

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK BİÇİMİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
İbrahim Zeyd GERÇİK

İstanbul, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK BİÇİMİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
İbrahim Zeyd GERÇİK

Öğrenci No:
110781002

Danışman:
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI

İstanbul, 2018

YEMİN METNİ

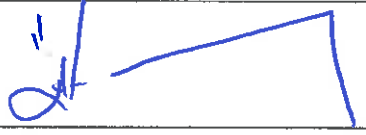
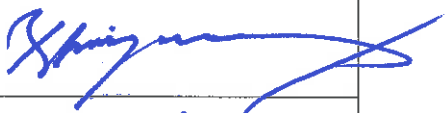
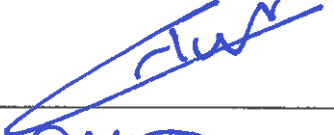
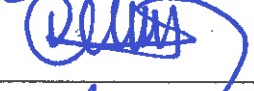
Doktora Tezi olarak sunduğum “Türk Toplumsal Kùltürünün Yöneticilerin Liderlik Biçimi İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12/09/2018



İbrahim Zeyd GERÇİK

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Yönetimi Doktora** öğrencisi **110781002** no'lu **İbrahim Zeyd GERÇİK**'in hazırladığı **"Türk Toplumsal Kültürünün Yöneticilerinin Liderlik Biçimi İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma "** konulu **DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI** Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 07/09/2018 günü saat 16:00'da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**.....'ne OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~yla karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Beykent Üniversitesi) (Danışman)	BASARILI	
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Beykent Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Beykent Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ (Yıldız Teknik Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	
Doç. Dr. Özlem Arzu AZER (İstanbul Esenyurt Üniversitesi) (Üye)	BASARILI	

Adı ve Soyadı : İbrahim Zeyd GERÇİK
Danışmanı : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Türü ve Tarihi : Doktora, 2018
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Kültür, Türk Toplumsal Kültürü, Yöneticilerin Liderlik Biçimleri

ÖZ

TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİLERİN LİDERLİK BİÇİMİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın temel amacı, toplumsal kültürün, yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmanın kuramsal kısmında toplumsal kültür, Türk toplumsal kültürü, Türk toplumsal kültürünün yönetim ve yöneticilerin liderlik tarzlarına etkisi konuları ele alınmıştır. Türk toplumsal kültüründe öne çıkan temel değerlerin tarihi ve toplumsal zemini ele alınmış, değerleri besleyen faktörler açıklanmıştır.

Araştırma kısmında Türk toplumsal kültürünün; toplulukçuluk; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları ve paternalist liderlik davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul ve Ankara illerinde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren 11 kurumdan, tesadüfi olarak seçilen yönetici ve çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. Araştırmaya bankacılık, telekomünikasyon, enerji, uydu haberleşme, havacılık, gıda, tekstil, inşaat, eğitim, hizmet, belediye sektörlerinde çalışan ilk ve orta düzey 413 yönetici ile 413 çalışan toplam 826 kişi katılmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Hipotezlerin testi ve verilerin istatistiki analizi Yapısal Eşitlik Modeliyle yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre: Araştırmaya katılan yöneticilerin ‘belirsizlikten kaçınma’ ve ‘toplulukçuluk’ kültür değerleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Yöneticilerin toplumsal kültürel değerleriyle paternalist liderlik davranışları arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yöneticilerin liderlik tarzının yöneticilerin toplumsal kültürel değerleri ile paternalist liderlik tarzı arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin otokratik liderlik tarzıyla, ‘belirsizlikten kaçınma’ boyutu arasında pozitif, otokratik liderlik tarzıyla paternalist liderlik boyutları arasında pozitif, demokratik liderlik tarzıyla güç mesafesi ve paternalist liderlik davranışları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Name and Surname : İbrahim Zeyd GERÇİK
Supervisor : Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
Degree and Date : pH.D. 2018
Major : Business
Key Words : Culture, Turkish Social Culture, Leadership Styles of Managers

ABSTRACT

A RESEACRH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE OF TURKISH SOCIETY AND LEADERSHIP STYLES OF MANAGERS

The main aim of this thesis is to research the effects of social culture on leadership styles of managers. In the theoretical section; topics related to social culture, Turkish social culture and effects of Turkish social culture on management and leadership styles have been discussed. The historical and social basis of prominent basic values in Turkish social culture are discussed at length and factors fostering the values have been rendered.

In the research section; the interactions and the relations between collectivism, power distance, avoidance from uncertainty and democratic, liberal, autocratic leadership styles of superiors, paternalistic leadership behaviors of Turkish social culture have been explored. Managers and employees of total 11 public institutions and private businesses in Istanbul and Ankara have been assigned randomly as the sample for the research. A total of 826 participants including 413 entry and mid-level managers and 413 employees from banking, telecommunication, energy, satellite communication, aviation, food, textile, construction, education, service industries and municipalities have participated in this research. Three different scales have been utilized as the data collection method. Structural Equation Modelling has been used in hypothesis testing and statistical analysis of data.

According to the findings based on the research conducted: The managers that participated in the research have high level of ‘avoidance from uncertainty’ and ‘collectivism’ cultural values. Significant effects of managers’ leadership style have been found over the relationship of managers’ sociocultural values and paternalistic leadership styles. The results indicate a positive relationship between managers’ autocratic leadership style and ‘avoidance from uncertainty’ dimension, a positive relationship between autocratic leadership style and paternalistic leadership dimension and finally a negative relationship between democratic leadership style and power distance and paternalistic leadership behaviors.

TEŞEKKÜR

Gösterdiği anlayış, rehberlik ve katkılardan dolayı güzel insan, değerli hocam, tez danışmanım Prof. Dr. Ülkü Uzunçarşılı'ya,

Öneri ve görüşleriyle çalışmanın etkinliğini güçlendiren tez izleme komitesi ve tez savunma jürisinde yer alan değerli hocalarım, Prof. Dr. Bahaddin Sinsoysal ve Doç. Dr. Özlem Arzu Azer'e,

Doktora sürecinde beni sürekli teşvik eden ve desteğini her zaman gösteren karşılıklı olarak öğrencilik ve hocalık ilişkisini sürekli yaşadığımız kadim dostum, Dr. Ali Osman Uymaz'a,

Çalışmanın her aşamasında destekleriyle beni motive eden dostlarım Adem Baba ve Muhammed Yıldırım'a,

Üzerimde emeği ve hakkı olan tüm hocalarıma,

Varoluş kaynaklarım, kişiliğimin mimarları, ebeveynlerim annem Aynur ve babam Yüksel Gerçik'e

Tüm doktora sürecinde gösterdiği anlayış, hoşgörü, sabır ve oluşturduğu motive edici sevgi iklimi için hayat yoldaşım, değerli eşim, Neşe'ye,

Çok teşekkür ederim. İsimleri güzellikle, varlıkları iyilikle anılsın.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	ix

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM TOPLUMSAL KÜLTÜR

1.1. Kültürün Özellikleri.....	6
1.2. Kültürün Aktarımı: Sosyalleşme.....	8
1.3. Kültürel Değerler ve Kültürel Değişim.....	10
1.4. Kültürel Boyutlar.....	14
1.4.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları.....	22
1.4.2. GLOBE Araştırmasının Kültürel Boyutları.....	29

İKİNCİ BÖLÜM TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜ

2.1. Türk Kültürünün Temel Özellikleri.....	33
2.1.1. Hofstede'in Araştırmasında Türk Kültürünün Özellikleri.....	37
2.1.2. GLOBE Araştırmasında Türk Kültürünün Özellikleri.....	40
2.2. Türk Kültürünü Biçimlendiren Temel Faktörler.....	43
2.2.1. Bozkır-Göçebe Yaşam Tarzı.....	43
2.2.2. Göç Olgusu.....	48
2.2.3. Sözlü Kültürün Baskınlığı.....	52
2.2.4. Uygarlıklar Arasında Sentez Rolü ve Faydacı Toplumsal Karakter.....	57
2.2.5. Türk Toplumunda Güç Algısı.....	63
2.2.6. Türk Toplumunda Otoriteye İtaat Davranışı.....	68
2.2.7. Grupla Var Olmak: Türklerin Toplulukçu Zihniyeti.....	74
2.2.8. Savaşçı Karakter.....	80
2.2.9. Devletin Kutsallığı Anlayışı.....	84
2.2.10. Toplumun Devlet Baba Algısı.....	90
2.2.11. Toplumsal Güven Düzeyinin Düşüklüğü.....	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR ve YÖNETİM İLİŞKİSİ

3.1. Türk Kültürünün Yönetim Süreçlerine Etkisi.....	103
3.2. Türk Kültürünün Liderlik Davranış ve Uygulamalarına Etkisi.....	108
3.3. Türk Kültürünün Yönetici Davranışlarına Etkisi.....	113
3.4. Yöneticilerin Liderlik Tarzları.....	118
3.4.1. Otokratik Tarz.....	120
3.4.2. Demokratik-Katılımcı Tarz.....	123
3.4.3. Serbesiyetçi Tarz.....	125
3.4.4. Paternalist/Babacan Tarz.....	127

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	130
4.2. Araştırma Modelinin Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	131
4.3. Araştırmanın Modeli.....	150
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	151
4.4.1. Anakütle ve Örneklem.....	151
4.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	152
4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular.....	156
4.5.1. Geçerlilik Güvenilirlik ve Doğrulamalı Faktör Analizleri.....	156
4.5.1.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği.....	156
4.5.1.2. Liderlik Tarzı Ölçeği.....	161
4.5.1.3. Paternalist/Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği.....	165
4.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Testi (Araştırma Modeli Yol Analizi).....	169
4.5.3. Demografik Bulgular.....	179
4.5.4. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi.....	190

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	199
KAYNAKÇA.....	206
EKLER	
Ek-1: Araştırma Ölçekleri.....	230

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Kültürel Boyutlara Yönelik Önemli Araştırmalar.....	17
Tablo 2. GLOBE Araştırmasında Türkiye'nin Kültür Değerleri.....	42
Tablo 3. GLOBE Araştırmasında Türkiye'nin Liderlik Görünümü.....	111
Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	152
Tablo 5. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeğinin Boyutları.....	153
Tablo 6. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Boyutları.....	154
Tablo 7. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeğinin Boyutları.....	155
Tablo 8. T.K. Değerler Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi.....	157
Tablo 9. Kültürel Değerler Açıklanan Varyansları.....	157
Tablo 10. Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Yükleri.....	158
Tablo 11. T.K.D Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri.....	160
Tablo 12. T.K.D.Ö Doğrulamalı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenilirlik.....	160
Tablo 13. Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi.....	161
Tablo 14. Liderlik Tarzı Ölçeği Açıklanan Varyansları.....	161
Tablo 15. Liderlik Tarzı Ölçeği Faktör Yükleri.....	162
Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri.....	164
Tablo 17. L.T.Ö Doğrulamalı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenilirlik.....	164
Tablo 18. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi.....	165
Tablo 19. Babacan Liderlik Tarzı Faktör Yükleri.....	165
Tablo 20. Babacan Liderlik Tarzı Faktör Yükleri.....	166
Tablo 21. B.L.Tarzı Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri.....	168
Tablo 22. B.L.T Doğrulamalı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenilirlik.....	168
Tablo 23. Araştırma Modeli Uygunluk İndeksleri.....	170
Tablo 24. Araştırma Modeli Yol Analizi Regresyon Analizi.....	170
Tablo 25. Araştırma Modeli Yol Analizi Uygunluk İndeksleri.....	172
Tablo 26. Araştırma Modeli Yol Analizi Regresyon Analizi.....	173
Tablo 27. Standardize Edilmiş Regresyon Analizi.....	174
Tablo 28. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Toplam Etkileri.....	178
Tablo 29. Yaş Faktörünün Uygunluk İndeksleri.....	180
Tablo 30. Yaş Faktörü Regresyon Analizi.....	180
Tablo 31. Yaş Faktörü Standart Regresyon Analizi.....	181
Tablo 32. Cinsiyet Faktörü Kadın Regresyon Analizi.....	184
Tablo 33. Cinsiyet Faktörü Kadın Standart Regresyon Analizi.....	185
Tablo 34. Cinsiyet Faktörü Erkek Regresyon Analizi.....	187
Tablo 35. Cinsiyet Faktörü Erkek Standart Regresyon Analizi.....	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	159
Şekil 2. Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	163
Şekil 3. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	167
Şekil 4. Araştırma Modeli 1. Path/Yol Analizi.....	169
Şekil 5. Araştırma Modeli 2. Path/Yol Analizi.....	171
Şekil 6. Yaş Faktörünün Araştırma Modeli Üzerinden Analizi.....	179
Şekil 7. Cinsiyete Göre Kadın ve Erkek Grubunun Karşılaştırılması.....	182
Şekil 8. Araştırma Modeli Üzerinden Kadın Grubunun Karşılaştırılması.....	183
Şekil 9. Cinsiyet Faktörü Erkek Grubunun Karşılaştırılması.....	186
Şekil 10. Eğitim Düzeyine Göre Grupların Karşılaştırılması.....	189

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BLTÖ	: Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği
AVE	: Ortalama Çıkarılan Varyans (Average Variance Extracted)
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comperative Fit Index)
CR	: Kritik Oran Değeri
DDA	: Dünya Değerler Araştırması
GLOBE	: Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırması (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
LTÖ	: Liderlik Tarzı Ölçeği
M.Ö	: Milattan Önce
M.S	: Milattan Sonra
P	: Anlamlılık Düzeyi
SE	: Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları
TAYA	: Türkiye Aile Yapısı Araştırması
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKDÖ	: Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

Kültür; toplumun fiziki ve sosyal çevresine karşı ürettiği bir algılama ve referans çerçevesidir. Toplumsal olarak yönlendirilmiş bir yaşayış tarzı, toplumsal düşüncenin örgütlenmiş ifadesidir.

Kültür; bir toplumda yaşayan insanların çeşitli problemlere karşı ürettikleri çözüm yolları, paylaşılan ve göreceli sürekliliği olan bir anlamlar sistemidir. Bir topluma ait değerleri bünyesinde toplayan yapısıyla uyum, bütünleşme ve sosyal dayanışma aracıdır. Toplumsal koordinasyonu sağlayan kültürel değerler, toplumsal birliği koruma; öğrenme yoluyla yeni nesillere aktararak da toplumsal sürekliliği sağlama işlevini görürler.

Toplumun sürekliliğini sağlayan kültürel değerler; sosyalleşme süreciyle kişilere aktarılır, kişilerin değerleri içselleştirmesi oranında da kişilerin algılama, tutum ve davranışlarına yön verirler. Değerlerin yön verici, biçimlendirici etkisi kendisini yönetim ve liderlik ilişkilerinde de gösterir. Yöneticinin zihin dünyasına sosyalleşme süreciyle yerleşen değerler; yöneticinin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Son yirmi yılda toplumsal kültür ve yönetim üzerine yapılan (Hofstede 1980, Schein 1992, Schwartz 1994, GLOBE 2007, Aycan 1996, Wasti 1997, Paşa 2000, Ersoy ve diğerleri, 2012, Aycan ve diğerleri 2013) birçok araştırma bu olguyu desteklemektedir. Kültürel değerler yöneticilerin karar ve davranışlarına, yöneticilerin astlarına yönelik liderlik davranışları da kurumsal etkinlik ve verimliliğe yön vermektedir.

Kültürel değerlerin Türkiye toplumundaki işlevlerine ilişkin farklı dönemlerde yapılan araştırmalarda (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, Pellegrini ve Scandura 2008, Turan, Durceylan ve Şişman 2005, Batır ve Gürbüz 2016, Çalışkan ve Özkoç 2016) Türkiye toplumu ‘belirsizlikten kaçınma’, ‘toplulukçuluk’ ve ‘güç mesafesi’ kültür boyutlarında yüksek düzeyde puanlar almıştır.

Toplumsal kültürün yöneticilerin liderlik tarzlarını etkileyen rolüne ve Türk kültüründe öne çıkan özelliklere odaklanılarak hazırlanan bu çalışmanın temel amacı; toplumsal kültürün, yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmamızda, Türk toplumsal kültüründe öne çıkan ‘belirsizlikten kaçınma’, ‘toplulukçuluk’ ve ‘güç mesafesi’ temel değerleriyle yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin boyutları ortaya konulmuştur.

Türkiye’de son yirmi yılda kültürün yönetim üzerindeki etkilerine yönelik akademik çalışmalar artmıştır. Bu artışa rağmen yaptığımız akademik literatür taramasında toplumsal kültürün yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkilerine odaklanan araştırma sayısının oldukça az sayıda olduğu görülmüştür. Kültür ve yönetim üzerine odaklanan makale ve tez çalışmalarında, toplumsal kültürel değerlerin tespiti yapılmış fakat bu değerlerin nedenleri üzerinde durulmamış, değerlerin beslendiği tarihi ve toplumsal alt yapıya değinilmemiştir. Söz konusu konuya odaklanma noktasında bu çalışma, özgün ve ilk olma özelliğini taşımaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme yönetimi açısından toplumsal kültür konusu ele alınarak kültürel boyutlar ve bu alanda yapılan temel çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, daha önceki tez ve makale çalışmalarında yeterince üzerinde durulmamış olan kültürel farklılıklarımızın nedenleri işletme yönetimi açısından araştırılmıştır. Bu bağlamda; tarih, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kültürel antropoloji, siyaset sosyolojisi ve yönetim gibi farklı disiplinlerin ve konuya ilişkin saha çalışmalarının katkıları birleştirilerek bütüncü bir yaklaşım sunulmuştur. Bu bölümde, daha önceki çalışmalarda üzerinde yoğunlaşılmayan Türk toplumsal kültüründe öne çıkan temel değerlerin tarihi ve toplumsal zemini ele alınmış, değerleri besleyen faktörler açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, Türk kültürünün yönetim ve liderlik üzerindeki etkileri değerlendirilmiş ve yöneticilerin astlarına ilişkin liderlik tarzları tanıtılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü olan araştırma kısmında, Türk kültürünün yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmamızda Türk toplumsal kültürü bağımsız değişken, yöneticilerin liderlik tarzları ara değişken, astlarına yönetsel ilişkilerinde sergiledikleri babacan liderlik davranışları ise bağımlı değişkendir. Toplam dört ana ve altı alt hipotezle; Türk toplumsal kültürünün; toplulukçuluk; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları ve paternalist-babacan liderlik davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırma kapsamında, İstanbul ve Ankara illerinde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren 11 kurumdan, tesadüfi olarak seçilen yönetici ve çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. Araştırmaya bankacılık, telekomünikasyon, enerji, uydu haberleşme, havacılık, gıda, tekstil, inşaat, eğitim, hizmet, belediye sektörlerinde çalışan ilk ve orta düzey 413 yönetici ile 413 çalışan toplam 826 kişi katılmıştır. Elverişlilik açısından örnekleme yöntemi olarak, ‘kolayda örnekleme’ tercih edilmiştir.

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak; Chelariu ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ‘Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği’, Donald Clark (2008) tarafından geliştirilen ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve Zeynep Aycan (2006) tarafından geliştirilen ‘Paternalist/Babacan Liderlik Ölçeği’ kullanılmıştır. Verilerin istatistiki analizi, Yapısal Eşitlik Modeliyle yapılmıştır.

Bu çalışmayla, Türk kültürünü biçimlendiren faktörler araştırılmış, kültürün yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, Türk kültürünün yönetici tarzları üzerindeki güçlendirici ve zayıflatıcı etkileri gözlenmiş, yöneticilerin uygulamalarında kültürel değerleri sinerjiye dönüştürebilmeleri için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR

Kültür, bir toplumun fiziki ve sosyal çevresine karşı ürettiği, kendi bütünlüğünü yansıtan bir algılama ve davranış çerçevesidir.

Kültür kavramının etimolojik kökü Latince “colere” mastarından gelen “cultura”dan gelmektedir. “Cultura” bakmak, özen göstermek, yüceltmek, ekim yapmak anlamlarını taşımaktadır. İngiliz dilinde kültür kavramı, 1420’li yıllarda tarım ve toprağı işlemek anlamında kullanılırken 1510’dan sonra zihnin, davranışların ve yeteneklerin eğitilmesi, anlamını kazanmaya başlamıştır (Meriç 1986, 38). XVIII. yüzyıl Fransız felsefeci Voltaire eserlerinde kültür kavramını, zihinsel açıdan insan zekâsının oluşumu ve gelişimi anlamında kullanmıştır (Şişman 2011, 1).

Sosyal bir olgu olarak kültüre yönelen ve bu alanda ilk çalışmaları başlatan İngiliz antropolog Edward B. Taylor 1871 yılında kültürü; “toplumda insan tarafından kazanılmış alışkanlıkların bütünü” olarak tanımlamıştır (Journet 2009, 26). Amerikalı antropolog Ruth Benedict, Kültür Örüntüleri adlı çalışmasında kültürü; “her toplumun karşılaştığı sorunlara karşı geliştirdiğı çözümler” olarak ifade etmiştir (Bock 2001, 98). Ona göre her kültür insan yaşantısının belirli yönlerini incelikle işleyerek bir örüntü oluşturmakta ve bu örüntüye göre toplum üyelerini biçimlendirmektedir. Siyaset sosyoloğı Şerif Mardin’e göre kültür; “bir toplumun mevcut örüntüsünü devam ettirmeye yarayan, kısmen esnek fakat normal olarak nispeten yavaş değişen simgeler sistemi”dir (Mardin 1992 b, 106).

Amerikalı yönetim bilimci Edgar Schein’e göre kültür; toplumların içyapılarında bütünleşme ve dış çevrelerine uyum sağlamak için ürettikleri, tarihsel süreçte sınavarak doğru olarak kabul ettikleri çözümlerdir (Schein 2002, 6). Karşılaştırmalı kültür çalışmalarıyla öne çıkan Hollandalı sosyal psikolog Geert Hofstede kültürü; “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak

tanımlar (Hofstede 2001, 21). Son zamanlarda kültür ve liderlik üzerine yapılan en kapsamlı çalışma olan GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) projesinde kültür; “kuşaklar arası geçişi ve sürekliliği sağlayan, toplulukların üyelerinin ortak deneyimlerinden oluşan; paylaşılan güdüler, değerler, inançlar ve kimlikler” olarak ifade edilmiştir (House ve diğerleri 2004, 15).

Kültür bir toplumun gerçekliği yorumlayış tarzı, (Bony 2010, 175) belirli bir toplumun düşüncesinin örgütlenmiş biçimi, (Ergun 2004, 97) toplum üyeleri arasında ortak olan, az veya çok kalıplaşmış düşünüş, duyuş ve davranış biçimleri, bir toplumun yaşayış tarzı, belli bir milletin karakteridir (Meriç 1986, 36, 40).

Kültür tarihsel açıdan sosyal bir miras, psikolojik açıdan, insanın sorunlarını çözmesi ve çevreye uyum sağlaması için gerekli olan toplumsal birikim ve dayanak noktasıdır.

1. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Kültür bir toplumun tarihsel yaşamı sürecinde geliştirdiği ve sosyalleşme süreçleriyle yeni nesillere aktardığı tarihsel birikim ve toplumsal hafızadır.

Bu tarihsel birikim, toplumun sorunlar karşısında ürettiği, insanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan; değerler, davranışlar ve araçlardır (Turan 2014, 24-26). Toplumun zihninde birleştirici bir anlam dünyası oluşturan bu değer, davranış ve yöntemler o toplumun tarihi deneyimleriyle sınanmış ve geçerliliği kabul edilmiş olan çözüm yollarıdır.

Kültür insanların, çevrelerindeki olay, olgu ve davranışları algılama, anlamlandırma ve değerlendirmede kullandığı bir referans çerçevesidir (Şişman 2011, 10-14). Kültür; zihinsel açıdan öğrenilmiş alışkanlık ve düşünceler bütünü, işlevsel açıdan insanın yaşadığı çevreye uyumu sırasında karşılaştığı problemleri çözme biçimi, davranışsal açıdan, hayatta öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamı, normatif açıdan, insanların hareketlerine yön veren idealler, değerler ve kurallar toplamı, tarihsel açıdan, gelecek kuşaklara aktarılan sosyal mirastır.

Kültür insanın içinde doğduğu topluma uyum sağlamasını, onunla bütünleşmesini sağlar (Goldbach, Dragomir ve Barbat 2014, 191). İnsanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan anlam dünyasını ona verir. İhtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli olan davranış ve ilişki biçimlerini ona öğretir.

Kültür, hayatın ilk dönemlerinde öğrenme yoluyla kazanılan, kişilerin olaylar karşısındaki tepkilerini yönlendiren, zihinsel programlar kümesidir (Shore ve Cross 2005, 57). Kültür bir toplumda insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyal bir mekanizmadır (Demirel ve Kışman 2014, 691). Bu mekanizma hem kişilerin davranışlarını düzenler hem de davranışların kabul sınırlarını belirler (Turhan 1994, 40).

Kültür, kişinin neyi algılayacağını, onu nasıl yorumlayacağını ve alınan mesajlara nasıl yanıt vereceğini belirler (Kartarı 2014, 139). Kişinin düşünce biçimini etkileyerek gerçeği şekillendirmesini sağlar. Örneğin Türkiye’de, “vatan”, “bayrak”, “cengâverlik”,

“cesaret” kavramları insanların davranışlarına yön veren kültürel unsurlardır (Mardin 1992 b, 101).

İnsanın anadilini öğrenmesi bir kültürün benimsenmesidir. Dil kültürü kuran, birleştiren, taşıyan ve geliştiren unsurdur. İnsanın konuştuğu dile hâkimiyeti arttıkça kültürel derinliği de artar. Ortak bir dil; ortak bir kültür, ortak bir anlayış demektir (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000, 3). Kültür, insanların kimlik algısının oluşmasını sağlayan temel faktörlerdendir (Say 1998, 67). Kültür birliği insanların yaşadıkları topluma aidiyet duymalarını güçlendirir.

Her kültür insana farklı bir dünya görüşü verir. Kültür insanlara dünyayı nasıl algılayacaklarına ilişkin; bir model, bir harita, bir program sunar. Hangi olaylara nasıl tepki vereceğimizi biçimlendirir, önceden kurgular. Örneğin bir Japon’un dünyayı içinde bulunduğu “dikey” grup açısından, bir İngiliz’in ise içinde bulunduğu sosyal sınıf açısından değerlendirmesi yüksek ihtimaldir (Mardin 1992 b, 105). Farklı toplumlarda insan olmanın doğasından kaynaklanan birçok ortak özellikler olmakla birlikte, bunların uygulanmasında toplumdan topluma değişen birçok farklılıklar vardır. Bunun nedeni toplumların birbirlerinden farklı koşullar içinde oluşmuş olmalarıdır. Her toplum kendi fiziksel, ekonomik, tarihi ve inanç koşulları içinde dünyayı tanımlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da her bir kültür diğerinden farklı olan “dünyayı algılama haritaları ve programları” üretmektedir. Bu nedenle ortak bir kültürel çevreden gelen kişilerin; paylaştığı yaşam ortamları, mekânlar, kavramlar, yöntemler ve araçlar olayları değerlendirmede kullandıkları zihinsel haritalarda benzerlikler oluşmasına neden olmaktadır (İnceoğlu 2004, 93).

Kültür insanların birbirleriyle ve doğayla etkileşimi içinde oluşur. Sosyal öğrenme yoluyla kazanılır. Toplum üyeleri arasında paylaşılır ve yeni nesillere aktararak toplumun sürekliliğini sağlar (Şişman 2011, 3). Toplumsal kültürün öne çıkan üç temel özelliği; bir grup tarafından paylaşılması, nesilden nesile aktarılması ve insan davranışlarına yön vermesidir (Aycan 1998, 22). Bununla birlikte, toplumlar kültürel açıdan homojen bir özellik göstermezler. Toplumu oluşturan kişiler kültürü kendi sosyal

evrelerine, psikolojik ve bilişsel durumlarına göre içselleştirirler (Kartarı 2014, 228). İnsanların ğrenme yoluyla kişiliklerine aktardıkları kültür, onların tutum ve davranışlarına yansıyarak başkaları tarafından algılanır duruma gelir. Kültür kendi içinde bir bütünlük gösterse de sınıfsal farklılaşmalar, ekonomik durum, coğrafi ve fiziki evre gibi değişkenlere göre doğal olarak alt kültürler oluşur (Vurucu 2015, 41). Kültüre bütünlük kazandıran bu alt kültürler arasında ortak değerlerin birleştirici ve yönlendirici gücüdür.

Her kültürün tarihsel kökleri vardır. Bir kültürün tarihsel gelişimi bilinmeden o kültürün anlaşılması zordur. Kültür törenlerle, sembollerle sürekli beslenir ve paylaşılır. Toplumun varlığını sürdürme amacı karşısında kültür kendini yeniler.

2. KÜLTÜRÜN AKTARIMI: SOSYALLEŞME

Sosyalleşme kültürün içselleştirilmesi sürecidir. Bir topluma uyum göstermek için kişinin takip etmesi gerekli olan “değerler sistemi”nin eğitim ve grup ilişkileriyle aktarılmasıdır.

Sosyalleşme her toplumun kendi kültürünün, kendi üyelerinden istediği asgari müştereklere, kişinin uyum sağlama sürecidir (Bilgiseven 1995, 41-42). Değişmeyen “asgari müşterekler” bir toplumun kimliğinin temelinde yer alan ana bölümdür. Örneğin bir ülkede zengin ve fakir her kişi kendi ekonomik imkânları ölçüsünde misafire önem veriyorsa bu özellik, yaygın şahsiyet tipinin değişmeyen bir özelliği olarak değerlendirilebilir.

Toplumda hayati gereksinimlerin karşılanması için geliştirilen ve bir işlevle birleşmiş olan davranış biçimleri kültür kalıplarını oluştururlar. Çocuk yetiştirme uygulamaları, iş, ticaret, siyaset yöntemleri, dinsel törenler, yeme-içme biçimleri kültürel kalıplar olarak toplumdan topluma farklılık gösterir (Tezcan 1997, 16, 90). Kültür kalıplarının aktarılması birincil ve ikincil kurumlar tarafından gerçekleşir. Birincil kurum olan aile; beslenme, çocuk bakımı, sevgi aktarımı ve eğitim yöntemleriyle çocuğun sosyalleşmesini etkileyen kültür kalıplarını ve değerleri aktaran temel unsurdur. İkincil olan din, ahlak, devlet, hukuk gibi kurumlar ise kişilerin toplum içindeki davranış yönlerini ve sınırlarını belirlerler. Birincil kurumlar kişilik biçimine etki ederken, kişilik yapısı ikincil kurumlarda dışa vurur. Kültürel davranış kalıpları o kültürün bütün üyeleri tarafından eşit olarak benimsenmeyebilir veya uygulamada farklılıklar olabilir (Kartarı 2014, 146).

Bir kişinin sosyalleşmesi, sosyalleşmenin içinde gerçekleştiği kültüre bağımlıdır. Sosyalleşmeyle birlikte kültür; kişiye eklenmiş, onun kimliğinden ayrılmayan bir parça olmuş olur (Journet 2009, 25). Kültür olgusunun yaptığı görev, toplumun sürekliliği için bir “endoktrinasyon” dur (Ülsever 2005 b, 100). Kişiye toplumun değer ve düşüncelerinin aşılması, bir dünya görüşünün benimsetilmesidir. Dil öğrenme süreci; bir telkin, alıştırma ve değer aktarım sürecidir. Çocuk dilini öğrenirken bir yaşam biçimine bir

kültüre de kabul edilmektedir (Göka 2008, 47). Çocuklar, ilk yaşlarından itibaren ebeveynlerinin aktardığı masallar, hik yeler, şiirler, oynadıkları oyunlar yoluyla kültürü içselleştirmeye başlarlar. Bu içselleştirme, zorlama yoluyla değil sosyal ilişkiler içinde kendiliğinden oluştuğu için değişime dirençlidir.

Kişilerin hayatlarının ilk yıllarında kazandığı ve gelenek, tören ve sembollerle bezenen “toplumsal değerler sistemi” kişilerin olaylar karşısında benzer tepkiler vermesini sağlar. Bu durum toplumsal bütünlük ve sürekliliğe katkı yaptığı gibi aynı zamanda kültüre etki eden egemen g  lerin istekleri doğrultusunda toplumun yönlendirilmesini de sağlar.

3. KÜLTÜREL DEĞERLER ve KÜLTÜREL DEĞİŞİM

Değerler insan ilişkilerine yön veren önceliklerdir. Bir toplumda öne çıkan değerler toplum üyelerinin hayatı tanımlamada nelere odaklandığını gösterir. Değer; herhangi bir grup veya toplum tarafından önemsenen, kabul edilen, paylaşılan diğerlerine göre tercih edilen inanç, fikir, duygu, sembol ve davranışlardır.

Kültürel değerler; bir toplumdaki ideal düşünme ve davranma biçimlerini belirler, toplumsal rollerin seçilmesi ve yerine getirilmesine rehberlik ederler. Değerler, kişilerin yönelim ve kararlarında pusula işlevi görür kişilere amaç ve yön tayin ederler (Tezcan 1997, 121-122). Kültürel değerler, kişilerin grup ve toplum üyelerinden ne bekleyebileceğini ve kendisinden ne beklendiğini bilmesini, toplumsal denetim ve dayanışmanın gerçekleşmesini sağlarlar.

Kültürel değerler, kişilerin düşünce ve davranışlarında belirleyici rol oynarlar. İnsanlar içselleştirdikleri kültürel değerleri söz ve davranışlarıyla dışa yansıtırlar (Barutçugil 2011, 34). Kültürün özünü oluşturan değerler ve inançlar değişim noktasında göreceli olarak sabit, kararlılardır (Dankova ve Droppa 2015, 16). Toplumsal kültürel değer sistemleri, zaman karşısında istikrarlı bir bütünlük ve süreklilik gösterirler (Soares, Farhangmehr ve Shoham 2007, 281). Nesilden nesile aktarılarak, inanılmaz derecede uzun süre ayakta kalabilirler.

Kültür değişimi ile kültür elemanlarının aktarılması ayrı süreçlerdir. Kültürleşme, bir kültürü belirleyen temel değerler sisteminde değişiklik demektir. Kültür değişiminde bir toplumun tam kültürleşmesi, yani başka bir kültüre tam “benzeşme” mümkün değildir (İnalcık 2014, 226, 185). İnanç sistemi kültürleşmenin, belli bir kültüre tâbi olmanın en güçlü aracıdır. Bunun nedeni tarih boyunca dinin, insana ve topluma bir yaşam ve davranış çerçevesi çizmiş olmasıdır. Yalnız toplumlar benimsedikleri dini değer ve inançları toplumsal kültürlerine göre biçimlendirerek yeni bir sentez oluştururlar.

İnsanın aynı anda iki farklı kültürel değer sistemi benimsemesi mümkün değildir. Farklı bir kültür içinde yaşamak o kültürün değerler sisteminin kabulünü gerektirmez.

Böyle bir durumda insanın kültüre değil topluluğa uyumu söz konusudur (Vurucu 2015, 38). Sürekli yaşanacak bir kültürel çevreye giriş döneminde bile iki farklı değerler sistemi aynı anda benimsenemez. İnsanın kendi kültürü dışındaki bir kültürü, bütün unsurlarıyla içselleştirerek edinmesi süreci, kendi kimliğine ve kültürüne yabancılaşma, diğer kültür içinde erime, asimile olma sürecidir.

Kültürel yayılma kuramına göre farklı toplumlar birbirine benzeyen kültürel öğelerin görülmesinin nedeni, bir kültürden ötekine geçen öğelerin o toplumda yaygınlaşıp tutunmalarıdır. Bu kurama göre insanlar icat etmek ve yeni şeyler geliştirmekten çok güvendiği mevcudu koruma eğilimindedirler. Zorunlu olan durumlarda ise yabancı veya yeni olanı taklit etmektedirler.

Bir toplumun yabancı bir kültür unsurunu almasında, onun kıymetinden çok ona sahip olan topluma duyulan hayranlık, o toplumun sahip olduğu saygınlık ağırlıklı bir faktördür. Bir toplumun diğer bir kültürün öğelerini almasında temel etkenler; savunma ihtiyacı, taklit, itibar ve egzotizm yani yabancı kültüre yönelik merak ve hayranlık gibi sosyo-psikolojik faktörlerdir (İnalçık 2014, 228-229). Sosyal etkileşimi sağlayan ticaret, ticarete açık liman şehirleri, iki kültür arasındaki aracı grupların varlığı, sürgün, göç, din değiştirme veya yabancı uzman istihdamı gibi faktörler de kültürel öğelerin aktarımında taşıyıcı rol yüklenmektedirler.

Yabancı bir kültür unsurunun alınmasında, yeni unsurun kazandıracağı fayda, itibar ve mevcut sistemle uyuşması gibi faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Yabancı bir kültür unsurunun benimsenmesinin temel şartı, aynı ihtiyacı temin eden eski unsurdan her bakımdan daha elverişli ve daha üstün olmasıdır (Turhan 1994, 54-59). Yabancı yeni kültür unsuru, yerel kültür unsurunun fonksiyonlarından yalnız bir kısmını yerine getiriyorsa, bunun sonucunda hem yerel hem yabancı kültür unsurları toplumda birlikte var olmakta, eski ile yeni yan yana yaşamaktadır. Yeni bir kültür unsurunun toplum içinde yayılmasına etki eden önemli unsurlar; fayda temini, itibar kazanma, yenilik arzusu ve yeni unsurun mevcut kültür sistemine uymasıdır.

Toplumun varlığını sürdürmek için kendini savunma ihtiyacı, kültür değişiminde özel bir önem taşır. Tarihçi Halil İnalcık'a göre, bir toplum kendi varlığının tehdit edildiğini görünce, düşmanının kültür ve teknolojik unsurlarını alma konusunda daha az tereddüt göstermektedir (İnalcık 2014, 229). Türk modernleşmesinin başlangıç noktası da devletin kendini Batı dünyası karşısında savunmak için onun askeri teknolojisine sahip olmak istemesidir.

Serbest kültür değişimleri, toplumların diğer toplumlarla kurduğu ekonomik ve siyasi ilişkiler sonucunda herhangi iç veya dış zorlama olmaksızın, kültürde yaşanan doğal değişimlerdir. Zorunlu kültür değişimleri, istila veya sömürgeleştirme gibi dıştan gelen zorlamayla ya da ülkedeki siyasal iktidarların devlet gücünü kullanarak otoriter baskıcı yöntemlerle yaptıkları kültür değişimleridir (Turan 2014, 29-30).

Yönetim biliminde kültürel değişimde öne çıkan görüşler; kültürel benzeşme, kültürel farklılaşma ve melez kültürler görüşleridir. Kültürel değişimde kültürel benzeşme düşüncesini savunanlar; ülkeler sanayileştikçe, sanayileşen ülke yöneticilerinin değer sistemlerinin de ağırlıklı olarak Batılı ülkelerin değerleriyle benzerlik göstereceğini ileri sürmektedirler (Tüz ve Altıntaş 2009, 25). Bird ve Stevens'a (2003) göre kapitalizmin küreselleşmesi, uluslararası ticaretin sürekli büyümesi, internetin ve sosyal ağların yayılması, turizmin dünya ölçeğinde büyümesi ve göç gibi faktörler kültürel benzeşmeyi hızlandırmaktadır.

Kültürel ayrışma ve farklılık görüşünü benimseyenlere göre, yönetsel değer ve davranışların şekillenmesinde ana unsur kullanılan teknoloji ve sanayileşme değil ulusal kültürdür. Mooij ve Hofstede göre (2002) ülkeler sanayileşmeye rağmen kendi toplumsal değerlerini koruyarak, farklı yaşam biçimleri, davranışlar ve tüketim alışkanlıkları göstermektedirler.

Reisinger ve Crotts'a göre (2010) internet, küreselleşen ticaret, teknolojik ürünler, kültürler arası evlilikler ve göçler melez kültürel yapıların oluşmasını beslemektedir. Hibrid-melez kültürel yapılar, batılı küresel değerlerle yerel kültürlerin karışımı sonucunda oluşmaktadır (Ladhari, Souiden ve Choi 2015, 237). Küreselleşmeye bağlı

olarak ekonomik sistemler, ulusal kùltürleri etkilemekte ve sonucunda melez kùltürel kimliklerin ve değır sistemlerinin yaratılmasına katkıda bulunmaktadır.

Son yüzyıl içindeki Batı düşüncesinin egemenliğı ve Kapitalist sistemin küreselleşmesi toplumlar arasında benzeşmeler doğursa da toplumların yüzlerce yıl içinde oluşmuş olan zihinsel birikim ve değırleri geniş kùltürel farklılıklar oluşturmaya devam etmektedir. Bu kùltürel farklılıklar tüketim, siyaset, yönetim, eğitim gibi birçok toplumsal alanda toplumların birbirlerinden farklı cevaplar vermesine ve davranışlar göstermesine neden olmaktadır.

4. KÜLTÜREL BOYUTLAR

Kültürel farklılıklar ve kültürel boyutlar üzerine saha çalışmaları II. Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmıştır. Ülkeler arası teknolojik rekabet, sermayenin küreselleşmesi, uluslararası şirketlerin yeni ülke pazarlarına girişi, geliştirilen ürünlere yeni pazar arayışları gibi faktörler işletme yönetiminde kültürel boyutlara yönelik çalışmaları hızlandırmıştır.

İşletme yönetiminde bu alana ilişkin çalışmaları besleyecek ilk örnekler sosyolog ve antropologlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Amerikalı sosyologlar Talcott Parsons ve Edward Shils 1951'de kültürel farklılıkları anlamaya yönelik bir dizi çalışmalar yapmışlardır (Doğan 2015, 43). Bu çalışmalarının sonucunda kültürel analiz için; iki seçenekli beş kültürel boyut önermişlerdir. Bu boyutlar; duygusallık/duygusal tarafsızlık, öz yönelim/kolektif yönelim, evrensellik/kısmilik, yakıştırma/kazanma, spesifik olma/dağınık olma şeklinde düzenlenmiştir.

Amerikalı antropologlar Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck 1961 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin güney batı bölgesinde yaşayan farklı etnik, kültür ve inanç özellikleri gösteren beş grup üzerinde bir saha çalışması gerçekleştirmişlerdir (Hills 2002, 3-6). Gözlem ve görüşme yöntemiyle yapılan saha çalışmasında farklı kültür gruplarındaki insanlara; insan doğası, insan ilişkileri, çevre, çalışma ve zaman algısı konularında geliştirdikleri soruları sormuşlardır. Kluckhohn ve Strodtbeck bu sorulara aldıkları cevapları gruplayarak kültürel yapıları analiz etmek ve kültürel yapılardaki farklılıkları anlamak için beş boyut geliştirdiler. Yaptıkları bu çalışmayla; insan doğası, doğal çevreyle olan ilişki, zaman algısı, çalışmaya yönelim biçimi ve hiyerarşik konumlarına göre insan ilişkileri çerçevesinde geliştirdikleri beş boyut kültürlerin analizinde yeni bir kültürel sınıflandırma modelini oluşturdu. Kluckhohn ve Strodtbeck'in geliştirdiği boyutlar, kültürün yönetim üzerindeki etkilerinin görülmesine de önemli bir katkı sağladı.

İnsanın doğası boyutu; bir toplumdaki insanların kültürel yöneliş olarak insanın doğasını iyi, iyi ve kötü, kötü biçiminde tanımlamalarıdır. İnsanın doğasını iyi olarak

tanımlayan toplumlarda insan ilişkilerinde birbirine güven daha fazla öne çıkar. “Kötü” inancından yola çıkan kültürlerde insana daha çok kuşku ve güvensizlikle yaklaşılır (Sargut 2015, 68-70). Örneğin Japon kültüründe insan doğası iyi, Anglosakson kültüründe ise iyi-kötü karışımı olarak değerlendirilmektedir.

Doğayla olan ilişki boyutu; toplumsal kültürde insanın doğayla ilişkisinde ortaya çıkan üç eğilimi, ahenk, egemen olma ve teslimiyeti ifade eder. Anglosakson kültüründe insanlar kendilerini doğa üzerinde egemen olarak görürlerken, Japon kültüründe doğayla ahenk içinde yaşamak daha önemlidir.

İnsanlarla ilişkiler boyutu; kültürün hiyerarşik gruplar, bireyler ve yatay olarak genişletilmiş gruplar biçiminde ilişkileri nasıl yapılandırıldığını yansıtır. Örneğin Kuzey Avrupa ülke kültürlerinde bireyin çıkarı grup düşüncesinin önünde algılanırken, Uzak Doğu ülke kültürlerinde bireyler çıkarlarını grubun gerisinde tutarlar.

Öncelikli çalışma-aktivite biçimi boyutu, kültürün insan aktivitelerinde denetim, eylem, var olma eğilimlerinden hangisine ağırlık verdiğini yansıtır. Örneğin, Amerikalılarda genel eğilim eylemden-yapmaktan yanayken, Japonlarda genel eğilim denetimden yanadır. İnsanlar kendi arzularını denetleyip bütünün amaçları doğrultusunda çalışmaya daha çok odaklanırlar.

Zamana ilişkin boyut, zamana ilişkin yönelimi, kültürün insanları daha çok, gelecek, şimdi ve geçmiş hangi zaman boyutlarına odakladığını göstermektedir. Geleceğe dönük kültürlerde planlar daha çok gelecekte getireceği yararlar çerçevesinde değerlendirilir. Japonlar toplulukçu ve Amerikan toplumu daha bireysel olmakla birlikte zaman yöneliminde her iki toplumun da daha fazla geleceğe dönük oldukları söylenebilir.

Tablo 1. Kültürel Boyutlara Yönelik Önemli Araştırmalar

Yazar	Kültürel Boyutlar
Parsons ve Shils (1951)	Duygulanım; öze yönelim-kolektif yönelim; evrensellik - bağımsızlık; atıf - başarı; özgünlük-yaygınlık
Inkeles ve Levinson (1954)	Öz kavramı çatışmalarla başa çıkma yolları, Otorite bağıntısı
Kluckhohn ve Strodtbeck (1973)	İnsan doğası yönelimi; insan çevresi yönelimi; zaman yönelimi; etkinlik yönelimi; ilişkisel yönelim
Hall (1976)	Yüksek bağlam-içerik/düşük bağlam-içerik
Hofstede (1976)	Güç aralığı; bireycilik-toplulukçuluk; erillik-dişilik; belirsizlikten sakınma;
Adler (1983)	İnsan aktivitesi; alan; zaman; insan doğası; doğa ile ilişki; insani ilişkiler
Hall (1983)	Bilgi düzeyi; kişisel alan vs. fiziksel alan; zaman; bilgi akışı; dil
Riddle (1986)	Başarı yönelimi; zaman yönelimi; etkinlik yönelimi; ilişkisel yönelim
Doffman ve Howell (1988)	Babacılık
Gudykunst ve Ting-Toomey (1988)	Doğrudan-dolaylı; ayrıntılı-özlü; kişisel- içeriksel; araçsal-etkisel
Clark (1990)	Öz ile ilişkiler; otorite ile ilişkiler; risk ile ilişkiler
Stewart ve Bennett (1991)	Etkinlik şekilleri; resmi sosyal ilişkiler-gayri resmi sosyal ilişkiler; öz algı-dünya algısı
Schein (1992)	İnsani ilişkilerin doğası; insani etkinliklerin doğası; çevre ile ilişkilerin doğası; gerçeklik ve dürüstlük doğası; alan doğası
Schwartz (1992)	Güç; başarı; hedonizm; harekete geçme; kendi kendini yönetme; evrensellik
Schwartz (1994)	Hayırseverlik; gelenek; uyum; güvenlik
Keillor vd. (1996)	Ulusal kimlik: ulusal kalıtım, kültürel homojenlik, inanç sistemi, tüketici etnosentrizmi
Triandis (1995)	Bireysellik vs. toplulukçuluk
Smith vd. (1996)	Sadık ilişki-faydacı ilişki; muhafazakârlık-eşitlikçilik
Trompenaars ve Hampden-Turner (1997)	Evrensellik-çıkarıcılık; toplulukçuluk-bireysellik; nötral-duygusal; etkisizleştirme-özel kültürler; başarı-atıf; insan-zaman ilişkisi-insan-doğa ilişkisi
Trandis ve Gelfand (1998)	Yatay/dikey
Hofstede (2001)	Güç aralığı; bireycilik vs. toplulukçuluk; erillik vs. dişilik; belirsizlikten sakınma; uzun/kısa dönem yönelimi
Steenkamp (2001)	Otonomi; eşitlikçilik; egemenlik; belirsizlikten sakınma

Kaynak: (Hofstede, 2001; Hofstede vd., 2010; Lee, 2008; Soares vd, 2007; Zhang vd., 2008'den aktaran Dörtüol 2012, 22)

Amerikalı antropolog Edward T. Hall, 1976 yılında yayınladığı ‘Kültürün Ötesinde’, isimli toplumsal kültürleri analiz eden çalışmasında iletişim biçimini odak noktası olarak almıştır. Hall kültürleri, o kültürde öne çıkan iletişim şekline göre düşük ve yüksek bağlamlı kültürler olarak ikiye ayırmıştır (Doğan 2015, 43). Hall, bilginin dolaylı aktığı, daha çok örtülü iletinin sunulduğu toplumları “yüksek bağlamlı kültürler”, iletilerin daha çok doğrudan ve açık sunulduğu toplumları “düşük bağlamlı kültürler” olarak tanımlamıştır.

Hall’ın yüksek ve düşük bağlamlı kültür tanımı, kişilerin ve toplumların bilgi birikimini nasıl aradıklarına ilişkin bir çerçeve sunmaktadır (Tüz ve Altıntaş 2009, 21). Hall’a göre kültürün temel fonksiyonlarından biri insanın iletişim esnasında dış uyarıcıları nasıl algılayacağını ve nasıl yorumlayacağını belirlemede seçici, referans görev yüklenmesidir. Yani kültür insanın dış uyarıcılar arasında öncelikleri belirleyerek seçmesine ve değerlendirmesine bir filtre görevi görmektedir. Bağlam, iletişimin oluştuğu bu bütünlüğü, şartları ve durumu ifade etmektedir.

Yüksek bağlamlı kültürlerde kişiler arası ilişkiler, daha çok duygusal değerlendirmelere ve ilişki kurulan bireyin kişiliğine yönelik ilişkiler olma eğilimindedir. Kişiler arasındaki bağlar göreceli olarak güçlü olduğundan, kişisel çıkarlar genellikle kişilerarası ilişkilerin sürmesi uğruna feda edilir. Kişiler kurumsal yapılardan çok, kişilere daha fazla güvenirlir. Sözsüz iletişim bu kültürlerde daha çok kullanılır ve mesajın okunmasında sözsüz iletişime düşük bağlamlı kültürlerden daha çok güvenilir (Kartarı 2014, 187). İletişim kişilerin yaş, toplumsal statü, zenginlik ve şöhretlerine göre biçimlendirilir. Bu kültürlerde kişilerin söylemedikleri söylediklerinden daha önemli olabilir (Robbins ve Judge, 2013, 363). Gerçekte söylenmek istenen ile söylenenler her zaman örtüşmeyebilir. Alıcı sadece kelimelere değil, ne söylenmek istendiğini farklı bağlamlara bakarak (geçmiş tecrübeler, ses tonu, yüz ifadesi, imalar vb.) anlamaya çalışır (Gencer 2011, 197). Çin, Japonya, Kore, Vietnam gibi Uzak Doğu ülkelerinde ve Türkiye, Yunanistan, İtalya, Mısır gibi Akdeniz ülkelerinde yüksek bağlamlı kültür daha fazla gözlemlenmektedir.

Düşük bağlamlı kültürlerde kişiler daha çok aralarındaki ilişkinin işlevselliğini öne alır, her ilişkiyi kendi koşullarında değerlendirirler. Kişiler mevcut ilişkiden hoşnut değilse, ilişkiden daha kolay ayrılabilirler. Bu kültürlerde yöneticiler iletişimlerinde açık ve kesin konuşmakta, doğrudan ifadelere önem vermektedirler. Astlarına emir vermek yerine öneri vermeye eğilimli olmaktadırlar. Kuzey Amerika orta ve kuzey Avrupa ülkelerinde düşük bağlamlı kültürel yapı daha fazla gözlenmektedir (Robbins ve Judge, 2013, 364).

Amerikalı psikolog Harry Triandis 1995 yılında yayınladığı ‘Bireycilik ve Toplulukçuluk’ adlı çalışmasında, kültürel değerlendirmelerde temel bir boyut olan bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarına kendi içinde yatay ve dikey olmak üzere yeni bir sınıflama sunmuştur. Bu değerlendirmede yatay ilişkilerdeki eşitliğe, dikey ise hiyerarşiye vurgu yapmaktadır (Ladhari, Souiden ve Choi 2015, 238).

Yatay bireycilik boyutu, bireyin gruplardan farklı ve bağımsız olmasını özellikle kendi kendine yönelimini yansıtmaktadır.

Dikey bireycilik boyutu, kültürün kişiyi farklı ve seçkin olmaya, insanlar arasında rekabete ve ilişkilerde güce dayalı bir hiyerarşiye yönlendirmesini yansıtmaktadır. Dikey bireycilik, hedonizm ve kişisel başarıya yönelimdir.

Yatay toplulukçuluk boyutu, kültürün kişileri diğerleriyle eşitlik duygusuna, başkalarıyla birlikte ortak hedefleri gerçekleştirmeye ve karşılıklı bağımlılığa yönlendirmesidir. Bu boyut ortak özelliklere, benzerliğe odaklanır. Kültürün kişiyi toplum içindeki ilişkilerde yardımlaşmaya, iyiliğe ve insanı korumaya yönlendirmesidir.

Dikey toplulukçuluk boyutu, güvenlik, uyum, muhafazakârlık değerleriyle yakından ilişkilidir. Kültürün bireyi; grup yararına kendi çıkarlarından vazgeçmeye, grup içi bütünlük ve uyuma, organize edilmiş hiyerarşik güç ve otorite ilişkilerine ve diğerlerine karşı kendi grup üyelerini korumaya yönlendirmesidir.

Amerikalı yönetim bilimciler Fons Trompenaars ve Charles Hampden-Turner 1997 tarihinde yayınlanan ‘Kültür Dalgalarını Sürme’ adlı çalışmalarında kültürel farklılıkların analizi için yeni bir model sundular. Kırk ülkeden 46 bin yöneticinin katıldığı araştırma on yılda tamamlandı. Trompenaars ve Hampden-Turner’in çalışması kırk ülkenin kültürel farklılıklarını yedi kültürel boyut üzerinden değerlendiriyordu: 1- Evrensel ve ayrıcalıklı 2- Bireyci ve toplulukçu 3- Özel ve yaygın 4- Nötr ve duygusal 5- Başarı ve atıf 6- Sıralı zaman-senkronik zaman 7- İç yönelim ve dış yönelim. Trompenaars ve Hampden-Turner’in çalışmalarında diğer çalışmalarda fazla vurgulanmayan yeni olan boyutlar evrensel-ayrıcalıklı ve özel-yaygın boyutlarıydı.

Evrensellik boyutu ilişkilerde kurallara, analitik düşünmeye ve yazılı kültüre yoğunlaşır. Yasalar ve kurallar herkes için geçerlidir. Sistemin korunması ve gelişimi kurallara uyulmasına bağlıdır. Evrenselcilikte, davranışların düzenlenmesi ve denetiminde, ilkeler, kurallar ve sistemler ön plandadır. Kişiler ya da koşullara göre ilke ve kuralların esnetilmesine izin verilmez.

Ayrıcalıklık boyutunda ise; istisnai ve bağlayıcı ilişkilere, durumlara verilen öneme göre kurallar esnetilebilir yeniden biçimlendirilebilir. İlişkiler kuralların, sistemsel bütünlük ve işleyişin önüne geçebilir (T. Bozkurt 2000, 126-127). Kurallar durumlara ve kişilerin statülerine göre yeniden değerlendirilir ve ona göre davranılır (Sümer 2000, 81).

Özel boyutta kişiler, ilişki ve çalışmalarında dikkatlerini ilişkiye veya işe yöneltirler. İlgilerini tek boyuta yani ilgili kişiye veya işe odaklarlar. Yaygın boyutun öne çıktığı kültürlerde kişiler ilgilerini aynı anda birden fazla işe ve role yayarlar. Kişiler birbirinden çok farklı konularda görev alabilir bir kişiyle iletişimi esnasında başka kişilerle iletişime geçebilirler. Özel boyutta kişinin statüsü daha çok sahip olduğu yetkinliklerin, başarısının, ürettiklerinin bir sonucudur. Yani kişiler bulundukları statüyü hak ederler, kazanırlar. Özel boyutta statü verilmiş olan değil kazanılmış olan bir değerdir.

Yaygın boyutun görüldüğü kültürlerde insanların çalışma ve özel hayatları birbirinden tam olarak ayrılmaz. Kişiler kamusal alandaki rollerini, özel yaşam alanlarında da sürdürürler. Kişinin sahip olduğu statüye ve unvana resmi ilişkilerin dışında da saygı

gösterilmesi beklenir (Harris ve Carr 2008, 106). Yaygın boyutta statü, toplum içinde insanların ne yaptıklarından çok ne olduklarına bakılarak verilir. Yani kişinin yetkinlik, liyakat ve başarılarından ziyade ilişki ağlarına, kimlerden olduğuna, cinsiyet, sadakat gibi faktörlere bakılarak kendisine statü verilir (T. Bozkurt 2000, 128). Toplumsal statü kazanımla elde edilen değil, otorite ve güç kaynakları tarafından verilen bir değerdir.

Kişinin ne yaptığından çok ne olduğuna önem verilen kültürlerde, statü edinmenin liyakat ve başarı göstermekten geçmediğine ilişkin inanç; ekip çalışması ve yenilikçi düşüncüyü olumsuz yönde etkiler. Ülke genelinde yenilikçi süreçleri ve kalkınmayı zayıflatır.

Yaygın boyutun olduğu kültürlerde kişiler arası ilişkiler yapılandırılmıştır. Kişiler genellikle iletişim kanallarını günlük zamanın tümünde açık tutmak durumundadırlar. Bu kültürde yöneticiler iş dışı saatlerde de astlarını arayarak görevler verebilirler. Genellikle kişiler yalnız kalmaktan hoşlanmaz, aynı anda birçok kişiyle etkileşim içine girerler (Tüz ve Altıntaş 2009, 22). Bu kültürlerdeki kişiler, pek çok işle ilgilenmelerine rağmen planlama, zaman çizelgeleri ve dakiklik kavramlarına çok önem vermezler. Zamanı bir kaynak veya paranın fırsat maliyeti olarak algılama eğilimleri zayıftır. Daha çok olayların ve fırsatların gerçekliği ile ilgilenirler. Latin Amerikalılar, Hintliler, Polonyalılar, Türkler ve Araplar yaygın kültür boyutunun daha fazla görüldüğü toplumlar arasında yer almaktadırlar.

Kültürel araştırmalarda öne çıkan diğer önemli bir boyutta kültürün insanlarda nasıl bir zaman bilinci oluşturduğudur. Kuzey Amerikalılar ve Batı Avrupalılar için zaman, her biri eşit değerlere sahip büyük birimlere ayrılmış doğrusal bir süreklilik olarak algılanır. Zaman dilimler halinde bölünebilir ve bu dilimler satılarak paraya, sermayeye dönüştürülebilir. Zaman kazanılır, kaybedilir, biriktirilir, paraya tahvil edilebilir. Bu kültürde zaman, fırsat maliyeti olan, yerine konulamayan tek kaynaktır. Bu nedenle dakiklik, hız ve gelecek önemlidir. Gelecek planlanır, iş ve ilişkiler bu planlara göre yapılandırılır (Kartarı 2014, 195). A.B.D, İngiltere, Almanya, Hollanda, İskandinav ülkeleri, Anglosakson kültür ve Protestan dini anlayışın yaygın olduğu ülkelerin

ilişkilerinde doğrusal zaman yönelimi baskındır (Barutçugil 2011, 34-38). Kültürdeki doğrusal zaman algısı toplumsal hayatta kendisini; işleri ve randevuları programlama, işlerin başlangıç ve bitiş zamanlarını belirleme, değişime hızlı tepki verme, hedefleri zamanında bitirmeyi önemseme, uzun dönemli planlama yapma, belirli bir zaman diliminde yalnızca tek bir işe odaklanma gibi özelliklerle kendini gösterir.

Asya ve Afrika'daki birçok kültürde insanlar zamanı, daha somut ve bütünsel olarak yaşarlar. Bu kültürlerde zamanın akışı doğrusal değil, çevrimseldir. Zaman kavranması ya da sakınılması gereken, uygun ve uygun olmayan anların oluşturduğu bir süreksiz diziler bütünüdür. Zaman soyut, sayısal bir büyüklükten daha fazla doğum, ölüm, bayram, düğün, yıldönümü ve mevsim değişimlerinin yaşandığı anılar ve deneyimleri taşıyan somut bir süreçtir. Zaman işlerin yapılması kadar keyif alınması için de vardır. Bir yarıştan ziyade rahat, uyumlu yaşamak tercih edilir. İnsan ilişkilerinin sürdürülmesi veya kişinin rahatı işin zamanında bitirilmesinden daha öncelikli olabilir. Zaman daha çok geçmiş ve şimdi boyutlarında vardır. Geleceğe odaklanmak daha zayıf bir yönelimdir.

Asya kültürlerinin çoğunda zaman doğrusal bir çizgide geleceğe doğru bir yarış olarak algılanmaz. Kültürlerinde hayattaki fırsatların, tehlikelerin, mutlu ve mutsuz zamanların; günler, aylar ve yıllar sonra insanlar daha deneyimli ve akıllı olduklarında bir döngü içerisinde tekrar gelebileceğine ilişkin inanç yüksektir. Zamanın döngüsel algılanmasının yaygın bir delili, bu kültürdeki insanların sıklıkla “şimdiki aklım olsaydı, o zaman yaptığımı asla yapmazdım” şeklindeki ifadeleridir.

Kültürel farklılıkları anlamaya yönelik çalışmalar; bütün toplumların ihtiyaçlarına cevap verecek kuşatıcı reçeteler olmadığını, belirli bir toplumda üretilen ve başarılı olan bir modelin bir başka toplumda kültürel farklılıklar nedeniyle başarısız olabileceğini göstermiştir. Bu çalışmalar özellikle farklı coğrafyalarda hizmet veren küresel şirketlerin, ekonomik başarı için ülke kültürel yapılarına uygun yönetim tarzları geliştirmelerine neden olmuştur.

4.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Hollandalı sosyal psikolog Geert Hofstede, toplumsal kültürü ölçme ve kültürel farklılıkları değerlendirme amacıyla 1967-1973 yılları arasında dünya çapında bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Araştırmada farklı kültürlerin bir arada çalıştığı uluslararası bir bilgisayar şirketi olan IBM örneklem olarak seçilmiş ve anket 40 farklı ülkede yaklaşık 116,000 kişi tarafından cevaplanmıştır. Hofstede'in kültürler ve kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla yaptığı araştırmalar, Amerikan Sosyal Bilimler Atıf İndeksine (SSCI) göre sosyal bilimciler tarafından 1980'lerin sonundan bu yana en çok referans verilen araştırmalar olmuştur (Waarts ve Everdingen 2005, 604).

Hofstede, toplumsal kültürel yapıların anlaşılması ve kültürel farklılıkların analizi noktasında temel, yalın, anlaşılır ve kullanışlı bir model sunmuştur (Soares, Farhangmehr ve Shoham 2007, 283). Hofstede, araştırmasında kullandığı Değer Araştırması Modülü (VSM) ölçeğinde, toplumsal kültürün analizi için dört boyut geliştirmiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınmadır. Hofstede 2001 yılında kısa-uzun vadeli yönelim boyutunu, 2010 yılında altıncı boyut olan heveslilik-kısıtlılık boyutunu da ölçeğe ekleyerek araştırmanın kapsamını dünya genelinde 76 ülkeye genişletmiştir (Bearden, Money ve Nevins 2006, 195). Geert Hofstede ülkelerin kültürel boyutlara göre görünümelerini çıkartarak, kültürel karşılaştırmaya imkân veren bir kültür atlası oluşturmuştur (Hofstede Insights, 2018).

Güç mesafesi boyutu, bir toplumdaki herkesin eşit olmadığından hareketle, toplumların kültürlerinde bu eşitsizliklere karşı nasıl bir tutum oluştuğunu gösterir. Bu tutum, toplumdaki daha az güçlü kişilerin, bu eşitsizliği hangi ölçüde kabul ettiğiyle ilgilidir. Hofstede'in 76 ülkeyi kapsayan çalışmasında toplumların kültürlerinde güç eşitsizliğini kabul etme oranının, Doğu Avrupa, Latin, Asya ve Afrika ülkelerinde yüksek, Anglosakson kültürün biçimlendirdiği İngilizce konuşan İngiltere, Kanada, Avustralya, A.B.D gibi ülkelerde ve Germen kültürün biçimlendirdiği Kuzey Avrupa ülkelerinde ise daha düşük olduğu görülmüştür (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59).

Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımına bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlikler kabullenilir. İlişkilerde unvan, statü gibi betimleyici unsurlara çok önem verilir ve saygı gösterilir. Çalışma ortamında işçi ile işveren, yönetici ile ast arasında resmi mesafe hissedilir ve bunun korunmasına özen gösterilir (Aycan 1998, 23). Toplum içinde güçsüzler arasında işbirliği zayıftır. Ailede çocuklara öncelikle itaat öğretilir, ilişkilerde ayrıcalıklar, statü sembolleri ve unvanlar sıkça vurgulanır (Tüz 2004, 5). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, genellikle üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan yerine getirilir. İtaat üstlerin astlardan beklediği temel davranıştır (Öğüt ve Kocabacak 2008, 150). Yönetim süreçlerinde çok fazla denetim pozisyonu vardır. Yöneticilerle çalışanların maaşları arasındaki fark oldukça yüksektir (Yüksel ve Durna 2015, 308). Bu kültürlerde güç ve kaynaklar kişinin hiyerarşideki konumuna, statüsüne göre dağıtılır. Kurumların çoğunda çalışma odasının büyüklüğü işin gereklerine göre değil, kişinin statüsüne göre belirlenir. Araç kullanımı, araç parkı, özel sağlık sigortası gibi ayrıcalıkların statüye göre verilmesi, kurumsal hiyerarşiye göre kişilerin yemekhanelerinin farklı olması doğal karşılanır (Baltaş 2011, 38). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda çalışanların yönetim ve performans değerlendirme süreçlerine katılmaları teşvik edilmez. Karar veren ve değerlendirmeyi yapan yöneticilerdir (Sümer 2000, 79). Kurumsal yapılarda yatay ve çapraz iletişim zayıftır. Astlar ve üstler arasındaki ilişkiler daha çok duygulara dayalı olarak yürür. Emirle iş yapma ve yaptırma daha fazla öne çıkar. Astlar üstlerinin kendilerine yapılacakları söylemesini bekler ve yöneticilerinin yanında fikirlerini söylemekten çekinirler. Astların gözünde ideal patron veya yönetici “yardımsever bir otokrat” ya da “iyi bir babadır” (Tüz 2004, 5-7).

Güç mesafesinin daha düşük olduğu toplumlarda kişiler uyumdan daha çok bağımsızlığa önem verirler. Hiyerarşik yapılarda basamaklar daha azdır. Genellikle yöneticiler karar vermeden önce astlarının görüşlerini alırlar. Astlar yakın denetimden hoşlanmaz, katılımcı üstleri daha çok tercih eder ve işin gerekleri olduğunda üstleriyle zıt düşmekten korkmazlar. İşin doğası gerektiriyorsa çalışanlar birbirleriyle işbirliği yapmaya hazırdırlar (Yeşil 2012, 51).

Bireycilik-toplumculuk boyutu, toplumdaki kişiler arasındaki dayanışmayı koruma ve bir gruba aidiyet hissetme düzeylerini; kişilerin kendilerini ‘ben’ veya ‘biz’ şeklinde ifade etme konusundaki tercihlerini göstermektedir. Bireyciliğin yoğun olduğu toplumlarda, kişiler arasındaki bağlar daha zayıftır ve sorumluluk duygusu kendilerine ve birinci derece aile fertlerine yöneliktir. Kolektivist toplumlarda ise kişiler sorgusuz sadakat karşılığında onları koruyan, üyelerinin birbirine bağlı olduğu gruplara kendilerini ait hissetmektedirler (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59).

Bireyci kültürlerde, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak görürler (Aycan 1998, 22). Her kişi önce kendine, haklarına, amaçlarına ve çıkarlarına odaklanır (Engelen, Brettel ve Wiest 2012, 55). Bireyci toplumlarda kişiler arası ilişkilerde iş ve görev alanı dışında iletişim ve paylaşım genellikle düşüktür. Bu toplumlarda bireyler arası ilişkinin maliyeti faydayı aştığı zaman ilişkinin sona erdirilmesi eğilimi güçlüdür (Tüz 2004, 16).

