

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**KÜLTÜR İLE YARATICI ÖRGÜT İKLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

DOÇ. DR. LÜTFİYE ÖZDEMİR

BEKİR UÇAR

MALATYA-2016

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜR İLE YARATICI ÖRGÜT İKLİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Doç.Dr. Lutfiye ÖZDEMİR

HAZIRLAYAN
Bekir UÇAR

Jürimiz tarafından 14.07.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi,oybirliği ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

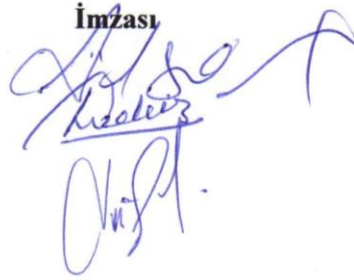
Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı

Doç.Dr. Ali AKSOY

Doç.Dr. Lütfiye ÖZDEMİR

Doç.Dr. Erkan Turan DEMİREL

İmzası



İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KARAGÖZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Kültür İle Yaratıcı Örgüt İklimi Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma ” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Bekir UÇAR



ÖNSÖZ

Bir işletme dış çevresine hangi oranda adapte olabilirse, o ölçüde rekabet avantajı kazanır ve hayatta kalmaya devam eder. Herkesin her şeyi üretebildiği bir dünya da küreselleşmenin etkisi ile hammadde ve işgücü piyasaları da küreselleşmekte bunun sonucu olarak; işletmenin hem girdi hem de ürün fiyatları küresel çapta belirlenir olmuştur. İşletmeler sadece yerel düzeyde değil dünya ölçeğinde rekabet etmek zorunda kalmaktadır. İşletmelerin her geçen gün zorlaşan dış çevreye adaptasyonunu devam ettirebilmesinin yollarından birisi de inovasyon(yenilik) üretmektir.

İnovasyonun ilk adımı yaratıcı fikre sahip olmaktır ki, inovasyonu hedefleyen işletmeler için yaratıcı örgüt ikliminin tesisini sağlamak elzemdir. İşletmelerde en zor işlerden birisi değişimi sağlamak ve yönetmektir. Her değişim girişimi örgütlerde belirli bir direnç meydana getirir ve bu direnç değişimin gerçekleşmesini engelleyebileceği gibi tamamen başarısızlıkla sonuçlanmasına da yol açabilir. Bu sebeple değişimi yönetebilmek için örgüt kültürünün iyi bilinmesi ve değişimin örgüt kültürü göz önünde bulundurularak planlanarak yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürünün birçok fonksiyonu ve özellikleri bulunmakta ve bunların bir kısmı değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırıcı etki gösterebilirken, diğerleri de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu çalışmada yaratıcılık ikliminin örgüt kültürü ile olan ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Hofstede (1980)'in ortaya attığı altı kültürel boyut ile örgütün yaratıcılık iklimi arasındaki ilişkinin durumu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, kılavuzluğunu ve dostluğunu samimiyetle ortaya koyan ve keşiflerle dolu bu yolculukta bana yol arkadaşı olan değerli hocam Doç. Dr. Lütüye Özdemir'e özel olarak teşekkür ediyorum. Ayrıca bölümdeki hocalarım Prof. Dr. Mehmet Tikici'ye, Doç Dr. Ali Aksoy'a, Doç.Dr. Mehmet Deniz'e, Doç. Dr. Bünyamin Akdemir'e, Yrd. Doç. Dr. Şeyda Nur Seçkin'e ve Doç. Dr. Erkan Turan Demirel'e yardımlarından dolayı teşekkür ediyorum

Bu araştırmada firmalarla görüşme yaparak, uygulama yaptığım firmayı bulan ve benim için işlerini aksatarak anket uygulamasının başında bizzat süreci yöneten ağabeyim Uzman Klinik Psikolog şahin Uçar ve arkadaşım Gülçin Güleç'e desteklerinden ötürü çok teşekkür ediyorum.

Tez yazım sürecinde manevi desteklerini kesintisiz hissettiğim Erkan  elik'e, Turgay  zt rk ve Kadir Gökalp'e, teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmayı; çalışmalarım esnasında desteğini ve hoşgörüsünü hiçbir zaman eksik etmeyen eşim Ayşe Uçar'a,  ocuklarım Hasan Erdem ve Zeynep Uçar'a adıyorum.

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel yaratıcılık iklimi ile Hofstede (1980)'in kültürel boyutları arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle kültür, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yaratıcılık ve yaratıcılık iklimi açısından literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması hizmet sektöründe faaliyet gösteren Bursa'da bir firmada anket çalışması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket dokuz adet demografik soru, 24 adet Hofstede (1980)'in 2013 yılına ait değerler modülü (VSM2013) sorusu ve son olarak 33 adet yaratıcılık iklimi ile alakalı soru olmak üzere toplam 66 sorudan oluşmaktadır. Anketin uygulandığı firmanın toplam çalışan sayısı 129 olup; uygulama sonucunda 106 adet geçerli anket elde edilmiştir. Elde edilen anketler SPSS programına girilmiş ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda Hofstede (1980)'in kültürel boyutlarından güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ile örgütsel yaratıcılık iklimi arasında orta düzeyde anlamlı negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Erillik/dışılık boyutu, bireycilik/kolektivizm boyutu ve uzun dönem/kısa dönem yönelimi ile örgütsel yaratıcılık iklimi arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Hofstede (1980)'in altıncı boyutu olan göz yumma/sınırlama boyutu ile örgütsel yaratıcılık iklimi arasında ise zayıf düzeyde negatif yönde ilişki belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Kültür, Hofstede, yaratıcılık iklimi, kültürel boyutlar.

