

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

**MODERN ORGANİZASYONLARDA ÇOKLU
KÜLTÜRLÜLÜĞÜN LİDERLİĞE ETKİLERİ**
(Yüksek Lisans Projesi)

T. Murat TAMER

İSTANBUL, 2007

Giriş

Teknolojinin gelişmesi, soğuk savaş döneminin sona ermesi, askeri yapılardaki değişiklikler, NATO ve BM içinde çok uluslu hareket birimlerinin oluşması, genişleme süreçleri, ve küreselleşme, çoklu kültürü (çeşitli araştırmalarda “cultural diversity”, “multi-culture”, “cross-cultural” olarak çeşitli terimler altında incelenmektedir.) esas alan yönetim anlayışlarında değişiklik yoluna gidilmesine ve hatta yeniden oluşturulmasına neden olmuştur. Rekabet ortamında başarı sağlamak için kurumlar, organizasyonda insan unsurunu ön planda tutmuşlardır. Özellikle 1980 sonrası kurumlarda yönetim alanında insan unsuru önem kazanmıştır.

Liderlik ve yöneticilik kavramları yüzyıllardır sorgulanan, konu ile ilgili değişik öneri ve yaklaşımlar ortaya konulan, toplumun değişmez bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İlk dönemlerde sadece dini, politik ve askeri konular çerçevesinde ele alınan liderlik kavramı, yukarıda belirtilen değişen şartlarla beraber tartışma konularına dahil edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde liderlik kavramı, kapsamı, yeni yaklaşımlar ve önemi hakkında genel bilgiler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümünde kültür kavramı ve belirleyicileri ele alınmıştır. Kültür kavramının tanımı, kültür boyutları, kültürün insan ve örgütlere etkileri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, çoklu kültürlü ortamlardan, kültürel zekadan, çoklu kültürlü yönetimin öneminden, kültürel farklılıklardan, ve kültürlere göre liderlik anlayışından bahsedilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1. LİDERLİK GENEL BİLGİLERİ

1.1. Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Önemi

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış korkudan yetenekleri büzüşmüş durumdadır, insanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedefler ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek. daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güç ise bu takdirde onların milli duygularına. müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir.

Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz.¹

Bu bölümde çeşitli yönleriyle liderlik kavramına yer verilerek Liderliğin kapsamının ne olduğu ortaya konulmaya çalışılmış olup; yine çeşitli düşünürler ve kurumların liderlikle ilgili vermiş oldukları tanımlar belirtilerek kapsamla bir bütünlük oluşturulması amaçlanmıştır.

Liderlik konusunu anlayabilmek için öncelikle bir kuruluş veya görev grubunun müştereken kararlaştırdıkları ve elde edilmesine söz birliği yaptıkları idari hedeflere bir tek insan vücudundaki gibi dengeli sistemlere benzeyen ahenkle gidişlerini göz önüne getirmekte fayda vardır. Zira birden çok insanın aynı hedefleri elde etmek için bir araya gelmeleri olayı bir grubu ve diğer bir deyimle bir organizasyonu meydana getirmektedir.²

Lyndall Urwick ise Liderlik için şunları , söylemiştir:

¹ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993, s.286

² Gündüz, N., Liderlik Ders Notu, Ankara, 1992, s.2

"Eğer bir organizasyonda oradaki insanları görevlendirebilecek mevkide bir veya birkaç kişi yoksa, o zaman organizasyonun var olduğunu anlamak imkansız olur." İşletmedeki lider, orada çalışan elemanların işlerini koordine edecek ise, bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü gerekli kararların alınması ve böylece organizasyonu amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik alternatifler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir. Verdiği kararları yürütmek amacıyla, ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir," diyerek Liderin organizasyondaki pozisyonunu ifade etmiştir.¹

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir ya da birden çok bireye ayrılmış bir alandır, öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarından ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne kanalize eder.²

Liderlik beşeri münasebetlerin en iyi şekilde tezahürüne imkan verir. Akıl ve mantığın hakim olduğu kuvvetli bir iş gücü yaratır, işbirliğinin ahenkle teessüsünü sağlar. Ne yapacağım bilen, ne yaptığının farkında olan, bir personel felsefesi meydana getirir. Devamlı bir ilerleme şansı yaratır. Kısaca liderlik rasyonel çalışmanın, verimin ve üstün vasıfneticelerin kaynağıdır.³

Böylece liderliğin kapsamının ne olduğu konusunda genel anlamda bir fikre sahip bulunmaktayız. Bu fikri destekleyecek ve tamamlayacak olan liderliğin çeşitli tanımları da aşağıda ifade edilmiştir:

Hemen söylenebileceği gibi liderlik müessesesi, ilk çağlardan beri binlerce yazarı, ve kişiyi tanımlamaya götüren çok geniş tesirli bir kavram olmuştur.

E.WHITE BAKKE'e göre:"Bir kuruluşa mensup kişilerde şahsi teşebbüs ve yaratıcı düşünceyi geliştirmek liderlik" demektir.

KEITH DAVIS'e göre: Lider toplumun, teşkilatın ve ferdin amaçları karşısında insanları en yüksek güçlerini ortaya koyacak şekilde yöneten kimsedir. .

MARY PARKER FOLLETT ise Liderlik için:"Baştaki kişinin diğerlerine emir vermesi değil, onun grubun hayatını yaşaması ve bu suretle kuruluş amacına göre durumdan müştereken emir almaları ve böylece grubun üstünde değil, içinde ve arasında yetki meydana getirmesidir," ifadesini kullanmıştır.

¹ Koçer, M., İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları, Ankara, 1992, s.196-197.

² Ergun, T., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara, 1981, s.7-8.

³ Zoga, E., İdarecilik ve Sanatı, İstanbul, 1965, s.331.

Modern anlamda liderlik, baştaki kimsenin tutum ve niteliklerini kuruluşa mensup kişilerden her birinde meydana getirmek ve böylece grup halinde çalışan bir kişiler bütünü teşkil etmektir. Diğer bir deyimle, bir kuruluşun amacını elde etmesi için ahenkli grup ihtiyaçlarının bir parçası demek olan kişisel ihtiyaçları cevaplandırarak her kişinin görevini devamlı şekilde başarması ortamını yaratmak ve böylece kişisel gayretleri grup gayreti haline getirmek liderlik demektir.

Ünlü organizatör BRECH liderlik anlamı ile Fayol'un yönetim görevlerinden biri olarak ele aldığı kumanda teriminin eşit manalı olduğuna değinmekte ve "bir kuruluşun bütün kişilerinin iş yükünü en verimli bir şekilde taşımalarını sağlamak, herkesin grup ve görev için varını yoğunu ortaya koymasını gerçekleştirmek, verilen işlerin tam yapılmasını sağlamak ve tam kapasite ile amaç için çalışmayı temin etmek liderliktir"demektedir.

JOSEPH D.COOPER'a göre Liderlik: Bir kuruluşta mevcut kişilerin o kuruluş için en uygun kararlar vermesine uygun bir ortam meydana getirmektir. Böylece herkes kuruluş menfaatlerinin kendi menfaatlerini gerçekleştiren durumda olduğunu benimsemiş olur. Karar verme konusunda böyle verimli bir durum meydana getirmek istenen en dinamik bir sonuçtur.¹

Lider mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesinde gruba en etkili biçimde yön verebilen kişidir.

Liderliğin tanımı için Askeri Liderlik Talimnamesinde ise şu ifadeler yer verilmiştir,

Liderlik teriminin pek çok tanımları vardır. Bu tanımlar iki ortak elemana sahiptirler: Bir vazife veya görevin başarılanması ve bir insanın, yani liderin, diğer bir insan veya-insan topluluğu üzerindeki etkisi. Eğer bu tanımları düzgün bir şekilde birleştirirsek liderliği: "örgütün amaçlarını gerçekleştirme konusunda insanları etkileme yöntemi"şeklinde tanımlayabiliriz.

Lider emrinde çalıştırdığı kişileri amaçlar doğrultusunda yönlendiren kimsedir.

Liderlik şu üç şeyi ifade eder.

- Kadroyu simgeler (Belli bir yöneticilik kadrosunu işgal eden kimsenin aynı zamanda lider olduğu da düşünülebilir.)
- Bir kişiyi karakterize eder.
- Bir davranış kalıbını simgeler.

¹ Gündüz, a.g.k., s. 4-5.

Buna göre lider başkalarının davranışını etkileyebilen kişidir ve liderlik bir sanattır.

İnsanların bir kısmı yönetilmeyi, bir kısmı ise yönetmeyi severler. Lider bu bakımdan çeşitli güçlere sahip olan kimsedir. Bu güçler:

- Ödüllendirme gücü,
- Cezalandırma ve zorlama gücü,
- Liderler astları tarafından itaat edilen kişilerdir,
- Liderin belirli bir konuda uzmanlaşmış olduğundan uzmanlık gücüdür.

Bir konu alanında yeterli bilgisi vardır. Bu bakımlardan da liderliğe: "Bir insanın planları veya kararları eyleme dönüştürme sanatıdır." diyebiliriz.¹

Liderlik konusunda yazan bazı öncü yazarlar, liderliği, "grup süreçlerinin ve grup etkinliklerinin bir odak noktası" olarak tanımlamışlardır.²

Lider teşkilat ve beşere ait yalnız maddi ve somut vasıtaları değil ve aynı zamanda beşeri teşkilat hayatıyla ilgili manevi ve soyut değerleri ve unsurları da harekete geçiren kimsedir.³

Liderlik; ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler ile onların davranışlarını belirleyen bir birey arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Bu tanımdan liderliğin bir işlev olduğunu, bu işlevin grubu, lider ile onu izleyen diye ikiye ayırdığını, işlevin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi için lider ile izleyicileri arasında iyi ilişkilerin kurul-maşı gerektiğini çıkarmak mümkündür.⁴

Yukarıdaki tanıma paralel olarak liderlik için şöyle bir tanım yapılmıştır:

Liderlik,"insanların tavır ve hareketlerine etki yapma sanatıdır ". Yani yönetim kabiliyetidir. Liderliğin ruhu olan insan tavır ve hareketlerine etki yapma sanatı da, insanın davranışlarını anlamayı, analizi, sezmeyi ve yönetmeyi kapsar.

Böylece bu bölümde geniş bir biçimde liderliğin kapsamının ne olduğu ortaya konmuş ve yine geniş anlamlı tanımlarla kapsam konusundaki ifadelerle bir bütün oluşturma gayreti gösterilmiştir.

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları

¹ Kara Harp Akademisi, 22-100 Askeri Liderlik Talimnamesi, İstanbul, 1978, s.25.

² Ergün, a.g.k., s.8.

³ Koksall, Ü., Beşeri İlişkiler Ders Notu, 1992, s.10.

⁴ Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1984, s.243.

yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır.¹ Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı yazarlar dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı davranışların yaygınlaşması nedeniyle liderliğe olan ihtiyacın azaldığı görüşünü savunurlar. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere gereksinme duyulur.² Ayrıca değişim dönemlerinde de liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır.

Tarih, geriye şöyle bir bakıldığında çoğu askeri, siyasi, dini ve sosyal liderin öyküsüyle doludur. Başarılı ve akıllı liderlerin kahramanlıkları, çoğu hikaye ve mitlerin özünü oluşturur. Liderliğin doğasında yatan bu büyü belki de herkesin yaşamına dokunmasının yanı sıra son derece gizemli bir süreç olmasında yatmaktadır.³

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Ancak liderin ortaya çıkışı, çeşitli dönemlerde farklı nedenlere bağlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Demokratik geleneğin yaygınlaşmasıyla katılımcı liderlik rolleri gelişirken, teknoloji ilerlemeler, etkinlik ve verimlilik amacıyla koordinasyon sağlamaya yönelik liderliği bir ihtiyaç olarak ortaya çıkarmıştır. Diğer bir deyişle, sosyal bir canlı olan insan gruplarının hayat tarzları ile liderlere her zaman ihtiyaç duyulmuş ve değişik liderlik tarzlarını ortaya çıkarmıştır.⁴

Liderliğin, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde tüm çalışanların gayretlerine yön vermesi gerekir. Liderlik veya rehberlik olmadıkça bireysel ve organizasyonel amaçlar arasındaki bağlar gevşeyebilir. Böyle olduğu takdirde tüm olarak organizasyon amaçlarını gerçekleştirebilmede yeteneksiz olduğu halde, bireyler ancak kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışırlar. Davis şöyle der:

Liderden yoksun bir organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçları gerçekleştirebilmek için motive eden unsur insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yöneltmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir.⁵

¹ Eren, E., a.g.k., s.286.

² Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, 1991, s.357.

³ Mazlumoğlu, N., Liderlik ve Bir Uygulama, İ.Ü. S.B. Enstitüsü Yayınlanmamış Y.L. Tezi İstanbul, 1995, s.3.

⁴Güney, S., Önderlik Kuramları ile Atatürk'ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması, İ.Ü. İ.F., Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1987, s.15.

⁵ Hicks, H. G.- Ray, C., Organizasyonlar: Teori Ve Davranış, (Çeviren: Besim Baykal), İstanbul, 1981, s.234.

1.2. Liderlik Özellikleri ve İşlevleri

Liderlik, değişik yetki düzeylerinde, bir kuruluşun amaçları doğrultusunda çalışırken başkalarının hareketlerini yönetme sorumluluğu ve ayrıcalığıdır. Bu bir model ya da sistemden oluşmaz. Hiçbir örnek ya da sistem liderin diğerlerinin hareketlerini etkilerken karşılaşacağı koşulları ve durumu önceden tahmin edip varsayımda bulunmaz. Liderlik ilkelerinin değerlendirilmesi, özel alanlarda başarı için önemli sayılan öteki yeteneklerin de oluşturulacağı etkin bir temeldir.

Zenger Miller'ın 450 işletme ve 2000 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, liderlikte aranan on yedi özelliği şunlar oluşturmaktadır:

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Ekipleri ve grupları desteklemek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek¹
 - Problemlere ve problem durumlarına duyarlılık göstermek
 - Fazla sayıda işe yarar fikir üretebilme
 - Alışagelmemiş, özgün ancak işlevsel fikir üretebilme
 - Bir fikirden diğerine rahatlıkla geçebilme
 - Sentez yeteneğine sahip olma
 - Analiz yeteneğine sahip olma
 - Değerlendirme ve yorumlama yapabilme
 - Karmaşık ilişkileri kontrol altına alabilme
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,.
- Sorumluluk alabilme,
- Beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hakim olabilmek,

¹ Akın, B.- Çetin, C.- Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 1998, s.140.

- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak¹

Liderlerin geleneksel fonksiyonları olarak adlandırabileceğimiz bir dizi görevleri vardır ve bu görevler buldukları yer, kurduğu ilişki, personel yapısı, örgütün ya da grubun büyüklüğüyle ilgisi yoktur. Bunları şöyle özetleyebiliriz.²

Uygulayıcı olarak lider: Grubun özelliği ne olursa olsun liderin temel görevlerinden birisi grup çalışanlarını koordine etmesidir. Uygulayıcı olarak liderin bir işi doğrudan yapması beklenmeyebilir. Onun bir işi diğer grup üyelerine aktarması da uygulama çalışmasının bir yönüdür.

Planlayıcı olarak lider: Lider grup içerisinde yer alan kişilerin amaçlara ulaşmaları için gösterecekleri davranışların planlayıcısı ve düzenleyicisidir. Hemen alınacak önlemler ile geleceği ilgilendiren kararların lider tarafından belirlenmesi onun planlama fonksiyonunun bir görüntüsüdür. Zaman zaman planın kısımlarını astlara iş bölümü şeklinde aktaran kişi liderdir.

Uzman olarak lider: Bir grup içerisinde lider çoğu zaman belirli bilgilerin kaynağı özel uygulamaların mimarıdır. Grubun belirlenen amaçlara uygun bilgilerin kaynağı olan kişi doğal lider adaydır. Ayrıca grup hedefleri doğrultusunda etkili olan bilgi ve beceriyi şahsında birleştiren kişi grup üyelerince lider olarak kolayca benimsenecektir.

Sözcü olarak lider: Gruplar büyüdükçe grup üyelerinin başka gruplarla doğrudan ve etkin ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Bu durumlarda başka gruplar karşısında temsil etme görevi liderin üstlendiği rollerdendir. Böyle bir davranış lidere sözcü olma rolü verir. Dışarıda gruba ve gruptan dışarıya doğru olan haberleşmede asıl kanal liderdir.

Kontrolör olarak lider: Grup içerisinde yer alan herhangi bir liderin o grubu oluşturan bireylerin aynı zamanda kontrolörü durumundadır. Bilindiği gibi işletme içerisinde değişik özellikli gruplar vardır. Bu grupların liderleri grubun oluşumunda etkili olduğu gibi grup üyelerinin amaçlara uyumluluğunun kontrol yetkisine de sahiptir.

Ödüllendiren ve cezalandıran olarak lider: Bir grubun liderinin grup üyelerine vereceği cezanın kabulü, ve ödülün etkisi diğer grup üyelerinin benzer davranışlarından çok farklıdır. Üyelerin grup amaçlarına uyma derecelerine veya belirlenmiş kurallarına göre davranışlarını değerlendirmesi, belirli sınırlar içerisinde üyelere ceza ve ödül tatbik edilmesi liderin üstlendiği bir görevdir.

¹ Akın, B.,- Çetin, C.,- Erol, V., a.g.k., s.140.

² Benniz, W., Lider Olmanın Temel İlkeleri, (Çeviren Mustafa Özel), İstanbul,1994, s.66.

Hakem ve aracı olarak lider: Lider grup üyeleri arasındaki ilişkilerde bozulma durumunda aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenleme ve düzeltmeye çalışır. Grup üyelerinin nasıl davranmaları, birbirleriyle ilişkilerinin nasıl olması gerektiği konusunda aracılık görevi liderin doğal görevlerindedir.

Örnek olarak lider: Grupların çoğunda lider, üyeler karşısında örnek tın- davranış .sergilemek durumundadır. Liderin genel davranışı grup üyelerinin neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturacaktır.

Grup sembolü olarak lider: Grupların kendilerine özgü sembolleri vardır. Bir takımın rengi, iş veya eğilim gruplarının taşıdıkları rozetler onların sembolleridir. Bazen liderlerde taşıdıkları özellikler nedeniyle gruplarının sembolü olurlar. Bir grubun sürekliliğim sağlayan kişi zamanla o grubun sembolü olmaya başlar.

Sorun çözen veya danışman olarak lider: Lider bazen grup içerisinde belirli kişilerle duygu ağırlıklı ilişki kurabilir. Bu durumlarda lider sözü edilen grup üyelerinin aşırı saygı ve sevgisini kazanır. Aynı duygular lider için de geçerli olmaya başlayınca grup üyelerinin sorunlarını çözmeye liderin babalık rolü yoğunlaşır.

