	,623	384	,025

İşletme çalışanlarına uygulanan soru formu sonucu elde edilen verilere dayanarak limitet şirketlerindeki işgörenlerin anonim şirketlerindeki işgörelere nazaran;

1. yöneticilerinden daha çok korktukları (2,62>2,37),
2. hata yapmaktan daha çok korktukları (2,68>2,78) ama,
3. korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları (2,84>2,78) oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablodaki sig.değerler araştırıldığında limitet ve anonim şirketlerinde çalışanlar arasında yöneticilerinden korkmaları (,000<,005) ve korkularını yönetebilmeleri (,025>,005) bazında anlamsal bir farklılık gözlemlenirken hata yapma korkusu (,128>,005) bazında da anlamsal bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Limited şirketlerinde korku kültürünün fazla olmasının nedeni olarak iş yerlerinde kurumsallaşmanın ve normların olmaması, belirsizliğin daha fazla olması olarak gösterilebilir.

Kıdem ve Korku Kültürü ilişkisi

Tablo 3.10: Kıdem ve korku kültürü ilişkisi.

	Çalışma süresi	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	0-2 yıl	134	2,75	,96	3,39	,110
	3-5 yıl	105	2,40	,77		
	6-10 yıl	75	2,42	,67		
	11-15 yıl	39	2,51	,74		
	16 ve üzeri	33	2,46	,86		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	0-2 yıl	134	2,73	,95	1,10	,354
	3-5 yıl	105	2,64	,70		
	6-10 yıl	75	2,53	,82		
	11-15 yıl	39	2,47	,82		
	16 ve üzeri	33	2,61	,79		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	0-2 yıl	134	2,92	1,01	1,46	,211
	3-5 yıl	105	2,83	,80		
	6-10 yıl	75	2,80	,78		
	11-15 yıl	39	2,53	,81		
	16 ve üzeri	33	2,77	,85		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanın sahip olduğu farklı çalışma sürelerinin korku kültürüne etkisinin test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Uygulanan bu test sonucu elde edilen veriler incelendiğinde;

- 0-2 yıl çalışma deneyimine sahip grubun diğer farklı çalışma sürelerine sahip gruplara göre ortalamaları göz önüne alınmış ve 0-2 yıl çalışma deneyimi olan grubun yöneticilerinden daha çok korktukları (2,75>2,51-2,46-2,42-2,40) sonucuna varılmıştır. Her ne kadar sig. Değeri ,005 düzeyinden yüksek olsa da ortalamalar arasındaki farkın yüksek olması bu tür bir sonuç ifade etmemize imkan sağlamıştır.

2. 0-2 yıl çalışma süresi olan grubun ortalamasına bakıldığında diğer grupların ortalamalarına oranla(2,73>2,64-2,53-2,61-2,47) daha yüksek olduğu, hata yapmaktan daha çok korktukları görülmüştür.
3. 0-2 yıl çalışma süresine sahip grubun diğer gruplara göre (2,92>2,83-2,80-2,77-2,77) korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları bulgulanmıştır.

Soru formu uygulanan çalışanlar arasında çalışma deneyimi en az olan grubun (0-2 yıl) diğer gruplara göre daha çok korktukları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri arasında; daha az tecrübelerinin olması, iş yerlerini yeterince iyi tanıyamamaları, yöneticilerini tam olarak tanıyamamaları v.b kabul edilebilir. Öte yandan 0-2 çalışma süresine sahip çalışanların korkularını yönetmede en başarılı grup olmalarının nedenleri arasında da genç yaşta, bekar ve eğitim düzeyinin yüksek olmasından kaynaklı cesur davranmaları olarak ifade edilebilir.

Kıdem arttıkça işgörenlerin yöneticilerinden korkma düzeylerinin, hata yapmaktan korkma düzeylerinin azaldığı, korkularını yönetebilme düzeylerinin de arttığı bulgulanmıştır. Bunun nedeni olarak da işlerinde zamanla çok deneyim kazanmış olması, kendine olan güveninin artmış olması olarak yorumlanabilir.

Yaş ve Korku Kültürü İlişkisi

Tablo 3.11: Yaş ve korku kültürü ilişkisi.