ABSTRACT

In this study, the relationship between the cultural dimension of Hofstede (1980) and climate for creativity were studied to determine. First, literature review was made about culture, organizational culture, organizational climate, and creativity and climate for creativity. The field study was made in a service sector company in Bursa by survey. The survey is consist of 66 questions; 9 demographic questions, 24 questions as Values Survey Modules 2013(VSM2013) and finally 33 questions about climate for creative. The total number of employees of the surveyed company is 129; 106 valid questionnaires were obtained as a result of the application. The resulting survey were entered into SPSS and correlation analysis were applied. As a result of correlation analysis it is discovered that there is a significant negative correlation between power distances- organizational climate for creativity and uncertainty avoidance-organizational climate for creativity. On the other hand, a significant positive correlation between masculinity- organizational climate for creativity, long term orientation- organizational climate for creativity and individualism- organizational climate for creativity were determined. A negative weak correlation is determined between indulgence –climate for creativity.

Key Words: Culture, Hofstede, climate for creativity, cultural dimensions.

KÜLTÜR İLE YARATICI ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI	3
1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	3
1.1.1. Kültür Kavramı	3
1.1.1.1. Kültürün Öğeleri	5
1.1.1.1.1. Değerler	5
1.1.1.1.2. Normlar.....	6
1.1.1.1.3. İnançlar	7
1.1.1.1.4. Semboller, Mitler, Hikâyeler ve Kahramanlar	8
1.1.2. Örgüt Kültürü	9
1.1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı	10
1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması	12
1.1.2.2.1. Harrison ve Handy Modeli	12
1.1.2.2.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	13
1.1.2.2.3. Kets De Veries ve Dany Miller Modeli.....	14
1.1.2.2.4. Toyohiro Modeli.....	14

1.1.2.2.5. Sethia ve Glinov Modeli.....	15
1.1.2.2.6. Globe Kültürel Boyutlar Araştırması	16
1.1.2.2.7. Schwartz (1992)' ın Kültürel Sınıflandırması	19
1.1.2.2.8. Hofstede (1980)' ın Kültürel Sınıflandırması.....	24
1.1.2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri	24
1.1.2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	24
1.1.2.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	25
1.1.2.3.3. Ulusal Kültür ve Evrensel Kültür	25
1.1.2.3.4. Kitle Kültürü ve Elit Kültürü.....	25
1.1.2.3.5. Diğer Kültür Öğeleri.....	26
1.1.2.4. Örgüt İklimi.....	27
1.1.2.4.1. Örgüt İkliminin Boyutları.....	29
1.1.2.4.2. Örgüt İklimi Tipleri	31
1.1.2.4.3. Örgüt İklimi İle İlişkilendirilen Değişkenler	32

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDE (1980)'İN KÜLTÜR ANLAYIŞI VE KÜLTÜREL SINIFLANDIRMA MODELİ.....	34
2.1. Hofstede (1980)' İn Kültürel Sınıflandırma Modeli	34
2.1.1. Hofstede (1980)' ın Kültür Anlayışı	34
2.1.2. Güç Mesafesi.....	38
2.1.3. Bireycilik/Kolektivizm.....	42
2.1.4. Erillik/Dışılık.....	48
2.1.5. Belirsizlikten Kaçınma.....	55
2.1.6. Uzun Döneme Yönelim/Kısa Döneme Yönelim.....	64
2.1.7. Göz Yumma/Sınırlama Boyutu.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YARATICILIK İKLİMİ	72
3.1.Yaratıcılık Kavramı ve Yaratıcılık İklimi.....	72
3.1.1. Yaratıcılık Kavramı.....	72
3.1.1.1. Yaratıcı Kişilik Özellikleri	75
3.1.1.2. Yaratıcılık Süreci.....	78

3.1.1.3. Liderlik ve Yaratıcılık	80
3.1.1.4. Yaratıcılık ve Geribildirim	81
3.1.1.5. Yaratıcılık ve Sosyal Ağlar	83
3.1.2. Örgütsel Yaratıcılık-Yaratıcılığın Bileşen Modeli.....	84
3.1.2.1. Yaratıcı Örgüt Kültürü	85
3.1.2.2. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler	88
3.1.3. Yaratıcılık İklimi	90
3.1.3.1. Yaratıcılığın Bileşen Modeli	96
3.2. Hofstede (1980)'in Kültürel Boyutları ve Yaratıcılık İklimi	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HOFSTEDE (1980)'İN KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE YARATICILIK İKLİMİ İLİŞKİSİ BİR UYGULAMA	104
4.1. Materyal ve Yöntem	104
4.1.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri	104
4.1.1.1. Araştırmanın Önemi	104
4.1.1.2. Araştırmanın Amacı	105
4.1.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	105
4.1.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	105
4.1.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar	106
4.1.1.3.3. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması	107
4.1.1.3.4. Analiz Yöntemi	107
4.1.1.3.5. Araştırmanın Varsayımları	107
4.1.1.3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	107
4.1.1.3.7. Araştırmanın Hipotezleri	107
4.1.1.3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	108
4.1.1.3.8.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	108
4.1.1.3.8.2. Güvenilirlik Analiziyle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	110
4.1.1.3.8.3. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
EKLER	128
Anket Formu	128

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1. Toplumların Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 83).....	41
Tablo 2.2. Toplumların Bireycilik-Kolektivizm Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 113)	48
Tablo 2.3: Toplumların Erillik-Dişilik Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010).....	55
Tablo 2.4: Toplumların Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 203).....	64
Tablo 2.5: Toplumların Uzun Dönem Yönelimi-Kısa Dönem Yönelimi Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 243)	68
Tablo 2.6: Toplumların Göz Yumma-Sınırlama Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 291).....	71
Tablo 4.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı	109
Tablo 4.2: Güvenilirlik İstatistiği.....	110
Tablo 4.3: Yaratıcılık İklimi-Güç Mesafesi ArasındakiKorelasyon.....	111
Tablo 4.4: Yaratıcılık İklimi-Bireysellik/Kolektivizm ArasındakiKorelasyon	112
Tablo 4.5: Yaratıcılık İklimi-Erillik/Dişilik ArasındakiKorelasyon.....	112
Tablo 4.6:Yaratıcılık İklimi-Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Korelasyon.....	112
Tablo 4.7:Yaratıcılık İklimi-Uzun Dönem/Kısa Dönem Yönelimi Arasındaki Korelasyon	113
Tablo 4.8: Yaratıcılık İklimi-Göz Yumma/Sınırlama Arasındaki Korelasyon.....	113