Eğiten ve öğreten olarak lider: Lider, kendisini takip edenleri eğitir, eksikliklerini telafi eder, geleceğin liderliğine onları hazırlar.¹

1.3. İşlevsel Olarak Liderlik Türleri

Gerçek Lider: Genellikle, genel konuları sadece bilen işin ayrıntısına kadar inmeyen, yalın işlerle ilgilenen ve teknik olayına pek girmeyen lider türüdür. Bu şekilde liderlik genelde sembolik olur ya da temsilidir. Genelde kamu işletmelerindeki lider yöneticiler bu tarzdadır.

Teknik Lider: İşin teknik özelliklerini ve yönlerini çok iyi bilen bu konuda uzmanlaşmış olan kişilerin yönetim tarzıdır, liderliğidir. Kendisini kabul ettirmiştir ve sözü dinlenme kapasitesi çok yüksektir. Bununla beraber teknokrat yöneticiler teknik lider konumundadır.

Bürokratik Lider: Resmi lider denir. Çünkü, bir örgütün başına resmen atanmış liderdir. Aslında bu tür liderler genelde yöneticiliğe daha yakındır. Liderlik özelliklerini pek taşımazlar. Resmi liderlerin avantajı ya da kurum için dezavantajı çok az yetenekli ve nitelikli olsalar da, yasal güçleri nedeniyle yönetimde etkili olabilirler.

Bu liderler üstlerine sıkı bağlıdır. Astlarına karşı baskı kurabilen ve gerektiğinden fazla otoriter, gerektiğinde bu baskıyı arttırabilen (çeşitli cezalar veren), kendini beğenmiş, kendini büyük gören resmi kişilerdir.

¹ Dinçer, Ö.- Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.337-338.

Siyasi Lider: Demokrasinin olduğu ülkelerde her siyasi partinin başındaki lider siyasi lider durumundadır. (Örneğin Deniz Baykal Cumhuriyet Halk Partisi lideri, başkanı' dır ..). Bu liderler, güçlerini halktan alırlar ve oylar sayesinde daha güçlenebilir ya da güçsüz duruma düşebilirler. Bir de devlet adamlarının siyasi lider olduğunu belirtmek gerekir. Siyasi liderlik tarihte de görüldüğü gibi genelde geçici bir liderlik türüdür.

Dini Lider: Peygamberler, mezhep adamları, din gruplarının başları ve bu örnekleri çoğaltabiliriz. Bu tür liderlerin, en belirgin özelliği etkin bir etkileme yönlerinin bulunmasıdır ve bu yetileri sayesinde ön plana çıkabilmeleridir.

Sosyal Lider: Sosyal liderlerin ne atanma ne de seçilme durumları vardır. Bunlar güçlerini, sosyal yapıdan ve toplumdan alırlar ayrıca toplumun ananelerinden de yardım alırlar. Buldukları toplumda fazlasıyla hürmet ve itaat edilen kişilerdir. Örneğin ; şeyhler, ağalar, efeler... bu örnekleri çoğaltabiliriz. Bunlara aynı zaman da geleneksel lider de denilmektedir.

Askeri Lider: İsminden de anlaşılacağı üzere, bu tür liderler askerdir. Yani her bir komutan bir askeri lider konumundadır. Emrinde bir çok asker vardır, çeşitli rütbelerde. Ancak halk arasında kabul gören askeri lider, gerçekten askeri savaş kazanan yani halkın arasında kahramanlaşmış olan komutanlardır. Örneğin ; Mustafa Kemal Atatürk bir çok liderlik sıfatını taşımakla beraber, büyük bir askeri liderdir aynı zamanda.

Doğal Lider: Doğuştan gelen bir takım, liderlik özelliklerinden güçlerini alırlar. Hiçbir geleneksel ve resmi nitelikleri yoktur. Daha çok gruplarda bulunurlar. Yani bunlara grup lideri demek daha doğru bir söyleyiştir. Örgütlerde kendiliklerinden ortaya çıkarlar, grup oluştururlar. Bu liderler genellikle karşı görüşleri, örgüt yönetimine bildirmek için çaba sarf ederler , bir nevi asilerin başı misali olurlar. Yönetime genellikle muhalefet eden kişilerdir.

Karizmatik Lider: Tek kelimeyle ' etkileme ' gücü olan liderlerdir. Bu nedenle doğuştan geldiği kabul edilen, tanrı lütfü olduğuna inanılan liderlik türüdür. Bu yüzden bu liderlik, diğer liderliklerden, üstün olduğu kabul edilir.

Bu liderler, etrafındaki insanları ya da toplumu etkileme güçleri oldukça fazladır.

Örnek verecek olursak; peygamberler, büyük devlet adamları, zaferler kazanan komutanlar, toplumları peşinden sürükleyen liderler karizmatik liderlerdir. Kuşku yok ki en büyük karizmatik lider, Mustafa Kemal ATATÜRK' tür.

Karizmatik liderlere, üstün başarıları, kazandıkları zaferleri, doğaüstü yetenekleri ve özellikleri, örnek kişiliği nedeniyle sonsuz hürmet ve sadakat söz konusudur.

1.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

1.4.1. İşe Yönelik Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Kavramlarının Geçmişi

Liderlik ile ilgili çalışmalar günümüzde de tüm hızı ile devam etmektedir. Bu konuda yeni yeni yaklaşımlar getirilmektedir. Liderlik ile ilgili yeni yaklaşımların başlıcaları şunlardır:

- işe dönük (etkileşimsel) liderlik,
- harekete geçirici (dönüşümsel) liderlik,
- karizmatik liderlik,
- vizyoner liderlik,
- sosyal öğrenme yaklaşımıdır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ilk olarak temelleri James Mc Gregor Burns tarafından atılan “işe dönük” ve “dönüşümsel” liderlik tarzları incelenecektir.

1.4.1.1. James Mc Gregor Burns’un Liderlik Yaklaşımı

Geçmişte ve günümüzde, Dünyanın önde gelen liderleri, topluma verdikleri kısa ve açık mesajlar ile, aslında bu mesajlar haricinde topluma verebilecekleri başkaca bir şeyleri de olmamasına rağmen, kendi vizyonlarını gerçekleştirebilmek uğruna ve kendi vizyonları doğrultusunda, büyük insan topluluklarını harekete geçirebilmeyi başarmışlardır. Bu durum bir çok araştırmacıyı, benzer durumun firma düzeyinde ast-üst (lider-izleyen) ilişkisinde de geçerli olup, olmadığını araştırmaya itmiştir.

Burns 1978 yılında yayınladığı kitabında, liderlik tarzlarına ilişkin olarak yeni bir sınıflandırmaya gitmiştir.

Burns’e göre liderlik tarzları,

- işe dönük (transactional)
- dönüşümsel (transformational) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Burns’e göre liderlik sadece, liderin önerilerine uyum sağlanması ve sonunda ödüllendirme veya cezalandırma olan bir alış-veriş süreci değildir. Burns işe dönük liderlik olarak sınıflandırdığı bu liderlik tarzının karşısında dönüşümsel liderlik yaklaşımının olduğunu ifade etmektedir.

İşe dönük liderlik tarzının karşısına, Burns, dönüşümsel liderlik tarzını koymaktadır. Burns, dönüşümsel liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burns’e göre dönüşümsel lider,

- izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,

- grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür,
- izleyenlerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar. Burns, dönüşümsel liderin, Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin en son basamağı olan "kendini gerçekleştirme" (self-actualization)'nin de üzerine çıktığını ve kendisini izleyenleri de Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin daha üst basamaklarına taşıdığını ve belki de Maslow'un söyleminin daha ileriye götürülmesi gerekebileceğini söylemektedir¹.

1.4.1.2. Bernard M. Bass ve Çalışmaları

Bass 1985'te yayınlanan çalışması ile Burns tarafından öne sürülen liderlik yaklaşımlarını daha da geliştirmiştir. Bass, Burns'un aksine, işe dönük ve dönüşümsel liderlik tarzlarının birbirini dışlamadığını söylemektedir. Bass'a göre liderlik dönüşümsel ve koşullu ödüllendirmeden ibarettir. Bass'a göre bir lider hem işe dönük, hem de dönüşümsel lider özellikleri gösterebilir. Hangi tarz daha baskın ise, lider ona göre hareket edecektir. Bass, işe dönük liderin aslında etkili olabileceğini, ancak dönüşümsel liderlik tarzlarını uygulaması halinde etkililiğinin daha da artacağını söylemektedir².

1.4.2. "İşe Dönük" (transactional) Liderlik

Geleneksel liderlik tarzıdır. Buradaki genel yaklaşım şudur; çevre ve iş, çalışanı motive etmeye yetmediği, bir yön vermediği ve tatmin etmediği durumda lider devreye girmekte ve davranışları ile boşluğu doldurmaktadır.

Etkili işe dönük lider, astlarının ihtiyaçlarını tam ve doğru bir şekilde tespit eder ve bu ihtiyaçlara gayret ve ödül arasında sıkı bir ilişki kurmak sureti ile cevap verir. Bu tarzın, liderlikten daha çok yöneticilik özellikleri göstermesi nedeni ile eleştirilmiştir³.

Bu tip liderlik tarzında izleyenler ve lider, ast ve üst, çalışanlar ve yöneticiler arasında bir iş (çıkar) ilişkisi vardır. Burada kurallar açık bir şekilde lider tarafından ortaya konur. Böylece hangi durumda ödüllendirme, hangi durumda cezalandırma olacağı izleyenler tarafından bilinir. Süreç içerisinde periyodik olarak performans değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmenin sonuçları izleyenler ile paylaşılır.

Bass tarafından geliştirilen MLQ, işe dönük liderlik tarzının ölçülmesinde 3 ayrı durum kullanmakta ve her bir durum için de 4 ayrı soru sormaktadır. Bu durumlar şunlardır;

¹ Burns, J. M., Leadership, New York,1978.

² Bass, B. M., "Two decades of research and development in transactional leadership", European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.8 No.1, 1999, s. 9–32.

³ Zaleznik, A., "Managers and leaders: Are they different?", Harvard Business Review, March–April, 1992, s.126–133.

- Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward),
- İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active),
- İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive),
- İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire)

Bunlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır;

Koşullu Ödüllendirme: İzleyenler, liderin vaadleri, övgüleri ve ödülleri, veya negatif geri besleme, hata bulma, tehdit ve disiplin ile motive edilirler. Liderler ve izleyenler arasında gizli veya açık bir anlaşma vardır. Liderler bu anlaşmaya uyulup, uyulmamasına göre tepki verirler. Liderler izleyenlerinden bir işin yapılmasını isteyebilirler veya bir işin yapılması için karşılığında ne alınacağı konusunda açık veya gizli anlaşma yapabilirler.

İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active): Burada sistem lider tarafından sürekli olarak gözlem altında tutulur. Kurallardan sapma olduğunda veya süreç içerisinde başarısızlıklar gözlemlendiğinde, lider sürecin tamamlanmasını beklemeksizin derhal müdahale eder. Bu aslında süreç içerisinde, koşullu desteğin (contingent reinforcement) doğal bir sonucudur.

İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive): Burada lider sistemi sürekli olarak gözetim altında tutmaz. Lider ancak başarısızlık veya standartlardan sapma gözle görülür ve dikkati çeker bir hale geldiğinde, lidere bu konuda bir bildirim (rapor) geldiğinde veya süreç başarısızlık ile sonuçlandığında, müdahale eder.

İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire): Bu tip yönetim tarzında, yönetici karar vermekten ve danışmaktan kaçınır. Bu tip yönetici reaktif veya proaktif olmak yerine aktif olmamayı tercih eder. Bass bu tip liderlik tarzının, diğer liderlik tarzları ile korelasyonunun zayıf olduğunu bulmuştur. Bass, laissez-faire liderlik tarzının astların performansını, gayretini ve davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini bulmuştur. Bu laissez-faire liderlik tarzının istenmeyen bir liderlik tarzı olduğunu göstermektedir. Buradan liderin yeterli bilgi ve beceriye sahip olmadığı için liderlik yapmadığı anlamı çıkarılmamalıdır. Buna karşılık yapılan bazı çalışmalar, aktif liderlik tarzının da bazen iyi sonuçlar vermeyebileceğini, bazı astların, görevlerin veya organizasyon karakterinin liderlik rolünü zayıflatabileceğini ve bunun “yetkilendirme”ye yol açabileceğini ve bunun da aslında dönüşümsel liderlik tarzı için olumlu bir uygulama alanı yarattığını bulmuştur.

1.4.3. “Dönüşümsel” (transformational) Liderlik

Dönüşümsel lider izleyenlerine ilham vererek, beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlamaya çalışır. Dönüşümsel lider kuramı, izleyenlerin lidere duygusal olarak bağlandığını

ve liderin davranışları sonucunda, izleyenlerin duygusal olarak uyanışa geçtiklerini ve motive oldukları varsayımını yapmaktadır¹.

Dönüşümsel liderliğin dinamikleri, lider ile özdeşleşme, gelecek ile ilgili ortak bir vizyonu paylaşma veya kurallara uyumda ödüllendirilme gibi kişisel çıkarlardan vazgeçme, unsurlarından oluşmaktadır.

Dönüşümsel liderler, izleyenlerin çıkarlarını genişletir ve yükseltirler. İzleyenlerin, grubun misyonu ve amaçları hakkında bilgi sahibi olmalarını ve kabullenmelerini sağlarlar. İzleyenlerin grubun iyiliğini kendi çıkarlarının üzerinde tutmaları doğrultusunda motive ederler. Diğer taraftan dönüşümsel liderler, gelecekte ulaşılabilecek gerçekçi bir vizyon oluştururken, astları entelektüel olarak uyarır ve bireysel bazda ilgilenir. Bu tip liderler, değişim ihtiyacını tanımlamak, yeni vizyonlar yaratmak, bu vizyonlara olan bağlılığı sağlamak, sureti ile örgütü dönüştürebilirler².

Ulaşılması planlanan sonuçların öneminin ve değerinin anlatılması yoluyla izleyenlerin aydınlanmasının sağlanması ve izleyenlerin kendi çıkarlarının yerine grubun çıkarlarını ön plana koyması durumunda izleyenlerin dönüşümü başarılabilir³.

Karizma: Literatürde karizma kavramının liderlik ile ilişkisi tartışmalıdır. Birtakım akademisyenler, karizmanın dönüşümsel liderliği kapsadığını ifade ederken, bir kısım akademisyenler bu iki kavramın birbirinden farklı olduğunu ve karıştırılmaması gerektiğini söylemektedirler. Ancak Bass bir kısmı daha önce yukarıda anlatılan sebeplerden ötürü, karizmayı dönüşümsel lider için gerekli ancak yeterli bir unsur olarak değerlendirmemektedir⁴.

- **İdealleşen Etki-Davranış (Idealized Influence-Behavior):** İdeal liderler, kendi ihtiyaçlarından önce başkalarının ihtiyaçlarını düşünürler. Kişisel kazanç sağlamak için güç kullanımından kaçınırlar. Yüksek ahlaki standartlar sergilerler. İzleyenlerinin önüne iddialı hedefler koyarlar.

- **İdealleşen Etki-Atfedilen (Idealized Influence-Attributed):** Burada sayılan ideal davranışları gösteren liderler, izleyenlerinin üzerinde olumlu bir etki bırakır. İzleyenler liderle özdeşleşir ve bir takım yüksek değerler lidere atfedilir.

¹ Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations, New York, 1985, s.27-29.

² Yammarino, F. J.- Bass B. M., "Transformational leadership and multiple levels of analysis", Human Relations, Vol.43, 1990, s. 975-995.

³ Bass, B. M., a.g.k. s.29-31.

⁴ Bass, B. M.- Avolio, B. J., "Transformational leadership: A response to critiques", Leadership theory and research: Perspectives and directions, San Diego, 1993, s.231-235.

- **İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership):** Burada vizyonun izleyenlere etkili bir şekilde aktarılması ve ilham verilmesi söz konusudur. Burada bir takım semboller kullanılmak suretiyle, sarf edilen çabanın konsantrasyonu sağlanır.

- **Bireye Önem Verme (Individualized Consideration):** Bireye önem verme bir bakıma bireye sahip çıkma, ona öğüt verme ve yönlendirme dir. Burada sürekli bir geri bildirim ve bireysel ihtiyaçların örgütün misyonu ile ilişkilendirilmesi söz konusudur. Buradaki bireye önem verme, Ohio Eyalet Üniversitesi Modelinde bahsedilen önem verme ile aynıdır.

- **Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation):** Entellektüel uyarım süreci, eski düşünce ve inanışları sorgulayan, yepyeni ve iddialı fikirlerin astlara iletilmesinden ibarettir. Bu süreç problemlerin farkına varılmasına, liderin kendi düşünce ve hayal gücünün izleyene geçmesine ve izleyenler tarafından liderin inanç ve değerlerinin paylaşılmasına yol açar. Entelektüel uyarımın var olup olmadığı, astların karşı karşıya kaldıkları problemi kavramsallaştırmasından, analizinden ve yarattıkları çözümlerden anlaşılabilir.

1.4.4. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlik modeline göre karizma liderin bireysel özellikleridir. Karizmatik yapıya sahip bir lider karizmatik bir gücü olmayan liderden daha fazla astlarını etkileme gücüne sahiptirler. Robert House sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerde yapmış olduğu çeşitli araştırmalar karizmatik liderlik teorisini ortaya koymuştur. Araştırmalara göre karizmatik liderler belirli karakteristik özellik gösterir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir¹.

- Takip ediciler liderin inançlarının doğruluğuna güvenirlirler.
- Takip edicilerin inançları liderin inançlarıyla benzerlik gösterirler.
- Takip ediciler lideri şüphesiz kabul ederler.
- Takip ediciler lideri etkileyici bulurlar.
- Takip edicileri lidere gönüllü olarak itaat ederler.
- Takip ediciler örgütteki görevlerine duygusal olarak bağlanırlar.
- Takip ediciler başarı göstererek yükselmeyi amaçlarlar.
- Takip ediciler grubun başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Karizmatik Liderlerin Uyguladıkları Yöntemler:

Bu konumdaki liderin karizmasını nasıl kazandığı önemlidir. Öyle ya o kadar insani peşine takan bu kişinin bir takım becerileri olsa gerek değil mi?

¹ House, R. J., “Weber and neo-charismatic leadership paradigm: a response to Beyer”, The Leadership Quarterly, Vol.10, 1999, s. 563–574.