Bireyi merkeze alan kültürlerde sorumluluk, ödül ve itibar bireyseldir (Barutçugil 2011, 32). Bağımsızlık, özerklik ve gizlilik, bireysel kültürler için önemlidir. Bu kültürlerdeki yönetim uygulamaları işte uzmanlaşmayı, kişisel başarıyı, bireysel hesap verebilirliği ve performansa dayalı değerlendirmeyi teşvik eder. Yüksek derecede bireyci kültürlerin çalışma ilişkilerinde özgürlük, özerklik, özel hayatın mahremiyeti, meydan okuyucu hedefler, liderlik, bireysel hesap verebilirlik, performansa dayalı değerlendirme ve bireysel inisiyatif daha fazla teşvik edilir (Brock 2005, 272). Bireyci Batı kültürlerinden insanlar bilgiyi işlerken daha çok nesneler üzerine odaklanırlar. Bu nedenle kurallara ve kategorik yönlendirmeye dayalı olarak bilgiyi sınıflandırmayı tercih ederler (Liu ve Almor 2016, 7). Bu durumun yansıması olarak kurumlarda iş tanımları ayrıntılı olarak yapılır, görev ve sorumluluklar açıkça belirlenir. Ödüller bireylerin performansı ile bağlantılı olarak verilir. Karar almada grup kararlarından çok bireysel karar alma öncelenir. Yapılan görev ilişkilerin önünde tutulur. Kişilerin yükselmesi yetenek ve ürettiği değere göre belirlenir. Kişilerle kurumlar arasındaki ilişki iş sözleşmeleri ile belirlenen karşılıklı ekonomik ilişki ve çıkarlara dayanır (Tüz 2004, 16). Bireyciliğin öne çıktığı Batı kültürlerinde çocuklar erken yaşlardan itibaren bağımsız karar almaya, sosyal ilişkilerde

bireysel ve rekabetçi davranmaya yönlendirilirler. Latin, Afrika ve Asya kökenli kültürlerde ise genellikle insanlar, bulundukları ortama bağlı olarak düşünür ve ona göre davranırlar. İlişkilerinde rekabetçi olmaktan ziyade çatışmadan kaçınan uzlaşmacı bir yaklaşım izlerler (Barutçugil 2011, 41-42).

Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde kişiler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak görürler (Aycan 1998, 22). İnsanlar grup üyelerine karşı güçlü bir bağımlılık ve aidiyet duygusu hissederler. İlişkilerde kendi benliklerinden çok grubu öne çıkartan ‘biz’ zihniyetini paylaşırlar. Kararların alınmasında kişisel çıkarlarından çok grubun sürekliliği için en faydalı olanı tercih etme yöneliminde olurlar (Engelen, Brettel ve Wiest 2012, 54). Kişilerin kimliklerini belirleyen temel unsur ait oldukları gruplardır. İnsan ilişkilerinde iletişim ve paylaşım yüksektir. Ortak uyuma önem verilir ve grup ilişkileri içinde çatışmalardan kaçınılmaya çalışılır (Tüz 2004, 16). İnsanların kendi gruplarını diğer gruplardan ayrı tuttuğu, birbirlerini dışarıya karşı korudukları ve birbirlerinden gruba karşı sadakat bekledikleri, insanların daha çok dışsal toplumsal baskıyla denetlendiği toplumlar toplulukçu davranışın öne çıktığı kültürlerdir (İrmiş, Durak ve Özdemir 2010, 45). Grup öncelikli kültürlerde çalışanlar yalnızlıktan kaçınır, yalnız bırakılmaktan korkarlar. Çalışma ortamında inisiyatif kullanmak özendirilmez, bireysel başarılar yeterince takdir edilmez (Barutçugil 2011, 32). Bir toplumdaki bireyci ve toplulukçu yaklaşım insan ilişkilerinden kolayca gözlemlenebilir. Genellikle toplulukçu kültürlerin üyeleri arkadaşlarıyla karşılaştıklarında onlara sarılarak, onunla özdeş olduklarını sözsüz olarak ifade ederler. Bireyci kültürlerde ise kişiler, genellikle aralarında mesafe bırakıp yalnız el sıkarak, bireysel kimliklerini, bağımsızlıklarını ortaya koyarlar (Kartarı 2014, 191).

Belirsizlikten kaçınma kültürel boyutu, bir toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğini ele alması ile ilgili tutumunu gösterir. Gelecek kontrol mü edilmelidir? Yoksa insanlar olayların akışına uyum mu sağlamalıdır? Geleceğe dönük belirsizlik kişilerde endişe ve gerilim uyandırır. Kültürler bu endişeyi farklı şekillerde yönetirler. Bir kültürün üyeleri belirsiz veya bilinmeyen durumları tehdit olarak algıladıkça, kendilerinin dışındaki düşünceleri daha fazla ret ederler. Toplum belirsizliğe,

daha fazla kurallar ve kurumlar oluşturarak tepki verir (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerdeki yöneticiler örgütsel değişim çabalarına daha açık ve risk alma konusunda daha isteklidirler. Başarının kendisi çalışanlar için güçlü bir motivasyon kaynağıdır (Yüksel ve Durna 2015, 307). Belirsizliğe daha düşük tepki verilen toplumlarda daha düşük merkezileşme ve standardizasyon görülür. Astlara karar vermeleri için sorumluluk alanları bırakılmıştır. Belirsizlikle baş etme eğilimi yükseldikçe merkezileşme güçlenmekte, resmîlik ve standardizasyon artmakta, astlara karar alma konusunda daha az inisiyatif verilmektedir (Sargut 2015, 140).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde insanların risk algılamasının da yüksek olduğu tespit edilmiştir (Caldwell ve Pinnington 2013, 213). Belirsizlikten kaçınma boyutu, yeterli bilginin olmadığı ya da bilginin açık olmadığı durumlarda toplumda duyulan tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (İrmiş, Durak ve Özdemir 2010, 45). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, kişiler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bunu azaltmak için üstlerinin kendilerine yol göstermelerini beklerler (Aycan 1998, 23). Değişim belirsizlik taşıdığı için bu kültürlerde değişime karşı direnç daha yüksektir (Gales 2008, 8).

Erillik boyutu toplumsal yapıdaki başarı, rekabet, gelişim ve kazanmaya olan eğilimi, dişilik boyutu ise diğerlerine saygı, destek, duygudaşlık, iyi ilişkilere olan eğilimi göstermektedir. İşletmelerde erillik boyutunda kişiler için işte ilerleme imkânları, iyi bir ücret, kendini geliştirme ve teknik gelişmeleri takip etme öne çıkmaktadır (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59).

Erkeksi değerlere önem veren toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında daha kesin bir ayrım vardır. Kişiler güç ve başarıyı daha fazla ön planda tutar, uyuşmazlıkları tartışarak çözme yoluna daha fazla yönelirler. Erillik boyutunun yüksek olduğu toplumlarda hayat daha çok işe göre düzenlenir. Kurumun çıkarı için çalışanların özel hayatlarına müdahale edilebilir. Şirketler daha çok rekabet, performans ve sonuç üzerine

odaklıdırlar. Para kazanma, yükselme arzusu, yarışma, bağımsızlık ve saldırganlık kurumsal değerler olarak öne çıkar (Tüz 2004, 19-23). Yöneticilerin karar verme ve değerlendirme süreçlerinde astlarına danışma eğilimleri zayıftır. Niteliği ve ücreti yüksek olan işlerde çalışan kadın sayısı azdır. Çalışma hayatında iş stresi yüksektir.

Dişilik boyutunda iş güvenliği, dostça bir ortamda çalışmak, yönetici ve çalışanlarla iyi ilişkiler, iyi fiziksel koşullar öne çıkmaktadır. Dişil özellikler işin sosyal yönünü ön plana çıkarırken, eril özellikler kişilerin benliklerini tatmin üzerinde yoğunlaşmaktadır (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59). Kadınsı değerlerin daha öne çıktığı toplumlarda kişiler arası uyum ve anlaşmaya önem verilir. Mutluluk ve kişilerarası huzur, başarı ve güç elde etmekten daha ön planda tutulur. Bu nedenle, anlaşmazlık durumlarında çatışmaya girmektense, görmezden gelmek problemi örtmek yoluna daha fazla gidilir (Aycan 1998, 24).

Uzun ve kısa vadeli yönelim kültürel boyutu, her toplumun mevcut ve gelecekteki zorluklarla uğraşırken kendi geçmişiyle nasıl bağlantı kurduğunu, geleceğe nasıl yaklaştığını gösterir. Uzun vadeli yönelimin olduğu kültürlerde insanlar, gelecekteki ödüllere, vizyon geliştirmeye, tasarrufa ve değişen koşullara uyum sağlamaya teşvik edilirler. Kısa vadeli yönelimin öne çıktığı kültürlerde kişiler; geleneğe saygıya, sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gibi geçmişe ve bugüne bağlı erdemlere teşvik edilirler. Kısa dönemli geleneğe bağlı kültürler toplumsal değişimi izlerken gelenek ve kuralları korumayı tercih ederler. Uzun dönem eğilimi olan kültürler daha pragmatik bir yaklaşım sergiler, eğitime yönelik yatırımları geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak görürler. Uzun dönem odaklı toplumlar daha çok gelecekle ilgili planlara odaklanmakta, daha faydacı-çıkarıcı davranmakta, elde edeceği sonuç ve faydaya göre değerlerini şekillendirmektedir. Örneğin, geleceğe dönük para biriktirmek, yatırım yapmak, kalıcı olmak, elde edeceği fayda uğruna değişime uyum sağlamak bunların arasında sayılabilir. Kısa dönem odaklı topluluklarda değerler gelecekte çok geçmiş ve şimdiye odaklıdır. Geleneklere saygı, toplumsal sorumlulukların ne kadar yerine getirildiği gibi ölçütler daha fazla önem taşımaktadır (Meeuwesen, Muinen ve Hofstede 2009, 59).

Uzun vadeli bir yönelime sahip kültürlerde yeni koşullara uyarlanma yeteneği ve hayattaki en önemli olayların gelecekte oluşacağı fikri daha fazla öne çıkar (Waarts ve Everdingen 2005, 605). Bu nedenle gelecek odaklı olan kültürlerin, yeni teknolojiyi hızla benimseme ve yenilik yapma olasılığı daha yüksektir. Geçmiş odaklı olan kültürler geleneklere daha bağlı olduklarından yeni teknolojilere daha fazla direnir ve daha az yenilikçi olurlar (Gales 2008, 9).

Heveslilik ve kısıtlılık boyutu, kültürün insanların arzu ve dürtülerini yaşamadaki esneklik ve kısıtlılığı; bir toplumun üyelerinin arzu ve isteklerini kontrol altında tutabilme düzeyini gösterir. Hevesli topluluklar, zevk almak veya eğlenmek gibi faaliyetleri doğal insan davranışı olarak ele alırlar. Göreceli olarak isteklerini ve heveslerini yerine getirmekte kendilerini özgür bırakmışlardır. Kısıtlılık halindeki topluluklarda ise insani zevkler kurallar tarafından kontrol edilir. Örneğin Güney Amerika toplulukları oldukça hevesliyken, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde heves ve rahata düşkünlük daha azdır. Orta Doğu ülkelerinde kısıtlılık artarken özellikle Uzak Doğu ülkelerinde kısıtlılık çok daha yüksek seviyelere çıkmaktadır (Hofstede Insights, 2018).

Hofstede kültürel boyutlarını farklı tarihlerde yaptığı çalışmalarla ülke sayılarını da arttırarak test etmiştir. Kültürel farklılıkları anlama konusunda yalın ve açık bir çerçeve sunması ve farklı tarihlerde yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar vermesi boyutların kültürü açıklama gücünü pekiştirmiştir.

4.2. GLOBE Araştırmasının Kültürel Boyutları

GLOBE, Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırma Programı, Pennsylvania Üniversitesi, Wharton İşletme Okulu öğretim üyesi Robert J. House'un başkanlığındaki bir ekip tarafından 1991 yılında tasarlandı. Araştırmanın amacı liderlik ve ulusal kültür ilişkisini kültürlerarası karşılaştırmalara imkân verecek bir boyutta araştırmaktır. GLOBE Araştırması, farklı nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı, dünyanın çok farklı toplumlarında kültür ve lider davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bugüne kadarki en kapsamlı kültür çalışması olmuştur.

GLOBE projesinde, dünyanın farklı ülkelerinden 170 uzman görev aldı (Zander, Mockaitis, Harzing ve diğerleri 2008, 5). Dünyada 62 ülkede gerçekleştirilen çalışmada; gıda işleme, finansal hizmetler ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 951 farklı organizasyondan yaklaşık 17300 orta düzey yöneticinin verileri değerlendirildi (Hoppe 2007, 1-6). Çalışmanın sonuçlarının toplandığı 'Kültür, Liderlik ve Örgütler' kitabı 2004 yılında, 25 toplumun incelendiği 'Dünya Üzerindeki Kültür ve Liderlik' kitabı 2007 yılında yayınlandı. Bu çalışmada ilk kitaptaki veriler, ülke içi liderlik yazını analizleri, mülakat verileri, odak grup tartışmaları ve basılı medyanın resmi analizleri ile desteklendi.

GLOBE ekibi, dünya çapında 62 farklı toplumdan 17.300 yöneticiye ait verileri kullanarak, toplumlar arasında normlar, değerler, inançlar ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkları tanımlamak için ulusal kültürlerin farklılaştığı dokuz kültürel boyut belirlemiştir. Bu boyutlar, performans yönelimi, gelecek yönelimi, iddiacılık, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm, aile toplulukçuluğu, cinsiyet farklılıkları ve insancıl yönelimdir. Bu boyutların beşi Hofstede'in çalışmasında ortaya çıkardığı boyutlarla büyük oranda benzerlik göstermiştir (Shore ve Cross 2005, 57).

İddiacılık boyutu, bir toplumdaki kültürün insanları alçakgönüllü ve nazik olmaya karşılık, ne kadar sert, sorunlarla yüzleşebilir, kendinden emin, rekabetçi olmaya teşvik ettiğini göstermektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 53).

Gelecek yönelimi boyutu, ülkelerin kültürel yapılarının, planlama, geleceğe yatırım, hazzı erteleme gibi davranışları hangi ölçüde desteklediğini gösterir.

Performans yönelimi boyutu, toplumsal kültürün, grup üyelerini performans gelişimi ve mükemmellik ile ilgili ne ölçüde desteklediğine ve ödüllendirdiğine işaret eder.

İnsani yönelim boyutu, kültürün insanları adil, diğerkâm, cömert, yardımsever ve diğerlerine karşı nazik olmak gibi konularda ne ölçüde cesaretlendirip ödüllendirdiğini yansıtır.

Güç mesafesi boyutu, insanların toplumda gücün eşitsiz dağılımını ne ölçüde kabullendiğini gösterir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumun geleceğin belirsizliğini hafifletmek için sosyal kural ve talimatlara ne ölçüde dayandığıdır.

Kolektivizm boyutu kültürün bireyleri toplumsal kurumlar aracılığıyla organizasyonlar ve toplum içindeki gruplarla bütünleşmeye ne ölçüde teşvik ettiğini gösterir.

İç-grup kolektivizm boyutu, kişilerin ne ölçüde, aileleri, yakın arkadaşları ve çalıştıkları kurumlar gibi küçük gruplara aidiyet duyduklarını açıklar.

Cinsiyet yönlü farklılaşma boyutu, toplumun cinsiyete dayalı rolleri ne ölçüde farklılaştırdığını gösterir.

GLOBE araştırmasının kültür analizi açısından en önemli katkısı ülkelerin kültürel farklılıkları ile ilgili ölçümleri güncellemiş ve genişletmiş olmasıdır. Ayrıca bu çalışma Hofstede'nin kültürel boyutlarının doğruluğunu tekrar test etmiş bu boyutların geçerli olduğunu tekrar göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRK TOPLUMSAL KÜLTÜRÜ

Türkler mekân ve zaman içindeki yolculuklarında farklı dini inançları benimsemiş, farklı medeniyetlerin birikimlerini kendi kültürlerine katmışlardır. İslam öncesinde kendilerine komşu olan Çin ve Hindistan'ın kültürlerinden etkilenmiş, Çin kökenli Taoizm ve Budizm gibi dini inançları benimsemişlerdir. İslam dinini benimsedikten sonra Arap ve İran kültürlerinden yoğun etkilenerek yeni bir kültürel bileşke oluşturmuşlardır.

Türkler karşılaştıkları Arap, İran, Roma gibi farklı toplumların kültürel birikimlerini ve yönetim geleneklerini kendi devlet ve toplum örgütlenmelerinde, kültürlerinin özgün yapısını da bozmadan sentezlemişlerdir (Kula 2012, 82). Kültürel etkileşim binlerce yıllık geçmişe sahip Anadolu'nun yerel kültürleriyle ve ardından Balkanlardaki toplumların kültürleriyle devam etmiştir. Balkanlardaki fetihler arttıkça Batı dünyasıyla etkileşim yoğunlaşmış, Osmanlı ve Cumhuriyet Modernleşmeleriyle beraber Batı medeniyetinin Türk kültürü üzerindeki etkisi artmıştır. Kültür tarihçisi Şerafettin Turan'a göre Anadolu coğrafyasında bugün varlığını sürdüren Türkiye kültürü farklı kültürlerin harmanlanmasından, tarih içinde biçimlenmesinden oluşmuştur. Türkiye kültürü; Orta Asya kökenli Türk kültürü, İran ve Arap kökenli İslam kültürü, Anadolu kökenli yerli kültürler ile Avrupa kökenli Batı kültürünün oluşturduğu dörtlü bir bileşkeden oluşmaktadır (Turan 2014, 53-54).

İçinde bulunduğu jeopolitik konum ve tarihsel birikim dikkate alındığında Anadolu coğrafyası; farklı iklim, kültür ve medeniyetlerin karşılaşma, savaşıma, birbirine karışma ve birbirini zenginleştirme bölgesi olmuştur. Anadolu farklılıkların yan yana yaşadığı, bazen birbirine karıştığı bazen de birbirinden ayrıştığı bir coğrafyadır.

Günümüz Türkiye toplumu bir yandan bulunduğu coğrafya ve tarihi bağları nedeniyle Ortadoğu değerlerine yakın özellikler sergilerken, diğer yandan yaşadığı

modernleşme süreci, laik devlet yapısı ve rekabetçi ekonomisiyle Batı değerlerine yakın özellikler sergilemektedir (Ercan ve Sığrı 2015, 103-105).

Cumhuriyet modernleşmesi, II. Dünya Savaşı sonrasında başlayan kapitalist sisteme bağlanma süreci, ABD liderliğindeki Batı tarzı ekonomi ve yönetim anlayışının kabulü, 1980 sonrasında liberal politikaları, 2000'li yıllarda kapitalizmin küreselleşmesi ve internetin yaygınlaşması Türkiye toplumunda Batılı yaşam tarzını yaygınlaştırmıştır.

Günümüz Türkiye'sinde; ekonomik yapı, tüketim alışkanlıkları, bilimsel çalışmalar ve yaşam tarzı gibi birçok alanda Batı etkisi yönlendirici güç olmakla birlikte iki yüzyıllık modernleşme sürecinden sonra Türkiye toplumu hala kimlik arayışı içerisinde olan bir ülkedir (Villers 2007, 10).

Türkiye'de modern, geleneksel ve melez, farklı yaşam biçimleri birlikte yaşanmaktadır. Türkiye toplumu; politika, din, turizm, medya, televizyon ve internet gibi birçok sosyo-politik etkenlerle Doğu ve Batı dünyaları arasında salınmaya devam etmektedir.

1. TÜRK KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Kültürün, yüzyıllarca süren değer birikimleri sonucu oluşan, toplumun ortak özellikleri olduğu gerçeğini dikkate aldığımızda, bir toplumda değişim süreci ne kadar hızlı yaşanırsa yaşansın, kültürel değerlerde değişim çok yavaş seyreder.

Tarihsel hafıza ve sosyal gen özelliği taşıyan ve toplumsal bütünleşmeyi sağlayan kültürel değerler, göreceli olarak sabittirler (Schwartz 2006, 139). İki yüzyıllık modernleşme ve Batılaşma sürecinin Türk kültürü üzerinde önemli etkileri olmakla birlikte binlerce yıllık tarihsel deneyimlerle biçimlenen Türk kültür değerleri toplumsal yapımıza yön vermeye devam etmektedir.

Grup yaşamı ve bağlılığı, otoriteye itaat, belirsizlik karşısında güvenliğe yönelmek, gücün merkezileşmesi, hiyerarşik ilişkiler ve sözel iletişimin tarihsel olarak Türk kültürünün süreklilik gösteren temel özellikleri olduğu söylenebilir (Çağlar 2001, 137). Yönetim danışmanı, Tolga Esmer tarafından 1997 yılında, Türkiye kapsamında 4824 kişi ile gerçekleştirilen “Kibele: Türk Kültürünü Araştırma Projesi” sonuçlarına göre; hiyerarşik ilişkiler, kolektif hareket etme, erkek egemen yapı, belirsizliğe tahammülsüzlük, Türk kültürünün öne çıkan özellikleridir. Türk kültürünün biçimlendirdiği toplumsal kişilik; ilişkilerde ayrıcalık yapmaya yatkın, belirli koşullarda hoşgörölü ve uzlaşmacı, orta düzey kaderci, tutucu, zayıfın yanında olan, doğrusal bir zaman algılaması içinde, geçmişle gelecek arasında sıkışmış olarak tasvir edilmiştir (Ergun 2000, 138-139). Kültür ve iletişim üzerine çalışmalar yapan iletişim bilimci Asker Kartarı’ye göre, Türk kültüründe insanların zaman yönelimi daha çok geçmiş ve şimdiki zaman üzerine odaklanmaktadır (Kartarı 2014, 196). Türk toplumunda gerek kişisel gerekse kurumsal düzlemde geleceğe dönük güçlü amaçlar belirleme ve planlar yapma eğilimi zayıf düzeydedir. Bu durum geçmişin göçebe yaşam tarzıyla, sözel kültürle, toplumdaki düşük güven duygusu ve yüksek belirsizlik algısı gibi birçok faktörle ilgili olabilir.

Kolektivizm Türk zihniyetinin önemli bir özelliğidir. Dikey kolektivizm, yani birincil ilişki ve gruplara odaklanma Türk kültürüne rengini veren bir özelliktir

(Sprangers ve Üçer 2009, 3-4). Genel olarak Türkiye’de aile veya grup üyeleri arasında dayanışma ve kaynaşma yüksek düzeydedir (Ataay 2010, 15). Türk kültüründe bir gruba dâhil olma, onun kurallarına uyma ve üyeler arasında uyum gösterme, kişisel tercih ve amaçlardan daha önemlidir (Katz 2017, 1). Phalet ve Claeys (1993), Türk ve Belçika şehir gençliğini karşılaştırdıkları çalışmalarında Türk gençliğinde, aileye veya daha geniş gruba “sadakat” ve “kendini gerçekleştirme” tercihlerinin bütünleştiğini, Belçika gençliğinde ise sadece “kendini gerçekleştirmenin” tercih edildiğini bulmuşlardır (Kağıtçıbaşı 2007, 103). Li ve Aksoy tarafından Türk ve Amerikalı üniversite öğrencileri arasında yapılan diğer bir karşılaştırmalı çalışmada dikey kolektivizm; aile/gruba bağlılık ve sadakat Türk öğrencilerde yüksek düzeyde bulunmuştur (Li ve Aksoy 2007, 316-324).

Türk kültürü ve yönetim ilişkisi üzerine araştırmalarıyla öne çıkan Selami Sargut’a göre Türk kültürü, grup uyumunu ve ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutan, bir kültürdür (Sargut 2015, 226-231). Kültür grup uyumunu öne çıkardığı için yarışma ve çatışmadan kaçınmayı öğretmekte, çatışmayı bastırmaya ve uzlaşmaya ağırlık vermektedir. Bu yönelim sorunların ertelenmesine, birikmesine neden olmakta biriken sorunlar iş ve ilişkilerde krizleri doğurabilmektedir. Bu yönelimin insan ilişkilerindeki en belirgin yansıması “hayır” demekte, ilişkilerde sınırları belirlemede zorlanmaktır. Türkiye’de çoğu zaman kişiler başkalarının istek ve düşüncelerine karşı çıkmamanın çatışma doğurabileceği yargısıyla, hayır demeleri gerektiği zamanlarda bile “evet” diyerek kendilerinden ve haklarından vazgeçebilmektedirler.

Türk toplumunda makam ve unvanlara fazla önem verilmesinin, esneklik göstermeyen hiyerarşik ilişkilerin, otoriter yönetim tarzının temelinde yatan ana faktör, güç mesafesinin fazlalığıdır. Bu durum yönetsel ilişkilere; unvanlar, statüler, hiyerarşi ve biçimselliğin önem kazanması olarak yansımaktadır. Schwartz’ın kültür-değer seviyesine göre 38 ülkenin kültürleri karşılaştırıldığı araştırmada Türkiye hiyerarşide beşinci sırada ortalamanın çok üstünde yer almıştır (İnce ve Babayiğit 2011, 263). Trompenaars ve Hamden-Turner’ın (1998), 38 ülke arasında yaptığı karşılaştırmalı çalışmasında ise Türkiye, kurumsal yapılarda en dik hiyerarşiye sahip ülke olarak bulunmuştur (Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri 2013, 612). Toplumsal yapıda otorite ve güce verilen yüksek

önem nedeniyle Türk kültürü daha çok denetim noktası dışarıda olan yani otoriteye, güce ve çoğunluğa göre hareket eden kişiler üretmektedir.

Türk kültürünün öne çıkan diğer bir özelliği, belirsizliği yüksek riskli durumlara karşı, toleransın düşük olmasıdır. Türkiye’de kişi ve kurumlar belirsizlikten kaçınmaya yönelik davranışlar geliştirerek açık ve anlaşılır olmayan durumların etkilerini azaltmaya çalışırlar (Kartarı 2014, 125-126). Toplumda güç mesafesinin fazlalığı kişilerin özgür seçimi yerine belirlenimciliği öne çıkarmakta bu durum belirsizliğe yüksek tepki verilmesini beslemektedir. Türkiye toplumu, siyasi ve ekonomik belirsizliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için otorite figürlerine daha fazla yönelmektedir (Ersoy ve Born 2012, 257). Türkiye’de insanlar varlıklarına yönelik yüksek bir tehdit algısı karşısında kültürün de belirleyici etkisiyle, belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedirler. Belirsizliğin süreklilik kazandığı zamanlarda insanlar, kurtarıcı vasfı yüklenmiş kişilere, askerlere, politik figürlere yani güce ve otoriteye sığınarak belirsizliği azaltmaya çalışmaktadırlar (Sargut 2015, 183).

Türk kültüründe belirsizlik algısını en fazla besleyen unsurlardan biri de göç olgusudur. 1809 Rus Savaşı'ndan başlayarak 2000’li yıllara kadar Türkiye toplumu sürekli göç halinde olmuştur. Toplum can ve mal güvenliğini sağlamak, hayatını devam ettirebilmek için önce Balkanlar ve Kafkaslardan Anadolu’ya sonra Anadolu’nun kırsal kesimlerinden büyükşehirlere ve Avrupa’ya göç etmiştir (Aydın 2005, 65). Yaşanan kayıplar ve travmalar, krizler ve terör nedeniyle oluşan belirsizlikler devlet otoritesine sığınma ve onu yüceltme eğilimini de sürekli beslemiştir. Devletin yüceltilmesinde belirsizlik karşısında gösterilen tutumun büyük etkisi vardır. Devletin kutsallaştırılması, hayatı güvence altına alarak belirsizlik endişesinden kurtulma isteğinin yansıması olarak da değerlendirilebilir (Göka 2009, 146). Toplumun önemli bir kesiminin devlet bünyesinde kamu kesiminde çalışmak istemesi, belirsizliğin yüksek olduğu bir kültürde kendini koruma ve güvenceye alma çabasıdır. Varlığını devlet koruması altına almış olan insan belirsizliğin ve geleceğin endişelerinden büyük oranda kurtulmaktadır. Türkiye toplumunda belirsizlik karşısında gösterilen tutumun saldırgan davranışları besleyen önemli bir etken olduğu da söylenebilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir

kültürde, kişiler tartışmaya girmeyi çok istemezler (Kartarı 2014, 126). Çünkü tartışma sertleşirse karşısındakinin ona ne yapacağını bilemediğinden, bu belirsiz durumdan kurtulmak için ilk saldırıyı yapıp belirsizliği ortadan kaldırmaya ve kendilerini korumaya çalışırlar. Bundan dolayı belirsizlikten sakınma derecesi yüksek olan toplumlarda kavga ve saldırganlık, diğerlerinden daha sık gözlenmektedir.

Türkiye toplumunda; yazgı, talih, iktidar, otorite, aile, grup gibi kişinin dışındaki faktörlerin etkisiyle çoğunlukla dışsal denetimin öne çıkması ve belirsizliğe hoşgörünün azlığı kişilerin değişme karşısındaki konumunu da olumsuz etkilemektedir (Sargut 2015, 231). Çünkü yüksek belirsizlikten kaçınma ortamı, farklı fikirlerin bastırılmasına ve yeniliğe direnmeye yol açan bir çalışma iklimi oluşturabilmektedir (Sıgır ve Topçu 2012, 217). Türkiye toplumunda değişim daha çok güç kullanımı ve taklit yoluyla gerçekleşmektedir. Toplumsal değişim ya devlet veya kurumsal yapıların zorlayıcı hareketleri ya da kurum ve kişilerin başarılı örnekleri-öncüleri izleme ve taklit etmeleriyle gerçekleşmektedir.

Türk kültürünün ekip çalışmasına etkileri üzerinde araştırmalar yapan psikolog Acar Baltaş'a göre, dik hiyerarşik yapılar ve yüksek güç özellikleri, çalışma ortamında kişilere kendileri olma ve proaktif davranmaya yönelik bir iklim sunmamaktadır (Baltaş 2011, 47, 80).

Türk kültüründe insanların güçlü yanlarını takdir edip, onları harekete geçirmekten ziyade zayıf yanlarına odaklanılır. İş ve ilişkilerde neyin doğru olduğunu söylemek yerine neyin eksik veya yanlış olduğunu söylemek, pozitiften önce negatifi görmek daha yaygındır. Kültürdeki, otorite ve toplulukçuluk özellikleri nedeniyle “eski köye yeni adet getirmek” zordur. Otoritenin, gücün, yöneticinin desteklemediği bir yeniliğin yaşama imkânı çok zayıftır.

Türk kültüründe farklı kişi ve kesimler arasında benzerliklere, ortak çıkarlara odaklanmak, bunları ortaya çıkararak bir noktada uzlaşmak, zorlanılan davranışlardır. Türk kültürü güce endeksli olduğundan ödün vermemek güçlülük, uzlaşmayı kabul etmek, zayıflık olarak algılanır.

1.1. Hofstede'in Araştırmasında Türk Kültürünün Özellikleri

Hollandalı sosyal psikolog Geert Hofstede, ülke kültürlerinin temel özelliklerini belirlemek için 1970 yılların başında Hermes Ölçeğini geliştirmiştir. Hofstede 1970'li yıllarda başladığı 44 ülkeyi kapsayan çalışmasını belirli aralıklarla tekrarlayarak 2010 yılında 76 ülkede gerçekleştirmiştir (Hofstede Insights, 2018).

Hofstede'in geliştirdiği Hermes Anketi'nde **güç (hiyerarşi) mesafesi boyutu**, ölçekte sıfıra doğru yaklaştıkça güç mesafesindeki düşüklüğü yani toplumda demokratik-katılımcı yönetim anlayışının yoğunluğunu ve düşük merkezizetçiliği göstermektedir. Ölçekte alınan değerin yüze doğru olması Otokratik yönetim anlayışına ve katı merkezizetçi yapıya doğru kayışı göstermektedir. Hofstede'in araştırmasında Türkiye'nin güç mesafesi boyutunda aldığı değer 66 olmuştur. Türkiye 76 ülke içerisinde 32. sırada yer almıştır. Bu durum Türkiye toplumunda yüksek seviyede güç mesafesi gösteren bir kültürel yapıya işaret etmektedir. Hofstede'e göre bu boyutta bağımlı ilişkiler, üstlere sıklıkla ulaşamayan hiyerarşik yapılar ve ideal patronun-yöneticinin baba figürü olarak algılanması, Türk kültürünü karakterize eden özelliklerdir. Sosyal yapıda merkezi güç hâkimdir ve gücün merkezileşme eğilimi yüksektir. Çalışanlar yöneticilerinden kendilerine sürekli ne yapacaklarını söylemelerini ve kendilerini denetlemelerini beklerler. Çalışanların yöneticilerine karşı tutumları resmi, aralarındaki iletişim dolaylı ve bilgi akışı seçicidir. Hofstede kurumsal ilişkilerdeki bu yapının; Türk aile yapısında da açıkça görülebileceğini ifade eder.

Bireycilik-toplumculuk kültürel boyutunda, alınan puan ölçekte sıfıra doğru yaklaştıkça toplulukçu, yüze yaklaştıkça bireysellik değerinin toplumsal kültürde öne çıktığını göstermektedir. Hofstede'in araştırmasında Türkiye toplumunun bireycilik-toplulukçuluk boyutunda aldığı değer 37'dir. Aldığı bu değere göre Türkiye toplumu, kolektivist bir toplum özelliği göstermektedir. Hofstede bu boyutta Türkiye toplumunun aldığı puanı değerlendirirken "Biz" olgusunun "Ben" olgusunun önüne geçtiğini, Türkiye'de insanların kendilerini aile, aşiret, kurum gibi daha çok bağlı olduğu gruplarla tanımladığını belirtmektedir. İnsanlar arası iletişim dolaylıdır. Çalışma ortamında

doğrudan geri bildirim zayıftır ve dolaylı olarak yapılır. Grup uyumu önemli olduğu için grup içinde çatışmaların önüne geçilmeye çalışılır. Grup dışından biriyle güven ilişkisinin kurulması için uzun zaman harcanmalıdır. İlişkilerde grup önemli olduğu için diğerlerine karşı kendi grup üyesini kayırma davranışı yani nepotizm daha sık görülür.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, ölçekte alınan puan sıfıra yaklaştıkça belirsizlikten kaçınmanın düşük, yüze yaklaştıkça belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğunu göstermektedir. Hofstede'in araştırmasında Türkiye'nin bu değerinde aldığı puan 85'tir. Türkiye toplumu, araştırma kapsamındaki 76 ülke içerisinde 23. sırada yer almıştır. Araştırma sonucuna göre Türkiye toplumu yüksek belirsizlikten kaçınma tutumu göstermektedir. Hofstede'e göre bu oranın Türkiye'de yüksek olması, toplumda kural ve kanunların sayısını arttırmaktadır. Türkiye toplumunda insanlar gelecek kaygısını en aza indirmek için Allah, kader, talih gibi olgulara atıf yapmakta geleneksel sosyal örneklerle daha çok yönelmektedirler.

Erillik ve Dişilik boyutunda, ölçekte alınan puan sıfıra yaklaştıkça dişil özellikler, alınan puan yüze yaklaştıkça eril özellikler öne çıkmaktadır. Hofstede'in araştırmasında bu değerinde Türkiye'nin aldığı puan 45'tir. Türk kültürü, 76 ülke içerisinde 43-45'inci sırada yer alarak erille dişil özelliklerin arasında, kısmen dişil özelliklere daha yakın görünmektedir. Hofstede'e göre Türkiye toplumunda öne çıkan "dişil" özellikler; problemler karşısında uzlaşmacı eğilimi, hakkını aramak yerine özel ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınmayı, haksızlığa uğrayana yakınlık ve sempati duymayı, sıkıntıda diğerini teselli etmeyi, boş zamanların grup üyeleriyle geçirildiği ve eğlenmenin arkadaşlarla olduğu bir kültürel yapıyı göstermektedir.

Yönetim bilimci Ferda Erdem'e göre eril özellikleri yüksek Türk toplumunun, dişil özelliklere yakın çıkması Türkiye'deki ekonomik hayat ve yüksek işsizlik faktörleriyle ilişkili olabilir (Erdem 1996, 144-145).

Uzun ve kısa dönemli yönelim kültürel boyutunda ölçekte alınan puan sıfıra yaklaştıkça gelenek ve kuralları korumaya dönük kısa döneme eğilim, alınan puan yüze yaklaştıkça uzun dönemli uyum sağlama eğilimi öne çıkmaktadır. Türkiye'nin bu kültürel

değerde aldığı puan 46'tır. Türkiye ölçeğin ortasında bir noktada yer almaktadır. Yani ne geleneği korumada duyarlılık ne de geleceği planlamaya odaklanma Türkiye toplumunda baskın değildir. Bu durum aslında Türkiye'nin gelenekle modern, geçmişle gelecek arasındaki salınımını gösteren bir durum olarak da yorumlanabilir.

Heveslilik-kısıtlılık kültürel boyutunda ölçekte alınan puan sıfıra yaklaştıkça kısıtlılık eğilimi, alınan puan yüze yaklaştıkça heveslilik eğilimi öne çıkmaktadır. Türkiye'nin heveslilik-kısıtlılık boyutunda aldığı puan 49'dur. Tam orta noktada yer aldığı için Türkiye bu değerde her iki özelliğe de ilişkin karakteristik özellikleri göstermemektedir.

Ataerkil aile yapısının baskın olduğu, siyaset, ekonomi ve yönetimde erkeklerin daha egemen olduğu Türkiye toplumunun, Hofstede'in kültürel değerlendirmesinde kısmen dişil özelliklere daha yakın durması farklı faktörlerin etkisiyle açıklanabilir. Bu durumun oluşumunda, İslam dininin merhamet, şefkat gibi değerlerinin, toplumdaki düşük güven düzeyinin, grup ilişkilerine dayalı toplulukçu yapının etkilerinin olabileceği söylenebilir. Hofstede'in araştırması Türkiye'deki sosyal bilimcilerin tespitlerini pekiştirmiş ve Türk kültürünün hâkim özellikleri olarak belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve güç ilişkilerini göstermiştir.

1.2. GLOBE Araştırmasında Türk Kültürünün Özellikleri

GLOBE, Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği Araştırması, 62 ülkenin kültürel yapısı ve kültür liderlik ilişkisini haritalandıran bugüne kadarki en kapsamlı çalışmadır.

GLOBE araştırmasında kültürel değerler olarak; performans yönelimi, iddiacılık, gelecek yönelimi, insancıl yönelim, kurumsal kolektivizm, grup içi kolektivizm, cinsiyet eşitliği, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma ele alınmıştır. Kültürel görünümü belirlemeye yönelik olan ölçek yedili skalada hazırlanmıştır (1 Çok Düşük, 2 Düşük, 3 Nispeten Düşük, 4 Ortalama, 5 Nispeten Yüksek, 6 Yüksek, 7 Çok Yüksek).

GLOBE Araştırmasına göre 62 kültür arasındaki sıralamada Türkiye; grup kolektivizminde 4. güç mesafesinde 10. iddialı/kesin boyutunda 12. sırada yer alarak, yüksek puanlar almıştır. Cinsiyet eşitliğinde 56. belirsizlikten kaçınmada 49. performans yöneliminde 45. toplumsal kolektivizmde 42. insan yöneliminde 37. gelecek yöneliminde 36. sırada yer alarak ortalamalarının altında yer almıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, 568).

Batır ve Gürbüz GLOBE araştırmasındaki kültürel boyutları, araştırmanın Türkiye’de yapılmasından 22 yıl sonra Türkiye geneline hizmet veren bir kamu kuruluşunun 525 çalışanı üzerinde tekrar test etmişlerdir. GLOBE araştırmasında Türkiye’de yalnızca finans ve yiyecek sektörlerinde çalışan 323 orta düzey yönetici örneklem olarak alınırken bu çalışmada Türkiye coğrafyasının bütününe hizmet sunan bir kamu kuruluşunun 525 çalışanı araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre son yirmi yılda Türkiye’nin kültürel değerlerinde grup içi kolektivizm, gelecek yönelimi, belirsizlikten kaçınma, cinsiyet eşitliği yükselirken; insancıl yönelim ve performans yönelimi düşmüştür. (Batır ve Gürbüz 2016, 428-432) GLOBE Projesinin iki farklı tarihte uygulandığı sonuçlara göre kültürel değerlerde Türkiye’nin görünümü şöyle olmuştur.

Tablo 2. GLOBE Araştırmasında Türkiye'nin Kültür Değerleri

Kültürel Değerler	Nispeten Yüksek	Ortalamanın Üstünde	Ortalamanın Altında	Nispeten Düşük	GLOBE Ortalaması	Batır ve Gündüz'ün GLOBE Çalışması 2016
Grup İçi Kolektivizm	5.88				5.13	6.25
Güç Mesafesi	5.57				5.17	5.38
İddialı/Kesin		4.53			4.14	
Performans Yönelimi			3.8		4.1	3.67
Gelecek Yönelimi			3.74		3.85	4.13
İnsancıl Yönelim			3.94		4.09	3.23
Kurumsal Kolektivizm			4.03		4.25	4.86
Belirsizlik. Kaçınma			3.63		4.16	4.10
Cinsiyet Eşitliği				2.89	3.37	3.15

Kaynakça: GLOBE 2018, <http://globeproject.com/results/countries> ve Batır ve Gündüz (2016)'dan uyarlanmıştır.

GLOBE araştırmasının bulguları Türkiye toplumunun baskın karakteristik özellikleriyle örtüşmektedir. Türkiye toplumunda grup dayanışması değer ve uygulama boyutunda güçlüdür. Aile ilişkileri ve dayanışması hayatın tüm aşamalarında önemli rol oynar. Aile üyeleri birbirlerine destekleyici ve güvenli bir çevre oluştururlar. Ebeveynler her zaman çocuklarına zor durumlarda destek verirler. Hemşerilik bağları ve ilişki ağlarıyla oluşturulan dayanışma sayesinde göç, yerleşme ve istihdam sorunları çözülmeye çalışılır. Grup dayanışması kurumsal yönetimde de kendini açıkça gösterir. Aile

şirketlerinde kurumsal işleyişte grup içi ağlar ve ilişkiler kurumun resmi iletişim ve politikalarının önüne geçebilir. Şirketlerin yönetim kurulları veya üst düzey yöneticileri profesyonel yöneticilerden çok aile üyelerinden oluşturulur. Aile üyeleri şirket yönetiminde profesyonel yöneticilerden ziyade birbirlerine güvenirler. Çoğu zaman personel seçiminde işe uygunluktan çok inanç, kültür, hatta mezun olunan okul gibi kurucu ailenin özelliklerine uygun ölçütlere bakılarak kuruma personel seçimi yapılır.

Kişinin bağımlı olduğu aile ve grubun sürekli olarak verdiği güvence ve desteğin kişilerin gelecek yönelimlerini ve planlama becerilerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Araştırmada gelecek yöneliminin ortalamanın altında olması kültürel yapımızda yaygın olan kadercilik algısının etkisi olarak da açıklanabilir (Kabasakal ve Bodur 2007, 869). GLOBE araştırmasında Türkiye toplumunu karakterize eden diğer iki baskın özellik iddiacılık ve güç aralığıdır. İddiacı/kesin özelliği; toplumdaki kişilerin alçakgönüllü ve yumuşak olmaya mı yoksa sert, yüzleşebilir, kendinden emin, rekabetçi olmaya mı teşvik edildiğini göstermektedir. Hofstede'in araştırmasında kısmen dişil özellikler gösteren Türk kültürü bu araştırmada eril bir özellik olan iddiacılık değerinde ortalamanın üstünde bir puan almıştır. Türkiye toplumunda sert ve otoriter uygulamalar aile, eğitim ve toplum içinde sıkça yaşanan durumlardır. Türkiye toplumunda yüksek güç uzaklığı nedeniyle gücün tek elde toplanması, gücün merkezileşmesi eğilimi yüksektir. Araştırmada cinsiyet eşitliğinin düşük çıkması kültürel yapımızdaki otoriter ve erkeği önceleyen anlayışla açıklanabilir. Kültürel yapıdaki güç yönelimi ve grup dayanışmasının yüksek olmasının ise performans, gelecek ve insancıl yönelimi olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Türkiye kapsamında GLOBE araştırması; daha önce Hofstede'in çalışmasında öne çıkan yüksek belirsizlikten kaçınma boyutunu teyit etmiş, toplulukçuluk boyutunu aile-grup toplulukçuluğu olarak daha doğru bir tanımlamaya oturtmuştur. Hofstede'in çalışmasında dişil değerlere daha yakın gözüken kültürel yapı bu çalışmada güç mesafesi ve iddiacılıkta yüksek değerler olarak kültürel yapının eril özelliklere daha yatkın olduğunu göstermiştir.

2. TÜRK KÜLTÜRÜNÜ BİÇİMLENDİREN TEMEL FAKTÖRLER

Yaklaşık bin yıldır Anadolu coğrafyasında yönetim ve devlet gücünün temel aktörü olan Türkler, toplumsal kültürün biçimlenmesinde ana unsur olmuşlardır. Türkiye kültürünü oluşturan öz, Türk kültürüdür. Türk kültürü, Orta Asya bozkırlarında verilen iki bin yıllık mücadele içinde biçimlenmiştir.

Türk kültürü; zorlu coğrafya ve sert iklimin belirlediği yaşam koşullarında, düşman toplumların baskıları ve kardeş boylar arasındaki mücadeleler arasında biçimlenmiş olan bir kültürdür. Sürekli göç halinde olmanın ve tehditlerin getirdiği yüksek belirsizlik; yakınlar arasında grup dayanışmasının, atalara ve güce dayalı bir hiyerarşinin, liderliği kutsallaştıran, gücü ve otoriteyi önemseyen, savaşçı ve sentezci niteliklerin öne çıktığı bir kültürü doğurmuştur.

Türk kültürünün var olma mücadelesi içinde ürettiği cevaplar; göçebe yaşam tarzı, grup dayanışması, sözlü kültür, devletin kutsallığı, ataerkil aile yapısı, otoriteye itaat, faydacı anlayış gibi faktörler günümüz Türk kültürünü biçimlendirmeye ve hâkim unsurları olmaya devam etmektedir.

2.1. Bozkır-Göçebe Yaşam Tarzı

Türk toplumsal kültürünü biçimlendiren en önemli faktör göçebe yaşam tarzıdır. M.Ö. VII. yüzyıla tarihlenen İran kökenli Afrasiyap Destanı Türklerden bahseden en eski kaynaktır. Bu destanı başlangıç noktası olarak alırsak M.Ö. VII. yüzyıldan, M.S. XI. yüzyılın sonlarına kadar yaklaşık iki bin yıl boyunca göçebe yaşam tarzı, Türklerin temel hayat biçimi olmuştur.

Tarih sahnesine çıktıkları Orta Asya bölgesinde, Türklerin oluşturdukları kültür bir göçebelik kültürüydü (Sığırı, Ercil ve Başar 2015, 22). Göçebelik, hayvancılığa dolayısıyla sürekli yer değiştirmeye dayalı bir yaşam biçimidir. Türk topluluklarının geneli, XI. yüzyıl sonlarına kadar göçebe olarak yaşamışlardır. Türklerin tarihi üzerine yaptığı çalışmalarla tanınan Fransız tarihçi Roux'a göre; göçebelik, Türklerin başta gelen

yaşam tarzlarından biri olmuştur (Roux 1991, 35). Tarihçi İlber Ortaylı'ya göre de Türk toplumu; at göçebeliğine alışmış, hareket kabiliyeti yüksek, örgütlenmeye son derece uygun ve problemleri daima ara mekanizmalar geliştirerek çözen bir toplumdur (Ortaylı 2007 a, 70).

Türklerin göçebe hayat tarzı, aynı atadan gelen birbiriyle kan akrabalığı bulunan kabile-boy dayanışmasına dayanır (Hassan 1991, 285). Kabile-boy toplumu, davranış ve inanç bütünleşmesine dayanan bir örgütlenmedir. Kandaşlık ve göçebeliğin biçimlendirdiği Türk boy toplumunun temel değerleri olarak üyeler arasında eşitlik, dayanışma ve hoşgörü değerleri öne çıkar. Bu toplum biçimi ve yönetim tarzı önemli ölçüde fetih-yağma ekonomisine bağlıdır. Bu durum kandaş kabileler ve federasyonlar arasında sürekli rekabet, çatışma ve savaşlara neden olmuş mücadeleler tarih boyunca sürüp gitmiştir.

Göçebe kültürünün öne çıkardığı diğer bir özellik sürekli hareket halinde olan bir toplumsal yapıda, toplumla askeri gücün bütünleşmesidir. Göçebe kültüründe, toplumun harekete geçmiş, göç hali olan kervan, toplumsal yaşam düzeninde aileden sonra ortaya çıkan biricik merkezdir (Şevki 1968, 31). Kervanla ordu arasında büyük bir ayrım bulunmaz. Göç direnme gördüğü yerde bir askeri güce dönüşür. Kervan beyi bir komutan, bir fatih olur. Türklerin tarihinde Atilla bu türün özgün örneğidir. Atlı göçebe kültürü, hızlı hareket edebilen, hızlı organize olabilen güçlü bir ordudur. Ordu sözcüğü, eski Türk dilinde, Boy Beyi'nin "savaş karargâhı" anlamına gelir (Güvenç 1997, 92). Boy'un ayrı bir savaş gücüne ihtiyacı yoktur; çünkü topluluğun kendisi bir ordudur. Göçebe ordu, bütün yaşam ve savaş gereçlerini yanında taşıyarak süratle yer değiştirebilir.

Bozkırın zor coğrafi şartları, kısıtlı kaynaklar ve toplumsal mücadeleler nedeniyle sürekli seferber olan bir toplumda askerlik bir meslek olarak düşünülmediği için ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmıyordu (Kafesoğlu 1995, 229). Yalnız siyasi ve toplumsal hiyerarşiyi belirleyen en büyük faktör orduydu. Devlet ordu teşkilatının idari olarak şekillenmiş bir haliydi. Bütün idari görev sahipleri aynı zamanda asker olduklarından, askeri disiplin ve düzen bütün yapıya yansıyor. Toplumun askeri karakteri; kültürel

yapıda bir yandan erkek unsurunu ve güç, cesaret, kahramanlık gibi erkeksi değerleri öne çıkarırken diğer yandan askeri bir sisteme göre yapılanmış, hiyerarşi, düzen ve itaate önem veren bir ilişkiler ağını oluşturunuyordu.

İslam öncesi Türk kültürünün ana ekonomik alanı hayvan yetiştiriciliğidir. Bu yapılanmanın gereği olarak, üretimin geniş anlamda yayılması amacıyla üretime dâhil edilen toprak da kamu malı olarak tanımlanmıştır (Sığrı, Ercil ve Başar 2015, 20-23). Toplumsal bütünlüğün korunabilmesi için hayvanların otladıkları ve avlanmanın yapıldığı alanlar boyun-kabilenin geneline ait mallar olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte kışlaklarda bulunan mallar özel mülkiyete dâhil olabiliyordu. Kışlaklar, bugünkü tanımıyla sabit yerleşim alanları olan köyler ya da şehirlere karşılık gelmekteydi. Kışlak mülkiyeti kişiseldi. Burada hanlar için saraylar ve tarım yapmak için kişilere ait bahçeler bulunuyordu. Böylece, üretim ile tüketim alanları farklı olarak tanımlanmış ve üretime konu olan alanlar kamu alanı olarak tanımlanırken, tüketime konu alanlar ise özel mülkiyete konu olmuştur. Barış zamanlarında bile hayvanlarını otlatabilmek için yazlık ve kışlık farklı coğrafi bölgelere hareket etmek zorunda olan göçebe toplumu, toplumsal bütünlüğü koruyabilmek adına kişisel girişimi besleyecek olan özel mülkiyet anlayışını değil boyu yani toplum ve devleti güçlendirecek olan kamusal mülkiyet anlayışını yerleştirmiştir.

Türk göçebe kültürü; emeğe, taşınmaz mal varlığına verdiği ortaklık anlayışını aileye de yerleştirmiştir. Aile ortak atanın egemenliğinde toplanmış üyelerden oluşan kalabalık bir topluluktur (Şevki 1968, 28-29). Gücün ailenin en büyüğü olan erkekte toplandığı ataerkil ailede, ailenin her üyesi, hayatı boyunca aile topluluğu içinde çalışır. Bunun karşılığında tüm hayatı güvence altındadır. Beslenir, bakılır, korunur ve evlendirilir. Bu kültürde karar verme gücü, ailenin atasında yani en büyüğünde toplanmıştır. Kişinin hayatta kalması için kişisel karar vermesine, mücadele etmesine gerek yoktur. Ataya, büyüğe itaat ve aile içi dayanışma onu risklerden korumakta ve güvence altına almaktadır.

Kişi için hayatın maddi ve manevi güçlüklerini çözümleyen, kişisel çabası, emeği ve girişkenliği değildir. Ait olduğu topluluk ve onun tekelindeki sermaye yani hayvan sürüleridir. Kişi girişkenliğine değil, topluluğa dayanır. Sonuç topluluğun kişiye egemenliğidir. Aile reisi olan yaşlının kişiler üzerindeki mutlak otoritesi bu egemenliği temsil eder. Topluluğun hayatının sürdürebilmesi için; kişiler varlığını topluluğun ortak varlığı içinde yitirmeli, hareketlerini yönetmek için koruyuculuk ve yardıma muhtaç kalarak reisin buyruklarına boyun eğmelidirler. Kamucu yapıda eğitim anlayışı budur. Sağduyuyu, girişkenlik ve kişiliği değil, tersine kendini verme duygusunu besleyen, hareketsizlik ve itaat etmeye zorlayan bir eğitim anlayışı.

Göçebe tabiata kulak vermek, hayvanının ihtiyaçlarını kollamak, düşmanının saldırılarına karşı sürekli tetikte durmak zorundadır (Göka 2008, 102). Doğa koşullarına bağımlılık ve yarın ne olacağını bilememek, “köksüzlük ve belirsizlik” göçebe için bitmeyen bir endişe kaynağıdır. Göçebe toplumu “an”lık koşullara bağlı olarak yaşar. Bunun sonucunda hayatını, dilini, toplumsal belleğini, kayıt altına alamaz. Göçebe zihni, bulunduğu mekânda kalıcı olmadığını bildiğinden olaylar karşısında cevabını iş programını daha kısa zaman dilimleri içinde yaparak verir. Mevsimin değişmesini, hareket vaktinin gelmesini heyecansız ve telaşsız bekler. Yapılması gerekeni kendiliğinden, doğal bir seyir içinde yapar. Göçebe acıya, kargaşaya, kalkıp yine yollara koyulmaya alışktır. Bu yüzden inanılmaz bir sabır ve tahammül gösterir. Göçebenin bu hali, umursamazlık değil, sabrederek direnmektir.

Göçebe yaşam tarzının önemli taraflarından biri, sentez yeteneğidir. Bir yerde sıkışıp kalmaması, değerli bulduğu, yararlı bulduğu, benimseyebileceği her öğeyi alıp, ortaya yepyeni bir sentez çıkarabilmesidir (Göka 2008, 72, 113). Göçebe yaşam tarzı, topluma, dinçlik, dayanıklılık, eşitlik ve dayanışma ruhu katar. Göçebe yaşam tarzı, yeni arayışlara yol açan bir dinamizm içerir. Topluma yeniliklere ve değişime açık olmak gibi bir avantaj sunar. Türklerin en zor dönemlerde yaptıkları hiç beklenmedik atılımlarda, yenileşme girişimlerinde bu göçebelik mirası ruh halinin büyük etkisi vardır. Göçebe ruh halinin ana özellikleri topluluğa-ortak yaşama, dayanışmaya, eşitliğe, akrabalığa,

hemşeriliğe çok önem vermesi; kendisini tabiat karşısında üstün görmemesi; tabiatla saygı-korku karışımı bir duyguyla ilişki kurmaya yönelmesidir.

Göçebe hayat tarzı gündelik hayatın birçok alanında topluma yön vermeye devam ediyor. Piknik düşkünlüğümüzün arkasında göçebe yaşam tarzımızın izleri var. Toplumun önemli bir kısmı yazları yaylaya çıkmayı sürdürüyor. Göçebe hayat tarzımızın bir uzantısı olarak yemek kültürümüzde etli yemekler büyük bir ağırlık oluşturuyor. Göçebe kültürün konuk ağırlama ve güç gösterisinin bir devamı olarak, yaşantımızı evin bir odasında sürdürüp en güzel eşyalarla donattığımız salonu misafirler için ayırmaya devam ediyoruz.

Göçebelik Türk kültürüne; belirsizlik arttıkça otoriteye sığınan, kişinin kendini geri planda tuttuğu, büyüğe-güce ve gruba itaatin önemsendiği, toplumun korunması ve sürdürülmesi amacının kişiye öncelendiği toplulukçu bir anlayışı kazandırmıştır. Yalnız yakın akrabalık bağlarının oluşturduğu bu boy-grup dayanışması Türk kültüründe öne çıkan ikinci bir özelliği doğurmuştur. Kardeşler-boylar-gruplar arası kıskançlık, rekabet, savaş ve güç mücadelesi.

2.2. Göç Olgusu

Türklerin tarihi, bir var olma ve tutunma mücadelesinin tarihidir. Yaşadığı baskılar karşısında hayatta kalmak için sürekli hareket eden, yeni coğrafyalara açılan bir toplumun tarihi. İki bin yıllık göç yolculuklarında Türkler; Orta Asya, Hazar Bölgesi, Orta Avrupa, Hindistan, İran, Suriye, Mısır, Balkanlar ve Anadolu'da birçok devlet kurdular. Birçok toplumla, kültürle, medeniyetle harman oldular. Oluşan zengin medeniyet birikiminin çekirdeğinde ise yönetim anlayışlarına ve toplumsal ilişkilerine yön veren, göç olgusunun oluşturduğu kültürel öz vardı.

Göç kaçınılmaz bir zorunluluktan kaynaklanıyorsa, göç eden insan ya da gruplar, her şeyden önce özgürlüklerini ve yaşamak istedikleri yeri tercih etme haklarını kaybetmişlerdir. Şimdiye kadar yaşanan yer kısa bir zaman içinde kaybedilecek ve unutulmuş bırakılacak olan bir nesne kümesine dönüşecektir (Göka 2008, 102-104). Bu ürkütücü ayrılık ve belirsizlik duygusuyla baş etmek için göçmen, terk edilen yeri

değersizleştirme veya göç edilen yeri yüceltme gibi gerçekte yaşanan bunalıntıyı örtmek amaçlı yöntemlere yönelir. Türk insanı “İki göç bir bozgun yerini tutar” deyiimiyle göçün yarattığı bu psikolojiyi çok iyi özetlemiştir (Güriz 2008, 47).

Göçmenin zihni, göç öncesinde ayrılığın acısıyla, göç esnasında açlık, hastalık, saldırı gibi acı veren olaylarla, göç sonrasında yeni mekândaki düşmanca tutum, coğrafya, kültür ve uyum sorunlarıyla boğuşmak zorunda kalır. Göçmen, korku ve endişe gibi duygularla baş edebilmek için en çok güvendiklerine, en çok kendine benzeyenlere sıkıca yapışır. Göç edilen mekândaki yeni topluluk eskilere ne kadar benziyorsa travmatik etkiler o kadar kolay atlatılır. Mekân yabancı ve insanlar göç edenlere olumsuz bir tutum sergiliyorsa kendine benzeyenlere tutunma ve kendi içine kapanma eğilimi güçlenir.

Sürekli göç olgusu, göçmenin tüm hayat projelerini kısa vade üzerinden yaptığı, somut, ulaşılabilir hedeflere odaklanılan bir anlayış geliştirmesine neden olur (Göka 2006, 270). Göç’ün toplumsal psikolojiyi biçimlendiren özellikleri; mekâna-vatana bağlılığın zayıflığı, anlık-kısa vadeli düşünme ve planlama, belirsizliği-güvensizliği aşmak için benzerlere yöneltilen bağlanma duygusu ve grup dayanışması, zorlukları aşmak için geliştirilen savaşçı-mücadeleci bir tutumdur.

Türk insanı tarih boyunca varlığını sürdürme savaşı içinde olmuştur. Varoluş mücadelesi, insanın sağ kalması, neslini sürdürebilmesi eğilimini güçlendirmiştir. Bu varoluş mücadelesi; gücü, faydayı ve somutu önceleyen, toprağa değil güce aidiyetin olduğu bir kültürel anlayışın oluşmasını beslemiştir. “Doğduğun yere değil doyduğun yere bak”, “Nerede iş oradan sıvış, nerede aş oraya yanaş”, “Gelen ağam, gidem pašam”, “Ne imamı küstür, ne keşişi”, “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın” gibi deyim ve atasözleri bu anlayışın toplumsal hafızadaki ifadeleridir (Güriz 2008, 41, 53).

Türklerin tarihindeki birçok zorunlu göçler dikkate alınırsa bağlanmanın mekândan çok devlete yönelmesi ve devletin varlığının kutsallaştırılması daha iyi anlaşılabilir.

Türkiye toplumu üç kıtadan Anadolu coğrafyasına çekilmek zorunda kalan bir İmparatorluğun halklarından oluşmuş olan bir toplumdur. Türkiye Cumhuriyeti halkı, 1809 Osmanlı-Rus Savaşı'yla başlayıp, yüz yıl boyunca çeşitli savaşlar ve kıyımlar sonrasında, Osmanlı İmparatorluğu'nun kaybettiği topraklardan Anadolu'ya doğru devam eden sürekli göçlerin oluşturduğu, bir demografik mirastır.

Savaşların doğurduğu göçler sonrasında Anadolu'nun etnik ve nüfus yapısında büyük bir değişim yaşandı. Anadolu'nun toplumsal yapısı 1850'den sonra köklü bir değişime uğradı. Yüzyılın sonlarına doğru Anadolu'nun bazı kesimlerindeki halkın neredeyse % 80'i göçmendi. Genel olarak 1900'den sonra Anadolu nüfusunun % 40'ı göçmenler veya onların çocuklarından oluşmaktaydı (Sarıbay 2014, 274).

Yıkıcı boyutuyla yaşanan göç olgusu tarihimizi ve toplumsal yapımızı biçimlendirirken, göçün oluşturduğu toplumsal psikolojiyle birlikte gelişen belirsizlikten kaçınma eğilimi, sosyal güvensizlik ve devletin yüceltilmesi gibi birçok konuda kültürel yapımızı biçimlendirdi.

Cumhuriyet Modernleşmesinin imparatorluk bakiyesi bir coğrafyada ulus devlet inşasına çalışması Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde aşiretlere yönelik zorunlu iskân politikalarını ve göçleri de beraberinde getirmiştir. Otoriter devlet anlayışıyla yürütülen modernleşme, tarım ve sanayi alt yapılarının kurulamaması, ülkenin toplumsal yapısını dikkate alan bütünsel bir planlamanın yapılmaması gibi olguların etkisiyle birleşince, Türkiye yeni bir göç dalgasıyla tanışmıştır. Kırsal bölgelerden şehirlere doğru giden iç göç dalgaları sonucunda köyler şehirleri kuşatmıştır. Gecekondulaşma, alt yapı ve çevre sorunları, sosyal uyum, işsizlik, eğitim ve sağlık sorunları, kültür çatışmaları iç göçlerle beraber devleşen ve Türkiye'nin hala gündemini işgal eden konular haline gelmiştir.

İngiliz gazeteci Hotham iç göçün nedenleri arasında göçebe kültürün getirdiği mekâna aidiyetin zayıflığına vurgu yapar (Hotham 2000, 118). Ona göre Türkler, kafaları kızdığı zaman her şeyi toplayıp daha iyi yerler bulmak üzere yola çıkmaya hazırdırlar. Özellikle 1950'lerden sonra hızını arttıran iç göç sonucunda bugün ülke nüfusunun

yarısından fazlası yer değiştirmiş durumdadır (Aytaç 2007, 147). Türkiye’deki nüfusun 1980 yılında % 44’ü şehirlerde yaşarken 2010 yılında bu oran % 76 olmuştur. Bugün Türkiye nüfusunun % 80’i şehirlerde yaşamaktadır (Kömürcüoğlu 2014, 106).

Köy ilişkilerinde cemaat, topluluk, aşiret ruhu güçlüdür. İnsanların ayrı bir kişilik sahibi olduğu çoğu zaman dikkate alınmaz. İnsanlar arasında birincil ve yüz yüze ilişkiler yaygındır. Köy yaşam tarzında sözlü kültür baskındır. İşleri ve olayları yazıyla kayıt altına alma tutumu zayıftır (Aytaç 2007, 160). Köy hayatında zaman algısı mevsimlik olaylara bağlıdır. Belli iş dönemleri dışında zaman tüketilmesi gereken bir olgudur. Uzun vadeli düşünme ve planlama söz konusu değildir.

Kırsal hayata alışmış olan insan şehre taşınsa bile, yeme içme alışkanlıklarından, siyasi tercihlerine kadar âdet ve inançlarını devam ettirmekte ve kendi yaşam tarzıyla şehri biçimlendirmektedir (Kutlu 1999, 101). Modernleşme ve siyasi sistemin tercihleri ile kendi yaşam tarzı ve değerleri arasında yaşadığı zıtlığa; akrabalık bağları ve aynı yöreden olmanın getirdiği dayanışma ruhu ile cevap vermektedir.

Ülkemizde kırsal alanlardan şehirlere doğru yaşanan yoğun iç göç, popülist siyaset tarzının da desteğiyle, kırsal yaşam algı ve değerlerinin şehir hayatına ve şehirdeki kurumlara yayılmasına neden olmuştur. Akrabalık, hemşehrilik, bölgecilik, aşiretçilik gibi aidiyete dayalı ilişki ağları şehirde var olma adına pek çok alanda işlevsel bir rol yüklenmiştir. Kırsal kültürün getirdiği; hemşehrilik, aşiret gibi ortak bağlar çalışan alımında ve ihalelerde kayırmalar, dar zaman algısı plansızlık, kurumsal hafıza oluşturmama olarak yönetime ve kamusal ilişkilere yansımıştır.

Türkiye’de nüfusun büyük bir kısmı şehirlerde yaşamakla birlikte insanlar şehre aidiyet geliştiremiyor, şehirli olamıyorlar. Göçün psikolojisi, istenmeyen bir yerde tutunma mücadelesinin oluşturduğu sosyal güvensizlik ve kırsal yaşam tarzının biçimlendirdiği dünya algısı şehirleri biçimlendiriyor. Kırsal dünya algısı; yani kısa vadeli düşünme, planlama eksikliği, grup-cemaat-aşiret değerlerine bağlılık, hemşehrilik ve kayırmacılık gibi özellikler toplumsal kültüre ve şehir hayatına önemli ölçüde etki ediyor.

2.3. Sözlü Kültürün Baskınlığı

Kültürü biçimlendiren önemli faktörlerden biri bilginin nasıl korunduğu ve aktarıldığıdır. Toplumsal ilişkiler kültürdeki yazı veya sözün ağırlığına göre farklı biçimlenir. Sözün egemen olduğu toplumsal ilişkilerde ezberleme, sohbet, grup dinamiği daha fazla öne çıkar.

Antropolog Jack Goody 1979 yılında yayınladığı (La Raison Graphique) çalışmasında, yazılı ve sözlü ifadelerin kültürler için sadece dilin vasıtaları olmadığını aynı zamanda değişik bilgi türleri ve farklı düşünce şekilleri için yönlendirici ve biçimlendirici bir güç olduğu düşüncesini ortaya koydu (Journet 2009, 255). Goody'e göre sözlü kültürde aktarım "standart bir anlatım biçimi" taşımaz. Her kişinin aktarımında fark edilmeyen değişiklikler aktarıma karışabilir. Diğer taraftan hafızanın zaman geçtikçe hatırdan tutma sınırı zayıfladığından, insanın aynı bilgiyi farklı zamanlarda aynı bütünlük içinde hatırlaması ve aktarması mümkün değildir. Sözlü kültürde "bilme"nin biricik yolu hatırlamaktır. Sözlü kültürde hatırlamayı kolaylaştırmak için ritme dayalı kalıp ifadeler geliştirilir (Göka 2008, 121). Bu nedenle sözlü kültürde atasözleri ve deyişlerin sürekli tekrarlanması, düşünmenin doğal bir koşuludur.

Yazılı aktarım, daha akılcı, soyut, karmaşık ve objektif bilgi üretimi ve paylaşımını mümkün kılar (Journet 2009, 255). Yazma ve okumanın egemen olduğu bir kültürde yazı; hafıza dışında kalan bilgileri arşivlemek ve bunları paylaşımına sunmak, özü-içeriği belirlemek ve özgün bir metni onun yorumlarından ayırt etmek, bilgiyi yeniden düzenlemek, farklı şekillerde sınıflandırmak gibi sözlü kültürün sunamadığı bazı imkânları topluma sunar.

Yazılı kültür, bireysel etkinlikleri sözlü kültüre oranla daha fazla öne çıkaran bir özelliğe sahiptir (Say 1998, 86). Okuma ve yazma davranışı, insanın dış dünyadan kendisine odaklanmasını gerektirir. Bu eylemin sürekliliği kişiye öz kontrol, çalışma disiplini, sabır, bütünsel düşünme, analiz, hayal, duyguları tanımlama gibi özellikleri kazandırır.