KISALTMALAR LİSTESİ

CVS	: Çin Değerler Araştırması
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
VSM2013	: Dünya Değerler Araştırması



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İnsanın Mental Programının Emsalsizliği (Hofstede vd., 2010: 6)	35
Şekil 2.2: Kültürün Farklı Derinliklerinin Gösterilişi “Soğan Modeli” (Hofstede vd., 2010: 8)	36
Şekil 2.3: Değer ve Uygulamaların Öğrenilmesi (Hofstede vd., 2010: 10).....	37
Şekil 3.1. Liderlik-Yaratıcılık Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 96)	80
Şekil 3.2: Yaratıcılık- Geribildirim Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 127)	82
Şekil 3.3: Yaratıcılığın Bileşen Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 36)	97



GİRİŞ

Modern dünyamızın küreselleşme çağına girdiği içinde bulunduğumuz çağda, küreselleşme ile başta kültür, politika, ekonomi, toplumsal ilişkiler olmak üzere toplumsal yaşamın hemen hemen her alanı etkilenmiştir. Küreselleşme sürecinin asıl lokomotifleri ise iletişim, ulaşım ve bilgisayar teknolojileridir. Küresel olarak hareket halindeki bilgi ve para şirketleri mevcut iş yapma yöntemlerini ortadan kaldırmakta, yerel ve ulusal politikaları önemsemeden örgütleri değişime zorlamaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte iş yaşamı hiç olmadığı kadar rekabetçi olmuştur. Bu durum, örgütleri değişime zorlamakta ve değişim trendine kendini adapte edemeyen şirketler rekabet avantajını kaybetmektedir.

Örgütleri değişime zorlayan nedenlerini iki kategoride toplayabiliriz. Değişimi gerekli kılan nedenleri bir şeyleri daha iyi yapmanın yollarını bulmak ve iç ve dış çevrenin beklentilerini karşılamak olarak iki ana kategoride toplamak mümkündür. Günümüzde etkinliklerini arttırmak isteyen örgütler bu iki amacı gerçekleştirmek için çaba sarf ederler (Gibson vd., 1974: 387). 1930'larda örgütler üzerine çalışan araştırmacılar; örgütlerde üyelerinin enformel olarak örgütlenen bir takım iletişim ağlarının statülerin, normların ve sosyal ilişkilerin bulunduğunu belirlemiştir. Bu tarihten itibaren değişimler ve değişimlere karşı uyum gösterme konuları sosyal bilimlerde örgüt kültürü bağlamında ele alınmıştır (Schneider, 2013: 361).

Rekabet üstünlüğü elde edebilmenin en önemli kaynaklarından bir tanesi inovasyondur. Literatürde inovasyon kültürünün geliştirilmesi gerektiği sık sık vurgulansa da yaratıcılığı ve inovasyonu destekleyen kültürün nasıl özellikler taşıması gerektiğine dair bir fikir birliğinden söz etmek mümkün değildir (Judge ark., 1997: 73). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda çalışan yaratıcılığının örgütsel inovasyon, etkinlik ve işyerinin hayatta kalması konusunda öneminin altı çizilmiştir. Günümüz yöneticilerinin yüzleştiği en önemli problemlerden bir tanesi de çalışan yaratıcılığını geliştirecek şartların ortaya konmasında karşılaşılan zorluklardır.

İnovasyonun gerçekleşmesi için öncelikle sıra dışı, aykırı veya farklı fikirlerin üretilmesi gerekmektedir. İnovasyonun işaret fişegi olan yaratıcı fikir üretimi sadece seçkin insanların yapabileceğı bir faaliyet olmayıp öğrenilebilir bir olgudur. Dünyadaki değışimi ve gelişmeleri takip eden bütün lider ve üst yöneticiler yaratıcı fikir üretimini gerçekleştirmek ister. Ancak yaratıcılık faaliyeti, kendi içerisinde devrimci olmasından ve değışim istemesinden dolayı örgüt çalışanları kendiliğinden yaratıcı faaliyette bulunmazlar. Statükonun devamı rahattır, risk ve olası başarısızlıklarda sorumluluk almayı gerektirmez. Bu sebeple çalışanların yaratıcı faaliyetlerde bulunmasını sağlayacak çevresel etmenlerin üst yönetim tarafından düzenlenmesi gerekir. Yaratıcı faaliyet; yaratıcı bireylerin bulunduğu, uygun örgüt iklimi ve örgüt kültürünün varlığında ve faaliyet gösterilen alanda uzmanlık ve teknik bilgi birikiminin varlığı durumunda olasıdır. Bu şartlar gerçekleştiğinde örgütün yaratıcılık faaliyetini gerçekleştirecek yetkinliğe ulaştığından bahsedilebilir.

Bu çalışmada yaratıcı örgüt ikliminin Hofstede (1980)'in kültürel boyutları ile nasıl bir etkileşim gösterdiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Kültürel boyutlar açısından örgüt ikliminin değıerlendirilmesi alanında yapılan ilk çalışmadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

1.1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Bu bölümde genel olarak kültür kavramına, örgüt kültürüne, örgüt kültürünün farklı sınıflandırmalarına özelde ise Hofstede(1980)'in kültürel sınıflandırmasına yer verilmektedir.

1.1.1. Kültür Kavramı

Günümüzde insanoğlunun yaşam tarzı anlamına gelen kültür kavramının kökeni Latince “cultura” sözcüğüne dayanmaktadır. Dilimize Fransızca’dan giren “cultura” sözcüğü 18. asırda ekmek-biçmek anlamında kullanılırken zamanla anlam kaymasına uğramıştır (Çimen, 2001: 12). Türk Dil Kurumu ise kültür sözcüğünün tanımında kültürün insanlar tarafından ortaya konulan doğal çevreye egemen olabilmek için ortaya koyduğu maddi ve manevi değerler olduğuna vurgu yapmıştır.

Sosyal antropolojinin bir konusu olan kültür, sosyoloji, tarih gibi farklı çalışma alanlarının da ilgisini çekmiş ve her bir bilim dalı kendi ilgi alanına göre farklı tanımlar getirerek hem kelime anlamının tarih içerisinde değişmesine hem de kapsamının genişlemesine sebep olmuştur. Bu yüzden bilim insanları ortak bir tanım konusunda hemfikir olamamıştır (Kantek, 2005: 5). Belki de bilim insanlarının tek bir tanımda hemfikir olması kültür alanında yapılan çalışmaların kısıtlanmasına da yol açabilecektir.