	Yaş	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	18-21	69	2,33	,85	2,52	,057
	22-25	80	2,50	,83		
	26-31	123	2,58	,85		
	32 ve üzeri	114	2,67	,80		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	18-21	69	2,45	,88	2,21	,086
	22-25	80	2,55	,79		
	26-31	123	2,67	,82		
	32 ve üzeri	114	2,76	,85		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	18-21	69	2,59	,99	3,04	,029
	22-25	80	2,75	,92		
	26-31	123	2,97	,84		
	32 ve üzeri	114	2,84	,80		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanının sahip oldukları farklı yaş aralıklarının korku kültürüne etkisini test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucu elde edilen verilere bakıldığında;

1. Tabloya bakıldığında 32 yaş ve üzeri yaş grubunun diğer gruplarına göre ortalamaları göz önüne alındığında bu yaş grubunun yöneticilerinden daha çok korktukları ($2,67 > 2,58-2,50-2,33$) tespit edilmiştir.
2. 32 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarına göre ortalamaları baz alındığında bu yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre ($2,76 > 2,67-2,55-2,45$) hata yapmaktan daha çok korktukları tespit edilmiştir.
3. 26-31 yaş grubunun sahip olduğu ortalamayla diğer gruplara göre ($2,97 > 2,84-2,75-2,59$) korkularını yönetebilmede daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Eğitim Düzeyi ve Korku Kültürü İlişkisi

Tablo 3.12: Eğitim düzeyi ve korku kültürü ilişkisi.

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	İlkokul	65	2,76	,94	1,59	,176
	Ortaokul	130	2,54	,89		
	Lise	119	2,46	,74		
	Lisans	67	2,48	,78		
	Y.Lisans	5	2,83	,97		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	İlkokul	65	2,87	,86	2,84	,024
	Ortaokul	130	2,66	,88		
	Lise	119	2,52	,79		
	Lisans	67	2,51	,79		
	Y.Lisans	5	3,20	,44		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	İlkokul	65	3,00	,93	1,01	,399
	Ortaokul	130	2,78	,87		
	Lise	119	2,76	,88		
	Lisans	67	2,85	,86		
	Y.Lisans	5	2,60	,96		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanlarının farklı eğitim seviyelerinin korku kültürüne etkisinin test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucu elde edilen veriler göre,

1. Yüksek Lisans mezunlarının diğer eğitim seviyeleri mezunlarına oranla (2,83>2,76-2,54-2,48-2,46) yöneticilerinden daha çok korktukları tespit edilmiştir.
2. Yüksek Lisans mezunları çalışanlarının hata yapma korkuları diğer eğitim seviyesi mezunlarına oranla (3,20>2,87-2,66-2,52-2,51) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.
3. İlkokul mezunu çalışanların diğer eğitim mezunları çalışanlara oranla (3,00>2,85-2,78-2,76-2,60) korkularını yönetebilmede daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloya bakıldığında ilkököl mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre hata yapmaktan daha az korktukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni; ilkököl mezunun çocukluktan itibaren işin içinde olması, iş deneyiminin fazla olması onun hata yapmaktan korkmamasını sağlarken yüksek lisans mezunu çalışanın neredeyse 25-30 yaşlarında işe başlıyor olması ve iş deneyiminin az olması onun bu korkuyu yaşama sebebi olarak düşünülebilir.

Tablo 3.13: Korkunun boyutlarını gösteren korelasyon analizi.

	Ort.	Std.S		1	2	3	4
1. Çalışanın yönetici korkusu	2,55	1,11	P				
			R	1			
2. Çalışanın hata yapma korkusu	2,75	1,03	P	,668			
			R	,000	1		
3. Çalışanın korkularını yönetebilmesi	2,82	1,02	P	,484	,516		
			R	,000	,000	1	
4. Korku kültürü	2,64	1,05	P	,856	,845	,814	
			R	,000	,000	,000	1

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Burada değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönün ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler (Şıklar, 2003:269). Bu çalışmada korelasyon katsayıları tablo 3.13’de verilmiştir. Buna göre;