1.4.4.1. Karizmasını Bilgisine Borçlu Olan Liderler.

Ekip içerisinde en eğitimli kişi oldukları için saygı ile karışık bir ihtiyaç duygusu ile lider olmuşlardır. Tarihte bunun örneklerini bilgeler ve büyücüler olarak görmek mümkündür. Bu kişiler zaman zaman lider olarak tanımlanmamış olsalar bile ekipten gördükleri destek ile lider gibi hareket ederler. Bu tip liderler bilgileri sayesinde lider oldukları için ekip içindeki diğer kişilerin kendi bilgi seviyesine gelmesini istemezler. Bunun iki yolu vardır. Birincisi olumlu yoldur ki,

bilgilerini hep arttırmaya uğraşırlar. Diğeri ise diğerlerinin bilgi kaynağına ulaşmalarını engellemektir. İkinci yolu seçenler zamanla zor kullanma yolu ile liderliğe geçmiş olurlar. Bu kişiler bu bilgilerinin karşılığını maddi olarak almak için çeşitli yolları seçerler. Bilgiyi korku saçma vasıtası olarak kullanma gibi seçenler de olabilir.

1.4.4.2. Ruhani Liderlik.

Bu genelde dinle veya milliyetçilikle ilgili bir liderliktir. En iyi örnek peygamberler ve şeyhlerdir. İnsanlardaki bir inanışa bağlı olma arayışı ve toplumdaki düzen arayışları dinin toplumlar ve ekipler üzerinde önemli bir faktör olmasına neden olmuştur. Peygamberler toplumda hem bilgileri, hem de insanları birleştirme, sevgiyi yayma gibi vasıfları ile toplumlarda doğal lider olmuşlardır. Ruhani liderler grubunda en güçlü liderler peygamberlerdir. Daha sonra halifeler, şeyhler ve azizler gelir. Aşırı milliyetçi grupların liderlerini de bu gruba sokabiliriz. Ruhani liderlerin ortak özelliği toplumla aynı zorlukları yaşamaları, toplumdaki kopmamaları, kendileri için değil toplum ve din veya ülkeleri için yaşamış olmalarıdır. Ruhani liderlerdeki güç tarih boyunca uyanıkların ilgisini çekmiştir. Bu yüzden bir çok sahte peygamber, halife, şeyh ve aziz ortaya çıkmıştır. Dini liderlerin finans kaynaklarına da kolayca hükmetmeleri de bir başka önemli özellikleridir.

1.4.4.3. Soydan Gelen Liderlik.

Bu tip liderlik saygı ile başlayan fakat zor kullanma ile devam eden bir liderliktir. Karizması ile lider olmuş bir kişinin soyundan gelen kişilerin bu karizmayı kullanması ile oluşur. Bu karizma genelde devamlı değildir. Bu yüzden ancak korkutma ve güç kullanma yoluyla devam eder¹.

1.4.5. Liderliğin Yedi Dönüşümü

Liderlik Gelişim Profili (Leadership Development Profile) olarak adlandırılan bir cümle-tamamlama anket aracı ile yapılan bir araştırmada, yüksek seviyede eğitimli değerlendiricilerin, katılımcıların kendi eylemlerini ve etraflarındaki dünyayı nasıl

¹ Fiol, M.- Harris, D.- House, R., "Charismatic leadership: Strategies for effecting social change", Long range planning, Vol. 10, No.3, 1999, s. 449-482.

anladıklarının resmini çizmeleri mümkün olmaktadır; bu “resimler” yedi gelişimi eylem mantığının – Fırsatçı (Opportunist), Diplomat, Uzman (Expert), Başaran (Achiever), Bireyselci (Individualist), Stratejist (Strategist), veya Simyager (Alchemist) – hangisinin baskın lider düşünce tarzı olarak hali hazırda etkin olduğunu gösterir. Liderler yetenekleri geliştikçe bu kategoriler boyunca hareket edebilirler, böylece birkaç yıl sonra Liderlik Gelişim Profilini tekrar almak bir liderin eylem mantığında evrime yol açıp açmadığını ortaya çıkarabilir¹.

Geçen 25 yıl boyunca yapılan araştırmalarda, özellikle, ortalamanın altında ortak performansla özdeşleşen üç lider tipinin (Fırsatçı, Diplomat, ve Uzman) örneklerimizin %55’ini oluşturduğu tespit edilmiştir. Bunlar, Başaran olarak ölçülen örneklerin %30’unu oluşturan gruba göre kurumsal stratejileri uygulamada belirgin ölçüde daha az etkindirler. Daha da ötesi, yalnızca örnek olarak seçilen son %15 yönetici, (Bireyselci, Stratejist, ve Simyager) kurumlarını tutarlı bir şekilde yenileştirme ve başarılı olarak dönüşüme uğratma kapasitesini göstermişlerdir.

Liderlerin nasıl böyle belirgin kategorilere ve ortak performanslara ayrıldığını anlamak için, en az verimli (ve en az karmaşık) olandan başlayarak, sırayla her bir liderlik tarzına daha detaylı olarak bakalım.

1.4.5.1. Fırsatçı (Opportunist)

Şahsi çıkarlarına odaklanma ve dünyayı ve diğer insanları sömürülecek fırsatlar şeklinde görme eğilimlerini yansıtacak bir başlık olarak Fırsatçı diye adlandırdık. Dış dünyaya yaklaşımları genel olarak kontrol algulamaları tarafından belirlenir – başka bir ifadeyle, bir olaya gösterdikleri tepki esas olarak sonucu yönlendirebileceklerini düşünüp düşünmedikleri üzerine dayanmaktadır. Diğer insanlara, kendileri gibi bencil olan nesnelere veya rakipler olarak davranırlar².

1.4.5.2. Diplomat

Diplomat için etrafındaki dünyaya Fırsatçıya göre daha ılımlı yaklaşır, ancak bu eylem mantığı da, lider üst düzey bir yöneticiyse oldukça olumsuz tepkilere sahip olabilir. Gruba sadakatle hizmet ederek, Diplomat daha yüksek düzeyde iş arkadaşlarını çatışmayı önleyerek memnun etmenin yollarını arar³.

1.4.5.3. Uzman (Expert)

¹ Rooke, D.,- Torbert, R. W., ‘7 Transformations of Leadership’, Harvard Business Review, Nisan, 2005, s.2-5.

² Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s.3.

³ Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 3.

Uzmanlar en geniş lider kategorisidir. Kendilerini çevreleyen dünyayı kontrol etmeye çalışan Fırsatçıların, ve kendi davranışlarını kontrol etmeye konsantre olan Diplomatların aksine, Uzmanlar hem kişisel hayatlarındaki, hem de mesleklerindeki bilgiyi mükemmel hale getirerek kontrolü uygulamaya çalışırlar. Eksiksiz düşünce üzerinde çalışmak Uzmanlar için oldukça önemlidir¹.

1.4.5.4. Başaran (Achiever)

Bu liderler olumlu bir çalışma ortamı yaratır ve çözüm üzerinde çabalara odaklanırken, kötü olan tarafı tarzları genellikle kutunun dışında düşüncelerini sınırlamaktadır. Başaranlar daha önce tanımladığımız üç eylem mantığını gösteren yöneticilerden daha karmaşık ve bütünleşik bir dünya anlayışına sahiptirler. Geri beslemeye açıktırlar ve günlük yaşamın birçok belirsizlik ve sorunlarının ilişkilendirme yöntemlerinin anlaşılmasındaki farklılıklardan olduğunun farkına varmışlardır. Çatışmaları çözmenin veya yaratıcı olarak dönüştürmenin başkalarına olumlu yöntemlerle etkileme yeteneği ve ilişkilerde hassasiyeti gerektirdiğini bilirler. Başaranlar ayrıca anlık ve uzun dönem hedefleri dengeleyerek bir ile üç yıllık periyotlar için yeni stratejileri uygulamak için bir takıma güvenilir şekilde liderlik yapabilirler².

1.4.5.5. Bireyselci (Individualist)

Ne kendisinin ne de diğer eylem mantıklarının “doğal” olduğunu tanır; hepsi dünyanın ve birisinin imalatıdır. Bu görünüşte uçuk fikir Bireyselci liderlerin %10'unun kurumlarına benzersiz pratik değer katmalarını mümkün kılar; kişilik ve bakış açısıyla ilgili yöntemler koyarlar ve diğer eylem mantığına sahip insanlarla iyi iletişim kurarlar³.

1.4.5.6. Stratejist (Strategist)

Stratejistler eylemlerin ve anlaşmaların ikinci sıra kurumsal etkisi üzerinde uzmanlaşırlar. Stratejist ayrıca hem personel hem de kurumsal dönüşümleri teşvik edecek farklı eylem mantıkları arasındaki paylaşılmış vizyonları yaratmada da beceriklidirler. Stratejist'in eylem mantığına göre, kurumsal ve sosyal değişiklik farkındalık ve yakın liderlik dikkati gerektiren tekrarlanan bir gelişim işlemidir. Stratejistler sorunla, diğer eylem

¹ Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 4.

² Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 4.

³ Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 5.

mantıklarına sahip olanlardan daha rahat baş ederler, ve insanların değişmeye karşı olan içdürtüsel direncini idare etmekte daha iyidirler¹.

1.4.5.7. Simyager (Alchamist)

Simyager olarak tanımladığımız birkaç lider üzerindeki çalışmalarımız onları Stratejistlerden ayıran özelliğin tarihsel olarak belirgin yollarda kendilerini ve kurumlarını yenileme veya hatta yeniden keşfetme yeteneği olduğunu sunmaktadır. Stratejist bir görevden diğerine geçerken, Simyager çoklu seviyelerde birçok durumla aynı anda olağanüstü baş etme kapasitesine sahiptir. Simyager hem krallarla hem de sıradan insanlarla konuşabilir. Aniden çıkan önceliklerle baş edebilir ancak uzun dönem amaçları asla gözden kaçırmaz².

1.4.6. Yeni liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi

Daha öncede benzer yaklaşımlar bulunmakla birlikte, liderlik tarzı olarak, işe dönük ve dönüşümsel lider ayrımı ilk kez Burns tarafından yapılmıştır. Daha sonra başta Bass olmak üzere diğerleri bu yaklaşımı geliştirmiştir. Burns işe dönük ve dönüşümsel liderlik tarzlarını birbirinin zıttı olarak değerlendirirken Bass, dönüşümsel liderlik tarzının işe dönük liderlik tarzını da içerdiğini, hatta dönüşümsel liderin etkililiğini arttırdığını ifade etmiştir.

Yapılan çalışmalar dönüşümsel liderlerin pozitif kişilik özellikleri gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu nedenle bazı çalışmalar kişilik oluşumu ile dönüşümsel liderlik tarzı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu çalışmalardaki bulgular bizi, kişiliğin oluştuğu çocukluk ve ergenlik dönemindeki deneyimlerin bu liderlik tarzının ortaya çıkmasında önemli olduğu sonucuna götürmektedir. Bass'da bunu kabul etmektedir. Ancak yaşamın devam eden evrelerindeki deneyimlerin ve eğitimin de bu tip liderlik tarzının ortaya çıkarılmasında yardımcı olabileceği ifade edilmektedir.

Dönüşümsel liderin, izleyenler ile iletişimi çok karmaşık bir süreçtir. Dönüşümsel liderin, beğeniye ve karizmaya dayanan ve buna ilave olarak da uzmanlık gücü vardır. Burada lider ve izleyenler arasında ahlaki hiyerarşinin en üst seviyesinde olan “adalet” ve “eşitlik” gibi üst düzey kavramların sonucunda oluşan bir “güven” ilişkisi vardır. Bu onu izleyenlerin gözünde bir rol model haline getirir.

¹ Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 6.

² Rooke, D.,- Torbert, R. W., a.g.m. s. 6.

Çalışma içinde şimdiye kadar çok genel olarak ve klasik yaklaşımlara yer vermeden Lider, Liderlik özelliklerine değinildi. Buradan gidilmesi gereken nokta, bahsedilen liderlik anlayışlarının, değışen dünya üzerinde ve dolayısıyla değışen organizasyon yapılarında nasıl etki edeceği, yalnızca bir takım liderlik özelliklerine sahip olmanın yeterli olup olmayacağı veya her liderin her organizasyon içinde aynı değere ve etkiye sahip olup olamayacağının incelenmesidir. Çalışmada, organizasyon yapılarından ziyade, organizasyonları oluşturan insan faktörü öne çıkarılacaktır. İnsan faktörünün ise, küçülen dünya üzerinde çoklu kültürlü olma özelliğı üzerinde durulacaktır. Bu nedenle, müteakip bölümde “Kültür” kavramı çalışmanın odaklandığı açıdan incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİLERİ

2. KÜLTÜR KAVRAMI

2.1. Kültür Tanımı

Kültür kavramı konusunda tam bir düşünce birliğine sahip olunamamıştır. Kültür kavramının tam olarak açıklanmamasının sebebi, bilgi ve kaynak eksikliği değil; kavramın çok geniş bir kapsama sahip olmasıdır. . Kroeber ve Kluckhohn'nın belirlemesine göre 1952 yılına kadar kültürün 164 tanımı yapılmıştır. Kültür konusunda günümüze kadar geliştirilen tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

Kültür insanların dünyayı anlama ve yorumlamadaki ortak yollarıdır.¹ Gene Trompenaars'a göre kültür bir grup insanın problemleri çözme yoludur. Geertz'e göre ise kültür insanların deneyimlerini yorumlamaları ve davranışlarını yönlendirmeleridir.²

Araştırmacılar kültürden bahsederlerken daha çok belirli bir ülke veya ülkeler grubunu kastederler; Batı ülkeleri, Latin ülkeleri, Arap ülkeleri gibi .³

İsveçli yazar Selma Lagerlöfün tanımına göre kültür; öğrenilen olguların birey tarafından öğrenme süreci bittikten ve bu süreci unuttuktan sonra geriye kalan kısmıdır. Bireylerin öğrenilmiş davranışlar gibi, bunların yarattığı kültürün de nasıl oluştuğunun farkında olmadıkları göz önüne alındığında, kültürün bireysel düzeyde iki önemli unsuru olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar öğrenilmiş olmaları ve unutulmuş olmalarıdır.⁴

Hofstede'e göre kültür bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran "akıl toplu programlanmasıdır". Diğer bir tanımla kültür, bir grubun çevresine verdiği tepkileri etkileyen ortak özelliklerin etkileşiminin sonucunda olan birikimdir. Bir grubun kültürü; dışa uyum ve iç bütünleşme sırasındaki problemlerin çözümü aşamasında grubun öğrendiği paylaşılan ana varsayımlardır ki bunlar zaman içinde yaşanan deneyimlerle işe yaradığı anlaşıldıkça geçerli sayılır ve yeni üyelere algılama, düşünme ve bu problemlerle baş etme sürecinde uygulanması gereken doğru yol olarak öğretilmektedir .⁵ Nitekim kültürü anlamak için bu varsayımların gerekliliği bilinmektedir.⁶ Usunier'e göre kültür bireyler tarafından paylaşılan anlamlar sistemi olarak da tanımlanabilmektedir .⁷

Denison ve Mishra'ya göre toplum, endüstri,meslekler, yönetsel çevre ve tarih gibi etkenler örgütleri ve örgütlerin verimlilik/erini etkileyen kültürü oluşturmaktadır⁸. Kültür bilgileri, inançlar, sanat, kurallar, ahlak değerleri ve toplumdaki insanın alışkanlık ve yeteneklerinden oluşan bir bütündür.

¹ Fons, T., *Riding the Waves of Culture* , Londra, 1994, s. 3.

² Fons, T., a.g.k., s. 26.

³ Usunier, J. C., *International and Cross-Cultural Management Research* , Londra, 1998, s. 15.

⁴ Usunier, J. C., a.g.k., s. 16.

⁵ Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisko, 1992, s. 12

⁶ Hatch, M. J., "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, 1993, s. 659.

⁷ Usunier, J. C., a.g.k., s. 16.

⁸ Denison, D. R.- Mishra, A., K., "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 , 1996, s. 204.

Kültür insan gruplarının ayırt edici başarılarını oluşturan; insan yapısı eserlerde kendilerini ifade eden, en açık hem belirsiz kalıplardan ve sembollerle yayılan davranıştan oluşur. Kültürün esas temeli geleneksel düşüncelerden ve onlara bağlı değerlerden meydana gelir. Kültür sistemleri bir taraftan faaliyet ürünleri olarak düşünülürken diğer bir taraftan da gelecekte yapılacak faaliyetlerin düzenleyici elemanları olarak da düşünülebilir.

Kültürle ilgili en ilginç yaklaşım Hofstede'ninki olmuştur. Hofstede, kültürü bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır.¹ Programlama ailede başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir.

Kültür doğuştan kazanılan bir olgu olmayıp, öğrenme sonunda toplumsal ortamdan kaynaklanmaktadır. Kültürün insan doğası ve kişilikle olan sınırların hangi noktalardan geçtiği toplumbilimciler arasında tartışma konusu olmasına rağmen, kültürün insan doğası ve kişilik özelliklerinden ayırt edilmesi gerektiği konusunda bir fikir birliği mevcuttur.

İnsanın doğası bütün insanların ortak olarak sahip olduğu, gençler aracılığıyla geçen özelliklerini ve bu yönü ile evrensel düzeyi ifade etmektedir. Bilgisayara bu düzey, benzetilirse kişinin fiziksel veya temel ruhsal fonksiyonlarını belirleyen işletim sistemidir. İnsanın korkuyu, sevgiyi, neşeyi, üzüntüyü hissetme yeteneği, başkalarıyla bütünleşme, kendini geliştirme ve çevre ile ilişkide bulunma gibi özellikleri zihinsel programlamanın bu düzeyi içerisinde yer almaktadır. Diğer taraftan bir şahsın kişiliği ise, hiçbir canlı ile paylaşmadığı şahsi programlar setidir. Bunlar, kısmen kişinin genleri aracılığı ile kalımsal olarak geçen ve kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmakta; bir diğer deyişle, kişisel deneyimler yanında ortak programlama, yani insan doğası ile kişilik arasında yer alan ve bir anlamda bir ara katman olan kültürün etkisiyle şekillenmektedir.

2.2. Kültür Boyutları

Hofstede'e göre kültürün beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlardan bahsetmeden önce kültürün boyutlarının kaynaklandığı IBM çalışmasından bahsetmek faydalı olacaktır.

Uluslararası bir şirket olan Hermes (IBM) yüksek teknoloji ürünleri üretip satmaktadır. Şirket 1967-1973 arasında 7 ülkede ürünü geliştirip 13 ülkede üretip yaklaşık 100 ülkede pazarlayıp hizmet vermekte idi. Şirketin Amerika Birleşik Devletleri dışındaki örgütlerinde genel olarak orta kademe yöneticileri yerel kişilerden oluşmasına karşın, üst düzey yöneticilerin hemen hepsi Amerika Birleşik Devletlerinden gelen kişilerden oluşmaktadır. IBM'in veri bankası oluşturulurken 66 ülkedeki kuruluşlarından elde edilen anket sonuçları ve Yugoslavya'da çalışanların işlettiği bir işyerindeki anket sonuçları

¹ Hofstede, G.,- Bond, M. H., "Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's value Survey", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 15, 1984, s. 14.

kullanılmıştır.¹ Hofstede'in çalışmasında ülkeler arası karşılaştırma yapıldığında üretimin sadece 7 ülkede yapıldığı, pazarlama ve hizmetin bütün ülkelerde verildiği göz önüne alınarak sadece pazarlama ve hizmet bölümlerinden veriler kullanılmıştır.