Bir insanın kültürü, tabiat ile girdiği mücadele sürecinde diğer insanlarla olan ilişkilerle, mülkiyet ve yönetim biçimleriyle, üretim yöntemleriyle hatta insanın kendisi ile mücadelesine göre şekillenen kişiye ait önyargılar ve değerler bütünüdür. Her insanın doğa ile kendisi ve diğer insanlar ile girdiği etkileşimler sonucunda ortaya çıkan değer yargıları bütünü toplumun kültürünü şekillendirir (Bilirgüler, 2005: 5). Bir grubun veya toplumun ortak davranışlarına anlamamıza yarayan kültür birikimli şekilde nesiller arasında paylaşılan değerler bütünüdür (Çelikkol, 2015: 27-28). Kültür insanın

tabiat ve diğer insanlarla etkileşimleri sonucu karşılaşılan sorunlara birer çözüm yöntemi olduğundan bireylerin dünyayı ve bütün etkileşimleri nasıl yorumlaması gerektiği konusunda hazır şablonlar sunar.

Kültür; toplumun tabiat şartlarına karşı uyum gösterme ve kendi içerisinde bütünleşme çabası sonucu olarak ortaya çıkar. Bu çabalar sonucunda denenmiş ve test edilmiş çözüme götüren düşünme, hissetme, algılama yöntemlerinin gelecek nesillere aktarılması gerekir. Gelecek nesillere öğretilmesi gereken temel değerler ve varsayımlar bütünüdür olmazsa olmaz unsuru insanın kendisidir (Bilirgüler, 2005: 5).

Kültürün bir maddi bir de mana yönü vardır. Örneğin tabiat ile insanın hayatta kalma mücadelesi sonucu oluşan üretim yöntemleri ve ürünler kültürün maddi yönünü oluştururken, gelenek-görenekler, örf ve adetler, din ve ahlak gibi kavramlar da mana yönünü oluşturur. İnsanın tarihi düzlemde gelişimine paralel olarak da kültür değişir ve gelişir (Yücel, 2007: 54).

Kültür tarih boyunca insan etkileşimlerinde gözlemlenen insan davranış modelleri, grup kuralları, benimsenen değerler, dünya görüşü, oyunun kuralları, iklim, doğuştan gelen bir gruba bütünleşik vasıflar, sözlü dil, zihni modeller ve düşünme alışkanlıkları, paylaşılan anlamlar, bir grubu veya toplumu tanımlayan temel metaforlar şeklinde olmak üzere birçok farklı kategoride tanımlamalarının yapıldığını belirtmiştir. Kendisi de kültürü yeni grup üyelerinin dış dünyaya karşı adaptasyon ve grup içi entegrasyon sürecinde karşılaşp çözdüğü ve gruba yeni katılacak üyelere öğretilmesi gereken doğruluğu defalarca test edilen doğru düşünme, hissetme ve algılama yöntemleri olarak tanımlamıştır (Shein, 2004; 12-17).

Bir kavram etrafında bu kadar çok bilim dalının çalışma yapması ve çok çeşitli anlamlar yüklemesi nedeniyle tek bir tanımının olmaması normaldir. Örneğin Marx, kültürü tabiatın-insanoğlu mücadelesinde insanoğlunun yarattığı her şey şeklinde tanımlarken, kültür ile ilgili ilk ve en geniş tanımlardan birisini yapan Taylor ise “bir grubun veya topluma aidiyet bağıyla bağlı insanın yaşamı boyunca elde ettiği bilgi, sanat, ahlak, gelenek-görenek ve benzeri alışkanlıkların toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. İnsanın bireysel kültürünün oluşmasında, içerisinde yaşadığı kültürün oluşmasında etkisi olduğu gibi; kendi bireysel kültürü de toplum kültürünün oluşması yönünde birbirleriyle etkileşim gösterirler. Tosun (1992); kültürü tanımlarken bireyin,

grubun veya toplumun psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tamamına; Hançerlioğlu(1989), bir toplumun ortak his ve ortak düşünce birliğini sağlayan değerler bütünü yönüne; Hofstede (1980) ise, bir grup insanı diğerlerinden ayıran ortak zihinsel programlama yönüne; Güvenç (1974) ise kültürün nesilden nesile aktarılması yönüyle sürekliliğine değinmiştir (Bilirgüler, 2005: 5).

Kültürün bazı ortak özellikleri; öğrenilebilir olması, geçmişten günümüze kadar gelenek-görenekler yoluyla süreklilik göstermesi, toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılan tutum, davranışlar olması sebebiyle toplumsal olması, toplumun veya grubun ulaşmayı hedeflediği idealize edilmiş kurallar sistemi olması, zaman içerisinde değişikliğe uğraması, insanların ihtiyaçlarını karşılaması ve sorunlarını çözmesi açısından tatmin edici olması, toplum üyelerini birleştirici özellik göstermesi sayılabilir (Yücel, 2007: 54). Kültürün ortak özellikleri ve fonksiyonları göz önünde bulundurulduğunda en temel görevinin toplumsal hayatı düzenlemesi olduğu söylenebilir (Bilirgüler, 2005: 7).

Güvenç(1974), kültür öğelerinin maddi kültür öğeleri ve manevi kültür öğeleri şeklinde sınıflandırılabilceğini belirtmiştir ve bu öğeleri; tarihsel kaynaklar, aile soy, akrabalık ilişkileri, yerleşim yeri, üretim/tüketim ilişkileri, yönetim(din, devlet, hukuk), eğitim-bilim, insan ve doğal çevre olarak tanımlamıştır (Yücel, 2007: 54).