1. Çalışanın hata yapma korkusu ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r=,668$ $p<,000$) anlamlı iyi bir ilişki vardır.
2. Çalışanın korkularını yönetebilmesi ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r=,484$ $p<,000$) normale yakın; çalışanın hata yapma korkusu ile arasında ($r=,516$ $p<,000$) iyi anlamlı bir ilişki vardır.
3. Korku kültürü ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r=,856$ $p<,000$) güçlü; çalışanın hata yapma korkusu arasında ($r=,845$ $p<,000$) güçlü; çalışanın korkularını yönetebilmesi arasında ($r=,814$ $p<,000$) güçlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenin yönetici korkusu ile korkularını yönetebilmesi arasında %48 düzeyinde bir ilişki tespit edilmişken, aynı zamanda işgörenin hata yapma korkusu ile bu korkularını yönetebilmesi arasında %51'lik bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işgören yöneticiden, hata yaptığı ve bu durumu idare edemediğinde/ yönetemediğinde korkmaktadır. İşgörendeki yönetici fobisinin bu şekilde oluştuğu ileri sürülebilir.

Çalışanın İşletmede Hissettiği Korku Düzeyinin Ortalama ve Frekans Analizi

Tablo 3.14: Çalışanın işletmede hissettiği korku düzeyinin ortalama ve frekans analizi.

	Düzy	N	Yüzdelik
Şu an çalıştığınız işletmede korkunuzu ne kadar hissediyorsunuz.	1	68	17,6
	2	68	17,6
	3	114	29,5
	4	75	19,4
	5	61	15,8
	Toplam	386	100,0

(1'den 5'e kadar bir sayı ile ifade ediniz. 1 en düşük 5 en yüksektir).

Tablo 3.14 incelendiğinde çalışanların %29,5'i (114) korkularını orta (3) seviyede, %19,4'ü (75) 4 seviyelerinde, %15,8'i (61) korkularını en yüksek seviyede, %17,6'sı 2 seviyelerinde hissederken, %17,6'sının da işyerlerinde az korktukları tespit edilmiştir. Grup olarak çalışanların oluşturduğu en büyük grup (114) korkularını orta düzeyde hissettikleri ifade etmişlerdir. Crosstab değerlerine bakıldığında cinsiyet ve medeni durumlarına göre en çok korkanların bayanlar olduğu, eğitim durumlarına göre yüksek lisans mezunlarının daha çok korktukları en

az korkanların ise ilkokul mezunları oldukları, çalışma sürelerine göre ise en çok korkan grubun 0-2 yıl olup en az korkanların ise 11-15 yıl aralığında oldukları, yaşlarına göre ise 18-21 ile 26-31 yaş aralığındakilerin en çok korktukları 32 yaş ve üzeri grubun ise en az korkan grup olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin korkularına bakıldığında ise ilk sırada işten çıkarılma ikinci sırada ücret kesintisi ve üçüncü sırada ise soruşturmanın açılması olduğu aşağıdaki gibi görülmektedir.

Tablo 3.15: Korku boyutlarının frekans ve ortalaması

	İşten çıkarılma	Ücret kesintisi	Soruşturma açma	Mobbing	Kıdem durdurma
İşinizle ilgili en büyük korkunuz nedir?	190	56	22	12	11

Korku Kültürü Boyutları	N	Std.S	Ort.
Çalışanın Yöneticilerinden korkması.	386	1,11	2,55
Çalışanın hata yapmaktan korkması.	386	1,03	2,55
Çalışanın korkularını yönetebilmesi.	386	1,02	2,82
Toplam ortalama	386	1,05	2,64

Tablo 3.15 incelendiğinde işgörenlerin genel itibarıyla iş ortamlarında yöneticilerinden ve hata yapmaktan korktuklarını (2,55),ancak bu korkularını orta düzeyde yönetebildiklerini göstermişleridir. Dolayısıyla iş ortamında korkunun varlığı ve yönetimi söz konusudur. Bu da bu çalışmamızda korku kültürü olarak tanımlanmıştır.

Tablo 3.16: Regresyon analizi.