Yazılı kültürlerin temeli olan yazmak ve okumak tek başına yapılan sessiz bir faaliyetken, sözlü kültürde dışa dönüklük esastır (Göka 2009, 151). Konuşma için birbirine yakınlık duyan insanlara ihtiyaç vardır. Bu fark ilk bakışta önemsiz gibi görünse de, otoritenin içselleşmesine imkân sağlayan kişisel vicdanın gelişimi bakımından hayati öneme sahiptir. Yazılı kültüre sahip olmak, otoritenin içselleşmesi bakımından daha avantajlıdır. Yazı ne kadar yalnızlaştırıcı ve yalıtıcı ise, söz o kadar toplayıcı ve birleştiricidir. Sözlü kültürün daha baskın olduğu toplumlar, sadakat ve adanmışlığı erdem sayarlar (Sayar 2005, 25). Okuma ve yazmanın egemen olduğu bir kültürde kişiler arası ilişkiler öne çıkarken, sözlü kültürün öne çıktığı bir toplumda topluluklar ve gruplar daha fazla öne çıkar. Çünkü grupların oluşmasında ve grup içi dayanışmada düşünce ve duyguların söz ile paylaşımı temel öneme sahiptir. Yazılı kültür daha çok şahsiyet gelişimini ve öz kontrolü, sözlü kültür ise topluluk içinde var olma ve topluluk için kendini adama davranışını, doğal olarak dış kontrolü güçlendirmektedir.

Türk toplumu yüzyıllar boyunca sözlü kültür içinde biçimlenmiş bir toplumdur. Komşuları olan Çin, Hint, İran yerleşik kültürlerinde milattan öncesine yönelik birçok yazılı metin olmasına rağmen göçebe hayat tarzının egemen olduğu Türklere ilişkin ilk yazılı kaynaklar M.S VII. yüzyıla ait olan Orhun Yazıtlarıdır. Bu anıtlardan sonra da ciddi bir boşluk söz konusudur. Türk toplumunda ilk ciddi yazılı metinler İslam dinine ve yerleşik hayata geçişle birlikte XI. yüzyılda verilmeye başlanmıştır.

Yazının sistemli bir biçimde kullanılması, ticaretin toplum içerisinde baskın hale gelmesiyle mümkündür. Bu, yazının gündelik hayatta da işlev göstermesini içeren bir süreçtir. Orhun Anıtları gibi törenin o zaman şartlarına yansımaları kapsayan anıtsal belgeler Türklerdeki yönetim gücünün boyutlarını gösterir (Hassan 1991, 287). Ancak, yazının sistemli kullanılması hayat tarzıyla bütünleşen bir toplumsal olaydır. Bundan dolayı, bu evreye varıncaya kadar, Türklerde inançların ve geleneğin yaşatılması esas olarak sözlü bir birikime dayanmıştır.

Göçebe sorunlar karşısında düşünür yalnız felsefi düşünce üretmez. Tefekkür için, felsefi düşünce üretmek için durmak, düşünceleri belli bir noktaya yoğunlaştırmak,

kaydetmek gerekir (Göka 2008, 133). Sürekli yer değiştiren göçebe, ayrıca bir zihinsel göçe ihtiyaç hissetmez. Bulunduğu yeri ve zamanı anlamaya çalışmakla yetinir; bir öncekini kaydetme gereği duymadan yaşar. Yüzyıllar boyunca göçebe Türk'ün yanında taşıdığı en önemli kültürel araç sazı ve sözü olmuştur. Göçebe, duygusal yaşamını bu yolla aktarmıştır (Göka 2010, 211). Tüm Türk tarihinde şiir ve müziğin, anlatı sanatlarının ve halk oyunlarının çok gelişmiş olması göçebe hayat tarzının bir sonucudur.

Yazılı bir kültür inşa etmeye çalışan; hukuk, tarih, mimari alanlarında önemli eserlerin verildiği Osmanlı Devleti döneminde de sözlü kültür ağırlığını hissettirmiştir. Bilim ve felsefe alanındaki üretkenlik, sözlü kültürün yansıması olan şiir ve musikinin çok gerisinde kalmıştır. Şiir, geçmişten günümüze edebiyatımızın en zengin türü olmaya devam etmektedir. Tarihçi İlber Ortaylı'ya göre Osmanlı toplumunda, yazılı kültürü güçlendiren önemli araçlardan biri olan matbaanın yaygınlaşmamasının temel nedeni, topluluk ruhu ve sözlü kültürdür. Toplumdaki insanların bilgiyi elde etme yöntemi olarak okuyarak öğrenmeyi değil, grup içinde bir otoriteden dinleyerek öğrenmeyi tercih etmesidir.

“İnsanlar tarih kitapları, az sayıda da olsa “divan” dediğimiz şiir derlemeleri gibi eserleri okumak yerine, iyi okuyan birini dinlemeyi, hafızaya nakşedip birbirlerine nakletmeyi tercih etmişlerdir. Kitap, kültürel olarak yalnız yaşamayı, kendi içinde tefekkürünü kurmayı seven Batı Avrupa toplumlarının bu konudaki ihtiyaçlarıyla gelişmiştir. Birinden aktarılan bilgiyi dinlemeye, ezberlemeye ve aktarmaya dayalı olan şifahi-sözlü kültür, kitabın çok yaygın bir şekilde kullanılmasını engellemiş olmasa da gereksiz kılmıştır. Matbaa bu ülkeye bir tek sebepten dolayı geç gelmiştir; bu da insanımızın eve kapanıp okuma alışkanlığının olmamasıdır” (Ortaylı 2006 b, 116, 119, 123).

“Şifahi-sözlü kültür derin düşünmeyi, okumayı etkiliyor. Türkiye’de bugün de yaygın olan eğilim okumak değil konuşmak ve dinlemektir Yazarsın, yazarsın okumazlar. Konuşman lazımdır” (Ortaylı 2007 a, 33-34).

Toplumumuzda bilgiyi kalıcı kılmak ve aktarmak için şifreleme ve kodlama çabaları bireyci Batı toplumlarına oranla oldukça sınırlıdır (Sargut 2015, 159). Sözel kültürün temel özelliklerinden olan bilgiyi hafızada tutabilmek için ezberleme yöntemi

günümüz eğitim anlayışında da hâkim yöntem olmaya devam etmektedir. Eğitim sistemimiz bir otoritenin istediklerini içselleştirmeden ezberleme ve otorite kaynakları istediği zaman tekrar hatırlama üzerine kuruludur. Eğitim sistemimizin en önemli açmazlarından biri, bilgiyi özümseyerek öğrenme yerine bilgiyi ezberlemeye dayanmasıdır (Bozkurt 2014, 81). Belli bir özetin ezberlenmesi ilkesine dayanan bu öğrenme süreci; araştırma, karşılaştırma, analiz, yorumlama gibi kişisel süreçleri içermediği için bilginin içselleştirilmesi, üretilmesi ve uygulanması zayıf düzeyde kalmaktadır.

Türk toplumu, göçebe bir geçmiş ve söze dayalı bir kültürün içinden gelmektedir. Bugün, Türkiye insanının büyük bir çoğunluğu okuma-yazma bilse de ancak sözlü kültürde görülebilecek bir zihinsel işleyişe sahiptir (Göka 2010, 199). Genellikle Türkiye insanı düşüncelerini fıkra ve atasözleriyle, duygularını da türkülerle ifade etmekte, duygu ve düşünceleri yoğunlaşınca da oyuna kalkmaktadır (Göka 2009, 150). Türk toplumu, yazılı kültürü geliştiremeden, görselliğe dayalı medyaya, ardından da elektronik kültür ortamına geçmiştir. Artık seyretmek ve hiç düşünmemek, ulusal kimliğimizin temel özelliklerinden biri olarak sayılabilir (Göka 2006, 219).

Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2016 yılında ülke genelinde yaptığı araştırmaya göre, ortalama günde 6 saat televizyon izleyen, 3 saat internete giren Türkiye insanı, kitap okumaya sadece 1 dakika ayırmaktadır. Kitap okumak Türkiye insanının ihtiyaç listesinde 235. sırada yer alıyor. En fazla kitap okuyan ülkelerin başında % 21 oranıyla İngiltere ve Fransa yer alırken; onları % 14 oranıyla Japonya, % 12 oranıyla Amerika ve % 9 oranıyla İspanya izliyor. Binde bir okuma oranıyla son sıralarda yer alan Türkiye, okuma alışkanlığında dünyada 86. sırada yer alıyor. Türkiye'de kitap okuyanların % 65'i aşk, % 24'ü siyasi, % 13'ü düşünce, % 7'si kişisel gelişim konularında kitap okuyor. Türkiye'de her yıl 45-50 bin başlıkta kitap basılıyor. Elektronik ortamda da 4-5 bin kitap yayınlanıyor. Basılan kitapların % 58'ini ders kitapları oluşturuyor. Yılda 15 bin dolayında edebiyat, 1.500 kültür ve sanat, 3 bin kadar dini konularda kitap yayınlanıyor. Türkiye'de 100 kişiden sadece 4 kişi kitap okuyor. Dünyada kişi başına kitap harcaması 1.3 dolar iken Türkiye'de çeyrek dolar. Çocuklara kitap hediye edilmesi sıralamasında Türkiye 180 ülke

içerisinde 140. sırada yer alıyor (Uras, 2016). Türkiye toplumunun kütüphanede kitap okuma alışkanlığı da yok gibidir. Yalnız cep telefonu kullanma ve televizyon izleme oranlarına baktığımızda, Türkiye toplumu istatistiklerde en ön sıralarda yer alıyor.

İngiltere merkezli küresel sosyal medya ajansı We are Social'ın araştırmasına göre, Türkiye toplumunun internette geçirdiği süre son bir yılda % 60 artarak, 6 saat 46 dakikaya ulaşmıştır. Aynı araştırmaya göre günlük ortalama televizyon izleme süresi de 2 saat 14 dakika olmuştur. We are Social'ın 2017 Türkiye rakamlarına göre aktif internet kullanıcısı sayısı 48 milyon kişidir. Yani, Türkiye nüfusunun % 60'ı internete bağlanmaktadır. Bu kitlenin % 87'si internete düzenli olarak her gün girerken, haftada en az bir kez girenlerin oranı ise % 9 dur. Türkiye toplumu internette geçirilen sürenin 3 saatini sosyal medya kanallarında harcıyor ve % 57 oranıyla en çok Youtube'u kullanılıyor (Wearesocial Reports, 2017).

Türk insanının konuşma-sohbet, merak-dedikodu, görünme-gösteriş özellikleri sanal internet ortamını da biçimlendiriyor. Sözel kültürümüz, görsel-dijital araçları kullanma tarzımızı da belirliyor. İletişim bilimci Şermin Tekinalp, Türk insanının cep telefonu bağımlılığını da Türk kültüründe toplulukçu yapının ve sözlü kültürün egemenliğiyle açıklıyor.

“Türklerin topluluk içinde yaşamayı sevmeye gibi bir özellikleri var. Türkler konuşmaktan, dertleşmekten, atışmaktan büyük zevk alırlar. Bu ilişkiyi kolaylaştıran cep telefonu, bu nedenle en sevdikleri iletişim aracıdır. Kitap yalnızlık gerektirir. Oysa internet ve cep telefonu ilişki gerektirir. Sanal da olsa gruplar oluşturur ve insanları birbirine yaklaştırır” (Tekinalp 2015, 50-51).

Sözlü kültürlerin en önemli özelliği, şimdiki zamanın egemenliğidir. Geçmiş anlaşıp, geleceği planlamak yerine şimdiki zamanın ilişkilere yön vermesidir (Göka 2006, 221). Dilbilimci Fuat Bozkurt'a göre Türk toplumu, geçmişi hatırlama ve ona göre geleceği yönlendirme bakımından büyük zayıflık göstermektedir (Bozkurt 2014, 107-108). Tarihimiz, toplumsal hafıza zayıflıkları olan olaylarla doludur. Yaşanan olaylar, kişilerin verdikleri sözler, sergiledikleri tavırlar kısa sürede hafızalardan silinmekte,

“Gelen gideni aratır” atasözü ile vurgulandığı gibi gelenin yanlışı, gidenin yanlışı unutturmaktadır.

Toplumumuzda işlevsel okuryazarlığın düşüklüğü, sözlü ve görsel-elektronik kültürün baskınlığı; yalnız kalmaktan ve kendi olmaktan korkma, kısa vadeli düşünme, akılcı-bütünsel düşünme eksikliği gibi birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Bu problemler içinde belki de en önemlisi kısa vadeli düşünme ve toplumsal hafıza zayıflığı oluyor. Sonucunda toplum yıllarca aynı sorunlar etrafında enerjisini tüketip duruyor.

2.4. Uygarlıklar Arasında Sentez Rolü ve Faydacı Toplumsal Karakter

Yerleşik köklü medeniyetler karşısında göçebe toplumların yaşadığı en büyük sorun, onları fethetme değil onları yönetebilme sorunuydu. Türkler yerleşik ve yazılı medeniyet oluşturmuş olan İran, Çin, Hint, Yunan gibi toplumlardan çok sonra etkileyici bir güç olarak tarih sahnesine çıkmışlardır. Sürekli hareket eden, sözel kültürle biçimlenmiş, yerleşik toplum hayatının kurumlarına sahip olmayan Türkler, yerleşik ve yazılı kültüre sahip toplumlarla karşılaşınca ya kendilerini dönüştürmüş veya onlar içinde erimişlerdir.

Göçebe ve savaşçı Türkler çok kolay devlet kurabiliyor, köklü medeniyetlere dayanan coğrafyaları ele geçirebiliyorlardı. Yalnız sahip oldukları göçebe kültür, toplumları yönetmelerine yetmiyordu. Kurulan birçok Türk devleti, kurumsallaşamıyor, ömrü liderinin ömrüyle sınırlı kalıyordu. Göçebe Türk devletlerinin önlerinde iki seçenek vardı. Yönetme gücünü elinde tutabilmek için egemen olduğu medeniyetin araçlarını ve değerlerini kullanmak ya da o medeniyete hâkim olan toplum içinde erimek. Felsefeci yazar Alev Alatl bu olguyu “Viva La Muerte” adlı romanında şöyle ifade eder:

“Türk binlerce yıldır yaptığını yapar; temas ettiği medeniyetin kılıcı kesilir... Hint’in Upanişad’ları, Çin’in ağıtlar kitabı var. Bu bağlamda bizim kültürümüzün kökenlerinin izini süreceğimiz bir kitabımız yok. Biz, hep, daha üstün olduğunu kabullendiğimiz bir kalıba uymaya çabaladık. Uymaya çabalarken olanı yok saymak yoluna gittik. Bunun toplumsal karakterimizin yapılanmasında önemli bir unsur olduğunu düşünüyorum. Bizim devlet

politikamız hep olduğumuzdan başka bir şeye dönüşmemizi benimsemiştir. Bunun için her şeyden önce kitleyi kökenlerine yabancılaştırmak gerekir” (Alatlı 1993, 53, 386, 388).

İlk Türk devletleri yönetim sorununu çözmek için Çin İmparatorluğu’ndan eşler ve yöneticiler alıyorlardı. Göçebe toplum, devlet kuruyor yalnız yerleşik devlet geleneğinin deneyimi ve birikimi ile yönetebiliyordu (Güvenç 1997, 110). Türklere ilişkin ilk yazılı kaynak olan Orhun Kitabelerinin yazımı ve inşası Çin’den getirilen usta ve mimarlar tarafından gerçekleştirilmişti. Bu durum Kül Tigin Kitabesinde, Göktürk Devleti’nin başı Bilge Kağan’ın ağzından şu şekilde ifade edilir:

“Ben ebedi taş yontturdum... Çin kağanından resimci getirdim, resimlettim. Benim sözümü kırmadı, maiyetindeki resimciyi gönderdi. Ona bambaşka türbe yaptırdım. Taş yontturdum” (Ergin 2003, 14).

Türkler, doğudan batıya doğru olan göçleri esnasında, atlı göçebelikten yerleşik hayata ve tarıma geçme; Roma, Hint, İran gibi eski medeniyetlerle ve Budizm, Hristiyanlık, İslamiyet gibi dinlerle karşılaşma; yeni devlet yönetimleriyle karşılaşma devlet deneyimi kazanma gibi üç önemli aşamadan geçmişlerdir (Güvenç 1997, 89).

Kendilerini Tanrı tarafından dünyaya düzen vermek için seçilmiş toplum olarak gören Türkler, bu ülküyü gerçekleştirmek ve kendilerinden güçlü medeniyetler karşısında yönetme gücünü ellerinde tutabilmek için faydacı, sentezci ve hoşgörülü bir yönetim anlayışı geliştirdiler. Tarihçi ve Türkolog İbrahim Kafesoğlu’na göre Türkler, davranışlarını çevrenin siyasi, sosyal ve kültürel durumuna ayarlamada ustalaşmış olan bir toplumdur (Kafesoğlu 1995, 341). Fransız Tarihçi Jean Paul Roux, Türklerin farklı coğrafyalarda kurduğu imparatorlukların ortak özellikleri olarak merkezi yönetim yapısı, kültürel hoşgörü, yönetim gücünü koruyabilmek için dil ve dinlerini değiştirmeye varacak noktada pragmatik yaklaşım tarzına vurgu yapmaktadır. Roux’a göre Türkler ahlakçı olmaktan çok pragmatiktirler. Tarih içerisinde Türkler var olmak için pragmatik-faydacı boyutu öne çıkaran gördükleri yarar karşısında kendi değer sistemini değiştiren bir toplum olmuşlardır.

“Türklerde, imparatorluk kurma eğilimi vardır. İki bin yıl boyunca kurdukları diğerine benzemeyen birçok imparatorlukta bazı temel ortak özellikler vardır: Bu imparatorluklar, birer halk mozaiğiydi. Türkler, bu imparatorluklarda, halkları uyum içinde bir arada yaşatmaya çalışıyor; onlara güçlü bir biçimde merkezileştirilmiş ve despotik bir iktidarın yönetimi altında kimliklerini, kültürlerini, dinlerini, hatta çok zaman önderlerini muhafaza etme hakkını da tanıyorlardı. Fetih hakkı olarak en yüksek görevler kendilerinin olduğu halde, ele geçirdikleri ülkenin insanları onlardan uygarsa, bu kimselere çok zaman güven gerektiren görevleri vermiş, hatta onların kendilerine yararlı olduklarını düşündükleri tekniklerini, kimi zaman yaşam tarzlarını, kimi zaman dinlerini, kimi zaman dillerini almışlardır. Başlıca tasalarının ise onları örgütlemek, idare etmek, savaşa sürmek, arşivler kurmak olduğu anlaşılmaktadır. Neden, çok zaman, sonunda zapt ettikleri ülkelerin halkları tarafından içlerinde eritilmiş oldukları da böylece daha iyi anlaşılmaktadır” (Roux 1991, 32, 35).

Osmanlı ve Türkiye tarihi üzerine önemli çalışmalarıyla öne çıkan tarihçi Kemal Karpat, Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi’nde kendisiyle yapılan söyleşide Türk toplumunun pratik ve somuta yönelik yapısı hakkında şu değerlendirmeleri yapmaktadır (TALİD, 2003).

“Osmanlı her bakımdan hem iç hem dış siyaset ustası olmasına rağmen bu ustalığını kaleme almamıştır. Biz maalesef felsefeci değiliz. Biz mücerret düşünemiyoruz. Bizde müzisyen yetişmiştir, tarihçimiz vardır, ama gerçek manada filozofumuz yok. Biz pratik insanlarız. Gözle görülür, elle tutulur şeylerle ilgileniriz. Onun için biz daima bugünü yaşarız, yarını düşünmeyiz, dünü hatırlamayız”.

Pragmatizm, uygulamayı ve ulaşılan sonuçları doğrunun ölçüsü sayar. Bir davranışın geçerliliğini sağlayan onun yararlı olmasıdır. “Su akarken küpünü doldur”, “Yemişini ye bağını sorma”, “Kan akacak damarı bilir” gibi atasözleri Türk insanının pratik ve pragmatik’e yönelik ruh yapısını yansıtır (Güriz 2008, 34, 53, 149). Temelde ilke değil gerçeklik, teori değil pratik, soyut ilke değil somut durum, Türk insanının takdirinde önemli rol oynamaktadır. Türklerin toplumsal ilişkilerinde uygulamanın doğruluğu değil başarısı daha önemlidir. Başarıya ulaşamayanın başarısızlığı nedeniyle dışlandığı söylenebilir.

Tarih boyunca pratik ve pragmatik yaklaşım Türklerin toplumsal hayatında baskın ve yönlendirici bir unsur olmuştur. Türklerin dil ve inanç konusunda yaşadıkları değişim, Batılılaşma hareketleri, teknolojik aletlere olan düşkünlükleri, kendi kültür ve kimliklerini dönüştürmeye kadar gidebilen faydacı toplumsal karakteri doğrulayan örneklerdir.

Türkler tarihleri boyunca en fazla alfabe değiştirmiş olan toplumdur. Bilinen en eski Türk Alfabesi olan Köktürk alfabesinden bugüne kadar geçen 1400 yıllık süre boyunca Türkler, birçok kez alfabelerini değiştirmiş ve 13 değişik alfabe kullanmışlardır. Tarihin başlangıcından bu yana Arapça, Arap alfabesiyle, Avrupa dilleri Latin Alfabesiyle, Slav dilleri Kiril alfabesiyle yazılmaya devam ederken Türkler karşılaştıkları farklı kültür, medeniyet ve dinler karşısında alfabelerini değiştirmişlerdir (User 2015, 5). Bugün dünyanın farklı coğrafyalarında yaşayan Türkler dillerini kendileri dışındaki üç farklı medeniyet tarafından geliştirilmiş olan, Latin, Kiril ve Arap olmak üzere üç farklı alfabe ile yazmaktadırlar. Geçmişten bugüne Türkçe farklı dönem ve coğrafyalarda Köktürk, Soğd, Uygur, Mani, Brahmi, Tibet, Süryani, Arap, Grek, Ermeni, İbrani, Latin ve Kiril alfabeleriyle yazılmıştır. Köktürk, Uygur, Arap, Latin ve Kiril alfabeleri uzun sürelerle ve geniş coğrafyalarda kullanılmışken diğerleri kısa süreli ve daha sınırlı coğrafyalarda kullanılmıştır.

İslam dinini seçip bu inançta süreklilik gösterinceye kadar Türkler, dünyanın bütün büyük dinlerini kabul etmişlerdir (Güngör 2002, 261). Doğu Hunları, Tabgaçlar ve Göktürk Devletine bağlı boyların bir kısmı Budizm, Doğu Türkistan'daki bazı Türk boyları Mecusilik, Uygurlar Mani, Hazarlar Museviliği, Çuvaş, Uz, Peçenek, Kıpçak, Kalmuk, Yakut, Bulgar, Macaristan'a yerleşen Hun Türkleri ve Irak-Kerkük Türkmenlerinin bir kısmı Hristiyanlık dinini benimsemişlerdir.

Devlet, yönettiği toplumdan aldığı vergilerle çalışan bir örgütlenme biçimidir. Gerekli vergiyi toplayabilmek yeterli artık ürün ve vergi toplama gücü gibi iki temel koşula bağlıdır. Bazı kurumlar artık ürün yetersizliğinden, bazı devletlerse vergi toplama gücünü yitirdiklerinden yıkılmışlardır. Devletin vergi toplama gücü halkın mülkiyet sahibi olmasıyla gelişir. Mülkiyet hakkı varsa ve geliyorsa devlet mal ve mülkü

vergilendirebilir. Göçebe toplumların temel yönetsel çıkması buradadır. Hayvancılık yapan göçebeden düzenli vergi almak zordur. Çünkü göçebenin kendisi ordudur (Güvenç 1997, 95, 115). Bu nedenle Göçebe Türk devletleri, toplumsal birlik ve düzeni sağlamak için sürekli savaşmak, savaş yoluyla artık ürün elde etmek zorundadır. Bu durum göçebe toplumu bir yandan savaşçı bir topluma, diğer yandan savaş kaybedildiğinde hızla yıkılan bir devlete ve hızla dağılan bir topluma dönüştürmüştür.

Göçebe kültürün köklü medeniyetlere sahip toprakları yönetme konusunda yetersiz kalması devleti elinde tutan Türk boyunun yönetebilmek için savaşta yendiği medeniyetin araç ve insanlarına başvurmasına, kendi toplumundan uzaklaşmasına neden olmuştur. Bu durum hem kültürel dönüşümü, hem de yöneten yönetilen ayrışmasını ve çatışmasını beraberinde getirmiştir (Göka 2006, 250-251). İktidardaki boyun diğer boyları kontrol edebilmek, büyüebilmek ve yabancı bir medeniyette hâkim olabilmek için bazen dilini, bazen inancını bazen kültürel değerlerini değiştirmesi Türk tarihinde iktidar ve toplum arasında sürekli bir ayrışma ve yabancılaşmayı doğurmuştur. İktidardaki gücün ödünç aldığı kültürü topluma dayatması süreklilik gösteren bir çatışma zeminini oluşturmuştur. Türk siyaset ve toplum ilişkilerindeki merkez çevre çatışmasının tarihsel kökleri bu şekilde atılmıştır. Devletin seçtiği araçları, inançları ve değerleri benimsemeyen toplum kesimleriyle iktidar arasında sürekli çatışmalar oluşmuş bazen bu çatışmalar krizlere ve devletin yıkılmasına yol açmıştır. Anadolu Selçuklu Devleti'nde Bahai, Osmanlı Devleti'nde Celali isyanlarının temel unsurlarından biri de bu olgudur. Türklerin ağırlıklı olarak İslam dinine geçmeleriyle yöneten ile yönetilen, iktidarla toplum arasındaki çatışma azalsa da devlet seçkinlerinin Batılılaşma hareketiyle birlikte bu çatışma yeniden alevlenmiştir. Tarihimizde kendisini resmi din ile halk dini, resmi edebiyat-sanat ile halk edebiyatı-sanatı gibi ayrışmalarla da gösteren bu durum, toplumsal parçalanmışlık ve çatışmaları da sürekli beslemiştir.

Türkler, göçebe yaşam tarzı nedeniyle sürekli hareket halinde olmuş yerleşik hayata ağırlıklı olarak ancak 1000'li yıllarda geçmişlerdir. Medeniyet yerleşik bir hayatın, şehirleşmenin getirdiği sosyal gelişimin sonucudur. Bu nedenle İslam dininin kabulüne ve yerleşik hayata geçinceye kadarki dönem içinde bir Türk medeniyetinden söz etmek

mümkün değildir. Göçler esnasında farklı medeniyet havzaları arasından geçiş süreci, Türklerin farklı medeniyetlerin birikimlerini sentezleme ona yeni bir biçim verme yeteneklerini güçlendirmiştir. Farklı medeniyet birikimlerini sentezleyerek yeni bir yapı oluşturma yeteneği daha sonraki dönemlerde özellikle Selçuklu ve Osmanlıda yönetim, hukuk, şehirleşme, mimari, dil ve sanat alanlarında kendini göstermiştir.

Türklerin coğrafi olarak yerleştikleri alanlar Çin-Hint-İran-Roma-İslam medeniyetleri arasında, ürünlerin, inançların, bilim ve sanatın birbirine aktığı bölgeler olmuştur. Uzakdoğu'nun zenginliklerinin Batı'ya iletildiği, dinlerin ve sanatların dolaşım yolu olan İpek Yolu yüzyıllarca Türklerin denetiminde kalmıştır (Roux 1991, 33). Tarih içinde Türkler, Avrupa'dan Çin'e, Karadeniz'den Akdeniz'e, Akdeniz'den Hint Okyanusu'na uzanan bir coğrafyada kilit niteliği taşıyan bölgelere sahip olmuşlardır.

Göçebe kültürün imparatorluk yönetmeye yeterli olmaması Türklerin dış kültürlerden gelen unsurlara açık olmasına neden olmuştur. Farklı medeniyetler arasında sıkışmış olmak Türklere medeniyetler arasında aracı olma özelliğini kazandırmıştır. Karşılaştığı medeniyetlere hızlı uyum sağlama, ana dili konusunda hassasiyet göstermeme, yüksek dini hoşgörü, yeni teknolojik ürünleri sorgulamadan hızla benimseme Türklerin medeniyetler arası aracılık rolünün sonuçları olarak değerlendirilebilir (Göka 2008, 61).

Türklerin devlet yönetim geleneğini geliştirmelerinde ve İslam dinine girişlerinde İran toplumunun etkisi büyük olmuştur. Türkler geniş topluluklar halinde X ve XI. yüzyıllarda İslam dinini benimsemeye başlamış ve İslam dinini İranlı Müslümanlardan öğrenmişlerdir (Nasr 1988, 63). Bu nedenle Türklerin İslam dinine ilişkin kavramları Arapça değil Farsçadır. Hint ve İran medeniyetlerinin yönetim birikimi, Sasani devlet geleneği İran toplumu tarafından Türklere aktarılmıştır. Büyük Selçuklu Devleti'nde, etnik açıdan askeri ve siyasi mevkilerde daha çok Türkler, idari mevkilerde İranlılar yer almıştır (Timur 2001, 88). Büyük Selçuklu Devleti'nin bürokratik ve eğitim yapısını inşa eden ve yirmi yıl devlete baş vezirlik yapan Nizamülmülk, İranlı bir Müslümandır. Selçuklu Devleti'nin bürokrasisi ağırlıklı olarak İranlı yöneticilerden oluşuyordu.

Devletin resmi dili Farsçaydı. Selçuklu yönetim tarzı Türk, Sasani ve İslam yönetim geleneklerinin sentezlenmesiyle oluşturulmuştu. İslam dinine geçişle birlikte Türkler daha fazla yerleşik hayata geçmeye, şehirleşmeye, ilim, yönetim ve sanat birikimi kazanmaya başladılar. Yalnız Selçuklulardan; Osmanlı'ya hatta günümüze kadar yönetim tarzının ve kültürünün omurgasını Türk Bozkır kültürü oluşturmaya devam etti.

Müslüman dünyanın lideri oldukları bir dönemde Batı medeniyetinin meydan okuması karşısında gerileyen Türkler, tarihsel gelişimlerine, kültürel yapılarına ve psikolojilerine uygun olarak yüzyıllar sonra benzer bir tepkiyi gösterdiler. Yönetmek ve gücü elinde tutabilmek adına yönetici seçkinler, yüzyıllardır savaştığı, düşman gördüğü kendisinden daha güçlü olan Batı medeniyetinin araçlarını ve kurumlarını almayı, ardından toplumun kültürünü değiştirmeyi benimsediler.

Günümüzde de yapımıza uygun olup olmadığına bakmadan, akılcı bir sorgulama yapmadan farklı uygarlıkların ürettiği eğitim politikalarını, yönetim tarzlarını, teknolojik ürünlerini, modaları hızla alma ve benimseme tutumumuz, toplumsal ve kurumsal ilişkilere yön vermeye devam etmektedir.

2.5. Türk Toplumunda Güç Algısı

Güç, kendi istek ve hedefleri doğrultusunda diğerlerinin davranışlarına yön verme, kendi istekleri doğrultusunda sonuçlar oluşturabilmedir.

Güç, olayları kontrol edebilme; olmasını istenenlerin olmasını sağlama ve olması istenmeyenleri engelleyebilme imkânıdır (Kaypakoğlu 2008,163). İnsanların itaat ve uyma davranışlarının sağlanmasında güç çok önemli bir unsurdur. Güç, kaynakları harekete geçirme ve başkalarını etkileme potansiyelidir. Gerçek güç, etkisini ortaya çıkardığı sonuçlarla gösterir (Luecke 2007, 43). Yaratılan ama kullanılmayan, amaca yönlendirilmeyen güç değer üretmez. Başkalarını istemedikleri halde belli biçimde davranmaya yöneltecek hareketler, güç kullanmaktır. Gücün başkası üzerinde kullanılabilmesi için, diğerinin ihtiyaçlarını gidermede güç sahibine bağımlı olması gerekir (Gordon 1999, 149). Bir insan, başkalarının ihtiyaç duyduğu şeyleri onlardan

esirgeme araçlarına sahipse güç kaynaklarına sahiptir. Cezalar ve ödüller kişinin güç aldığı kaynaklardır. Gücün diğer bir kaynağı da, gücü elinde tutan kişinin başkalarına ihtiyaç duydukları şeyleri, arzusuna boyun eğmeleri karşısında vermesidir. Boyun eğdirme, ödüllendirme ya da ödüllerden yoksun bırakma korkusuyla sağlanır. Kişilerin korku duygusu arttıkça güç kaynağına boyun eğme ve bağımlılıkta artar. Kişiler gücü elinde bulundurandan ne kadar çok korkuyorlarsa onu daha güçlü olarak algırlar.

Gücün güven ve adalet sınırlarını aşması meşruiyetinin sorgulanmasına yol açar. Güç keyfileştiğinde, zarar vermeye başladığında, diğerinin iradesini, ihtiyaçlarını dikkate almadığında, kendine karşı örgütlenmeyi de başlatmış olur (Gordon 1999, 152). Çünkü insan, doğası gereği kaybetmekten hoşlanmaz. Yoksunluğuyla sonuçlanacak olan bir işi yapmaya zorlanmak istemez. Bu nedenle güç kullanımı insanlarda mücadele, kaçınma, kendini savunma gibi çeşitli tepkilere yol açar. Diğerlerinin varlığını dikkate almadan uygulanan zorlayıcı güç bir süre sonra ters tepmeye başlar. Zorlayıcı gücü atlatmak için insanlar yalan söylemeye, gerçekleri örtmeye başlarlar. Güce duyulan güvenin kaybedilmesi sonucunda otorite kaynağına karşı, riyakâr ve maskeli davranışlar oluşur. Kurum içinde aidiyet zayıflar, güce karşı gruplaşmalar doğar. Güç sahibine karşı, işi yavaşlatma, verimsizlik, kaynak israfı, bürokratik engelleme gibi dirençler oluşmaya başlar. Kişiler güç kaynağına zarar vermek isterken kurum, toplum veya ülke bütünlüğüne zarar verirler. Sonuçta zorlayıcı güç, kendi muhalif gücünü kendisi oluşturur. Otorite kendisine direnç arttıkça gücü daha fazla uygular. Kendi kaynaklarına zarar verdiği için kriz ve çöküş kaçınılmaz olur.

Gücün doğrudan kullanılabileceği durumlar yavaşlığın ve belirsizliğin ortadan kaldırılmasının gerekli olduğu kriz durumlarıdır. Bunun dışında gücün doğrudan kullanımı iki önemli sorun doğurur. İlki, doğrudan güç kullanımı insanların karşılıklı anlaşma, ait olma, yönetsel veya ekonomik üretim süreçlerine katılarak kendilerini bu sürecin bir parçasıymış gibi hissetmelerini, doğal olarak sahiplik ve sorumluluk duymalarını engeller. Doğrudan güç kullanımının ikinci sakıncası ise güç kullanımına devam edildiğinde en sonunda gücün kendisinin tükenmesidir.

Falih Rıfki Atay, Zeytin Dağı adlı eserinde Türk insanının ancak güç ile disipline olabileceğini şu ifadelerle vurgular:

“Türk’ün enerjisi, ancak planlanmış, nizamlanmış, inzibatlanmış bir çarka takıldığı zaman mucizeler doğurur” (Atay 1986, 134).

Atay’ın bu tespiti Türk insanındaki güç algısıyla doğrudan ilişkilidir. Geçmişten bugüne Türklerde gücün kaynağı, kişinin sahip olduğu değer ve yetkinlikten değil, kişinin devlet ve toplum içindeki konumundan kaynaklanır. Kıymet ve saygı kişiden çok kişinin konumuna gösterilir. Kişinin konumu değiştiğinde ona yönelen ilgide değişir.

Göçebe-bozkır kültüründe düzeni belirleyen anahtar kavram “tör” dür. Tör, çadır veya mekânda en yüksek statüde olan bireylerinin oturdukları yeri ifade eder (Beşirli 2011, 143). Bozkır kültüründe, “yer alma töresi” aileden başlayarak herkesin nerede duracağını ve ne iş yapacağını belirlemiştir. Töre, aile ve topluluk içinde “mevkiye göre yer alma” idi. Bu, sıkı bir hiyerarşi ve protokolü getiriyor kimin kime saygı duyacağını, kimin kime itaat edeceğini de belirliyordu. Oturma ve yemek yeme düzenleri toplumsal hiyerarşinin özünü oluşturunuyordu (Ögel 2001, 473). Çadırın ‘tör’ ve ‘eşik’ kavramları, mekânla olan ilişkimizde ‘başköşe’ ve ‘eşik’ olarak yaşamaya devam etmektedir (Göka 2010, 161). Günümüzde bunlara bağlı sosyal ve toplumsal hiyerarşi, ‘oturma’ ve ‘ağırlama’ düzenlerinde kendini hissettirmektedir. Halen toplumumuzda mekânda en değerli olan yer, en yüksek statüye sahip olana verilir. Bir odada kapıya yakınlaştıkça, mekânın değeri düşer. “Başköşe” her zaman kapıdan en uzak ve odanın her tarafını görebilecek olan kısımdır. Kültürümüzde güç sıralamasında yukarıda bulunan kişiler aşağıda bulunan kişilerden daha rahat pozisyonda oturur ve hareket ederler (Kartarı 2014, 205, 213). Daha yüksek statüde birinin yanında, ayaklarını uzatarak, ayaklarını birbirinin üzerine atarak oturmak geleneksel olarak hoş karşılanmaz. Türk kültüründe bir büyüğün karşısında baş eğme hangi anlamı taşıyorsa, ayağını birine doğru uzatmak da onun tam tersi anlamına gelmektedir. Kültürümüzde, hafifçe eğilme, karşındakinin rütbe ve toplumsal statüsünün tanındığını gösteren bir işarettir. Toplumumuzda büyük karşısında rahat davranış, saygısızlık ve ölçsüzlük olarak algılanır (Bozkurt 2014, 58). Astlar, üst

düzyetkililer karşısında konuşurken, ifadelerine çok dikkat ederler. Üstlerini dinlerken saygı belirtisi olarak daha az göz teması kurar ve bakışlarını aşağı kaydırırlar.

Gücün kültürümüzdeki ağırlığını gösteren en önemli davranışlardan biri büyük olana itaat ve boyun eğmeyi vurgulayan el öpme davranışdır. El öpmeyi belirleyen tek ölçüt kişinin yaşça büyük olmasıdır. Bu davranışta, hürmet ahlaki olgunluğa, yetkinliğe, bilgiye, değil “yaş”ın getirdiği büyüklüğe gösterilmektedir. Bu davranış, İslam dininin mahremiyet kurallarıyla çelişmesine rağmen yüzyıllardır çok güçlü bir şekilde toplumumuzda devam etmektedir. Siyaset dünyamızdaki birçok siyasi figürde el öptürerek otoritelerini göstermeye çalışmaktadırlar.

Türk kültüründe babanın ve ağabeyin rolleri belirgindir. Ağabey de baba gibi koruma, yardım etme görevlerini yerine getirmeli, karşılığında kardeşinden uysallık ve sadakat bekleyebilmelidir (Kartarı 2014, 236). Ailede oluşturulan bu ilişkiler, iş yerindeki ast-üst ilişkilerini de biçimlendirmektedir. Toplumumuzda eğer iki kişi arasındaki hiyerarşik mesafe fazlaysa, üst asta oranla daha verici olmak, ast ise saygı ve itaat göstererek ona karşılık vermek durumundadır.

İnsanımız hiyerarşik davranış ortamlarına alışmış olduğundan, hiyerarşik olarak kurulmamış bir grupta bile hemen hiyerarşik bir yapı oluşturulur (Sargut 2015, 195). Kurumsal ilişkilerde, insanlar birbirlerine güçlerini vurgulayan unvanlarla hitap edilmesini özellikle beklerler. Türkçede her statünün farklı bir adı vardır (Kartarı 2014, 164). Her konumun ayrı bir unvanla tanımlanması akrabalık hiyerarşisinde de kendini açıkça gösterir. Türkçede akrabalık dereceleri arasındaki ayrımı belirten “ağabey”, “kardeş”, “abla”, “bacı”, “hala”, “teyze”, “görümce”, “elti”, “kayın”, “bacanak” gibi birçok unvan vardır. Güç algısı dilimize o kadar yerleşmiştir ki biri bize seslendiğinde genellikle ona “efendim” ifadesiyle cevap veririz.

Genellikle insanımız güç kimdeyse, ya da gücü en iyi kim daha iyi kullanıyorsa ona yönelmekte, unvan, üniforma ve güç Türkiye insanını kendine çekmektedir (Tekinalp 2015, 98). Toplumumuzda kişinin statüsünü belirleyen ölçütler; rütbe, görev, ekonomik

ve siyasi güçtür. Toplumumuzun hemen her kesiminde “yaş”, toplumsal statüyü belirleyen ölçütlerden biri olmaya devam etmektedir (Kartarı 2014, 204).

İktisat tarihçisi Sabri Ülgener güç algısının Osmanlıdan günümüze sürekliliğine dikkat çeker: Güç elde edebilmek için güce yanaşmak, zenginleşebilmek için siyasi konumları kullanmak.

“Eşraf ve ayan, yüksek memurlar, tarikat şeyhleri hepsinde ağalık ve efendilik şuurunun izlerine rastlanabilir. Konak hayatı ve onun etrafında sahibinin siyasi veya manevi gücüyle uygun olan bir yaşama ve mürit halkası. Hepsinde mal, mülk, bol tüketim ve gösteriş hevesi.

Mal ve servet ile toplumsal unvan ve mevki yan yana yürüyen biri diğerini tamamlayan iki faktör vaziyetindedir. Refah seviyesi emek ve üretim ölçüsü ile değil, toplumsal piramidin zirvesine yakın bir noktada yer almak suretiyle tayin edilir. Servet politik bir kategori olduğuna göre, servet sahibi olmanın en emin ve kestirme yolu, üst kademelerden birine çıkmak yahut daha kolay oradakilere bağlanmaktır.

Geçmişten günümüze orta sınıf halkın sahip çıktığı kıymetler; bol ve ferah yaşama hevesi, “kimlerden” olmakla yahut “kimlere” bağlı olmakla övünme, görünüş ve gösteriş, halk dilinin o gün bugün “ağalık taslamak” diye isimlendirdiği gurur ve büyüklük merakıdır” (Ülgener 1991, 101-102, 177-178, 199).

Yönetim bilimci İnci Artan’ın Türk toplumunda güç kaynaklarının algılanmasına yönelik 200 üniversite öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları da yukarıdaki ifadeleri destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların en fazla algıladıkları güç kaynakları, para, çevre, kişilik ve aile olmuştur (Artan 2000, 303).

Araştırmada zengin olanların her istediklerini yapabilecekleri ya da yaptırtabilecekleri algısı % 39’luk oranla en yüksek oran olarak çıkmış, ardından % 37’lik oran ile sosyal çevre gelmiştir. Kişilerin başarılı olmak için, kişisel çabaları ve çok çalışmaları % 16’lık oranla en düşük güç kaynağı olarak algılanmıştır. Sosyal çevre, destekleyenlerin olması, bireyler arasındaki dayanışmanın güç kaynağı olarak algılanmasıdır. Çevre takas sistemlerinin karşılıklı bağımlılık ilişkisindeki rolünü de vurgulamaktadır. Kişiler birbirinin gücünü kabul ederken, başka bir zaman da kendilerinin

gücünün kabul edileceğini düşünmektedir. Böylece güç dengeleri yer değiştirerek belli bir ağ içinde güç odaklarını oluşturmaktadırlar. Kişiler, tanıdıklarına, bildiklerine ve yakınlarına güvenmektedirler. Kişiler tanıdık ve yakınları vasıtasıyla istediklerine ulaşacaklarına inanırken, kendileri de onların isteklerini yerine getirmeye hazırdırlar.

Güç algısının toplumumuzda doğurduğu olumsuz sonuçları psikiyatrist Kemal Sayar şöyle özetlemektedir.

“Türkiye’de marifet iltifat görmediği gibi, bazen sert bir biçimde cezalandırılır. Marifet sahipleri adam kayırmacılık yöntemleri ile bir yerlere gelmiş, yetersiz, torpilli kişilerin kıskançlığına maruz kalırlar. Yetenekli insanları eleyen, onları taltif etmeyen bir toplumsal ve siyasi düzenimiz var. Uzun zamandır, bu topraklarda güç odaklarına yakın olmak, yükselmek ve iltifat görmek için yeterli sebepleri teşkil ediyor” (Sayar 2008 a, 215).

Benzerine güvenme ve onu kayırma, güç odaklarıyla ilişkileri geliştirme, yönetimde liyakat ilkesini zayıflatırken toplumsal ilişkilerde “iyinin” ve “iyiliğin” cezalandırılmasına yol açıyor. Kişiler doğru davranış ve yetenekleriyle bir yerlere ulaşamayacaklarını gördüklerinde, mevcut güç ilişkileri toplumdaki yolsuzlukları hızlandırıyor. Güç sarmalı, itaat eden yetersizi ödüllendirirken yetkin ve ehil olan insana geçit vermiyor. Bu durum güven ve adalet değerlerini zayıflatarak, toplumsal yenilenme ve gelişimi de baltalamaya devam ediyor.

2.6. Türk Toplumunda Otoriteye İtaat Davranışı

Otorite; insanları kural koyma, emretme, yaptırma, yasak etme, ödüllendirme, cezalandırma yoluyla itaat ettirme hakkı veya gücüdür.

Otorite kavramı, siyaset felsefesi ve sosyoloji açısından gücün-iktidarın meşru kullanımını, toplumsal bir sistem içinde ortaya çıkan kurumsallaşmış ve meşru olan gücü ifade eder. Tanımlanmış, sınırlandırılmış ve sorumlu olan bu yasal otorite, kişinin resmi konumundan veya derecesinden kaynaklanır. Bu türden bir güce sahip olan kişi; tanımlanan konumu kapsamında kurumları yöneten kuralları koyma, uygulama ve kuvvetlendirme meşruiyetine ve kapasitesine sahiptir. Uzmanlık otoritesi ise eğitim,

yetenek, özel beceri veya bilgi üzerine kuruludur. İnsanların uzun eğitim, deneyim veya çalışmalarıyla ortaya çıkan, ilgili alana hâkimiyetin kazandırdığı bir güçtür.

Her kültürde değişik alanlarda kendini gösteren bir otorite vardır. Meşru bir otorite, anarşiyi önler. Bilim, ticaret, üretim, savunma, tüketim, sosyal düzen ve kontrol gibi farklı toplumsal konuların yönetilmesini sağlar (Nachez 2003, 43). İnsanlar otoriteye itaat etmenin ödüllendirildiği uzun bir geçmişe sahiplerdir. Ailede, okulda ve işyerinde otoriteye boyun eğerek ödüllendirilirler (Kaypakoglu 2008, 164).

İtaat bir otoritenin; otoritesini tanımak, verdiği emre uymak, onun otoritesine boyun eğmek ve yasakladığı şeylerden uzak durmaktır. Sağlıklı, geliştiren bir itaat ilişkisi ahlaki ilkelere, vicdani ve akli değerlendirmeye dayanır. Güven ve sevgi değerleri üzerine kurulur. Güven, kişinin haklarını ve yaradılışını kabullenmeyi, onu korumayı, sevgi sorumluluğu, hizmeti, sabrı ve gelişimi ortaya koyar. Güven ve sevgi içselleştirilmiş bir öz kontrol sağlar. Kişi otorite sahibine değil otoritenin temsil ettiği değerlere, onun ortaya koyduğu güven ve sevgiye bağlıdır. İnsanlar sadece daha nitelikli ve daha bilgili olduğuna inandıkları kişilere isteyerek itaat ederler (Adair 2004, 19). Geliştirici dengeli bir ilişkide itaat güvenin arkasından gelir. İnsan güvendiği kimseye bağlanır. Gönüllü itaat sevgiye, gönülsüz itaat korkuya dayanır. İstmeden sunulan itaatte, korku nesnesi ortadan kalktığında bağıllık da biter (Tarhan 2009 a, 82). Söze uymayı sağlayan asıl unsur sevgidir. Sevgiyle bağıllık, güven doğurduğu için bu ilişkilerde devamlılık söz konusudur. Bu durumda otorite kaybolursa bile itaat devam eder. İtaat konusunda tehlikeli olan boyut, tarihin ve birçok bilimsel deneyin defalarca gösterdiği gibi birçok kişinin hukuk ve ahlak dışı da olsa otorite sahibinden gelen emre uymasıdır. Emre uyarak sorumluluğun otorite sahibinde olduğuna inanmak, birçok kişinin yaptıklarının sonuçlarını yüklenmemesine neden olmaktadır.

Güç eğiliminin yüksek olduğu, toplumu ve grubu merkeze alan toplulukçu kültürlerde itaat ve sosyal uyma davranışı yüksektir. İlişkilerde mensup olunan siyasi parti, şirket, okul, aşiret, cemaat ve ailenin öne çıktığı toplulukçu kültürlerde otoriteyi temsil eden kişilere itaat etmek, kültürün temel özelliklerindendir. Bu kültürlerde gücü

elinde bulunduran veya devleti temsil eden kişilere karşı itaat davranışı insan ilişkilerinde çok yaygındır (Gerçik 2017 b, 29). Güç eğiliminin yüksek olduğu toplulukçu kültürlerde kişilerin çoğu, otorite sembollerini taşıyan kişileri daha fazla dikkate alır ve onlardan gelen emirlere sorgulamadan itaat eder. Kişiler şahsiyetlerinden ve ürettikleri değerlerden ziyade sahip oldukları unvana göre değer ve saygı görürler. Sosyal ilişkilerde otorite; unvanlar, semboller ve kıyafetler ile kendini gösterir. İnsanlar belirli gücü ve saygınlığı getirdiği için unvanlara sahip olmaya, ilişkilerinde bilgi ve yetenekleri ile değil unvanları ile öne geçmeye, üstünlük kurmaya çalışırlar.

Toplumsal ve kurumsal gelişim açısından otoriteye koşulsuz bir itaat, kişisel etkinlik ve girişimi olumsuz etkiler. Kişi risk almaktan, kendi başına karar verip işe girmekten çekinir (Bozkurt 2014, 126). Sorgulanamayan, eleştirilemeyen, kutsallaştırılmış bir insan otoritesi kişisel vicdani felç edebilir. Ahlaki değerlere, ilkelere dayanmayan, kişiye vicdani ve akli bir sorgulama alanı bırakmayan, inisiyatif alanı açmayan bir itaat anlayışı kurumsal yenilenmeyi engeller, kurumsal çöküşleri hızlandırır. Emir almadan hareket edemeyen kişi problemlere zamanında müdahale edemez, krize dönüşebilecek risk alanlarını ön göremez. Çünkü ondan doğru olan davranışı yapması değil kendisine emredileni yapması istenmiştir.

Toplumsal itaat, toplumların üstten gelen buyruklara baş eğmeleri anlamını taşır. Bu durum toplumun varlığını, bireysel varlığın önüne geçirir. Bozkır toplumlarında itaat, insanları bir arada tutan yapıştırıcı görevini görür. Türk toplumunda geçmiş dönemlerden beri, katı bir toplumsal itaat davranışına vurgu yapılır (Bozkurt 2014, 117). Türklere ilişkin ilk yazılı eser olan Orhun Yazıtlarında devletin çöküşü ve toplumsal uyumun bozulması halkın lideri ve devletine olan itaatsizliğine bağlanır.

“Ey Türk halkı, kötü huyundan vazgeç, pişman ol! İtaatsizliğin yüzünden seni besleyip doyurmuş akıllı hakanın ile bağımsız, bayındır devletine karşı, hata edip nifak soktun” (Ergin 2003, 17).

Türk sosyal davranışında itaatin çok önemli yer tutmasının temel nedenlerinden biri Türklerin yüzyıllarca kendilerinden çok güçlü bir medeniyet ve toplum tarafından

kuşatılmış olmasıdır (Göka 2009, 105). Orta Asya’da Türklerin yaşam alanları kendilerine düşmanlık gösteren kalabalık ve köklü bir uygarlığa sahip Çinliler tarafından çevrilmiştir. İslam öncesi dönemde Türklerde iktidarın Tanrı tarafından verildiğine ve liderin tanrı tarafından seçildiğine inanılması iktidara itaati dinsel bir şekle sokmuştur. Türklerde iktidar tanrısal gücün doğrudan yansımasıdır ve itaatin ibadet olarak somutlaştığı makamdır (Göka 2006, 143).

Atasözleri kültürel değerlerin nesillere aktarımını sağlarlar. Toplumsal zihniyetin kristalize olmuş hali olan atasözlerimiz içinde itaat davranışını vurgulayan birçok ifade yer alır. Günümüzde hala yaygın olarak kullanılan “Baş sallamakla kavuk eskimez”, “El, etek öpmekle dudak aşınmaz” atasözleriyle kişilere güçlü olanın istediğini kabul etmesi ve itaat ederek sessiz kalması mesajı verilir. “Sen bilirsin deyince kavga olmazmış” atasözü, başını derde sokmamak için kişinin karşıdakine onay vermesini onun gücüne boyun eğmesini ifade eder. “Deliye taş atma, başını yarar” atasözüyle ilişkilerde karşı tarafın tepkisinden gücünden kaçınmak için sessiz kalma, edilgen olma davranışı desteklenir (Turhan ve diğerleri 2015, 783). “Meşe gibi dikilmesini değil, kavak gibi eğilmesini bilmek gerekir”, “Arap eli öpmekle dudak kararmaz”, “Köprüyü geçinceye kadar ayıya dayı de”, “Mecliste dilini, sofrada elini kısa tut”, “Kurtlarla bir olup ulumazsan, kurtlara yem olursun” gibi gündelik konuşma dilinde çokça dile getirilen atasözlerinde insanın itaatkâr ve boyun eğici olması, yalnız ve korumasız olduğunda kendi şahsiyetinden, haklarından vazgeçmesi, güç karşısında boyun eğmesi ve menfaati için güce karşı çıkmaması ifade edilir (Güriz 2008, 34, 52).

Türk tarihinde disiplin ve denetim, devlet otoritesinin vazgeçilmez öğeleridir. Türklerde disiplinin ana kaynağı; otoriteye itaat etmekten gelir (Sığırı, Ercil ve Başar 2015, 160). Sosyolog Max Weber’e göre babanın koruyuculuk görevi karşısında aile üyelerinden itaat beklediği ilişki biçiminin devlet yapısına uyarlanması, aile merkezli devlet yapısını yani patrimonyal devlet yapısını doğurur. Türklerin kurduğu devletlerin çoğu bir ailenin kurduğu hanedana dayanır ve patrimonyal nitelikler gösterir. Patrimonyal devlette, hanedana bağlılık ve itaat temel ilkedir. Hanedan için önemli olan ise, padişaha mutlak bağlılıktır (Türkdoğan 2008, 104). Tarihçi Halil İnalcık’a göre de Osmanlı

toplumunun mesleki eğitiminde çırağa, mesleki hiyerarşiye ve kurallara mutlak itaat, alçakgönüllülük, zenginliği küçümsemek, açgözlülük ve rekabeti en çirkin ahlaki kusurlar olarak görmek öğretilirdi (İnalcık 2009 b, 163).

Alman tarihçi Dagobert von Mikusch, 1929 yılında yazdığı “Gazi Mustafa Kemal, Asya ile Avrupa Arasındaki Adam” adlı eserinde Türk insanının portresini çizerken itaat davranışıyla ilgili şu tespitleri yapar:

“Türk çok eskiden beri büyüklerin buyruklarına itaate alışmıştır. Ona savaş buyruğu verilir, savaşır; ona sabret denir, sabreder, nedenini sormaz” (Mikusch 2000, C. 4, 5-6).

Kurtuluş Savaşında Mustafa Kemal Paşa’nın Maraş ve Antep’teki direnişi örgütlemek üzere görevlendirdiği Kılıç Ali’ye görevine yönelik söylediği ifadeler de Türk insanının itaat davranışına vurgu yapmaktadır (Aydın 2005, 26).

“Göreceksin... Seninle gelecekler ve istediklerimizi yerine getirecekler... Biz istisnasız devlet otoritesine ve arkasından gidilecek inanılan insana alışmış milletizdir”.

Kore Savaşında Türk esirlerinin Çin propagandası karşısında çözülmemelerinin ana belirleyicisi de grup içinde var olabilme, toplulukçu davranış ve otorite kaynağına itaat olmuştur. Sosyal psikolog Çiğdem Kağıtçıbaşı bu olayı çözümlerken aile içindeki ilişkilerin askeri yönetime yansımalarına değinir.

“Kore Savaşında Çin esir kamplarında, er subay ayırt etmeden bütün askerlere aynı elbise giydirilmiş, en alt kademedeki kişilere en büyük sorumluluklar verilmiş ve benzeri diğer tedbirlerle gerçekte çok katı olan askeri hiyerarşi ve normlar yıkılarak grup yapısı ortadan kaldırılmıştır. Bu arada sürekli yapılan propaganda, grubun dağılması ile gruptan soyutlanarak tek başına kalan kişi üstünde çok etkin olmaya başlamış ve Amerikalı askerlerin bir kısmı Çinlilerin değerlerini benimsemişlerdir. Aynı yöntemle tutumları değiştirilmeye çalışılan Türk askerlerinde ise başarı sağlanamamıştır. Çinlilerin büyük gayretlerine rağmen, Türk askerleri grup yapısını korumuşlar ve tek tek birey haline gelmemişlerdir. Bunun sonucu olarak da grup desteğini kaybetmemiş ve eski tutumlarını sürdürmüşlerdir. Birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde olan Türk askerleri, askeri normları benimsemiş olduklarından, koşullar değişse bile yine normlara uygun davranış göstermişler ve grup yapısının devamını sağlamışlardır. Başka deyişle, Türk askerleri için, subaylarıyla baba-oğul

ilişkisini andıran yakın bağlar sanki doğal bir aile grubu oluşturduğundan, dış etkenlerle bunu bozmak kolay olmamıştır. Amerikalı askerler için ise resmi iş grubu söz konusu olduğundan bu grup daha kolaylıkla bozulabilmiştir” (Kağıtçıbaşı 1988, 208-209).

Türkiye’de aile yapısı otoriteye saygı duygusu ile beslenir. Baba, ağabey ya da ailede yaşça büyük kişi kesinlikle itaat edilmesi, saygı gösterilmesi gereken kişidir. Aile içinde babadan ya da yaşlı anadan başlayıp çocuklara, gelin ve torunlara değin uzanan bir düzen, bir hiyerarşi vardır. Her kişinin yeri ve etkinliği belirlidir (Bozkurt 2014, 119, 152). Ailede büyüğün otoritesi bağlayıcıdır. Çocuğa ilk öğretilen şeylerden biri, ailede büyüğün haklılığıdır. Büyüğe karşı gelinmez, yanlışı söylenmez, onunla tartışılmaz, ona karşı görüş belirtilmez. Türklerde ibadet şekline dönüştürülen itaat davranışı, güç ilişkilerinin yer aldığı şeyh-mürid, dede-topluluk, lider-grup, ebeveyn-çocuk, patron-işçi gibi tüm ilişki biçimlerinde görülmektedir (Göka 2006, 144). Örneğin, Türk tasavvuf anlayışında müritlerin kendilerini şeyhlerinin ellerine tıpkı ceset-ölü yıkayıcısı ilişkisinde olduğu gibi tam bir teslimiyet içinde bırakması istenir. Kan bağı yoluyla geçen “dedelik” kurumunda da kişiye bağlılığın akılcı olmayan görünümelerini izlemek mümkündür. Toplumumuzda, askere bir gün geç gitmek veya bir göreve diğerlerinden bir gün önce başlamak bile çok olağan biçimde “kıdem sırası”nı belirler. İşyerlerindeki kıdemliler de, mevzuat öngörmediği halde, diğerlerine komut verme hakkını kendilerinde görür ve onlardan itaat beklerler (Göka 2009, 105-106). Toplumsal yapımızda, lidere, yöneticiye atfedilen kutsallık özelliğinin sonucu olarak, siyasetimizde lider merkezli bir itaat kültürü ortaya çıkmıştır. İktidarla özdeşim nedeniyle Türk demokrasisinde bir türlü parti içi muhalefetin gelişmesine izin verilmemiş, her eleştiri ihanet olarak kabul edilmiştir (Göka 2006, 144). İnsan niteliğinin değerlendirilmesi açısından bakıldığında toplumumuzda işe alım için insanların seçiminde beceri ve yeterlilikten çok sadakat öne çıkmaktadır. Kurumsal ilişkilerde genellikle üstler, astlarından daha fazla itaat beklemektedirler. Bu nedenle astların üstlerinin hatalarını yüzlerine karşı eleştirme eğilimi oldukça düşüktür (Sargut 2015, 195). Lidere, patrona, yöneticiye sadakatin öne çıkarılması ve yetkinliğin dışlanması kurumsal gelişimin zayıflamasına, verim düşüklüğüne yol açmaktadır. Diğer yandan kurum içinde, kendi çıkarını kurumun önüne koyan gruplara-cemaatlara dayalı güç odaklarının ve mücadelelerin oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Kurumsal

ilişkilerde itaat ve teslimiyetin hakikatin önüne geçmesi hataların örtülmesini hızlandırmakta, biriken problemlerin krize ve ciddi kayıplara dönüşmesine yol açabilmektedir. “Çalışan, âmirinin talimatlarına, aklına yatsa da yatmasa da uymalı” diyenlerin oranı 47 Avrupa ülkesi içinde ortalama % 30 dolayındayken Türkiye’de bu oran % 40 çıkmıştır. Türk halkının işyerinde emirleri sorgusuz uygulama eğilimi, Avrupa ortalamasından daha yüksektir (Esmer 2012, 82). Ailede “baba her şeyin en iyisini bilir” düşüncesi, işyerinde “patronum en iyisini bilir”e dönüşebilmektedir. Otoriteye itaat konusunda “yasalara mı üstlerime mi itaat etmeliyim?” ikilemi gündeme geldiğinde ise, tercihin genellikle işsiz kalma, yoksulluk gibi korkularla kurum veya üstlerin emir ve talimatlarına itaate dönüştüğü gözlenmektedir (Çiftçi 2016, 24).

Türk insanında itaat, ahlaki değer ve ilkelere değil de güce ve onun oluşturduğu korkuya dayanmaktadır (Göka 2006, 53). Bu nedenle Türk insanının motivasyonu daha çok dış kontrole dayanmakta, vicdani denetim anlamında otorite içselleşmemektedir.

Türk yönetim tarzının en büyük açmazlarından biri itaatın değerlere ve ilkelere göre değil kişilerin sahip olduğu maddi veya manevi güce göre biçimlenmesidir. Yani değerlere değil kişiye sadakatin gösterilmesidir. Bu nedenle kurumsal yapıların değişim gücü otorite sahibinin kapasitesine bağlı kalmaktadır. Elinde gücü bulunduran otorite veya lider hata yaptığında, güçten düştüğünde veya öldüğünde kurumlar krize girmektedir.

2.7. Grupla Var Olmak: Türklerin Toplulukçu Zihniyeti

Eski Türk topluluklarının davranışı toplu eyleme dayanıyordu. Türkler birlikte üreten, birlikte savaşan, birlikte tören yapıp şölen veren bir toplumdur.

Eski Türklerdeki düşünce biçimi topluca hareket etmeyle bütünleşen, kamusal ve kolektif düşünmeydi (Hassan 1991, 286). Göçebe kültürü toplulukçu yaşam tarzını biçimlendiriyordu. Bilinmez coğrafyalara yapılan tehlikeli ve uzun süren göçlerde, yerleşilen yeni coğrafyalarda hayatta kalabilmek, dağılıp parçalanmadan varlığını koruyabilmek ancak dayanışma içinde, disipline olmuş ve iyi örgütlenmiş bir topluluk olmakla mümkündü (Aydoğan 2013, 503). Türkler bu beceriyi korudukları oranda

kimliklerini korumuş farklı topluluklar içinde varlıklarını sürdürmüşler, başaramadıklarında ise o toplumlar içinde eriyip yok olmuşlardır.

Türklerin en uzun ömürlü örgütlenmesi olan Osmanlı Devleti de toplulukçu bir yaşam tarzı üzerine kuruldu ve sürekli bu yaşam tarzını güçlendirdi. Devletin tebaa ile temasa geçtiği idari ünite aileydi. Osmanlı Devleti kişiyi değil pederşahi aileyi muhatap alıyordu (Ortaylı 2006 d, 36-38). Devlet için toplumsal üretim birimi, vergilendirilecek olan birim, 19. yüzyıldan itibaren ise asker toplamak için temel kaynak aileydi. Osmanlı toplumunda toplulukçu örgütlenmenin diğer bir boyutu mahalleydi. Bir aile ancak diğer komşuların kefaletiyle mahalleye yerleşebilirdi (Ortaylı 2006 c, 84). Komşular aileyi kontrolde, uygunsuz hareketlerini ihtarda ve mahalleden atmakta hak sahibiydiler. Çocuk üzerinde ailenin, akrabaların, mahalle ve cemaatin kontrolü vardı. Çocuğun toplumsal kültüre uyumunu sağlamak için öncelikle itaat ve edebin öğretilmesi önemliydi.

Toplumun varlığına yönelik sürekli tehlike ve tehdit algısı içinde olması, toplulukçu yaşam tarzını güçlendirir. Bir toplum veya grubun varlığına yönelik bir tehdit durumunda “biz” algısı güçlenir ve toplulukçu kimlik öne çıkar. Osmanlı Devleti’nin iki yüz elli yıl boyunca Batı dünyası karşısında savunma psikolojisi içinde olması ve yaşanan kayıplar da Türklerde toplulukçu kimliği güçlendirmiştir (Göka 2009, 209). Osmanlı İmparatorluğu’nun Avrupa ülkeleri karşısında aldığı askeri yenilgilerin sonucunda yaşanan açlık, soykırım, sürgün, toplu göçler gibi yaşanan zorluklar ve kendini tehdit altında hissetme, toplumsal kimliğin sürekli olarak bireysel kimlikten önde tutulmasına neden olmuştur.

İletişim bilimci Şermin Tekinalp’e göre, Türk insanı iş ve alışveriş dışında yalnızlığı sevmez, kültürüne uygun insanlardan oluştuğu sürece kalabalık ortamları tercih eder. Ülkemizdeki kahvehanelerin ve kafelerin yaygınlığı Türklerin topluluk içinde eğlenme ve mutlu olma eğilimlerinin bir göstergesidir (Tekinalp 2015, 58-60). Topluluk ve cemaat içinde mutlu olma eğilimi nedeniyle Türk insanı için Cuma namazı, sadece bir ibadet değil aynı zamanda topluluk içinde olmanın getirdiği bir güven ve rahatlama ortamıdır.

Tarihçi Şevket Süreyya Aydemir'in I. Dünya Savaşı'nda Kafkas Cephesi'nde subay olarak görev yaparken, Anadolu'nun farklı şehirlerinden gelen acemi erlerin eğitimleri esnasında yaptığı gözlemler, grup-topluluk içinde var olabilen Türk insanının, davranışlarının anlaşılması açısından önemli bilgiler vermektedir.

“Benim anlayabildiğime göre bizim askerler, fert fert dikkate değer bir varlık olmaktan ziyade, bir topluluk, bir küme unsuru idiler. Bu küme, bu toplum içinde her şeye kolayca ayak uydurabiliyordu. Fakat bunlardan herhangi biri, toplumdan ayrılıp da tek başına kaldığı zaman kendi teşebbüs kudretiyle müstakil bir hareket tayininden hemen daima aciz kalırdı. Toplum içinde yahut da toplumla ilgili işlerde daima tabi olacağı, arkasından gideceği bir önder arardı. Bu hal, harbin kıta içinde idaresine sık, sık tesir ederdi. Çavuşunu, subayını yahut kendini idare edeni kaybeden bir asker topluluğu kolayca dağılabilirdi. Tehlikeli zamanlarda bir kıta, dikkatle yayılacağı ve birbirinden açılacağı yerde, bilakis birbirinin üzerine ve daima kendini idare edenin bulunduğu tarafa toplanmak meyli gösteriyordu.

Tek başına bırakıldığı hallerde ise toplumla olan ilgisi süratle silinirdi. Hatta bunlardan biri, bir yolun ağzında tek başına nöbete bırakıldığı zaman derhal kendi öz benliğine daldı. O zaman kolektif disiplinin dışında kalır, kendi tarlasında tek başına bir köylü olur çıkardı. Bu gibi hallerde en dayanamadığı şey uykuydu. Ölüm ve düşman tehlikesini ileri sürmek ve anlatmakla uykuyu önlemeye çalışmanın hiçbir faydası yoktu. Çünkü bu askerler ölüme karşı cesur olmaktan ziyade, ölüm hakkında alakasız ve bilgisiz görünüyorlardı. Ölümü, yaşamak gibi basit ve tabii sayıyorlardı. Tehlike mefhumuna ise, şuurlarında hiç yer vermiyorlardı... Siz her şeyin yolunda gittiğini sandığınız bir anda, güvendiğiniz bir nöbetçi derin uykulara dalmış olabilirdi. Bir topluluk içinde ve bozulmayan bir kumanda altında her şeyi yaptırabileceğiniz bir insanın, tek başına kalınca toplum duygusundan bu kadar uzak kalışı, insanı şaşırtan bir şeydi” (Aydemir 2011, 110-111).