1.1.1.1. Kültürün Öğeleri

Kültürü oluşturan temel öğeleri değerler, normlar, inançlar ve semboller, mitler, hikâyeler, kahramanlar olarak dört grupta toplayabiliriz. Bunlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.1.1.1.1. Değerler

Örgüt kuramı açısından değerler, örgüt üyelerinin uygulama, karar verme, bireyleri değerlendirme ve bireyler hakkında yargıda bulunma aşamasında kullanılan şablonlardır (Şişman, 2002: 94). Değerler örgüt üyeleri açısından neyin iyi neyin kötü olduğu ve neyin yapıp neyin yapılmaması gerektiği konusunda referans niteliğindedir.

Değerler saygınlık, başarı, kendine güven, çalışkanlık, doğruluk, bağımsızlık gibi olması istenen/beklenen soyut davranış şekillerini içerir ve ideal tutum, davranış ve

hasletleri simgeler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43). Değerler idealize edilmiş hedefler olduğundan mevcut uygulamalar ile sapmalar gösterebilir.

Genellikle örgütler kültürel değerlerini, içerisinden çıktığı ve kendisinin dış çevresini oluşturan toplumlardan alırlar. Galgardi (1986: 121-122) 'ye göre; örgüt değerleri kurucu liderin değerlerine bağlı olarak dört aşamada oluşur. Bu dört aşamayı şu şekilde tarif edebiliriz.

1. Gücü; kaynakları ve örgüt üyelerini bir amaç etrafında bir araya getirdiği için elde eden kurucu lider, diğer örgüt üyeleri paylaşmasa bile, kendi inanç ve değerler sistemini grup üyelerine empoze edebilir.
2. Kurucu liderin inanç ve değerler sistemi başarıya ulaştığında, diğer grup üyeleri tarafından içselleştirilir ve örgütün kendi değerleri oluşmaya başlar.
3. Başarılı olmaya devam ettiği sürece kabul edilen inanç ve değerler sistemi, örgüt kültürünü oluşturmaya sebep olur ve iş yapma yöntemleri geçerliliğini korur.
4. Artık örgüt değerleri örgüt üyeleri tarafından sorgusuz kabul edilmeye ve yaşanmaya başlar.

Örgütün değerlerine, örgütsel kimlik ve yönetim felsefeleri içerisinde rastlanabilir. Örgüt değerleri, örgüt içi ve dışı insan ve içerisinde yaşadığı çevre ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan kabul edilmiş doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 43).

1.1.1.1.2. Normlar

Norm, bir grubun prensip olarak benimsediği ve grup içi ilişkileri düzenleyen davranış kuralları bütünüdür (Cevizci, 2000: 242). Normlar değerlerin görünür yüzüdür.

Yeni grup üyelerinden beklenen şey belirli davranış kalıpları olan normları içselleştirmeleri ve davranış haline getirmeleridir. Normlar uygulanma şekline göre; zamandan ve mekândan bağımsız olanlar, zamana ve mekâna göre değişenler şeklinde sınıflandırılabilir. Bazı normlar bir birini desteklerken bazı normlar da çatışabilir. Olması beklenen normların bir biriyle çatışması değil, birbirini tamamlamasıdır. Çünkü birbirini tamamlayan normlar o grubu, örgütü veya toplumu daha güçlü yapar (Bahar, 2009: 46).

Erkeklerin değil, neden kadınların etek giydiği, çok eşliliğe değil de neden tek eşliliğe izin verildiği, yemeğin neden çatal, bıçak ve kaşıkla yendiği gibi sorulara cevap olarak, çünkü bunlar doğru kabul edilen davranışlardır, gelenek ve göreneklerimiz bu şekildedir, çünkü böyle öğrendik şeklindeki yanıtlar alınır. Aslında bu soruların tamamı normlarla alakalı sorulardır (Unutkan, 1995: 9). Normlar toplumsal yaşamda karşılaştığımız ve çoğu zaman anlam veremediğimiz ancak kendimizi de uymak zorunda hissettiğimiz toplumsal kurallardır.

Normlar eski grup üyeleri tarafından alışkanlık haline gelmiş davranış kalıplarıyken, yeni grup üyeleri tarafından ise öğrenilebilir. Bu öğrenme sürecinde birey zorlanmaz ve bir toplumsal normu öğrendiğinin ve uyguladığının çoğu zaman farkında değildir. Kùltürler arasındaki önemli farklılıkların bir sebebi olarak da norm farklılıkları sayılabilir (Karataş, 2009: 47). Normların da kendi aralarında önem derecesi olabilir, örneğin bazı normlar toplumun sürekliliği açısından kritik önemde olabileceği gibi bazı normlar daha az önem arz ederler. Örneğin, arkadaşına kaba davranışlarda bulunan bir insanın yaptığı ihlale göre; vatana ihanet eden bir insanın toplum bütünlüğü açısından vazgeçilmez bir normu ihlal ettiği açıkça söylenebilir. Bu iki ihlalden vatana ihanetin daha ağır yaptırımlarla karşılanacağı açıktır. Örnekten de anlaşılacağı gibi normların önemli bir özelliği grup veya toplum içerisindeki uyumu ve düzeni sağlamak ve ödüllendirme veya cezalandırmalarla toplumun kontrolünü sağlamaktır (Uzunçarşılı vd., 2000: 32). Değerler ile normlar arasındaki farkı şu şekilde özetleyebiliriz: Normlar toplumun bireyden beklediği davranış prensipleri olup, normların uyulma durumuna göre ödüllendirme ve cezalandırma söz konusu iken, değerler neyin önemli olduğunu ifade ve idealize eder (Erbaş, 2011: 25). Bir benzetme yapılırsa değerler anayasa, normlar ise kanunu simgeler. Normların bir kültürün değerlerini de içerisinde barındıran ve kültürün toplumsal yaşamdaki davranış kurallarıdır denilebilir. Değerler normlardan, normlar değerlerden ayrı düşünülemez. Örneğin öğrenmeye değer veren bir kültürde, normlar da bu değeri destekleyecek nitelikte örneğin ebeveynlerin çocuklarının eğitimi için fedakârlık göstermesi şeklinde olabilecektir (Uzunçarşılı vd., 2000: 32).

1.1.1.1.3. İnançlar

İnançlar bireylerin iç dünyalarındaki algılardan oluşur; bilgi, kanaat ve imanı da kapsayan psikolojik bir süreçtir ve bireysel ilkelerin kaynağını oluştururlar. Bireyler;

inançlarını ifade etmek istediklerinde bunu tutum ve davranışlarıyla gösterirler (Şimşek vd., 2007: 52).