R ² :1,000 Düzeltilmiş R ² :1,000 F:5,561 p:0,000			
Değişkenler	Beta Katsayısı	t-Değeri	P
Çalışanın yönetici korkusu	,417	1,235	0,000
Çalışanın hata yapma korkusu	,341	9,887	0,000
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	,437	1,491	0,000

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir ya da birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkileri test eden istatistiksel bir tekniktir. Regresyon modelinde bir bağımlı ve bir bağımsız değişken var ise basit regresyon analizi, bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken var ise çoklu regresyon analizi olarak adlandırılmaktadır (Atan ve Çatalbaş 2004: 12).Yukarıdaki tabloda korku kültürü ile çalışanın yönetici korkusu, çalışanın hata yapma korkusu ve çalışanın korkularını yönetebilmesi arasındaki ilişki için çoklu regresyon kullanılmıştır.

Buna göre değişkenlerin Beta (417,341,437) ve significance ($p < 0,05$) değerleri göz önüne alındığında korku kültürünün çalışanların yönetici korkusu, çalışanın hata yapma korkusu ve çalışanın korkularını yönetebilmesi olduğu bulgulanmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Korku, insanın kendi güvenliğine karşı aslında reelde sürekli tehlike arz etmeyip ama düşünce boyutunda kendisine karşı savunma gerektiren uslaştırmaya çalıştığı bir olgudur. Bu olgu bireysel boyuttan çıkıp insanlarda genelleştiğinde yani topluma hakim olduğunda ise artık insanın yönetebildiği bir his olmaktan çıkıp toplumun yaşam sınırlarını belirleyen, bir grubun diğer grupları manipüle etmek için başvurduğu bir güç haline gelir.

Şirketlerde çalışanlardan hedeflenen seviyelerde sonuç elde etmek için yöneticiler gizil bir yönetime başvurma gereksinimi duyarlar. Bu gizil güç ise korku kültürüdür. Korku kültürü, işletmelerde varlığını yönetme şekliyle gösterir. Korku kültürünün hakim olduğu bir yönetim anlayışı insanı merkezine koyan bir yönetim anlayışından çok uzaktadır. Korku kültüründe öncelik işletmenin menfaatleridir. Çalışanların istek ve menfaatleri işletmenin menfaatlerinden sonra gelir. Bu yönüyle korku kültürüne dayalı bir yönetim anlayışı diğerlerinden farklıdır. Bu çalışmamızda korku kültürünü, iş ortamında korkunun var olması ve yönetilmesine yönelik bir süreç olarak tanımlayabiliriz.

Korku kültürü, insan davranışlarının ve işletme kültürünün sınırlarını belirlemeye yönelik doğrudan etki eden önemli bir kavram olmasına rağmen literatür çalışması yaptığımızda maalesef bu kavram hakkında ciddi bir sayıda çalışma yapılmamıştır. Bu düşünceyle bu alanda bir katkı sağlanmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Adıyaman Organize Sanayisinde faaliyet gösteren farklı işletmelere gidilerek uygulama yapılmıştır. Anket uygulamasında işletme çalışanları hedef olarak belirlenmiştir ve bu kişilerden elde edilen yorumlar bu çalışmamızda kullanılmıştır. Anket formunda işletmede korku kültürünün varlığının tespitine yönelik ve çalışanların işletmelerde yaşadıkları korku karşısında nasıl düşündüklerini tespit etmek için ifadeler kullanılmıştır. Elde edilen verilere

bakıldığında işletmelerde korku kültürünün olduğu istatistiksel anlamda tespit edilmiştir (Tablo 3.4 ve 3.5'e bakınız).