IBM şirketi müşteriler ile ilişkilerinin hem çalışanı hem de müşteri açısından tatmin edici olmasına önem vermektedir. Bu amaçla 1950'li yıllarda çeşitli ülkelerdeki yavru şirketlerinde araştırmalar yapılmıştır. Zaman içinde bu araştırmalar aynı kişi tarafından hazırlansa bile sonuçların hem zaman hem de gruplar açısından karşılaştırılması gerekliliği doğmuştur. Bunun üzerine IBM araştırmalarında tek tip formatı yakalamak üzere kendi elemanlarını kullanmaya karar vermiştir.

ilk uluslararası çalışma 180 sorudan oluşmuştur. Açık uçlu soru şeklinde hazırlanan deneme anketleri 1967 yılında beş ayrı. lisanda dağıtılmıştır. Bunu daha sonra devreye sokulan Asya, Latin Amerika ve Pasifik ülkelerinden oluşan 26 ayrı ülkedeki çalışmalar izlemiştir.

Son olarak 1968-1970 yılları arasında Avrupa ve Orta Doğu'daki bütün yavru şirketleri kapsayan araştırmalar tamamlanmıştır. Araştırmada kullanılan sorular üç ana gruba ayrılabilir, bunlar 54 "tatmin" sorusu, 50 "yönetim" ile ilgili soru ve 42 "kültür" sorusundan oluşmaktaydılar.

1971 yılında ise IBM'in yavru şirketi bulunmayan Yugoslavya'da çalışanların kendilerini yönettikleri bir örgütte aynı anketin uygulanma fırsatı bulunmuştur.

117.000 anketten oluşan IBM veri bankası o zamana kadar yapılan en kapsamlı araştırma olarak görülmekteydi.

Lausanne'daki IMEDE işletme okulunda 1971-1973 yılları arasında ders veren Hofsted'e IBM anketindeki iş değerleri ve tercihler ile ilgili soruları 30 farklı ülkeden gelen 362 yönetici üzerinde uygulamıştır. Bu çalışmalar sonucunda ülkeler arasındaki farklılıkların IMEDE örneklemede de ortaya çıktığı bulunmuştur. Hofstede'e göre anket bulguları IBM çalışanları ile sınırlı kalmamalıdır çünkü bu bulgular ülkelerin değer yargıları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabilmektedir.² Bütün bunlar göz önüne alındığı zaman IMEDE çalışması Hofstede 'in ulusal kültürün boyutları çalışmasının temelini oluşturmaktadır.

Hofstede'e göre bu çalışmanın zayıf yanı deneme yapılan bu ülkelerin hepsinin batılı olmasıdır. Bu nedenle IBM çalışmasında göz önüne alınmayan beşinci bir boyut ancak sonraki yıllarda yapılan başka çalışmalar sonucu bulunabilmiştir.

Bu boyut, bulunduğu çalışmada Konfüçyüs dinamizmi olarak adlandırılmasına rağmen Hofstede bu boyutu uzun-kısa vadeli uyum olarak adlandırmıştır. Bum neden olarak da Konfüçyüs öğretisi ile ilgisi olmayan ülkelerde de bu boyuta rastlanmış olması gösterilmiştir.

¹ Hofstede, G., Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, 1980, s. 54.

² Hofstede, G., a.g.k., s. 55.

Tasarruf ve kalıcı olmak gibi gelecek ile ilgili olgular bu boyut ile olumlu korelasyona, sosyal yükümlülükler gibi geçmiş ve şimdiki zaman ile ilgili olgular bu boyut ile olumsuz korelasyona sahiptir.

Ulusal kültürün tek bir şirket çalışanları ile ölçülmesine verilen tepkiler IBM şirketinde çalışanların "beyaz gömlekli, kravatlı" kişiler olması, bu nedenle de ulusal örnekleme tam olarak temsil edemeyecekleri düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Ancak çok uluslu bir örgütün çeşitli ülkelerdeki şirketleri karşılaştırıldığında; işveren, örgüt kültürü ve yapılan işler aynı olduğu için, çalışanların şirkete katılmadan önceki yetiştiriliş tarzlarını yani ulusal kültürü karşılaştırmak mümkün olmaktadır.¹ Anket IBM çalışanlarının cevaplarına dayanmasına rağmen IBM örgüt kültürüne ilişkin bir veri sağlamamaktadır. Sadece bir ülkedeki IBM çalışanlarının bir soruya verdiği cevapla diğer bir ülkedeki IBM çalışanlarının aynı soruya verdikleri cevap/arın farkları ortaya konulabilmektedir.²

Usunier'e göre de IBM, çalışanları tarafından paylaşılan güçlü bir örgüt kültürüne sahip bulunmaktadır. Bu nedenle örnek ülkeler arasında bu açıdan bir sapmaya rastlanmamıştır. Yaş grubu, aynı çalışan kategorisine ulaşmak ve sapmalardan kaçınmak mümkün olmuştur. Sonuç olarak tek sapma, ülkeler arası kültür ve düşünce yapısından kaynaklanmıştır.³ Kotter ve Heskett'in "kültürün gücü" çalışması için yapılan anketin sonucuna göre IBM, 14 şirket içinde en güçlü şirket kültürüne sahip ikinci şirket olarak güçlü şirket kültürü ucuna çok yakın çıkmıştır.⁴ Güçlü örgüt kültürü ile sonuca yönelik örgüt kültürü kastedilmiştir .

IBM çalışmasının sonuçlarına göre Hofstede kültürün 5 boyutu olduğunu savunmaktadır. Bunlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplumsallık, erkeklik-dişillik ve uzun-kısa vadeli uyumdur. Sırası ile incelemek gerekirse ilk olarak güç mesafesi ele alınmalıdır.

2.2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir.⁵ Toplum tarafından benimsenen ve zamanla içselleştirilerek kurumsallaştırılan güç düzeyindeki farklılıkları, değişik ülkelerde, bireyin yaşı, ailesi, eğitim gördüğü kurumun saygınlığı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörlerin tesiriyle,

¹ Hofstede, G., Culture and Organizations: Software of the Mind, Londra, 1991, s. 252.

² Hofstede, G., a.g.k., s. 26.

³ Usunier, J. C., a.g.k., s. 28.

⁴ Kotter, J. P.- Heskett, J. I., Corporate Culture and Performance, New York, 1992, s. 20.

⁵ Hofstede, G., - Bond, M. H., "Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's value Survey", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 15, 1984, s. 65.

bireyin; çabaları, eğitimi ve deneyimine bakılmaksızın, bireylere güç ayrıcalığı getirdiği bilinmektedir.

Güç mesafesinin kavramlaştırılması toplumdaki eşitsizliklerin değerlendirilmesiyle oluşturulmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan husus, insanların toplumdaki var olan bu eşitsizliği nasıl algıladıkları ve buna karşı ortaya koydukları tepkidir. Bazı ülkeler ve bunların güç mesafesi indeksi Hofstede'nin yaptığı çalışmada ortaya konulmuştur. Kültürler Doğu-Batı kültürleri olarak farklılıklara sahiptir. Batı kültürlerinde bu farklılık, tabiat üzerinde egemen olma şeklinde ortaya çıkarken, Doğu Kültürlerinde ise doğa ile uyum sağlama şeklinde gözlenmektedir. Bu da eşitsizliklerin farklı algılanmasının temel nedeni olmaktadır.

Düşük güç mesafeli toplumlarda, gücün neden olduğu farklılıklar en aza indirilmeye çalışılırken, yüksek güç mesafeli kültüre sahip toplumlarda ise, güç farklılıkları benimsenmekte ve kurumsallaştırılmaktadır .

2.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bilginin yetersiz ya da açık olmaması, değişmelerin hızlı ve kestirilemez gelişmesi yüksek düzeyde karmaşıklık durumunun söz konusu olması halinde, bir topluluğun duyacağı tedirginlik, belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır .¹

Belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük bireylerin bilgiye önem verdikleri, ip uçlarını yorumlama eğiliminde oldukları, bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu ve bu kişilerin, insanların içsel özelliklerine daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu kişiler belirsizlik ve bilgi yükü altında uygun ve esnek davranışlar ve girişimci özellikler sergileyebilirler. Daha çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler. Az yapısallaşmış görevler edinmek isterler. Birden çok konuyla ilgilenebilirler.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek bireylerden oluşan toplumlarda, bireyler kendileri için yaşamı daha güvenli hale getirmek için iş güvencesini, yazılı kurallar ve biçimselliği artırma; farklılıklara karşı çıkarak mutlak doğrulara önem verirler.

Hofstede araştırmasında; belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde olan ülkeler olarak; Türkiye, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya ve Fransa gibi ülkeleri belirtmesine karşın Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD. ve Kanada gibi ülkelerin ise belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

2.2.3. Kültürün Erkeksilik-Dışılık Boyutu

Kültürün erillik boyutu olarak da adlandırılan bir kültürün erkeksilik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Erkek kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişi kültürün

¹ Hofstede, G., - Bond, M. H., a.g.m., s. 111.

göstergeleri ise; insana ve insanlar arası ilişkilere yüksek önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişi kültür, geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir .¹

Bir kültürün erillik-dişilik boyutu kendine güven ile alçak gönüllük özellikleriyle ilgi kurulmaktadır. Erkek kültürlerdeki insanların kendine güven duyguları daha yüksektir. Dişi kültürlerde ise alçak gönüllülük egemen faktör olarak görülmektedir. Erkek kültürlerde insanlar kendine güvenin yüksek olması nedeniyle daha gerçekçidirler. Dışallıktan ziyade içsellik özelliklerine sahiptirler. Bu özellikleri nedeniyle başarısızlık durumlarında da başkalarını suçlama yolunu seçerek rahatlamayı sağlama yerine hatayı kendilerinde ararlar ve gerçekçi değerlendirmelerle hatadan öğrenmeyle kendilerini geliştirebilirler. Erkek kültürlerde çalışmak için yaşama ilkesi vurgulanırken, dişi kültürlerde ise yaşamak için çalışma öne geçmektedir. Dişi Kültürlerde bu özellikten dolayı çalışma pek sevilmez. Erkek kültürlü toplumlarda ise çocuklar hırslı, girişken çalışmayı çok seven ve rekabetçi yetiştirilmektedir.

2.2.4. Bireysellik ve Ortaklaşıcılık

İnsanlar arası ilişkilerin boyutlarından olan Bireyselci davranış ve ortaklaşıcılık üzerine başlıca üç araştırma yapılmıştır. Kluck Hohn ve Strodtbeck, Hofstede ve Triandis tarafından yapılan çalışmalardır.

Kluckhohn ve Strodtbeck insanların buldukları ortama göre ilişkilerini kültürel boyutta üç farklı seçenek doğrultusunda yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bunlar; hiyerarşik ilişki, bireyselci ilişki ve ortaklaşa ilişki (kollektif) dir. Bu boyutları bir örnekle açıklamak aradaki farklılıkları ortaya koyacaktır.

Örneğin geniş bir ailede, anne ve babanın ölümünden sonra, ailenin kız ve erkek çocuklarının çiftliği yönetme durumunda kalması halinde, ilişki durumları aşağıdaki seçenekler doğrultusunda olabileceklerdir.

- Çiftliği paylaşmış olmalarına rağmen; en yaşlı kişinin çiftliği diğerleri adına yönetmesi (hiyerarşik ilişki)
- Her bir çocuğun çiftlikte kendisine düşen payı alması ve diğerlerinden bağımsız olarak kendi payına düşen kısmını dilediği gibi yönetmesi (bireyselci ilişki),
- Bütün çocukların çiftliği beraberce yönetmesi; eğer yönetici gerekiyorsa, bir araya gelerek, en iyi kişiyi seçmek suretiyle yönetim (ortaklaşa davranış) dir.

¹ Hofstede, G., a.g.k., s. 42-63.

Kluckhohn ve Strodtbeck'in ileri sürdüğü konu, yukarıda verilen seçeneklerin insanlar arası ilişkileri açıklamak üzere, bütün toplumsal ve yönetsel ortamlara uygulanabileceğidir. Kluckhohn ve Strodtbeck kültürel hayatların en önemlisi olarak Bireysellik - ortaklara davranışçılık boyutunu göstermiştir. Bu özelliği ile bireysellik ortaklaşacılık ayrımı sadece Kluckhohn ve Strodtbeck'in araştırmaları ile sınırlı kalmayıp, antropoloji, karşılaştırmacı toplumbilimi, kültürlerarası ruhbilimi ve felsefesi gibi disiplinlerde de temel nokta olmuştur. Hofstede tarafından bireyselci ve ortaklaşa davranışçı toplumların özelliklerini Tablo 1'de görülmektedir. söz konusu araştırmacı tarafından bireyselci ve ortaklaşa davranış boyutlarının yönetim süreçlerine etkilemesi Tablo 1'de görülmektedir.

| BİREYÇİLİK | ORTAKLAŞACILIK |
|---|---|
| "Ben" bilinci yerleşiktir. | "Biz" bilinci yerleşiktir. |
| Birey, kendisine dönüktür. | Birey ortaklaşa davranışa dönüktür. |
| Kimlik, birey özelliklerine bağlıdır. | Kimlik, toplumsal sisteme bağlıdır. |
| Her bireyin kendine özel bir yaşamı ve düşünceleri olduğuna inanç vardır. | Özel yaşam, bireyin üyesi olduğu topluluklarca sınırlanmıştır. |
| Özel arkadaşlık gereksinimi vardır. | Kalıcı dostluklar toplumsal ilişkiler aracılığıyla doğar; ilişkilerde saygınlık gereksinimi vardır. |
| Farklılıklar normaldir. | Uyum önemlidir. |
| Eğitimine amacı, "öğrenmeyi öğrenme"dir. | Eğitim amacı, "nasıl" yapılacağını öğrenmedir. |
| Diploma, kendisine saygıyı artırma aracıdır. | Diploma, statü aracıdır. |
| Kişisel çıkar toplunu çıkarlarından önemlidir. | Toplumun çıkarı, kişisel çıkarlardan önce gelir. |
| Bağımsızlık, çeşitlilik, doyum ve bireysel gelecek güvencesi olanakları aranır. | Düzen, görevler ve gelecek güvencesi ait olunan topluluk tarafından sağlanır. |
| Kendini gerçekleştirme önemlidir. | Uzlaşma ve işbirliği önemlidir. |
| Değer ölçüleri toplumun tüm bireyleri için aynıdır. | Değer ölçüleri topluluk içinde ve dışında bulunmaya göre farklılaşır. |
| İlişkiler karşılıklı çıkarlara dayandırılır. | İlişkiler ahlaki kurallara dayandırılır. |

Tablo 1 : Bireysellik ve Ortaklaşa Davranışçılığın Toplumsal Düzeyde Oluşturduğu Başlıca Değerler ve Eğilimler.¹

Triandis de kültürü öznel deneyimler olarak algılama ve kültürel farklılıklarının bireysellik - ortaklaşa davranışçılığın ele alınması açısından çok büyük katkıda bulunmuştur. Ayrıca Hofstede'nin araştırmasını da basite indirgemmiştir. Söz konusu araştırmacı tarafından belirlenen Bireysellik Ortaklaşacılık farklılaşması Tablo 2'de görülmektedir.

| BİREYÇİLİK | ORTAKLAŞACILIK |
|---|---|
| Çözümleme birimi : birey. | Çözümleme birimi : Grup, topluluk. |
| Başarının altında yatan neden : beceri, yetenek. | Başarının nedeni : topluluk tarafından verilen rol. |
| Başarısızlığın nedeni : görev zorluğu, şanssızlık. | Başarısızlığın nedeni : çaba yetersizliği. |
| Özbenliğin tanımı bireysel özellikler çerçevesinde yapılır. | Özbenliğin tanımı kurallara ve normlara göre yapılır |
| Tavır ve normlar bağımsızlığı vurgular. | Tavır ve normlar iç bağımlılığı vurgular. |
| Değerler : Başarı, yarışma, özgürlük, bağımsızlık, zevk alma. | Değerler : güvenlik, itaat, hiyerarşi, görev, grup içi uyum, yakın ilişkiler. |
| İç gruplar : çok sayıda ve önemsiz. | İç gruplar : az sayıda ve çok önemli. |

¹ Hofstede, G., - Bond, M. H., a.g.m., s. 171.

| | |
|--|--|
| Toplumsal davranış : kişi – grup ilişkileri zayıftır; davranışlar dostçadır ancak, derin ilişki söz konusu değildir. Dış gruba objektif ve hakça davranılır. | Toplumsal davranış : kişinin iç grupta ya da dış grupta yer almasına bağlı olarak önemli farklılıklar gösterir. Dış gruplara düşmanca davranılabilir, iç grup uyumu çok önemlidir. |
|--|--|

Tablo 2 : Triandis'e Göre Bireysellik - Ortaklaşacılık Farklılaşması

Triandis ve arkadaşları ayrıca, ben merkezlik-dış merkezlik gibi bir kişilik boyutunu bireysellik-ortaklaşa davranışçılığa paralel olarak incelemiştir. Ruh bilimsel düzeydeki ben merkezlik, kültürel seviyedeki bireyselliğe, dış merkezlik de ortaklaşacılığa benzetilmektedir.

Triandis birey amaçlarının grup ya da topluluk amaçlarının gerisinde yer alması ve bu dış merkezliğin (ortaklaşacılığın) toplumdan destek aldığını yazmıştır. Ben merkezliğin ise toplumda kınandığını belirtmiştir.

2.2.5. Trompenaars'a Göre Kültürün Boyutları:

Trompenaars (1994)'a göre kültürel farklılıklar üç ana başlıkta toplanabilir.

- Diğer insanlarla ilişkilerden kaynaklananlar,
- Zamanın geçmesinden kaynaklananlar,
- Çevre ile ilgili olanlar.

Bu farklılıkların sonucunda yedi kültürel boyut tanımlanabilmektedir ki bunlardan 5 tanesi birinci grup ile ilgilidir Bu boyutlar:

- 1) Evrensellik-özellik
- 2) Bireysellik-toplumsallık
- 3) Tepkisizlik-duygusallık
- 4) Belirgin olmak-etkilenmiş olmak
- 5) Amaca ulaşmak-atıfta bulunmak
- 6) Zaman ile ilgili davranışlar
- 7) Çevre ile ilgili davranışlar olarak adlandırılmıştır.¹

1) Evrensellik - Özellik (Kurallar- ilişkiler)

Evrensel yaklaşımda iyi ve doğru olanın tanımlanabileceği ve her zaman

¹ Trompenaars, F., Riding the Waves of Culture, Londra, 1994, s. 10.

uygulanabileceği görüşü hakimdir. Özellikli toplumlarda ise "çok özel" durumlar ve ilişkilerin zorunlu kuralları önem kazanmaktadır.