Örgüt kültürünün mayası olan inançlar; örgüt üyelerinin hem kendilerini hem de başkalarını yargılama biçimidir. İnançlar; tutum ve davranışların nasıl hissedileceğini, algılanacağını ve değerlendirileceğini belirleyen referanstır (Shein, 2004: 28).

İnançlar bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı, bireyin iç dünyasına ait bilgi ve algıların sürekli bir organizasyonu olarak tanımlanabilir. Bir toplumdaki veya örgütteki inançların homojenliği ölçüsünde kültür güçlüdür. Bireyler inançlarını örgüte yansıtır (Emet, 2006: 46).

İnançlar, tutumların kaynağıdır. Bir kültürün üyeleri durum ve kavramlara karşı ortak algılar geliştirirler. Ne kadar çok üye belli bir konuda veya kavramda aynı algıya sahipse o kültürün inançlarının da o ölçüde güçlü olduğu söylenebilir. İnançlar kültürün muhafazakâr kanadıdır. Değişime direnç gösterir. Bir kültürün ortak algıları inançları oluşturur ve tutumlara kaynaklık eder (Dalgün, 2011: 51).

1.1.1.1.4. Semboller, Mitler, Hikâyeler ve Kahramanlar

Semboller; birtakım fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan örgüt içerisindeki anlam yüklü nesneler, objeler ve eylemlerdir (Bakan vd., 2004: 7). İnsanların sosyal ve fiziksel yaşam alanında sembolleri sıklıkla kullanmaları nedeniyle antropologlar kültürü tanımlarken en önemli öğelerden birisi olarak sembolleri göstermektedirler (Korkmaz, 2009: 12). Bir örgütte kullanılan mobilyalar, araçlar, mekân düzenlemeleri, örgütle ilgili flama, amblem, rozet vb. örgüt sembolleri olarak adlandırılır (Şişman, 2002: 76).

Semboller, sadece birer obje veya eşya değildir çok daha fazla anlamlar ihtiva ederler. Örneğin özel olarak ayrılmış birkaç metrekaarelik bir park alanı sadece bir park alanı değildir. O park alanı, sahibinin hiyerarşik konumu hakkında da bilgi verir. Sembollerin neden gerekli olduğu ve neden çok önemli olduğunun cevabı ise ekonomik bir şekilde ve karmaşık ve etkin mesajlar taşıyabilmesi kapasitesinde gizlidir (Korkmaz, 2009: 12). Sadece o kültürü paylaşan insanlara özel anlamlar ifade eden semboller kolaylıkla değiştirilebilir, yenisi geliştirilebilir hatta bir kültürdeki bir sembol kolaylıkla diğer bir kültür tarafından kopyalanabilir (Hofstede vd., 2010:8).

Mitoloji ya da hikâyeler, çoğunlukla bir şeyin meydana gelişini ya da şeklini değiştirmişini ifade etmek için başvuru, hayali olayların dramatize edilmiş bir biçimde anlatımıdır. Mitoloji, belirli teknik ve davranışların pratik yararlarına dair sorgulanmış bir inanç olmakla beraber, ispatlanmış gerçekler tarafından her zaman desteklenmeyebilir (Erkmen, 2010: 67).

Önemsenen ve dikkat çekmesi istenen bir değer; bir hikâye veya bir olayla bütünleştiğinde daha kalıcı olarak ön plana çıkarılabilir. Kültürün geçmişi ile ilgili anlatılan hikâyeler örgütün değerlerini daha kalıcı hale getirirken, yeni örgüt üyelerine de örgütün değerlerinin öğretilmesi konusunda ders niteliği taşır. Bu hikâyelerden örgüt içerisindeki güç ve statü ilişkileri kolaylıkla görülebilir. Bunun dışında hikâyeler, örgüt içerisindeki roller hakkında bilgiler verir ve hangi durumda nasıl davranılması gerektiğine ışık tutar.

Kahramanlar, geçmişte yaşamış, hala yaşamakta olan ve ya tamamen hayal ürünü olan ve çıktığı kültürde önemli addedilen kültürel değerleri kendisinde barındıran ve kültürün diğer üyelerine davranış modeli oluşturan insanlardır (Hofstede vd., 2010: 8). Kahramanlar içerisinden çıkan kültürün tasvir ettiği ideal özelliklere sahip örgüt üyeleridir. Kahramanlar diğer örgüt üyelerinin önünde, kahraman olmalarını sağlayan zor durumdan kurtarıcı özelliği ile diğer örgüt üyeleri için rol model oluştururlar. Bir örgüt için kahraman kurucu lider, bir üst düzey yönetici veya örgütün herhangi bir üyesi olabilir. Kahramanlar örgütün değerlerini temsil etme, performans ölçütlerini gösterme, motivasyon artırma gibi görevleri de yerine getirirler (Şişman, 2002: 72).

Kahramanlar örgütün değerlerini ve kültürünü kendi kişilikleri ile bütünleştiren sıra dışı üyelerdir (Şimşek vd., 2007: 36). Örgüt içerisinde başarısını kanıtlamış, kurumsal değerleri kişileştiren ve bu değerlerin yerleşmesini sağlayan kişiler örgütlerde kahraman olarak adlandırılır (Erbaş, 2011: 26).

1.1.2. Örgüt Kültürü

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı ve örgüt kültürünün sınıflandırılması üzerinde durulmaktadır.

1.1.2.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü kavramı üzerinde de araştırmacılar arasında tanım birlikteliği sağlanamamıştır. Antropologlar, sosyologlar ve konu üzerinde çalışan diğer bilim dalları kendi disiplin alanlarına uygun tanım ve metodoloji geliştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak ortak bir örgüt kültürü tanımı ortaya konulamamıştır(Yücel, 2007: 60). Örgüt kültürüne tanım getirmenin başka bir zorluğu ise örgüt terimine ortak bir tanım getirmenin zorluğudur. Bazı bilim insanları örgüt kültürünü örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ve insanların iş yaşamında nasıl davranması gerektiği ile ilgili inançlar ve değerler bütünü olarak ele almaktadırlar (Tierney, 1988:6).