Toplulukçu ruh siyaset düşüncesi ve uygulamalarımıza “kamu” ya da “genel yarar” kavramlarıyla yerleşmiş, kişinin temel hak ve özgürlükleri topluluk lehine kısıtlanmıştır (Öğün 2000, 51). Siyaset bilimci ve sosyolog Şerif Mardin'e göre Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi, kişinin davranışlarının toplum tarafından yönlendirilmesi ve denetlenmesidir (Mardin 1992 e, 189). Kişiler üzerindeki bu denetim kurallardan çok, topluluk yargısının kulaktan kulağa aktarılmasıyla, “fısıltı gazetesiyle”

sağlanır. Denetim iletişim sürecine; imalar, nasihatler, hafif yollu sitemler, bezdirici yalvarmalar olarak yansır ve kişinin davranışlarını kontrol etmeyi amaçlar.

Kolektif, ortaklaşa davranışın egemen olduğu toplumlarda güvenlik, itaat, görev, hiyerarşi, kişiselleştirme, yakın ilişkiler, grup içi uyum en önemli değerler olarak öne çıkmaktadır (Gültekin ve Sığrı 2007, 277). Kültürün uyum içinde yaşama yönündeki yönlendirmesi nedeniyle yaşanan çatışmalar daha çok grup içinde çözümlenmeye ya da taraflar yatıştırılmaya çalışılır (Ergin 2000, 253). İnsanlar kişiliklerinden çok, toplumsal rollerine göre değerlendirilir. Kişilerarası ilişkilerde duygusallık ve sadakat önemli rol oynar (Kartarı 2014, 177). Toplulukçu kültürlerde çocuklar aile ortamından başlayarak, düşüncelerini ifade ederken, kendilerini karşılarındaki kişilere göre ayarlamayı öğrenirler. Bu nedenle bir konuda fikri, kararı belirleyen temel öge, kişi değil gruptur (Kartarı 2014, 114). Kişiler, karar vermeleri gereken yeni bir durumla karşılaştıklarında kendi düşüncelerini ortaya koymadan önce genellikle ailelerinin ve yakınlarının önerilerini alırlar.

Toplumsal zihniyetin kristalize olmasını gösteren atasözlerimizde toplulukçu yaşam tarzına 62 bireyselliğe ise 39 atıf bulunmaktadır (Polat ve diğerleri 2008, 164). Topluluğun kişiden daha önemli olduğu kültürümüzde, kişi grup üyelerine kendisini bağımlı hisseder ve grubun amaçlarına uyum sağlamaya çalışır. Toplumumuzdaki hemşehrilik ve adam kayırmanın kökeninde ortaklaşa davranışçı kültür yapımız vardır (Sargut 2015, 185-187). Toplumumuzda birçok insan; dostluk, akrabalık, hemşehrilik, aynı ideolojik-siyasi yapıya mensup olma gibi gerekçelerle kendilerine yakın gördükleri kişilere yardım ederler. Bu yardımın bir başkasının hakkının yenmesine, adam kayırmacılığa neden olduğunu, yönetimde adalet, ehliyet ve liyakati bozduğunu ise çoğu zaman dikkate almaz, doğurduğu olumsuz sonuçları ise görmek istemezler (Göka 2009, 157).

Türkiye’de yönetimden siyasete hayatın birçok alanında ilkesel tutumların olmamasının temel nedenlerinden biri de toplulukçu yaşam tarzıdır. Toplulukçu yaşam tarzında ilkesel bir duruştan çok, grup uyumu ve topluca taraf olmak esastır. Bu nedenle

davranışlar ilke ve değerlere göre değil, içinde bulunulan grup veya topluluğun yönelimine göre biçimlenmektedir (Vassaf 2008, 112, 176). Genellikle insanımız tek başınayken fikirlerini ifade etmekte zorlanır ve çoğu zaman sessiz kalır. Aynı insan, bir grup, topluluk veya cemaatle ile birlikteyse cesaretle ve bazen saldırgan bir üslupla topluluğun fikirlerini ifade eder. Kişi kendi olamadığı için haksızlık karşısında içinde bulunduğu topluluğu harekete geçirmekte, başarı merdivenlerini çıkabilmek için yetkinliği değil, kendi topluluğunun ilişki ağlarını ve farklı kurumlarda çalışan tanıdıkları devreye sokmaktadır.

Türk kültüründe kökleri bozkır yaşantısına uzanan toplulukçu anlayışın sonucu olarak kişinin çocukluk döneminden başlayarak zihnine topluluk içi yardımlaşma ve dayanışma işlenir (Bozkurt 2014, 234). Küçük yerleşim yerlerinde komşuların ve ailelerin taşıdığı dayanışma, özellikle yabancı öğelerin tehdit unsuru oluşturduğu durumlarda güçlü bir şekilde devreye sokulan bir değerdir. Toplulukçu dayanışma kırsal kesimden şehirlere göç esnasında, daha önce şehre gelmiş ve yerleşmiş olan tanıdığın kendinden sonra gelene ev ve iş bulması, ona yardım etmesi, onu koruması şeklinde yansımaktadır. Bu durum Türkiye’den Avrupa ülkelerine çalışmaya giden insanlar arasında da çok yoğun gözlenmiştir. Yabancı bir ülkede yok olmamak için hızlı bir şekilde kendi toplumunu yanına çekme ve ona sığınma birçok köy ve kasabanın Avrupa şehirlerine taşınmasına neden olmuştur. Örneğin İsveç’te yaşayan seksen bin Türk’ten yaklaşık elli bini Konya’nın Kulu ilçesinden göç etmiştir.

Türk insanı arkadaşlık, komşuluk, hemşehrilik, taraftarlık gibi iş dışı sosyal ortamlarda “ortaklaşa davranışçı”, özellikler gösterse de bu eğilimi kurumlara ve yönetsel süreçlere taşımakta ve “biz” davranışını kurumsal kültüre yansıtmada sıkıntılar yaşamaktadır (Gültekin ve Sığırı 2007, 281). Çünkü Türk kültüründe toplulukçuluk kişinin kendisini ait hissettiği aile, hemşeri, cemaat, aşiret gibi gruplar içinde güçlüdür. Toplumumuzda kişiye sağladığı koruma ve destekten dolayı aile, kırsal kesimden şehirlere göç edenler için hemşerilik, muhafazakâr kesim için cemaat ilişkileri, güven ihtiyacının karşılandığı yerlerdir. Aynı durum, iş, ticaret ve yönetsel ilişkilere yansımamaktadır (Baltaş 2011, 101, 201). Türkiye insanı tanımadıklarına güven

duymakta zorlanmaktadır. Toplumumuzda genellikle kişiler aidiyet duyduğu gruplar dışındaki insanlarla, kendisine “yabancı” olanlarla ilişkiler geliştirmede, yardımlaşma, ekip çalışması ve işbirliğinde zayıf kalmaktadır. Türkiye insanı çoğunlukla aidiyet duyduğu gruplarda gösterdiği “ortaklaşa davranış” yönelimini kurumsal ilişkilerde ve tüm toplumu kuşatan konularda göstermemektedir.

Toplumun bütününde güven duygusu zayıfladığında grup ve cemaatler içinde oluşan kolektif yaşam tarzı; önyargıları, ayrışmaları besleyen bir zemin oluşturabilir. Sadakat hakikate değil de grubun liderine ya da grubun kendisine gösterildiğinde doğal olarak ‘Biz ve diğerleri’ ayrımı oluşmaya başlar. Kişiler gruplarını her durumda desteklerken, dışarıdaki grupları da sürekli eleştirir ve kötülerler. Gruplar, inanç ve davranışları kendileriyle çelişen insanlara kolayca kötülük atfedip onları düşmanlaştırabilirler (Sayar 2008 b, 196, 204). Dışarıdaki grubu oluşturan bireyler tehlikelidir inancı diğerine güvensizlik ve kendini savunma olarak geri döner. İki grup arasında bir çatışma çıktığında rakip grup kolayca düşman olarak algılanabilir. Toplumsal kaynakların bölüşümü konusunda yaşanan anlaşmazlıklarda ve sosyal krizlerde gruplar arasındaki önyargılar ve ayrımcılık, yükselir. Toplumun özgüveni sarsıldığında ise önyargıların hedefi toplumun dışındakiler olur. Psikiyatrist Vamık Volkan’ın tanımlamasına göre gerileme yaşayan toplumlarda grup üyeleri bireyselliklerini yitirirler. Grup üyeliği ve grup kimliği bireysel kimlikten daha önemli hale gelir. Bireysel fikirler ve farklılıklar aşınırken, grup kimliğine ait genellemeler ve önyargılar yaygınlaşır.

“Sosyal, ekonomik veya siyasi gerileme durumlarında grup bir bütün olarak gözü kapalı bir biçimde liderin çevresinde toplanır. Lidere olması gerekenden daha üstün nitelikler atfedilir ve kararlarına sorgulamadan boyun eğilir. Grup içinde, iyi-kötü, siyah-beyaz ayrımları, bölünmeler görülür. Bu keskinlik, grubun kutuplaşmasına ve uçlarda kalanların “kötü” diye damgalanmasına neden olur. Grup içindeki farklı görüşler hemen “hain”likle damgalanır. Grup kendi içindeki hainleri bulmakla fazlaca meşgul hale gelir. Grup kendi kimliğiyle düşman grup kimliği arasında keskin ayrımlar yapar. İki tarafın birbirine benzer olan tarafları göz ardı edilirken farklılıkları abartılır” (Volkan 2009, 86-88).

Psikolojide kötülüğün, olumsuz düşünce ve duyguların başkalarına yönlendirilmesine “yansıtılmalı özdeşim” denir. Kişi veya gruplar olumsuzluklarını dışarıya yansıtarak, kendi dışlarında bir “kötü” meydana getirirler. İçeriye ait olan “kötü”, dışarıda düşman haline getirildiğinde ise ondan nefret edilmeye ve korkulmaya başlanır (Göka 2009, 31). Kişi veya grup bir düşman oluşturduğunda ona olumsuz özellikler yükleyerek kendisinden daha aşağı bir düzeye yerleştirir. Böylece onu istenilen biçime sokmak, aşağılamak, incitmek hatta saldırmak zihinsel düzlemde meşrulaştırılır (Sayar 2008 b, 205, 57). Gruplar üyelerinin toplamından daha aşırı tepkiler gösterirler. Gruplar kötülüğe meylettiklerinde içlerindeki şüphe ve muhalefeti kolayca bastırabilir kendi içlerindeki farklı sesleri hainlikle yaftalar ve cezalandırırlar.

Siyasi, ekonomik ve kimlik krizlerinin yoğun yaşandığı toplumumuzda gerileme sürecini yoğun bir şekilde yaşayan gruplar spor taraftarlığından, politik dile kadar birbirlerini dışlayıcı, ihanetle suçlayıcı bir üslup kullanabilmekte hatta birbirlerine karşı saldırgan davranışlar gösterebilmektedirler.

2.8. Savaşçı Karakter

Türkiye’de sorunları konuşarak, ortak noktalarda uzlaşarak, birbirini ikna ederek çözenin, özür dileyerek hatadan dönmenin örnekleri çok yaygın değildir. Türkiye’de basit sorunlar bile çatışmaya ve şiddet davranışlarına dönüşebilmektedir. Aile tartışmaları, trafikte yol verme, bir yan bakış, hatta çocukların oyunları bile bir kavgaya dönüşebilmekte hatta cinayetle sonuçlanabilmektedir.

İnsanımız, spor müsabakalarına bile savaşa gider gibi hazırlanmakta, taraftarlar futbol müsabakalarında sık sık birbirlerine saldırmaktadır. Türkiye’de birçok insan gücü, bir tahakküm aracı olarak kullanmaktadır. Toplumumuzda büyüğün küçüğe, erkeğin kadına, kadının çocuğa, öğretmenin öğrenciye, komutanın askere çeşitli amaçlarla dayak attığı hem medyaya yansımakta hem bu konuda yapılan bilimsel çalışmalarla da desteklenmektedir.

İngiliz yazar David Hotham Türk insanının toplumsal karakterini açıklarken altmışlı yıllarda T.B.M.M’de yaşanan kavgaları, ani öfke patlamalarını örnek gösterir.

Türkler uzun bir sessizlik döneminden sonra birden patlayan volkana benzerler. Bunun örneği, parlamentoda görülebilir: Müthiş bir görünümdür bu. Milletvekilleri, biraz önce gülümseyerek, sessiz sessiz otururlarken, kışkırtıcı bir söz üzerine yüzlercesi birden yerlerinden fırlar; yumruklar savrulur, çantalar, kitaplar, ayakkabılar, iskemleler fırlatılır. Anlatılması imkânsız bir patırtı kopar. Genellikle bu kargaşalık birkaç dakika sonra yatıştır. Tıpkı başladığı gibi, birden kasırğa geçer. Dalgalar sakinleşir. Tam bir sessizlik çöker salona. Bir dakika önce birbirlerinin burunlarına yumruk sallayanlar, yan yana, otururlar. Olgun bir parlamento havası içinde, çalışmalar sürdürülür” (Hotham 2000, 53).

Hotham’ın altmışlı yıllarda tasvir ettiği meclis kavgaları o günden bu güne ülkemizin değişmeyen manzaralarındandır. Tarihçi Ortaylı’ya göre toplumumuzdaki saldırgan davranışların kökeninde Türk insanının savaşçı karakteri bulunmaktadır.

“Türkler teşkilatlanma yeteneği yüksek, askeri bir toplumdur. Bunu insanların davranışlarında da görürsünüz. Bütün bu çevrede birbirine yumrukla, levyeyle saldıran başka bir millet yoktur. Yani insanlar hemen kavga ederler. Sinirlidirler ve o kavga derhal fiili müdahaleye dönüşür. Garip küfürler vardır. O garip küfürlerle tahrik olurlar. Memleketin mahkemeleri saçma tahrik sebebi olan davalarla doludur. Yani Türkler saldırgan bir millettir. Bu ayırıcı bir özelliktir” (Ortaylı 2007 a, 69).

İki bin yıl göçebe yaşam tarzının egemen olduğu Türk toplumlarında düşman karşısında varlığını devam ettirebilmek sürekli seferber olmaya bağlıydı. Bu nedenle toplumda yalnızca erkekler değil herkes topyekûn bir savaş ve savunma hazırlığı içinde yaşıyordu. Türklerde “halk, ordu ve ordu da, halk” idi (Ögel 2001, 2, 239, 332). Halk aynı zamanda ordu olduğundan ve ordudan vergi alınamayacağından; devlet büyüdüğünde halkın ihtiyaçlarının karşılanması sürekli akın ve ganimet ekonomisine bağlıydı. Eski Türk devletleri, birer “akın ve savaş devletleri” idiler.

Orta Asya’dan Anadolu’ya Türklerin tarihinde; göçlerin, savaşların, toplumsal travmaların ve acıların büyük bir yeri vardır. Hayatta kalmak için sürekli güçlü olması gerekmiştir. Var olmak için gücü, kuvveti önemsemiştir. Boylar, ancak güçle, zor yoluyla

birleşmiş ve güçlü olanı lider olarak benimsemiştir. Kültür tarihçisi Bahattin Ögel’e göre de Türk ismi “güç-kuvvet” anlamına gelmektedir (Ögel 2001, 28). Atlı göçebe Türk kavimlerinin toplumsal hareketliliğini belirleyen Alp karakteri olmuştur (Türkdoğan 2008, 79). Alp; güç, cesaret, özveri, çeviklik, hız değerleri öne çıkan toplumunun varoluşu için mücadele eden savaşçı karakterdir. Türklerin tarihinde yüzlerce yıl devlet kurucu unsur, savaşçı profesyonel asker olan Alp tipi olmuştur.

Psikiyatrist, Erol Göka’ya göre Türk insanının savaşçı-saldırgan özelliğini ortaya çıkartan, tarihsel psikolojik birikimdir. Bu birikimin oluşumunda Türklerin yüzyıllarca süren göçebe kültürü, göçler, yurt edinme ve var olma mücadelesi vardır. Göçebeler sayılarının azlığının yol açtığı olumsuz durumu ancak savaşçı niteliklerini geliştirerek ve hızlı hareket edip sürekli yer değiştirerek telafi etmişlerdir (Göka 2008, 110). Orta Asya bozkırlarının acımasız doğa şartları ve Çinliler gibi kendisinden çok üstün düşmanla çevrili bir coğrafyada sürdürülen var olma mücadelesi, Türkleri savaşçılık özellikleriyle ve savaşçı bir zihinle donatmıştır. Savaşçılıkla erkeksilik özdeşleştirilmiş, toplum erkek hatta kız çocuklarında savaşçı zihniyetin ve erkeksilik olarak algılanan yiğitlik, cesaret gibi değerlerin yerleşmesini desteklemiştir (Göka 2009, 242). Savaşçı bir zihin yapısının temel özelliği hayatın tüm problemlerini güç merkezli olarak çözmeye çalışmasıdır. Diğerini anlamak, onunla iletişim kurmak yerine güç ve korku yoluyla diğerine istediğini yaptırmak veya onu sindirmek temel mantıktır (Göka 2008, 181). Bu güç bazen fiziksel bir şiddet, bazen makam veya zenginlik gücü olarak kendini gösterebilir. Toplumsal ilişkilerde kişinin diğeri üzerinde hâkimiyet kurmak için söylediği “Sen benim kim olduğumu biliyor musun?” ifadesi güç odaklı savaşçı zihniyetin dışa yansımasıdır. Savaşçı karakterde; anlamak, ikna etmek, uzlaşmak, öğrenmek yerine gücünü göstererek diğerini etkisiz kılmak, ona boyun eğdirmek, savaşarak sorunları çözmeye çalışmak önceliklidir. Savaşçı zihnin temel özelliği, kendine karşı koyanı önce düşmanlaştırma ardından düşmanı yok etme yoluyla sorunları çözmeye çalışmasıdır. Toplumumuzda kendinden farklı düşüneni, kendisine muhalif olanı ihanetle suçlamak siyasi dilde çok yaygın bir davranıştır. Doğal olarak böyle bir zihin yapısı yaşadığı toplumu ve dünyayı iç ve dış düşmanlara göre sınıflandırmakta ve sık, sık “Türk’ün Türk’ten başka dostu yoktur”

ifadesini kullanmaktadır. Oysa tarihte kurulan Türk devletlerinin çoğu diğer Türk toplulukları tarafından yıkılmıştır.

Savaşçı karakter gündelik konuşma diline de yansımıştır. Türk dilinde, “haddini bildirmek”, “haddini bilmek”, “burnundan getirmek”, “dersini vermek”, “paçasını aşağıya almak”, “dünyayı zindan etmek”, “el mi yaman, bey mi yaman”, “ya bu deveyi güdersin, ya bu diyardan gidersin”, “ya sev, ya terk et”, gibi insanımızın sorunları savaşarak çözme yöntemini, savaşçı karakterini gösteren ifadeler oldukça yaygındır.

Tarih öğretimimizde daha çok yaptığımız savaşları anlatan bir anlayış hâkimdir. İnsanımız, resmi devlet törenleri, festivaller, parti mitingleri, futbol maçları, turist karşılama, mağaza açılışlarına kadar olur olmaz demeden, Osmanlı ordusunun askeri müziği olan Mehter müziğini her yerde çalmaktan büyük keyif alır. Ülkemizin hemen her yerinde gençleri askerlik hizmetine gönderme büyük araba konvoylarının oluşturduğu gösterişli törenlerle yapılır. İnsanlarımızın en fazla sevgi gösterdiği, öne çıkardığı tarihsel karakterler; düşünce, uzmanlık, eğitim, bilim ve sanat alanındaki karakterler değil mücadele ve savaş yönü, askeri karakteri öne çıkan siyasi karakterlerdir. Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim, Mustafa Kemal Atatürk gibi insanımızın en fazla öne çıkardığı tarihi liderler ömürlerinin önemli bir kısmını savaşarak geçirmiş olan mareşallerdir. İstanbul Boğaz köprülerinden birincisinin ismi 15 Temmuz Şehitler, ikincisi Fatih Sultan Mehmet üçüncüsü ise Yavuz Sultan Selim’dir. İstanbul’un birinci hava limanının ismi Atatürk, ikinci hava limanının ismi ise ilk kadın savaş pilotumuz olan Sabiha Gökçen’in adını taşımaktadır.

Ülkemizde yaklaşık kırk yıldır terörle mücadele ediyoruz. Terörle mücadelemizde de politik, ekonomik, kültürel politikalardan daha fazla güç ve kuvvet kullanımına dayalı olan askeri politikalara ağırlık veriyoruz.

Geçmişten bugüne genellikle gücü merkeze alan, savaşçı sorun çözme yöntemimiz halen devam ediyor. Aynı zamanda bu özelliğimiz, toplumsal bütünlüğü ve güveni sağlama yolunda da en büyük engellerimizden biri olmaya devam ediyor.

2.9. Devletin Kutsallığı Anlayışı

Devlet; toplum, ülke ve egemenlik unsurlarının bir araya gelmesiyle organize olmuş bir yapıdır. Devlet belirli bir coğrafyada egemenliğini kurmuş olan bir toplumun, varlığını sürdürmesi için örgütlü bir yapının otoritesini kabul etmesiyle oluşur.

Batı’da devlet, toplumun gelişimine göre biçimlenmiş, toplumda üretime dayalı toplumsal sınıflaşma gelişmiştir (Ergun 2004, 171). Devlet toplumsal sınıflar arasındaki mücadelenin uzlaşısı olarak sürekli biçimlenmiştir. Batı’da devlet uzlaşmanın bir sonucudur. Batı insanı devlete sahip çıkar yalnız devlete ayni bağla bağlanmaz. Kimse devleti yüceltmez, devleti şirket gibi algılar. Türk zihniyetinde ise devlet, toplumsal sözleşmeye dayanan bir uzlaşma değil, mistik, ilahi bir olaydır (Ortaylı 2007 a, 166).

Kültürümüzde süreklilik taşıyan önemli niteliklerden biri de geçmişten bugüne devlete yüklenen “kutsallık” algısıdır. Türkçe “kut” kelimesi tanrı tarafından verilen, devlet idaresinde sahip olunan üstün güç, rahmet ve mutluluk anlamını taşımaktadır. Kutsal kelimesi; tanrısal olan, bozulmaması, dokunulmaması, karşı çıkılmaması gereken, aşırı saygı gösterilen ve boyun eğilen anlamlarına gelmektedir.

Türk insanı yüzyıllardır “Allah devlete zeval vermesin!” duasını eder. Türkiye’de her Cuma namazında imamların hutbe sonrasında devletin gücü ve devamı için ettiği duaya cemaat “âmin” cevabını verir. Türk kültürü, toplumu ya da devleti yükseltmek ve yüceltmek için bir araç olmuştur (Ergun 2004, 133). Türk kültüründe toplum ya da devleti korumak, kişiyi korumak duygu ve görevinden önce gelir.

Türk bilim tarihi ve felsefesi üzerine çalışmalar yapan İhsan Fazlıoğlu’na göre devlet, Türk milleti için en önemli değer, milletin varlık koşuludur. Devletin bekası, sürekliliği her şeyin önündedir. Devlet milletin varlığı için bile feda edilmez.

“Türkler için bir arada yaşamanın, tarihte birlikte yol almanın en önemli merkezi kavramı ne kavim/ırk, ne din, ne de dildir; sanıldığı gibi aksine siyasi aidiyettir. Türk Devleti’ne siyasi aidiyet duyan her kişi, Türk milleti mefhumunun, katmanları değişik de olsa üyesi kabul edilmiştir” (Fazlıoğlu 2017, 234).

Türklerin dini inançları ve göçebe yaşam tarzları devlete kutsal bir nitelik kazandırmıştır. Göktürk yazıtlarında devlet düzeninin, “yer ile göğün düzenine” bağlı olduğu, “devlet” in “kut” un, Tanrı tarafından Hakan’a verildiği ve Tanrı’nın Türk milletin koruyucusu olduğu sık sık vurgulanır. Tanrısal nitelik taşıdığı için devlete isyan edilemez (Ögel 2001, 455, 463). Devletin yıkılması büyük bir felakettir. Devlete ve onun kurumlarına karşı isyan, en büyük günahdır (Sığı, Ercil ve Başar 2015, 135).

Göçebe yaşam tarzının getirdiği sürekli seferber olma ve her an düşman baskınına maruz kalma ihtimali, Türkleri devletle bütünleştirmiştir (Niyazi 2007, 12). Göçler nedeniyle, devlet ve ordu olağanüstü önem kazanmıştır. Binlerce yıl göç içinde biçimlenen Türkler için, devlet ve ordu yaşamlarıyla bütünleştirdikleri kutsal varlıklar olmuştur (Aydoğan 2013, 504).

İktidarın tanrı tarafından verildiği inancı, hanedanın kutsallığı, devletin askeri karakteri, toprak sisteminde devletin-kamusal yapının egemenliği gibi göçebe-bozkır kültürünün oluşturduğu birçok değer ve gelenek İslam inançları ve hukukuyla çelişmesine rağmen Türklerin yönetim anlayışında güçlü bir şekilde yaşamaya devam etmiştir (Kafesoğlu 1995, 341-342).

“Devlet-i Âlî Osman”. Osmanlı, devleti “âlî” yani, yüce, yüksek, şerefli olarak isimlendirmiştir. Devlet sonsuzluk-ebedilik inancı üzerine kurulmuştur (Güvenç 1997, 189). İnsanların oluşturduğu bir kuruma, Tanrı’nın vasfı olan ebedilik, ölümsüzlük, nitelikleri yüklenmiştir. Osmanlı kendisini, ‘Devlet-i Ebed- Müddet’ sonsuza kadar yaşayacak, yıkılmaz devlet olarak tanımlamıştır (Ortaylı 2007 a, 163).

İktidarın “kut”un Tanrı tarafından verildiği bu nedenle liderin kutsallığı inancı Osmanlı sultanlarında da devam etmiştir. Örneğin, Süleymaniye Camii’nin Cümle Kapısı’nın giriş cephesinde dönemin baş hukukçusu Şeyhülislam Ebussuud Efendi tarafından hazırlanan kitabenin giriş kısmında Kanuni Sultan Süleyman şöyle tasvir edilir.

“Rabbani kudretle kudretli kulu, O’nun sübhani değeri ile değerli halifesi, “Mahfuz Kitap”ın emriyle ve bunun hükümlerini dünyanın her tarafında icra ile kaim/ **Aziz Allah’ın**

yardımı ve galip ordusu ile Maşrik ve Magrib ülkelerinin fatihi/ Âlem ülkelerinin sahibi, bütün halklar üzerinde **Allah'ın gölgesi**, Arap ve Acemin Sultanı..." (Gerçik, 2017, 87).

Osmanlı sistemini yaşatan ana unsur, devlet gereklerinin her şeyin üstünde ve önünde tutulmasıdır. Osmanlı bürokratları siyaset ve dinin karşılıklı ilişkisinde devleti dine öncelemişlerdir. Osmanlı bürokratlarının Batılılaşma hareketleri de bu gerçeğe dayanmaktaydı. Reformlar devleti ayakta tutacaksa dine rağmen yapılmalıydı. Siyaset bilimci ve sosyolog Şerif Mardin, 'hikmet-i hükümet'in önceliği olarak tanımlanan bu görüşü şöyle açıklar:

"Osmanlı bürokrati kendi görevi olarak, devlet bütünlüğünün korunmasını ve İslam'ın yüceltilmesini görüyordu. Bu görüş, "din ve devlet" formülünde ifadesini bulmuştu. Bu dinin muhafazası için devletin yaşamasının elzem olduğu anlamına da geliyordu. Devletin; dinin gelişmesi için gerekli olduğu anlamında, din üstünde bir önceliği vardı. Bu fikir Osmanlı kültürüne derinden nüfuz etmişti" (Mardin 1992 d, 117).

Osmanlı bürokratları için özellikle 1700'den sonra, düşmanın üstünlüğünü ve istilasını önlemek için, her çeşit önlemi almak, devleti yeniden "tanzim" etmek, her şeyden önemliydi (İnalçık 2014, 231). Osmanlı Devleti'nin zayıflamaya başlamasıyla birlikte "devlete hizmet" ideolojisi, güçlü bir "devleti yaşatma" saplantısına dönüştü. Çünkü yöneticilerin gözünde devlet, kendi güç ve otoritelerinin yegâne kaynağıydı (İnsel 1996, 83). Tanzimat'la beraber sultanla iktidarı paylaşan bürokratlar gücü ellerine geçirdiler. Bürokratlar hayat alanlarını genişletebilmek için eğitim kurumlarına yöneldiler. Eğer batı müesseseleri devleti yeniden güçlendirecekse benimsenecekti (Mardin 1992 d, 152, 154). Hem Meşrutiyeti kuran Genç Türk hareketine hem de Cumhuriyeti kuran kadrolara yön veren önemli etkenlerden biri, "devletin korunması" idealidir. Bürokratların yaşadıkları dönem ve eğitim sistemleri değişmiş olmasına rağmen, devletin kişiden daha önemli olduğuna ilişkin Osmanlı geleneği değişmemiştir.

Cumhuriyet Türkiye'sinde devlet ve onun varlığının korunması, her türlü meselenin üstünde bir önem kazanmış hatta bu yolda kurumlar ve teamüller oluşmuştur (Aydın 2005, 19). Genel Kurmay Başkanı Mareşal Fevzi Çakmak yıllarca, güvenlik ve savunma endişeleriyle Erzurum, Kars ve Antalya'ya demiryolu yapılmasını engellemiştir.

Devletin korunması ya da devletin güvenliği, daima insanın ve onun ihtiyaçlarının önünde tanımlanmıştır.

Osmanlı Devleti'nin son yüzyılında yaşanan kayıplar ve trajik göçlerde, kutsal ve güçlü devlet algısını beslemiştir. 1900'lerin başında Anadolu nüfusunun % 40'ını göçmenler oluşturmaktadır. Vatanından koparılan ve Anadolu coğrafyasından başka sığınacağı hiçbir mekânı kalmayan göçmenler için güçlü ve koruyucu bir devlet, aynı acıyı bir daha yaşamamanın garantisi gibi görülmüştür (Aydın 2005, 32). Kendilerini koruyacak bir otoritenin olmaması ya da zaman içinde zayıflaması yüzünden yaşadıkları zorunlu göç, onlarda kendilerini ait hissedecekleri güçlü ve koruyucu bir devletin zorunluluğu fikrini güçlendirmiştir.

Devletin kutsallığı ve önceliği 1982 Anayasası'nın başlangıç kısmında açıkça ifade edilmiştir. Osmanlının âlî-yüce devlet anlayışı, 1982 Anayasası'na Kutsal Türk Devleti ifadesiyle yansımıştır. 1982 Anayasası'nın başlangıç bölümünün ilk satırlarında “Ebedi Türk vatanı ve milletin bütünlüğüne ve Kutsal Türk Devleti'nin varlığına karşı” kelimeleriyle ifade edilen varsayım, vatan ve milletin bütünlüğü ile devletin kutsallığının birbirine destek olan durumlar olduğudur (Mahcupyan 1996, 71). Başlangıç kısmındaki ‘Kutsal Türk Devleti’ ifadesi 1995 yılında yapılan Anayasa değişikliğinde ‘Yüce’ ifadesiyle yer değiştirmiştir. “Türk Vatanı ve Milletinin ebedî varlığını ve Yüce Türk Devletinin bölünmez bütünlüğünü belirleyen bu Anayasa...” (Gözler 2010, 1). Dini çağrışım yapan bir kelimenin yerine gelenekte var olan diğer bir kelime gelmiş, devlete yüklenen anlam ise aynı kalmıştır.

Osmanlı'dan bugüne devlet bürokratları; sultanından, vezirine, başbakanından memuruna kadar kendilerini ‘Devletin hizmetkârı’ olarak tanımlamaya devam etmektedirler (Ortaylı 2007 a, 166). Türkiye Cumhuriyeti'nin 22. Başbakanı olan, İktisat profesörü Tansu Çiller; Robert Kolej, Boğaziçi Üniversitesi ve ABD'nin Connecticut Üniversitesi gibi oldukça Batılı ve liberal bir eğitimden geçmiş olmasına rağmen ‘devletin kutsallığı’ inancının dışına çıkmamıştır. Refah-Yol Koalisyon Hükümetinin Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı olan Tansu Çiller, 26 Kasım 1996 tarihinde partisinin grup

toplantısında, devlet-mafya-aşiret ilişkilerini ortaya çıkartan Susurluk kazasını, “Bu millet uğruna, bu ülke uğruna, devlet uğruna kurşunu atan da, kurşunu yiyen de, her zaman bizim için saygıyla anılır. Onlar şerefli dir. Bu konuda söyleyeceklerimiz bundan ibarettir” ifadesiyle değerlendirmiştir.

Hak, hukuk ve insana hizmetin değil de devlete hizmetin öne çıktığı bir kültürde, devlet tehlike ve kriz anında kurtarılması gereken en önemli varlığa dönüşmektedir. Devletin kutsallığı ideolojisi, devletin hak ve hukuk değerlerinin üzerinde algılanmasına yol açmakta, güvenlik gerekçesiyle kişiler hukukun dışına çıkabilmekte, kişi hak ve özgürlükleri kolaylıkla kısıtlanabilmektedir.

Bu anlayış devlet gücünü elinde tutan bürokrat ve yönetici kesimin kendini toplum üzerinde görmesine ve kendi düşünceleri doğrultusunda toplumu kontrol ve biçimlendirmek için baskıcı yöntemlere başvurmalarına yol açabilmektedir. Oluşan totaliter devlet anlayışı devlet ile toplum arasındaki güven bağı nı zedelemektedir. Toplum üyeleri otoriteye; yalan söyleyerek, vergi kaçırarak, ortak kültürel mirasa zarar vererek, otoritenin zayıfladığı noktalarda kurallara uymayı p kendi kurallarını koyarak tepki verebilmektedir. Riyakârlık, takiyye-kendini gizleme, maskeli davranışlar yönetsel ilişkilere yön vermektedir. Bu ilişki biçimini özetleyen “Köprüyü geçinceye kadar ayıya dayı de” yaklaşımı otoritenin haksız davranışlarına boyun eğen, otoriteyi ele geçirdiği zaman da onun gibi haksız davranan insanların oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Devletin kişiden daha önemli olduğu ve devletin korunması düşüncesi; devleti o gün elinde tutan iktidarların kendi ideolojileriyle örtüşmeyen görüşleri dışlamasına, muhalif ve düşman olarak görmesine yol açabilmektedir. Devleti yönetenler devlet adına, kendisiyle aynı düşünmeyen veya yapılanları eleştiren kesimleri hain olarak ilan edebilmekte ve onları cezalandırabilmektedir. Bu durumda Devlet, kendi insanını ve yeteneklerini öğüten bir değirmene dönüşmektedir. Toplumun yetişmiş insan gücünün, oluşturulan listelerle, kararnamelerle görevlerine son verilebilmekte, sürgün edilebilmekte veya vatandaşlıktan çıkarılabilmektedir. Yakın dönem Türk tarihi bu konuda binlerce örneğe sahiptir. O gün devleti elinde tutanların ideolojik duruşlarına veya devletin

ideolojik tanımlamasına uymadığı için dışlanan, bugün toplumsal bir değer olarak kabul ettiğimiz birçok insan devlet adına cezalandırılmıştır. 150'likler listesiyle yurt dışına gönderilen Refik Halit Karay, yurtdışında yaşamak zorunda kalan Mehmet Akif Ersoy, Adnan Adıvar, Halide Edip Adıvar, yazdığı yazılar nedeniyle ülke içinde zorunlu sürgüne gönderilen yazar Cevat Şakir/Halikarnas Balıkcısı, ressam Abidin Dino, hapisle mahkûm edilen Sabahattin Ali, Nazım Hikmet, Nihal Atsız, Necip Fazıl, eleştirel yazılar yazdıkları için Sinop Cezaevinde yatan gazeteciler Zekeriya Sertel, Burhan Felek, üzerinde kurulan siyasi baskılar nedeniyle Türkiye'yi terk edip Amerika'da sosyal psikolojinin öncülerinden olan Muzaffer Şerif, 1961 darbesiyle üniversiteden kovulan ve Almanya'da yaşamak zorunda kalan bilim tarihi otoritesi Fuat Sezgin, farklı düşündüğü için, yenilik yaptığı için, cezalandırılan aydınlardan sadece birkaçıdır.

Toplumsal gelişim, değişime uyum yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir. Uyum yeteneği öğrenme, keşif ve yeniliğin desteklendiği güven kültürlerinde mümkündür. Yenilenme ve yenilik farklılıkları görmekle başlar. Öğrenmenin, soru sormanın, farklılıkları görmenin korku, tehdit ve dışlamayla cezalandırıldığı bir kültürde, şahsiyet olmak engellendiği için yeterli düzeyde sanatçı, girişimci ve yenilik oluşmaz. Toplumun elindeki insan kıymetiyle, kaynaklarını aktif kılamaması sonucunda kültürel ve ekonomik gelişme zayıf kalır. Toplum, içerde işsizlik, teknoloji geliştirememe, kurumsallaşamama, yolsuzluk, yetersiz yatırımlar, verimsizlik, kaynak israfı, enerji açığı gibi sorunlarla dışarda ise rakip devletlerin baskılarıyla sürekli uğraşmak durumunda kalır.

Hakka, hukuka, insana hizmetten çok devlete hizmetin öncelendiği, devletin insanın önünde olduğu, devletin yüce-kutsal olduğu inancı geçmişten gelerek bugün de kültürümüzde etkisini güçlü bir şekilde sürdürmektedir. Devlete yüklenen kutsallık algısı belki savaş dönemlerinde devletin hızlı organize olmasını sağlayabilir. Yalnız toplumun gelişimi kişilerin şahsiyet olabilmesiyle doğrudan ilişkili olduğundan yeteneklerin öğütülmesi toplumsal gelişime ket vurmaktadır. Sonuçta halk arasındaki ifadesiyle, “itaat et, düşünme, senden istenileni yap”, “salla başını, al maaşını” zihniyeti topluma yerleşmektedir.

2.10. Toplumun Devlet Baba Algısı

Geçmişten günümüze devlete yüklenen rol değişmemiştir. İnsanımız ailede baba rolünün toplumda devlet tarafından yapılmasını beklemektedir. Göktürk Devleti'nin başkanı Bilge Kağan; 735 yılında dikilen Orhun Yazıtlarında milletine bir babanın evlatlarına konuşması gibi hitap eder.

“Tanrı buyurduğu için, devletim, kısmetim var olduğu için, ölecek milleti diriltip besledim. Çıplak milleti elbiseli kıldım. Fakir milleti zengin kıldım. Az milleti çok kıldım” (Ergin 2003, 27).

Göçebe yaşam tarzının bir sonucu olarak yaşanan toprak-vatan, Türkün sürekli bağlılık gösterdiği bir unsur değildi. Devlet topraktan daha önemliydi. Türk bozkır kültüründe vatan düşüncesi siyasi bağımsızlık düşüncesiyle örtülmüştü. Türk, ancak hür ve müstakil yaşayabildiği toprağı vatan bilmiş, bu şartların olmadığı araziye kolayca terk etmiştir. Bu nedenle Hint-Avrupalı toplumlar “baba” sıfatını toprak için kullanırken, Türkler devlet için kullanmışlardır (Kafesoğlu 1995, 224).

Tarihimizin 620 yılını kapsayan Osmanlı Devleti de patrimonyal yani babaerkil otoriteye dayanan bir devlettir (Güvenç 1997, 186). Tarihçi Halil İnalcık'a göre patrimonyal hükümdar; otoritesini, ülke ve tebaayı babadan kalan bir mülk gibi görür. Kendisiyle toprak ve tebaası arasında, kendi kontrolü dışında bir otorite tanımaz (İnalcık 2009 a, 218). Patrimonyal otoritenin en önemli özelliği, ülke çapında siyasal iktidarın “baba” otoritesiyle özdeşleştirilmesidir (Göka 2009, 118). Bu algılama nedeniyle insanımız yıllarca Başbakanlık ve Cumhurbaşkanlığı yapmış olan Süleyman Demirel'e “baba” olarak hitap etmiş ondan topluma karşı babanın koruyucu rolünü beklemiştir.

Devlete “baba” rolünün yüklenmesinin psikolojik çözümlemesini yapan psikiyatrist Kemal Sayar güvensiz baba-oğul ilişkisi içinde yaşanan çatışmaların bir benzerinin devlet toplum ilişkilerimizde de ortaya çıktığına dikkat çekmektedir. Hem baba-oğul ilişkisinde hem de devlet toplumsal gruplar ilişkisinde benzer inanç, davranışlara yön vermektedir. Baba da devlet de hem gücünden dolayı yüceltilen

kendisiyle özdeşleşmek istenen, hem de cezalandırılma korkusuyla otoritesinden kaçılan kendisine öfke duyulan bir otorite olarak kabul edilmektedir.

“Bir yanda hem nefret edilen, bütün aksiliklerin sorumluluğunu yüklediğimiz, hem de sevdiğimiz, gözümüzde yücelttiğimiz baba (devlet), öte yanda bir türlü büyümeyen olgunlaşamayan oğul (toplum). Devleti de tıpkı bir zamanlar babamıza yaptığımız gibi idealize eder, hatta onunla özdeşleşmek isteriz. Bir yandan da onun tarafından cezalandırılmaktan korkarız. Biz oğullar bazen birbirimizi babamıza şikâyet ederiz, derdimiz en sevgili oğul olmak ve böylece sofranın nimetlerinden ziyadesiyle yararlanmaktır. Bazen de ‘devlet baba’nın kendisine öyle bir nefret yöneltiriz ki, her işte onu haksız çıkarır, her aksilikte onun parmağının bulunduğu kanaat getiririz. İçimizden bazıları baba katilliğine bile soyunur. Başka bazıları da babayla öyle özdeşim kurarlar ki, bütün edimlerini onun adına yaptıklarını söylerler. Aslında onlar da çocuktur, ama baba gibi davranarak güçlü olduklarını göstermek isterler. Kimileyin de babaya duyduğumuz öfke bize bir suçluluk hissi biçiminde geri döner. Onu bir taraftan yüceltiyorken, bir taraftan da ondan nefret etmek, ona öfkelenmek tuhafımıza gider. Bu işte kendimizi kabahatli buluruz” (Sayar 2005, 118).

Suavi Aydın’ın 2005 yılında Türkiye’nin bütün bölgeleri içinden seçilmiş 23 merkezde derinlemesine görüşme yöntemiyle yaptığı araştırmaya göre, insanımız devleti “en üst koruyucu” olarak algılamaktadır. Devlet koruyan, hayatı düzenleyen ve unsurları bir arada tutan bir “aile reisi”, bir “baba” gibi düşünülmektedir (Aydın 2005, 104, 109). Sonsuz gücü olduğu düşünülen devletten, sıkıntıda olan yurttaşa her zaman el uzatması beklenmektedir. İnsanımız “sonsuz maddî güç sahibi” olarak algıladığı devlet karşısında kendisini “hizmet bekleyen” güçsüz bir varlık olarak konumlandırmaktadır.

Yılmaz Esmer’in 2012 yılında Türkiye kapsamında 18 yaş ve üstü 2205 katılımcıyla gerçekleştirdiği “Türkiye Değerler Atlası” çalışmasında “İnsanların geçimlerini sağlamakta devlet mi daha fazla sorumluluk almalıdır, yoksa bireyin kendisi mi?” sorusuna, katılımcıların % 57’si devlet cevabını vermiştir. 1990 yılında yapılan araştırmada bu oran % 51 olmuştur. “İşyerlerinin ve sanayi kuruluşlarının mülkiyeti kime ait olmalıdır?” sorusuna ise katılımcıların % 44’ü devlet cevabını vermişlerdir. 1990 yılında yapılan araştırmada da bu oran yine % 44 olarak çıkmıştır. Vatandaşların geçimlerinin sağlanması konusunda Türk halkı Avrupa geneline göre devletten daha fazla

beklenti sahibidir. Çok az sayıda Avrupa ülkesi geçimde devlete Türkiye kamuoyu kadar büyük sorumluluk vermektedir. İlginç olan Türkiye’de yirmi yılda yaşanan birçok değişime rağmen toplumun büyük bir kesiminde devlet algısı hiç değişmemiştir (Esmer 2012, 76-78). Ailede ömür boyu babadan beklenen koruyuculuk ve destek toplumsal ilişkilerde devletten beklenmektedir. Türk kültürü ve kimliği üzerine önemli çalışmalar yapmış olan Bozkurt Güvenç Türk kültüründeki devlet algısı ve birey-devlet ilişkilerinin insanımızın kendini gerçekleştirme sürecini olumsuz etkilediğini vurgular. İnsanın kendini gerçekleştirme sınırları devlet tarafından belirlendiğinde, devlet kişilerin kendi düşlerini gerçekleştirmek için bir araca dönüşmektedir. Devlet hizmetini gerçekleştiren kişi devletin kutsallığı çerçevesi içine girerek kendisine dokunulmazlık kazandırmakta, kendisini devlet olarak tanımlayabilmektedir.

“Kişilik yapısının önemli göstergelerinden birisi de olmakla / yapmak ikilemi arasındaki zor seçimdir. Türk toplumunda, olmak eğilimi yapmaya baskın görünüyor. Bu seçimi doğal karşılamak gerekir. Çünkü yapmak özgürlüğü, güçlü olanın tekelinde görünmektedir. Devlet toplum ilişkisi bu açıdan ele alındığında bir ikilem ortaya çıkmaktadır. Bireyler bir yandan devleti, eylem özgürlüğünün sınırlayıcısı, kısıtlayıcısı olarak görüyor, öte yandan düşlerini gerçekleştirebilmek için devlette görev almak tutkusundan kurtulamıyorlar. Bu eğilim Türk toplumunda süregelen, kurum ve unvanları kurumlaştırmak biçiminde görülür. İskele memurundan Baş memurluk, yan yana konulmuş üç masadan Masa Şefliği benzeri unvanları yaratır dururuz. Görevli kişinin yaptığı hizmet yüce devlet varlığının simgesi olur, yani dokunulmazlık kazanır. Kamu hizmetine yönelik eleştiri “Devlete hakaret” sayılır” (Güvenç 1997, 274).

Devletin baba olarak algılanması kişilerin hayat karşısında sorumluluk yüklenmelerini, kişisel çabayı zayıflatmaktadır. Ancak devletin koruması altında insanlar, kendilerini iş güvencesinde hissetmekte, zenginlik kişisel girişimcilikte değil devletin ekonomik imkânlarından yararlanarak kazanılmaya çalışılmaktadır. Devletin baba olarak algılandığı bir yapıda babanın koyduğu sınırların dışına çıkan evlat yani kişi veya toplumsal kesimlerin nankör-hain olarak algılanması ve cezalandırılması da doğal bir sonuç olarak kabul görmektedir.

2.11. Toplumsal Güven Düzeyinin Düşüklüğü

Güven, kişisel ve toplumsal gelişimin omurgasıdır. Güven belirsizliği kaldırır, hayata ve ilişkilere açıklık kazandırır. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde paylaşım, işbirliği ve atılıma açıktırlar. Güven kaybedildiğinde oluşan boşluğu korku ve endişe doldurur. Atılım yerini savunmaya, genişleme daralmaya, büyüme küçülmeye bırakır.

Güven, insanın kabullenildiğini, varlığına, hayat alanı ve kaynaklarına bir tehdit ve saldırı olmayacağını bilmesidir. İş ve ilişkilerde şüphe, korku ve kaygı duymadan hareket edebilmesidir. İnsanın hayata yön verebilmesi, zihinsel enerjisini emeğe ve değere dönüştürebilmesi, kendini ve çevresini güvende hissetmesiyle mümkündür. İnsan kendini güvende hissettiğinde iş ve ilişkilerine yön verebileceğine, onları denetim altında tutabileceğine inanır. Kendini ve hayatı denetleme, yön verme duygusu, güven duygusu ile doğrudan bağlantılıdır (Tarhan 2009 a, 77). Güven, tarafların birbirlerinin söz ve eylemlerinden zarar görmeyeceğine, birbirlerinin varlığına tehlike oluşturmayacağına, birbirlerinin zayıflığını istismar etmeyeceğine inanmasıdır. İlişkilerde güven, tarafların eylemlerinin iyi niyet ve yarar üzerine olacağına ilişkin geliştirilen beklentidir.

Güvenmek, bir kişinin karakterine, kabiliyetine, gücüne, ya da doğruluğuna ilişkin zihinde oluşan netliktir (Adair 2004, 272). Güven iş ve ilişkilere huzur, bütünlük, düzen, uyum ve işbirliği olarak yansır. Güven tarafların birbirlerinin varlıklarına gösterdikleri özen, iyilik ve yarar artıkça güçlenir. İlişkilerde dürüstlük ve açıklık, insanların kendi aralarında kurumsal birliktelikler oluşturmalarının sosyal zeminini sağlar. İnsanların ortak amaçlarda birleşip üretmesini mümkün kılar (Halis ve Şenkal 2009, 54, 56). Kurumsal birliktelikler işbirliği üzerine kurulur. İşbirliğinin gücünü ve sürekliliği belirleyen tarafların birbirine duyduğu güvendir. Yüksek güven ortamında işbirliğine yönelim, kişiler arasında doğal davranış haline gelir.

Toplumda kişiler, gruplar ve kurumlar arasındaki güven artışı; birbirini etkileyen döngüsel bir ilişki biçiminde ekonomik büyüme ve toplumsal işbirliği sürecini olumlu yönde etkilemektedir (Sargut 2015, 146). Siyaset bilimci ve iktisatçı Francis

Fukuyama'ya göre güven, toplumların gelişimi için en önemli sosyal sermayedir. Bir toplum, iş ve ilişkilerde sürekli olarak dürüst davranışları ve ahlaki değerleri öncelediği ve yerleştirdiği zaman toplumsal güven duygusu yükselir. İnsanlar, ortak ahlaki ilkelere uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, bir işi yürütmenin maliyeti daha az olur (Fukuyama 2000, 167-169, 42-43). Güven, ekonomistlerin işlem maliyeti olarak tanımladığı unsurları azaltarak etkinliği artırır. Güven ikliminde, taraflar arasında her ayrıntıyı sözleşmelerde belirtmeye, beklenmedik olaylara karşı önlemler almaya daha az ihtiyaç duyulur. Taraflar arasında anlaşmazlıklar azalır ve anlaşmazlık durumunda mahkemeye gitme eğilimi düşer. Güven kişilerin ve kurumların değişime olan dirençlerini azaltmakta, yönetsel sorun çözme becerisini yükseltmektedir. Kişiler ve kurumlar arasındaki yüksek güven, işlem sadeleştirmelerine, bürokrasinin azaltılmasına, hızlı hareket etmeye ve maliyetlerin düşmesine neden olmaktadır (Asunakutlu 2007, 250, 261). Güven düzeyi yüksek bir kurum, müşteriler ürün ve hizmetlerine tutarlı kalitesi nedeniyle değer verdiği için daha çok satış yapar. Tatmin olmuş müşteriler ödemelerini daha istekli ve gecikmeden yaptıkları için nakit akışları iyidir. Duydukları güvenden dolayı tedarikçiler onlarla iş yapmayı tercih ettikleri için maliyetleri düşüktür. Aldıkları ürün veya hizmetten memnun olacaklarını bildikleri için müşteriler kuruma sadıktır (Covey ve Whitman 2011, 46-47). Güven temelli ilişkiler bilgi paylaşımını arttırmakta, fikirlerin özgürce ifade edildiği, tartışıldığı, yüksek iş uyumu gösteren çalışma gruplarının olduğu bir çalışma iklimi oluşturmaktadır (Tüzün ve Çağlar 2007, 527). Yüksek güven ortamında, çalışanların kurumla özdeşleşmesi, kuruma karşı aidiyetleri daha güçlü olmaktadır.

Yüksek güven duygusuna sahip toplumlar, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı esnek iş ortamları oluşturabilmektedirler (Fukuyama 2000, 47). Güven duygusu çalışanların yenilik ve değişim karşısında risk almasını teşvik etmekte, çalışanlar, kurumlarına ve yöneticilerinin sözüne güvendiklerinde daha çok risk almaktadırlar. Çalışanların kendilerini ifade edememelerinin en büyük nedeni görüşlerini açıklarken, kendilerini güvende hissetmemeleridir (Robbins, Judge ve Timothy 2015, 397). Güven bilgi alışverişini kolaylaştırarak kurumsal hızı artırır. Yöneticilerine güvenen çalışanlar daha yüksek

performans göstermeye eğilimli olduklarından güven kurumsal verimliliği yükseltmektedir. Güven ortamında grup üyeleri birbirine karşı daha yardımsever olup, birbirleri için daha fazla emek harcadıklarından, grupları daha etkin kılmaktadır. Güvenin olduğu, insanların gerçekten sürece katıldığı bir ortamda, kontrole duyulan ihtiyaç azalır. İnsanlar yapılması gerekeni bilir ve yaparlar. İnsanlar arasında güven güçlendikçe daha az hiyerarşiye ve kontrol mekanizmasına gerek duyulur (Kelleher 1999, 47). Güvenin egemen olduğu ortamlarda insanların enerjisi, çekişme ve çatışmaya değil işleri daha iyi yapmaya yönelir (Baltaş 2011, 151). Toplumdaki güven düzeyi örgütsel yapılar üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Örgüt çalışanları arasındaki yüksek güven, içselleştirilmiş öz denetimi öne çıkarmakta, yönetimde merkezileşmenin azalmasına neden olmaktadır (Sargut 2015, 140). Güven azaldıkça çalışanların yönetiminde dış denetim öne çıkmakta, yapılar daha fazla merkezileşmektedir.

Güven insanları birleştiren, toplumsal potansiyeli önce sinerjiye, sonra enerji ve değere dönüştüren güçtür. Öğrenme, ekip çalışması, işbirliği, yenilik, ancak güven ikliminde gelişebilir. Bir kurum veya toplumun sürekliliği ve başarısı insanların birbirine duyduğu güven düzeyine doğrudan bağlıdır. Çünkü güven insanlara, ortak değer ve amaçlar etrafında birleşme, birlikte üretme, birlikte gelişip, birlikte büyümenin temel zeminini sağlar. Bir toplumda güven düzeyinin düşüklüğü toplumun potansiyel zenginliklerini değere dönüştürmesini engeller. Güvensizliğin doğurduğu şüphe, korku ve kaygılar ayrışmaları besleyerek toplumsal bütünlüğü zedeler. Türkiye'nin sahip olduğu kaynakları ve insan kıymetini etkin kullanmasını tıkayan en büyük sorunun toplumsal güven düzeyinin düşüklüğü olduğu söylenebilir.

Türklerin yaşadığı savaşlar, göçler, iç çatışmalar, boylar arası rekabet, kardeş kavgaları, krizler gibi tarihsel ve kültürel birikim de güvensizliği besleyen bir alt zemin oluşturmaktadır. Türk atasözlerinde insanların birbirine güvenmemesi üzerine 114 atıf bulunmaktadır (Polat ve diğerleri 2008, 163). “Babaya dayanma, karıya güvenme”, “Akrabanla varış geliş et, alış veriş etme” (Akin 2017, 74). “İnanma dostuna, saman doldurur postuna”, “Akarsuya inanma eloğluna dayanma” (Güriz 2008, 38) gibi atasözleri gündelik konuşma dilinde çok sık duyduğumuz toplumsal güvensizliği dile getiren

ifadelerdir. Son otuz yılda yapılan birçok araştırmanın sonuçları da Türkiye’de insanların birbirlerine olan güven düzeyinin çok düşük olduğunu göstermiştir.

Dünya Değerler Araştırmalarında, toplumdaki insanların birbirlerine duyduğu güveni ölçmek için “Sizce genelde insanların çoğuna güvenilebilir mi? Yoksa başkalarıyla herhangi bir ilişki kurarken veya iş yaparken hiçbir zaman dikkati elden bırakmamak mı gerekir?” sorusu yöneltilmektedir. Türkiye’de 1990 yılındaki araştırmada bu soruya, “genelde insanların çoğuna güvenilebilir” cevabını verenlerin oranı % 10 olmuştur. Türkiye bu oranla 1990 yılında Dünya Değerler Araştırması’na katılan 43 toplum arasında güven düzeyinde sondan ikinci sırada yer almıştır. 1997 araştırmasında ise, “genelde insanların çoğuna güvenilebilir” cevabını verenlerin oranı % 6.5’a gerilemiştir (Esmer, 1999, 25-26). Eğitim düzeyi, gelir, yaş, dindarlık, siyasal eğilimler gibi bağımsız değişkenler, Türkiye toplumundaki güvensizlik düzeyini fazla değiştirmemiştir. Türkiye’de her grup ve düşünceden insan için kişilerarası güven oranları aşağı yukarı aynı çıkmıştır. 2005-2008 yılları arasında 55 ülkede yapılan beşinci Dünya Değerler Araştırmasında, Türkiye aldığı % 4,8 oranıyla toplumsal güvenin en düşük olduğu ikinci ülke olmuştur. Bir değerlendirme yapmak açısından, toplumsal güven oranı İran’da % 10,5, Bulgaristan’da % 19,6, İtalya’da % 27,5, Japonya’da % 36,6, Hollanda’da % 42,2 ve en yüksek olan Norveç’te % 73,7 olarak çıkmıştır (Ekmekçi 2010, 238). 2012 Değerler Araştırmasında Türkiye’deki güven düzeyinin ülke ortalaması % 10 olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre düşük güven düzeyi, Türkiye’deki bütün coğrafi bölgeler ve sosyo-ekonomik kesimler için geçerlidir. Araştırma sonuçlarına göre Türkiye, Dünyada kişiler arası güvenin en düşük olduğu ülkelerden biridir. 1990’dan bu yana farklı yıllarda, çok farklı örneklerle yapılmış olan on beş araştırmada Türkiye’de “insanların çoğuna güvenilebilir” diyenlerin oranının ortalaması % 10 dolayında çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle Türkiye’de her 10 kişiden 9’u, genel olarak insanlara güvenilemeyeceği düşüncesindedir (Esmer 2012, 21).

Türkiye’de toplumsal güvensizlik toplumsal kamplaşma ve ayrışmaların oluşmasına etki etmektedir. Güvensizliğin siyaset diline yansması ise siyasetin toplumsal ayrışmayı artırmasına neden olmaktadır. Siyasal partiler ve onların toplumsal tabanları

rakip partileri kendilerine ve ülkelerine bir tehdit olarak algıladıklarından; etkin, süreklilik gösteren, katılımcı, çoğulcu bir kültürün inşa edilmesi de zorlaşmaktadır. Toplumsal güven arttıkça toplumun siyasal yönetimde güçlü lidere yönelik talebi de azalmaktadır. Ülkelerin toplumsal güven seviyeleri ile güçlü liderlik talepleri arasında göze çarpan bir ters korelasyon bulunmaktadır. 2005-2008 yılları arasında 55 ülkede yapılan beşinci Dünya Değerler Araştırmasında, “Bu ülkeyi yönetmek açısından parlamentoyla, seçimlerle uğraşmak zorunda kalmayan, güçlü bir lidere sahip olmak ne kadar iyi olurdu?” sorusuna “çok iyi olurdu” ya da “fena olmazdı” şeklinde cevap verenlerin oranları ülkelerin güven düzeylerine göre ciddi farklılıklar göstermektedir. Bu oranların araştırmaya katılan 55 ülke genelinde ortalaması % 12,1 “çok iyi olurdu”, % 26 “fena olmazdı” iken Türkiye’de % 23,3 “çok iyi olurdu”, % 35,6 “fena olmazdı” şeklinde çıkmıştır. Dünya Değerleri Anketi’ndeki “güçlü lider” sorusuna “çok iyi olurdu” ya da “fena olmazdı” şeklinde cevap verenlerin 55 ülke genelindeki ortalaması % 38,1 iken toplumsal güvenin çok düşük olduğu Türkiye’de bu oran % 58,9 gibi yüksek bir düzeyde çıkmıştır (Ekmekçi 2010, 238-244).

Modernleşme süreciyle beraber hızlanan devlet toplum ayrışması, kırsal alandan şehirlere göç, askeri darbeler, siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik krizler, terör olayları, Türkiye’de toplumsal güveni zayıflatan temel faktörler olarak değerlendirilebilir (Göka 2009, 222). Devletin zaman zaman farklı toplumsal kesimlere eşit ve adil davranmaması devlete olan güveni sarsmakta dolayısıyla toplumdaki güven düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Aslan 2016, 191). Türkiye’de devlet vatandaş arasındaki ilişkide güvensizlik üzerine kuruludur. Türkiye’de devlet vatandaşına güvenmediği için her türlü işlemi bir dizi belge, imza ve mühre bağlamaktadır (Baltaş 2011, 160). Devlet vatandaşının beyanına itibar etmeyip ispatlamasını istemektedir. Güvensizlik üzerine kurulu bu anlayış nedeniyle devlet, muhtar, noter, nüfus kütüğü gibi ayrıntılı işlemlere dayalı sistemler geliştirmiştir.

Türkiye’de güven düzeyinin düşük olması, ekonomik, siyasal ya da kültürel ortaklıklar kurmayı, büyük ölçekli işletmeler oluşturmaya ve kurumlara üyeliği zorlaştırmaktadır. Türkiye’de güvenle ilgili yapılan analizler, Türkiye’de insanların daha

çok aile ve akraba üyelerine güvendiğini, başkalarına güven noktasında ciddi sorunlar yaşadığını göstermektedir (Aslan 2016, 196). Güven düzeyinin düşüklüğü nedeniyle Türkiye toplumunda ortak çalışmanın ve ortaklığın verimli olmadığına yönelik bir zihniyet gelişmiştir. İşbirliğini ve ortak iş yapmayı küçümseyen, aşağılayan ve kötüleyen birçok atasözü bu zihniyeti yansıtmaktadır. “Ortak malda hayır yoktur”, “Ortak malı köpek bile yemez”, “Ortak pisliğe sinek bile konmaz”, “Ortak öküzden yalnız buzağı yeğdir”, “Ortak gemisi yürümez”, “Her koyun kendi bacağından asılır”, “Az olsun öz olsun” deyim ve atasözleri ortaklığın, işbirliğinin ve ortak mal edinmenin onaylanmadığını gösteren ifadelerdir (Güriz 2008, 35-36). Türkiye’deki işletmelerin % 95’i küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Türkiye toplumunun düşük güven düzeyine bağlı olarak anonim şirket yapısının, büyük işletmelerin oluşturulması zorlaşmaktadır (Halis ve Şenkal 2009, 151). Ülkemizde birlikte iş yapabilme sürecinin temel öğelerinin aile ve akrabalık ilişkilerinin olması dışa açık büyük örgütlenmelerin oluşturulmasını zayıflatmaktadır (Sargut 2015, 148).

Türkiye’de kurumsal sistemlere duyulan güven zayıf olduğundan kurumsal sistemler içindeki kişilerle ilişkiler geliştirmek çok önemlidir. Güçlü bir kişisel ilişkiler ağı oluşturmak, Türkiye’de başarılı olmanın en temel ön koşullardan biri olarak görülmektedir (Sprangers ve Üçer 2009, 4). Türkiye’de kendi yakınları veya aidiyet duyduğu gruplar dışındakilere güvenmeme, işletme yönetimlerine “nepotizm” siyasi kültüre ise “patronaj” olarak yansımaktadır (Aktan 2001, 57-58). Güvensizlik, liyakatli ve yetkin olanın değil, tanıdık ve yakınların işe yerleştirilmesine veya terfide öncelik verilmesine neden olmaktadır. Türkiye’de kurumsallaşma ve gelişim önündeki en büyük engellerden biri işletme sahiplerinin gösterdiği “nepotizm” yani istihdam ve terfide yetkinliği dikkate almadan kendi yakınlarına öncelik vermeleri ve onlara ayrıcalıklar sunmalarıdır. Benzer durum siyasal partilerin iktidara geldikten sonra kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan “üst düzey bürokratları” görevden almaları ve bu görevlere yakınlarını ve kendi partililerini atamaları olarak yani “patronaj” olarak yansımaktadır.

Toplumsal güven işbirliğini, işbirliği sinerjiyi doğurur. Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde sinerji; güçlerin, insanların veya bilgi gibi yapısal ilişkilerin en uygun

noktada birleşerek birbirlerini zenginleştirmeleridir. Kültürel olarak güç ilişkilerinin öne çıktığı ve düşük güven düzeyinin olduğu toplumumuzda; diğerini kontrol, tek başına egemen olma, diğerinin kaybı pahasına kazanma eğilimleri öne çıkmaktadır. Çatışma-işbirliği ayrımında Türkiye toplumu daha çok çatışmaya kaymakta insanlar ve yapılar arasında zayıf işbirliği ve düşük sinerji gözlenmektedir (Sargut 2015, 142-145). Psikolog Acar Baltaş'a göre, Türkiye'de ekip çalışması önündeki en büyük engel, güven eksikliğidir (Baltaş 2011, 200). Benzer sektörlerde çalışan kamu ve özel kurumlar arasındaki koordinasyon zayıflığı da, doğal afetlerde yardım kuruluşları arasındaki kopukluk da düşük sinerjinin yansımalarıdır. Kültürümüzdeki otoriter yönetim tarzı, farklı düşüncelere düşük hoşgörü, yetkinin aşağıya doğru paylaşılmaması, gruplar içinde çatışmalara ve bölünmelere neden olmaktadır. Toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel oluşumların çok sık olarak kendi içlerinde gruplara bölünmesi bu sürecin bir göstergesidir. Bölünme, küçük gruplara ayrılma, işbirliği yerine çatışmayı beslemekte ve sinerjiyi daha da zorlaştırmaktadır. Türkiye toplumunda güvensizliğin ve bunun sonucu olarak düşük sinerjinin oluşmasını besleyen en önemli faktörünün kendi grubu veya cemaatini önceleyen dar toplulukçuluk anlayışı olduğu söylenebilir. Grupsal yapılar kendi üyesi olmayan kişilerle işbirliğini özendirmediği için, toplumsal, ekonomik ve siyasal enerji düşmekte farklı kesimler arasında güvene dayalı ilişki kurulamamaktadır. Her bir sosyal grup veya cemaat öncelikle kendi ekonomik ve siyasal alanını genişletmeye çalışırken, toplumun ekonomik ve siyasal gelişimi engellenmektedir (Fukuyama 2000, 173). Kendi grubuna gösterilen sadakat ve dayanışma; toplumsal bütünün, ileriye dönük etkin ve verimli planlamanın önüne geçmekte her alanda grubu, yakın akrabaları veya arkadaşları kayırmaya dönüşmektedir.

Grup sadakatinin sonucunda, nitelik ve yetenekten çok ilişkiler önde tutularak hak etmeyenlere ve yeterli olmayanlara unvan veya makamların verilmesi, toplumsal güveni ve adaleti zayıflatırken sağlıklı ekonomik büyümeyi de engellemektedir. Diğer yandan bu durum güçlü olana daha fazla yaklaşarak var olma, güçten beslenme, meşruiyetini güçten alma eğilimlerini besleyerek güvensizliği sürekli arttıran bir kısır döngünün kurulmasına da neden olmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUMSAL KÜLTÜR ve YÖNETİM İLİŞKİSİ

Kültür insanların düşünce, beklenti ve davranışlarını biçimlendirmektedir. Birçok araştırmanın da gösterdiği gibi farklı kültürel çevreler, farklı yönetim davranışlarını gerekli kılmakta, bir kültürde benimsenen bir yönetim tarzı, bir başka kültürde başarısızlığın temel nedeni olabilmektedir.

Bir toplumun kültürel değerleri; o toplumun organizasyon anlayışını biçimlendirmektedir (Barutçugil 2011, 177). Toplumsal kültürle organizasyon kültürü arasında uyum arttıkça çalışanlar kendilerini daha rahat ve güvende hissetmektedir (Engelen, Brettel ve Wiest 2012, 54). Toplumsal kültürün organizasyonlar üzerindeki en büyük etkisi sosyalleşme süreci içerisinde kültürel değerleri içselleştirmiş olan insan faktöründen kaynaklanmaktadır (Lee ve Kramer 2015, 3). Birçok araştırmanın (Abramson, Keating ve Lane, 1996; Allinson ve Hayes, 1996; Sternberg, 1997) gösterdiği gibi toplumsal kültür, yöneticilerin bilişsel tarzlarını etkileyen önemli bir faktördür (Dimitratos, Petrou ve diğerleri 2011 194).

Organizasyon yapıları ve yönetici davranışları ülkelerin kültürel farklılıklarına göre değişmektedir. Bireyci kültürlerde zevk, başarı, yarışmak, güç gibi değerler ilişkilerde önceliklidir. Bireycilik değerinin öne çıktığı kültürlerde, çalışan motivasyonu kişisel başarı ve güçle ilişkilidir. İşler arkadaşlık ilişkisinden daha önceliklidir. Yönetici çalışan ilişkilerini belirleyen ana unsur karşılıklı çıkarlardır (Gültekin ve Sığrı 2007, 277). Ortaklaşa davranışın daha baskın olduğu toplulukçu kültürlerde ise kişisel motivasyon daha çok kişilerin güvenliğinin sağlanması ve yakın ilişkiler kurma yoluyla karşılanmaktadır. Çalışma hayatında genellikle iş tanımları net değildir. Plan ve programlar ortak çıkarlara göre yapılır ve grup standartlarına uyum beklenir. Çalışanlara ödüller genellikle grup içindeki konumuna ve yönetime gösterdiği bağlılığa göre verilir.