Evrensel ülkelerde sözleşmeler bir yaşam biçimidir. Taraflardan biri evrensel biri özellikli toplumdaki takdirde sıkı kurallar ve ceza hükümleri içeren yazılı anlaşmalar, özellikli toplum tarafından güvensizlik olarak algılanarak, iyi çalışma koşullarının engelleneceği gerekçesi ile sona erdirilebilir.¹

2) Bireysellik - Toplumsallık (Grup - Birey)

İnsanları kendilerini önce birey olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı gördükleri bu boyutta incelenmektedir.

Toplumsallık değeri yüksek toplumlardan (Singapur; Nijerya ve Fransa gibi) gelen temsilciler, müzakerelere grup halinde katılmayı tercih etmektedirler. Önceden tahmin edilemeyen bir istekle karşılaştıklarında ise ülkelerindeki yetkililere danışmak ihtiyacını hissetmektedirler.

Toplumsallık boyutu yüksek toplumlarda karar verme süreci uzun sürmektedir. Buna karşılık bireyselci toplumlarda tek başına kalan birey en önemli kararları bile birkaç saniyede alabilmektedir. Bunun sonucu olarak bireyselci toplumlarda karar ve uygulama arasında farklılık olabileceken, toplumsallık değeri yüksek olan toplumlarda nihai karar uzun zaman almasına rağmen sonuç değişken değildir.²

3) Tepkisizlik - Duygusalılık (Gösterilen Duyguların Aralığı)

Tepkisizlik ve duygusalılık boyutu bireylerin objektif ve yansız olmasının ya da duyguların belirtilmesinin gerekli olup olmadığı ile ilgilidir.

Birey kendini açıklarken karşıdan duygusal yaklaşım beklemekte ise duymak istediği "Bu konuda sizinle aynı hislere sahibim" olacaktır. Eğer birey tepkisiz bir yaklaşım içindeyse aradığı "Gerekçelerinize katıldığım için sizi destekliyorum" ifadesi olacaktır.³

Bu iki farklı tip kültürden gelen kişiler iş ilişkisi içinde oldukları zaman tepkisiz toplumdaki gelen birey, kalpsiz ve soğuk, duygusal toplumdaki gelen birey kontrolsüz ve tutarsız gözükülecektir.⁴ Bu zorluğun üstesinden gelmenin yolu ise, farklılıkların tanımlanarak önyargısız olmaya çalışmaktır.

4) Belirgin olmak - Etkilenmiş olmak (Katılımın Boyutu)

Bazı toplumlarda iş ilişkilerinde bir anlaşma ile belirlenmiş ilişkilerin yerine kişisel etkileşim aranmaktadır. Örneğin Güney Amerikalı müşteriye sunum yapan Amerikalı ve

¹ Trompenaars, F., a.g.k., s. 43.

² Trompenaars, F., a.g.k., s. 64.

³ Trompenaars, F., a.g.k., s. 70.

⁴ Trompenaars, F., a.g.k., s. 77.

İsveçli iki firmadan Amerikalı örgüt çok iyi bir sunum ile ürünün kalitesini ve düşük fiyatını vurgulamış olmasına rağmen İsveçli örgüt üç gün boyunca müşteri ile ürünleri haricinde çeşitli konulardan konuşmuş ve müşteriye tanımaya çalışmışlardır. Sonuçta İsveçli örgüt daha düşük kalitede ve daha yüksek fiyat sunmasına karşın siparişi almıştır.

Kendi kültürüne göre daha fazla etkilenmiş bir toplum ile karşılaşılması birey için zamanı boşa harcamak olarak görülebilir.¹

5) Amaca ulaşmak - Atıfta bulunmak

Bireyin kendi çabasıyla elde ettikleri ile ailesinden gelen toplumsal statüsünün karşılaştırılmasıdır. Amaca ulaşmak eğilimli toplumlarda hangi konuda eğitim gördüğü önemli iken; atıfta bulunmak eğilimli toplumda hangi üniversitede eğitim gördüğü önemlidir. Her toplum bazı bireylerine diğerlerinden daha fazla ilgi odaklanmaktadır. Bazı toplumlar kişinin elde ettiklerine önem verirken, bazı toplumlarda bireyin yaş, sınıf, cinsiyet, eğitim gibi özelliklerine önem verilmektedir.²

Örneğin 30 yaşında bir Amerikalının 50 yaşındaki bir Yunan veya İtalyan karşısına müzakere için gelmesi, ileri yaşta ki Yunan veya İtalyan muhatabı tarafından hakaret olarak algılanabilmektedir.³

6) Zaman ile ilgili Davranışlar

Geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanın birbirleriyle ilişkileri ve etkileri her toplum için farklılık göstermektedir ve bu ilişkiler örgütün planlama, strateji ve yatırım ile ilgili kararlarını etkilemektedirler.

Stratejiler, amaçlar ve hedefler gelecek ile ilgilidir. İş ortaklıkları gelecekteki ilişkileri ile ilgili anlaşmalardır. Güdüleme bireye şimdi verilenlerin gelecekte daha iyi çalışmasını sağlamasıdır. İlerleme, öğrenme ve gelişme ise zaman içerisindeki birikimlerdir.

Şimdiki zamana yönelik toplumlar zaman kavramı olmayan, geleneksiz ve geleceği önemsemeyen toplumlardır. Geçmişe yönelik toplumlar geleneklerini şimdiki zamanda elde tutmak ve yenilemek isteyen toplumlardır. Geleceğe yönelik toplumlar ise gelecekte olmasını istediklerini gerçekleştirmek için zemin hazırlayan toplumlardır.⁴

7) Çevre ile ilgili Davranışlar

Bazı kültürlerde çevrenin hayatı etkileyen en önemli faktör olduğu düşünülmekte, ve

¹ Trompenaars, F., a.g.k., s. 79.

² Trompenaars, F., a.g.k., s. 100.

³ Trompenaars, F., a.g.k., s. 107.

⁴ Trompenaars, F., a.g.k., s. 127.

doğa hem korkulacak hem de hayranlık duyulacak bir olgu olarak görülmekte iken, diğer toplumlarda bireylerin kendilerini bütün olayların merkezinde gördükleri gözlenmektedir.

Bu boyut için en açıklayıcı örnek Walkmen'in doğuşudur. Sony şirketinin Başkanı Morita başkalarını rahatsız etmeden müzik dinlemek istediği için Walkmen'i geliştirmiştir, ancak bu ürün Amerika'da başkaları tarafından rahatsız edilmeden müzik dinlemek isteyen kişiler tarafından tercih edilmiştir .

2.3. Kültürün İnsan ve Örgütlere Etkileri

2.3.1. Kültür - İnsan Etkileşimi

Kültür - insan ilişkisi, öncelikle çevresini algılamadaki özellikler bağlamında insanın oluşturduğu ve içinde yer aldığı simgeler evreni ile olan ilişkileri, daha sonra kültür-kişilik etkileşimi ve çalışma örgütlerinde yer alan birey için geçerli olan örgütsel kültür etkileri çerçevesinde ele alınacaktır

2.3.2. Simgesel Çevre ve İnsan

Kültürel bir varlık olarak insan, simgelerle iş görmektedir. Simgeler, fiziksel dünyanın bir parçası olmayıp nesneyi aynen yansıtmazlar; birer anlam içerdiklerinden gerçekte başka şeyleri ifade etme özeliğine sahiptirler.¹ Bu noktada efsane, din, dil, sanat, bilim gibi kültür olayları, insanın kendi düşünce ve yaşam biçimi içinde duyumsal izlenimlerin tutsaklığından kurtulan, özgün bir ilkeye göre yaratılmış, insani bir evrenin parçaları olarak göze çarpmaktadır.

Simgelerin toplumdan topluma taşıdıkları anlamlar farklılıklar göstermektedir. Örneğin 1997 yılının ilkbaharında Kıbrıs'ta Rumlar Yeşil Hat üzerinde yaptığı bir gösteri esnasında, tel örgüleri aşır Türk tarafında dalgalanan bayrağı indirme amacı ile göndere tırmanan Rum gencinin, vurularak öldürülmesi olayına batılı ülkelerden gelen tepkidir. Bazı batılı ülkeler olayı kınarlarken, bir bez parçası uğruna bir insan yaşamının sona erdirilmesini canilik ve barbarlık olarak nitelmişlerdir. Bu örnek Türk toplumunda uğruna can verilecek bir simge olarak algılanan bayrağın toplumdan topluma göreceli olarak farklı anlamlar ifade ettiğini vurgulaması açısından önemlidir.

2.3.3. Kültür ve Kişilik

Kişilik, kavram olarak bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir. Kültür kavramının toplumun yaşama biçimini göstermesi gibi, kişilik kavramı da bireyin yaşama

¹ Daft, R., L., Management, Fort Worth, 1997, s. 489.

biçimini ifade etmektedir. Bu yaşama biçiminin odağında çok sayıda özellik; bilinen ve bilinmeyen, birincil ve ikincil birçok boyut yer almaktadır.¹

Kişilik, insanı ilgilendiren her şey olma niteliği ile bireyin bütün özelliklerini yansıtmaktadır. Kişiliğin, zamanın insanlara biyolojik ve toplumsal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde sürekliliğini düşünceler duygular ve eylemlerdeki farklılıkların ve ortaklıkların tümünü belirleyene eğilim ve karakterlerin bütünü olduğunu söyleyebiliriz.²

İnsan davranışlarını etkileyen her etmen, aynı zamanda bir kişilik etmenidir. Bu bakımdan kişilik, soyut davranış motifleriyle somut insan davranışları arasında bir araçtır.

Bütün insanlar, hem kalıtımın hem de çevrenin ortak eseridir. Bir başka deyişle insanlar kalıtım ve çevre koşulları arasındaki karşılıklı etkileşme sonucunda meydana gelen gelişmeyle birlikte olgunlaşarak belirli bir kişilik özelliğini kazanmaktadırlar. Çevre koşulları içerisinde insanları en fazla etkileyen etmen bireylerin içinde yaşadıkları toplumun kültürel özellikleridir.

2.3.4. Kültür Kişilik Etkileşimine Kuramsal Yaklaşımlar

Toplumsallaşma sürecinin belirli kültürel normlara ve beklentilere uyma davranışı meydana getirdiği olgusu, bir soruyu da beraberinde getirmektedir. Söz konusu toplumun bütün bireyleri benzer uyma davranışı göstereceğinden acaba bu bireylerin ortaklaşa sahip oldukları bir ortak kişilik, ya da ulusal bir karakter belirecek midir? Bu soruyu yanıtlamadaki yaklaşımlar farklı olmuştur.

Kültür ve kişilik akımı olarak adlandırılabilenimiz. 1940’larda gelişen yaklaşım bu soruya “evet” cevabını vermiştir. Araştırmalarında ruhbilimsel ve özellikle psikoanaliz kuram ve kavramlardan yararlanan antropologlar, kültürün toplumsallaşma aracılığıyla kişiyi biçimlendirmesi üzerinde durmuşlardır. Bir toplum içinde yer alan insanların davranışlarında gözlenen benzerlikler, kültürel ve kişilik akımı içinde kültürün insanı biçimlediği ortak bir kişilik türü ile açıklanmıştır. Kültür ve kişilik araştırmaları çerçevesinde, bir toplumda bir arada yaşayan insanların ruhbilimsel açıdan benzerlik gösterdiği varsayılmış ve bunun nedeni olarak “temel kişilik” ya da “ulusal karakter” gibi kavramlar üzerinde durulmuştur.³

Daha sonraki araştırmalarda şu sonuç çıkarılmıştır. Bir toplumun bireyleri aynı hukuk düzeni, dil, eğitimi, aile - akrabalık düzeni ve diğer ekolojik etmenlerin etkisinde olduklarından birbirlerine benzer karakter özellikleri göstereceklerdir. Bugün için genel olarak geçerliliği kabul edilmiş olan kişiliğin, kültürün hem sonucu hem nedeni olduğu görüşüdür.

¹ Burger, P., Bass, B. M., Assesment of Managment : İnornational Camprasion, New York, 1979, s.72.

² Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul , 1996, s.131-133.

³ Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1984, s. 267.

2.3.5. Kültür ve Çalışma Örgütlerindeki Birey

Kültür ve kişilik etkileşimine değinirken bireyin kişilik özelliklerinin içinde yaşadığı toplum tarafından şekillendirildiğini belirtmiştir. Burada kültürel değerlerin sürekliliği biçiminde adlandırabileceğimiz bir süreç içerisinde toplumsal kurumlar aracılığıyla bireyin kişiliğine yansıtıldığını söyleyebiliriz.

Hofstede'in bu konu hakkındaki yaklaşımı ilginçtir. Hofstede bireyin çevreye karşı göstermiş olduğu tepkilerini etkileyen kişilik özelliklerinin kendi içersinde etkileşen bütünü tanımını dikkate alarak kültürü, bir insan grubunun çevresinde karşı tepkisini inceleyen ortak özelliklerinin kendi içinde etkileşen bütünü biçiminde tanımlamaktadır.¹

Kültür ile kişilik arasındaki ilişki tam anlamıyla birebir değildir; toplumun çok değişik alt kültür gruplarının ve her bir grup içerisinde yer alan bireylerin farklı benimseme dereceleri olabilmektedir. Örneğin asker yöneticiler bir toplumun genelinden farklı benimseme dereceleri olabilmektedir. Örneğin asker yöneticiler bir toplumun genelinden farklı değerleri benimsemeleri bakımından, askeri kültür olarak adlandırabileceğimiz bir alt kültür oluşturabilirler. Hatta bu alt kültürün içinde yer alan asker yöneticiler arasından, askeri kültürün temel değerlerinin benimseme derecesinde de farklılıklar olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKLU KÜLTÜRLÜLÜK VE LİDERLİK

3. ÇOKLU KÜLTÜRLÜLÜK KAVRAMLARI

1929 yılında Margarine Unie, Dutch Firm, Lever Brothers ve British Company arasındaki birleşme ile çok uluslu işletmelerin oluşumu konusunda ilk önemli adım atılmıştır. Birleşmenin ardından dünyanın en büyük çok uluslu işletmelerinden biri durumuna gelen UNILEVER, yaklaşık 500 şube ile çok sayıda ülkede faaliyet göstermektedir.

Bu gelişmelerin ardından, İkinci Dünya savaşının birçok ülkenin ekonomik ve sosyal koşullarında birtakım yapısal farklılıklara yol açması, Amerika Birleşik Devletleri kökenli işletmelerin savaşın ekonomik ve sosyal olumsuzluklarını gidermeye yönelmiş amaçları doğrultusunda birçok ülkede ticari faaliyet göstermeye başlaması, çok uluslu işletme kavramının yaygınlaşmasına öncülük etmiştir. Bu nedenle çok uluslu işletmelerin ortaya çıkışları son yıllarda dünyayı yöneten en önemli olay olarak kabul edilmektedir. Bir başka

¹ Hofstede, G., - Bond, M. H., "Hofstede's Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach's value Survey", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 15, 1984, s. 21.

deyişle, ÷lkelerin ekonomik ve politik sistemleri, bunun yanında k÷ltürel ve sosyal sistemleri arasında karşılıklı ilişkilerin yaratılmasında ve dünya çapında etkili olan değişimlerin oluşumunda çok uluslu işletmelerin önemli katkıları bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında, tanımlar hariç “çok uluslu” kavramı yerine “çoklu kültürlü” kavramı kullanılacaktır.

3.1. Çoklu Kültürlü İşletme Kavramı

Son yıllarda dünya ekonomisine yön veren ve işletmecilik literatüründe önemli bir yere sahip olan çok uluslu işletmelerin tanımı konusunda kesin bir görüş birliğine rastlanamamıştır. Bu konuda araştırma yapan yazar ve bilim adamları tanımlarında birbirlerinden farklı unsurlar üzerinde yoğunlaşmışlardır.

William A.Dymsza çok uluslu işletmeyi şu biçimde tanımlamıştır. “Çok uluslu işletme, ana finansman birimi olarak, bir çok ülkede üretim faaliyetinde bulunurken önemli karlar sağlayan, yatırım., pazarlama, üretim, finansman ve diğer alanlarda global yönetsel bir perspektife sahip olan işletmedir. Dymsza tanımında, çok uluslu işletme faaliyetlerinin global bir perspektif ile yürütülmesi koşulu üzerinde durmuştur.

John Fayerweather çok uluslu işletmeyi, “iki yada daha fazla ülkede dolaysız olarak faaliyette bulunan işletme” biçiminde tanımlamıştır.

Bir başka kaynakta çok uluslu işletme, “iki yada daha fazla ülkede genel bir yönetim stratejisi altında, işletme kaynaklarının ÷lkeye bakılmaksızın dağılımı ile mülkiyetin ve üst yönetimin çok uluslu olması”, biçiminde tanımlanmıştır. Tanıma göre bir işletmenin çok uluslu olabilmesi için, kaynakların faaliyet gösterilen tüm ülkelere dağılmış olması, ortak bir yönetim stratejisine sahip olması ve üst yönetim çok uluslu olması gerekmektedir.

3.2. Çoklu Kültürlü Organizasyon Kavramı

Yönetim faaliyetlerinin evrenselliğine göre, hangi koşulda ve hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, bir işletmenin amaçlarına ulaşması, yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesine bağlıdır. Ancak, her koşulda ve her tür işletme için geçerli olan bir organizasyon yapısı mevcut değildir. Ulusal faaliyetlere yönelik bir organizasyon yapısı ile çok uluslu faaliyetleri organize etmek mümkün değildir. Bu nedenle, çok uluslu işletme yöneticilerini çok uluslu koşulları karşılaştırarak analiz etmesi ve koşullara en uygun organizasyon yapısını geliştirmesi zorunludur.

Organizasyonlar; belirli bir biçimsel yapı içinde oluşan bireyler ve gruplar arasında birbirinden farklı ilişki modellerinin yerleştiği bir yapıyı temsil etmektedir. Organizasyonların tanımlanması ve sınıflandırılması, bu ilişkiler modeli üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çok uluslu bir organizasyon yapısı, merkez işletmeler ve yan kuruluşlar arasında bir ilişkiler

bağlı olarak algılanabilir. Organizasyon yapısının oluşumu, çok uluslu işletmelerde başarıyı tayin eden hayati bir süreçtir. Yan kuruluşları aracılığıyla yurtdışına açılmış işletme yöneticileri, öncelikle organizasyon yapılarının nasıl oluşturulacağına ilişkin kararlarla karşı karşıyadırlar. Çünkü yurt içi faaliyetlerin gereklerine göre düzenlenmiş bir organizasyon yapısı, çok uluslu faaliyetler için uygun değildir. Kendine özgü birçok farklı unsura sahip çok uluslu organizasyon yapısı, uluslar arası çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tasarlanmalıdır.