Yönetim ve organizasyon kuramı içerisinde örgüt kültürü kavramı 1980'lerde önem kazanmaya başlamıştır. 1930'larda ilk defa sosyoloji, psikoloji ve antropoloji bilimleri tarafından incelenen örgüt kültürü kavramı; biçimsel olmayan yapılarda örgütün doğasını, değerlerini, normlarını ve duygularını incelemiştir. Örgüt kültürü üzerine ilk çalışmalar ise 1960'larda ABD'de ve İngiltere de başlamıştır (Muhr, 2010: 193-194).

Örgüt kültürü konusunda günümüzde hem nicel hem de nitel olmak üzere birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak örgüt kültürünün içeriğine(iş memnuniyetine, çalışanların performansına, iş cirosu ve örgütlerin performansı gibi) konulara yoğunlaşmış; bu da örgüt kültürünün ne olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Örgüt kültürü üzerine yapılan tanımlamalar aşağıdaki şekilde gruplanabilir (Yücel, 2007: 65):

1. Törenler, efsaneler ve kahramanların ön plana çıkarıldığı tanımlar.
2. Karşılıklı ilişkiler yoluyla meydana gelmiş ve kabul görmüş sosyal bir oluşumu anlatan tanımlar.
3. Sembollere dayanan tanımlar.
4. Kültürün bütünleştirici yönünü ön plana çıkaran tanımlar.
5. Örgütün genel yapısına vurgu yapmak adına yapılan bütüncül tanımlar.

Literatürde örgüt kültürü için, örgüt üyelerinin kendilerinin ve diğerlerinin davranışını analiz etmek için bir referans kaynak; sosyal etkileşimler ile öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentiler, normlar, inançlar, yazılı olmayan kurallar, ön

yargılar, yerleşik adetler ve örgüt üyelerine neredeye nasıl davranılacağını gösteren görünmez, ama güçlü bir varlık şeklinde tanımlamalara rastlanabilir (Bingöl, 2006: 73). Shein (2004: 17) ise bütün bu tanımları kapsayacak genel bir tanım yaparak örgüt kültürü için; örgütün iç bütünleşme ve dış adaptasyon sürecinde karşılaştığı problemleri çözmesi sonucunda elde ettiği doğru düşünme, hissetme ve algılama bütünü olarak tarif etmiştir.

Bilim insanları örgüte yeni katılan bir üyenin örgüt kültürüne uyum sağladığında örgüt içerisinde rahat hissettiğini, bu üyenin örgüte ne kadar ve nasıl uyum sağladığını belirlemede kültürün önemli bir faktör olduğu konusunda hemfikirlerdir (Yücel, 2007: 60). Hofstede (1990: 286) ise örgüt kültürü tanımları üzerinde ortak bir görüş olmamasına rağmen örgüt kültürüne ait nitelikler konusunda birçok yazarın örgüt kültürünün örgüt çalışanları tarafından paylaşıldığı, tarihsel niteliği, esnek olması ama değişimin zor olduğu konularında hemfikir olduğunu belirtmiştir.

Örgüt çalışanlarının ideolojileri ile örgüt kültürünün özellikleri içerisindedir. İdeoloji örgüt kültürünün bir unsuru olup, örgüt çalışanlarının birbirini anlamasını kolaylaştıran düşünce ve inançlar bütünüdür (Yücel, 2007: 65).

Örgüt kültürü, örgütün ilk kurulduğu günlerde "kurucular" ve/veya "baskın kişilerin" değerleri, varsayımları ile oluşur. Öğrenme süreci, giderek diğer örgüt üyelerinin de katılımıyla ortak hale dönüşür ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar sadece liderin değil, örgütün tüm üyelerinin deneyimlerini de kapsar. Oluşan bu kültürel boyutun iki mekanizması bulunmaktadır. Birinci grupta (Yücel, 2007: 65):

- Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler,
- Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli,
- İstemli rol modelleme veya yönlendirme,
- Ödüllerin ve orantılı dağıtımı için operasyonel kriterler,
- İşe alma, seçme, atama, emeklilik ve işten uzaklaştırmada operasyonel kriterlerdir. İkinci grupta ise:
- Örgütün tasarımı ve yapısı,

- Örgütsel sistemler ve süreçler,
- Fiziksel alanın, cephenin ve binaların tasarımı,
- Hikâyeler, efsaneler, mitler ve semboller,
- Örgütsel felsefenin, inançların ve ayrıcalıkların resmi ifadeleridir.

1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Bu bölümde literatürde sıklıkla yer verilen sınıflandırmaların yanında Hofstede(1980)'in kültürel sınıflandırmasına rakip olan ve Hofstede (1980)'in sıklıkla eleştirildiği iki çalışma olan GLOBE ve Shwartz (1992)'in çalışmalarına daha geniş şekilde yer verilmiştir.

1.1.2.2.1. Harrison ve Handy Modeli

Harrison ve Handy (1999)'nin yaptığı örgüt kültürü sınıflandırması, en çok kullanılan örgüt kültürü sınıflamasından bir tanesidir (Yıldız, 2008: 14). Harrison ve Handy (1999) örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren normlar sistemi olarak tanımlamış ve güç, rol, birey ve görev kültürü olmak üzere dört farklı örgüt kültürünün varlığından söz etmiştir (Karataş, 2009: 62-63).

Bir örgütte güç kültürü hâkim ise; o kültürün en belirgin özelliği merkezileşmenin olması ve otokratik bir yönetim anlayışının benimsenmiş olmasıdır. Güç kültürü özellikle küçük aile işletmelerinde görülür (Korkmaz, 2009: 27). Güç kültürüne sahip örgütlerin avantajları karşılıklarına çıkan fırsatlara veya değişen durumlara çabuk tepki verebiliyor olması ve kararların çabuk bir şekilde merkezden alınabiliyor olmasıdır. Dezavantajları ise güç kültürünün kabiliyete ve değerlere çok fazla güvenilirken, gruplara örgüt stratejisi ve politika belirlemede çok az destek verilmesidir. Ayrıca güç kültürüne sahip örgütlerin büyüdüklerinde merkezden kontrolü sağlamanın da zorlaşması bir diğer dezavantajdır.