Ülkelerin kültürel farklılıklarına göre, işletme yönetimlerinin çalışanları ödüllendirme yaklaşımları da farklılaşmaktadır. Ödül dağıtımında hakkaniyet, eşitlik ve ihtiyaç ilkesi olmak üzere üç değişik yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlar toplumların kültürel yapılarındaki bireycilik-toplulukçuluk ve güç aralığı boyutlarındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Sümer 2000, 80). Hakkaniyet ilkesi, çalışanların katkıları ya da performansları temelinde ödüllendirilmelerini ön görmektedir. Bu yaklaşımda daha iyi performans gösterenin daha fazla ödüllendirilmesi beklenmektedir. Bireyciliğin öne çıktığı kültürlerde hakkaniyetçi yaklaşım daha egemendir. Eşitlik ilkesinin benimsendiği kültürlerde ödüllerin çalışanlara eşit bir şekilde dağıtılması temel ilkedir. Bu ilkenin benimsendiği toplulukçu ve güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde yarıştan çok dayanışma, bireysel başarılarından çok takım çalışması ön plandadır. İç grup, dış grup ayrımının yaşandığı toplulukçu kültürlerde ise iç grup üyelerine ödül dağıtımında eşitlik ilkesi öne çıkarken, dış grup üyelerine hakkaniyet ilkesi uygulanmaktadır. İhtiyaç ilkesinde ise, ödüllerin kişilerin ihtiyacına göre dağıtılması gerekliliği anlayışı vardır. Bu yaklaşım daha çok karşılıklı bağımlılığın ve ihtiyaçlara duyarlılığın ön planda olduğu toplulukçu kültürlerde daha fazla gözlenmektedir.

Eşit olmayan güç dağılımı, roller ve kaynaklar ile karakterize edilen hiyerarşik kültürlerde insanlar, toplumsal güç ve yetkiye yüksek değer verirler (Kirca, Cavusgil ve Hult 2009, 115). Hiyerarşik kültürlerdeki organizasyonlar, kurum içindeki otorite zincirlerini vurgular, hiyerarşik yapıdaki rolleri tanımlar ve çalışanların üstten belirlenen kararlara tam uyumluluk göstermelerini isterler. Doğal olarak hiyerarşiye önem verilen bir toplumsal kültürde yetişen bir yönetici, çalışanlarına inisiyatif vermeye ve yetki paylaşımına daha az eğilimli olacak, çoğulcu yönetimde başarısız olacaktır (Harris 1982, 60).

Kültür bir toplum tarafından paylaşılan ve üyelerinin çevrelerini algılama ve tepki verme biçimlerini belirleyen değerler, inançlar ve davranışlar olduğundan, doğal olarak yönetsel planlama üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Brock, Barry ve Thomas 2000, 688). Toplumsal kültür, kişilerin davranışlarının dayandığı değerler olduğu için kişilerin geleceğe dönük karar ve eylemlerini doğrudan etkilemektedir (Gales 2008, 9). Hofstede'e

göre, planlama ve kontrol toplumsal kültürden çok fazla etkilenen yönetim alanlarıdır. Planlama, güvensizliği düşürmeye yönelik yapılmış bir atılımdır. Bir kontrol ve güç denemesidir. Çoğu zaman organizasyonlardaki planlamalar, akli araçlardan çok kültürel değer ve alışkanlıklardan etkilenmektedir. Chevrier'e göre ulusal kültür, planlama ve kontrol alanlarında proje yönetiminin gücünü etkileyen önemli bir faktördür. Örneğin, Portekiz'de proje planlamanın ve kontrolün çok dikkate alınmadığı, çoğu projenin açık bir planlama ve kontrol mekanizmasından yoksun olarak başladığı ve bu yüzden projelerin zaman ve ücret aşımına uğradığı görülmüştür (Rodrigues, Costa ve Gestoso 2014, 1048). Bu bağlamda kültürel değerler kişilerin karar vermelerinde etkili olan, yönetimde bazen akılcı karar vermenin de önüne geçen psikolojik faktörlerdir (Salter, Sharp ve Chen 2013, 162). Kültür, insanın yöneldiği her alanda yönlendirici bir rol oynamaktadır. Pazarlama alanında yapılan çalışmalar, kültürün tüketici tutum ve davranışlarının altında yatan temel belirleyicilerden biri olduğunu göstermiştir (Ladhari, Souiden ve Choi 2015, 235). Araştırmalara göre ulusal kültür, çalışanların kurumsal davranışlarını ve kurumlara yönelik tutumlarını da doğrudan etkilemektedir (Deephhouse, Newburry ve Soleimani 2016, 3). Skerlavaj, Su ve Huang (2013) Hırvatistan, Malezya, Güney Kore, İspanya ve Türkiye olmak üzere beş ülkeden 1333 katılımcıyı kapsayan çalışmalarında; ulusal kültürle kişilerin bilgiyi yorumlamaları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucuna göre, ulusal kültür değerleri, kişilerin bilgiyi yorumlamaları ve davranış değişiklikleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. (Skerlavaj, Su, Huang 2013, 122) Örgütsel öğrenme üzerine yapılan araştırmalar; (Hambrick ve diğ. 1998, Pfeffer ve Sutton, 1999, Hofstede, 2001, Hutchings ve Michailova, 2004) çalışanların kültürel değerlerinin örgütlerde öğrenme, iletişim ve bilgi paylaşımını derinden etkilediğini ortaya koymuştur (Khan ve Khan 2015, 52).

Sonuç olarak toplumların yaşadıkları sorunlara tarihsel koşullar ve coğrafi şartlar içerisinde ürettikleri farklı çözümler, farklı dünya görüşleri üretmektedir. Bu dünya görüşünün yönlendirmesiyle toplumlar; belirsizlik, güç, bağımsızlık-bağılılık, süreç-sonuç odaklılık gibi kültürel faktörlere farklı yaklaşımlar geliştirmektedirler. Bu yaklaşımlar organizasyonları etkilemekte ve yönetsel kararlara yön vermektedir.

3.1. TÜRK KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİM SÜREÇLERİNE ETKİSİ

Türk kültüründe grup dayanışması, otorite-itaat ilişkisi, belirsizlikten kaçınma ve güven arayışı gibi öne çıkan unsurlar kurumsal ve yönetsel ilişkilere de etki etmektedir. Değerden çok güce, görevden çok ilişkiye, sürdürülebilirlikten çok kazanca, kurallardan çok faydaya yönelim kurumsal ilişkilere de yön vermektedir.

Türk hikâyeciliğinin önemli isimlerinden Mustafa Kutlu, Türk kültürünün bir zihniyet olarak işletme yönetimine yansımaları, Huzursuz Bacak adlı hikâyesinde çok ince bir anlatımla özetler. Bu kısa aktarım küçük ve orta ölçekli işletme sahiplerinin yönetim zihniyetlerini; güç, çalışan, yenilik algılarını yansıtmaları açısından önemlidir.

“Hele bir besmele çekelim, kervan yolda düzülür, bir koyundan birden fazla post çıkar (istihdam için). Bizde çalışanlar kanaat sahibidir, asgari ücret yeterlidir. Arkadaşlar boşuna kendini yormasın, ev danası öküz olmaz. Üst yönetimde ihtiyaca binaen ülkenin güç odaklarından bir emekli zat bulundurulması elzemdir. Ticaretle merhameti karıştırmayalım. Ar-ge mi diyorsun? Emin Usta yeter. Makineyi o kurdu, verimine o bakar” (Kutlu 2009, 103).

Yönetim bilimci Simcha Ronen (1986) karşılaştırmalı çok uluslu yönetim çalışmasında Türk organizasyonlarını; merkezi karar alma, güçlü liderlik ve zayıf yetki devri özellikleriyle tanımlar. Trompenaars ve Hampden-Turner ‘ın (1998) 38 ülkede gerçekleştirdikleri çalışmada Türkiye, organizasyon içinde hiyerarşik basamakların en yüksek olduğu ülke olarak çıkmış ve Türk organizasyonları aile tipi organizasyonlar olarak açıklanmıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, 569). Ülkü Uzunçarşılı’nın büyük ve orta ölçekli 35 işletme üzerinde yaptığı araştırmaya göre tam olarak kurumsallaşmamış aile şirketleri genellikle merkeziyetçi bir yapı sergilemekte ve yöneticiler güven eksikliği nedeniyle yetki delege etmekte zorlanmaktadır (Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun 2000, 139). Yönetim bilimci Katz’a göre, Türkiye’de çoğu şirket aşırı hiyerarşik organizasyon yapısına sahiptir. İnsanlar açıkça tanımlanmış otorite ilişkileri içinde çalışmayı beklemekte, üstler sorumluluk almaktan kaçınırken, üstler de kendi yetkilerini çok nadir olarak devretmektedirler (Katz 2017, 5).

Özel sektördeki bu yapı kamu sektörü ve bürokraside de yoğun bir şekilde gözlenmektedir. Türk kamu bürokrasisi, Tanzimat'tan bugüne merkeziyetçi ve katı kurallara bağlı bir anlayış izlemiştir. Devletin bekası ve sürekliliğinin önceden belirlenen kurallara bağlılıkla sağlanabileceği ve tam hâkimiyet için tüm yetkinin merkezde toplanması gerektiğine olan inanç merkeziyetçi eğilimleri güçlendirmiştir (Aytaç 2007, 162). Kamu sektöründe daha çok otoriter eğilimlerin ağır bastığı, yetkiyi devretmeyen, gizlilik ve kapalılığı tercih eden, katı hiyerarşiyi öngören bir yönetim anlayışının egemen olduğu söylenebilir (Özmen 2013, 931).

Türkiye'de başarılı ortaklıkların kurulamamasında kültürel faktörler önemli bir etkiye sahiptir. Türk toplumunun özünde kontrolü tek başına ele geçirme, tek başına yönetme güdüsü çok ağır basmaktadır. Nitekim İslamiyet'ten önce kurulan Türk devletlerinde devletin hükümdar ve ailesinin ortak malı olması, sık sık kontrolü ele geçirmek isteyen kardeşlerin mücadelesini doğurmuş bu durum Türk devletlerinin çabuk yıkılmasına neden olmuştur. Tarihsel birikim değişmemekte, işletme kurucuları işletmelerini kurumsal yapılar olarak değil kendi malları olarak kabul etmektedirler. Türk işletmeleri, işletmeleri kuran ailelerin malıdır (Halis ve Şenkal 2009, 153, 160). Bu nedenle, Türkiye'de kurulan ortaklıklar veya yapılan halka açılmalar kesinlikle sahipliğin, kontrolün veya yetkinin paylaşılması amacıyla yapılmamaktadır. Türkiye'de ortaklıkların amacı büyüme için gerekli olan sermayeyi sağlamak, ihtiyaç duyulan bilgi veya fikri kendi tekeline almak veya başarılı profesyonellerin işletmeye ve kendilerine sadakatini sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Türk toplumunun kısa zaman yönelimli kültürel özelliğe sahip olmasından dolayı insanlar çabuk sonuç almak istemekte bu sonuç ise çoğunlukla finansal faydayı arttırma olmaktadır. Buna bağlı olarak kurulan ortaklıklar ortaklığa neden olan kaynağa duyulan ihtiyaç ortadan kalktıktan sonra sona erebilmektedir.

Kaya'nın (2010) araştırmasına göre, şirket sahipleri, kalite geliştirme projeleri hemen sonuç vermediğinde projeleri durdurmakta kısa dönem finansal başarı göstergelerine odaklanmakta ve uzun dönemli gelişmeyi göz ardı etmektedirler. (Kaya 2010, 70) İktisat sosyoloğu Sabri Ülgener kültürümüzdeki belirsizlik, güvensizlik ve kısa

zaman yöneliminin Türk iş adamlarının davranışlarını yönlendirdiğine vurgu yapmaktadır.

“Tavır ve davranış açısından Türk iş adamı kararsız ve kaprisli, ani ve çabuk kâr peşinde, mal varlığının büyük kısmını sermaye piyasasından çok gayri menkule ve yerine göre altına yönelten sermayedar tipidir. Bizde sermaye ani ve çabuk kâr elde etmek sevdasından vaz geçememiştir. Bu durum güvensiz ortamdan kaynaklanmaktadır. Geleceğin neler getireceği tahmin edilemeyen bir çevrede sermayenin ilk yatırıldığı alanda uzun zaman kalamayıp mümkün olan en kısa dönemde karşılığını çıkarıp kendine yeni bir macera alanı arayacağı ortadadır” (Ülgener 2006 b, 77, 79).

Türkiye’de iş ilişkilerinde dakiklik ve hız baskın unsurlar değildir. İnsanlar ve kurumlar enerjilerini bir işe odaklamak yerine aynı anda birden fazla iş ve göreve dağıtabilirler (Sprangers ve Üçer 2009, 3). Özel hayat ile iş arasındaki ayırım zayıftır. Çalışma ilişkileri sık sık özel hayat alanını işgal edebilmektedir. Gücü elinde tutan otorite sahiplerinin iş adına özel hayatı işgal etmesi çoğu zaman doğal görülebilmektedir. Kamu veya özel, Türk çalışma hayatının her aşamasında insanlar unvanları, statü ve güç sembollerini önemsemektedirler. Genellikle saygı kişilerden ziyade unvanların getirdiği güce gösterilir. Kişilerin statüsü yükseldikçe astlarının kendisiyle iletişim imkânları azalır. Statü sembollerinin sürekli olarak vurgulanması, üstlerin astlar hakkındaki düşüncesinin önemli sayılması, üstlerle iletişim kurma ve ulaşma güçlüğüne mevcut olması gibi olgular güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların belirgin özellikleridir (Sığrı ve Topçu 2012, 217). Türkiye’de insan ilişkilerine yön veren yüksek güç mesafesi; denk güçler veya güçsüzler arasında işbirliği eğiliminin zayıf olmasına, düşük sinerjili ve güvensiz bir ilişki biçimine neden olmaktadır. Türk kültüründe, diğerlerini aşmak için her türlü gücün kullanımına yönelik bir eğilim vardır. İktisat sosyoloğu Sabri Ülgener bu eğilimi şöyle açıklar:

“Dünyaya bakışımız, büyüklük ve irilik tarafına takılıdır. Hoşa giden her şeyi, iri ve heybetli, hızlı ve yeni olduğu için, üstelik başkalarına tahakküme araç olduğu için ve olduğu nispette beğeniyoruz” (Ülgener 2006 b, 61).

Türk kültüründe “söke söke almak” “tuttuğunu koparmak” birer meziyet olarak görülmektedir (Baltaş 2005, 46). Bireysel güç edinme eğilimi ortaklığa bakış açısını da olumsuz etkilemektedir. Çünkü kültürümüzde ortaklığın çağrıştırdığı anlam, sinerji yaratarak güç kazanma değil kişilerin sahip oldukları gücü paylaşmasıdır. Türkiye’de ortaklar arasındaki amaç uyuşmazlığı ve ortakların işletmenin kontrolünü ele geçirme arzusu ortaklıkların sona ermesinin iki önemli nedeni olarak görülmektedir (Halis ve Şenkal 2009, 160). Türkiye’de ortaklardan birinin işletmeyi ele geçirme eğilimi ya da işletme yönetimini elde etmek istemesi sık rastlanan bir olaydır. İşletmeyi kuran kişiler belli bir dönem sonra kontrolü ele geçirmeyi, güç sahibi olmayı ve tek başına hareket etmeyi istemektedir. Bu nedenle ortaklardan güçlü olanı, hisse senetlerini açık ya da gizli bir şekilde toplayarak işletmelere tek başına sahip olmaktadır. Türk toplumunda “güç eğilimi”, “belirsizliği kontrol etme” isteği ya da “kısa zaman yönelimi” gibi kültürel faktörlerin davranışlara yön vermesiyle ortaklıklar uzun sürmemektedir. Sonuç olarak ortaklıklar şahıs veya aile işletmelerine dönüşmektedir.

Genellikle Türkiye toplumunda insanlar, ilişkide oldukları kendileri için önemli olan gruplara güvenir, onlardan güç alır ve onları korurlar. Bu durum yönetsel ilişkilere kendine yakın olanı korumak adına, ilke ve kuralların esnetilmesi ve kayırmacılık olarak yansıyabilmektedir. Kültürdeki dikey toplulukçuluk yani kendi grubunu kollama anlayışı; kamu ilişkilerine “aynı yöreden, aynı siyasi partiden, aynı ideolojiden, aynı cemaatten, aynı okuldan” olanı kayırma şeklinde yansımaktadır (Aytaç 2007, 169). Günlük konuşma dilinde sık sık duyduğumuz, “dayısı olmak”, “arkası olmak”, “adamı olmak”, “tanışın varsa işin kolay” gibi deyimler kayırmacılık olgusunun ilişkilerdeki ifadesidir. Bürokrasi nesnel bir tavır temsil ederken, toplumumuzdaki ilişkiler ve iletişim daha çok öznellik üzerine kurulmuştur. Toplumumuzda davranış ve tavırlar, içinde bulunulan koşullara ve kişilere göre değişebilmektedir. Bu nedenle herkesi bağlayan kalıcı ilke ve kurallardan söz edebilmek oldukça zorlaşmaktadır (Sargut 2015, 233).

Türk kültüründe insanlar birbirleriyle yüzleşmekten kaçınmaktadırlar. Kültürün grup ilişkilerinde uzlaşmayı özendirilmesi ve yüzleşmeden kaçındırması, yöneticilerin hedef temelli performans değerlendirme sistemlerinden uzak durmasına yol açmaktadır.

Yöneticinin hedefler noktasında astıyla yüzleşememesi ve yüksek güç algısı nedeniyle düzenli geri bildirim vermemesi Türkiye’de iş hedeflerine odaklı performans değerlendirme sistemlerini işlevsiz kılmaktadır (Ataay 2010, 18). Yüzleşmekten kaçınma davranışının özünde, ilişkilerde uyum ve anlaşmayı ön planda tutan “toplulukçuluk” özelliği yatmaktadır. Kişiler yüzleşme durumunda karşısındakiyle ilişkisinin zedeleneyeceğini düşünmekte, anlaşmazlık durumlarında genellikle yaşça daha büyük bir kişinin rehberliğine veya arabuluculuğuna yönelmektedirler. Psikolog Acar Baltaş’a göre Türkiye’de ekip çalışmalarındaki verimsizliğin en önemli nedeni ekip üyelerinin sorunlar karşısında “gerçekle yüzleşmeden kaçınma” davranışdır (Baltaş 2011, 197). Çatışmadan kaçınan ekip üyeleri nezaket maskesi takarak birbirleriyle göstermelik “saygılı iletişim” kurmaktadır. Oluşan hataların bedeli ise kurumlara, sonuç olarak ülkenin geleceğine ödetilmektedir.

Türkiye’de genellikle yöneticiler bilgiyi yönetsel güç olarak algılamakta ve çalışanlarla yeterince paylaşmamaktadırlar. Üstlerinden yeterli bilgiyi alamayan çalışanlar da; işi sahiplenme, risk alma ve yeni fikirler üretme konularında gerekli atılımı gösterememektedirler (Öğüt ve Kocabacak 2008, 166). Bu durum Türk kültüründeki yüksek belirsizlikten kaçınmayla birleştiğinde işletmelerde yenilikçilik için gerekli olan risk alma ve sorumluluk üstlenme gibi davranışlar yeterince ortaya çıkmamaktadır (Çakmakçı 2009, 84). Belirsizliğe verilen tepkinin yüksek güç algısıyla birleşmesi, her şeyi bir kurala bağlamaya çalışan aşırı mevzuatçılığın, kurumsal ilişkilere egemen olmasına neden olmaktadır (Aytaç 2007, 164). Belirsizlikten kaçınma ve grup uyumu, yönetsel karar süreçlerine, çatışmadan kaçınan ve uzlaşmayı temel alan davranışlar olarak yansımaktadır (Akın 2010, 814). Böyle durumlarda yönetici ve çalışanlarda hiyerarşik otorite ilişkilerini tercih etme eğilimi artmaktadır (Baltaş 2005, 46).

Türk kültüründeki yüksek belirsizlikten kaçınma, kurumsal ilişkilerde farklı fikirlerin bastırılmasına, değişime direnmeye kaynaklık edebilmektedir. Çünkü kişiler yürürlükte bulunan belirli kurallar çerçevesinde kendilerini güvende hissetmekte, değişimin belirsizliğine karşı kendilerini korumaktadırlar. Bu durum kurum içinde yaratıcılığı engelleyerek kurumların değişime uyum yeteneklerini köreltmektedir.

3.2. TÜRK KÜLTÜRÜNÜN LİDERLİK DAVRANIŞ VE UYGULAMALARINA ETKİSİ

Türk liderlik anlayışının özü; tarihsel köklere dayanan aile, baba, otorite, kutsallık, kurtarıcılık, tanrı tarafından seçilen, karizma gibi niteliklerin harmanlanmasıyla oluşmuştur.

Türk geleneğinde devletin kuruluşu, egemenliği Tanrı'dan aldığına inanılan karizmatik bir liderin ortaya çıkışına bağlıdır (İnalcık 2009 a, 13, 27). Eski Türk inancında Türkler, Gök Tanrı'nın diğer kavimler üzerine yönetici olarak seçtiği üstün kavimdir. Orhun abidelerine göre Gök Tanrı, zor durumlarda Türklerin imdadına yetişir, onlara semavi kökten gelen bir kahraman tayin eder, onları yok olmaktan kurtarırdı (Niyazi 2007, 173).

Eski Türklerde, hükümranlığı ancak Tanrının bağışladığı inancı egemendi. Kurultay kararı veya bir savaş sonucu kazanılan zafer, Tanrı'nın Kut'una mazhar olduğuna işaret sayılır; yaş veya vasiyet, beylik/hanlık için bir kural olarak kabul edilmezdi. Hakanın atanması Tanrı'nın elinde olduğundan, değişmez bir hanedan yasası koymak, ya da tahttaki sultana eylemle meydan okumak Tanrı'nın isteğine karşı çıkmak olarak değerlendirilirdi (İnalcık 2009 b, 65). Bu kapsamda hakanın düzenlediği toya katılmak bir boyun eğiş ve itaat göstergesi iken daveti ret etmek isyan işaretiydi (Beşirli 2011, 143). Her şeyin hâkimi Gök-Tanrı, Hakan da onun vekiliydi. Hakana itaat, her şeye gücü yeten Gök-Tanrı'ya itaatti. Bu nedenle Türklerde iktidar, yaratıcı gücün doğrudan yansıdığı ve itaatin ibadete dönüştüğü makamdı (Göka 2008, 157). Türklerde egemenliğin tek kişide toplanması, tanrısal egemenliğin bir örneği idi. Tanrı nasıl gökyüzünün tek egemeniyse, Türk hükümdarlar da kendilerini yeryüzünün tek egemeni olarak görürlerdi (Kula 1997, 58). Hükümdar, Tanrı'dan başka kimseye karşı sorumlu olmayan tek otorite, haksızlığı giderebilecek en yüksek otorite olarak kabul edilirdi. Hükümdar adaletin tesisi için son başvuru yeri idi (İnalcık 2005, 49).

Hükümdar toplumun babası gibi algılanırdı. Hükümdarın babalık sıfatı; milleti bir baba gibi koruması, geliştirmesi, yedirip, içirip, giydirmesiydi (Ögel 2001, 456). Tanrının

hükümdara verdiği Kut'un tabiatı hizmet ve adaletti (Kafesoğlu 1995, 238). Bir hükümdar halkına iyi bakmalı, onu zenginlik ve adalet içinde yaşatmalıydı. Bunu başaramayan hükümdardan Allah'ın Kut'unu geri aldığı düşünülür ve ona karşı isyan etmek meşru sayılırdı (Güngör 1990, 54).

Sosyolog Max Weber'e göre siyasi rejimlerin meşruiyet kazanma yöntemlerinden biri de, bir önderin kendini yapılması gereken işleri başaracak güçte göstermesi, hatta ilahi denecek kadar insanlar üzerinde nüfuz ve tesir sahibi olmasıdır (Mardin 1992 a, 77). Güçlü bir otorite figürü, neredeyse kadir-i mutlak, bütün sorunları çözecek güce sahip olduğuna inanılan bir lider, insanlarda emniyet duygusu oluşturmaktadır. Bağlılar liderle özdeşleşme oluşturarak kendilerini olduklarından daha güçlü hissetmektedirler (Sayar 2005, 17). Toplulukların liderden bekledikleri sorunları çözen baba görüntüsü, belirsizlik karşısında onlara güvence oluşturmakta ve yönlendirilmelerine yardımcı olmaktadır. Bir bakıma topluluklar sorunlarla yüzleşme sorumluluğunu baba rolündeki lidere vererek, sorumluluktan kaçarak sorunlardan kurtulmaktadırlar. Baba sorunları çözemezse, topluluklar sorumluluklarını ihale edecek yeni bir baba arayışı içerisine girmektedirler (Sargut 2015, 200). Bu unsurlar, Türk toplumunun Alp tipini uzun zaman yüceltmesini ve karizmatik niteliklere önem vermesini açıklamaktadır. Bunu Türkiye'de toplumun genel olarak bir "önder"e yüklediği anlamda da görmek mümkündür (Mardin 1992 a, 77).

Bir toplumda kurumsallaşma zayıf, kimlik bunalımı yoğun ve toplumun ihtiyaçları uygun olarak saptanmamışsa, o toplum krize yatkın ve lidere bağımlı durumdadır. Toplumda, kendisini bu durumdan çıkaracak bir kurtarıcı, karizmatik lider arayışı yoğunlaşır (Göka 2009, 85). Toplumsal bozuklukların yoğunlaştığı, sorunların çözümsüz kaldığı ortamlarda Türk toplumunda, kurtarıcı beklentisi yoğunlaşmaktadır. Bir kahramanın, kurtarıcının çıkıp yıkımı düzeltmesi beklenmektedir. Toplumun beklentileri kurtarıcı lider tarafından yerine getirildiğinde lider kutsal bir değer kazanmaktadır. Atatürk imgesinin ardında da böyle bir inancın izleri yatmaktadır (Bozkurt 2014, 262-263).

Cumhuriyetin ilanından sonra iktidar ve lider kişi kültü Mustafa Kemal'in sahsında somutlaşmıştır (İnsel 1999, 38, 117). Kurtuluş Savaşı'nın hemen ardından Mustafa Kemal'e “gazi” unvanı verilmiş, toplumun tarihsel köklerinde lidere yüklediği babalık-atalık, yücelik, kutsallık, kurtarıcılık Mustafa Kemal'de bütünleşmiştir. O, “Türkler'in atası”, “Ulu nderi”, “XX. Yüzyılın en büyük yaratıcısı”dır. Cumhurbaşkanı olarak Mustafa Kemal'in işgal ettiği fiili konum, Osmanlı'dan cumhuriyete geçişte lider ve iktidar simgeselliğinin sürekliliğini göstermesi açısından önemlidir.

Orta Asya'nın coğrafi, siyasi ve ekonomik koşulları içinde kültürün inşa ettiği liderlik algısının temel özellikleri geçmişten günümüze etkisini g bir şekilde sürdürmektedir. Lidere yüklenen tanrı armağanı karizmatik nitelikler, gücün tek elde toplanması, merkezileşme yönelimi, otoriteye itaatin ibadet gibi yapılması, liderden beklenen atalık-babalık rolü, toplumsal krizlerde tanrının kurtarıcı bir lider göndereceği inancı günümüzde de birçok araştırma tarafından teyit edilmiş toplum lider ilişkisinde yaşayan özelliklerdir.

Ortaklaşa davranışçı kültürlerde çalışanların liderden beklentisi “anında sorun çözen ve her şeyi bilen bilge kişi olması” yönündedir. Türkiye'de çalışanlar kendilerine liderlik edecek kişinin her sorunun yanıtını bilmesini gerekli görmektedir (Sargut 2015, 211, 195, 234). Bu nedenle liderin “bilmiyorum” ya da “zemiyorum” demesi asları tarafından hoş karşılanmamaktadır. Çalışanlar liderlerini ebeveynlerinin yerine koymakta, liderden şefkat, ilgi ve yönlendirme beklemektedirler. Liderin baba rolünü üstlenmesi, kişilerin adanmışlık ve anlam duygusunu yaşamalarını sağlayacak bir zemin oluşturmaktadır. Baba rolünün belirleyici özelliği, koruyucu ve adil olmasıdır. Böylece gereken standartlar korunurken aynı zamanda ortak heyecan için gerekli anlam duygusu yaşanmaktadır (Baltaş 2011, 42, 201, 38). alışan, liderin kendisini değişim karşısında koruyup, kollamasını, belirsizlik karşısında “ne yapması gerektiğini” söylemesini beklemektedir.

Psikiyatrist Erol Göka, Türklerin iş yaşamını ve kurum liderliğini açıklamak için Türk halk müziği metaforunu kullanmaktadır. Türk halk müziğinde farklı yreler ve

enstrümanlar, değişkenlik ve doğaçlama; duygusal öğeler; ironi, hiciv, hikâye; hem kadercilik hem başkaldırı ve otorite talebelik ilişkisi vardır (Göka 2009, 97). Halk müziğinden yola çıkarak Türklerde liderlik algısı; farklılıkların yan yana yaşaması ve birbirinden beslenmesi, değişim karşısında esneklik ve kuralların dışında hareket edebilme, işle iş dışı hayatın karışımı, mizah ve nükte yoluyla dolaylı iletişim, otoriteyle zorunlu ilişki, bir yandan öğretmek bir yandan korumak özellikleriyle öne çıkacaktır.

Türkiye’de liderden beklenen davranışlar incelendiğinde yöneticiler daha çok yapılması gereken iş ve performansla ilgili olan; karar verme, adil, bilgili ve vizyon sahibi olma olgularına odaklanmışlardır. Çalışanlar yöneticilerinden liderlik davranışı olarak iyi iletişim, samimiyet, uyumluluk, şefkat, koruma, hoşgörü ve anlayışın yanında ‘otorite’ altında gruplandırılabilir takip-kontrol ve disiplin sahibi olmayı da beklemişlerdir (Paşa 2000, 238-239).

Toplumsal kültürel değerlerin liderlikle ilişkisini inceleyen GLOBE projesinin sonuçlarına göre Türkiye’de takım odaklı ve karizmatik liderlik biçimleri çoğunlukla tercih edilmektedir. Türkiye’nin aile kolektivizmi ve güç mesafesi üzerinden aldığı yüksek puanlar, bu iki liderlik tarzının oluşmasına büyük katkıda bulunmaktadır (Ünal 2017, 50).

Tablo 3. GLOBE Araştırmasında Türkiye’nin Liderlik Görünümü

Liderlik Boyutları	Türkiye’nin Aldığı Puan	GLOBE Ortalaması
Karizmatik	5.95	5.83
Ekip Yönelimli	6.01	5.83
Katılımcı	5.09	5.33
İnsan Yönelimli	4.09	4.89
Özerk	3.83	3.85
Kendini Koruyan	3.57	3.47

Kaynak: GLOBE 2018, <http://globeproject.com/results/countries>.

Güç mesafesi fazla olan kültürlerde lidere olan bağımlılık fazla, duygusal açıdan lider ile astlar arasındaki mesafe yüksektir. Astlar ne yapacaklarına ilişkin liderden talimat beklerler. Sorumlulukların yerine getirilmesinde astlardan inisiyatif almaları istenmez (Sığırı ve Topçu 2012, 218). Güç mesafesi, astların gözünde lideri karizmatik bir figüre dönüştürmektedir. Bu durumda liderlerin karşılaşılabileceği en tehlikeli durum, güvenin kaybedilmesi ve astlarının zihninde takipçilerini korumadığı düşüncesinin oluşmasıdır.

GLOBE araştırması kapsamında Türk kültüründe liderden beklenen davranışlar olarak sekiz özellik öne çıkmıştır. Önem sırasına göre bunlar; kararlılık, birleştirmek ve iletişim sağlamak, otokratik, ikna edici, idari açıdan yeterlilik, vizyon sahibi, statü meraklısı ve işbirliği sağlamaktır. Bunlardan kararlılık, birleştirmek ve iletişim sağlamak, idari açıdan yeterlilik, ve vizyon sahibi olmak özelliklerinin hepsinin ortalaması yedili derecelendirmede altının üzerinde değer almıştır. Evrensel liderlik değerleri olarak kabul edebileceğimiz bu özellikler hem Türkiye’de hem diğer ülkelerde önemli liderlik özellikleri olarak görülmüştür. Ancak otokrasi, ikna etme, statü merakı ve işbirliği sağlama özelliklerine verilen önem derecesi diğer ülkelere kıyasla oldukça üst sıralardadır. Bunlar Türk kültüründen kaynaklanan ve önem verilen liderlik özellikleridir (Kabasakal ve Bodur 2007, 860).

Türk kültüründeki yüksek belirsizlik, geniş güç aralığı, grup toplulukçuluğu ve paternalizm değerlerinin bir arada bulunması çalışanlarda koruyucu otorite figürünü güçlendirmektedir. Çalışanların liderlik algısında; insancıl, güler yüzlü, hoşgörülü, samimi, koruyan, destekleyen aynı zamanda da otorite sahibi olup kontrol eden, disiplin kuran liderlik davranışları daha fazla beklenmektedir.

3.3. TÜRK KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ

Türkiye’de çalışma hayatında; toplumcu yaklaşımın baskınlığı, statü odaklı iş görme, iş faaliyetlerinde plansızlık, belirsiz durumlardan kaçınma, çatışma durumunda uzlaşmanın özendirilmesi yoğun bir şekilde gözlemlenen eğilimlerdir.

Türkiye toplumu belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültüre sahiptir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumların yöneticilerinde; şekilcilik, kuralcılık ve tedirginlik daha fazla gözlenmektedir (Sığrı ve Tıgılı 2006, 332). Şükrü Özen’in 1994-1995 yıllarında Ankara’da 80 kamu kuruluşunda görev yapan müsteşar, genel müdür ve daire başkanı düzeyinde 331 bürokrattan topladığı verilerin değerlendirmesine göre; kamu yöneticilerinin orta düzeyde pragmatist ve yüksek düzeyde adanmacı eğilimler taşıdıkları tespit edilmiştir. Kamu yöneticileri kendilerini koruma güdüsüyle devlet, kurum, yazılı kurallar gibi simgesel unsurlara yoğun bir şekilde sığınmaktadırlar. Bürokratların nüfuz elde etmek ve çeşitli risklerden kaçınmak amacıyla ileri sürdükleri, “devletin yüksek menfaatleri”, “kamu çıkarı” ve “mevzuat” gibi gerekçeler, sığınmacılık eğiliminin göstergeleri arasındadır. Kamu yöneticilerinin, inisiyatif kullanmamak, bireysel sorumluluk ve risk almaktan kaçınma eğilimleri yüksektir (Özen 1998, 3626). Özen bu eğilimin arka planında kültür olarak belirsizlikten kaçınmanın ve bürokratik yönetim geleneğinin devletle özdeşleşen karakterinin etkisi olduğu görüşündedir.

Anadolu iş kültürü üzerine çalışmalar yapan yönetim bilimci Adnan Akın’a göre iş yaşamımızda bilgi paylaşımı ve yetki devri zayıf düzeydedir. Kurum içi girişimcilikte inisiyatif alma, kurumsal ilişkilerde iş birliği yapma ve iş disiplini yeterince yerleşmemiştir (Akın 2017, 76).

Türkiye’de astlar haklı olsalar bile üstleriyle çatışmalara girmekten kaçınmaktadırlar (Ersoy, Born ve diğerleri 2012, 257). Yönetim bilimci Ferda Erdem’in altı sektörden 219 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarına göre astlar üstleriyle yaşadıkları anlaşmazlık ve sorunları açıkça ifade edememekteyler. Araştırmaya katılan çalışanların % 29’u sorunlarını açıklamaktan çekinirken % 44’ü

zaman zaman, % 25'i ise çoğu zaman yaşanan sorunu bir üste ifade edemediklerini belirtmişlerdir (Erdem 1996, 141). Erdem'in çalışmasında ortaya çıkan önemli bir diğer sonuç ise, yöneticilerinden demokratik bir yaklaşım bekleyen astların, aynı statüye sahip olduklarında demokratik tavır gösterme tutumlarının düşük düzeyde çıkmış olmasıdır. Yani katılımcıların önemli bir kısmında kuşatıcı bir değer rehberliği değil "statüye göre değişen bir anlayış ve davranış" söz konusudur. Kendisinin önemsenmesini ve değer verilmesini isteyen bir kişi otorite gücünü kullanacağı bir konuma geçtiğinde, söyleminin tamamen tersine davranarak sert, paylaşımdan uzak, astlarına güvenmeyen bir yaklaşımın içine girebilecektir.

Zander, Mockaitis, Harzing ve diğerleri tarafından, (2008) senaryo yöntemiyle, 22 ülkede 1.868 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada GLOBE projesinde tanımlanan liderlik boyutları ile liderlik davranışsal niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın Türkiye ayağı, Marmara Üniversitesinden Ayda Uzunçarşılı Soydaş tarafından yürütülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticiler; hedef belirleme, karar verme, çatışma çözme, ödüllendirme, durumu kurtarma, empati gösterme konularında kısa senaryolara verdikleri cevaplarla liderlik niyetlerini ortaya koymuşlardır. Yöneticilerin davranışsal niyetleriyle GLOBE araştırmasının ortaya koyduğu liderlik boyutları arasında destekleyici bir ilişki bulunmuştur (Zander, Mockaitis, Harzing vd. 2008, 6,11).

Türk yöneticilerin araştırma senaryolarına verdikleri cevaplar Türk kültürünün yöneticilerin davranışları üzerindeki etkisini açıkça göstermiştir. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan Türk yöneticilerin; % 49'u çalışanların organizasyonun hedeflerine odaklanmasını sağlamak için, gücünü kullanma eğilimindedir. % 60'ı astlarına danışmadan karar almakta, bölümler arasında oluşan çatışma durumlarına % 41'i sorumluluk sınırlarını belirleme ve prosedürler oluşturma yöntemiyle yaklaşmaktadır (Zander, Mockaitis, Harzing vd 2008, 19-22).

Yönetim ekipleri üzerine çalışmalar yapan psikolog Acar Baltaş'a göre Türkiye'de yenilikçi düşüncenin yaygınlaşmasında en büyük engellerden biri üstlerle astlar arasındaki güç mesafesinin yüksek olmasıdır. Türk kültüründe yöneticiler astlarıyla eşit ilişki

kurmakta zorlanmakta, yöneticilerin denetimi kaybetme endişeleri, astlarına güvenle yaklaşımlarını engellemektedir (Baltaş 2011, 205, 185). Güç uzaklığı fazla olan kültürlerde yöneticiler astlarından yeni bakış açıları geliştirmelerini beklemezler. Yönetici astından düşünce üretmesinden çok, itaat bekler. Hiyerarşinin gücü, fikir serbestliğini bastırırken “evet efendim”ciliği yaygınlaştırır. Bu durum teknoloji ve yetenekten sonra yaratıcılığı besleyen üç temel şarttan biri olan hoş görü ortamını zayıflatır ve yetenekli insanları engeller.

Türkiye’nin on farklı şehrindeki “SİAD”, Sanayici İş Adamı Dernekleri’nin yönetim kurulu üyeleri arasında yapılan bir araştırmaya göre; üstlerin astlarıyla ilişkilerinde en fazla bekledikleri davranış, astların kendilerine karşı itaatkâr olmalarıdır (Erdem, Aytemur ve Karaman 2007, 512). Sabancı Üniversitesi Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu Başkanı Dr. Melsa Ararat’ın yaptığı araştırmada bu olguyu desteklemektedir. Türkiye’de pek çok CEO’nun yönetimden sorumlu olmasına rağmen kendi üst ekibini kuramadığı, işleri patronun belirlediği kişilerle yürütmek zorunda olduğu ve CEO’ların performanslarını ölçen objektif bir değerlendirme sisteminin de olmadığı araştırmanın ortaya koyduğu bulgulardandır (Tezel 2006, 69-70). 2006 yılında kendisiyle yapılan bir röportajda o dönemde İş Bankası’nın CEO’su olan Ersin Özince; Türk CEO’lar ve genel müdürlerin temel performans ölçüsünün egemen ortağa veya şirket sahibine gösterilen “sadakat” olduğunu belirtmektedir. Özince, “Çoğunlukla bağlı oldukları hâkim ortağın etkinlik alanı dâhilinde hareket etmek zorunda olan CEO’ların performansları daha çok ‘sadakat’ dikkate alınarak değerlendirilmektedir” diyerek, Türk kültüründeki otorite itaat ilişkisinin yönetime yansımaları çok açık bir şekilde ifade etmektedir.

Murat Toktamışoğlu, danışman, eğitimci ve yönetici kimlikleriyle iş dünyasında kazandığı deneyim ve gözlemlere dayanarak yönetim kültürümüze ilişkin şu değerlendirmelerde bulunmaktadır.

“Türkiye genelinde yöneticiler yetkilerini devretmekten ve inisiyatif kullanılmasına izin vermekten çekiniyorlar. Daha iyi birisinin yerlerini alacağı korkusu yaşıyor. Yönetici sürekli yerini kaybetme korkusu yaşıyor ve risk al(a)mıyor, inisiyatif kullan(a)mıyor. Temel anlayış, “Gelen ağam, giden paşam”. Eğer özel sektördeyseniz yöneticiden tek beklenen,

“kâr”dır. “Ne olursa olsun kâr edelim”. Bu da orta ve uzun dönemli stratejik düşünmeyi, değişimi ve yeniliği öldürüyor. Kâr için kısa vadeli alınan karar ve uygulamalar, uzun vadeli daha büyük sorunlara yol açıyor ve yöneticiler sonuçta yine başarısız sayılıyor. Nitelik değil, nicelik konusuna odaklanıyor ve sayıya önem veriyoruz. Bununla birlikte yeni olana ilgimiz müthiş. Liderlik, kalite gibi konulardaki eğitimlere binlerce kişi katılıyor fakat uygulamalarda yeni anlayışlar değil, babadan kalma yöntemler çoğunlukla ağır basıyor.

“Başkası yapmış mı” sorusunun cevabı hayır ise yaratıcı ve yenilikçi öneriler geri planda bırakılıyor. Sıfır riskle çalışmayı istiyoruz. Risk almamak yenilemeyi değil, yinelemeyi ve yerinde saymayı beraberinde getiriyor. İster kamu, ister özel sektör olsun kuralcılık, bürokrasi, hiyerarşi en üst düzeyde devam ediyor. Araçlarla amaçların farkını anla(ya)mayan ve karıştıran çok yönetici ve kurum var. Değişim zorunlu olmadan değişen kurum sayısı çok az. Unvanlar, kartvizitler, odaların büyüklüğü, ayrıcalıklar, organizasyon şemalarındaki kutucuklar hala çok önemli. Tek adam yönetimi yaygın ve ne yazık ki hala saygın.

Yönetim kültürümüzde baskın olan davranış şekli; kendi düşüncelerini başkalarına zorla kabul ettirmek. İlişkilerde fikri değil kişilikleri tartışmak öne geçiyor. Türk yöneticilerin geneline baktığımızda hala bir grup yöneticinin, kendinden daha iyi olanı yanında barındırmak istemediğini görüyoruz. Kendi yerine yönetici, lider yetiştiren kişi sayısı yok denecek kadar az. “Benden sonra tufan” anlayışı ile yönetiyoruz.

Bizde kurumsallaşmadan anlaşılan şey kurumun başına aile dışından maaşlı bir profesyonelin getirilmesi ve daha sonra bu profesyonelin sık, sık değiştirilmesidir. Patrona ne kadar yakınsanız o kadar güçlüsünüz. Sonuçta, başarının en önemli ölçütleri arasında ilişkilerinizi kiminle kurduğunuz geliyor. İşler kişisel ilişkilerle yönetilmeye çalışılıyor. Fikirlerinize verilen önem o zaman artıyor” (Toktamışoğlu 2004, 69-71).

Psikolog Acar Baltaş’a göre, Türk kültürü, başarıdan çok ilişki odaklıdır. Türk kültüründe sonuç almaktan çok ilişkileri yönetmek daha büyük önem taşımaktadır. Türkiye’de yöneticiler terfilerinin nedenini hem iş sonuçlarına, hem de üstleriyle olan ilişkilerini iyi yönetmelerine bağlamaktadırlar (Baltaş 2011, 176-177). Türkiye insanının toplumcu yönelimi ve insan ilişkilerini önceleyen kültürel değerleri yönetim tarzlarını etkilemektedir. Yöneticiler astlarıyla çatışmamak, onların gözünde iyi insan olmak için, görevin gereklerini yerine getirmekten çok ilişkiyi öne almaktadırlar (Sargut 2015, 171-172, 223). Psikolog David McLelland’a göre; bir gruba ait olmak ve insanlarla iyi ilişkiler

kurmak, ‘aitlik ve ilişki kurma gereksinimi’ insanların davranışlarına yön veren güçlü bir motivasyon güdüsüdür. Kültürün toplulukçu yapısı nedeniyle Türk insanında da yalnız kalmama, bir gruba ait olma ihtiyacının ağır bastığı görülmektedir. Türk çalışma ortamında ağırlıklı olarak yöneticilerde grup ve ilişki yönelimlidir. Çalışma ilişkilerinde genellikle gruptan bireysel sesler az çıkar, karşı çıkmalar ya da görüşler hep grup adına dile getirilir. Sorunları içeride çözmeye, dışarıya taşımamaya çalışan bir grup dayanışması ve denetimi vardır. Grubun çıkarları söz konusu olduğunda kişisel sorunlar bastırılır. Grup uyumunu bozacağı için çatışmadan kaçınma en önemli amaçlardan birisidir. Bu nedenle grup içinde yarışma engellenir ve denetlenir. Bunlar toplumsal kültürden kaynaklanan ve çalışma ilişkilerine yansıyan tavır ve davranışlardır.

Sosyalleşme sürecinde öğrenilen kültürel değerler insanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak davranışlara yön vermektedir. Türk kültüründe çocukluk yaşlarında kazanılan otoriteyle ilişki, grup uyumu, belirsizlik karşısında güven arama gibi kültürel unsurlar yöneticilerin astlarıyla ilişkilerinde belirleyici faktörler olmaya devam etmektedir.

3.4. YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzlarını ortaya koyan ilk çalışma Kurt Lewin'in liderlik yaklaşımlarının grup davranışı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışması olmuştur. Kurt Lewin öğrencileri Ronald Lippitt ve Ralph K. White ile birlikte 1938-1940 yılları arasında A.B.D Iowa Üniversitesinde eşit sayıdan oluşan farklı gruplarla pek çok çalışma gerçekleştirmiştir.

Lewin'in çalışmalarının sonucunda grup yönelimi ve etkinliğini belirleyen otokratik, demokratik ve serbesiyetçi (laissez-faire) olmak üzere üç farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 301).

Lewin'in çalışmasında otokratik tarzın egemen olduğu gruplarda yapılan iş miktarı demokratik guruplardan yüksek, iş kalitesi ve grup tatmini daha düşük çıkmıştır. Liderin grubun başında olmadığı durumlarda iş miktarında önemli bir azalma olmuştur. Grup üyeleri liderle olan ilişkilerinde itaatkâr, saygılı bir görünüm sergilerken grup içi ilişkilerinde uyumsuz ve çatışmacı davranışlar sergilemişlerdir. Kendilerini lidere beğendirebilmek için birbirleriyle rekabet ve çatışma içine girmişlerdir (Kağıtçıbaşı 1988, 221). Demokratik yaklaşımın egemen olduğu gruplarda; yapılan iş miktarı otokratik gruplara oranla az, işin kalitesi ise daha yüksek olmuştur. Liderin gruptan ayrıldığı durumlarda işin kalitesinde ve miktarında değişiklik olmamıştır. Grup uyumu, yardımlaşması ve tatmini diğer gruplardan daha yüksek olmuştur. Serbest tarzın ön planda olduğu gruplarda yapılan işin miktarı da kalitesi de diğer gruplara göre daha düşük, grup uyumu ve tatmini zayıf düzeyde olmuştur. Zorluk durumlarında otoriter gruplarda kargaşa daha fazla ortaya çıkmış ve üyeler daha fazla birbirini suçlamışlardır. Demokratik gruplarda sorunun çözülmesi için ortak çaba daha fazla gözlenmiştir.

Kültürel ve ortamsal etkenlere göre insanlar liderlik tarzlarına farklı tepkiler vermektedirler. Lewin'in çalışması farklı kültürlerde yapıldığında; iş kalitesi, grup uyumu ve grup tatmini konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin kültürel yapısında otorite ve hiyerarşinin öne çıktığı Hindistan'da otoriter gruplar demokratik gruplardan daha başarılı olmuşlardır. Liderlik tarzları konusunda yapılan çalışmaların ortaya koyduğu temel bulgu, grup üyelerinin beklentileriyle grup kültürü, liderin tarzıyla uyumlu olduğu

oranda grup başarısı yükselmektedir (Kağıtçıbaşı 1988, 222). Bu çalışmalar bireysel farklılıklara rağmen, liderin ortaya koyduğu tutumun grup üyelerinin davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Şerif ve Şerif 1996, 221).

Liderlik tarzları liderin performansa ya da izleyicilere verdiği önem derecesine, durumsal ve kültürel faktörlere göre değişebilmektedir (Demirel ve Kışman 2014, 696). Karmaşa durumlarında takipçiler/astlar; kendilerine yol gösterecek, sorumluluğu üstüne alacak olan bir lidere daha fazla ihtiyaç duyarlar. Görevler yapılandırılmış değilse, olaylarda belirsizlik yüksekse, otokratik ve yönlendirici tarz astlarda daha fazla memnuniyet oluşturur. İşler yapılandırılmış, görev, amaç ve hedefler belirginse astlara yönelik destekleyici liderlik tarzı, genellikle yüksek çalışan performansı ve tatminine neden olur. Yetenek ve beceri düzeyi yüksek veya üstün deneyimlere sahip astlar arasında yönlendirici otokratik tarz, çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğurur. Takipçilerin niteliğinin yüksek olduğu durumlarda, destekleyici ve katılımcı tarz yenilik, kalite ve süreklilik açısından daha etkin sonuçlar verir (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 310).

İnsanların hayatı yönetme konusundaki algıları da liderlik tarzlarının uygulanmasında farklılıklar doğurur. Dışsal denetim odağına sahip olan insanlar başlarına gelen şeylerin dış ortamın bir sonucu olduğuna inanırlar. Bu nedenle dışsal denetim odağına sahip astlar kendilerine ne yapacaklarını söyleyen, yönlendirici otokratik liderlik tarzını daha fazla tercih ederler. İçsel denetim odağına sahip insanlar, yaşanacak olayların kendi değer ve seçimlerine bağlı olduğuna inandıklarından alınacak olan kararlara katılmayı tercih ederler. İçsel denetimi yüksek olan astların olduğu bir toplulukta liderin katılımcı tarzı uygulaması kalite, verimlilik, çalışan tatmini ve motivasyonu açısından daha etkin sonuçlar verir.

Araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde yöneticilerin yaşanan durumlar, toplumsal kültür, izleyicilerin yapısı ve beklentilerini dikkate alarak farklı liderlik tarzlarını dengeli bir şekilde uygulamaları çalışan ve müşteri tatmini, kurumsal başarı ve sürdürülebilirlik açısından zorunluluk arz etmektedir.

3.4.1. Otokratik Tarz

Otokratik tarz otoritenin merkeze alındığı, iktidarın tek elde toplandığı, otorite kaynağının karar verme gücünü paylaşmadığı ve astlarından emirlere sorgusuz itaat beklediği yönetim tarzıdır.

Otokratik tarzı kullanan lider veya yönetici otoriteyi merkezileştirmeye, yöntemleri dikte etmeye, tek başına karar vermeye ve çalışanların katılımını sınırlamaya eğilimlidir (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 302). Otokratik tarzda yönetim yetkisinin tamamı liderde veya yöneticide toplanır. İzleyiciler yönetim kararlarının oluşmasının dışındadırlar ve aldıkları emirleri yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren 2010, 457). Otokratik lider, kararlarına tam teslimiyet beklediğinden astlarının ihtiyaç ve duygularına yeterince odaklanmaz (Baltaş 2011, 45).

Otoriter davranışın yönetim varsayımı güvensizlik üzerine kuruludur. Otokratik tarz insanların kendilerini yönetme becerisinin zayıf olduğu, insanların çoğunun tembel ve güvenilmez olduğu varsayımına dayanmaktadır. Otoriter tarz, insana değil işe, sürece değil sonuca odaklanır (Gürgeç 1997, 190). İleri düzeyde otoriter tarzı uygulayan kişiler, hatalar karşısında astlarına karşı cezalandırma yöntemini daha çok uygularlar. Genellikle astlarına karşı baskıcı ve tehditkâr, üstlerine karşı itaatkâr ve saygılı davranırlar. Onlar için görüntü ve davranış biçimleri ön plandadır. Astlarından fikir değil saygı bekler, kendilerine itaat etmelerini ve korkmalarını isterler. Öncelikle şekle, işe, niceliğe ve sonuca odaklanırlar. Astlarının kendisine “efendim” diye hitap etmesi, konuşurken gözlerine çok bakmaması ve sesini yükseltmemesi onlar için itaati gösteren önemli saygı davranışlarıdır. Yönetim alanında yaşadıkları çatışmaları genellikle korkutma, dışlama ve cezalandırma yoluyla bastırırlar (Özgür 2011, 218).

Otokratik tarz gücün tek elde yoğunlaşmasını sağladığından lider veya yöneticiye daha fazla kendine güven duygusu vermektedir. Otokratik tarzın avantajı lider ve yöneticilere bağımsız hareket etme, hızlı karar alma ve işlere daha fazla yoğunlaşma fırsatı vermesidir.

Otokratik tarzın en önemli sakıncası; lider veya yönetici dışındaki başka hiç kimsenin amaç, plan ve yöntemler üzerinde söz sahibi olmaması nedeniyle doğurduğu bağımlılık durumudur. Bu bağımlılık acil durumlara müdahale yeteneğini zayıflatır, yetki paylaşımının olmaması nedeniyle astların niteliği düşer, kurumsal yenilik ve yaratıcılık zayıflar (Eren 2010, 458). İşle ilgili basit ve önemsiz kararlar dışında çalışanları özerklikten, inisiyatif almaktan yoksun bırakan, denetim yöntemleri ve otokratik karar verme süreci çalışanların yaratıcı ve yenilikçi ruhunu engeller (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 165). Otokratik liderlikte, astlar karar verme sürecinde yer almazlar (Keçecioğlu 1998, 118). Otokratik liderlik tarzında tepeden inmeci karar alma anlayışı, insanların umursanmama duygusuna kapılmasına, kurumsal yapıda yeni fikirlerin yeşerirken ölmesine yol açan bir iklimi neden olur. İnsanlar, kendi iradeleriyle hareket edemediklerinden, işe sahip çıkma duygularını zamanla kaybederler. Yüksek performans gösteren çalışanların çoğu için, işin iyi yapılmasının getirdiği tatmin duygusu paradan daha motive edicidir. Dayatıcı otokratik tarz yetenekli çalışanların işi iyi yapma tatminini ve başarısını körelttiği için kurumsal yenilenmeyi engeller (Goleman 2003, 69). Otokratik yöneticilerin astlarını aşırı kontrol etme eğilimleri, hatalar karşısındaki tepkisel tavırları ve yetkiyi paylaşmamaları, çalışanları yenilik ve başarı yönelimli olmak yerine başarısızlıktan kaçınmalarına neden olan bir çalışma iklimine yönlendirir (Baltaş 2011, 80). Hataya hoşgörünün düşük olduğu bu iklimde, iki tip üretkenlik dışı davranış gelişir. Birincisi, hata lider veya tepedeki yöneticiler tarafından yapılırsa, bu hatadan kaynaklanan tepkiler yok sayılır veya seçici olarak tekrar yorumlanır. Böylece tepedeki insanlar hiç hata yapılmamış gibi davranabilirler. Yalnız sorunlar çözümlenmeden kalır. İkincisi ise organizasyonun alt kademelerindeki insanlar hata yaptıklarında hataları çözmek yerine gizleme yoluna giderler (Bennis 2001, 106).

Sık sık otoritesine başvuran ve güç kullanan liderlerin kurumlarında riyakârlık ve güç sahiplerine “yağcılık” eğilimi gelişir. İnsanlar, ödül ve cezayı çok kullanan lider ve yöneticilere yalnızca ödül getireceğini düşündükleri mesajları iletirken, ceza getireceğini düşündükleri mesajları iletmekten kaçınırlar. Liderin yoğun biçimde ödül ve ceza kullanması çalışanlar arasında ödülleri almak ve cezalardan kaçmak için güçlü bir rekabet

yaratır. Rekabet, işbirliği ve ekip çalışmasının en büyük engelidir. Bu nedenle liderin veya yöneticinin sık güç kullandığı kurumlarda “ekip kurma” oldukça zordur (Gordon 1999, 152-155). Otokratik tarzın yoğun olduğu yapılarda kişiler istenileni yaparak güçle baş etmeyi öğrenirler. Buradaki sorun, bu insanlara her zaman yapmaları gerekenleri söyleme zorunluluğudur. Çünkü onlar söylenenden fazlasını yapamazlar. Düşünceleri ve sorumluluk almaları istenmediği için yaratıcılıkları ve inisiyatif alma yetenekleri körelir. Otokratik tarzda tehlikeli olan durum bazen lider ve yöneticilerin de işin tam olarak nasıl yapılacağını bilmemeleri, bundan daha da kötüsü bilmediklerinin de farkında olmamalarıdır.

Otokratik tarz çalışma gruplarında; otoriteye boyun eğmek fakat ona öfke duymak, gereğinden fazla çalışmamak, fırsat buldukça işten kaytarmak, işi başkalarına yıkmak, başta denetleyen amir olmayınca işlerin aksaması, koordinasyon noksanlığı, iş tatmininin ve çalışma motivasyonunun düşmesi, düşük verim gibi olumsuz tutum ve davranışlara neden olur (Erkmenol 1994, 73). Kontrolcü, otoriter tarz izleyenlerin pasifliğini doğurur. İnsan kapasitesini ve zekâsını etkisizleştirir. İnsanlar yönetilecek veya kontrol edilecek nesnelere dönüşür. Kurum kültüründe doğrunun boyun eğme ve sadakat ile tanımlandığı ve yanlışın yakalanmak olduğu politik bir sırt sıvazlama anlayışını yerleştirir. Bu dinamik aynı zamanda insanların aslında hayır demek isterken evet dediği sağlıklı anlaşmalar meydana getirir (Covey 2005, 365). Kişiler yöneticiyi memnun etmeyi, dürüstlüğünün ve güvenin önüne koyarlar. Otokratik tarz yoğunlaştıkça insan ilişkilerinde; içleme, öfke, kötü niyetli itaat, kurumsal ilişkilerde düşük güven, düşük kalite ve düşük performans üretir.

Otokratik liderlik tarzı otoritenin yüceltildiği, toplumsal hiyerarşinin yoğun olduğu, büyüklere itaat etmenin ve kararları büyüklerden beklemenin yaygın olduğu toplumsal kültürlerde insanların çoğunun uygun gördüğü bir yönetim tarzıdır (Eren 2010, 458). Yönetim bilimci Zeynep Aycan’a göre astların sorumluluk isteği az, konuya ilişkin bilgileri yetersiz ve liderin konuya hâkimiyeti yüksek olduğu durumlarda otokratik tarzın kullanılması uygun olabilir (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 168). Psikolog ve yönetim danışmanı Daniel Goleman’a göre lider ve yöneticiler otokratik tarza ihtiyatla

yaklaşmalı, kurumu zarardan kurtarma, rakibin eline geçmesini önleme, kriz ve doğal afet gibi zorunlu durumlar dışında kullanmamalıdır (Goleman 2003, 70).

Uygun durumlarda ve ölçülerde kullanıldığında otokratik tarz hatalı iş alışkanlıklarına son verebilir, insanları sarsarak onları yeni çalışma biçimlerine yöeltebilir. Belirsizliğin aşılmasını sağlayarak krizden çıkışı sağlayabilir. Diğer zamanlarda ise bu tarzın süreklilik kazanması kişileri edilgen kılar. Kişilerin aidiyet ve sorumluluk duygularını zayıflatır, öğrenme ve yenilenme becerilerini köreltir. Sonuçta kurumsal ve toplumsal gelişimi zayıflatarak, kurumları sorunlar ve değişim karşısında edilgen ve zayıf hale getirir.

3.4.2. Demokratik-Katılımcı Tarz

Demokratik katılımcı tarz; otoritenin, gücün aşağı kademelerle paylaşıldığı, karar verme sürecine astların dâhil olduğu, yöneticinin astlarının fikir ve gelişimlerine duyarlılık gösterdiği tarzıdır.

Demokratik katılımcı yaklaşımı benimseyen lider ve yöneticiler, çalışanları karar verme sürecine katmaya, otoriteyi kurumsal yapıda dağıtmaya, karar verirken çalışanların katılımlarını teşvik etmeye ve çalışanları eğitmek için geri bildirim vermeye eğilimlidirler (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 302).

Katılımcı liderlik tarzı güvene dayanır. Katılımcı tarzın yönetsel varsayımı liderin veya yöneticinin gücünün yönettiği gruptan kaynaklandığıdır. İnsanlar kendilerini yönetebilecek yetkinliğe sahiplerdir, uygun biçimde motive olduklarında yenilikçi ve yaratıcı olabilirler. Demokratik katılımcı yaklaşım, insanların fikir ve onayını almaya zaman ayırarak ilişkilerde güven, saygı ve bağlılık oluşturur (Goleman 2003, 77). Demokratik tarzı kullanan yöneticiler ve liderler insanların kendi hedeflerini etkileyecek kararlarda ve işlerin nasıl yürütüleceği konusunda söz sahibi olmasına izin vererek, esnekliği ve sorumluluğu geliştirirler.

Katılımcı liderlikte astların değişime direnci daha azdır. Kurumsal ilişkilerde, liderden çok kurum değerleri ve kimliği ön plana çıkar (Keçecioğlu 1998, 119). Demokratik-katılımcı liderlik tarzı işin içinde olan insanların karar sürecine katılmasını sağladığından, kişilerin sahiplendiği kabul ve etkinlik düzeyi yüksek kararların oluşmasını sağlar (Eren 2010, 459). Çalışanlar karar süreçlerine katıldıkları için bu durum kurumsal aidiyet, iş tatmini, çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Bu tarzı benimseyen liderler insanların fikirlerini açıkça konuşabilecekleri güvene dayalı bir ortam oluştururlar (Baltaş 2011, 45). Katılımcı yaklaşım çalışanların sorumluluk duygusunu, öğrenme, risk alma ve yenilik potansiyelini yükselterek kurumsal gelişimi hızlandırır. Katılımcı tarza odaklanan yöneticiler astlarını yeni fikirlere teşvik eder, onlara problem çözme ve amaçları saptamada katkıda bulunurlar (Erkmenol 1994, 74). Kurumsal öğrenme ve yenilenmeyi sağlamak için astların etkin bir şekilde öğrenebileceği durumları oluşturur, onların kendi performanslarını kontrol etmelerine ve amaçlarını saptamalarına izin verir, başarılarını takdir ederler. Katılımcı yaklaşım işe karşı ilgiyi, iş kalitesini yükseltir. Çalışanların sorumluluk bilincini güçlendirir, ekip faaliyetlerine olanak veren çalışma iklimi oluşturur.

Katılımcı tarzın, çalışan memnuniyeti ve kurumsal etkinlik üzerinde çok olumlu etkileri olsa da bu yaklaşım belirsizliğin yoğun olduğu kriz durumlarında yetersiz kalmaktadır. Demokratik-katılımcı tarzın zayıf noktası karar sisteminin yavaş işlemesidir. Acil durumlarda karar almanın gecikmesi, riskli durumları yönetme ve hızlı müdahale etmeyi etkisiz kılabilmektedir. Bu yaklaşımın etkisini zayıflatan diğer bir durum da izleyiciler grubu büyüdükçe karar vermenin maliyeti yükselirken kararların etkinliğinin de zayıflamasıdır. Katılımcı liderlik tarzının etkinliği sadece bu tarzı benimseyen lider veya yöneticinin yaklaşımına değil aynı zamanda izleyicilerin bu tarzla uyumuna da bağlıdır. Astların sorumluluk alma motivasyonlarının, karar verme sürecine katılım beklentilerinin, özerklik ya da özyeterlilik inançlarının yüksek olduğu durumlarda, katılımcı liderlik daha etkili sonuçlar doğurur (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 165-167). Katılımcı karar verme davranışı görev ve sorunun niteliğine de bağlıdır. Katılımcı liderlik yaklaşımının kullanılması aşağıdaki durumlarda etkili ve önemli olmaktadır.

- Lider veya yöneticinin soruna ilişkin yeterli bilgisi olmadığında,
- Sorun iyi yapılandırılmamışsa,
- Hedef uyumu, amaç birliği önemliyse,
- Astlar konuya ilişkin büyük bir çaba sergilemişse,
- Grup olarak astlar, yüksek kalitede bir karar verebilecek bilgiye sahipse,
- Astların karar verme sürecine katılmadıklarında sorumluluk alma olasılığı düşükse,
- Karar sürecine katılmadıklarında astlar arası çatışma çıkması olası olduğunda.

Demokratik tarzın uygulanmasının en ideal olduğu durum, lider veya yöneticinin izlenmesi gereken en iyi istikametten emin olmadığı bu nedenle nitelikli elemanların fikirlerine ve yol göstericiliğine ihtiyaç duyduğu zamanlardır (Goleman 2003, 77).

Astlar sağlam fikirler önermeye elverecek kadar ehil ya da bilgili olmadıklarında, demokratik tarza başvurmak daha az anlamlıdır. Kriz dönemlerinde mutabakat ve uyum aramaya çalışmak ise krize hızlı müdahaleyi engelleyeceğinden yönetim açısından hatalı bir yaklaşımdır.

3.4.3. Serbesiyetçi Tarz

Serbesiyetçi tarz lider ve yöneticinin amaçlara ulaşılması için astlarına alt yapı oluşturduğu ve istendiği durumlarda düşünsel katkı yaptığı yönetsel tarzdır.

Serbesiyetçi tarz, çalışanlara karar verme ve işi uygun buldukları yollarla yapmaları konularında serbestlik tanır (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 302). Yetki kullanma hakkı tamamen astlara bırakılmıştır (Eren 2010, 457). Grup herhangi bir yönlendirme olmadan, kendi kendisine amaçları oluşturur ve görev kararlarını verir

(Keçecioğlu 1998, 118). Liderin esas görevi amaçlara ulaşmak için astlarına gerekli olan araç ve kaynağı sağlamaktır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 75). Astlar kendisine herhangi bir konuda fikrini sorduğunda lider görüşünü bildirir, ama bu görüş izleyicileri bağlayıcı nitelikte değildir.

Doğru ekiplere uygulandığında serbesiyetçi tarz, astların kişisel yeteneklerini ve yaratıcılıklarını harekete geçirmesine, potansiyellerini keşfetmelerine zemin hazırlar. Grup üyelerinin yönlendirilmeden grup etkileşimi içerisinde karar vermelerine, yönetime katılmalarına imkân tanır (Hacıtahtiroğlu 2012, 863). Üst düzeyde motive olmuş ve kendi kendilerini yönlendirebilen astlar bu liderlik tarzında iyi çalışabilirler. Bu liderlik tarzı bağımsız ve yenilikçi düşünciyi teşvik amacıyla araştırma gruplarında kullanılır (Erkmenol 1994, 75). Astlara en fazla özgürlüğü tanıyarak astların yaratıcılığını harekete geçirmeyi ve grup bütünleşmesini hedefler. Serbesiyetçi tarz, çalışma motivasyonu, sorumluluk bilinci ve iş yetkinliği yüksek olan gruplarda etkin sonuçlar verir. Bu niteliklere sahip olan astların oluşturduğu, bilimsel, teknolojik ve yenilikçi çalışma ekiplerinde, işletmelerin ar-ge bölümlerinde bu tarz tercih edilmelidir. İyi iş bölümüne sahip olmayan, sorumluluk duygusu zayıf, iş yetkinliği düşük olan gruplarda bu liderlik tarzının başarılı olması mümkün değildir (Eren 2010, 459-460). Serbesiyetçi tarz gerekli niteliklere sahip olmayan gruplara uygulandığında, lider ve yöneticinin otorite kullanımını ortadan kaldırdığından; herkesin kendi amaçlarına yoğunlaşmasıyla birlikte amaç birliğinin kaybına, koordinasyonun ortadan kalkmasına, grup başarısını önemli oranda düşmesine ve anarşiye neden olabilir.