Organizasyon yapısının bir hukuki yönü, bir de hareket halinde olan organik yönü vardır. Bu durum ulusal ve uluslar arası işletmelerde önemlidir. Ancak uluslar arası işletmelerde çok boyutlu bir düzen gerekliliği ve değişkenliklerin farklılaşması ihtiyacı, uluslar arası organizasyon sisteminin ayrıca incelenmesini gerektirmektedir. Uluslar arası organizasyon sistemi, çok uluslu işletmeleri de içine alan geniş boyutlu bir sistemdir. Bu sistemde, çok uluslu işletme kendi içinde etkileyen birimlere ayrılmaktadır. Çok uluslu işletmenin alt sistemleri, genel amaçlara yönelmiş faaliyetleri yerine getirmektedir. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesi, uluslar arası organizasyon sistemi ile uyumlu ve değişen dış çevre koşullarına duyarlı bir organizasyon yapısının oluşturulması ile mümkündür.

3.3. Kültürel Zeka

Dışarıdan gelen birinin, kendisine yabancı ve farklı gelen hareketleri tam olarak sanki iş arkadaşı veya dostuymuş gibi anlama yeteneğine Kültürel Zeka (Cultural Intelligence – CQ) deniyor¹. Sınırları geçtiğimiz, çoklu kültürlü ortamların giderek çoğaldığı günümüzde kültürel zeka çok önemli bir özellik olmaya başlamıştır. Kültürel zeka, duygusal zeka ile ilişkilidir. Duygusal zekanın kaldığı yerden kültürel zeka devam etmeye başlar. Duygusal zeka bizi insan yapan ve aynı zamanda farklılığımızı oluşturan özellikleri içerir. Kültürel zeka ise birbirinden farklı da olsa bu özelliklerin doğru algılanmasını sağlar. Örnek olarak vermek gerekirse 2 Alman mühendisle bir iş konusunda tartışan bir Amerikalı mühendis, onların ne kadar kaba ve sinirli olduğu kanısına varabilir. Ancak çok az bile olsa ayırt etme özelliği olan bir yönetici, onların bu davranışlarının Alman olduklarından mı yoksa mühendis olduklarından mı olduğu anlayabilir.

3.3.1. Kültürel Zekanın Üç Kaynağı

¹ Christopher, E. P., - Mosakowski, E., “Cultural Intelligence”, Harvard Business Review, October, New York 2004, s. 139-146.

Kültürel zekanın üç bileşeni vardır. Anlamaya yönelik, fiziksel ve duygusal/davranışsal. Kültürel zeka vücutta, kafada ve kalpte bulunmaktadır. Liderlerin çoğu bunların hepsine eşit miktarda sahip değillerdir ancak birisinin eksikliği diğer ikisini ciddi şekilde etkilemektedir.

Yabancı bir kültürün alışkanlıklarını, inançlarını ve tabularını bilmek bu konuda pot kırmaktan kurtulunması anlamına gelmez. Ancak bunların mantıklarını öğrenmek, özümsemelerine ve pratikte daha rahat uygulanmalarına neden olur. İşte bu mantık üretme kısmı **kafa** içinde olur. Farklı kültürdeki insanları anladığınızı hareketlerinizle belli edersiniz. Ellerin sıkış tarzınız, onlara kahve ısmarlamanız onların hareketlerini kullanmanız için **vücut** hareketlerini kullanmanız gerekmektedir. İnsanların alışkanlıklarını ve davranış şekillerini kendinize adapte ederseniz, zamanla onları en temel şekilde anlamaya başlayabilirsiniz. Böylece zamanla onların size, sizin de onlara olan güven ve hoşgörü duygusu artmaya başlar. Yeni bir kültüre uyum sağlamak beraberinde bir kısım engeller ve başarısızlıklar getirecektir. İnsanlar bunu yalnızca kendi yeterliliklerine inanırlarsa aşabilirler. Kendine güven bu tip engellerde en önemli husustur. İşte insanın kendine inanması, güvenmesi, kültüre uyum sağlamaya devam etmesi **kalp** ile olur. Burada kafa olarak anlamaya yönelik bileşen; vücut olarak fiziksel bileşen ve kalp olarak da duygusal/davranışsal bileşen algılanmalıdır.

3.3.2 Kültürel Zeka Profilleri

Birçok yönetici, Tablo 3'te belirtilen hesaplama sonucunda aşağıda tanımlanan altı profilden en az birisine uymaktadır. Gösterilen sorulara vereceğiniz cevaplarla hangisinin sizi en iyi tarif ettiğini öğrenebilirsiniz².

Kültürel Zekanızı Belirleyiniz

Bu ifadeler kültürel zekanın farklı taraflarını yansıtır. Her bir set için, sayınızı toplayın ve ortalamasını almak için 4'e bölün. Geniş yönetici gruplarıyla yapılan çalışmalar göstermiştir ki, kendi kişisel gelişiminiz için üç skorunuzu bir diğeriyle karşılaştıracak şekilde düşünmek iyi yok olmuştur. Genellikle, 3'den küçük bir ortalama, geliştirilmesi gereken bir yönü gösterirken, 4.5'dan büyük bir ortalama gerçek bir kültürel zeka gücünü göstermektedir.

Sonucunu aşağıdaki ölçeği kullanarak öğrenebilirsiniz:

1 = kesinlikle kabul etmiyorum, 2 = kabul etmiyorum, 3 = kararsız, 4 = kabul ediyorum, 5 = kesinlikle kabul ediyorum.

_____ Yeni bir kültürden insanlarla etkileşime girmeden önce, neyi başarmak istediğimi kendime sorarım

_____ Yeni bir kültürde çalışırken beklenmedik birşeyle karşılaşırsam, bu tecrübeyi gelecekte diğer kültürlerle yaklaşımda yeni yöntemler olarak kullanırım.

² Christopher, E. P., - Mosakowski, E., a.g.m., s. 139-146.

| | |
|--------------------|---|
| _____ | Farklı bir kültürden insanlarla nasıl ilişki kuracağımı onlarla karşılaşmadan önce planlarım |
| + _____ | Yeni bir kültürel durumla karşılaştığımda, birşeyin kötü mü yoksa iyi mi gittiğini hemen anlarım. |
| Toplam _____ / 4 = | Anlayışa yönelik Kültürel zeka |
| _____ | Benim için farklı bir kültürden insanlara uyum sağlamak için beden dilimi (örneğin, göz temasını veya duruşu) değiştirmek kolaydır. |
| _____ | Kültürel bir karşılaşma gerektirdiğinde ifadelerimi değiştirebilirim. |
| _____ | Farklı bir kültürden insanlara uyum sağlamak için konuşma tarzımı (örneğin, aksan veya ses tonu) değiştirebilirim. |
| + _____ | Kültürler arası bir karşılaşma gerektirdiğinde davranış şeklimi kolayca değiştirebilirim. |
| Toplam _____ / 4 = | Fiziksel Kültürel zeka |
| _____ | Farklı bir kültürden insanlarla başedeceğime dair kendime güvenim vardır. |
| _____ | Kültürel altyapısı benimkinden farklı olan insanlarla arkadaş olabileceğime eminim. |
| _____ | Farklı bir kültürün yaşam tarzına nispeten kolay uyum sağlayabilirim. |
| + _____ | Tanıdık olmayan kültürel bir durumla başedeceğime güvenim tamdır. |
| Toplam _____ / 4 = | Duygusal/Davranışsal Kültürel zeka |

Tablo 3 : Kültürel Zeka Profil Hesaplama Cetveli

Taşraya ait benzer bir alt yapıya sahip insanlarla çalışırken ve bir sorunla karşılaşıldığında oldukça etkili olabilmektedir. Ancak yüksek katılım özelliğine sahip bir toplulukta işe yaramaz.

Analist farklı bir kültürün kurallarını ve beklentilerini çeşitli detaylı öğrenme stratejilerine bölerek çözer. Çoğu analist başlangıçta yabancı bir bölgede olduğunu kabul eder ve aşamalı olarak işteki paternlerin doğasını ve onlarla nasıl etkileşimde bulunacağını araştırır.

Doğal sistematik bir öğrenme şeklinden çok içinden gelen sese göre hareket eder. İlk izlenimlerinde oldukça yanılabilir.

Büyükelçi , bir çok politikacı gibi, girdiği ortam hakkında fazla bilgiye sahip olmayabilir, ancak sanki oraya ait olduğu inandıracak kadar iletişim kurabilir.

Mimik kültürün önemine ait topladığı ip uçları anlamasına yetmiyorsa eylem ve davranışlarında yüksek bir kontrol derecesine sahiptir. Misafir ve ev sahiplerini rahatlatır, iletişim kurulmasını sağlar, ve güven oluşturur.

Bukelamun her üç kültürel zeka bileşenine yüksek oranda sahiptir ve çok az rastlanan bir yönetici tipidir. Bir ülkenin yerel insanıyla bile karıştırılabilir. Daha da önemlisi, bukelamunlar asimile edilmemiş yabancıların önlenemez şekilde yaptıkları dalgalanmaları

yapmazlar. Hatta bazıları yerel insanlardan daha yüksek not alırlar. Bu kategoriye ait olan yöneticilerin yalnızca %5 oranında olduğu araştırmalarda çıkmıştır¹.

Tablo 3 içinde belirtilen hesap cetveli ile yukarıda sayılan altı profil arasında doğrudan bir ilişkiden bahsedilmemiş olmakla birlikte, “Taşraya ait” ve “Analist” profillerinin ortalama 3 ve altı; “Doğal” ve “Büyükelçi” profillerinin 3 ile 4.5 arası; “Mimik” ve “Bukelamun” profillerinin ise 4.5 üzeri sınıflandırmaya girebilecekleri değerlendirilmektedir.

3.4. Çoklu Kültürlü Ortamlarda Liderlik

Çok kültürlü ortamlarda sorulan iki soru bulunmaktadır. Birincisi, kültürler arasında önemli liderlik farklılıklarının bulunup bulunmadığıdır. Böylece, kültürün liderlik farklılıklarına ivme verip vermediği sorulabilir. İkinci soru ise kültüre anahtar bir ortam değişkeni olarak bakar. Bu çerçevede, yönlendirici bir soru olarak liderin etkinliğinin kültüre bağlı olup olmadığı sorulabilir. Geert Hofstede'nin çalışmaları, kültürel farklılıkların sınıflandırılması ve tanımlanması üzerine yararlı bir çerçeve oluşturmaktadır². Bütün kültürlerde kesişimi olan ve liderlikteki farklılıkları açıklamakta kullanılan beş değer ölçüsü tanımlamıştır. Bunlar:

3.4.1. Bireysellik (Individualism) – Ortaklaşıcılık (collectivism)

Bireysellik, kendi ilgi ve değerlerinin öncelikli olduğunun ve kendilerini en başta bireyler olarak gören insanların sahip olduğu bir ruhsal durumdur. Ortaklaşıcılık ise, grubun veya topluluğun en üst önceliği almasının gerektiği duygusunu yansıtır. Farklı sosyal gruplar (örneğin aile, arkadaşlar, iş arkadaşları, ve yabancılar) üzerine odaklanarak Tablo 4'te verilen değerlendirmeyi yaparak ne kadar bireyselci ve ne kadar çoğunlukçu olduğunuzu bulabilirsiniz. Sonuçta çıkan değeri 25 ile bölerseniz kendi puanınızı öğrenebilirsiniz. Düşük bir puan (1 ve daha az) bu çerçevede bireyselci bir yaklaşımı yansıtır. Yüksek puan (5 ve üzeri) ise ilginizi verdiğiniz grupta çoğunlukçu bir yaklaşımı göstermektedir. Bu puan çoklu kültürlü farklılıkları en çok gösteren boyut olarak psikologlar tarafından değerlendirilmektedir. Bireysellik/Ortaklaşıcılık lider ve grup davranışları için önemli bir kısım etkenle ilişkilendirilebilir³.

3.4.2. Güç Mesafesi

¹ Christopher, E. P., - Mosakowski, E., a.g.m. s. 139-146.

² Hofstede G., Cultural Consequences: International Differences in Work-related Values, Beverly Hills, 1980, s.61.

³ Earley, P.C., “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China,” Administrative Science Quarterly, 34, 1989, s. 565-581.

Güç mesafesi, toplum üyelerinin farklı güç seviyelerini hangi derecede yorumladıklarının yansıtır. Yüksek güç mesafesi liderlerin yalnızca lider olmalarından dolayı kararları aldıklarını kabul eder Düşük güç mesafesi ise toplum sistemi üyelerinin bir hiyerarşideki gücü otomatik olarak kabul etmediklerini belirtir.

Hofstede tarafından yapılan araştırma neticesinde; 40 ülkeye ait Bireyselci - Ortaklama Davranışçılık kültürü boyutu Tablo 5’te görülmektedir. Türkiye görüldüğü üzere Japonya gibi çok güç mesafesi ve ortaklaşacılık bölümünde yer almaktadır.

Hofstede’nin araştırmasına göre ABD, Avusturalya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireyselcilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimi yüksek ülkelerdir. Ülkelerin coğrafi konumlarına bakıldığında doğu ülkelerinin ortaklaşa davranışçı, batı ülkelerinin bireyselci olduğu göze çarpmaktadır. Bireyselcilik - ortaklaşacılık güç mesafesi ile ilişkilendirildiğinde çok güç mesafesi / ortaklaşa davranışçı ve az güç mesafesi / bireyselci bölgelerinin var olduğu görülmektedir.

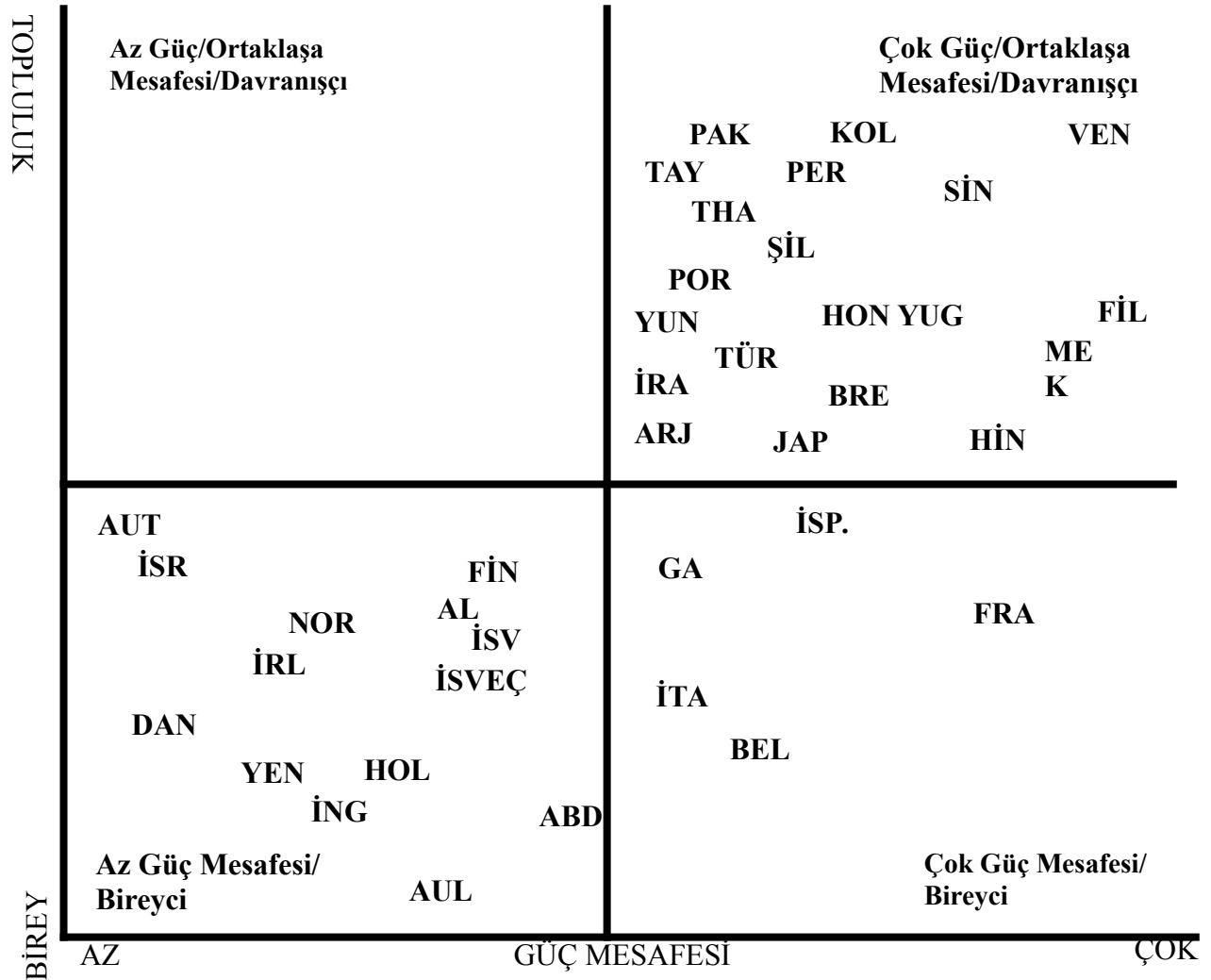
Görüldüğü üzere Türkiye, Japonya gibi ortaklaşa davranışçılığı bireyselciliğin önünde tutmaktadır. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, ortaklaşa davranma kültürünün egemen olduğu toplumlarda, grup amaçlarına ulaşmada grupların daha fazla katkı verdikleri ortaya çıkarılmıştır.¹ Bu nedenle grup çalışmalarının ön plana çıktığı Kalite Çember uygulamasının batı toplumlarına göre doğu toplumlarında daha kolaydır.

| Ne Seviyede Önemli : | Hiç 0 Önemi Yok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 Çok Önemli |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|-----------------|
| 1. iş arkadaşlarınızdan gelecek doğrudan taleplere uymak? | | | | | | | |
| 2. iş arkadaşlarınıza karşı öz kontrolünüzü korumak? | | | | | | | |
| 3. sizinle iş arkadaşlarınız arasında statü farklılıklarını korumak? | | | | | | | |
| 4. iş arkadaşlarınızın yaptıkları için krediyi paylaşmak? | | | | | | | |
| 5. iş arkadaşlarınızın başarısızlıklarının sonucunu paylaşmak? | | | | | | | |
| 6. iş arkadaşlarınız arasında gurur örf ve adetlerine saygı duymak? | | | | | | | |
| 7. iş arkadaşlarınıza sadık kalmak? | | | | | | | |
| 8. iş arkadaşlarınız uğruna amaçlarınızdan taviz vermek? | | | | | | | |
| 9. iş arkadaşlarınız uğruna sahip olduklarınızdan taviz vermek? | | | | | | | |
| 10. yaşça büyük iş arkadaşlarınıza saygı duymak? | | | | | | | |
| 11. iş arkadaşlarınızla birlikte hareket etmek uğruna isteklerinizden taviz vermek? | | | | | | | |
| 12. iş arkadaşlarınız arasında çeşitli şekillerde ilişkiyi korumak? | | | | | | | |
| 13. iş arkadaşlarınıza yardım etmek veya onları geliştirmek? | | | | | | | |

¹ Sargut, S., Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İstanbul, 1994, s. 145.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 14. iş arkadaşlarınız arasında kararlı bir çevreyi (örnek, statikoyu korumak) korumak? | | | | | | | |
| 15. iş arkadaşlarınız arasındaki rol veya mevkinizi kabul etmek? | | | | | | | |
| 16. iş arkadaşlarınızdan önemli kararlarınıza ilişkin tavsiye kabul etmek? | | | | | | | |
| 17. iş arkadaşlarınıza karşı, gerçekten hissettiklerinizi önemsemeden, “doğru” davranışlar sergilemek? | | | | | | | |
| 18. iş arkadaşlarınıza karşı, gerçekten hissettiklerinizi önemsemeden, “doğru” duygular sergilemek? | | | | | | | |
| 19. iş arkadaşlarınız gibi olmak veya onlara benzemek? | | | | | | | |
| 20. iş arkadaşlarınızdan liyakattan ziyade yalnızca yaşınız veya mevkinize göre saygı veya ödül kabul etmek? | | | | | | | |
| 21. iş arkadaşlarınızla iş birliğinde olmak? | | | | | | | |
| 22. iş arkadaş grubunuzun üyeleriyle sözlü iletişim kurmak? | | | | | | | |
| 23. iş arkadaşlarınızın “yüz durumlarına” hoşgörü göstermek? | | | | | | | |
| 24. iş arkadaşlarınız tarafından kurulan normlara uymak? | | | | | | | |
| 25. kendinizi iş arkadaş grubunuzun bir üyesi olarak tanımlamak? | | | | | | | |

Tablo 4 : Bireysellik-Ortaklaşıcılık Değerlendirmesi



Tablo 5 : Kırk ülkenin Güç mesafesi ve Bireysellik - Ortaklaşa Davranışçılığa Göre Konumu.¹

3.4.3. Belirsizlikten Sakınma

Düşük belirsizlikten sakınma alışık olunmayan davranışı ve riski tolere eden ve bilinmeyi kabul eden insanlar tarafından gösterilir. Yüksek belirsizlikten sakınma ise öngörülebilir ve kesin özellikler isteyen insanlar tarafından karakterize edilir.