Elde edilen verilere göre katılımcıların çoğu (%61,9) erkek çalışandır. Verilere göre yaş değişkeni 26-31 yaş grubu arasında yoğun olarak görülmektedir (%31,9). Çalışanların eğitim durumlarının çoğunlukla (%33,7) ortaokul mezunlarından oluştuğu izlenmektedir. Çalışanların medeni durumlarına bakıldığında çok bir farkın olmamasıyla beraber bekar grubun (%50,3) dilimini oluşturduğunu ve çalışma sürelerine bakıldığında ise 0-2 yaş çalışma süresi olan grubun diğer gruplardan daha fazla olduğu (%34,7) görülmektedir. Korkuyu hissetme seviyelerine bakıldığında ise cinsiyet ve medeni durumlarına göre bayanların işletmede korkularını en yüksek seviyede hissedenler oldukları, eğitim seviyelerine göre en çok korkan grubun ortaokul mezunlarının en az korkanların ise lise mezunları oldukları, çalışma süreleri baz alındığında en çok korkan grubun en az deneyimi bulunan 0-2 yıl çalışma deneyimi olan grup en az korkanların ise 11-15 yıl deneyimi olan grup olduğu, çalışanların yaşlarına göre ise korkularını en yüksek seviyede hisseden grupların 18-21 ve 26-31 oldukları korkularını en düşük seviyede hissedenlerin ise 32 yaş ve üzeri grubun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı bir korku içinde oldukları, işyerinde var olduğu tespit edilen korku kültüründen dolayı çalışanların rahat olamadıkları, olumsuz bir sonucun faturasının kendilerine mal edileceği düşüncesi ve cezalandırılma endişesi taşıdıklarından dolayı hata yapmaktan korktukları görülmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen korkularının kaynağının ne olduğunu bildikleri ve bu korkularını rahat bir şekilde yönetebildikleri bulgulamıştır (Tablo 3.6'ya bakınız).

İşletmede işgörenlerin korkularıyla mücadele edebilme yeteneği kazanması ve işyerinde kendilerini daha rahat, huzurlu ve değerli hissetmeleri için aşağıdakilerin dikkate alınmasında fayda görüleceği düşünülmüştür.

1. Yöneticiler çalışanlarının işyerinde daha rahat olabilmeleri için yönetici-çalışan ilişkisinde daha samimi ve iyi niyetli olduklarını çalışanlarına hissettirmeliler ve ayrıca çalışanlarını cezalandırma eğiliminden mümkün olduğunca uzak durmalılar.
2. Yöneticilerin çalışanlarına karşı cezalandırmadan ziyade onların ilgilerini çekebilecek cazip şeylerle ödüllendirmeyi tercih etmeleri daha isabetli

olacaktır. Yani zayıf çalışanı cezalandırmak yerine iyi çalışanı ödüllendirmek daha doğru olacaktır.

3. İşe yeni alınan işgörenlere öncelikle işletme ve ortamını tanımaları için işletme hakkında tecrübesi olan yetkililerce oryantasyon çalışması yapmaları işgörenlerin işletmeyi kısa bir sürede tanıyıp alışabilmesi için tercih edilebilir.
4. İşletme yönetimi tarafından mesai saatleri dışında, çalışma ortamından uzakta, sosyal aktiviteler düzenlenerek çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişim daha da güçlendirilmesi işletmenin başarısını arttırıcı bir etken olabilir.
5. Çalışanların işyerinde sahip oldukları haklarının bilincinde olması çalışanda güven duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.
6. Çalışanların işyerinde örgütlenip sendikalleşmeleri, onların hak ihlallerinin önüne geçmesine katkıda bulunacaktır. Daha cesur ve rahat davranmalarını sağlayacaktır.
7. Korku kültürü yöneticilerin davranışlarına bağımlı olarak geliştiği için, yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterecekleri davranışların sonuçlarını öngörmeleri önemlidir.
8. Yöneticilerin etkili bir yönetim sağlayabilmeleri için çalışanların kullanılacak yönetim tarzına nasıl tepki vereceklerinin öngörülmesi ve tespiti önemlidir.
9. Belirlenen yönetim tarzının işletme kültürünü doğrudan etkileyeceği için işletme ortamının ve çalışanların profilleri dikkate alınarak en uygun yönetim tarzının belirlenmesinde fayda vardır.

KAYNAKÇA

- Albayrak, A. (2008), Duygusal Motif Olarak Sevgi ve Korku, *Köprü Dergisi*, Sayı:101.
- Altan, Z. (2009), Kişilerarası İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegİ: Korku Kùltürü, *İletişim fakùltesi dergisi*, Malatya.
- Appelbaum, H., S., Bregman, M. ve Moroz, P. (1998). Fear As A Strategy: Effects and Impact Within The Organization, *Journal Of European Industrial Training*, 22/3, MCB University Press.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Budak, S. (2000), *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları
- Cevher, D. M. (2007). Suça Sürüklenen Çocuklar, Çocuk Suçluluğuna Genel Bir Bakış, A. Solak (ed.), *Okullarda şiddet ve çocuk suçluluğu* 19-35, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (1991), *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Cüceloğlu, D. (2002), *İletişim Donanımları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2007), *İletişim Donanımları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2002), *İletişim Donanımları* (2.Baskı). İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (1998), *İçimizdeki Çocuk*, (19.baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çakıroğlu, E. A. (2013), Değerler Eğitiminde Korku Kùltürünün Etkisi, Abant İzzet Ünsal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları Ve Öğretimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