Serbesiyetçi tarzın doğurduğu otorite boşluğunun gruptaki zeki fakat bencil kişilerce doldurulması, kurumsal kaynakların kişisel çıkarlar için kullanılmasına, yüksek kaynak israfına yol açabilir. Serbesiyetçi tarzın yanlış uygulandığı durumlarda; çalışanlar arasında işleri birbirine pas etme, sorumluluktan kaçınma, çatışmalar, düşük moral, koordinasyon zayıflığı, kalite ve verim düşüklüğü işletmelerde sıkça gözlemlenen olumsuz durumlardır. Bu nedenle uygun şartlar oluşmadan yaratıcılık için tercih edilen serbesiyetçi tarz kalite ve yeniliğin en büyük düşmanı haline gelebilmektedir.

3.4.4. Paternalist/Babacan Tarz

Paternalist liderlik tarzı koruyucu ve destekleyici baba rolünün çalışma hayatına uyarlanmasıdır. Yönetici çalışanlarına ilgi gösterir, takdir eder, onlara ödüllendirici ve cezalandırıcı bir baba rolüyle yaklaşır. Astlarından sadakat bekler, onların gözünde temel ölçü kaynağının ve standardın kendisi olmasını ister.

Paternalizm Latince “pater-baba” kelimesinden türetilmiştir. En basit ifadeyle diğerlerine baba gibi davranmak anlamına gelmektedir (Çalışkan ve Özkoç 2016, 240). Paternalist liderler astları ile kurdukları ilişkilerde bir aile üyesiymiş gibi davranır ve genelde bir baba figürünü temsil ederler (Tüz ve Altıntaş 2009, 29). Paternalist liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba tavrıyla koruyan ve gözetken, gerekli kaynakları sağlayan, karşılığında astlarından çok çalışma, lidere karşı saygı ve sadakat bekleyen liderlik yaklaşımıdır (Schroeder 2011, 3). Paternalist liderler, çalışanlarının fikirlerini alırlar yalnız çalışanların fikirlerini almalarındaki asıl amaç, kararların kalitesini yükseltmekten çok, çalışanların kendisini iyi hissetmelerini sağlamaktır (Baltaş 2011, 45). Paternalist lider, çalışanlar arasında huzur ve uyum yaratmaya çalışır, güçlü duygusal bağlar kurarak ve sadakate dayanarak insanları yönetir (Goleman 2003, 73).

Paternalizmin Ortadoğu toplumlarındaki kelime karşılığı baba-ata merkezlilik anlamına gelen pederşahiliktir. Pederşahilik, Doğu kültürleri içinde çok önemli olan bir olgudur. Pederşahi kültürlerde, otorite sahibi kişiler bir babanın evlatlarına olduğu gibi astlarını korur ve onlara yön gösterirler (Aycan 1998, 28). Paternalist/pederşahi toplumlarda üst ile ast arasındaki ilişki ebeveyn ile çocuk arasındaki ilişkiye benzemektedir. Üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları astın fikrini sormadan onun adına almaktır. Bunun karşılığında da üstün asttan beklediği, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir. Paternalizmin kökleri, aile ve devlet yapısındaki patriarkal düzene dayanmakta, aile ve devlet içinde yer alan bu ilişki biçimi çalışma ilişkilerine de yansımaktadır (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2000, 31). Paternalizmin meşru bir güç olarak algılanmasını sağlayan en önemli özellik maddi olandan çok simgesel anlam kodları etrafında ördüğü iktidarın içselleştirilmesidir. Paternalizm, aile dışındaki iktidar

ilişkilerini aile içi rollere dayanarak meşrulaştırmaktadır (Sennet, 2011, 67'den aktaran Çalışkan ve Özkoç 2016, 240).

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği, 'güçlü disiplin ve otoriteyi bir babanın iyilik davranışları ve manevi bütünlüğüyle birleştiren tarz' olarak tanımlamışlardır. Farh ve Cheng paternalizm konusunda Çin'de yaptıkları araştırmalara dayanarak, paternalist liderliğin otoriterlik, yardımseverlik ve ahlak olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir. Otoriterlik, yetkinin liderde toplanması ve astların liderin taleplerine muhalefet etmeden uymalarıdır. Yardımseverlik, astların kişisel ve aile refahı için liderin duyarlı davranışlarını ifade etmektedir. Bunun karşılığında astlar lidere saygı göstermek ve itaat etmekle yükümlüdürler. Üçüncü boyut olan ahlak ise astların saygı göstermesini ve onları yönlendirilmesini meşrulaştıran liderin üstün kişisel erdemleridir (Pellegrini ve Scandura 2008, 573). Kim (1994), paternalist liderlik tarzında otoriter ve yardımsever olmak üzere ikili bir ayrım yapar. Otoriter paternalizmde odaklanma görevidir ve üstün astına ilgisi düşüktür. Yardımsever paternalizmde ise üst astıyla yakından ilgilenir ve iş ortamında bir aile havası oluşturmaya çalışır (Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri 2013, 612). Paternalist/babacan liderliğin en önemli özelliklerinden biri, liderin statüsüne ve otoritesine saygıdır. Bu nedenle paternalist liderlik güç dağılımında eşitsizliğin olduğu toplumlarda daha çok kabul görmektedir (Erben ve Çalışkan 2015, 668). Liderlerle takipçileri arasında kabul edilmiş eşitsiz ilişkinin ardında yatan temel varsayım, liderin takipçisi için en iyi olanı bildiği inancıdır.

Paternalist liderlik tarzı, özerklik, yetkilendirme, performans-ödül sistemi ve iç kontrol odağı ile negatif ilişkili bulunmuştur (Pellegrini ve Scandura 2008, 581). Aycan ve Kanungo'nun araştırmasına göre pederşahi yapıda ve güç aralığı geniş olan toplumlardaki yöneticiler çalışanların yön gösterilmeye ihtiyacı olduğunu düşündüklerinden işlerinde onlara otonomi vermemişlerdir (Aycan 1998, 29). Paternalist yaklaşımda çalışanların çoğunluğu yöneticisine itaat eder. Her kararda yöneticiye danışılır. Çalışanlar genel olarak inisiyatif kullanıp daha çok sorumluluk almak istemez. Yönetici başlarında olduğu sürece çalışanların verimliliği yüksektir (Erkmenol 1994, 74).

Kolektivist toplumlarda bakıma yönelik davranışlar ilişkilerde daha fazla öne çıkmaktadır. Bakım kavramı ilişkilerde şefkat, ilgi, koruma, kişisel sorunlarla ilgilenme, özel yaşamdaki sorunlara ortak olma, dayanışma, ortak duygu ve düşünceleri paylaşma gibi öğeleri içermektedir. Üretimde ve işin yürütülmesinde sürece odaklanma, ilişkilerde ise bakıma yönelme, ortaklaşa davranışçı toplumların bireyci toplumlara nazaran geliştirdiği önemli bir farklılıktır (Sargut 2015, 216). Paternalist liderliğin, kolektivist kültüre sahip toplumlarda çalışanların tutumları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çünkü paternalist liderlik tarzının sağladığı bakım, destek ve koruma, çalışanların toplulukçu yapıdan kaynaklanan sık temas ve yakın ilişki ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Pellegrini ve Scandura 2008, 572). Yönetici veya liderin çalışanlara gülümsemesi, şefkatle sırta dokunuşu, düğünde, bayramda, cenazede ziyareti, birlikte resim çektirmesi, hal hatır sorması, konuştuğu kişinin adını hatırlaması gibi kişiye itibar ettiğini gösteren işaretler, çalışanlar için maaştan çok daha önemli olabilmektedir (Göka 2009, 157).

Kültür insanların yönetim ve liderlik algılarını, yönetimden beklentilerini biçimlendirmektedir. Babacan liderlik; belirsizlik algısının yüksek olduğu, otorite, itaat ve hiyerarşik ilişkilerin yoğun olduğu toplulukçu kültürlerde toplumun güven algısını besleyen liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM ve BULGULARI

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmamızın amacı toplumsal kültürün, yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmamızda, Türk toplumsal kültüründe öne çıkan ‘belirsizlikten kaçınma’, ‘toplulukçuluk’ ve ‘güç mesafesi’ temel değerleriyle yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkilerin boyutları ortaya konularak; Türk kültüründe öne çıkan değerlerin yöneticiler üzerindeki etkilerini belirlemek hedeflenmiştir.

Türkiye’de son yirmi yılda kültürün yönetim üzerindeki etkilerine yönelik akademik çalışmalar artmıştır. Bu artışa rağmen yaptığımız akademik literatür taramasında toplumsal kültürün yöneticilerin yönetim tarzları üzerindeki etkilerine odaklanan araştırma sayısının oldukça az sayıda olduğu görülmüştür.

Çalışmamızın kuramsal çerçevesinde daha önceki çalışmalarda üzerinde durulmamış olan kültürel farklılıklarımızın nedenleri işletme yönetimi açısından araştırılmıştır. Bu bağlamda; tarih, sosyoloji, kültürel antropoloji ve yönetim çalışmaları dikkate alınarak Türk toplumsal kültüründe öne çıkan temel değerlerin tarihi ve toplumsal zemini ele alınmış, değerlerin dayandığı nedenler açıklanmıştır.

Çalışmanın araştırma kısmında, Türk kültürünün yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkileri belirlenerek, yönetim ilişkilerinde yaşanan kültürel sorunların tanımlanmasına katkı sağlanması hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan, Türk kültürünün yönetici tarzları üzerindeki güçlendirici ve zayıflatıcı etkilerinin gözlenmesi, yöneticilerin uygulamalarında kültürel sinerjiyi nasıl gerçekleştirebileceklerine ilişkin bir çerçeve sağlayacaktır.

4.2. Araştırma Modelinin Literatür Taraması ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Yirminci yüzyılın başında antropolojinin odak konularından biri olan kültür, yüzyılın ortasında sosyal psikolojinin, yüzyılın son çeyreğinde ise yönetim ve örgütsel psikolojinin yoğun bir şekilde ilgi alanına girmiştir. Batı kaynaklı yönetsel bilginin farklı kültürlerde istenen sonuçları vermemesi, Batı ülkelerinin ekonomik mücadelede kendilerini zorlayan Uzak Doğu ülkelerini anlama çabası ve kapitalizmin küreselleşmesi, toplumsal kültürle, örgüt, yönetim ve liderlik arasındaki etkileşimi anlamaya dönük çalışmaları arttırmıştır.

Toplumsal kültürel değerler ile kurum kültürü arasındaki ilişki özellikle son on yıllardır birçok araştırmanın odağında olmuştur (Cseh ve diğerleri, 2004). Yapılan araştırmalarda kültürel değerlerin kişisel özellikler üzerinde önemli etkilerinin olduğu değerlendirilmiştir (Hofstede ve McCrae, 2004). Kültürel değer boyutlarının kişisel değerlerin gelişimine temel teşkil ederek insanların tutum ve davranışlarını etkilediği birçok araştırmayla ortaya konulmuştur (Chelariu ve diğerleri, 2008).

Şüphesiz liderler ve yöneticiler de bir toplumun üyesidirler ve kişilik yapıları sosyalleşme sürecinde yaşadıkları toplumun kültürel değerlerinden etkilenmiştir. Liderler yönetsel tarzlarını rastgele seçemezler. Toplumsal kültür liderliği yönlendirmekte, liderler takipçilerinin beklediği kültürel koşullar tarafından kısıtlanmaktadır (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 316). Kültürel değerlerin, kişilerin lidere duydukları gereksinim üzerindeki etkisi, kültürel değerler ve kültürler arası farklılaşma konusunda yapılan birçok araştırmada vurgulanmıştır (Hofstede, 1980; Triandis, 1995; Triandis ve Suh, 2002; Sargut, 2001; Markus ve Kitayama, 1991; Schwartz, 1999). Yapılan araştırmalar, toplumun yönetsel yönlendirme ve desteğe duyduğu gereksinimin kültürel değerler tarafından etkilendiğini göstermiştir. Böylece liderliğe atfedilen değer ve liderin sonuçlara olan etkisi, kişilerin kültürel değerlerine göre farklılaşabilmektedir (Aktaş ve Sargut 2011, 149).

House, Javidan, Hanges ve Dorfman (2002) tarafından gerçekleştirilen ve GLOBE araştırma projesinin temelini oluşturan, dünya genelindeki kültürleri ve örtük liderlik

teorilerini anlamaya yönelik çalışmada; farklı ülkelerdeki kültürel değerlerin örgüt uygulamaları ve liderlik tarzları üzerine etkileri incelenmiştir. Teorik olarak yapılan önergeler ve alternatif literatür ile desteklenen bulgular on üç başlık altında toplanmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre; toplumsal kültürel değerler ve uygulamalar liderlerin davranışlarını etkilemektedir. İzleyicilerin lideri kabullenmesi, kültürel liderlik tipleriyle lider özellikleri ve davranışlarının etkileşiminin bir türevidir. Toplumsal kültürel değerler kişilerin örtük liderlik fikirlerini etkilemektedir. Stratejik kurumsal hedefler, kurum yapısı, kültürü ve uygulama arasındaki ilişki toplumsal kültürel değerler tarafından yönetilmektedir.

Her toplum kendi ihtiyaç duyduğu ve istediği lider modeline yönelmektedir. Ondan kendi seçtiği kültürel alışkanlıkların yolunu izlemesini beklemektedir. Her grubun üyelerinin davranışı, o toplumun kültür ve tarihinden etkilenmektedir (Barutçugil 2011, 176). Dorfman ve Howell (1988) farklı liderlik rollerinin çalışanlarda iş tatmini, kurumsal aidiyet ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre; yönlendirici liderlik davranışı (düşük katılım ve yüksek yakın denetim) güç mesafesi yüksek ve toplulukçu olan kültürlerde daha etkili olmaktadır. Welsh ve diğerleri (1993), katılımcı lider davranışlarının güç mesafesinin yüksek olduğu Rusya’da ters etki yarattığını ortaya koymuşlardır. Newman ve Nollen (1996), 18 Avrupa ve Asya ülkesinde faaliyet gösteren Amerika merkezli çok uluslu bir şirketin 176 çalışma birimini kapsayan çalışmalarında; katılımcı liderlik uygulamalarının güç mesafesinin az olduğu yerlerde birimlerin kârını arttırırken; güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ise arttırmadığını göstermişlerdir (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 184-185).

Swerczek’in (1991) Asya ülkelerine yönelik karşılaştırmalı liderlik ve kültür araştırması; Asyalı yöneticilerin, karar verme konusunda yetenekli, iletişimi iyi ve çalışanlara destek olan liderleri tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır (Robbins, Decenzo ve Coulter 2013, 315).

Li, Tsui ve Weldon (2000) tarafından yapılan çalışmada Çin organizasyonlarındaki Paternalist Liderliğin kültürel analizi yapılmıştır. Çin toplumsal

değerleri üzerine odaklanılan bu çalışmada, yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluk göz önüne alındığında, babacan liderliğin otoriterlik, iyilik ve ahlakilik olarak üç ana bileşenin olduğu ifade edilmiştir. Bu üç bileşenin bahsedilen toplumun kültürel değerleri ile doğrudan ilgili olduğu bulunmuştur.

Ardichvili ve Kuchinke (2002) tarafından liderlik tarzlarıyla kültürel değerler arasındaki ilişkiyi anlamak için yapılan kültürlerarası çalışmada, Bass ve Avolio'nun geliştirdiği kapsamlı liderlik çerçevesi ve Hofstede'nin kültür modeli kullanılmıştır. Araştırmada; Rusya, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan, Almanya ve ABD'de 4000'den fazla yönetici ve çalışanın liderlik tarzları ve kültürel değerleri karşılaştırılmıştır. Sosyal kültürel değerler açısından, Almanya ve ABD ile karşılaştırıldığında dört eski SSCB ülkesinin; daha düşük güç mesafesi, daha yüksek erillik ve daha uzun planlama ufkuna sahip olduğu bulunmuştur.

Zander, Mockaitis, Harzing ve diğerleri tarafından (2008) senaryo yöntemiyle, 22 ülkede 1.868 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada GLOBE projesinde tanımlanan liderlik boyutları ile liderlik davranışsal niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yöneticilerin davranışsal niyetleriyle GLOBE araştırmasının ortaya koyduğu liderlik boyutları arasında destekleyici bir ilişki bulunmuştur.

Jogulu (2010) tarafından liderlik tarzlarıyla toplumsal kültür arasındaki bağları araştıran çalışmada; kültürel değerlerin farklı liderlik tarzlarının gelişimini kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı test edilmiştir. Çalışmada, liderlik tarzlarının kültürel değerlerle bağlantılı mı olduğu yoksa liderlik tarzlarının kültürel önyargılardan mı etkilendiği sorularına cevap aranmıştır. Çok boyutlu bir liderlik anketi kullanılarak, değişik liderlik tarzları arasındaki farkın ölçülmesi hedeflenmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; kültür ve liderliğin etkileşim halinde oldukları bulunmuştur. Araştırmanın yapıldığı Malezya'daki yüksek güç mesafesi kültüründe gelişen etkileşimsel liderliğin (transactional leadership) babacan liderliğin benimsenme oranını düşürdüğü tespit edilmiştir.

Onishi ve Mondejar'ın (2011) Japon ve Tayland'da çatışma yönetimine ilişkin farklılıkları anlamaya yönelik yaptıkları araştırmada; belirsizlikten kaçınmanın ve toplulukçuluğun yüksek olduğu Tayland ile Japon toplumsal kültürel değerleri karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada, Taylandlı çalışanların iş ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayan babacan liderliğe saygı duydukları bulunmuştur. Kriz yönetimi söz konusu olduğunda her iki kültür de işbirliğini ortaya çıkarmaktadır. Ancak Japonlar rekabeti öncelerken, Taylandlılar uzlaşmayı tercih etmektedirler.

Ercan ve Sığrı (2015) Türk ve Amerikalı yöneticiler üzerinde kültürel değerlerin liderlik özelliklerine etkisini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Araştırmanın amacı liderlik özellikleri üzerinde kültürel farklılıklar ve değerlerin etkisinin test edilmesidir. Bu maksatla Amerikalı ve Türk yöneticilerden oluşan örneklem Bass ve Avolio (1997)'nin geliştirdiği, “Çok Boyutlu Liderlik Anketi” (MLQ/5X) ile Schwartz (1992) tarafından geliştirilen “Kişisel Değerler Anketi” (PVQ-IV) ile test edilmiştir. Ölçüm sonucunda, Türk ve ABD’li yöneticilerin kültürel değerleri arasında önemli farklılıklar bulunmuştur.

Yukarıdaki araştırmalarında gösterdiği gibi kültürel farklılıklar yönetim ve liderlik yaklaşımlarını etkilemektedir. Toplulukçu, güç mesafesinin yüksek ve belirsizliğe hoşgörünün düşük olduğu toplumlarda, yöneticilik ve liderlik çok daha önemli bir konuma gelmektedir. Söz konusu kültürel değerlerin egemen olduğu toplumlarda, kişiler kendi hedeflerini belirlemek, sorumluluk almak ve kendi kişisel sorunları konusunda sorumlu olmak yerine bir yöneticinin yardım etmesini daha fazla beklemektedirler (Aktaş ve Sargut 2011, 159).

Toplulukçu kültürlerde hâkim olan düşünce tarzı, bağlamsal faktörlere ve bilgilere daha fazla dikkat gerektirir (Liu ve Almor 2016, 7). Bu nedenle toplulukçu eğilimin yüksek olduğu kültürlerde yönetim, kişilerin değil grupların koordinasyonuna odaklanır. Toplumcu kültürlerde parasal kazançlar dışındaki unsurlar da çalışanları motive etmede güçlü etkiye sahiptir. Kararların alınmasında grup kararları daha yaygındır (Brock 2005, 273). Toplulukçu kültürel değerler, belirli bir grubun ilgisinin, bir bireyin ilgisinden daha önemli olduğu fikrine dayandırılmaktadır. Toplulukçuluk; karşılıklı besleyici ilişkileri öne

çıkarmakta ve bir grubun üyelerine hiyerarşik ilişkilerde işbirliğiyle çalışma konusunda rehberlik etmektedir (Ho ve Tikly'den aktaran Liu 2017, 751). Toplulukçu kültürlerde karar almada fikir ve oy birliği grubun bütünlüğü açısından önemlidir. Genellikle yeni bir teknolojiyi kabul etme kararı bir grup tarafından verilir. Yeni ürün geliştirmede genellikle bireysel katkılardan çok ekip veya grup çabasına odaklanılır (Gales 2008, 8-10).

Hofstede'in araştırmasında; bir toplumun ölçekte aldığı değer sıfıra doğru yaklaştıkça toplulukçu, yüze yaklaştıkça bireysellik değeri toplumsal kültürde öne çıkmaktadır. Hofstede'in araştırmasında Türkiye toplumunun bireycilik-toplulukçuluk boyutunda aldığı değer 37'dir. Bu değere göre Türkiye toplumu, kolektivist yani ortaklaşa davranışçı bir toplum özelliği göstermektedir. Hofstede bu boyutta Türkiye toplumunun aldığı puanı değerlendirirken "Biz" olgusunun "Ben" olgusunun önüne geçtiğini, Türkiye'de insanların kendilerini aile, aşiret, kurum gibi daha çok bağlı olduğu gruplarla tanımladığını belirtmektedir (Hofstede Insights, 2018). GLOBE Araştırmasına göre de Türkiye; 62 kültür arasındaki sıralamada aldığı 5.88 değeriyle, grup kolektivizminde dördüncü sırada yer almıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, 584). Türkiye toplumu dikey kolektivizmin yani grup ilişkilerinin ve grup uyumunun daha fazla öne çıktığı bir kültürdür (Sprangers ve Üçer 2009, 2). Öncül ve Ay'ın (2014) toplumsal kültürün motivasyon üzerindeki etkilerini ölçtükleri araştırmada, hem kamu ve hem özel sektördeki çalışanlar toplumsal başarının bireysel başarıdan daha anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. (Öncül ve Ay 2014, 201) Yalnız Türk kültüründeki ortaklaşa davranış tarzı, Japon kültüründe şirket veya ulusla bütünleşme doğuran toplumculuktan farklıdır. Türk toplulukçuluğu kurum ve topluma bağlılığa dönüşmemekte, grup veya cemaat çerçevesinde sınırlı kalmaktadır. GLOBE çalışmasında; aile ve gruba bağlılığı vurgulayan kolektivizmin yüksek değerde çıkması da bu olguyu teyit etmektedir (Çakmakçı 2009, 85). Türk kültüründe grupsal toplulukçuluk boyutunun güçlü olması, çalışanların iş gruplarını aile modeline benzetmeleri sonucunu doğurmaktadır (Baltaş 2011, 42).

Güç mesafesi, bir kültürde toplumsal eşitsizliklerin nasıl işlediği ile ilgilidir. Güç mesafesinin öne çıktığı kültürlerde, otoritenin merkezileşmesi ilk fark edilen özelliklerdendir (Brock 2005, 272). Yüksek güç mesafesi ile karakterize olan kültürlerde

hiyerarşi, yetki ve statü anahtar unsurlardır. Bu nedenle üst yönetim benimsemediği sürece yenilik, değişim ve yeni teknolojilere uyum kararları hayata geçmez. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde hiyerarşik ilişkilerde yoğunluk, gücün merkezileşmesi, yetki devri düşüklüğü, astlara az danışma ve yöneticilerde karar alma sürecinde otokratik eğilim daha fazla gözlenir (Gales 2008, 8). Nakata ve Sivakumar'ın çalışmaları (1996), düşük güç mesafesine sahip kültürlerin, işbirliğini teşvik ederek, kuruluşlardaki ar-ge çalışmaları ve yenilikler üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermiştir. Wilkesmann ve diğerlerine (2009) göre kültürdeki yüksek güç mesafesi işletme yapılarına, katı hiyerarşik ilişkiler ve dikey iletişim olarak yansımaktadır. Bu gerçeklik kurumsal bilgi paylaşımını zayıflatarak çalışanların geliştirebileceği yenilikçi ilişkileri engellemektedir. Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde, çalışanlar yöneticilerine sormadan karar vermekte zorlanmakta, davranışlarını bilgiye göre değil üstün beklentilerine göre değiştirmektedirler. Bu durum örgütsel öğrenme kültürünün geliştirilmesini zorlaştırmaktadır (Skerlavaj, Su ve Huang 2013, 107). Yüksek güç mesafesi kriz doğurabilecek potansiyel risklerin önlenmesinde de olumsuz bir çalışma iklimi oluşturmaktadır. Lu, Lai, Lunb ve Cheng'in (2012) Çin, Filipinler ve Tayvan gemi adamları arasında yaptıkları ve ulusal kültürün iş güvenliğindeki insan hataları üzerindeki etkisini araştıran çalışmalarına göre; düşük güç mesafesi iş güvenliği için daha olumlu sonuçlar vermiştir. Düşük güç mesafeli bir kültürden gelen gemi adamları, güvenlik konusundaki karar verme sürecine katılmaya ve potansiyel riski bildirmeye daha eğilimli olmuşlardır. Bu durum risklerin kriz doğurmadan önlenmesini mümkün kılmaktadır. (Lu, Lai, Lunb ve Cheng 2012, 466)

Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda hiyerarşinin üst sıralarında olanların, kurumdaki diğer insanlardan daha bilgili ve deneyimli oldukları varsayılır. Onlara saygı duyulmalı, doğru kararı verecekleri konusunda onlara güvenilmelidir. Bu nedenle karar verme sadece yönetim kadrolarının hakkı ve ayrıcalığı olarak görülür (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 186). Kişiler arasında güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde katılımcı yönetim anlayışı daha az görülür. Bunun tek nedeni yöneticilerin yetki paylaşmamaları, kontrolü vermek istememeleri değil aynı zamanda çalışanların da katılımcılığın getirdiği sorumluluktan kaçmak istemeleridir (Baltaş 2011, 25).

Hofstede'in araştırmasında Türkiye'nin güç mesafesi boyutunda aldığı değer, 100 üzerinden 66 olmuştur. Türkiye aldığı bu değerle 76 ülke içerisinde 32. sırada yer almıştır. Bu durum Türkiye toplumunun yüksek seviyede güç mesafesi gösteren bir kültürel yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Hofstede'e göre bu boyutta Türkiye kültürünü karakterize eden özellikler; bağımlı ilişkiler, üstlere ulaşılmasını zorlaştıran hiyerarşik yapılar ve ideal patronun veya yöneticinin baba figürü olarak algılanmasıdır (Hofstede Insights, 2018). GLOBE Araştırmasına göre de güç mesafesi boyutunda Türkiye; 62 kültür arasındaki sıralamada aldığı 5.57 değerle 10. sırada, güç mesafesi yüksek bir konumda yer almıştır (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, 583-584). Türkiye'deki kurumsal ilişkilerde güçlü bir merkezi yönetim yapısının olması ve karar vermenin tepeden aşağıya doğru işlemesi Türkiye toplumunun güç mesafesi boyutu üzerinde aldığı yüksek puanları açıklamaktadır (Sprangers ve er 2009, 4). Türkiye'deki örgütsel yapılar, g kontrolünü ele geçirerek diğerlerine egemen olma davranışları, kişisel gücünü diğerlerine kanıtlamak için bir işi tek başına yapma çabası ve g kontrolünü kaybetme korkusuyla astıyla yetki paylaşmama sıkça görülen durumlardır (Halis ve şenkal 2009, 160). Yüksek güç mesafesi Türkiye'deki organizasyonlara merkezi ve otoriter yönetim şekli ve bunun sonucunda yetki devrinde, inisiyatif kullanmada ve sorumluluk almada zayıflık olarak yansımaktadır (akmakı 2009, 85).

Toplumsal kültürde belirsizlikten kaçınma yüksekse; ülkelerin işletme yapılarında uzman yoğunlaşması, kural ve standartlarla faaliyetleri kontrol etme eğilimi daha fazla gözlenmektedir. Toplumların kültürlerinde belirsizlik karşısında gösterilen hoşgörü arttıkça işletme yapılarında bürokratik kurallar ve standartlar azalmakta, kişisel inisiyatif artmaktadır (Brock, Barry ve Thomas 2000, 694). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültür, çalışanların bilgi öğrenmedeki esnekliğini, yaratıcılığını ve doğal olarak kurumsal yeniliği azaltmaktadır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumsal kültürlerde çalışanlar öğrenme süreci ve yenilik konusunda daha verimli olmaktadır (Skerlavaj, Su ve Huang 2013, 103). Belirsizlikten kaçınmaya değer atfeden kültürlerde, güçlü bir yönetim dâhil olmak üzere tutarlılığı ve tahmin edilebilirliği arttıracak kaynak arayışının olduğu ifade edilmektedir. Belirsizlikten kaçınmak için kişilerin belirli bir

noktaya kadar daha otoriter liderliği kabul edebilecekleri ileri sür÷lmektedir (Stephan ve Pathak, 2016). Yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan toplumlardaki bireyler, daha az adil ve daha az esnek yönetimleri bir kurallar bütünü ve yönetim tarzı olarak beklemektedir (Hofstede ve Minkov 2010, 5). İnsanlar belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda istikrar ve güven arayışıyla otorite ve hiyerarşıye daha fazla yönelmektedirler. Kendilerini güvence altına almak için düşünce ve davranışlardaki farklılaşma ve değışmelere düşük hoşgör÷yle yaklaşmaktadırlar. Belirsizlik güvensizlik oluşturduğundan insanlar çalışmak için ömür boyu istihdama daha yakın olan devlet kurumlarına daha fazla yönelmektedirler (Tüz 2004, 9-12). Belirsizliğin yüksek algılandığı toplumlarda, yönetim ilişkilerinde talimatlar, kesin hedefler, çalışanlara düzenli geribildirim sağlamak ve destekleyici liderlik, çalışanların belirsizliği azaltmalarına önemli katkı sağlamaktadır. Genel olarak, güvenlik, saygınlık ve gruba aidiyet bu kültürdeki çalışanlar için daha etkili motive edici unsurlardır (Yüksel ve Durna 2015, 307).

Hofstede'in araştırmasında belirsizlikten kaçınma boyutunda, ölçekte alınan puan sıfıra yaklaştıkça belirsizlikten kaçınma düşük, yüze yaklaştıkça belirsizlikten kaçınma yüksek düzeydedir. Hofstede'in araştırmasında Türkiye'nin bu değerde aldığı puan 100 üzerinden 85'tir. Türkiye toplumu, araştırma kapsamındaki yetmiş altı ÷lke içerisinde 23. sırada yer almıştır. Araştırma sonucuna göre Türkiye toplumu yüksek belirsizlikten kaçınma tutumu göstermektedir (Hofstede Insights, 2018).

Yönetim bilimci Harris'e göre yöneticilerin sergiledikleri yönetsel stiller toplumsal kültürün bir ifadesidir (Harris 1982, 59). Liderlik hakkında karar verici olan toplumsal psikolojidir. Toplumsal psikolojiyi belirleyen ise tarihsel koşullar ve toplumun değışime oldukça dirençli olan temel kültürel özellikleridir (Göka 2009, 94).

GLOBE araştırmasının sonuçları değerlendirildiğinde Türkiye'de ideal lider, karizmatik, yüksek güç mesafesine sahip ve iddialı olan kişidir. Türk kültüründe ideal liderlik davranışları ilişki yönelimli ekip uyumu ve paternalizm olarak kendini göstermektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001, 583-584).

Paternalizm/babacanlık, toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek olduğu (Asya, Ortadoğu, Latin Amerika gibi) kültürlerde yaygın ve beklenen bir liderlik biçimidir. Üst-ast ilişkisinin baba-çocuk ilişkisine benzediği, hiyerarşinin baskın olduğu, astın üste bağımlı ve doğası gereği duygusallığın yoğun olduğu bir liderlik tarzıdır. Bu liderlikte çalışanların özel hayatına, özgüvenine ve yenilikçi olmasına daha az önem verilir. Üstlerin çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiği inancı yaygındır. Çalışanlardan üstlerine karşı sadakat, uyumluluk ve saygı göstermesi beklenir (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 188).

Aycan, Kanungo ve Rabindra'nın 1996 yılında, Türkiye'nin de içinde bulunduğu on ülkede, ulusal kültürün organizasyonlarda insan kaynakları uygulamalarına etkisini inceledikleri araştırmanın sonuçlarına göre: Paternalizme yönelimin yüksek olduğu ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye olmuştur. Romanya, Rusya, A.B.D ve Kanada orta düzeyde, İsrail ve Almanya ise paternalizmin en az gözlendiği ülkeler olmuştur. Paternalizmle bağlantılı olarak toplulukçuluk boyutunda, Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya en yüksek puanları almıştır. Bu boyutta Almanya, Romanya, A.B.D ve Kanada orta düzeyde, İsrail ise en düşük puanı almışlardır. Güç aralığının en çok gözlendiği ülkeler Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya; orta derece gözlendiği ülkeler Almanya, A.B.D ve Kanada; en az gözlendiği ülkeler ise İsrail ve Romanya olmuştur (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2000, 41).

Yukarıda paylaştığımız çalışmalar doğrultusunda yüksek açıklayıcılık oranına sahip bütünleşik modelimizde, yöneticilerin sahip olduğu kültürel boyutlarla babacan liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H1:Yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değerleri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2:Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçma* toplumsal kültürel değerleri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3:Yöneticilerin *Tophulukçuluk* toplumsal kültürel değerleri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yönetim danışmanı Tolga Esmer (1997) tarafından Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinden 4824 çalışanla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, Türk iş hayatında yöneticiler astlarına karşı, % 53 otokratik, % 25 babacan, % 13,6 danışan ve % 8,5 demokratik liderlik tarzı göstermektedir. Aynı çalışmaya göre çalışanların yöneticilerinden bekledikleri liderlik tarzları ise çok farklı olmaktadır. Çalışanların % 35,2'si danışan, % 28,9'u babacan, % 26,5'u demokratik ve % 10,3'ü ise otokratik bir lidere sahip olmayı tercih etmektedir (Kabasakal ve Bodur 2007, 851).

Aycan ve Paşa'nın (2003) Türkiye'nin altı farklı coğrafi bölgesindeki 17 üniversitenin işletme ve ekonomi bölümlerinde okuyan 1213 öğrenci üzerinde yaptıkları çalışmada sırasıyla karizmatik, katılımcı, paternalist ve bürokratik liderlik tarzları öğrenciler tarafından en çok tercih edilen liderlik tarzları olmuştur. (Aycan ve Paşa 2003, 141)

Kaya'nın (2010) aynı zamanda çalışan konumunda olan 1248 MBA öğrencisi üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre; Türk yöneticiler empatiden uzak, egosantrik davranışlar sergilemekte ve eleştirilere karşı aşırı hassasiyet göstermektedirler. Söylemlerinde demokratik ve katılımcı olsalar da uygulamalarında otokratik liderlik tarzı baskın olmaktadır. (Kaya 2010, 70)

Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri tarafından (2013) A.B.D, İngiltere, Almanya, Romanya ve Türkiye'de gerçekleştirilen işletme sahip ve yöneticilerinin liderlik davranışlarını anlamaya dönük karşılaştırmalı çalışmada; Türk yöneticiler tarafından en fazla kullanılan liderlik tarzı % 40 oranıyla, hiyerarşi kaynaklı güç ve otoriteye vurgu yapan otokratik tarz olmuştur. (Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri 2013, 620)

Doğu kültürleriyle ilgili yapılan çalışmalarda, yüksek güç mesafesinin olması halinde, liderlere saygı duyma ve yöneticilere boyun eğme eğiliminin bir erdem kabul edildiği bilinmektedir (Li ve Sun, 2015). Bununla beraber otoriter liderlik tarzının

topluluğun isteklerini pasifize ederek üretkenliği düşürdüğü de öne sürülmektedir (Dedahanov ve diğerleri, 2016). Güç mesafesinin otoriter liderliği etkileyen en önemli kültürel değerlerden olduğu belirtilmektedir (Gu ve diğerleri, 2017). Yine aynı yönde yapılan bir araştırmaya göre, güç mesafesi yükseldikçe otoriter liderliğinde yükseldiği ifade edilmektedir (Wang ve Guan, 2018).

Bir uzak doğu kültürü olan Tayland'da yapılan bir çalışmada yüksek belirsizlikten kaçınma tutumuna sahip çalışanların, kendi kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılayan babacan liderlere saygı duydukları belirtilmektedir (Onishi ve Mondejar, 2011).

Aycan, Schyns ve diğerlerinin (2013) Paternalist liderlik ve kültür ilişkisini araştıran karşılaştırmalı çalışmalarında; yüksek güç mesafesi ve toplulukçuluk kültürel değerlerine sahip ülkeler ile düşük güç mesafesi ve bireycilik kültürel değerlerine sahip ülkelerin babacan liderlik tarzlarının etkileşimi incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre; babacan liderliğin hiyerarşik ve toplulukçu kültürlerde, eşitlikçi ve bireyci kültürlerde göre daha otoriter ve besleyici tarzda olduğu bulunmuştur.

Paşa, Kabasakal ve Bodur “Türkiye’de Organizasyon, Toplum ve Liderlik” (2001) konulu, iki imalat ve iki hizmet sektöründen 92 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada, otokratik, paternalist/babacan, transactional/etkileşimsel ve serbesiyetçi olmak üzere dört tür liderlik tarzı belirlemişlerdir. Araştırmaya göre; Otokratik liderlik tarzı, Türk yöneticilerin en çok tercih ettiği liderlik davranışdır ve güç mesafesi kültür değeriyle yüksek düzeyde pozitif ilişki göstermektedir. Yani güç mesafesinin yüksekliği otokratik liderlik tarzını güçlendirmektedir. İkinci tercih edilen liderlik tarzı, Paternalist/babacan liderlik tarzı olmuştur ve toplulukçuluk kültür değeriyle yüksek düzeyde pozitif ilişki göstermektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001, s.574).

Paşa, Kabasakal ve Bodur’un (2001) araştırmalarına göre; Türkiye’deki organizasyonlarda en baskın kültürel değer kolektivizm, ikinci baskın değer belirsizlikten kaçınmadır. Kolektivizm ve belirsizlikten kaçınma, yöneticilerin paternalist/babacan ve laissez-faire/serbesiyetçi liderlik tarzı davranışlarını etkilemektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001, s.582). Türk kültüründeki yüksek düzeydeki belirsizlikten kaçınma,

kolektivizm ve güç mesafesi değerleri toplumun paternalizmi olumlu değerlendirmesine neden olmaktadır (Ünal 2017, 48).

GLOBE araştırmasında Türkiye; grup-içi toplulukçulukta yedili Likert ölçeği üzerinden 5.88, güç mesafesinde 5.57 değer alarak grup içi toplulukçulukta en yüksek değeri alan beşinci, güç mesafesinde ise onuncu ülke olmuştur (Kabasakal ve Bodur 2007, 851). GLOBE araştırmasında Türkiye’de aile kolektivizmi ve güç mesafesi yüksek düzeyde çıkarken toplumsal cinsiyet eşitliği düşük çıkmıştır. Bu sonuçlar Türkiye toplumundaki paternalist/babacan liderlik yönelimini açıklamaktadır (Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri 2013, 620).

Türk toplumsal kültürel değerleri diğer Akdeniz ve doğu toplumlarıyla (Mısır ve Çin gibi) benzerlikler göstermektedir. Doğu toplumlarında çalışanların amaçlarına bireysel ilerlemek yerine toplu olarak ulaşma motivasyonlarının daha fazla olduğu (Litrell, Yurtkoru, Kepir ve diğerleri 2013; Aycan ve diğerleri 2013; Hawass, 2017) kültürel değerler üzerine yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya konmuştur.

Toplulukçu kültürel değerlerin hâkim olduğu toplumlarda, bireylerin kendi konumlarını diğer bireylerle olan ilişkileri temelinde oluşturdukları, astların yöneticileriyle olan ilişkilerini iyi tutma temelinde hareket ettikleri belirtilmektedir (Ersoy ve diğerleri, 2012). Yönetici ve ast arasındaki bu ikili ilişki, toplulukçuluğun ve babacan liderliğin temel bileşenlerinin yansıması olarak sunulmaktadır (Aycan, 2006). Tek boyutlu olarak incelenen babacanlık, yöneticinin rehberlik karşılığında astından beklediği sadakat olarak kavramsallaştırılmaktadır (Ersoy ve diğerleri, 2012). Yine, babacan liderin astının profesyonel ve kişisel iyi haline karşı, astın da sadakat ve saygı duymasını önemseydiği belirtilmektedir (Aycan, 2006). Öte yandan babacan liderlerin astlarına yönelik olarak; dikkate alma, destekleme ve rehberlik etme şeklinde tutumları olduğu ifade edilmektedir (Aycan ve diğerleri, 2013). Toplulukçu kültürel değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların babacan liderliği önemsedikleri ileri sürülmektedir (Aycan ve diğerleri, 2000).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışan bireylerin, yöneticinin konumundan dolayı, fikirlerini ifade etmeye daha az yanaştıkları belirtilmektedir (Rhee ve diğerleri, 2014). Bununla birlikte, yüksek güç mesafesi olan topluluklarda, babacan liderlik uygulamalarının astların liderlerine olan güvenlerini inşa etmelerine ve verilen görevleri yapmada kendilerine güven duymalarına faydalı olduğu ifade edilmektedir (Aycan, 2006).

Babacan liderliğin sembolik değerinin güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda önemli ve anlamlı olduğu ileri sürülmektedir (Jiang ve diğerleri, 2015). Daha önce yapılan ampirik çalışmalarda yüksek güç mesafesi ve toplulukçu kültürlerde babacan liderliğin verimli olduğunu destekleyen sonuçlar bulunmuştur (Mansur ve diğerleri, 2017).

Türk toplumunda güç mesafesi kültür boyutunun yüksek olmasından dolayı, babacan liderlikte otorite boyutunun öne çıktığı belirtilmektedir. Yönetici ile astın güç eşitsizliğinin sosyal açıdan genellikle kabul edildiği ve daha düşük hiyerarşik konumdaki bireyler tarafında memnuniyetsizlik oluşturmadığı ileri sürülmektedir (Ersoy ve diğerleri, 2012; Hawass, 2017). Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu Türk toplumunda, babacan liderliğin otoriter liderliğe dönüşebildiği belirtilmektedir (Aycan ve diğerleri, 2013). Yapılan bir başka çalışmada da, yüksek belirsizlikten kaçınmanın babacan liderlik istek seviyesini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Çalışkan ve Özkoç, 2016).

Schwartz'ın 1994 yılında, Türkiye'de öğretmen ve öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada; Türkiye'de muhafazakârlık, uyumluluk ve hiyerarşi boyutlarında kültürel eğilim güçlü çıkarken duygusal özerklik, entelektüel özerklik ve hükmetme boyutlarında zayıf çıkmıştır. Schwartz'ın çalışması Türk kültüründeki güç algısı ve gruba uymanın özerkliği zayıflatıldığını göstermektedir. (Batır ve Gündüz, 2016)

Aycan'ın (1998) ulusal kültürün insan kaynakları uygulamalarına etkisini incelediği, Türkiye'de büyükşehirlerde faaliyet gösteren özel sektör şirketlerinden 287 kişinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre: Türkiye çalışanlarına otonominin en az

verildiği ülke olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında çalışanların atılğan olmadığı, takipçiliği ve yön göstericiliği tercih ettiklerine ilişkin inanç yaygındır. (Aycan 1998, 29)

Aycan, Kanungo ve Rabindra'nın (2000) araştırmasında Türkiye araştırmaya katılan on ülke arasında, paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutları en yüksek olan ikinci ülke olmuştur. Türkiye, paternalizmde 129 ve topluluğa bağlılıkta 130 puan alarak orta nokta olan 117 puanın üzerinde yer almıştır. (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2000, 46, 50) Araştırmanın bulgularına göre çalışanlar yönetici veya liderin; çalışanların çıkarlarını kollayan, sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, iş dışındaki sorunlarla ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve şirkette bir aile ortamı yaratan paternalist tarzda davranışlar göstermesini beklemektedirler.

Paşa (2000) ikisi hizmet ve ikisi üretim sektöründen dört farklı şirketten 54 orta kademe yönetici ve onların asları olan 143 kişinin katılımıyla Türk toplumunda ideal liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın bulgularına göre yöneticiler tarafından en fazla benimsenen liderlik davranışları; takım ruhu ile çalışmak, paylaşmak, babacan, hiyerarşik ve işe odaklı olmaktır. Kişilerarası statü farklılıklarını ortaya koyan, işi kendisi planlayan ve çalışanların sorgulamadan söylediklerini yapmalarını bekleyen, bunun yanı sıra iş konularında çalışanlara danışan, onları destekleyen ve ailevi sorunlarında yardım eden lider davranışları yöneticiler tarafından eşit derecede benimsenmiştir. İlk bakışta birbirlerine ters gibi görünen bu davranışlar Türk toplumundaki yüksek toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve geniş güç aralığı değerlerinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Aynı araştırmada çalışanlar ise babacan ve kontrol içeren liderlik tarzını, takım ruhu içeren ve paylaşımcı davranışçı tarzdan daha fazla tercih etmişlerdir. (Paşa 2000, 237-238) Araştırma sonuçlarının da gösterdiği gibi Türk kültüründeki güç mesafesi lider davranışlarına yansımakta bunun sonucu olarak takip ve kontrol ayrı bir lider davranışı olarak belirlemektedir.

Türkiye'deki organizasyon yapılarında gözlemlenen aşırı kontrol eğilimi, otokratik liderlik tarzının en sık gözlenen sonucudur (Baltaş 2011, 204). Türkiye'de yönetimin tarihsel köklerinin askeri disipline ve otoriteye itaate dayanması otoriter

uygulamaları güçlendirmektedir (Pellegrini ve Scandura 2008, 583). Türk toplumu çoğulcu bir karar sisteminden çok güven veren bir otoritenin kararını daha fazla tercih etmektedir. Nitekim Marcoulides ve arkadaşlarının (1998) Amerika ve Türkiye’yi liderlik tarzları bakımından karşılaştırdıkları araştırmalarında Türklerin ortak görüşle hareket etmeye, Amerikalılardan daha az önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan Türk yöneticiler otokratik tarza yönelmiş, astlarına onlardan bekledikleri hedefleri ve işleri nasıl yapmaları gerektiğini söyleyeceklerini ifade etmişlerdir. (Marcoulides ve diğerleri 1998, 574-577)

Türk toplumunun belirsizliğe toleransı düşük olduğundan liderlerin paternalist tavır ve davranışları insanların hayatlarını kolaylaştırıcı bir etki oluşturabilmektedir (Ersoy, Born ve diğerleri 2012, 250).

Wasti’nin (2000) 1996 yılında Türkiye’de 46 endüstriyel kuruluşta 914 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmaya göre; çalışanlar bireysel emeklerinin değerlendirildiği, işlerinde bağımsız oldukları bireyci kurum kültürlerinden daha çok çalışanların korunup, gözetildiği, aile ortamına benzeyen kurum kültürlerini tercih etmektedirler (Wasti 2000, 217-219).

Türkiye’de en sık rastlanan liderlik tarzları olan otokratik ve paternalist/babacan tarzlar Türk insanının sorunları çözmek için koruyucu ağabey, rehber ve yol gösterici arayışına hitap etmektedir (Yücaoğlu 2000, 312). Bu olgu sadece özel sektörde değil, daha katılımcı bir yaklaşımın gerekli olduğu eğitim sektöründe ve üniversite yönetiminde de kendini göstermektedir.

Turan, Durceylan ve Şişman’ın (2005) Eskişehir Osmangazi ve Anadolu Üniversiteleri’nde 2002-2003 öğretim yılında, akademik yönetici konumundaki 38 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırmaya göre: Akademik yöneticiler, grup üyeliğine ve biz kavramına önem vermektedirler. Kurumlarında çıkan çatışmaları uzlaşmayla çözmeye çalıştıklarından kişilerin hatalarını yüzlerine söylemekten kaçınmakta, grup uyumunu muhafaza etmeye öncelik vermektedirler. Yöneticiler, genelde kurumlarını otoriter bir baba gibi yönetmelerinin doğru olduğunu düşünmekle birlikte uygulamada

uzlaştırıcı, korumacı, eşitlikçi değerleri benimseyen ılımlı bir yönetici imajı çizmektedirler. Akademik yöneticiler, genel olarak yazılı kuralları bir kurum için önemli bulmakta, çalışanlara yapacakları işleri detaylarıyla açıklamak gerektiğini düşünmekte, belirsiz durumlardan kaçınmayı ve risk almamayı tercih etmektedirler. (Turan, Durceylan ve Şişman 2005, 188, 198-199) Araştırmanın gösterdiği sonuç; toplulukçu grup ilişkilerinin, belirsizlik kaygısının ve güç mesafesinin yönetsel ilişki ve davranışları biçimlendirerek otokratik ve babacan tarzı öne çıkarmasıdır.

Bakan ve Büyükbeşe (2010) Kahramanmaraş'ta Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan 207 yönetici üzerinde liderlik tarzlarını anlamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaya göre ankete katılan okul yöneticisi öğretmenler, "Türkiye'deki kamu sektörü yöneticilerinde hangi liderlik davranışının daha yoğun olarak gözlemlendiği?" sorusuna; % 66,7 otoriter, % 26,4 tam serbesti tanıyan, % 6,9 demokratik liderlik tarzı yanıtını vermişlerdir. Aynı soru özel sektör yöneticileri için sorulduğunda öğretmenler % 52 otoriter, % 46 demokratik, % 2 ise tam serbesti tanıyan lider tarzı yanıtını vermişlerdir. Her iki sektör yöneticilerinde de baskın olan otoriter liderlik tarzıdır ve yüzde ellinin üzerinde çoğunluğu oluşturan bir değer oluşturmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe 2010, 77).

Türk ordusunun kültürel yapısı ve liderlik algısı üzerine yapılan bir çalışma, otokratik ve babacan liderlik tarzının, askeri yöneticilerin sergilediği baskın yönetsel tarz olduğunu göstermiştir. Yönetim bilimci Sığrı ve Topçu'nun (2012) Türk ordusu üzerine yaptıkları çalışmaya göre; Türk ordusunda savaş şartlarında liderlerden babacan ve otokratik davranışlar göstermesi beklenmektedir. Yüksek seviyedeki güç mesafesi astların güvenini kazanmayı kolaylaştırmakta, astları tarafından lidere aile babasına gösterilen saygıya eş değer davranışlar gösterilmektedir (Sığrı ve Topçu 2012, 218).

Pellegrini ve Scandura'nın (2008) Türkiye'de 185 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında; yöneticilerin gösterdikleri paternalist/babacan liderlik tarzıyla, çalışanların mesleki memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Pellegrini ve Scandura 2008, 583).

Erben ve Güneşer (2008), İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 142 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, yardımsever paternalist liderliğin çalışanların kuruma yönelik duygusal bağlılıkları üzerinde orta derecede, devam bağlılığı üzerinde ise güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ersoy, Born ve diğerlerinin (2012) Hollanda ve Türkiye'deki paternalist/babacan liderlik tarzını karşılaştırdıkları çalışmalarına göre; babacan liderlik tarzı, Türkiye'de işe bağlılık ve örgütsel destek konusunda Hollanda'da olduğundan daha olumlu bir etki oluşturmaktadır. (Ersoy, Born ve diğerleri 2012, 250, 256) Kolektivist kültürlerde; gruba yüksek uyum, diğerleri için sorumluluk yüklenme ve kişiler arasında daha fazla bağımlılık öne çıktığı için paternalist liderlik tarzı olumlu algılanmaktadır.

Batır ve Gürbüz (2016) GLOBE araştırmasındaki kültürel boyutları, araştırmanın Türkiye'de yapılmasından 22 yıl sonra bir kamu kurumunun 525 çalışanı üzerinde tekrar test etmişlerdir. GLOBE araştırmasında Türkiye; grup içi toplulukçulukta 5.88, güç mesafesinde 5.57 ve belirsizlikten kaçınmada 3.63 değer alırken Batır ve Gürbüz'ün araştırmasında grup içi toplulukçulukta 6.25, güç mesafesinde 5.38, belirsizlikten kaçınmada 4.10 değer almıştır (Batır ve Gürbüz 2016, 432). Araştırmanın sonuçları dikkate alındığında son yirmi yılda Türkiye'de küreselleşme, ileti teknolojisinin yaygınlaşması ve ekonomik değişimlerin etkilerine rağmen grup içi toplulukçuluk daha fazla güçlenmiş, belirsizlikten kaçınma artarken güç mesafesinde küçük bir düşme meydana gelmiştir.

Çalışkan ve Özkoç'un (2016) Nevşehir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 312 katılımcı üzerinde, toplumsal kültür boyutları ile çalışanların paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre: Çalışanlar yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma algısına, orta düzeyde güç mesafesine ve toplulukçu değerlere sahiptir. Yapılan analizler neticesinde toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve eril değerlerin paternalist liderlik algısının açıklanmasında pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Paternalist liderlik algısının açıklanmasında görece olarak en fazla toplulukçuluk boyutunun etkili olduğu görülmüştür (Çalışkan ve Özkoç 2016, 247).

Türkiye’de belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi yüksek olduğundan, Babacan Liderlik tarzında otorite daha fazla öne çıkmaktadır. Türkiye’de paternalist liderlik, yardımseverlik, ahlak ve otorite boyutlarıyla bütünleşmiştir. Türkiye’de, liderle astları arasındaki güç eşitsizliği, genel olarak toplumsal hiyerarşide daha düşük olanların kabul ettikleri ve rahatsızlık duymadıkları bir durumdur (Ersoy, Born ve diğerleri 2012, 256). Astlar tarafından otoriter liderlik tarzı, belirsizliği azalttığı ve daha kararlı bir çalışma ortamı oluşturduğu için fonksiyonel olarak algılanmaktadır. Astlar sorgulamadan otoriteyi kabul ederek, belirsizliğin doğuracağı sonuçları bir otorite figürüyle azaltmaktadırlar.

Yukarıda paylaşılan çalışmalar Türk kültüründe öne çıkan değerlerle, otokratik ve babacan tarz arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Yalnız yapılan çalışmalar, bir ara değişken olarak liderlik tarzlarıyla kültürel değerler ve babacan liderlik davranışları arasında bir etkileşim olup olmadığını göstermemektedir. Böyle bir etkileşim olup olmadığını anlamak amacıyla araştırma modelimizde, aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H4: Yöneticilerin *Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplumsal Kültürel Değerleri* ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

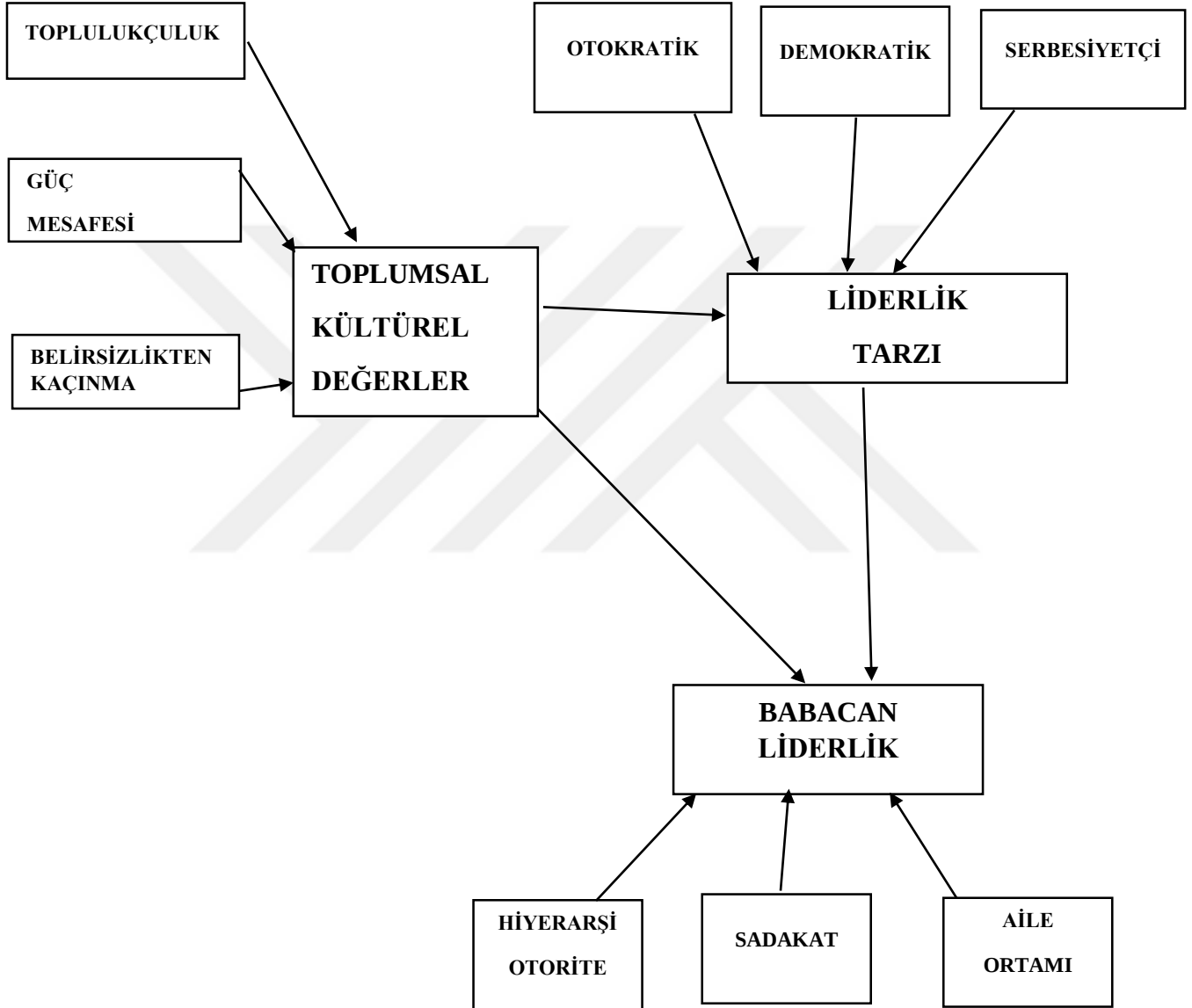
H4c: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4d: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4e: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçma* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4f: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

4. 3. Araştırmanın Modeli



4.4. Araştırmanın Yöntemi

Tanımlayıcı araştırmalar, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalardır. Araştırmamız Türk toplumsal kültürünün, yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkisini, kültürle yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi araştıracağı için tanımlayıcı-betimleyici nitelikte bir araştırmadır. Geliştirilen araştırma modelinin sınanması için saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmamızda Türk toplumsal kültürü bağımsız değişken, yöneticilerin liderlik tarzları ara değişken, astlarına yönetsel ilişkilerinde sergiledikleri babacan liderlik davranışları ise bağımlı değişkendir. Araştırmamızda Türk toplumsal kültürünün; toplulukçuluk; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları ve paternalist-babacan liderlik davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır.

4.4.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul ve Ankara illerinde çalışan Türkiye doğumlu yöneticilerdir. Tüm yöneticilere ulaşılması mümkün olmadığından, elverişlilik açısından örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

Araştırma kapsamında, İstanbul ve Ankara illerinde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren 11 kurumdan, tesadüfi olarak seçilen yönetici ve çalışanlar örneklem olarak alınmıştır.

Araştırmaya bankacılık, telekomünikasyon, enerji, uydu haberleşme, havacılık, gıda, tekstil, inşaat, eğitim, hizmet, belediye sektörlerinde çalışan ilk ve orta düzey 413 yönetici ile 413 çalışan toplam 826 kişi katılmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

KATILIMCI		CİNSİYET		EĞİTİM				YAŞ			
		Erkek	Kadın	Lise	Ünv.	Y.L	Dok.	18-25	26-35	36-45	46 Üz.
Yönetici	413	327	86	10	264	125	14	37	126	174	76
Yüzdelik Oran	50 %	79 %	21 %	2 %	64 %	30 %	3 %	9 %	31 %	42 %	18 %
Çalışan	413	247	166	72	244	92	5	61	209	119	24
Yüzdelik Oran	50 %	60 %	40 %	17 %	59 %	22 %	1 %	15 %	51 %	29 %	6 %
Toplam	826										

4.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplamada beşli Likert biçiminde geliştirilmiş olan üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Kültürün yönetici davranışlarına etkisini anlamak, yöneticilerin toplumsal kültürü hangi boyutlarda yansıttıklarını belirlemek amacıyla “Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği” kullanılmıştır. Yöneticilerin astlarını yönlendirmede kullandıkları tarzlarını belirlemek amacıyla “Liderlik Tarzı Ölçeği” ve “Paternalist/Babacan Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır.

Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği, Chelariu ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Ölçek, kültürel değerleri dört boyut altında ve yirmi bir madde ile ölçmektedir. Ölçekte katılımcılardan, yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını beşli Likert tipi ölçek üzerinde, “Hiç katılmıyorum” ile “Tamamen katılıyorum” arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçeği oluşturan boyutlar toplulukçuluk (toplumda ben yerine biz duygusunun öne çıkması), güç mesafesi (güç ve makama verilen önemin oranı), belirsizlikten kaçınma

(belirsizliğin korkulan bir olgu olarak görülmesi) ve ataerkillik (toplumda erkeklerle özdeşleşen eylemlere vurgu yapılması) şeklinde ele alınmıştır. Boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir. Alınan yüksek puanlar ilgili boyuta olan kültürel eğilimin arttığını göstermektedir.

Tablo 5. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1 Toplulukçuluk	6-10-14-18-19-21
2 Güç Mesafesi	1-4-7-8-15
3 Belirsizlikten Kaçınma	2-5-9-12-13-20
4 Ataerkillik	3-11-16-17

Ölçek doktora tez araştırması kapsamında Harun Şeşen tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Şeşen 2010, 191). Ölçek daha önce yapılan bazı çalışmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Chelariu ve arkadaşları (2008) ölçeğin dört boyutlu yapısını doğrulayarak, boyutların güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olduğunu belirtmişlerdir. Şeşen'in araştırma kapsamında uyarladığı ölçeğin alt boyutlara ait elde ettiği güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) sırasıyla 0,71; 0,69; 0,71 ve 0,79'dur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,80'dir.

Liderlik Tarzı Ölçeği, davranışsal teorilerden Iowa Üniversitesi araştırma sonuçlarıyla elde edilen otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını ölçen bir ölçektir. Donald Clark'ın (2008) geliştirmiş olduğu "Liderlik Stilleri Ölçeği" Süleyman Dünder tarafından Türkçeye uyarlanmıştır (Yörük, Dünder ve Topçu, 2011). Yörük, Dünder ve Topçu'nun "Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler" isimli çalışmalarında ve iki yüksek lisans tez araştırmasında ölçek sahada uygulanmıştır. Liderlik Tarzı Ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alfa katsayısı .774 tür.

Liderlik ölçeğinde; otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik otuz soru bulunmaktadır. Ankette yer alan ifadeler, beşli Likert tipi ölçek üzerinde “1=Hiçbir zaman”, “2= Nadiren”, “3= Ara sıra”, “4= Genellikle”, “5= Her zaman” olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 6. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1 Otokratik Tarz	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28
2 Demokratik Tarz	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29
3 Serbesiyetçi Tarz	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30

Her bir alt boyutun olası en düşük puan değeri 10, en yüksek puan değeri ise 50’dir. Her alt boyut için toplam puanlar alınarak yöneticilerin liderlik tarzı belirlenmektedir. Üç boyut arasından en yüksek olan puan kişinin normalde kullandığı liderlik tarzını belirlemektedir. Toplam puanın 40 veya üzeri olması o liderlik tarzının kullanıldığının yüksek göstergesidir. Toplam puanın 20 veya altında olması ise o liderlik tarzının benimsenmediğinin yüksek bir göstergesidir. İki puanın birbirine yakın değerlerde olması kişinin tarzının bir geçiş aşamasında olduğunun ifadesidir. Ancak yakın olan yüksek değerler demokratik ve serbesiyetçi liderlik tarzı ise, bu durum kişinin muhtemelen serbesiyetçi liderliği benimsediğini göstermektedir.

Paternalist/Babacan Liderlik Ölçeği, Paternalist Liderlik konusunda geniş çalışmaları bulunan Zeynep Aycan tarafından geliştirilmiştir (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 192). Babacan Liderlik Tarzı Ölçeğinin güvenirlik analizi Cronbach’s Alpha katsayısı, .91’dir.

Babacan liderlik ölçeğinde; liderlik boyutlarını belirlemeye yönelik yirmi bir soru bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler, beşli Likert tipi ölçek üzerinde, “1= Kesinlikle Katılmıyorum”, “2= Katılmıyorum”, “3= Tarafsızım”, “4= Katılıyorum”, “5= Kesinlikle

Katılıyorum” olarak değerlendirilmiştir. Ölçek, Babacan/Paternalistik liderliği beş boyutta ölçmektedir.

İlk boyut, işyerinde aile ortamı yaratmaktır. Lider, örgüt çalışanlarına büyük bir ailenin mensuplarıymış gibi davranır. İkinci boyut, çalışanlarla yakın ilişkiler geliştirmeye önem vermektir. Babacan liderler için çalışanların özel yaşamları da dâhil olmak üzere her konuda bilgi sahibi olmak çok önemlidir (Aycan, Kanungo ve Rabindra 2016, 188-189). Çalışanların düğün ve cenaze törenlerine katılmak, evlilik sorunları gibi özel yaşamda karşılaştıkları sorunları çözmelerine destek olmak gibi iş dışı yaşamlarıyla ilgilenmek Babacan Liderliğin üçüncü boyutudur. Son iki boyut liderin çalışanlardan beklentileriyle ilgilidir. Lider çalışanlarından sadakat ve itaat bekler. İtaat, çalışanların liderle kendileri arasındaki statünün farkında olmaları ve üstün otoritesini sorgulamadan, emirleri yerine getirmeleridir.

Tablo 7. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeğinin Boyutları

Boyutlar	Ölçekteki Madde Numaraları
1 İş Yerinde Aile Ortamı	1, 5, 9, 11, 15
2 Bireysel İlişkiler	2, 7, 10, 13
3 Çalışanların İş Dışındaki Yaşamlarına Dâhil Olma	4, 8, 14, 21
4 Sadakat Beklentisi	6, 16, 17
5 Konum Hiyerarşisi ve Otorite	3, 12, 18, 19, 20

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modeli, belirli bir kurama dayalı olarak gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasını sağlayan çok değişkenli istatistiksel bir yöntemdir. YEM'in analizinde oluşturulan modelin görünen ve görünmeyen tüm değişkenleri birlikte test edilerek elde edilen sonucun, eldeki verilerle ne derece uyumlu olduğu ortaya konulur. Modelin test edilmesiyle elde edilen sonuçlar sonrasında, uyum indeksleri model ile veri arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, oluşturulan hipotezler kabul edilmekte; uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler ret edilmektedir.

Verilerin istatistik analizlerde SPSS 24 ve AMOS 23 programları kullanılmıştır.

4.5.1. Geçerlilik Güvenilirlik ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizinin amacı araştırma modeli için; ölçek faktörlerinin, faktör altındaki değişkenlerin ve veri setinin uygunluğunun test edilmesi, uygun olmayan faktör ve değişkenlerin model analizinden önce analiz kapsamı dışında tutulmasıdır.