3.4.4. Erkeksilik-Dişilik

Erkeksilik, iddialı olma ve maddesel nesnelere ve paraya sahip olmak üzerinde dururken, geri kalanlara önem vermekte ise itina göstermemektedir. Dişilik ise, kişisel ilişkiler, değerlerini düşünme ve yüksek bir yaşam kalitesi üzerinde durur. Burada kişisel özelliklerden bahsettiğimizi, cinsiyet ile alakası olmadığını önemle vurgulamakta fayda vardır.

3.4.5. Zaman Planlaması

Uzun-dönem planlama, tutum ve yatırımlarda hızlı geri dönüş ihtimalini küçük bir ihtimal olarak görmek ile birlikte uzun vade beklentiler ile karakterize edilir. Kısa-dönem planlama ise, hızlı geri dönüş ve tasarrufa düşük meyil etme niyetleriyle karakterize edilir.

3.5. Çoklu Kültürlü Ortamlardaki Farklılıklar

Bu aşamada gelinen noktada, çoklu kültürlü ortamların tek kültürlü ortamlara göre ne tip ve ne derece farklılıklara maruz kaldığını bir takım örneklerle ifade etmekte fayda vardır. Tek kültürlü ortamlar her zaman için yönetim açısından çok daha basittir. Alışlagelmiş sözlü veya yazılı kurallar bütünü mevcuttur ve personelden bu kurallara uyması beklenmektedir. Eğer kurallara uymayan birisi varsa, muhtemelen “o” hatalıdır ve “o”nun hareketlerini düzeltmesi beklenmektedir. Ancak çoklu kültürlü ortamlarda, kim neye göre hatalıdır, bunun kesin bir cevabı veya çözümü olmayabilir.

Kültürel farklılıklar iş görüşmelerini önemli ve beklenmedik şekilde etkileyebilir. Örneğin, müslüman ülkelere, domuz derisi pazarlamaya çalışan bir Amerikalı'nın pek şansı olduğu söylenemez. Ancak günümüzde artık durum o kadar vahim değildir. Ancak çok daha belirsiz, dikkat edilmesi zor olan konularda, yanlış anlamalar ortaya çıkabilmektedir.

3.5.1. Ortamı Oluşturan Bireylerin Kültürleri

Çoklu kültürlü ortamlarda dikkat edilmesi gereken husus, ortamda kimler yer alıyor. Bir iş ortamında, işçinin yönetici kadar önemli bir yerde bulunan Almanlar mı, yoksa her

¹ Hofstede G., a.g.k., s. 42-63.

şekilde üstlerinden katkı bekleyen Çinliler mi, veya yönetici ile çalışan arasında belirgin farklılıkların bulunduğu İngiliz veya Amerikalılar mı?

Yukarıda bahsettiğimiz gibi, Geert Hofstede'nin yaptığı sınıflandırma içinde düşünersek; içinde bulunulan ortam Bireyselci mi? (Kanada, Büyük Britanya, ve A.B.D.), yoksa Toplumsalçı mı? (Hong Kong, Yunanistan, Japonya ve Meksika). Düşük Güç Mesafeli mi? (Almanya, İsrail, İrlanda ve A.B.D.) yoksa Yüksek Güç Mesafeli mi? (Fransa, Japonya, İspanya ve Meksika). Düşük bir Belirsizlikten Kaçınma durumu mu var? (Avustralya, Kanada, ve A.B.D.), yoksa yüksek bir oran mı? (Arjantin, İsrail, Japonya ve İtalya). Veya Erkeklik mi ağır basıyor? (İtalya ve Japonya), yoksa Dişilik mi? (Danimarka ve İsveç). Zaman Planması Uzun-Dönem mi? (Pasifik kenarı ülkeler) yoksa Kısa Dönem mi? (Kanada ve A.B.D.).

Bu sayılan özellikler, liderlerin mutlaka dikkate alması gereken çok önemli hususlar. Çünkü aralarında çok belirgin farklılıklar var. Örnekler yalnızca incelenen birkaç ülke üzerinden verilmiş olmakla beraber, liderin esas fonksiyonu, yeni bir durum ve şartla karşılaştığında, durumun üstesinden gelmek, yani personelinin yapısını ve özelliklerini çıkarmaktır. Özellikler genelde içinde yetiştikleri toplumu yansıtır olsa bile, her bir bireyin toplumla zıt olan özelliklerinin bulunması da son derece normaldir.

3.5.2. Karar Vermede Kültürel Farklılıklar

Ortamda kimlerin olduğu bilinse bile, kimin nasıl ve neye karar vereceğinin bilinmemesi de çok önemli bazı hatalara sebep olabilir. Yönetim kararlarının işçilerle ortak olarak oluşturulan, yönetim kurulundan çıkan Alman şirketlerin yapısı, yönetim kurullarının hisse miktarına göre belirlendiği Amerikan veya İngiliz şirketlere göre oldukça farklıdır. Bu şirketler de, yönetim kurulu kararlarının hisse sahibi olanların kararlarından daha üstün tutulduğu Japon veya İsviçreli şirketlere göre değişik bir anlayışa sahiptirler. Buna bir örnek verelim. İngiliz otomotiv sektörü kuruluşu Rover için Japon firması Honda yüklü bir yatırım yaptığında, çalışanlar ve yöneticiler 10 yıldan uzun bir süre çok yakın ilişkiler geliştirmişlerdir. Rover para kaybetmeye başlayıp, British Aerospace (BA) şirketine satıldığında ilişkiler daha da arttı. Ancak Rover para kaybetmeye devam edince, BA aniden Rover ile olan ilişkisini kesip onu BMW'ye satmaya karar verdi ki bu karar Honda'yı hiç beklenmedik şekilde yaraladı. Japon firması Rover ile olan ilişkilerini uzun süreli hatta bir şirket evliliği şeklinde kabul etmişti. Bu yüzden de kendi ileri teknoloji ürün bilgilerini paylaşmışlardı. Honda yöneticileri, BA şirketinin Rover'ı üstelik de rakip bir firmaya

satabileceklerini akıllarının ucundan bile geçirmemişlerdir. Bunun nedeni Honda yöneticilerinin kültürel anlayışı idi¹.

3.5.3. Fark Yaratacak Gayri Resmi Etkenler

Bir çok kültür için imzayı atandan daha güçlü etkiye sahip resmi varlığı olmayan, devlet kuruluşları gibi, unsurlar mevcuttur. Bunlar, Japonya’da iş ile birbirlerine bağlantısı olan endüstriyel gruplar (keiretsu), Almanya’da finansal sektör, İtalya’da güçlü aileler, Rusya’da mafya veya kaçakçı şebekeleri olarak ortaya çıkabilmektedir.

3.5.4. Kültür Farklılıkları

Genellikle kültürel protokol ve davranışları inceleyen kitaplar yapılması ve yapılmaması gerekenleri yüzeysel olarak anlatmaya çalışırlar. Bu konuda, Dean Allen Foster’ın *Sınır Ötesi Pazarlık* adlı kitabında verdiği örnekler şöyledir.

- Hiçbir zaman bir Arap’a kirli olduğu ve vücudun alt tarafını gösterdiği için ayakkabılarının tabanlarını gösterme.
- Önemli bir noktayı vurgularken Fransız arkadaşının doğrudan gözlerinin içine bak ancak çok yakın ilişki kurana kadar hiçbir zaman bir Güneydoğu Asya’lının gözlerinin içine bakma.
- İtalya’da burnunun yanına dokunma, çünkü bir güvensizlik işaretidir.
- Kuzey Amerikalılar ayrıntılı karşılıklı iletişimden hoşlanırken, birçok Çinli, aksine, detaylı bilgi için çok da arzu duymazlar. Çok kısa süreli bir konuşmada bile karşı tarafın tüm seceresini çıkartmak isteyen bir Türk gayet normaldir.
- Anglo-Sakson kültürlerde dakiklik ve programa uygunluk çok hassastır. Buna karşılık Çinli veya Akdeniz çevresi ülkelerdeki yöneticiler zamanlama konusunda Batı meslekdaşlarına nazaran çok daha esnektir.
- Kişiler arasındaki mesafe ayırımına göre bir İsviçreli, Brezilyalı meslekdaşı kendisine yakınlaşmaya çalıştıkça, içdürtüsel olarak uzaklaşmaya çalışacaktır.
- Çoğu kültürde ikram edilen bir yemeği, veya verilen bir hediyeyi geri çevirmek, neredeyse hakaret olarak algılanır.

Liste bu şekilde uzayıp gidebilir ancak yapılması ve yapılmaması gerekenlerin toplantığı başlıklar Tablo 6’da sunulmuştur.

| Konu | Bilinmesi Gereken |
|------------|---|
| Selamlaşma | İnsanlar bir diğerini nasıl selamlar veya ona nasıl hitap |

¹ Sebenius, K. J., “The Hidden Challenge Of Cross-Border Negotiations”, Harvard Business Review, March, New York, 2002, s. 76-85.

| | |
|-------------------|--|
| | ederler? |
| Resmîyet Seviyesi | Karşı taraf formal bir şekilde giyinmemi ve davranmamı ister mi? |
| Hediye Verme | İş insanları birbirlerine hediye verirler mi? ne tür hediyeler uygundur? Hediyelerle ilgili tabular var mıdır? |
| Dokunma | Vücuda dokunma ile ilgili kurallar nelerdir? |
| Göz Teması | Doğrudan göz teması kibar olur mu? Beklenir mi? |
| Davranış | Nasıl davranmam lazım? Resmî veya gayri resmî? |
| Duygu İfadeleri | Duyguları ifade etmek kabalık mı, şaşırtıcı mı yoksa normal mi? |
| Sessizlik | Sessizlik acemice mi, beklenti mi, aşağılayıcı mı yoksa saygı ifadesi mi? |
| Yemek Yeme | Yemekteki uygun davranı nedir? Belli bazı tabu yemekler var mı? |
| Vücut Dili | Bazı vücut dili jest ve mimikleri kabalık olur mu? |
| Dakiklik | Dakik olunmalı ve karşı tarafın da dakik olması beklenmeli mi yoksa programda esnek mi davranılmalı? |

Tablo 6 : Kùltürler Arası Farklılık Örnekleri.

Buradan çıkartılabilecek sonuç; kùltürlerarası beraberlikler genellikle görüldüğü kadar kolay değildir. Ulusal kùltür masada karşınızda oturan insan hakkında bir çok şey söylerken, başka kùltürleri temsil eden her farklı birey yönetimi büyük bir sıkıntı içine sokabilir. Üstelik karşınızdaki bireyin yalnızca ülkesinin farklı olması gibi basit bir sonuç ve ona göre çözüm de bulamayabiliriz. Çünkü ailesi farklı kùltürlerin birleşmesi olabilir, kendisi farklı bir kùltürde yetişmiş olabilir, ve eğitimi çok farklı bir kùltürde almış olabilir. Ve bunların hepsini birden bir tek bireyde bulma imkanı varken bir de, benzer bir çok insandan oluşan organizasyonların yönetim fonksiyonlarını gerçekleştirecek olan yöneticilerin ne kadar önemli bir konumda bulduklarını rahatlıkla anlayabiliriz.

3.6. Yönetici Kavramında Kültürel Kısıtlamalar

Yönetim teorilerindeki yönetici anlayışı yukarıda da kısa bir şekilde bahsedildiği gibi kùltürden kùltüre değişim göstermektedir. Yönetici sınıfı Amerikan gençliğinde yüksek bir öneme sahiptir. Yönetici bir nevi kahraman olarak görülebilir. Geert Hofstede'nin incelemesine göre¹ dünya devletlerinin yönetici sınıfına bakış açıları birbirinden farklılık göstermektedir.

3.6.1. Almanya

¹ Hofstede, G., "Cultural Constraints in Management Theories", Academy of Management Executive, 7, 1993, s. 81-94.

Almanya’da yönetici kültürel bir kahraman değildir. Bu bakış tarzının çeşitli sebepleri vardır. Birincisi çok fazla kültürel farklılık bulunmamaktadır. Bu sebeple, genel kültür olarak yönetim kademesinin kendi aralarından seçilmesi kavramı onlar için uzak bir düşünce değildir. Alman çalışanların yaklaşık üçte ikisi, yaptıkları işle ilgili bir sertifikaya sahiptir. Hatta, sayısı küçümsenmeyecek kadar bir çoğunlukta Alman firmasını yönetenler, çıraklıktan yetişmiş ve yükselmiş insanlardan oluşmaktadır. Kıyaslandığında, Britanya’da çalışanların üçte ikisinin bir meslek sertifikası bulunmamaktadır.

Sorumluluk sahibi ve işinde uzmanlaşmış Alman çalışanlar, kendilerini Amerikan tarzı “motive” edecek bir yöneticiye ihtiyaç duymazlar. Onlar, patronlarının, kendilerine görev tayin etmesini ve teknik problemleri çözmede uzman olmalarını isterler. Alman, Fransız ve Britanyalı kuruluşlarda karşılaştırma yapıldığında, en az yönetici grubunun ve en fazla üretici grubun Almanya’da olduğu görülür.

3.6.2. Japonya

Amerikan tarzı yönetici Japonya’da da yoktur. A.B.D.’nde kuruluşun çekirdeği yönetici kademesidir. Japon kuruluşlarında ise kadrolu çalışan grubudur. Bu çalışanların bütün amacı hayatı boyunca işinde kalabilmektir. İnsanlar üniversiteden mezun olunca yegane amaçları sabit kadrolu bir işe girebilmektir. Bu durumda hangi kademe olduğu çok da önemli değildir.

Japon yöneticiler tipik olarak genel amaçların altını çizerler, belirsiz grup görevlendirmeleri yaparlar, ve genellikle bütün amaçları başarımları için altlarındaki personelin kendi yaklaşımlarını kullanmalarına izin verirler. *Omakase* deyimini (“size güveniyorum. Yapabilirsiniz.”) bu yaklaşımı yansıtmaktadır.

Karizma Japon üst seviye yöneticiler için önemlidir çünkü, saygı duyulan bir otoritenin bir sembolünü temsil ederler ve “küçük-imparatorlar” diye de anılırlar. Organizasyondaki diğer yöneticiler ise grubun bir parçası olarak düşünülürler ve en azından karizma yönünden diğer üyelerden ayrılmazlar¹.

3.6.3. Fransa

A.B.D. tarzı yönetici Fransa’da da mevcut değildir. Amerikan tarzı ile Fransız yönetim tarzı, yönetim tarzları konusunda her iki ülkenin öncülerinin, sırasıyla Frederick W. Taylor ve Henri Fayol arasında bir tartışma konusu olmuştur. Fransız anlayışına göre, önemli olan etkinliktir. Matris organizasyonlara karşıdır. Yani bir çalışan bir kaç yöneticiye hesap vermez.

¹ Dorfman, W. P., - Howell, P. J., - Hibino S., - Lee, K. J., - Tate U., - Bautista A., “Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes across Cultures”, Leadership Quarterly, 1997, s. 233-274.

Bu durum Amerikan tarzında daha fazla kabul görmüştür. Fransız tarzında yine çıraklıktan bir yükselme mevcuttur.

3.6.4. Hollanda

Hollanda'daki yöneticiler, Amerikan karşılıklarına göre çok daha alçakgönüllü olmak durumundadırlar. Çalışanlara yapılan anketlerde, A.B.D.'nde daha çok kazanç ön plandayken, Hollanda'da, kendi yöntemlerini uygulayabilmekte özgürlük ve yöneticiler tarafından danışılmak hususları ön plana çıkmaktadır. Ancak yöneticilerin, alçak gönüllü olmaları ve çalışanlarını, alınacak kararlarda ikna etmeye çalışmaları ve onların sürekli olarak fikirlerini almaları da bazen zaman kaybına ve gereksiz bürokrasiye neden olmaktadır.

3.6.5. Çin/Tayvan

Çin'deki ekonomik gelişmeler ve hızlı şirketleşme, şirketlerin aile temelli ve çok esnek yapıya sahip olmaları sonucunu doğurmuştur. Bu şirketlerin sahipleriyle yöneticileri çoğunlukla aynıdır. Kararları ailede etkin olan kişiler verirken, bazen diğer aile bireyleri de onu etkilemeye çalışır. Ancak Geert bu çalışmayı yaptığı zamandan sonra Çin şirketleri büyümeye ve hatta devleşmeye başladı. Bugünkü genel yapı, çoğu gelişmiş ülkede olduğu gibi, yönetim kurulunda aile bireyleri olmakla beraber, profesyonel bir yöneticinin işin başında olması şeklindedir.

3.6.6. Amerika Birleşik Devletleri

A.B.D., bu incelemedeki diğer ülkelerden ayrıdır. Destekleyici liderlik ve paylaşımcı liderlik anlayışı, emreden liderlik anlayışından daha etkileyici olmaktadır. Son yapılan araştırmalar, karizmatik liderlik üzerine yoğunlaşmıştır. Karizmatik liderliğin her seviyedeki kuruluşlarda önemli bir özellik olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır¹.