- Duhm, D.(1996), *Kapitalizmde Korku*, (Şölçün, S. çev.), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Erdem, R. (2007). *Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmalarda Yeni Bir Boyut Olabilir mi?*, 15.Ulusan Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Eren, E. (2005), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (12.baskı), İstanbul: Beta yayınları.
- Erkmen, T. ve Ordun, G. (2001), *Örgüt kültürü tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, 9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1995), *İşletme Bilimin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, M. (2006). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Foucault, M. (2006), *Hapishanenin Doğuşu*, (3. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Frank, F. (2014), *Korku Kültürü*, (Yıldırım, B. çev), İstanbul: Ayrıntı yayınları.
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J.M. (1993), (Ali, D. çev.), *Sosyal Psikoloji*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Gençöz, T.(1998). “Korku: Sebepleri, Sonuçları ve Başetme Yolları”, Kriz Drgisi.
- Gözütok, D., Karacaoğlu, C., Oğuz. E. K. (2007). *Çocuklar evde de okulda da dövülüyor. Okullarda şiddet ve çocuk suçluluğu* 133-149, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Güler, A. (2008), *Türk Toplumunda Korku Kültürü*, Bolu: Punto Tasarım.
- Güler, A. (2009), Evrensel Değerler Bağlamında “iyi-kötü” ikiliği, 1. İyilik Sempozyumu, Elazığ: Milli Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1,: 483-491.
- Güler. A. (2004), *Türk Eğitim Sisteminde Korku Kültürü ve Disiplin Sorunu*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.

Harputlu, F. (2012), Yeni Kapitalizmin Denetim Aracı Korku Kültürü ve Kitle İletişim Araçları İlişkisi, Türkiye’deki Haber Siteleri Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

http://ekonomi.blogcu.com/degisim-korkusunu-yenin_253315.html (10/11/2014).

<http://www.change.freeuk.com/learning/business/systems1to4.html> (05/11/2014).

http://www.dersimizkimya.com/egitim_makal_pdf/nedendegisim.pdf (10/01/2015).

<http://www.mba.co.za/article.aspx?rootid=6&subdirectoryid=1204>(17/01/2015)

<http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/3609.pdf>(24.12.2008 akt: Kaşmer, T. (2009).

İbrahim, D. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin yayınevi.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1992). *İnsan ve İnsanlar*, 8. Basım, Evrim Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kaşmer, T. (2009), *Korku Kültürünün Yönetim, Çalışan ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi*, (Yayımlanmış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Kırel, Ç. (1998), *Örgütlerde Güç Kullanımı, Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1031.

Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, (12. Baskı), İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T.. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, (10. Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Köse, S. (2003), Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutumlarla İlgili Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 20,

Likert, R. (1981), System 4: A Resource for Improving Pulic Administration, *Puplic Administration Review*, Vol. 41, Issue 6.

- Mannoni, P. (1992), (çev: Işın Gürbüz), *Korku*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Mcgregor, D. (1970). (Çeviren: Doğan Energin). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Mealiea, L. W. (1978). *Learned Behaviour: The Key to Understanding and Preventing Employee Resistance to Change*, Group and Organization Studies,
- Özkan, R. (2010), Türk Eğitim Sisteminde Himayeci Değerler: İlköğretim Ders Kitapları Örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7,1.
- Özpolat, V., Bayındır, N. (2007). *Vaka Sorgulama Tekniği ile Okulda Fiziksel Ceza ve Çocuk Saldırganlığı*. A. Solak (ed.), *Okullarda şiddet ve çocuk suçluluğu* 37- 54, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sargut, S. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayınları.
- Schein, E. (1983), *The Role Of Founder In Creating Organizational Culture*, Organizational Dynamics.
- Schein, E. H. (Kış, 1984). *Coming To A New Awareness Of Organizational Culture*, Sloan Management Review, 25, 2.
- Sisson, S. (1985). Managerial Risk Taking, *Training and Development Journal*, January Press.
- Şimşek, M. Ş. (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, (8. Baskı), Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Tekarslan, E. Tanıl, K-Hüner, Ş. ve A. Can, B. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Toptamış, A. (1976), *Demokrasi Kavram Tarihi Süreç-İlkeler*, İstanbul: Eser Matbaası.
- Tosun, K. (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, 232, 1. cilt, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını,

Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O. (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İTO Yayınları.