4.5.1.1. Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği

Toplumsal kültürel değerler ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde AMOS ile aynı algoritmayı kullanan “maximum likelihood” ve rotasyon olarak yine AMOS’a uygun olarak “Promax” yöntemi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett’s testi sonuçları da incelenmiştir. KMO testi veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını gösterir. KMO değerinin 0.5’in altında olması durumunda veri seti araştırmaya uygun değildir. Yalnız istatistiki genel kabul, değer 0.7’nin üstünde olmasıdır. Ölçeğin KMO testi sonucu ,812 bulunmuştur ve .70’den büyük olduğu için kabul edilebilir sonuçtur. Barlett’s testinin sonucu anlamlılık düzeyinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 8. T.K. Değerler Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1708,912
	df
	136
	Sig.
	,000

Ölçek doğrulayıcı faktör analizi dört faktör, 17 ifade olarak sonuçlanmış ve açıklanan varyans düzeyinin ise % 57 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik testi sonucu, Cronbach's Alpha değeri .777 bulunmuştur. Test sonucu .70 üstü olduğu için test sonucuna göre ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 9. Kültürel Değerler Açıklanan Varyansları

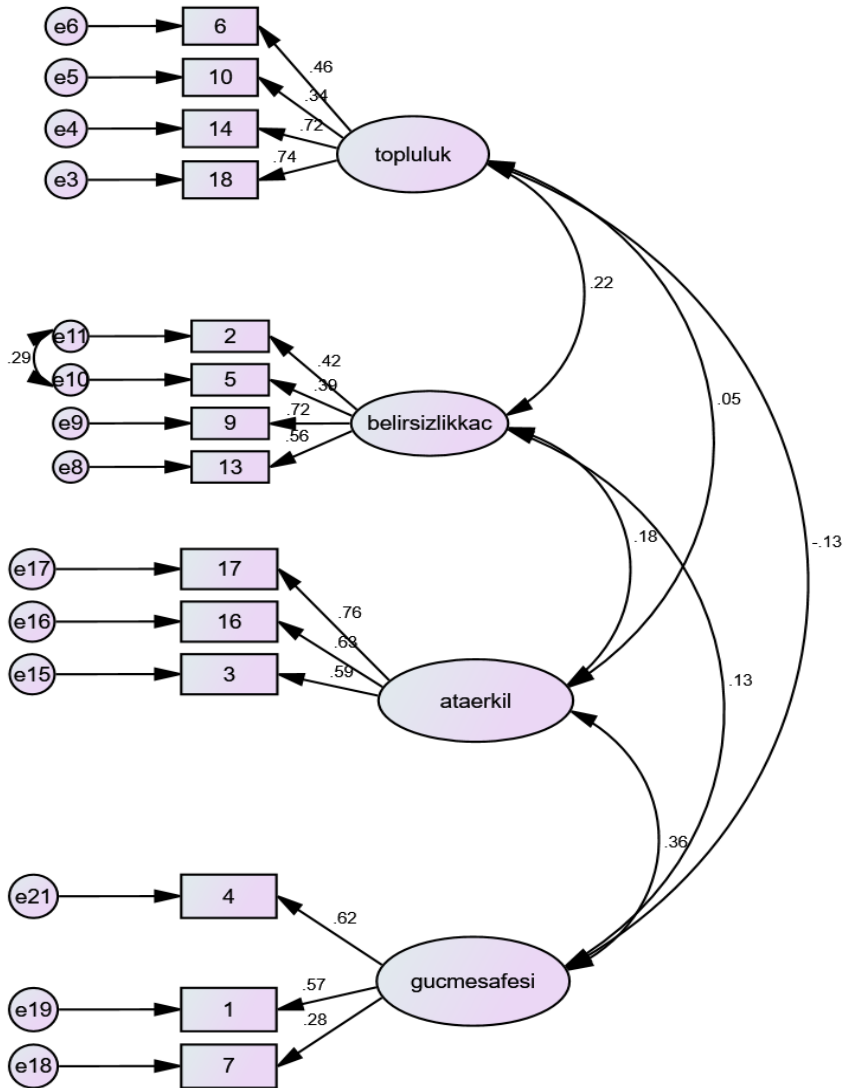
Faktörler	Karekök Yüklerinin Topamları		Karekök Yüklerinin Devreden Topamları		
	% Varyans	Kümülatif-Birikimli %	Toplam	% Varyans	Kümülatif-Birikimli %
1 Toplulukçuluk	19,491	19,491	2,524	19,491	19,491
2 Belirsizlikten Kaç	15,799	35,290	2,178	15,799	35,290
3 Ataerkil	13,176	48,467	2,147	13,176	48,467
4 Güç Mesafesi	9,032	57,499	1,566	9,032	57,499

Tablo 10. Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

Ölçek İfadeleri	Faktörler			
	1	2	3	4
@18 Grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	,759			
@21 Bireysel hedefler sekteye uğrasa da gruba sadakat devam etmelidir.	,750			
@14 Grubun iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir	,739			
@10 Bireyler zorluklarla mücadele edilirken dahi gruba bağlı kalmalıdır.	,588			
@6 Bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir.	,538			
@2 Görevimle ilgili tüm direktiflerin detaylı olarak verilmesi çok önemlidir. Böylece benden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirim.		,690		
@5 Tüm direktif ve süreçlerin tam olarak takip edilmesi önemlidir.		,684		
@9 Benden ne beklendiğini ifade ettiklerinden, kurallar ve talimatlar önemlidir.		,679		
@13 Faaliyetler için hazırlanan talimatlar oldukça önemlidir.		,644		
@12 Standardize edilmiş iş süreçleri her şeyi kolaylaştırır.		,478		
@17 Yüksek mevkilerde kadınların yerine erkeklerin olmasını tercih ederim.			,767	
@16 Zor sorunları çözmek çoğu zaman, erkeklere has olan aktif güç kullanımı içeren yöntemler gerektirir.			,754	
@3 Profesyonel bir kariyere sahip olmak, kadınlara nazaran erkekler için daha önemlidir.			,746	
@11 Erkekler problemleri çoğunlukla mantıksal analizlerle çözerler; kadınlar ise sezgileriyle.			,612	
@4 Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerin fikirlerini çok fazla sormamalıdır.				,744
@1 Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelere danışmadan kararların çoğunu almalıdırlar.				,678
@7 Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerle sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdır.				,544

Faktör analizi sonucundaki ifadelerle, AMOS programıyla yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analizi ile, faktörler ve ifadeler arasında varsa korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Faktörler arası korelasyon değerleri .80 altı olduğundan istatistiki olarak kabul edilebilir düzeydedir. Bununla birlikte modelin uygunluk indeksleri olarak CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine de bakılmıştır.

Şekil 1. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında yüksek korelasyona sahip ifadeler arasında korelasyon bağlantılarını sağlayarak ve tahminler (estimates), sayılar (scalar), kovaryon (covariances) değerlerinden yola çıkarak yüksek kovaryansa sahip ifadeleri silerek modelin uygunluk indeksleri norm değerlerine ulaşması sağlanmıştır.

Tablo 11. K. D. Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	< 5	1,975
GFI	,9	,965
AGFI	,9	,947
CFI	,9	,936
PCFI	,9	,772
PCLOSE	,9	,876
RMSEA	< ,05	,043

Ölçek uygunluk testlerinden sonra ölçek geçerliliği testleri yapılmıştır. Bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerinin .70'ten büyük olması, çıkan ortak varyans (Average Variance Extracted-AVE) .50'den büyük olması, paylaşılan maksimum varyans (Maximum Shared Variance-MSV) değerleri ile her faktörün korelasyon değerlerinin diagonal değerlerinden büyük olmaması, ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğunun göstergesidir. Elde edilen sonuçlar test edilen araştırma modelinin ilişkilerinin ve bu modelle kullanılan verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 12. Kültürel Değerler Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenilirlik Tablosu

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Ataerkillik	Toplulukç	Belirsizlikten Kaçınma	Güç mesafesi
Ataerkillik	0,933	0,738	0,165	0,937	0,859			
Toplulukçuluk	0,942	0,699	0,349	0,971	0,246	0,836		
Belir kaçınma	0,911	0,594	0,298	0,984	0,406	0,369	0,771	
Güç mesafesi	0,849	0,584	0,545	0,987	0,241	-0,591	0,428	0,764

4.5.1.2. Liderlik Tarzı Ölçeği

Liderlik tarzı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde AMOS ile aynı algoritmayı kullanan “maximum likelihood” ve rotasyon olarak ise AMOS’a uygun olarak “Promax” yöntemi kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett’s testi sonuçları da incelenmiştir. Ölçeğin KMO testi sonucu ,791 bulunmuştur ve .70’den büyük olduğu için istatistiki olarak kabul edilebilir bir sonuçtur. Barlett’s testinin sonucu, anlamlılık düzeyinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,791
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	864,824
Df	45
Sig.	,000

Tablo 14. Liderlik Tarzı Ölçeği Açıklanan Varyansları

Faktörler	Karekök Yüklerinin Toplamları		Karekök Yüklerinin Devreden Toplamları		
	% Varyans	Kümülatif-Birikimli %	Toplam	% Varyans	Kümülatif-Birikimli %
1Serbesiyetçi	26,013	26,013	1,996	19,965	19,965
2Otokratik	16,729	42,742	1,975	19,754	39,719
3 Demokratik	12,275	55,017	1,530	15,298	55,017

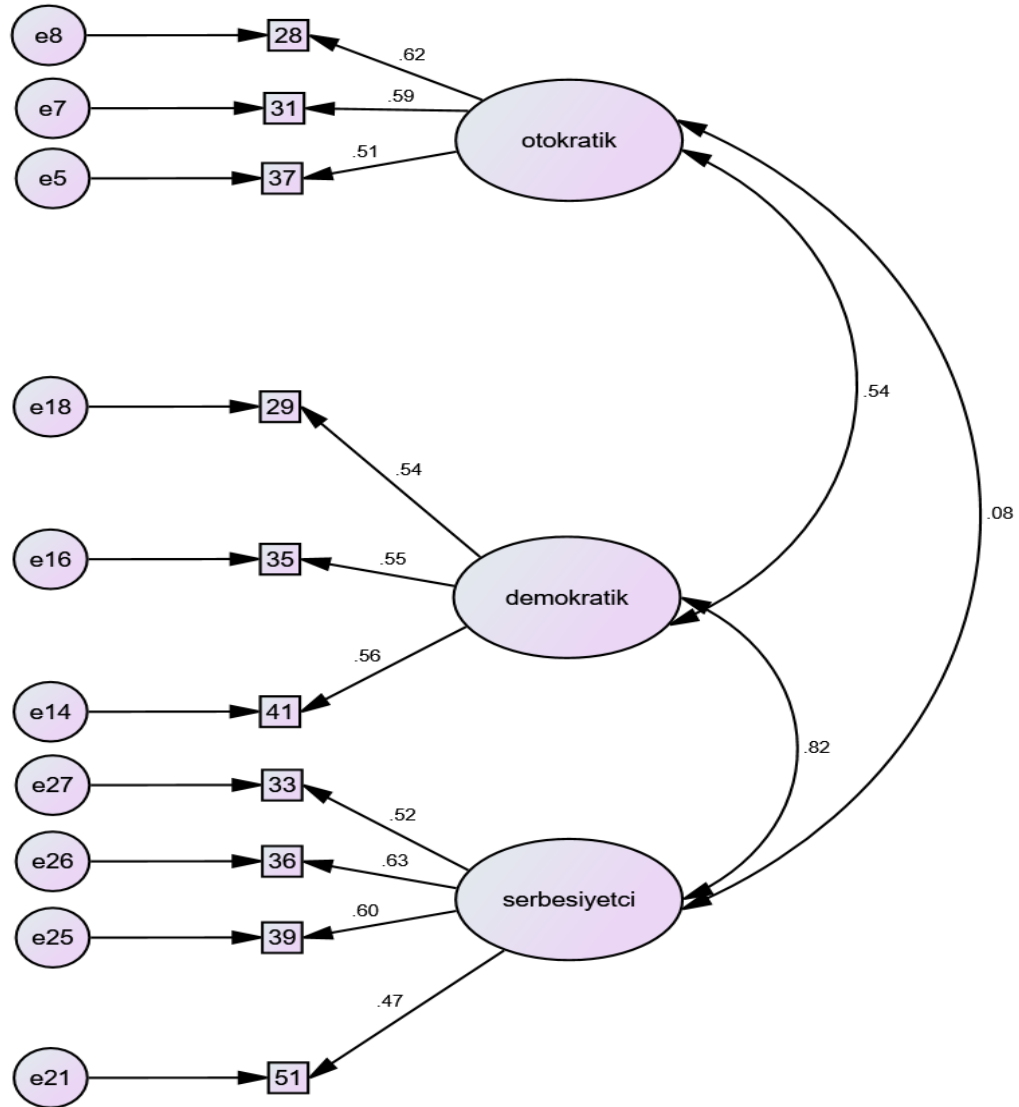
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek; üç faktör, 11 ifade olarak sonuçlanmış ve açıklanan varyans düzeyinin % 55 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik testi sonucu; Cronbach's Alpha değeri .799 bulunmuştur. Test sonucu .70 üstü olduğu için test sonucuna göre ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 15. Liderlik Tarzı Faktör Yükleri Tablosu

Ölçek İfadeleri	Faktörler				
	1	2	3		
@33 Çalışanlarım ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.	,796			Güvenilirlik	
@36 Çalışanlarım, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin veririm.	,694				
@39 Çalışanlarım kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.	,653				
@51 Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.	,508				
@28 Çalışanlarım ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım.		,711			
@31 Birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım.		,703			
@37 Sorun olduğunda, çalışanlarım prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim.		,662			
@40 Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarımı yakından izlerim.		,579		Cronbach's Alpha	
@29 Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım.			,846		
@35 Çalışanlarımın, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.			,843 ,715		
@41 Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.				,799	11

Faktör analizi sonucu ifadelerle, AMOS programıyla yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrulayıcı faktör analiziyle; faktörler ve ifadeler arası varsa korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Faktörler arası korelasyon değerleri .80 altı olduğundan istatistiki olarak kabul edilebilir düzeydedir. Bununla birlikte modelin uygunluğu değerleri olarak CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine de bakılmıştır.

Şekil 2. Liderlik Tarzı Doğrulayıcı Faktör Analizi



Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında yüksek korelasyona sahip ifadeler arasında; korelasyon bağlantılarını sağlayarak ve tahminler (estimates), sayılar (scalar), kovaryon (covariances) değerlerinden yola çıkarak yüksek kovaryansa sahip ifadeleri silerek modelin uygunluk indeksleri norm değerlerine ulaşması sağlanmıştır.

Tablo 16. Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	< 5	1,835
GFI	,9	,979
AGFI	,9	,964
CFI	,9	,965
PCFI	,9	,786
PCLOSE	,9	,859
RMSEA	< ,05	,039

Ölçek uygunluk testlerinden sonra ölçek geçerliliği testleri yapılmıştır. Bileşik güvenirlik (Composite Reliability-CR) değerinin .70'ten büyük olması, çıkan ortak varyansın (Average Variance Extracted-AVE) .50'den büyük olması, paylaşılan maksimum varyans (Maximum Shared Variance-MSV) değerleri ile her faktörün korelasyon değerlerinin diagonal değerlerinden büyük olmaması, ölçeğin geçerliliğinin ve güvenirliğinin olduğunun göstergesidir. Elde edilen sonuçlar test edilen araştırma modelinin ilişkilerinin ve bu modelle kullanılan verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 17. Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenirlik Tablosu

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Demokratik	Otokratik	Serbesiyetçi
Demokratik	0,938	0,683	0,298	0,980	0,827		
Otokratik	0,903	0,652	0,545	0,986	0,236	0,807	
Serbesiyetçi	0,879	0,584	0,545	0,984	0,241	0,591	0,764

4.5.1.3. Paternalist/Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği

Liderlik tarzı ölçeği, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde yine AMOS ile aynı algoritmayı kullanan “maximum likelihood” ve rotasyon olarak AMOS’a uygun olarak “Promax” yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett’s testi sonuçları da incelenmiştir. Ölçeğin KMO testi sonucu ,931 bulunmuştur ve .70’den büyük olduğu için istatistiki olarak kabul edilebilir sonuçtur. Barlett’s testinin sonucu, anlamlılık düzeyinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 18. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.931
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3194.244
	Df	105
	Sig.	.000

Tablo 19. Babacan Liderlik Tarzı Faktör Yükleri Tablosu

Faktörler	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1 Aile Ortamı	6.081	40.537	40.537	5.046	33.642	33.642
2 Hiyerarşi-Otorite	1.298	8.651	49.188	1.960	13.068	46.710
3 Sadakat	1.178	7.856	57.044	1.550	10.334	57.044

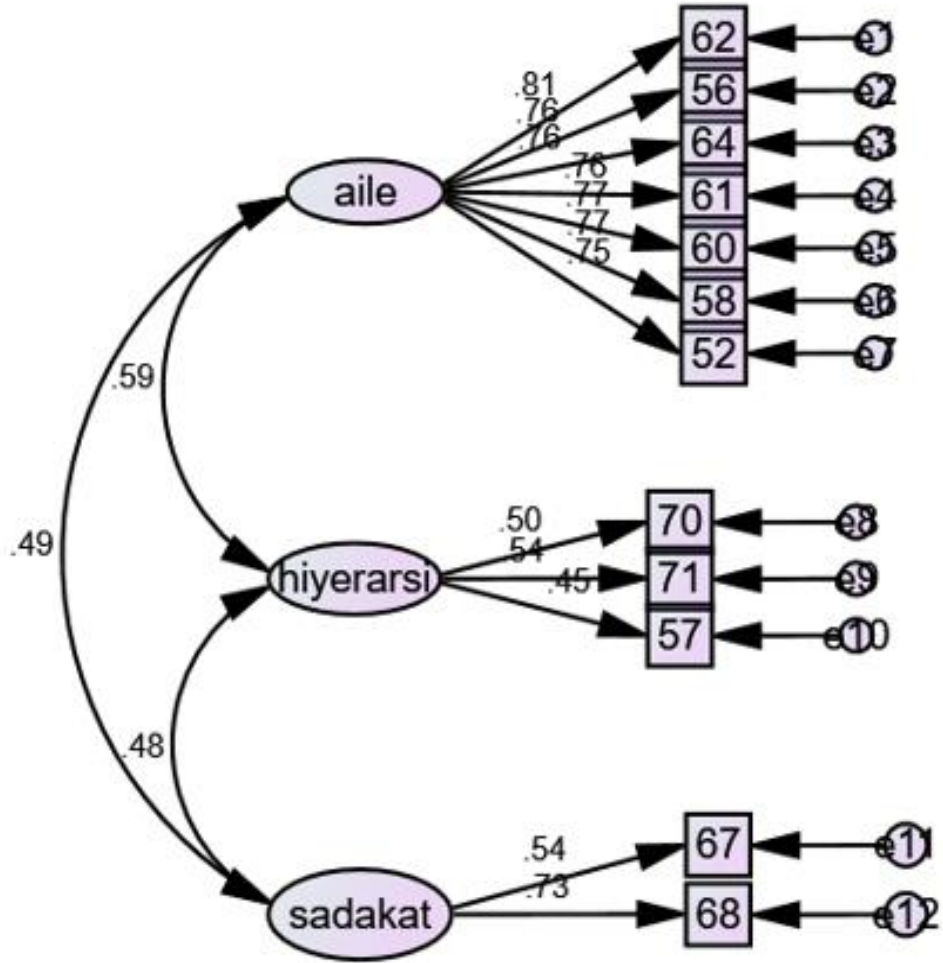
Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek; üç faktör, 12 ifade olarak sonuçlanmış ve açıklanan varyans düzeyinin % 57 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik testi sonucu, Cronbach’s Alpha değeri .865 bulunmuştur. Test sonucu .70 üstü olduğu için test sonucuna göre ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

Tablo 20. Babacan Liderlik Tarzı Faktör Yükleri Tablosu

Ölçek İfadeleri	Faktörler				
	1	2	3		
@62 İşyerinde bir aile ortamı yaratır.	.809				
@61 Çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini yakından gözlemler.	.786				
@56 Çalışanlarından, sanki kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder.	.778				
@58 Her çalışanla birebir ilişki geliştirmeye önem verir.	.764				
@64 Her çalışanını şahsen tanımaya önem verir. (örn. kişisel sorunlarını, aile yaşamını vb.)	.763				
@60 Çalışanlara bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur.	.749				
52 Çalışanlarına karşı aileden biri gibi davranır.	.731				
@70 İşle ilgili konularda çalışanların fikrini sorar ama son kararı kendi verir.		.727			
@71 İşle ilgili her hareketi kontrol etmek ya da konuyla ilgili bilgilenmek ister.		.700			
@57 Gösterdiği ilgi ve destek karşılığında sadakat ve itaat bekler.		.527			
@53 Çalışanlarıyla ilişkilerinde neşe, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkiler verir.		.428		Güvenilirlik	
@67 Çalışanlarla ilgili bir karar verirken performansın en önemli şey olduğunu düşünmez (terfi, izin).			.774	Cronbach's Alpha	Unsur
@68 Çalışanları değerlendirirken sadakate performanstan daha fazla önem verir.			.760	.865	12

Faktör analizi sonucu ifadelerle, AMOS programıyla yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu faktör analiziyle, faktörler ve ifadeler arası varsa korelasyon değerleri tespit edilmiştir. Faktörler arası korelasyon değerleri .80 altı istatistiki olarak kabul edilebilir düzeydedir. Bununla birlikte modelin uygunluğu değerleri olarak CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine de bakılmıştır.

Şekil 3. Babacan Liderlik Tarzı Doğrulayıcı Faktör Analizi



Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında yüksek korelasyona sahip ifadeler arasında, korelasyon bağlantılarını sağlayarak ve tahminler (estimates), sayılar (scalars), kovaryon (covariances) değerlerinden yola çıkarak yüksek kovaryansa sahip ifadeleri silerek, modelin uygunluk indeksleri norm değerlerine ulaşması sağlanmıştır.

Tablo 21. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Uygunluk İndeksleri

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	1.978
GFI	,9	,969
AGFI	,9	,953
CFI	,9	,980
PCFI	,9	,857
PCLOSE	,9	,833
RMSEA	< ,05	,043

Tablo 22. Babacan Liderlik Tarzı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Geçerlilik Güvenilirlik Tablosu

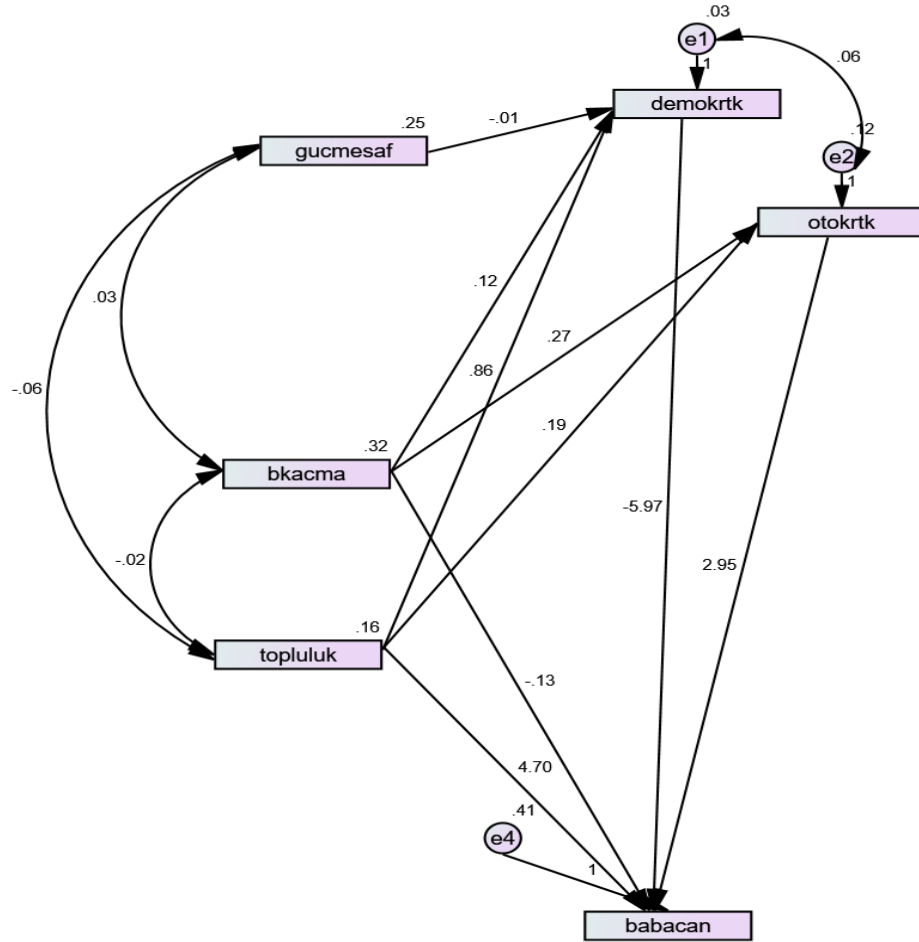
	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Sadakat	Hiyerarşi	Aile Ortamı
Sadakat	0,942	0,738	0,198	0,922	0,859		
Hiyerarşi	0,938	0,683	0,254	0,956	0,236	0,827	
Aile Ortamı	0,839	0,555	0,545	0,984	0,241	0,591	0,744

Ölçek uygunluk testlerinden sonra, ölçek geçerliliği testleri yapılmıştır. Bileşik güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerinin .70'ten büyük olması, çıkan ortak varyans (Average Variance Extracted-AVE) .50'den büyük olması, paylaşılan maksimum varyans (Maximum Shared Variance-MSV) değerleri ile her faktörün korelasyon değerlerinin diagonal değerlerinden büyük olmaması, ölçeğin geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğunun göstergesidir. Elde edilen sonuçlar test edilen araştırma modelinin ilişkilerinin ve bu modelle kullanılan verilerin uygunluğunu göstermektedir.

4.5.2. Araştırma Hipotezlerinin Testi (Araştırma Modeli Path/Yol Analizi)

YEM Modelinde Yol Analizi, iki veya daha çok değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan ve doğrudan olmayan ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Analizin amacı, Yapısal Eşitlik Modelinde gizli değişken kısmını test etmektir. Yol Analizini çoklu regresyondan farklı kılan özelliklerden biri çoklu regresyonda sadece bir bağımlı değişken değerlendirilebilirken yapısal eşitlik modelinde birden fazla bağımlı değişken aynı anda test edilip, tanımlanabilmektedir.

Şekil 4. Araştırma Modeli 1. Path/Yol Analizi



Faktör analizlerinin anlamlı sonuçları sonucu elde edilen faktörler ve ifadelerle modelin analizi aşamasına geçilmiştir. İlk yol analizinde Babacan Liderlik Tarzı, faktörler ayrıştırılmadan analize tek bir faktör olarak dâhil edilmiştir. Bağımsız, bağımlı ve ara değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı hedefleyen bu analiz aşamasında modelin uygunluğu değerleri olan CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine ve regresyon yüklerine bakılmıştır. Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında istatistiki anlamlı bir ilişki bulunmayan, düşük regresyon değeri olan faktörler arası ilişki yolları modelden silinmiş, analizden çıkarılmış ve modelin uygunluk analiz değerlerinin olması gereken norm değerlere ulaşması sağlanmıştır.

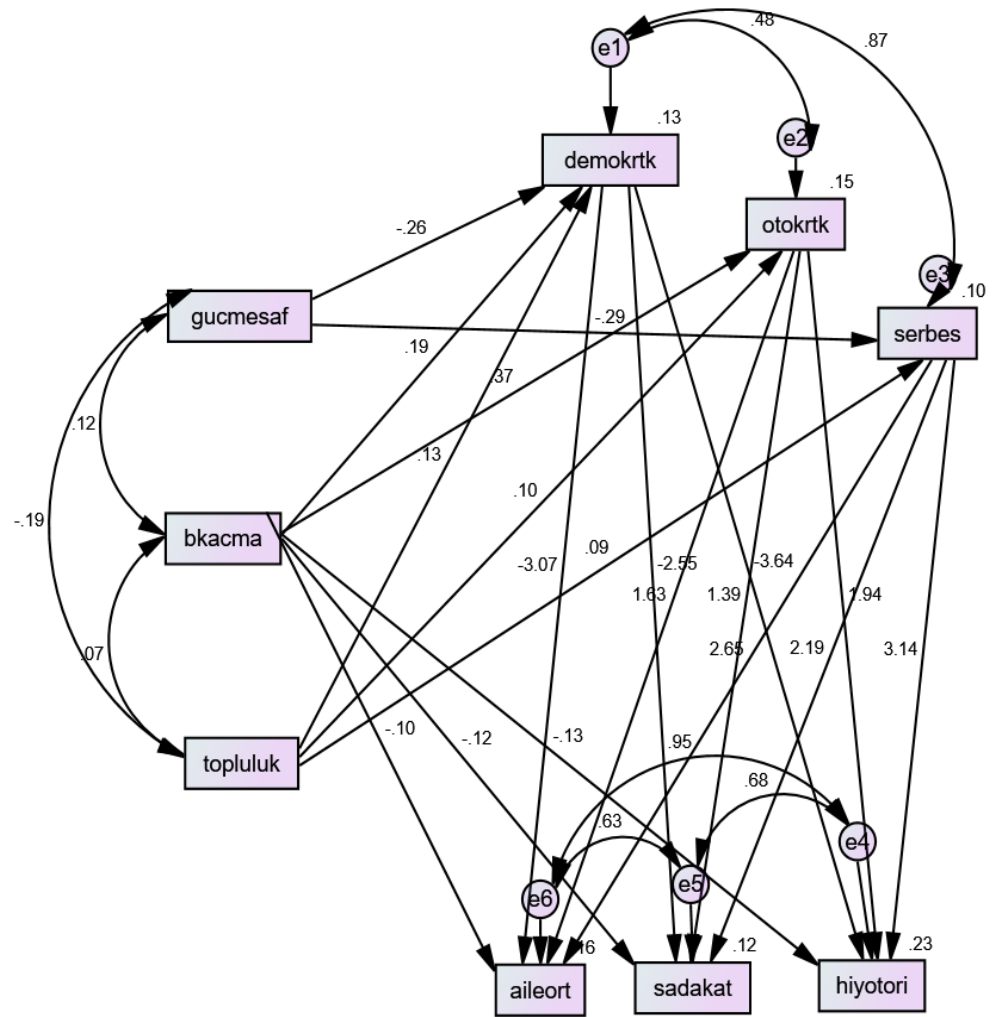
Tablo 23. Araştırma Modeli Uygunluk İndeksleri Tablosu

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	.232
GFI	,9	,989
AGFI	,9	,997
CFI	,9	,999
PCFI	,9	,933
PCLOSE	,9	,937
RMSEA	<,05	,019

Tablo 24. Araştırma Modeli Yol Analizi Regresyon Analizi Tablosu

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demokratik <--- Güç mesafesi	-.011	.004	-2.788	.005	
Demokratik <--- B. Kaçma	.125	.013	9.916	***	
Otokratik <--- B. Kaçma	.265	.027	9.978	***	
Demokratik <--- Toplulukçuluk	.864	.018	47.535	***	
Otokratik <--- Toplulukçuluk	.190	.038	4.956	***	
Babacan <--- B. Kaçma	-.126	.053	-2.381	.017	
Babacan <--- Toplulukçuluk	4.697	.494	9.501	***	
Babacan <--- Demokratik	-5.973	.626	-9.542	***	
Babacan <--- Otokratik	2.954	.296	9.970	***	

Şekil 5. Araştırma Modeli 2. Path/Yol Analizi



İkinci yol analizinde tüm boyutlar arasındaki ilişkiler ve etkileşimlerin analizi amaçlanmıştır. Bu nedenle, faktör analizlerinin anlamlı sonuçlarıyla elde edilen tüm faktörler ve ifadelerle modelin analizi aşamasına geçilmiştir. Bağımsız, bağımlı ve ara değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamayı hedefleyen bu analiz aşamasında modelin uygunluğu değerleri olan CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, PCFI, PCLOSE, RMSEA değerlerine ve regresyon yüklerine bakılmıştır.

Düzenleme endekslerinden (modification indices) yola çıkarak aynı faktöre ait olan, model uygunluk değerlerini bozan ve aralarında istatistiki anlamlı bir ilişki bulunmayan, düşük regresyon değeri olan faktörler arası ilişki yolları modelden silinmiş, analizden çıkarılmış ve modelin uygunluk analiz değerlerinin olması gereken norm değerlere ulaşması sağlanmıştır.

Model uygunluğu yakalandıktan sonra model kapsamında 0.5 anlamlılık düzeyinde faktörler arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu görülmüştür.

Tablo 25. Araştırma Modeli Yol Analizi Uygunluk İndeksleri Tablosu

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	2,757
GFI	,9	,990
AGFI	,9	,950
CFI	,9	,996
PCFI	,9	,849
PCLOSE	,9	,894
RMSEA	<,05	,057

Tablo 26. Araştırma Modeli Yol Analizi Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.187	.026	-7.224	***	
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.227	.033	-6.889	***	
Demokratik	<---	B. Kaçınma	.118	.013	9.258	***	
Otokratik	<---	B. Kaçınma	.251	.027	9.304	***	
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.114	.036	3.194	.001	
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.090	.037	2.422	.015	
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.090	.040	2.244	.025	
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-5.830	.493	-11.818	***	
Sadakat	<---	Demokratik	-3.575	.462	-7.743	***	
Aile ortamı	<---	Demokratik	-5.973	.626	-9.542	***	
Aile ortamı	<---	Otokratik	2.954	.296	9.978	***	
Sadakat	<---	Otokratik	1.819	.218	8.330	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	2.895	.233	12.409	***	
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	4.697	.494	9.505	***	
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.800	.364	7.682	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	4.570	.389	11.737	***	
Aile ortamı	<---	B. Kaçınma	-.126	.052	-2.406	.016	
Sadakat	<---	B. Kaçınma	-.109	.039	-2.824	.005	
Hiyerarşi otorite	<---	B. Kaçınma	-.134	.041	-3.239	.001	

Tablo 27. Araştırma Modeli Yol Analizi
Standardize Edilmiş Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.260
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.287
Demokratik	<---	B. Kaçınma	.187
Otokratik	<---	B. Kaçınma	.370
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.131
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.096
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.093
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-3.641
Sadakat	<---	Demokratik	-2.546
Aile ortamı	<---	Demokratik	-3.068
Aile ortamı	<---	Otokratik	1.632
Sadakat	<---	Otokratik	1.393
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	1.945
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	2.653
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.193
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	3.140
Aile ortamı	<---	B. Kaçınma	-.103
Sadakat	<---	B. Kaçınma	-.123
Hiyerarşi otorite	<---	B. Kaçınma	-.133

Yol Analizi Regresyon Tablosunda, S.E. değeri standardize edilmiş regresyon (beta) katsayılarıdır. P değeri ise anlamlılık düzeyini göstermektedir. C.R . (critical ratio) kritik oran değeri ise Z tablosunda % 5 (0.05 güven aralığındaki) değeri 1,96'dan büyük ise ve P değeri 0.05 den küçük ise sıfır hipotezi reddedilir. Değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu H 1 hipotezi kabul edilir.

H1:Yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu bulgular sonucunda H 0 hipotezi kabul edilmiştir.

H2:Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .01 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri -.13 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H3:Yöneticilerin *Toplulukçuluk* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yöneticilerin *Toplulukçuluk* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri 4.70 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H4: Yöneticilerin *Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplumsal Kültürel Değerleri* ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .005

bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri -5.97 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H4b: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri .12 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H4c: Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu Toplumsal Kültürel Değeri* ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri .86 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

H4d: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* Toplumsal Kültürel Değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu bulgular sonucunda H0 hipotezi kabul edilmiştir.

H4e: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri .27 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Otokratik Liderlik Tarzıyla Babacan Liderlik Tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri 2.95 bulunmuştur.

H4f: Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri .19 bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modeli yol analizinde bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında doğrudan ilişki bulunmamakla birlikte ara değişken olan yöneticilerin liderlik tarzları üzerinden dolaylı bir ilişki bulunmuştur.

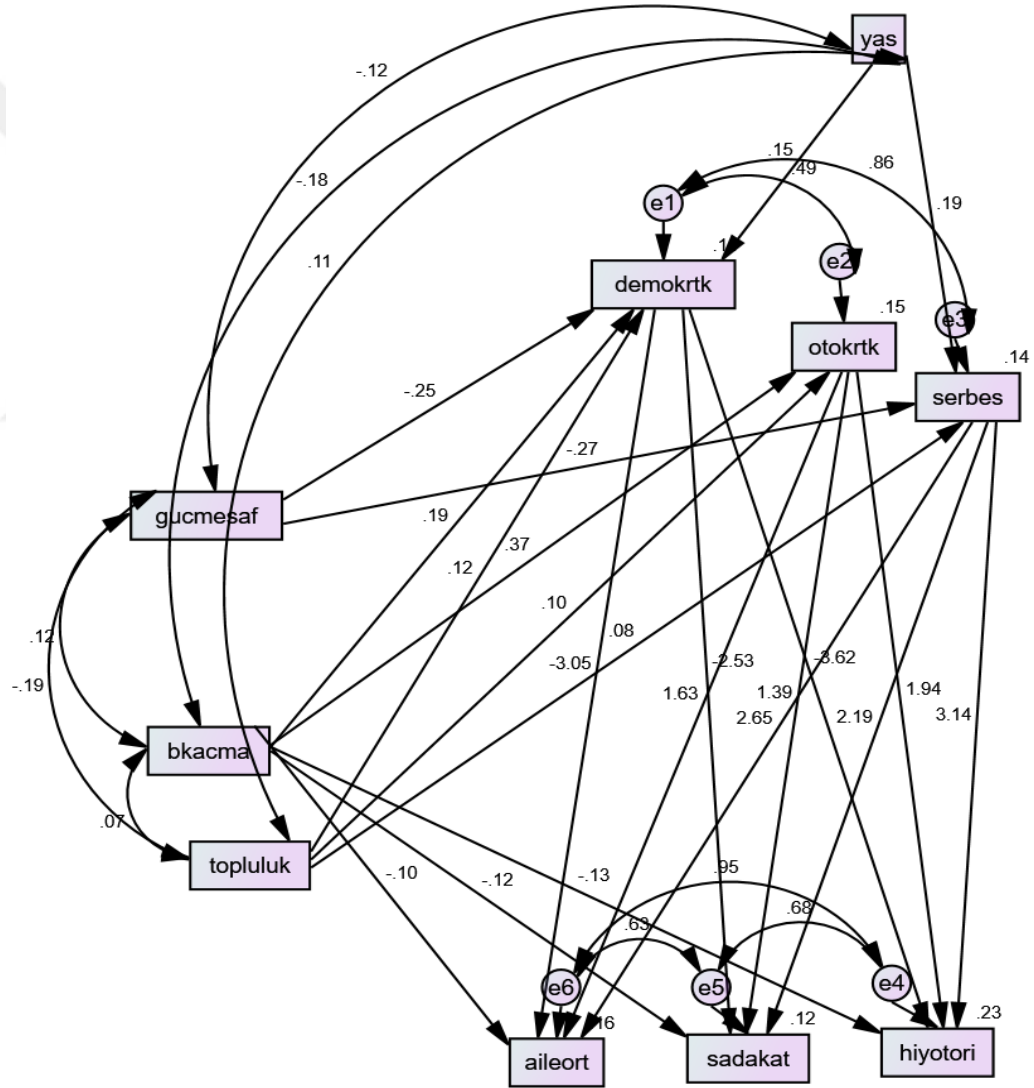
Otokratik liderlik belirsizlikten kaçınma ile hiyerarşi ve otorite arasındaki negatif ilişkiyi pozitive çeviriyor ve güçlendiriyor. Otokratik liderlik güçlendikçe belirsizlikten kaçınma azalıyor. Hiyerarşi ve otorite güçleniyor. Aynı durum Babacan Liderliğin sadakat ve aile ortamı boyutları içinde geçerlidir. Otokratik liderlik güçlendikçe belirsizlikten kaçınma azalırken Babacan Liderliğin aile ortamı ve sadakat boyutları güçlenmektedir.

**Tablo 28. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki
Toplam Etkileri**

					Doğrudan	Dolaylı	Toplam	P
Güç mesaf	→	Demokratik	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	1.024	1.024	****
Güç mesaf	→	Demokratik	→	Sadakat	0	.628	.628	****
Güç mesaf	→	Demokratik	→	Aile Ortamı	0	1.049	1.049	****
Güç mesaf	→	Serbesiyetçi	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	-0.966	-0.966	****
Güç mesaf	→	Serbesiyetçi	→	Sadakat	0	-0.592	-0.592	****
Güç mesaf	→	Serbesiyetçi	→	Aile Ortamı	0	-0.933	-0.933	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Demokratik	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	-0.682	-0.682	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Demokratik	→	Sadakat	0	-0.418	-0.418	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Demokratik	→	Aile Ortamı	0	-0.699	-0.699	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Otokratik	→	Hiyerarşi ve Otorite	-.134	0.728	0.594	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Otokratik	→	Sadakat	-.109	0.457	0.348	****
Belirsizlikten Kaçınma	→	Otokratik	→	Aile Ortamı	-.126	0.743	0.617	****
Toplulukçu	→	Demokratik	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	-0.596	-0.596	****
Toplulukçu	→	Demokratik	→	Sadakat	0	-0.366	-0.366	****
Toplulukçu	→	Demokratik	→	Aile Ortamı	0	-0.611	-0.611	****
Toplulukçu	→	Otokratik	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	0.262	0.262	****
Toplulukçu	→	Otokratik	→	Sadakat	0	0.165	0.165	****
Toplulukçu	→	Otokratik	→	Aile Ortamı	0	0.267	0.267	****
Toplulukçu	→	Serbesiyetçi	→	Hiyerarşi ve Otorite	0	0.335	0.335	****
Toplulukçu	→	Serbesiyetçi	→	Sadakat	0	0.205	0.205	****
Toplulukçu	→	Serbesiyetçi	→	Aile Ortamı	0	0.344	0.344	****

4.5.3. Demografik Bulgular

Şekil 6. Kontrol Grubu Olarak Yaş Faktörünün Araştırma Modeli Üzerinden Analizi



Tablo 29. Yaş Faktörünün Araştırma Modeli Üzerinden Analizinin Uygunluk İndeksleri

Gösterge	Norm değer	Analiz Değeri
CMIN/DF	<5	2,375
GFI	,9	,989
AGFI	,9	,953
CFI	,9	,996
PCFI	,9	,774
PCLOSE	,9	,747
RMSEA	<,05	,051

Tablo 30. Yaş Faktörü Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.176	.026	-6.859	***	
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.211	.032	-6.509	***	
Demokratik	<---	B. kaçınma	.117	.013	9.168	***	
Otokratik	<---	B. kaçınma	.251	.027	9.304	***	
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.102	.035	2.894	.004	
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.090	.037	2.422	.015	
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.073	.039	1.863	.062	
Demokratik	<---	Yaş	.006	.001	4.352	***	
Serbesiyetçi	<---	Yaş	.009	.002	4.721	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-5.830	.493	-11.819	***	
Sadakat	<---	Demokratik	-3.575	.462	-7.744	***	
Aile ortamı	<---	Demokratik	-5.973	.626	-9.543	***	
Aile ortamı	<---	Otokratik	2.954	.296	9.991	***	
Sadakat	<---	Otokratik	1.819	.218	8.342	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	2.895	.233	12.426	***	
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	4.697	.494	9.504	***	
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.800	.364	7.681	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	4.570	.389	11.737	***	
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.126	.053	-2.402	.016	
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.109	.039	-2.820	.005	
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.134	.041	-3.234	.001	

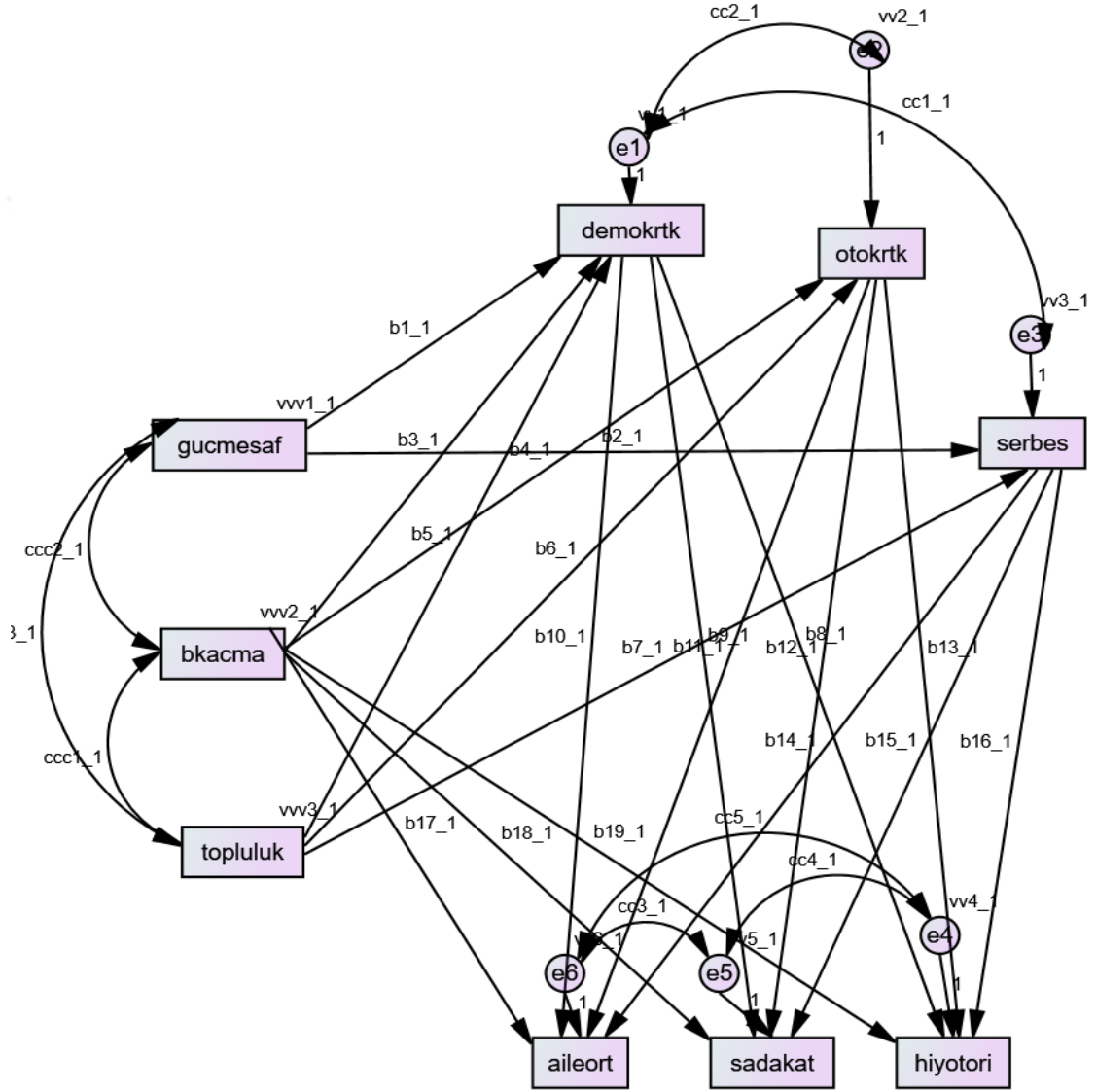
Tablo 31. Yaş Faktörü Standart Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.245
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.267
Demokratik	<---	B. kaçınma	.186
Otokratik	<---	B. kaçınma	.370
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.118
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.096
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.076
Demokratik	<---	Yaş	.154
Serbesiyetçi	<---	Yaş	.191
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-3.619
Sadakat	<---	Demokratik	-2.531
Aile ortamı	<---	Demokratik	-3.050
Aile ortamı	<---	Otokratik	1.631
Sadakat	<---	Otokratik	1.393
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	1.944
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	2.653
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.193
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	3.138
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.103
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.123
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.132

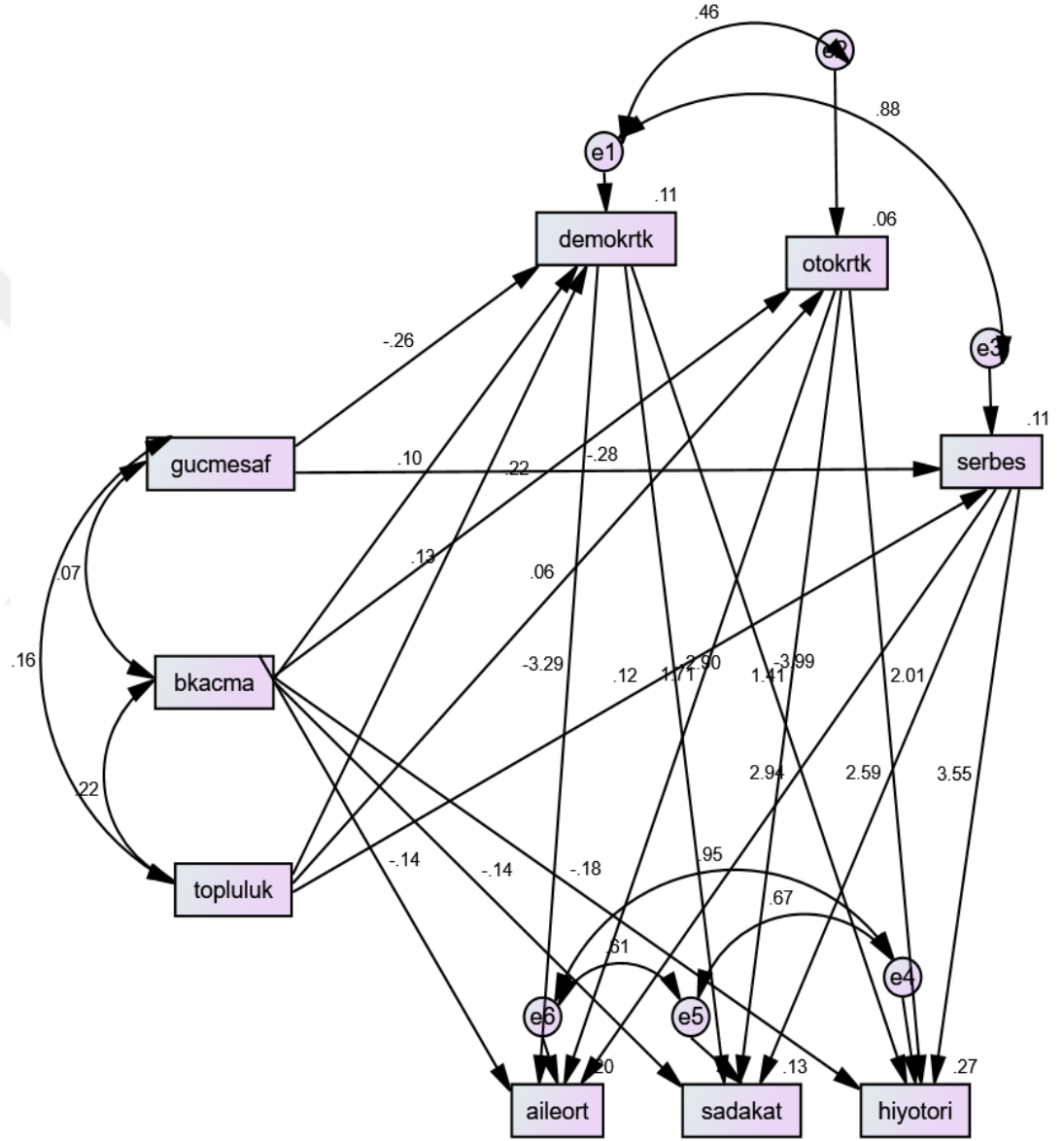
Yaşla demokratik .15, ve serbesiyetçi .19 tarz arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin yaşı yükseldikçe demokratik ve serbesiyetçi tarzın arttığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaşla güç mesafesi -.12 ve belirsizlikten kaçınma -.18 arasında negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaş faktörü yükseldikçe yöneticinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınması azalmaktadır.

Yaş ile toplulukçuluk arasında pozitif bir korelasyon .11 tespit edilmiştir. Yaş yükseldikçe toplulukçuluk artmaktadır. Yaş düştükçe belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi artmakta, toplulukçuluk azalmaktadır.

Şekil 7. Araştırma Modeli Üzerinden Cinsiyete Göre Kadın ve Erkek Grubunun Karşılaştırılması



Şekil 8. Araştırma Modeli Üzerinden Kadın Grubunun Karşılaştırılması



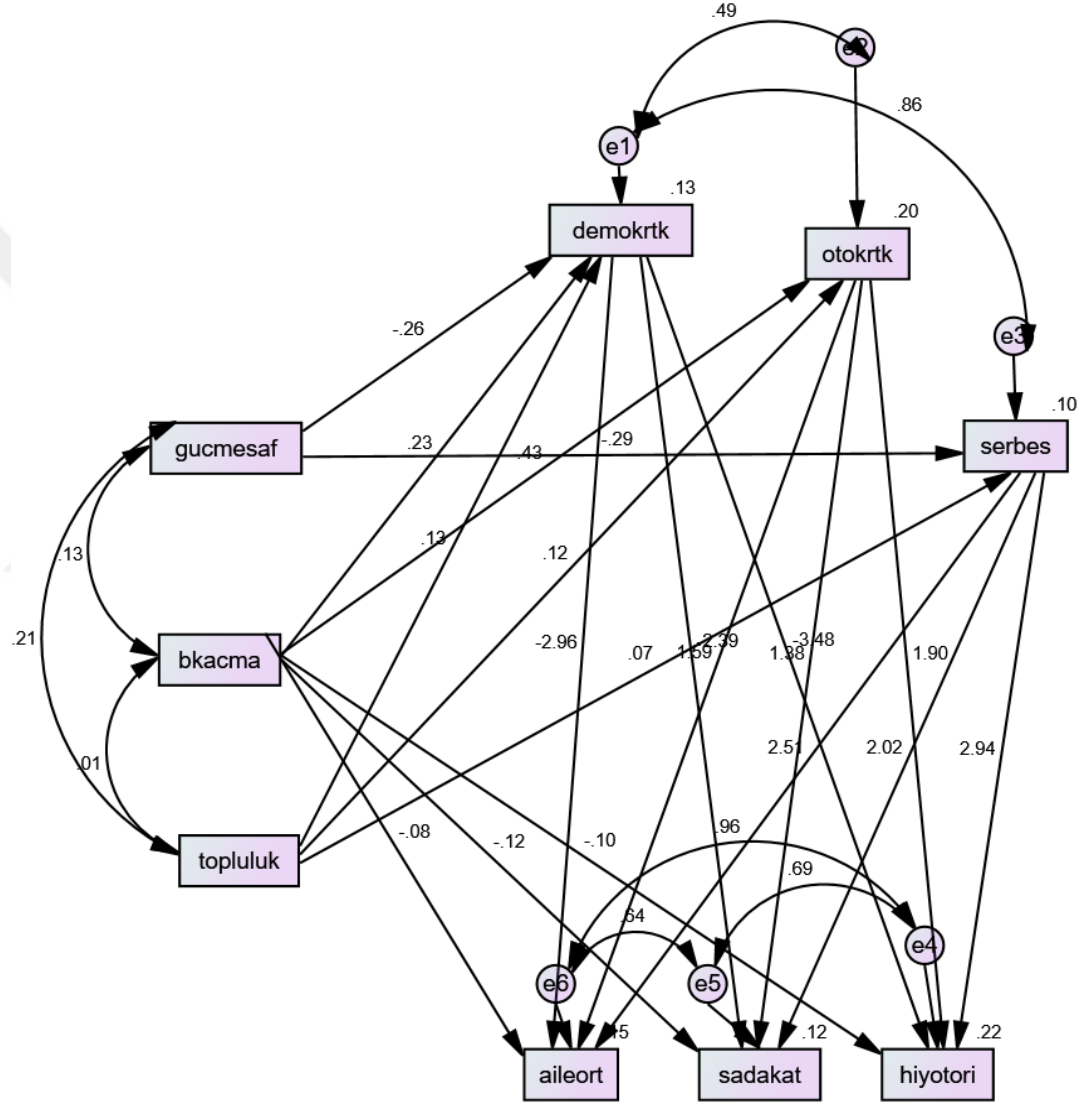
Tablo 32. Cinsiyet Faktörü Kadın Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.198	.049	-4.015	***	
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.240	.063	-3.785	***	
Demokratik	<---	B. kaçınma	.069	.025	2.764	.006	
Otokratik	<---	B. kaçınma	.151	.053	2.860	.004	
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.126	.072	1.756	.079	
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.057	.073	.778	.436	
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.133	.082	1.625	.104	
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-6.045	.881	-6.859	***	
Sadakat	<---	Demokratik	-3.910	.854	-4.578	***	
Aile ortamı	<---	Demokratik	-5.998	1.110	-5.401	***	
Aile ortamı	<---	Otokratik	3.158	.527	5.995	***	
Sadakat	<---	Otokratik	1.931	.405	4.766	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	3.096	.418	7.404	***	
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	4.719	.868	5.437	***	
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	3.078	.667	4.611	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	4.745	.689	6.889	***	
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.177	.091	-1.953	.051	
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.128	.070	-1.826	.068	
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.194	.072	-2.694	.007	

Tablo 33. Cinsiyet Faktörü Kadın Standart Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.264
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.282
Demokratik	<---	B. kaçınma	.100
Otokratik	<---	B. kaçınma	.221
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.131
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.060
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.121
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-3.988
Sadakat	<---	Demokratik	-2.897
Aile ortamı	<---	Demokratik	-3.291
Aile ortamı	<---	Otokratik	1.705
Sadakat	<---	Otokratik	1.408
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	2.010
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	2.940
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.590
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	3.554
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.140
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.136
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.184

Şekil 9. Araştırma Modeli Üzerinden Cinsiyet Faktörü Erkek Grubunun Karşılaştırılması



Tablo 34. Cinsiyet Faktörü Erkek Regresyon Analizi Tablosu

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.183	.030	-6.058	***	
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.222	.038	-5.828	***	
Demokratik	<---	B. kaçınma	.138	.015	9.372	***	
Otokratik	<---	B. kaçınma	.292	.031	9.331	***	
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.105	.041	2.557	.011	
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.108	.043	2.481	.013	
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.063	.045	1.398	.162	
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-5.746	.595	-9.656	***	
Sadakat	<---	Demokratik	-3.436	.550	-6.251	***	
Aile ortamı	<---	Demokratik	-5.984	.757	-7.904	***	
Aile ortamı	<---	Otokratik	2.865	.358	8.013	***	
Sadakat	<---	Otokratik	1.774	.260	6.833	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	2.800	.281	9.959	***	
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	4.689	.601	7.800	***	
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.687	.437	6.154	***	
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	4.489	.473	9.498	***	
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.092	.065	-1.420	.156	
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.104	.047	-2.223	.026	
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.102	.051	-2.004	.045	

Tablo 35. Cinsiyet Faktörü Erkek Standart Regresyon Analizi Tablosu

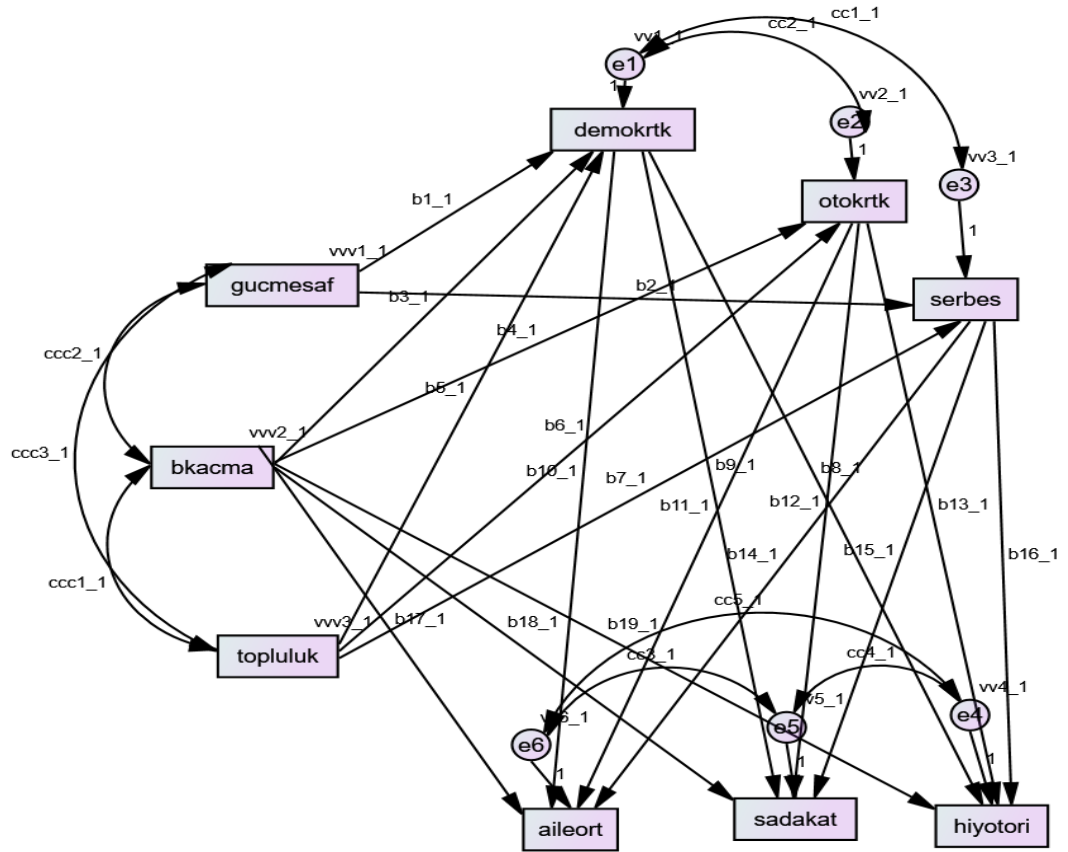
			Estimate
Demokratik	<---	Güç mesafesi	-.261
Serbesiyetçi	<---	Güç mesafesi	-.293
Demokratik	<---	B. kaçınma	.230
Otokratik	<---	B. kaçınma	.433
Demokratik	<---	Toplulukçuluk	.125
Otokratik	<---	Toplulukçuluk	.115
Serbesiyetçi	<---	Toplulukçuluk	.070
Hiyerarşi otorite	<---	Demokratik	-3.480
Sadakat	<---	Demokratik	-2.387
Aile ortamı	<---	Demokratik	-2.961
Aile ortamı	<---	Otokratik	1.591
Sadakat	<---	Otokratik	1.383
Hiyerarşi otorite	<---	Otokratik	1.902
Aile ortamı	<---	Serbesiyetçi	2.510
Sadakat	<---	Serbesiyetçi	2.019
Hiyerarşi otorite	<---	Serbesiyetçi	2.940
Aile ortamı	<---	B. kaçınma	-.075
Sadakat	<---	B. kaçınma	-.120
Hiyerarşi otorite	<---	B. kaçınma	-.102

Araştırma modeli üzerinde kadın ve erkekler arasında istatistiki anlamda bir fark bulunmamakla birlikte, model kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkiler düzeyinde farklılık bulunmaktadır. B3_1=B3_2 Belirsizlikten kaçınma ile demokratik liderlik arasında kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. DF: 1, CMIN: 5.568, P values: 0.018'dir. B4_1=B4_2 Belirsizlikten kaçınma ve Otokratik liderlik arasında kadınlar ile erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. DF: 1, CMIN: 5.206, P values: 0.023'tür.

Erkek yöneticilerin belirsizlikten kaçınmak .43 için otoriterlikleri kadınlara .22 göre daha fazla artmaktadır. Yine aynı şekilde erkek yöneticilerin belirsizlikten kaçınmak için demokratik liderlikleri .23 Otokratik liderlik kadar olmasa da yükselmektedir. Kadınlarda ise erkeklerde olduğu kadar güçlü olmasa da belirsizlikten kaçınma ile demokratik tarz .10 arasında ilişki tespit edilmiştir.

Şekil 10. Araştırma Modeli Üzerinden Eğitim Düzeyine

(Lise, Lisans, Lisansüstü) Göre Grupların Karşılaştırılması



Araştırma modeli üzerinde eğitim düzeyi açısından gruplar arasında istatistiki anlamda bir fark bulunmamakla birlikte, model kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkiler düzeyinde farklılık bulunmaktadır. $B2_1=B2_2=B2_3$ Güç mesafesi ile Serbesiyetçi Liderlik arasında lise, lisans ve yüksek lisans mezunları arasında fark bulunmaktadır. DF: 2, CMIN: 4.738, P values: 0.048'dir.

Lisans -.32 ve Yüksek Lisans -.22 gruplarında güç mesafesiyle Serbesiyetçi Liderlik arasında negatif bir ilişki vardır. Güç mesafesi arttıkça Serbesiyetçi Liderlik azalmaktadır. Bununla birlikte lise .28 mezunlarında güç mesafesi arttıkça Serbesiyetçi Liderlik tarzları da artmaktadır.

4.5.4. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modeli yol analizi sonuçlarına göre, istatistiki olarak anlamlı olan aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. (Hipotez 1)

Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .01, standardize edilmiş regresyon değeri -.13 bulunmuştur. (Hipotez 2) Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* kültürel değeriyle Babacan Liderliği oluşturan boyutlar arasında da istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir:

Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınmaları* ile Babacan Liderliğin işyerinde aile ortamı oluşturma boyutu arasında .016 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon değeri -.10 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınmaları* ile Babacan Liderliğin çalışanlardan *Sadakat* bekleme boyutu arasında .005 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon değeri -.12 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınmaları* ile Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasında .001 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Standardize edilmiş regresyon değeri -.13 bulunmuştur.

Araştırmaya katılan 413 yöneticinin 336'sında, yani % 81.3'ünde belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin beşte dördü gibi büyük bir çoğunluğu, oluşabilecek belirsiz durumların kural ve talimatlarla kontrol edilmesi gerektiğini kabul etmektedir. Yöneticiler üstlerinden görevleriyle ilgili tüm direktiflerin detaylı olarak verilmesini beklemektedirler. Yöneticiler, tüm direktif ve süreçlerin tam olarak takip edilmesinin gerekli olduğuna, beklenenleri tanımlayarak belirsizliği kaldırdığı için kurallar ve talimatların önemli olduğuna yüksek düzeyde katılmaktadırlar.

Erkek yöneticilerin belirsizlikten kaçınmak için otoriter uygulamaları kadın yöneticilere göre daha fazla artmaktadır.

Araştırma modeli yol analizinden yola çıkarak; yöneticilerin *Toplulukçuluk* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik* tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 4.70 bulunmuştur. (Hipotez 3)

Araştırmaya katılan 413 yöneticinin 290'nı yani % 70.2 si, kendilerini dikey kolektivist nitelikte yani ilişkilerde grup ilişkilerini önceleyen toplulukçu kültürel değerle tanımlamışlardır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 70.2 si, grup başarısının bireysel başarıdan daha önemli olduğunu, bireysel hedefler sekteye uğrasa da gruba sadakatin devam etmesi gerektiğini, bireylerin kişisel tercihlerini grup için feda etmeleri gerektiğini kabul etmektedir.

Yaş ile toplulukçuluk arasında pozitif bir korelasyon .11 tespit edilmiştir. Yaş yükseldikçe toplulukçuluk değeri artmaktadır. Yaş düştükçe belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi artmakta, toplulukçuluk azalmaktadır.

Araştırmaya katılan 413 çalışanın 361'i yani % 87.4 yöneticilerinin iş ortamını *aile ortamı* olarak değerlendirdiği ve çalışanlara bir aile üyesi gibi yaklaştığı görüşündedir. Çalışanlar yöneticilerinden işyerinde bir aile ortamı oluşturmaları, çalışanlarıyla ilgilenmesi, gelişimini gözlemesi ve yol göstermesi gibi babacan liderlik davranışlarını beklemektedirler.

Araştırmaya katılan 413 çalışanın 290'ı yani % 70.2'si yöneticilerinin kendilerinden *hiyerarşi ve otoritelere* saygı beklentisinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler astlarından hiyerarşik konumlarına ve güçlerine saygı göstermesini beklemektedirler. Yöneticilerde, işle ilgili her hareketi kontrol etme ya da konuyla ilgili bilgi alma eğilimi yüksektir. Yöneticiler işle ilgili konularda çalışanların fikrini sormakla birlikte son kararı kendileri vermektedir.

Araştırmaya katılan 413 çalışanın 355'i yani % 85.9 yöneticilerinin iş ortamında astlarından *sadakat* beklentisinin olduğu bildirmiştir. Çalışanlar; yöneticilerinin kendilerine gösterdiği ilgi ve destek karşılığında sadakat ve itaat beklediğine yüksek oranda kabul etmektedirler. Çalışanların % 85.9 gibi yüksek bir çoğunluğu yöneticilerinin terfi ve izin gibi kendileriyle ilgili bir karar verirken astın performansından çok üstte gösterdiği sadakate daha fazla önem verdiği görüşündedir. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuçlar yol analizinde hipotezlerin test edilmesiyle de doğrulanmıştır.

Araştırma modeli yol analizinden yola çıkarak; yöneticilerin *Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplumsal Kültürel Değerleri* ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde istatistiki olarak anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık

düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .005, standardize edilmiş regresyon değeri -5.97 bulunmuştur. (Hipotez 4a)

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .12 bulunmuştur. (Hipotez 4b)

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .86 bulunmuştur. (Hipotez 4c)

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Güç Mesafesi* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. (Hipotez 4d)

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Belirsizlikten Kaçınma* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .27 bulunmuştur. (Hipotez 4e)

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik* tarzının yöneticilerin *Toplulukçu* toplumsal kültürel değeri ile *Babacan Liderlik Tarzı* arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .19 bulunmuştur. (Hipotez 4f)

Yol analizi liderlik tarzlarının kültürel değerler ve babacan liderliğin boyutları arasındaki etkileşimi de ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik Tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde

istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .743 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Otokratik liderlik tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .457 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik Tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .728 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.699 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.418 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Belirsizlikten Kaçınmalarıyla* Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.682 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .267 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .165 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Otokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri .262 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.611 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeri ile Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.366 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.596 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeri ile Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 344 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeri ile Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* arasındaki ilişki üzerinde 05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak

anlamalı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 205 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Toplulukçu* kültür değeriyle Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 335 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 1.059 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 628 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Demokratik Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri 1.024 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Aile Ortamı* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.933 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Sadakat* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.592 bulunmuştur.

Yöneticilerin *Serbesiyetçi Liderlik Tarzı* ve *Güç Mesafesi* ile Babacan Liderliğin *Hiyerarşi ve Otorite* boyutu arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000, standardize edilmiş regresyon değeri -.966 bulunmuştur.