3.6.7. Türkiye

Türk yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu konuda az sayıdaki çalışmalar deneysel verilere dayanmaktan çok yazarların kişisel gözlemlerini yansıtmaktadır.

Amerikalı Richard Podol, Türk kamu yöneticileri hakkındaki gözlemlerini şöyle yansıtmaktadır: Türk yöneticisinin kişisel özellikleri insiyatifi olmaması son derece merkezci olması, bilgi alış verişinin zayıf olması statükocu olarak belirginleşmektedir. Yaptığı gözlemlere göre Türk yöneticisinde iyi lider olmayı önleyecek olumsuz yönler bulunduğunu vurgulamaktadır.

¹ Dorfman, W. P., - Howell, P. J., - Hibino S., - Lee, K. J., - Tate U., - Bautista A., a.g.m., s. 233-274.

Cemal Mihçioğlu, yüksek düzey yöneticilerinin başlıca özellikleri yönetim ile ilgili başlıca tutum ve davranışları konusunda yerli ve yabancı gözlemcilerin eleştirilerini şöyle özetlemektedir.

- Türk yöneticisi yeter derecede eyleme yönelmiş bir kişiliğe sahip değildir.
- Otoriter bir kişiliğe sahiptir.
- Karar yetkisi hiyerarşinin en üst düzeylerinde toplanmıştır.
- Yasaların özünden çok sözüne bağlıdır.
- Zamanını ussal olarak değerlendirmemektedir.¹

Hofstede'nin yaptığı çalışmalarda kültürlere ait birtakım değerler kullanılmıştır. Bu değerler göz önüne alındığında Türkiye'deki kültürel yapının toplulukçuluk ve yüksek güç aralığına sahip olduğunu görmekteyiz. Bunun sonucu olarak Türk şirketlerinde merkezilik artmış, karar verme yetkisi üst yönetimde toplanmıştır. Biçimsel bir örgüt yapısı ve dikey hiyerarşik bir yapılanma meydana gelmiştir. Ancak küreselleşmenin getirdiği değerlişimler Türk yönetim anlayışında da farklılaşmalara yol açmıştır.

Türk yönetim anlayışında farklı liderlik davranışları ortaya konmuştur. Bunlardan birisi takım kuran ve paylaşan yöneticiyi tanımlar. Çalışanlarıyla ilgili her türlü konuyu paylaşan, motivasyonu sağlamak için ödüllendirmeyi kullanan yöneticiyi bu sınıfa koyabiliriz. Bir diğer liderlik davranışı da planlama ve karar verme mekanizmasını üzerine alan, katı bir hiyerarşi kuran yöneticiyi tanımlar. Bunların yanında kontrolü temel alan çalışanların fikirlerini göz önüne almayan bir yönetici tipi de tanımlanmıştır. Sonuncu liderlik davranışı olarak babacan yönetici tipini gösterebiliriz. Bu tip yöneticinin temel düşüncesi çalışanlarının her türlü sorunlarına çözüm aramak ve onların sevgi ve saygısını kazanmaktır.

Türk tipi yönetim üzerinde yapılan çalışmanın bize getirdiği en önemli sonuç yöneticilerin ve çalışanların benimsedikleri liderlik davranışlarının farklılık göstermesidir. Çalışanlar hiyerarşik-işe odaklı davranışı benimserken, yöneticilerin en fazla benimsediği liderlik davranışı olarak takım ruhu ile çalışmak ve paylaşmak olduğu görülmektedir. Karşımıza çıkan bu sorun çalışanlarla yöneticiler arasında

¹ Ergun, T., - Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1992, s. 176-179.

anlaşmazlıklara ve iletişim kopukluklarına yol açabilir. Günümüzde en çok ihtiyaç duyulan bilginin akışında tıkanıklıklara yol açabilir.

Türk toplumundaki yüksek toplulukçuluk ve geniş güç aralığı yöneticiler tarafından benimsenen davranışlar arasında da farklılıklar meydana getirmektedir. Bu çelişki gibi gözükten durum hem planlama fonksiyonunu tamamen kendi üzerine alan, çalışanların katılımına izin vermeyen yönetici anlayışıyla takım ruhunu benimseyen, katılımcılığa değer veren yönetici anlayışının eşit şekilde benimsenmesinden kaynaklanmaktadır. Paylaşımçı ve çalışanların düşüncelerine değer verme olgusu daha çok alınan eğitimlerin batılı tarz yönetimi anlatmasından kaynaklanmaktadır.

Liderlerden beklenen davranış biçimlerine baktığımızda yöneticiler daha çok performans ve işin tanımıyla ilgilenmektedirler. Vizyon sahibi olmak, bilgili olmak adil olmak bunlardan birkaçıdır. Bununla beraber çalışanlar ise daha çok insanlarla olan ilişkileri ön plana çıkarmaktadır. Zaten batılı yönetim kuramlarında üst kademe yöneticilerde olması gereken özellikler arasında insanlar arası ilişkiler önem kazanmıştır. Ancak bu kontrol ve otoritenin tamamen yok sayıldığı anlamına gelmez. Çalışanlar disiplin ve prensip sahibi olmayı da yöneticilerden beklerler.

3.6.8. Genel Değerlendirme

Hofstede'nin çalışmasında belirlediği beş kültürel farklılık özelliğini araştıran çalışmada ilk dört özellik için 53 ülke; son özellik için ise 23 ülkede araştırma yapılmıştır. Tablo 7'de verilen değerlendirmede Y = Yüksek olarak yapılan değerlendirme, araştırma yapılan ülkelerin ilk üçünde; O = Orta, ortadaki üçünde; ve D = Düşük ise en sonundaki üçünde olduğunu belirtiyor. Tabloda, GM= Güç Mesafesi, BÇ = Bireysellik Ortaklaşıcılık, ED = Erkeklik Dişilik, BS = Belirsizlikten Sakınma ve ZP = Zaman Planlaması olarak algılanmalıdır.

| Ülke | GM | BÇ | ED | BS | ZP |
|-------------|------|------|------|------|------|
| A.B.D. | 40 D | 91 Y | 62 Y | 46 D | 29 D |
| Almanya | 35 D | 67 Y | 66 Y | 65 O | 31 O |
| Japonya | 54 O | 46 O | 95 Y | 92 Y | 80 Y |
| Fransa | 68 Y | 71 Y | 43 O | 86 Y | 30 D |
| Hollanda | 38 D | 80 Y | 14 D | 53 O | 44 O |
| Hong Kong | 68 Y | 25 D | 57 Y | 29 D | 96 Y |
| Endonezya | 78 Y | 14 D | 46 O | 48 D | 25 D |
| Batı Afrika | 77 Y | 20 D | 46 O | 54 O | 16 D |
| Rusya | 95 Y | 50 O | 40 D | 90 Y | 10 D |

| | | | | | |
|-----|------|------|------|------|-------|
| Çin | 80 Y | 20 D | 50 O | 60 O | 118 Y |
|-----|------|------|------|------|-------|

Tablo 7 : Beş Kültürel Özellik Hakkında Yapılan Çalışma Sonuçları.

Yöneticilerin ülke bazında belirlenen özelliklere göre değerlendirmesinde üzerinde durulması gereken önemli bir nokta vardır. Güç mesafesi kavramında A.B.D. her ne kadar düşük çıksa da, aslında genel anlayış olarak, yönetici sınıfın bir nevi kahraman olarak görüldüğü de doğrudur. Bu ikisi ise kavram karmaşası yaratmaktadır. Makalede¹, bu konuda Almanya ile A.B.D.'nin tezat olduğu belirtilmesine rağmen, tablodaki değerlere bakıldığında oldukça yakın çıkmışlardır.

Bir diğer dikkat edilmesi gereken husus, yine güç mesafesi kavramı açıklanırken yapılan değerlendirmedir. Güç mesafesi kavramının düşük olduğu öne sürülen Almanya'da, genelde çıraklık şeklinde işe başlanarak, yönetim kademelerine gelmektedir. Japonya'da da benzer sistem geçerlidir. Buradaki temel nokta, bütün çalışanların zaten işlerinde yeterliliğe sahip olduklarıdır. Yöneticiler genel olarak, iş bölümü yapan ve teknik olarak kendilerinden üstün bireyler olmalıdır. Ancak, liderlik dönüşümlerine² bakıldığında bu husus, Uzman anlayışı olarak belirlenmiştir. Genel olarak ise Uzman tipi liderlik, istenen yöneticilik tarzından uzak ve ancak çok küçük gruplar için geçerlidir. Burada bütün müzisyenlerin işinde uzman olduğu bir orkestrayı yöneten şeften bahsediliyor ise, iş arkadaşı statüsünde, yalnızca teknik bilgisi üstün bir görev dağıtıcısı anlayış olarak yetersiz kalacaktır.

SONUÇ

Kültürler ne olursa olsun, günümüz şartlarında yapılması gereken tek şey birlikte yaşamayı öğrenmektir. Bunun seviyesi, liderler arasındaki farkı belirleyecektir. Geçen yüzyılın dördüncü çeyreğine kadar, bir birey için en önemli nitelendirme zeka nitelendirmesi (IQ) olarak biliniyordu. Aynı şekilde, 1950'lerin sonuna kadar, otoriter, buyrukçu liderlik yaklaşımı, istisnalar hariç olabilecek en kuvvetli yaklaşım olarak değerlendiriliyordu. Ancak bugün biz duygusal zeka (EQ) ve kültürel zeka (CQ) kavramları ile içiçeyiz. Bu iki kavram, bireyleri ayırt etmenin, üstünlüklerini belirlemenin önde giden yöntemleri olmaktadır.

Liderlik ise, bireysel özelliklerden farklı olarak, küreselleşme, rekabet, çoklu kültürlü ortamların artması, toplam kalite gibi yeni yönetim fonksiyonlarının ortaya çıkması ve verimliliğin artık çalışanları kazanmakla elde edilebileceğini fark etmiş bir ortamda, çok daha fazla değişim göstermiştir.

¹ Hofstede, G., a.g.m., s. 81-94.

² Rooke, D., - Torbert, R. W., a.g.m., s.2-5.

Niçin en iyi olmak zorundayız? Bunun cevabı basit. Küreselleşmenin sonucu olarak rekabet giderek artmaktadır. Kuruluşlar artık dünyadaki kültürlerin potansiyel müşterileri olduğunu kabul etmelidirler. Yakın zamana kadar, birçok işyeri genç ve/veya orta yaşlı beyazlar üzerinde çalışıyorlardı. Bunun nedeni, bu grubun mali imkanlarının daha fazla olmasıydı. Şimdi ise kültürel farklılıklardan kaynaklanan ekonomik çıkarların daha geniş kapsamda olduğu anlaşılmıştır. Çeşitli kültürlerin ilgisini çekmek için artık kuruluşların çoklu kültürlü bir anlayışa kavuşmaları gerekmektedir. Kuruluşlar yalnızca “kendileri” gibi insanlardan oluşamaz ve “kendileri” gibi insanlar tarafından yönetilemezler. Yeni liderlik anlayışında çoklu kültürlü bir kavramı benimsemenin, kuruluş açısından yararları açıktır:

- İyi kuruluşlar iyi insanları, kötü kuruluşlar ise kötü insanları çeker.
- Sinerji yaratan takımlar oluşturulmasına yardım eder. Böylece çabaların karşılığı alınır.
- Böylesine rekabet olan bir ortamda müşteri tabanını genişletir.
- Doğru yönlendirme ile, kültürlerin olumlu özellikleri paylaşılır.
- Hoşgörü ortamının artması sağlanır.
- Farklılıkların doğal olarak algılanması, değişik fikirlere önyargılı yaklaşımı önler.
- Farklı kültürel özellikler, değişken ortamlar yaratacak şekilde yönlendirildiğinde, moral ve motivasyonu artırıcı etki yapar.

Yapılan kültürlerarası çalışmalarda, liderlerin temelde sahip oldukları özelliklerden, destekleyici, ödüle bağlı ve karizmatik liderliğin çoğu kültür tarafından önemsendiği ve kabul edildiği tespit edilmişken, pek azı tarafından, katılımcı, kumanda edici ve cezaya dayalı liderlik benimsenmiştir. Ancak süreç sürekli değişmekte ve çoklu kültürlü ortamlar yaygınlaştıkça, liderlik tarzları da değişmekte; bireysel liderlik anlayışlarının yanında, çoklu kültürleri anlayan ve onlara hitap edebilen liderlik tarzları şekillenmektedir.

KAYNAKÇA

Akın, B.- Çetin, C.- Erol, V., Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi, İstanbul, 1998.

Bass, B. M., “Two decades of research and development in transactional leadership”, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.8 No.1, 1999.

Bass, B. M., Leadership and performance beyond expectations, New York, 1985.

Bass, B. M.- Avolio, B. J., “Transformational leadership: A response to critiques”, Leadership theory and research: Perspectives and directions, San Diego, 1993.

Benniz, W., Lider Olmanın Temel İlkeleri, (Çeviren Mustafa Özel), İstanbul, 1994.

Burger, P., Bass, B. M., Assessment of Management : Informational Comprasion, New York, 1979.

Burns, J. M., Leadership, New York, 1978.

Christopher, E. P., - Mosakowski, E., “Cultural Intelligence”, Harvard Business Review, October, New York, 2004.

Daft, R., L., Management, Fort Worth, 1997.

Denison, D. R.- Mishra, A., K., “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, Organization Science, Vol. 6 , 1996.

Dinçer, Ö.- Fidan, Y., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.

Dorfman, W. P., - Howell, P. J., - Hibino S., - Lee, K. J., - Tate U., - Bautista A., “Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes across Cultures”, Leadership Quarterly, 1997.

Earley, P.C., “Social Loafing and Collectivism: A Comparison of the United States and the People’s Republic of China,” Administrative Science Quarterly, 34, 1989.

Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul, 1991.

Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1993.

Ergun, T., Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, Ankara, 1981.

Ergun, T., - Polatoğlu, A., Kamu Yönetimine Giriş, Ankara, 1992.

Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul , 1996.

Fiol, M.- Harris, D.- House, R., “Charismatic leadership: Strategies for effecting social change”, Long range planning, Vol. 10, No.3, 1999.

Fons, T., Riding the Waves of Culture , Londra, 1994.

Gündüz, N., Liderlik Ders Notu, Ankara, 1992.

Güney, S., Önderlik Kuramları ile Atatürk’ün Önderlik Karizmasının Karşılaştırılması, İ.Ü. İ.F., Yayınlanmamış Y.L. Tezi, İstanbul, 1987.

Hatch, M. J., “The Dynamics of Organizational Culture”, Academy of Management Review, Vol. 18, 1993.

Hicks, H. G.- Ray, C., Organizasyonlar: Teori Ve Davranış, (Çeviren: Besim Baykal), İstanbul, 1981.

Hofstede, G., Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, 1980.

Hofstede, G., Culture and Organizations: Software of the Mind, Londra, 1991.

Hofstede, G., “Cultural Constraints in Management Theories”, Academy of Management Executive, 7, 1993.

Hofstede, G.- Bond, M. H., “Hofstede’s Culture Dimensions An Independent Validation Using Rokeach’s value Survey”, Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 15, 1984.

House, R. J., “Weber and Neo-Charismatic Leadership Paradigm: a Response to Beyer”, The Leadership Quarterly, Vol.10, 1999.

Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 1984.

Kara Harp Akademisi, 22-100 Askeri Liderlik Talimnamesi, İstanbul, 1978.

Koçer, M., İşletmede Beşeri Münasebetler Ders Notları, Ankara, 1992.

Koksal, Ü., Beşeri İlişkiler Ders Notu, 1992.

Kotter, J. P.- Heskett, J. I., Corporate Culture and Performance, New York, 1992.

Mazlumoğlu, N., Liderlik ve Bir Uygulama, İ.Ü. S.B. Enstitüsü Yayınlanmamış Y.L. Tezi İstanbul, 1995.

Rooke, D.- Torbert, R. W., ‘7 Transformations of Leadership’, Harvard Business Review, Nisan, 2005.

Sargut, S., Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İstanbul, 1994.

Schein, E. H., Organizational Culture and Leadership, San Fransisko, 1992.

Sebenius, K. J., “The Hidden Challenge Of Cross-Border Negotiations”, Harvard Business Review, March, New York, 2002.

Tosun, K., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1984.

Trompenaars, F., Riding the Waves of Culture, Londra, 1994.

Usunier, J. C., International and Cross-Cultural Management Research , Londra, 1998.

Yammarino, F. J.- Bass B. M., “Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis”, Human Relations, Vol.43, 1990.

Zaleznik, A., “ Managers and leaders: Are they different?”, Harvard Business Review, March–April, 1992.

Zoga, E., İdarecilik ve Sanatı, İstanbul, 1965.

ÖZGEÇMİŞ

08 Temmuz 1968 tarihi, Kırıkkale İli Merkez ilçesi doğumluyum. İlk, Orta dereceyi İstanbul İli Kadıköy ilçesinde tamamladıktan sonra, 1982 yılında Deniz Lisesi giriş sınavını kazanarak bu okulda eğitime başladım. 1986 yılında Deniz Harp Okulu'na geçerek, 1990 yılında Bilgisayar bölümünden mezun oldum. Çeşitli gemilerde branş subaylığı görevlerini yaptıktan sonra, 1994-1996 yılları arasında girdiğim sınavı kazanarak, Amerika Birleşik Devletleri Kaliforniya eyaleti Monterey kentinde bulunan Naval Postgraduate School'da Bilgisayar Mühendisliği alanında Yüksek Lisansımı yapmaya hak kazandım. İki yıllık bir eğitimin ardından, 1996 yılında mezun olup, Türkiye'ye dönüşte Bilgisayar Yüksek Mühendisliği denkliğimi aldım. Altınova Yalova'da bulunan Deniz Kuvvetleri'ne ait yazılım merkezinde beş yıl müddetle Sistem/cihaz benzetim yazılımları ürettikten sonra, 2001 yılında yönetim görevlerine geçiş yaptım. 1999 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde başladığım Elektronik Ana bilim dalı doktora eğitimini, yeterlilik sınavını geçmeme rağmen, tez süresi boyunca görevlerim nedeniyle ilerleme imkanı bulamayarak 2004 yılında, akademik süremi doldurmak suretiyle bırakmak zorunda kaldım.

2004 yılında Harp Akademileri Komutanlığı'nın açtığı sınavı kazanarak bir yıl süre ile Komutanlık ve Karargah Subaylığı eğitimini tamamladım. 2006 yılında da, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim; Yönetim Organizasyon bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, işletme yönetimi, bilgisayar mühendisliği projelendirme, proje yönetimi, toplam kalite yönetimidir.

İleri derecede İngilizce bilmekte olup, boşanmış, güzel bir kız çocuk babasıyım.

T. Murat TAMER