EKLER

1. Ek-A:	Anket Formu.....	63
-----------------	------------------	----



Ek-A: Anket Formu

1. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili bilgiler yer almaktadır. Bu sorulara size uygun seçeneği (x) işaretleyerek belirtiniz.

1. Medeni durumunuz?

☐ Evli ☐ Bekar

2. Cinsiyetiniz?

☐ Bay ☐ Bayan

3. Eğitim durumunuz?

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans

4. Çalışma süreniz?

☐ 0-2 yıl ☐ 3-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 ve üzeri yıl

5. Yaşınız?

☐ 18-21 ☐ 22-25 ☐ 26-31 ☐ 32 ve üzeri

6. Şirket türünüz?

☐ Anonim ☐ Limited

2. BÖLÜM

Aşağıda bulunan ifadeleri lütfen dikkatli bir şekilde okuyunuz ve uygun gördüğünüz ifadeyi işaretleyiniz.

Tablo A.1: Anket soruları.

1. İşinizle ilgili en büyük ve ikinci en büyük korkunuz nedir (işten çıkarma, ücret kesintisi, kıdem durdurma, soruşturma açma, mobbing vb. durumlarla karşı karşıya kalma)? -----; -----
2. Şu an çalıştığınız işletmede bu korkunuzu ne kadar hissediyorsunuz (1'den 4'e kadar bir sayısı ile ifade ediniz. 1 en düşük 4 en yüksek) () 1 () 2 () 3 () 4

1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Katılıyorum; 4= Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4
3. İş yerimizdeki çalışanlar yöneticilerden korkarlar.				
4. Yöneticim benim sahip olduğu korkuların farkındadır.				
5. İş yerimizdeki yöneticim korkularımı beni yönetmek için kullanır.				
6. İş yerimizde çalışanlar, yeterli çabayı göstermeleri için sürekli ceza ile korkutulur.				
7. Çalışanlar, cezalandırılmaktan korktukları için daha fazla çalışırlar.				
8. Çalışanlar küçük bile olsa hata yapmaktan korkarlar.				
9. Küçük hatalar bile iş yerimizde Çalışanlara fatura edilir.				
10. Hata yaptığımızda elde edeceğimiz bazı fırsatlar elimizden alınır.				
11. Çalıştığım kurumda küçük riskler almama müsaade edilir				
12. Korkularımın farkındayım.				
13. Korkularımı yönetirim (korkularımı bilirim ve beni zayıflatmasını engellerim).				
14. Yöneticiler görevden ayrıldıktan sonra genellikle şirkette ki eski saygınlığını yitirirler.				

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Habib KAVAK
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Adıyaman - 1984
Medeni Hali : Evli
Adres : Hürriyet Mah.4 nolu sok.no:5 Kahta/Adıyaman
E-Posta Adresi : habip_kav@hotmail.com
İletişim : 0505 641 90 91

EĞİTİM

Lise : Kahta Anadolu Lisesi, 2003
Lisans : Komrat Devlet Üniversitesi / MOLDOVA, 2009
İngilizce ve Rusça Öğretmenliği
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2015

MESLEKİ DENEYİM

2009- Kahta Turizm Lisesi İngilizce Öğretmenliği
2009- Kahta Noter İngilizce - Rusça Yeminli Tercümanlık
2009-2013 Kahta Halk Eğitim Merkezi Rusça Öğretmenliği
2010-2014 Kahta Esendere Ortaokulu İngilizce Öğretmenliği
2014-2015 Kahta Mevlana İlkokulu İngilizce Öğretmenliği

YABANCI DİL

İngilizce, Rusça, Gagauzca