Otokratik liderlik belirsizlikten kaçınma ile hiyerarşi ve otorite arasındaki negatif ilişkiyi pozitif çeviriyor ve güçlendiriyor. Otokratik liderlik güçlendikçe belirsizlikten kaçınma azalıyor. Hiyerarşi ve otorite güçleniyor. Aynı durum Babacan Liderliğin sadakat ve aile ortamı boyutları içinde geçerlidir. Otokratik Liderlik güçlendikçe belirsizlikten kaçınma azalırken aile ortamı ve sadakat güçlenmektedir.

Belirsizlikten Kaçınma kültür değeri ile Babacan Liderliğin; Aile Ortamı -.10, Sadakat -.12, Hiyerarşi ve Otorite -.13 boyutları arasında çok güçlü olmamakla birlikte negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Belirsizlikten Kaçınma arttıkça; Babacan Liderliğin Aile Ortamı, Sadakat ve Hiyerarşi ve Otorite boyutları zayıflamaktadır. Yalnız Dolaylı olarak Otokratik Liderlik Tarzının, Belirsizlikten Kaçınma ile Aile Ortamı .743, *Sadakat* .457 ve Hiyerarşi ve Otorite .728 arasındaki ilişkiyi pozitif dönüştürdüğü tespit edilmiştir.

Belirsizlikten Kaçınmanın hem Demokratik .19 hem de Otoriter .37 liderlikle arasındaki ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Toplulukçuluk kültür değeriyle Demokratik .13, Otoriter .10 ve Serbesiyetçi .09 tarzlarla arasındaki ilişkinin pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Güç Mesafesi ile Demokratik Liderlik Tarzı arasında negatif -.26 ilişki tespit edilmiştir. Güç Mesafesi, Demokratik Liderlik Tarzını olumsuz etkilemektedir. Güç Mesafesi arttıkça Demokratik Liderlik Tarzının azaldığı söylenebilir. Benzer şekilde Güç Mesafesiyle Serbesiyetçi Liderlik arasında da negatif -.29 bir ilişki tespit edilmiştir.

Otokratik Liderlik Tarzıyla, Babacan Liderlik Tarzı arasındaki ilişki üzerinde .05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Anlamlılık düzeyi .000 bulunmuştur. Standardize edilmiş regresyon değeri 2.95 bulunmuştur.

Otoriter liderlik Tarzının Belirsizlikten Kaçınma ile Babacan Liderliğin Aile ortamı .743, Sadakat .457 ve Hiyerarşi ve Otorite .728 boyutları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği tespit edilmiştir. Otokratik Liderlik Tarzı ile Babacan Liderliğin, Aile Ortamı .1.632, Sadakat .1.393 ve Hiyerarşi ve Otorite .1.945 boyutları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Otokratik Liderlik Tarzı, Aile ortamı, Sadakat, Hiyerarşi ve Otorite boyutlarını güçlendirmektedir.

Uygunluk indeksleri norm değerlerle örtüşmesine rağmen Aile Ortamıyla, Hiyerarşi ve Otorite arasındaki yüksek korelasyon .95 dikkat çekmektedir. Bu bulgu ile Aile Ortamı ilişkilerinin liderin Otorite ve Hiyerarşisini beslediği söylenebilir.

Demokratik Liderlik Tarzının Belirsizlikten Kaçınma ile Aile Ortamı -.699, Sadakat -.418 ve Hiyerarşi ve Otorite -.682 arasındaki ilişkiyi zayıflattığı tespit edilmiştir. Demokratik Liderlikle, Aile Ortamı -3.068, Sadakat -2.546, ve Hiyerarşi ve Otorite -3.641 arasındaki ilişkinin negatif ve güçlü olduğu tespit edilmiştir. Demokratik Tarz artarsa Aile Ortamı, Sadakat beklentisi ve Hiyerarşi ve Otorite zayıflayacaktır. Bunlar güçlü olduğu sürece de demokrasinin gelişmeyeceği söylenebilir.

Serbesiyetçi Liderliğin Güç Mesafesiyle, Aile Ortamı -.933, Sadakat -.592 ve Hiyerarşi ve Otorite -.966 arasındaki ilişkiyi zayıflattığı tespit edilmiştir. Serbesiyetçi Liderlikle, Aile Ortamı .2.653, Sadakat .2.193 ve Hiyerarşi ve Otorite .3.140 arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin oluşmasında araştırmadaki lise grubunun güç mesafesiyle Serbesiyetçi Liderlik arasındaki ilişkinin pozitif çıkmasının etkisi olabilir. Bununla birlikte Demokratik ve Serbesiyetçi liderlik arasındaki korelasyonun .87 yüksek olduğu da görülmektedir. Bu noktada araştırmaya katılan yöneticilerin iki tarzı birbirinden ayıramadıkları, uygulamada her iki tarzı da birlikte uyguladıkları söylenebilir.

Yaş ile Demokratik ve Serbesiyetçi Liderlik tarzları arasında pozitif bir ilişki vardır. Yöneticilerin yaşı yükseldikçe Demokratik ve Serbesiyetçi tarzın arttığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yaşla Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma arasında negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaş faktörü yükseldikçe yöneticinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınması azalmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bir toplumun ürettiği tarihsel değerler sisteminin yeni nesillere aktarımında zihinsel bir programlama olan kültür, sosyalleşme sürecinde toplumun üyelerine aktararak onların algılama ve davranışlarını biçimlendirmektedir. Yöneticiler yönetim ve liderlik tarzlarını oluştururken sosyalleşmeyle içselleştirdikleri kültürel değerlerden etkilenmektedir. Diğer yandan toplumun yönetsel yönlendirme ve desteğe duyduğu ihtiyaç da kültürel değerler tarafından yönlendirilmektedir.

Bu bağlamda çalışmada Türk kültürünün yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla; toplumsal kültür, Türk toplumsal kültürü ve Türk toplumsal kültürünün yönetim ve liderlik üzerindeki etkisi konularına odaklanılmıştır. Türk kültüründe öne çıkan boyutların nedenlerinin ortaya çıkarılması; hem kültürün yönetsel süreçlere ve liderlik tarzlarına nasıl etki edeceği hem de yönetimde kültürel özelliklerin nasıl etkin kullanılabileceğinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Çalışmada Türk toplumsal kültürünün, yöneticilerin liderlik tarzları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla, İstanbul ve Ankara illerinde özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren 11 kurumdan, tesadüfi olarak seçilen yönetici ve çalışanlar örneklem olarak alınmıştır. Araştırmaya bankacılık, telekomünikasyon, enerji, uydu haberleşme, havacılık, gıda, tekstil, inşaat, eğitim, hizmet, belediye sektörlerinde çalışan ilk ve orta düzey 413 yönetici ile 413 çalışan toplam 826 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden % 79'u erkek % 21'i kadın yöneticidir. Yöneticilerin % 97'sinin eğitim düzeyi üniversite ve üzeridir. Araştırmaya katılan çalışanların % 60'ı erkek % 40'ı kadın çalışandır. Çalışanların % 82'sinin eğitim düzeyi üniversite ve üzeridir.

Araştırmamızda Türk toplumsal kültürünün; toplulukçuluk; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma boyutlarıyla, yöneticilerin demokratik, serbesiyetçi, otokratik liderlik tarzları ve paternalist-babacan liderlik davranışları arasındaki etkileşim ve ilişkiler araştırılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticilerin % 81.3'ünde belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Yöneticiler üstlerinden görevleriyle ilgili tüm direktiflerin detaylı olarak verilmesini beklemekte, belirsizliği kaldırdığı için kurallar ve talimatların önemli olduğuna yüksek düzeyde katılmaktadırlar. Elde edilen sonuç, farklı tarihlerde yapılan araştırma sonuçlarıyla yüksek uyum göstermektedir. Hofstede'in araştırmasında Türkiye'nin bu değerde aldığı puan 100 üzerinden 85 olmuştur. Paşa, Kabasakal ve Bodur'un (2001) araştırmasında belirsizlikten kaçınma, organizasyon yapılarında ikinci baskın değer olarak çıkmıştır. Çalışkan ve Özkoç'un (2016) araştırmasında belirsizlikten kaçınma yüksek düzeyde, Batır ve Gürbüz'ün (2016) araştırmalarında ortalamanın üstünde çıkmıştır. Belirsizliğin yüksek algılanması, yönetim ilişkilerinde talimatları ve çalışanların yöneticilerden destekleyici liderlik davranışları beklentilerini öne çıkarmaktadır. Farklı dönemlerde yapılan araştırma sonuçlarıyla, araştırmada elde edilen sonucu birlikte değerlendirdiğimizde belirsizlikten kaçınma kültürel boyutunun Türk kültüründe baskın özelliğini koruduğu söylenebilir.

Araştırmada; diğer bazı araştırmalarda pozitif ilişki olarak tespit edilen (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001, Çalışkan ve Özkoç, 2016) belirsizlikten kaçınma kültürel değeri ile Babacan Liderlik tarzı arasında çok güçlü olmamakla birlikte anlamlı bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Yalnız Otokratik liderlik tarzı, belirsizlikten kaçınma ile hiyerarşi ve otorite arasındaki negatif ilişkiyi pozitive çevirip, güçlendirmektedir. Otokratik liderlik tarzı güçlendikçe belirsizlikten kaçınma azalmaktadır. Yani Babacan Liderliği güçlendiren belirleyici unsur belirsizlik algısından çok otokratik liderlik tarzı olmaktadır.

Aynı durum Otokratik Liderlik tarzıyla Babacan Liderlik boyutları arasında da geçerlidir. Otokratik Liderlik tarzıyla Babacan Liderlik boyutları arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Otokratik Liderlik tarzı güçlendikçe Babacan Liderlikteki; hiyerarşi ve otoriteye saygı, lidere sadakat ve aile ortamı boyutları güçlenmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların % 87.4'ü yöneticilerinin iş ortamını aile ortamı olarak değerlendirdiği ve çalışanlara bir aile üyesi gibi yaklaştığı görülmektedir. Çalışanların, % 70.2'si yöneticilerin kendilerinden hiyerarşi ve otoritelerine saygı, %

85.9'da kendisine sadakat gösterilmesi beklentisinin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların % 85.9 gibi yüksek bir çoğunluğu yöneticilerinin terfi ve izin gibi kendileriyle ilgili bir karar verirken astın performansından çok üstüne gösterdiği sadakate daha fazla önem verdiği görüşündedir.

Araştırmada uygunluk indeksleri norm değerlerle örtüşmesine rağmen aile ortamıyla, hiyerarşi ve otorite boyutları arasındaki yüksek korelasyon dikkat çekmektedir. Bu bulgu ile aile ortamı ilişkilerinin yöneticinin otorite ve hiyerarşisini beslediği söylenebilir. Grupsal toplulukçuluk boyutunun güçlü olması, yöneticilerin ebeveyn gibi davranması, çalışanların da iş gruplarını aileye benzetmeleri sonucunu doğurmaktadır.

Yöneticilerin % 70.2'si, kendilerini dikey kolektivist nitelikte yani ilişkilerde grup ilişkilerini önceleyen toplulukçu kültürel değerle tanımlamışlardır. Yöneticiler, grup başarısının bireysel başarıdan daha önemli olduğunu, bireysel hedefler sekteye uğrasa da gruba sadakatin devam etmesi gerektiğini kabul etmektedirler. Çalışmada elde edilen sonuç, Hofstede (1980), Aycan, Kanungo ve Rabindra (1997), Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001), GLOBE (1994), Öncül ve Ay (2014) ve Batır ve Gündüz'ün (2016) çalışmalarıyla benzerlik göstermekte ve bu sonuçları desteklemektedir. Hofstede'in araştırmasında; Türkiye toplumunun toplulukçuluk boyutunda aldığı değer 63 bireycilik boyutunda aldığı değer 37 olmuştur. GLOBE araştırmasında Türkiye; grup-içi toplulukçulukta yedili Likert ölçeği üzerinden 5.88, Batır ve Gündüz'ün (2016) araştırmasında, 6.25 gibi yüksek değerler almıştır. Elde ettiğimiz sonuç dikey kolektivist boyutun yani grup bağlılığına dayalı toplulukçu anlayışın Türk kültüründe yükseldiğini göstermektedir. Elde edilen sonuca göre, Türk kültüründeki toplulukçu anlayışın baskın konumunu koruduğu ve daha fazla güçlendiği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçları dikkate alındığında son yirmi yılda Türkiye'de yaşanan küreselleşme, ileti teknolojisinin yaygınlaşması ve ekonomik değişimlerin bireyselleştirici etkilerine rağmen grup içi toplulukçuluk daha fazla güçlenmiş, belirsizlikten kaçınma artmıştır. Bu artışı etkileyen önemli faktörlerden biri de toplumsal güven düzeyindeki düşüklüğü olabilir. Türkiye'de son yirmi yılda yapılan araştırmalarda

kişiler arası güven düzeyi ortalamasının yüzde on olduğu düşünülürse, düşük güven düzeyinin grupsal dayanışma ve ağırları güçlendirdiği söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre toplulukçuluk kültür değeriyle; Demokratik, Otokratik ve Serbesiyetçi Liderlik tarzları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Türk kültüründeki toplulukçu anlayış, serbesiyetçi ve otokratik liderlik tarzlarıyla babacan liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki oluşturmaktadır. Elde edilen bulgu, Paşa, Kabasakal ve Bodur'un (2001) araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmada yöneticilerin toplulukçuluk kültürel değeri ile Babacan Liderlik tarzı arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç daha önce yapılan (Aycan, Kanungo ve Rabindra (2000), Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001), Aycan ve diğerleri (2013), Çalışkan ve Özkoç (2016)) çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Toplulukçuluk yönelimi güçlendikçe Babacan Liderlik tarzına yönelimde güçlenmektedir. Bu durumu 'dikey toplulukçu' kültürün özellikleriyle açıklayabiliriz. Gruba yüksek uyum, kişisel konumunu diğerlerine göre belirleme, grup üyeleri için sorumluluk yüklenme ve kişiler arasında bağımlılık, babacan liderlik tarzını güçlendirmektedir.

Yöneticilerin Otokratik Liderlik tarzı ve toplulukçu kültür değeriyle Babacan Liderliğin sadakat ile hiyerarşi ve otorite boyutları arasında da pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Toplulukçu anlayışın otokratik tarzı güçlendirerek babacan liderliğin sadakat ve otoriteye saygı boyutlarını beslediği söylenebilir. Bu sonuç, Paşa (2000) ile Sıgır ve Topçu'nun (2012) çalışmalarında ifade ettiği astların liderden otokratik ve babacan tarzları birlikte beklemeleri yaklaşımını desteklemektedir. Elde ettiğimiz sonuca göre bu yaklaşımın ardında Türk kültüründe baskın olan grup anlayışının olduğu söylenebilir. Toplulukçu grup ilişkileri, yönetsel ilişki ve davranışları biçimlendirerek otokratik ve babacan tarzı öne çıkarmaktadır.

Demokratik Liderlik tarzıyla, Babacan Liderlik tarzı arasında çok güçlü bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiye göre Demokratik Liderlik tarzı arttıkça çalışanların yöneticiden aile ortamı oluşturma beklentisi, yöneticinin de otoritesine saygı ve kendisine

sadakat gösterilmesi beklentisi zayıflayacaktır. Babacan Liderlik tarzı güçlü olduğu sürece de Demokratik Liderlik tarzının gelişmeyeceği söylenebilir.

Bazı araştırmalarda elde edilen sonucun tersine (Aycan ve diğerleri (2000), Ersoy ve diğerleri (2012), Aycan ve diğerleri (2013), Jiang ve diğerleri (2015)) güç mesafesiyle babacan liderlik tarzı arasında destekleyici bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuç, Çalışkan ve Özkan'ın (2016) çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Güç mesafesi kültür boyutuyla Demokratik Liderlik tarzı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Güç mesafesi, Demokratik Liderlik tarzını olumsuz etkilemektedir. Güç mesafesi arttıkça, Demokratik Liderlik tarzının azaldığı söylenebilir.

Benzer şekilde güç mesafesiyle Serbesiyetçi Liderlik tarzı arasında da negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçları araştırmanın kısıtları içinde değerlendirmek gerektiği de dikkate alınmalıdır. Her ne kadar araştırmanın sonuçları farklı zamanlarda yapılan birçok araştırmayla benzerlik gösterse de araştırma da ortaya konulan bulgular belirli bir zamandaki durumu tespit etmektedir. Araştırma örnekleme de diğer bir kısıttır. Araştırma örneklemine farklı sektörlerden katılımcılar eklendikçe araştırma bulgularında da farklılıklar olabilir.

Araştırmanın sonuçları dikkate alındığında kültür yönetim ilişkisi açısından aşağıdaki öneriler ifade edilebilir.

Türkiye kültüründe grup toplulukçuluğu ve belirsizlikten kaçınma baskın kültürel değerlerdir. Bu durum yöneticilik ve liderliği daha önemli bir konuma yükseltmektedir. Grupsal toplulukçuluk nedeniyle astlar yöneticilerine karşı akılcı ve profesyonel, görev odaklı bir yaklaşımdan çok, ilişkilere ve duygulara dayalı bir yaklaşım geliştirmektedirler. Bağlılık duygusu görevden çok ilişkilere kaymaktadır. Astların motivasyonunu ve işe bağlılığını yöneticisiyle kurduğu ilişki doğrudan etkilemektedir. Astlar üstlerinden daha fazla rehberlik, geri bildirim, destekleyici ve motive edici davranışlar beklemektedirler.

Bu durum astın yöneticisiyle yüksek uyum geliştirmesi halinde yüksek motivasyon ve verimlilik olarak yansıyabilmekte uyum sağlanamadığında ise iş tatminsizliğine ve kurumsal aidiyet zayıflığına neden olabilmektedir. Bu nedenle yönetimde iletişim, rehberlik, motivasyon ve mentörlük konularını daha fazla öne çıkarmaktadır. Sonuç olarak, yöneticiler Türk kültüründeki toplulukçu nitelikleri dikkate alıp astlarıyla iletişimlerini güçlendirmeli; empati, geri bildirim ve aktif dinlemeye daha fazla önem vermelidirler. Mentörlük ve rehberlik davranışlarıyla astların yeteneklerini doğru kurumsal hedeflere yönlendirmelidirler.

Grup toplulukçuluğu Babacan Liderliği pozitif yönde etkilemektedir. Yalnız bu durum Türk işletmelerinde etkin ekip çalışmalarına dönüşememektedir. Türk kültüründe ekip çalışmalarında zayıflığın en temel nedeni kişiler arası güvensizliktir. Kişiler arasında güvensizliği besleyen en temel faktör ise sadakatin değerlere değil otoriteye ve kişilere gösterilmesi, ilke ve kuralların uygulanmasının otoriteye göre değişebilmesi veya grup yakınlığına göre kişilere farklı uygulanmasıdır.

Yöneticilerin Babacan Liderlik tarzları çalışanların lidere olan bağılılıklarını güçlendirmekte yalnız lidere gösterilen sadakat olaylar karşısında inisiyatif almayı da engellemektedir. Kurumsal yapılarda hızlı öğrenme ve esnekliğin önem kazandığı günümüzde çalışanların inisiyatif almamaları, kararlara katılmamaları; öğrenme, kurum içi girişimcilik ve yenilik yapma süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Bu durumun aşılabilmesi yöneticilerin Babacan Liderlik tarzını değer ve ilke merkezli bir anlayışa dönüştürebilmeleriyle mümkündür. Hem lider hem de çalışanlar saygı ve sadakati otoriteye değil, değerlere gösterdiğinde Babacan liderliğin aile ortamı oluşturma, grubu koruma ve destekleme davranışları ekip çalışmasına, kurumsal etkinliğe ve yeniliğe dönüştürülebilir. Gerçeğe saygı, hakkaniyet, kişisel bütünlük, insan onuruna saygı, sorumluluk, birbirine hizmet, sevgi, en iyiye odaklanma, esneklik, kalite gibi değerlerin yönetsel ilişkilere rehberlik ettiği bir liderlik yaklaşımı çalışanların potansiyellerini geliştirebilecek bir kültürü inşa edebilir.

Yöneticilerin Türk kültüründeki toplulukçu anlayıştan beslenen Babacan Liderlik tarzını; bir yönetim kaldıracına, kurumsal etkinliğe dönüştürebilmeleri bu tarzı yeni bir anlayışla biçimlendirmelerine bağlıdır. Babacan liderlikteki ahlaki değerler, yardımseverlik ve hizmetkâr boyutlar güçlendirilirken, otokratik boyut otorite ve hiyerarşiyi korumaya değil değerleri koruma, ekibin engellerini kaldırma ve en iyiye odaklanma disiplinine hizmet etmelidir. Böyle bir yaklaşım; değer, otorite, katılım, güven, görev ve ilişki arasında bir denge oluşturarak Türk kültüründeki özelliklerin çalışanları ve kurumu güçlendirici bir yönetim ve liderlik anlayışını beslemesini sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Adair, John. *Etkili Stratejik Liderlik*. Çeviren: Salih Güneş. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık, 2004.
- Akın, Adnan. “Kültür Penceresinden Türk İş Sisteminin Temelleri ve Atasözleri Bağlamında Bir Model Önerisi.” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt. 7 Sayı:2, 2010: 814-816.
- Akın, Adnan. *Anadolu İş Kültürü, Atasözleri ve Deyimler Üzerinden Bir İnceleme*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2017.
- Aktan, Coşkun Can. “Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma”, Coşkun Can Aktan (Ed.) *Yolsuzlukla Mücadele Stratejileri*, Hak-İş Yayınları, Ankara, 2001: 50-60.
- Aktaş, Mert – Sargut, A. Selami. “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? Kuramsal Bir Çerçeve.” *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt. 44, Sayı. 4, 2011: 145-163.
- Alatlı, Alev. *Or'da Kimse Var mı? Kitap 1, Viva La Muerte!* 4. Baskı, İstanbul: Boyut Yayınları, 1993.
- Ardichvili, Alexander ve K. Peter Kuchinke. “Leadership Styles and Cultural Values Among Managers and Subordinates: a Comparative Study of Four Countries of the Former Soviet Union, Germany, and the US.” *HRDI*. 5 (1), 2002: 99-117.
- Artan, İnci. “Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları.” Editör. Aycan, Zeynep. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 281-307.

- Aslan, Seyfettin. “Türkiye’de Sosyal Sermaye Bileşenlerinden Güven Hakkında Bir Değerlendirme.” *C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*. C. 17, S. 2, 2016: 181-204.
- Asunakutlu, Tuncer. “Güven, Kültür ve Örgütsel Yansımaları.” Editör. Ramazan Erdem. Cem Şafak Çukur. *Kültürel Bağlamda Yönetişel-Örgütsel Davranış*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007: 231-265.
- Ataay, Aylin. “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Ulusal Kültürün ve Aile Sahipliğinin Etkisi.” *4. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı*, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları, 2010: 11-25.
- Atay, Falih Rıfkı. *Zeytin Dağı*. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1986.
- Aycan, Zeynep. “Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri.” Editör. Suna Tevrüz. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998: 21-34.
- Aycan, Zeynep ve N. Rabindra Kanungo. “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri.” Editör. Zeynep Aycan, *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 25-53.
- Aycan, Zeynep ve Selma Fikret Paşa. “Career Choices, Job Selection Criteria and Leadership Preferences in a Transitional Nation: The Case of Turkey”, *Journal of Career Development* 30/2, 2003: 129-144.
- Aycan, Zeynep. “Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization.” Editör Yang K.S., K.K., Hwang ve U. Kim. *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*. London: Cambridge University Press, 2006: 445-466.

- Aycan, Zeynep, Birgit Schyns, Jian Min Sun, Jörg Felfe ve Noreen Saher. “Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes.” *Journal of International Business Studies*. Vol. 44, 2013: 962-969.
- Aycan, Zeynep, Rabindra N. Kanungo. *Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim*. Çeviren. Aylin Kayapalı. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları, 2016.
- Aydemir, Şevket Süreyya. *Suyu Arayan Adam*. 23. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2011.
- Aydın, Suavi. *Amacımız Devletin Bekası Demokratikleşme Sürecinde Devlet ve Yurttaşlar*. İstanbul: Tesev Yayınları, 2005.
- Aydoğan, Metin. *Yönetim Gelenekleri ve Türkler 1*. 9. Baskı. İstanbul: Resse Kitabevi, 2013.
- Aytaç, Ömer. “Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetimsel ve Toplumsal Bir Perspektif.” Editör. Ramazan Erdem, Cem Şafak Çukur. *Kültürel Bağlamda Yönetimsel-Örgütsel Davranış*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2007: 135-182.
- Bakan, İsmail- Büyükbeşe, Tuba. “Liderlik “Türleri ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 2010, s. 73-84.
- Baltaş, Acar. *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 6. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2005.
- Baltaş, Acar. *Türk Kültüründe Yönetmek*. 3. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2011.
- Barutçugil, İsmet. *Kültürler Arası Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2011.
- Batır, Faruk ve Sait Gürbüz. “Türkiye’nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: GLOBE Araştırmasından Sonra Ne Değişti?”. İstanbul: 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Mayıs 2016: 427-438.

- Bearden, William O. R. Bruce Money ve Jennifer L. Nevin. “Multidimensional Versus Unidimensional Measures in Assessing National Culture Values: The Hofstede VSM 94 Example.” *Journal of Business Research* 59, 2006: 195-203.
- Bennis, Warren. *Bir Lider Olabilmek*. Çeviren: Utku Teksöz. 2. Baskı. İstanbul: Sistem Yayınları, 2001.
- Beşirli, Hayati. “Türk Kültüründe Güç, İktidar, İtaat ve Sadakatin Yemek Sembolizmi Esasından Değerlendirilmesi.” *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, S. 58, 2011: 139-152.
- Bilgiseven, Amiran Kurtkan. *Türk-İslam Kültüründe Fert ve Cemiyet İlişkisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1995.
- Bock, Philip. *İnsan Davranışın Kültürel Temelleri*. Çeviren: N. Serpil Altuntek. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.
- Bony, Jacqueline de. “Project Management and National Culture: A Dutch-French Case Study.” *International Journal of Project Management* 28, 2010: 173-182.
- Bozkurt, Fuat. *Türk İmgesi Tutum Aynayı Yüzüme*. İstanbul: Kaynak Yayınları, 2014.
- Bozkurt, Tülay. “Toplam Kalite Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir Model Çalışması.” Editör. Zeynep Aycan. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 119-138.
- Brock, David M. “Multinational Acquisition İntegration: The Role of National Culture in Creating Synergies.” *International Business Review* 14, 2005: 269-288.
- Brock, David M, David Barry ve David C. Thomas. “Your Forward is Our Reverse, Your Right, Our Wrong”: Rethinking Multinational Planning Processes in Light of National Culture.” *International Business Review* 9, 2000: 687-701.

- Caldwell, Kelly Rees ve Ashly H. Pinnington. "National Culture Differences in Project Management: Comparing British and Arab Project Managers' Perceptions of Different Planning Areas." *International Journal of Project Management* 31, 2013: 212-227.
- Caliskan, Nurgül ve Aziz Gökhan Ozkoc. "Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi." *Journal of Yasar University* 11/44, 2016: 240-250.
- Chelariu, Cristian, Thomas G. Brashear, Talai Osmonbekov ve Adriana Zait. "Entrepreneurial Propensity in a Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents." *Journal of Business and Industrial Marketing* 23/6, 2008: 405-415.
- Covey, Stephen R. 8. *Alışkanlık Bütünlüğe Doğru*. Çeviren. Sezer Soner ve Çağlayan Erendag. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005.
- Covey, Stephen, Bob Whitman ve Breck England. *Öngörülemeyen Zamanlarda Öngörülebilir Sonuçlar*. Çeviren: Çulpan Erhan. İstanbul: Varlık Yayınları, 2011.
- Cseh, Maria, Alexander Gasparishvili, Alexandre Ardichvili ve Béla Krisztián. "Organizational Culture and Socio-cultural Values: Perceptions of Managers and Employees in Five Economies in Transition." *Performance Improvement Quarterly*, 17/2, 2004: 5-27.
- Çağlar, İrfan. "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma." *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 3, 2001: 125-148.
- Çakmakçı, Ufuk. M. "Türkiye'de Yenilikçiliğe Bütüncül Ekonomik Yaklaşım: Ekonomi-Politik ve Kültürel Değerler." *ODTÜ Gelişme Dergisi* 35 (Özel Sayı), 2009: 61-93.

- Çiftçi, Birgül. “Türkiye’de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi.” *Çalışma İlişkileri Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 2, 2016: 13-40.
- Dankova, Alena ve Milan Droppa. “The Impact of National Culture on Working Style of Slovak Managers.” *Procedia Economics and Finance* 34, 2015: 164-171.
- Dedahanov, Alisher Tohirovich, Do Hyung Lee, Jaehoon Rhee ve Junghyun Yoon. “Entrepreneur’s Paternalistic Leadership Style and Creativity.” *Management Decision*, Vol. 54, Issue. 9, 2016: 2310-2324.
- Deephouse, David L. William Newburry ve Abraham Soleimani. “The Effects of Institutional Development and National Culture on Cross-National Differences in Corporate Reputation.” *Journal of World Business*, Volume. 51, Issue. 3, 2016: 1-11.
- Demirel, Hatice Gökçe ve Zülfikar Aytaç Kışman. “Kültürler Arası Liderlik.” *Turkish Studies - International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, Volume 9/5, 2014: 689-705.
- Dimitratos Pavlos, Andreas Petrou, Emmanuella Plakoyiannaki ve Jeffrey E. Johnson. “Strategic Decision-Making Processes in Internationalization: Does National Culture of The Focal Firm Matter?” *Journal of World Business* 46, 2011: 194-204.
- Doğan, Eda. “Siyasal Reklamlarda Hofstede’nin Kültürel Boyutlarının Kullanımı: 2014 Türkiye Cumhurbaşkanlığı Seçimi.” *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, S. 48, 2015: 39-65.
- Dörtyol, İbrahim Taylan. *Ulusal Kültürün Algılanan Hizmet Kalitesi ve Algılanan Müşteri Değeri Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, 2012.

- Ekmekçi, Faruk. “Marazi Bir Durum Olarak Türkiye’de Niyet Siyaseti: Türkiye’de Toplumsal Güven Eksikliği ve Bunun Siyasal Sonuçları.” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 7, S. 2, 2010: 234-246.
- Engelen, Andreas, Malte Brettel ve Gregor Wiest. “Cross-functional Integration and New Product Performance- The Impact of National and Corporate Culture.” *Journal of International Management* 18, 2012: 52-65.
- Erben, Gül Selin ve Ayşe Begüm Güneşer. “The Relationship Between Paternalist Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics”, *Journal of Business Ethics*, 82, 2008: 955-968.
- Ercan, Ümit ve Ünsal Sıgır. “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma.” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 48, Sayı. 3, 2015: 95-126.
- Erdem, Ferda. *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayınları, 1996.
- Erdem, Ferda, Özen Aytemur ve Taha Karaman. “Farklı Örgütsel İlişki Düzeylerinde Güvenin Bize Özgü Anlamları.” *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, 2007: 511-514.
- Ergin, Canan. “Türkiye’deki Örgütlerde Çatışmaların Çözümlemesine İlişkin Çalışmalar.” Editör. Zeynep Aycan. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 243-260.
- Ergin, Muharrem. *Orhun Abideleri*. İstanbul: Hisar Yayınları, 2013.
- Ergin, Osman. *Türkiye Maarif Tarihi Cilt. 4*. İstanbul: Eser Matbaası, 1977.
- Ergun, Doğan. *Kimlikler Kıskaçında Ulusal Kişilik*. Ankara: İmge Yayınevi, 2000.
- Ergun, Doğan. *Türk Bireyi Kuramına Giriş*. 2. Baskı. Ankara: İmge Yayınevi, 2004.

- Erkmenol, Adnan. *Liderliğe Genel Bir Bakış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Davranış Bilimleri*. Kocaeli: TÜSSİDE Yayınları, 1994.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2010.
- Ersoy, Nevra Cem, Marise Born, Eva Deros ve Henk T. van der Molen. “The Effect of Cultural Orientation and Leadership Style -Onself Versus Other-Oriented Organizational Citizenship Behaviour in Turkey and The Netherlands.” *Asian Journal of Social Psychology*, Volume. 15, 2012: 249-260.
- Esmer, Yılmaz ve Evrim Devrim. *Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal Ekonomik Değerler*. İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etütler Vakfı Yayınları, 1999.
- Esmer, Yılmaz. *Türkiye Değerler Atlası*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2012.
- Fazlıoğlu, İhsan. *Kendini Bulmak*. 5. Baskı. İstanbul: Papersense Yayınları, 2017.
- Fukuyama, Francis. *Güven-Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması*. 2. Baskı. Çeviren. Ahmet Buğdaycı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2000.
- Gales, Lawrence. “The Role of Culture in Technology Management Research: National Character and Cultural Distance Frameworks.” *J. Eng. Technology Management* 25, 2008: 3-22.
- Gencer, Zekiye Tamer. “Çok Kültürlü Toplumlarda İletişim: Divriği Örneği.” *Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, S. 1, Mart 2011: 186-205.
- Gerçek, İbrahim Zeyd. *Bir Yönetim Modeli Süleymaniye Yönetim Psikoloji Kurum Kültürü*. 9. Baskı. İstanbul: Küre Yayınları, 2017 a.
- Gerçek, İbrahim Zeyd. *İletişim Psikolojisi*. 4. Baskı. İstanbul: Küre Yayınları, 2017 b.
- GLOBE, Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness. <http://globeproject.com/results/countries>. (13 03, 2018 tarihinde erişilmiştir).

- Goldbach, Constantin Felix, Nicoleta Andrea Dragomir ve Maria Ioana Barbat. “Culture a Value of Public Management.” *Procedia Economics and Finance* 16, 2014: 190-197.
- Goleman, Daniel. “Sonuç Alıcı Liderlik.” *Lideri Lider Yapan Nedir. Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. Çeviren: Ahmet Karam. İstanbul: MESS Yayınları, 2003: 61-94.
- Gordon, Thomas. *Etkili Liderlik Eğitimi-Katılımcı Yönetimin Temeli*. 3. Baskı. Çeviren: Emel Aksay. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Göka, Erol. *Türk Grup Davranışı*. Ankara: Aşina Kitaplar, 2006.
- Göka, Erol. *Türklerin Psikolojisi*. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008.
- Göka, Erol. *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*. İstanbul: Timaş Yayınları, 2009.
- Göka, Erol. *Türk’ün Göçebe Ruhu*. 2. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2010.
- Gözler, Kemal. *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. Bursa: Ekin Yayınevi, 2010.
- Gu, Jibao, Gang Wang, Hefu Liu, Derun Song ve Changqing He. “Linking Authoritarian Leadership to Employee Creativity: The Influences of Leader-Member Exchange, Team Identification and Power Distance.” *Chinese Management Studies*, 2018. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0294>. (13 03, 2018 tarihinde erişilmiştir).
- Gültekin, Nihat ve Ünsal Sıgır. “Bir Kültür Boyutu Olarak Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ve Örgütsel Kültüre Yansımaları.” *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 23, S. 2, 2007: 273-284.
- Güngör, Erol. *Tarihte Türkler*. 3. Baskı. İstanbul: Ötüken Yayınları, 1990.
- Güngör, Harun. “Eski Türklerde Din ve Düşünce.” *Türkler Ansiklopedisi. Cilt 3*. Ankara: Yeni Türkiye Yayınları, 2002: 261-282.

- Gürgen, Haluk. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Güriz, Adnan. *Atasözleri ve Halk Deyimleri Işığında Türk İnsanı*. 2. Baskı. Ankara: Phoenix Yayınları, 2008.
- Güvenç, Bozkurt. *Türk Kimliği*. 5. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1997.
- Hacıtahiroğlu, Kürşat. "Verimlilikte Liderin Rolü." *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, C. 9, S. 1, 2012: 845-875.
- Halis, Muhsin ve Abdulkadir Şenkal. *Türk İşletme Kültüründe Ortaklık ve Güven*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2009.
- Harris, D. George. "How National Cultures Shape Management Styles." *Management Review*, Vol. 71, Issue 7, July 1982: 58-61
- Harris, Simon ve Chris Carr. "National Cultural Values and The Purpose of Businesses", *International Business Review* 17, 2008: 103-117.
- Hassan Ümit. "Osmanlılık Öncesinde Türklerin Kültür Kökenlerine Bir Bakış." *Türkiye Tarihi C. 1*. İstanbul: Cem Yayınevi, 1991: 285-230.
- Hawass, Hisham Hamid. "Employee Feedback Orientation: A Paternalistic Leadership Perspective." *Management Research Review*, Vol. 40. Issue: 12, 2017: 1238-1260.
- Hills, M. D. "Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory." *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 4 General Psychological Issues in Cultural Perspective, Subunit 4 Personality and Values Across Cultures. 8 January 2002. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=orpc>. (13 03, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Hofstede, Geert. *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organisations across Nations*. Beverly Hills: CA: Sage, 2001.

Hofstede, Geert. Robert R. McCrae. "Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture." *Cross-Cultural Research*, Vol. 38 No. 1, February 2004: 52-88.

Hofstede Geert, Gert Jan Hofstede ve Michael Minkov. *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: Mc Graw Hill, 2010.

Hoppe, Michael H. "Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study." <http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>. (19 12, 2017 tarihinde erişilmiştir).

Hotham, David. *Türkler 2*. Çeviren. Mehmet Ali Kayabai. İstanbul: Yenigün Haber Ajansı Basın ve Yayıncılık, 2000.

House Robert, Mansour Javidan, Paul Hanges ve Peter Dorfman. "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Accross The GLOBE: An Introduction to Project GLOBE." *Journal of World Business* 37, 2002: 3-10.

House, Robert, Paul Hanges, M. Javidan, P. Dorfman ve V. Gupta. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications, 2004.

Insights, Hofstede. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>. (06 02, 2018 tarihinde erişilmiştir).

İnalcık, Halil. *Osmanlı 'da Devlet, Hukuk, Adâlet*. 2. Baskı. İstanbul: Eren Yayınları, 2005.

İnalcık, Halil. *Devlet-i Aliyye 1*. 4. Baskı. İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2009 a.

İnalcık, Halil. *Osmanlı İmparatorluğu Klasik Çağ*. 12. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2009 b.

İnalcık, Halil. *Türklük Müslümanlık ve Osmanlı Mirası*. 2. Baskı. İstanbul: Kırmızı Yayınları, 2014.

İnce, Fatma ve Sema Babayigit. “Giriřimcilięi Belirleyen Faktörler: Kùltürel Belirginlik.”

3. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı*, Kırgızistan Manas Üniversitesi, 2011: 260-265.

İnceoğlu, Metin. *Tutum, Algı ve İletişim*. Ankara: Elips Kitap, 2004.

İnsel, Ahmet. *Düzen ve Kalkınma Kıskaçında Türkiye*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1996.

İnsel, Ahmet. “Cumhuriyet Döneminde Otoritarizm”, *Bilanço 1923-1998 Siyaset Kùltür Uluslararası İlişkiler*. Editör. Zeynep Rona. İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 1999: 110-120.

İrmiş, Ayşe, İbrahim Durak ve Lùtfiye Özdemir. *Girişimcilik Kùltürü*. Bursa: Ekin Yayınları, 2010.

Jiang Yuan. Saba Colakoglu, David P Lepak, Joseph R Blasi ve Douglas L Kruse. “Involvement Work Systems and Operational Effectiveness: Exploring The Moderating Effect of National Power Distance.” *Journal of International Business Studies*, Volume. 46, 2015: 332-354.

Jiing Lih Farh, Bor Shiuan Cheng. “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations.” *Management and Organizations in the Chinese Context*, Londra: Palgrave Macmillan, Macmillan Publishers Limited, 2000.

Jogulu, Uma D. “Culturally-Linked Leadership Styles.” *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 2010: 705-719.

Journet, Nicolas. Editör. *Evrenselden Özele Kùltür*. Çeviren. Yümni Sezen. İstanbul: İz Yayınları, 2009.

Kabasakal, Hayat ve Muzaffer Bodur. “Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon.” Editör. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, R. J. House, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

- Kafesoğlu, İbrahim. *Türk Milli Kültürü*. 13. Baskı. İstanbul: Boğaziçi Yayınları, 1995.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. *İnsan ve İnsanlar*. 7. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınları, 1988.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. *Kültürel Psikoloji*. 3. Baskı. İstanbul: Evrim Yayınları, 2007.
- Kartarı, Asker. *Kültür, Farklılık ve İletişim. Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*. İstanbul: İletişim Yayınları, 2014.
- Katz, Lothar. “Negotiating International Business Turkey.” 2017: 1-10. <http://www.leadershipcrossroads.com/mat/cou/Turkey.pdf>. (19 12, 2017 tarihinde erişilmiştir).
- Kaya, Çetin. “Küresel Rekabetin Tırmandığı Bir Süreçte Türk Liderlere Uygun Model Arayışı.” *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 2, Mayıs 2010: 69-88.
- Kaypakoğlu, Serdar. *Kişilerarası İletişim*. İstanbul: Derin Yayınları, 2008.
- Keçecioğlu, Tamer. *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları, 1998.
- Kelleher, Herb. “Liderlik Konusunda En İyi Ders.” *Liderden Lidere*. Editör. Frances Hesselbein ve Paul M. Cohen. Çeviren: Salim Atay. İstanbul: Mess Yayınları, 1999: 45-56.
- Khan, Shazia Rehman ve Iram A. Khan. “Understanding Ethnicity and National Culture: A Theoretical Perspective on Knowledge Management in the Organization.” *Knowledge and Process Management*, Volume. 22, Number. 1, 2015: 51-61.
- Kirca, Ahmet H., S. Tamer Cavusgil, G. Tomas ve M. Hult. “The Effects of National Culture on Market Orientation: Conceptual Framework and Research Propositions.” *International Business Review* 18, 2009: 111-118.
- Köksal, Onur. “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm.” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 15, 2011: 101-122.

- Kömürcüoğlu, Mustafa. “Göç ve Kentleşme: Gecekondu dan Kentsel Dönüşüme.” Editör. Lütü Sunar. *Türkiye’de Toplumsal Değişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2014: 89-124.
- Kula, Onur Bilge. *Almanya’da Türk Kültürü Çok Kültürlülük ve Kültürlerarası Eğitim*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2012.
- Kutlu, Mustafa. *Akasya ve Mandolin*. İstanbul: Dergâh Yayınları, 1999.
- Kutlu, Mustafa. *Huzursuz Bacak*. 4. Baskı. İstanbul: Dergâh Yayınları, 2009.
- Ladhari, Riadh, Nizar Souiden ve Yong-Hoon Choi. “Culture Change and Globalization: The Unresolved Debate Between Cross-National and Cross-Cultural Classifications.” *Australasian Marketing Journal* 23, 2015: 235-245.
- Lee, Yin ve Amit Kramer. “The Role of Purposeful Diversity and Inclusion Strategy (PDIS) and Cultural Tightness/Looseness in The Relationship Between National Culture and Organizational Culture.” *Human Resource Management Review*, Volume. 26, Issue. 3, 2015: 1-11.
- Li, J.T., A.S., Tsui, E. Weldon (Ed.). *A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: Management and Organizations in The Chinese Context*, London: Palgrave Macmillan, 2000.
- Li, Fuan ve Lerzan Aksoy. “Dimensionality of Individualism-Collectivism and Measurement Equivalence of Triandis and Gelfand’s Scale.” *Journal of Business and Psychology*, Volume. 21, No. 3, Spring 2007: 313-329.
- Li, Yan ve Jian Min Sun. “Traditional Chinese Leadership and Employee Voice Behavior: A Cross-Level Examination.”, *The Leadership Quarterly*, Volume. 26, Issue. 2, 2015: 172-189.

- Littrell, Romie F., E. Serra Yurtkoru ve Handan Kepir Sinangil vd. "Explicit Leader Behaviour Preferences Turkish and Cross-National Sample Comparisons." *Journal of Management Development*, Volume. 32, No. 6, 2013: 606-628.
- Liu, Peng. "A Framework for Understanding Chinese Leadership: A Cultural Approach." *International Journal of Leadership in Education*, Volume. 20 No. 6, 2017: 749-761.
- Liu, Yipeng ve Tamar Almor. "How Culture Influences The Way Entrepreneurs Deal With Uncertainty in Inter-Organizational Relationships: The Case of Returnee Versus Local Entrepreneurs in China." *International Business Review* 25, 2016: 4-14.
- Lu, Chin, Shan, Kee-hung Lai, Y.H. Venus Lunb ve T.C.E. Cheng. "Effects of National Culture on Human Failures in Container Shipping: The Moderating Role of Confucian Dynamism." *Accident Analysis and Prevention* 49, 2012: 457-469.
- Luecke, Richard. *Güç, Etki ve İkna*. Çeviren: Turan Parlak. İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2007.
- Mahcupyan, Etyen. *Osmanlıdan Postmoderniteye*. İstanbul: Yol Yayınları, 1996.
- Mansur, Juliana, Filipe Sobral ve Rafael Goldszmidt. "Shades of Paternalistic Leadership Across Cultures." *Journal of World Business*, Volume. 52, Issue. 5, 2017: 702-713.
- Marcoulides, George. A., Burhan F. Yavas, Zeynep Bilgin ve Cristina B. Gibson. "Reconciling Culturalist and Rationalist Approaches: Leadership in the United States and Turkey." *Thunderbird International Business Review*, Volume. 40 (6), November/December 1998: 563-583.
- Mardin, Şerif. *Din ve İdeoloji*. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 1992 a.
- Mardin, Şerif. *İdeoloji*. İstanbul: İletişim Yayınları, 1992 b.

- Mardin, Şerif. *Makaleler 3 Türkiye’de Din ve Siyaset*. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 1992 d.
- Mardin, Şerif. *Makaleler 4 Türk Modernleşmesi*. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 1992 e.
- Meeuwesen, Ludwien, Atie van den Brink Muinen ve Geert, Hofstede. “Can Dimensions of National Culture Predict Cross-National Differences in Medical Communication?” *Patient Education and Counseling*, 75, 2009: 58-66.
- Meriç, Cemil. *Kültürden İrfana*. İstanbul: İnsan Yayınları, 1986.
- Mikusch, Dagobert Von. *Gazi Mustafa Kemal, Asya ile Avrupa Arasındaki Adam*. Çeviri. Esat Nermi Erendor. İstanbul: Cumhuriyet Gazetesi Yayınları, C. 2 ve 4, 2000.
- Nachez, Erica Guilane. *İletişim mi? Kolay*. Çeviren: Gülşah Ercenk. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Nasr, Seyyid Hüseyin. *İslam’da Düşünce ve Hayat*. İstanbul: İnsan Yayınları, 1988.
- Niyazi, Mehmed. *Türk Devlet Felsefesi*. 6. Baskı. İstanbul: Ötüken Yayınları, 2007.
- Onishi, Jun, Reuben Mondejar. “Japanese and Thai Differences in Conflict Management: Implications for Adaptations in Human Resource Management.” *The Journal of Comparative Asian Development*, Volume. 10: 1, 2011: 1-32.
- Ortaylı, İlber. *Kırk Ambar Sohbetleri*. 4. Baskı. Ankara: Aşina Kitaplar, 2005.
- Ortaylı, İlber. *Osmanlı Barışı*. 7. Baskı. İstanbul: Ufuk Kitapları, 2006 a.
- Ortaylı, İlber. *Son İmparatorluk Osmanlı*. 3. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2006 b.
- Ortaylı, İlber. *Osmanlı Toplumunda Aile*. 7. Baskı. İstanbul: Pan Yayıncılık, 2006 c.
- Ortaylı, İlber. *Osmanlıyı Yeniden Keşfetmek*. 3. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2006 d.

- Ortaylı, İlber. *Tarihin Sınırlarına Yolculuk*. 12. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2007 a.
- Ögel, Bahaeddin. *Türk Kültürünün Gelişme Çağları*. İstanbul: Türk Dünyası A.V. 2001.
- Öğün, Süleyman Seyfi. *Türk Politik Kültürü*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.
- Öğüt, Adem ve Ayşe Kocabacak. “Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları.” *Selçuk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 23, 2008: 145-167.
- Öncül, Sadık ve Alper Feyda Ay. “Ulusal Kültürün Motivasyona Etkileri: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması.” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 1, 2014: 119-127.
- Özen, Şükrü. “Bürokratik Kültürümüzde Değişim.” *Yeni Türkiye Dergisi, Cumhuriyet Özel Sayısı 5*, Sayı. 23-24, Eylül-Aralık, 1998: 3626-3629.
- Özgür, Bünyamin. “Yönetim Tarzları ve Etkileri.” *Maliye Dergisi*, Sayı. 161, Temmuz - Aralık 2011: 215-230.
- Özmen, Alper. “Kamuda Yönetim Kültürü.” *International Journal of Social Science*, Volume: 6, Issue: 3, 2013: 925-946.
- Paşa, Selda Fikret. “Leadership Influence in a High Power Distance and Collectivist Culture.” *Leadership & Organization, Development Journal*, Volume. 21 Issue: 8, 2000: 414-426.
- Paşa, Selda Fikret. “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri.” Editör. Zeynep Aycan. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 225-242.
- Paşa, Selda Fikret, Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur. “Society, Organisations, and Leadership in Turkey.” *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 2001: 559-589.

- Pellegrini, Ekin ve Terri A. Scandura. "Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research." *Journal of Management*, Volume. 34, No. 3, 2008: 566-593.
- Polat, Mustafa, Akif Tabak, Ömer Turunç ve Ahmet Erkuş. "Kültürden Yönetime: Türk Atasözlerinde Yönetim Olgusu." *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2008.
- Rhee, Jaehoon, Alisher Dedahanov ve Dohyung Lee. "Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence." *Social Behavior and Personality*, 42 (5), 2014: 705-720.
- Robbins, Stephen P., David A. Decenzo ve Mary. *Fundamentals of Management-Yönetimin Esasları*. Çeviri Editörü: Adem Öğüt. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2013.
- Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge. *Organizational Behavior-Örgütsel Davranış*. Çeviri Editörü: İnci Erdem. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015.
- Rodrigues, José S. Alexandra R. Costa ve Carlos Guillén Gestoso. "Project Planning and Control: Does National Culture Influence Project Success?" *Procedia Technology* 16, 2014: 1047-1056.
- Roux, Jean Paul. *Türklerin Tarihi, Büyük Okyanus'tan Akdeniz'e İki Bin Yıl*. Çeviren: Galip Üstün. 3. Baskı. İstanbul: Milliyet Yayınları, 1991.
- Salter, Stephen B. David J. Sharp ve Yasheng Chen. "The Moderating Effects of National Culture on Escalation of Commitment." *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting* 29, 2013: 161-169.
- Sargut, Selami. A. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. 4. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi, 2015.

Sarıbay, Ali Yaşar. “Türkiye’de Siyasal Değişmenin Tarihsel ve Güncel Dinamikleri.”
Editör. Lütfi Sunar. *Türkiye’de Toplumsal Değişim*. Ankara: Nobel Yayıncılık,
2014: 261-278.

Say, Ömer. *Milli Devlet Kültürü*. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 1998.

Sayar, Kemal. *Olmak Cesareti*. 2. Baskı. İstanbul: Karakalem Yayınları, 2005.

Sayar, Kemal. *Merhamet*. 2. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008 a.

Sayar, Kemal. *Yavaşla*. 3. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008 b.

Schein, Edgar H. “Örgütsel Kültür.” *American Psychologist* Published, 1990, Volume.
45, No. 2, s.109-119’dan Çeviren. Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 3, 2002: 1-32.

Schroeder J. *The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational
and Family-Owned Firms in Turkey*. Theses and Dissertations, Paper 3336,
University of South Florida, 2011.

Schwartz, Shalom H. “A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and
Applications.” *Comparative Sociology*, Volume. 5, Issue: 2-3, 2006: 137-187.

Shore Barry ve Benjamin J. Cross. “Exploring The Role of National Culture in The
Management of Largescale International Science Projects.” *International
Journal of Project Management* 23, 2005: 55-64.

Sıgır, Ünsal ve Mehmet Tıgılı. “Hofstede’nin ‘Belirsizlikten Kaçınma’ Kültürel
Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici
Davranışlarına Etkisi.” *Marmara Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, 2006: 327-
342.

Sıgır, Ünsal ve Mustafa Kemal Topçu. “Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılan
Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Kültürel Boyutlar Bağlamında

İncelenmesi: Unıfıl Örneği.” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt. 67, No. 1, 2012: 205-235.

Sığrı, Ünsal, Yavuz Ercil ve Ufuk Başar. *Türk Yönetim Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları, 2015.

Skerlavaj, Miha, Chunke Su ve Meikuan Huang. “The Moderating Effects of National Culture on The Development of Organisational Learning Culture: A Multilevel Study Across Seven Countries.” *JEEMS 01*, 2013: 97-134.

Soares, Ana Maria, Minoo Farhangmehr ve Aviv Shoham. “Hofstede's Dimensions of Culture in İnternational Marketing Studies.” *Journal of Business Research 60*, 2007: 277-284.

Sprangers, Lily ve Meltem Ücer. “*Cultural Differences in Doing Business in Turkey and The Netherlands.*” Türkiye Instituut, December 2009: 3-9.
http://www.hollandturkeytrade.com/assets/dos_and_donts/cultural_differences_in_doing_business.pdf. (19 12, 2017 tarihinde erişilmiştir).

Stephen, Ute. Saurav Pathak. “Beyond Cultural Values? Cultural Leadership Ideals and Entrepreneurship.” *Journal of Business Venturing*, Volume. 31, Issue. 5, 2016: 505-523.

Sümer, Canan. “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım.” Editör. Zeynep Aycan. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 57-90.

Şerif, Muzaffer ve Carolyn W. Şerif. *Sosyal Psikolojiye Giriş*. Çeviren: Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz. İstanbul: Sosyal Yayınlar, 1996.

Şeşen, Harun. “Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma.” Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü,

Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: 2010.

Şevki, Mehmet Ali. *Osmanlı Tarihinin Sosyal Bilimle Açıklanması*. İstanbul: Elif Kitabevi, 1968.

Şişman, Mehmet. *Örgütler ve Kültürler*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları, 2011.

TALİD. “Kemal Karpat ile Siyaset Tarihi Üzerine.” *Türkiye Araştırmaları Literatür Dergisi*, Cilt. 1, Sayı. 2, 2003: 399-422.

Tarhan, Nevzat. *Duyguların Dili*. 6. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2009 a.

Tarhan, Nevzat. *Evlilik Psikolojisi*. 6. Baskı. İstanbul: Timaş Yayınları, 2009 b.

Tekinalp, Şermin. *Aynadaki Türkler*. İstanbul: Beta Yayınları, 2015.

Tezcan, Mahmut. *Türk Kişiliği ve Kültür Kişilik İlişkileri*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1997.

Tezel, Denet C. “Kral Çıplak.” *Türkiye Forbes Dergisi*, Mart 2006: 68-72.

Timur, Taner. *Osmanlı Toplumsal Düzeni*. 4. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi, 2001.

Toktamışoğlu, Murat. *Kot Pantolonlu Yönetici*. 6. Baskı. İstanbul: Mediacat Kitapları, 2004.

Turan, Selahaddin, Belgin Durceylan ve Mehmet Şişman. “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler.” *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 13, 2005: 181-202.

Turan, Şerafettin. *Türk Kültür Tarihi*. 7. Baskı. İstanbul: Bilgi Yayınevi, 2014.

- Turgut, Mustafa ve Semiha Feyzioğlu (Ed.). *Türkiye Aile Yapısı Araştırması: Tespitler, Öneriler*, T.C. Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 2014.
- Turhan, Mümtaz. *Kültür Değişimleri*. İstanbul: M. Ü. İlahiyat Fak. Yayınları, 1994.
- Turhan, Rasim vd. “Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz.” *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı 2*. Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi, 2015: 782-784.
- Türkdoğan, O. *Osmanlıdan Günümüze Türk Toplum Yapısı*. İstanbul: Timaş Yayınları, 2008.
- Tüz Vergiliel, Melek. *İşletmelerde Yönetim Modelleri*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2004.
- Tüz Vergiliel, Melek ve Fusun Çınar Altıntaş. *Yönetim Kültürel Bakış*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2009.
- Tüzün, İpek Kalemci ve İrfan Çağlar. “Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma.” *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2007: 526-528.
- Uras, Güngör. “Kitap Pazarı 2.2 Milyar Dolarlık Bir Pazar.” *Milliyet Gazetesi*, 12 11. 2016. <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/gungor-uras/kitap-pazari-2-2-milyar-dolarlik-bir-pazar-2344030/> (12 11, 2017 tarihinde erişildi).
- User, Hatice Şirin. *Başlangıçtan Günümüze Türk Yazı Sistemleri*. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları, 2015.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral Toprak, Oğuz Ersun. *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000.
- Ülgener, Sabri F. *İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası*. 3. Baskı. İstanbul: Der Yayınları, 1991.

- Ülgener, Sabri F. *Zihniyet ve Din-İslam, Tasavvuf ve Çözülme Devri İktisat Ahlakı*. İstanbul: Derin Yayınları, 2006 a.
- Ülgener, Sabri F. *Zihniyet, Aydınlar ve İzm'ler*. İstanbul: Derin Yayınları, 2006 b.
- Ülsever, Cüneyt. *Huzura Yeniden Yolculuk*. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2005 a.
- Ülsever, Cüneyt. *XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları, 2005 b.
- Ünal, Cansu. *Impact of the National Culture on Female Leadership Styles How does Turkish Culture Impact on Female Leadership Styles in Turkey?* Master Thesis, Linnaeus University, 18.05.2017.
- Vassaf, Gündüz. *Türkiye Sen Kimsin?* 3. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 2008.
- Villers, James. *Türkiye ve Türkler*. Çeviren. Neşe Olcaytu. İstanbul: Hit Kitap, 2007.
- Volkan, Vamık D. *Körü Körüne İnanç: Kriz ve Terör Dönemlerinde Geniş Gruplar ve Liderleri*. 2. Baskı. Çeviren: Özgür Karaçam. İstanbul: Okuyan Yayınları, 2009.
- Vurucu, İkbâl. *Arafta Bir Kimlik: Türklük*. Konya: Kitapmatik Yayınları, 2015.
- Waarts, Eric, Yvonne Van Everdingen. "The Influence of National Culture on the Adoption Status of Innovations: An Empirical Study of Firms Across Europe." *European Management Journal*, Volume. 23, No. 6, 2005: 601-610.
- Wang Honglei ve Bichen Guan. "The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance." *Frontiers in Psychology*, Volume. 9, 2018: 1-10.
- Wasti, Arzu. "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış" Editör: Zeynep Aycan. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve*

İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 201-224.

Wearesocial *Reports* 2017. <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview> (22 08, 2017 tarihinde erişildi).

Yeşil, Salih. “Türkiye’nin Ulusal Kültürel Özellikleri ve Yenilikçilik Potansiyeli Arasındaki İlişki Açısından Bir Değerlendirme.” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 17, 2012: 33-62.

Yörük, Durmuş, Süleyman Dünder ve Birol Topçu. “Türkiye’deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler.” *Ege Akademik Bakış*, Cilt. 11, Sayı. 1, 2011: 103-109.

Yücaoğlu, Erkut. “Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik.” Editör. Zeynep Aycan. *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000: 311.

Yüksel, Yusuf ve Tuncay Durna. “The Adaptability of Management Models Across Cultures.” *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Year. 7, Number. 14, 2015: 296-315.

Zander, Lena, Audra I. Mockaitis, Anne Wil Harzing vd. “Getting Closer to The Action: Examining Leaders’ Behavioral Intent With GLOBE’s Leadership Dimensions Across 22 Countries.” *ANZAM 22nd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference*, 2008: 1-23.

EKLER

Ek-1: Araştırma Ölçekleri



Toplumsal Kültürel Değerler Ölçeği						
M. No	Lütfen aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az katıyorum	Bir Öçüde Katıyorum	Çoğunlukla Katıyorum	Tamamen Katıyorum
1	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelere danışmadan kararların çoğunu almalıdırlar.	1	2	3	4	5
2	Görevimle ilgili tüm direktiflerin detaylı olarak verilmesi çok önemlidir. Böylece benden nelerin beklendiğini her zaman bilebilirim.	1	2	3	4	5
3	Profesyonel bir kariyere sahip olmak, kadınlara nazaran erkekler için daha önemlidir.	1	2	3	4	5
4	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerin fikirlerini çok fazla sormamalıdır.	1	2	3	4	5
5	Tüm direktif ve süreçlerin tam olarak takip edilmesi önemlidir.	1	2	3	4	5
6	Bireyler kişisel tercihlerini grup için feda edebilmelidir.	1	2	3	4	5
7	Yüksek mevkilerdeki kişiler, alt kademelerdekilerle sosyal ilişki kurmaktan kaçınmalıdır.	1	2	3	4	5
8	Üst kademelerdeki kişiler, kendileri gibi üst mevkilerde olan bireylerle aldıkları kararlarda, fikir ayrılığı yaşamamalıdır.	1	2	3	4	5
9	Benden ne beklendiğini ifade ettiklerinden, kurallar ve talimatlar önemlidir.	1	2	3	4	5
10	Bireyler zorluklarla mücadele edilirken dahi gruba bağlı kalmalıdır.	1	2	3	4	5
11	Erkekler problemleri çoğunlukla mantıksal analizlerle çözerler; kadınlar ise sezgileriyle.	1	2	3	4	5
12	Standardize edilmiş iş süreçleri her şeyi kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
13	Faaliyetler için hazırlanan talimatlar oldukça önemlidir.	1	2	3	4	5
14	Grubun iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Üst kademelerdeki kişiler, önemli işleri alt kademelerdekilere devretmemelidir.	1	2	3	4	5
16	Zor sorunları çözmek çoğu zaman, erkeklere has olan aktif güç kullanımı içeren yöntemler gerektirir.	1	2	3	4	5
17	Yüksek mevkilerde kadınların yerine erkeklerin olmasını tercih ederim.	1	2	3	4	5
18	Grubun başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
19	Bireyler grubun iyiliğini düşündükten sonra, kişisel hedefleri için ısrarcı olmalıdır.	1	2	3	4	5
20	İnsanlar bana yapacağım işi söyleyip, bunu nasıl yapacağıma yönelik direktif vermediklerinde huzursuz oluyorum.	1	2	3	4	5
21	Bireysel hedefler sekteye uğrasa da gruba sadakat devam etmelidir.	1	2	3	4	5

	Liderlik Tarzı Ölçeği Lütfen aşağıdaki ifadeleri astlarınız-çalışanlarınızla davranış ve ilişkilerinizi dikkate alarak ölçek üzerinde “1 Hiçbir Zaman” “5 Her Zaman” aralığında işaretleyiniz.	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
22	Son kararlar alınırken otoritemi daima elimde tutarım.	1	2	3	4	5
23	İşlerle ilgili karar alma sürecine her zaman, bir veya birden fazla çalışanın dâhil olmalarına çalışırım.	1	2	3	4	5
24	Büyük kararlar alırken ben ve çalışanlarım daima oylama yaparız.	1	2	3	4	5
25	Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
26	Çalışanlarımın fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorarım.	1	2	3	4	5
27	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	1	2	3	4	5
28	Çalışanlarıma ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım.	1	2	3	4	5
29	Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım.	1	2	3	4	5
30	İşlerle ilgili bilgi almak için, sıklıkla toplantı düzenlerim. Çalışanlarım bilgi alma beklentisi içindedir.	1	2	3	4	5
31	Birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım.	1	2	3	4	5
32	Çalışanlarımın projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak isterim.	1	2	3	4	5
33	Çalışanlarıma ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.	1	2	3	4	5
34	Herhangi bir çalışanın benim onayım olmadan herhangi bir karar alma sürecinde yer almasına izin vermem.	1	2	3	4	5
35	Çalışanlarımın, kurumun geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.	1	2	3	4	5
36	Çalışanlarım, işleriyle ilgili bilgilere sahiptirler bu yüzden kendilerinin kararlar verip uygulamalarına izin veririm.	1	2	3	4	5
37	Sorun olduğunda, çalışanlarıma prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim.	1	2	3	4	5
38	Çalışanlarıma kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.	1	2	3	4	5
39	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi veririm.	1	2	3	4	5
40	Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarımı yakından izlerim.	1	2	3	4	5
41	Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.	1	2	3	4	5
42	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	1	2	3	4	5
43	Liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
44	Astlarımın yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
45	Liderlik gücümü astlarımla paylaşmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
46	Kurumsal amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.	1	2	3	4	5
47	Çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.	1	2	3	4	5
48	Kendi kurumsal amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.	1	2	3	4	5
49	Çalışanlarım güvenliği önemserler.	1	2	3	4	5
50	Çalışanlarım, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler...	1	2	3	4	5
51	Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.	1	2	3	4	5

	Babacan Liderlik Ölçeği	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Şu anki lideriniz ya da yöneticinizin aşağıdaki gibi davrandığını ya da davranmadığını düşünüyor musunuz? Lütfen ölçekte sizin için uygun olan rakamı işaretleyiniz.					
52	Çalışanlarına karşı aileden biri gibi davranır. (baba/anne veya ağabey/abla)	1	2	3	4	5
53	Çalışanlarıyla ilişkilerinde neşe, üzüntü, öfke gibi duygusal tepkiler verir.	1	2	3	4	5
54	Çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	1	2	3	4	5
55	Gerektiğinde çalışanları adına adım atmaktan çekinmez.	1	2	3	4	5
56	Çalışanlarından, sanki kendi çocuklarıymış gibi sorumlu hisseder.	1	2	3	4	5
57	Gösterdiği ilgi ve destek karşılığında sadakat ve itaat bekler.	1	2	3	4	5
58	Her çalışanla birebir ilişki geliştirmeye önem verir.	1	2	3	4	5
59	Çalışanların özel günlerine katılır. (örn. nikâh, cenaze, mezuniyet vs.)	1	2	3	4	5
60	Çalışanlara bir aile büyüğü gibi tavsiyelerde bulunur.	1	2	3	4	5
61	Çalışanlarının gelişimini ve ilerlemesini yakından gözlemler.	1	2	3	4	5
62	İşyerinde bir aile ortamı yaratır.	1	2	3	4	5
63	Çalışanlarla yakın ilişkiler kursa da mesafesini korur.	1	2	3	4	5
64	Her çalışanını şahsen tanımaya önem verir. (örn. kişisel sorunlarını, aile yaşamını vb.)	1	2	3	4	5
65	Bir çalışanın özel yaşamında ne zaman sorun olsa (örn. evlilikte bir sorun) uzlaştıracı olmaya hazırdır.	1	2	3	4	5
66	Dış eleştirilere karşı çalışanlarını korur.	1	2	3	4	5
67	Çalışanlarla ilgili bir karar verirken performansın en önemli şey olduğunu düşünmez (terfi, izin).	1	2	3	4	5
68	Çalışanları değerlendirirken sadakate performanstan daha fazla önem verir.	1	2	3	4	5
69	Hem disiplinli hem de şefkatlidir (tathı-sert)	1	2	3	4	5
70	İşle ilgili konularda çalışanların fikrini sorar ama son kararı kendi verir.	1	2	3	4	5
71	İşle ilgili her hareketi kontrol etmek ya da konuyla ilgili bilgilenmek ister.	1	2	3	4	5
72	Her ihtiyaç duyduklarında, çalışanlara iş dışı sorunlarında (örn. ev bulma, çocukların eğitimi, sağlık vb.) yardım etmeye hazırdır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

28 02 1970 tarihli, Çanakkale doğumluyum. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü’nden 1992 yılında mezun oldum.

Tokat Gazi Osman Paşa Üniversitesi’nde Sosyoloji Okutmanı (1993-1995); Kırıkkale Üniversitesi’nde Kamu Yönetimi Okutmanı (1995-1998) olarak görev aldım. Eğitim, Halkla İlişkiler, Araştırma Planlama alanlarında yönetici olarak çalıştım (1998-2003).

2001 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Bilim Dalı’nda yüksek lisansımı tamamladım. Özel bir eğitim ve danışmanlık firmasından “İnsan Kaynakları Uzmanlığı” sertifika programı eğitimini aldım.

Dikey Kurumsal (2003-2007) ve Sistem Danışmanlık (2007-2012); şirketlerinde eğitim yöneticisi olarak çalıştım. 2012 yılından beri İstanbul Şehir Üniversitesi, Yaşam Boyu Öğrenim Merkezi bünyesinde, yönetim psikolojisi uzmanı ve eğitimci olarak görev yapmaktayım.

Evli ve üç çocuk babasıyım.

Bir Yönetim Modeli Mimar Sinan-İnsan Kaynakları ve Proje Yönetimi (2009); Bir Yönetim Modeli Süleymaniye-Yönetim, Psikoloji ve Kurum Kültürü (2009); Yöneticiler İçin Gerçek Kriz Öyküleri- Kriz Yönetimi ve Kurum Kültürü (2009); Dikta Değil İkna- İletişim Psikolojisi (2014); Kadın, Erkek, Eş, Çocuk İlişki Yönetimi (2014); İstanbul Medeniyetlerin Başkenti (2016); yayınlanmış olan çalışmalarımıdır.

Aday: İbrahim Zeyd Gerçik