Rol kültürünün hâkim olduğu örgütlerde roller pozisyonlara tayin edilen kişilerden daha ön planda olmakla birlikte bu kültür tipi diğer kültür tiplerine oranla daha katı ve biçimseldir. Örgütte hiyerarşi ön plandadır (Erkmen, 2010: 85). Rol kültürünün hâkim olduğu işletmelerin tipik kamu kurumları olduğu söylenebilir. Bu kültür tipinin avantajlarından bahsetmek gerekirse örgütte istikrar sağlanması ve her

şeyin önceden kestirilebilmesi daha mümkündür. En büyük dezavantajı ise bu tip örgütlerin değişime kolayca adapte olamamaları ve değişimle karşı karşıya geldiklerinde ortaya çıkan karışıklıktır (Akyol, 2009: 56).

Harrison ve Hardy (1999)'nin örgüt kültürü tiplmesinde bir diğer kültür de görev kültürüdür. Görev kültürü iş veya proje odaklıdır. Çalışanlara kendileri için amaç belirleme bağımsızlığı tanıyarak proje ve takım çalışmalarına önem verilir (Dalgün, 2011: 65-68). Görev kültürü sonuç odaklıdır ve yaratıcılık, hız, rekabet gibi değerlere önem verir (Erkmen, 2010: 85). Bu kültür daha çok mühendislik ve ileri teknoloji firmalarında görülmekle birlikte, bireysel çaba veya ödül değil takım çalışması en önemli öğedir. Bu kültürün en büyük avantajı çevresel değişikliklere çabuk tepki verebilmesi ve örgütsel davranışı koruyan birçok öğeye sahip olmasıdır. Bu kültürün en büyük dezavantajı ise projeler ve ürünler kısa ömürlü olduğundan ekonomik bir ölçüt veya çok fazla düzeyde teknik bilgi üretmenin imkânsız olmasıdır (Çelik, 2007: 46).

Harrison ve Hardy (1999)'nin örgüt kültürü tiplmesinde son kültür de birey kültürüdür. Bu kültür birey merkezli olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön planda tutulmaktadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önem taşımaktadır (Yıldırım, 2013: 25). Diğer örgüt tipleri arasında en az rastlanır olanıdır (Demir, 2013: 78). Örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek içindir ve örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan çalışanlar, örgütü kendi kariyerleri için kullanabilecekleri bir yapı olarak görür (Çelik, 2007: 46). Meslek odalarında ve barolarda kişi kültürünün hâkim olduğu bir yapı vardır (Erkmen, 2010: 86).

1.1.2.2.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy örgüt kültürlerini çevre ve kültür temelinde değerlendirecek dörtlü olarak sınıflandırmışlardır (Erkmen, 2010: 90). Bu sınıflandırmada çevrenin belirsizliği, risk ve çevreden alınan geri besleme gibi iki stratejik faktör temel belirleyici olmuştur. Bu faktörlere bağlı olarak tanımlanan kültür tipleri ise, kabadayı-maço kültürü, sıkı çalış-iyi eğlen kültürü, firma üstüne bahse gir kültürü ve süreç kültürüdür.

Kabadayı-maço kültürü alınan kararların riskinin yüksek olduğu ve çevreden geri beslemenin hızlı gerçekleştiği ortamlarda ortaya çıkmaktadır. Kararları alanlar, aldıkları kararların doğru ya da yanlış olduğu hakkında kısa sürede bilgi sahibi olurlar. Sıkı çalış-

iyi eğlen kültüründe alınan kararların riski düşük ve geri besleme hızlıdır. Bu kültürde yöneticiler az sayıda büyük kararlardan ziyade çok sayıda küçük kararlar alırlar. Böylece büyük riskler üstlenilmez ve kararların doğruluğu ya da yanlışlığı hakkında hemen bilgi sahibi olunur. İşletme üzerine bahse gir kültürünün temel özelliği, alınan kararların riskinin yüksek ve geri beslemenin yavaş olması oluşturur. Geri beslemenin yavaş olması, alınan kararların doğruluğunun ya da yanlışlığının öğrenilmesinin uzun zaman almasına yol açar. Süreç kültüründe alınan kararların riski düşük, geri besleme yavaştır. Yapılan işlerin etkinliği konusunda geri besleme yok denecek kadar azdır (Demir, 2013: 81).

1.1.2.2.3. Kets De Veries ve Dany Miller Modeli

Vries ve Miller (1984) kişilik terminolojisi çerçevesi içerisinde, örgütsel kültürü tanımlayan network örgütsel yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Network örgütler sıkıntılı ve sorunların yaşandığı örgütlerdir. Bu örgütler, network yöneticilerin veya yönetici gruplarının idaresinde faaliyetlerine devam ederler. Miller(1984)'e göre örgütsel kültür şöyle sınıflandırılmıştır; Paranoid kültürler, çekinik kültürler, ihtiyatlı kültürler, bürokratik kültürler ve karizmatik örgütsel kültürler (Bakan vd., 2004: 100).

1.1.2.2.4. Toyohiro Modeli

Toyohiro örgüt kültürünü beşe ayırmıştır. Bunlar (Kavoğlu, 2009: 43-44):

Dinamik Kültür/Canlı Kültür: Yenilikleri önemseyen, statükoyu kabul etmekte zorlanan insanlardan oluşan kültür tipidir. Bu örgütlerde üyeler görev tanımına hâkimdir, ayrıca ast üst ilişkileri üst düzeydedir.

Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür: Bu tip örgüt kültüründe dinamik ve başarılı bir lider ve onu takip eden örgüt üyeleri bulunur. Lider genellikle kurucu liderdir. Bu tip örgütlerde kararlar doğru şekilde alındığı ve başarılı olduğu sürece sistem aksamadan işlemeye devam eder.

Bürokratik Kültür: Hem formel hem de enformel kural ve standartların olduğu kültür tipidir. Bu tip örgüt kültüründe yöneticiler inisiyatif kullanmayı pek tercih etmezler. Karar verirken yazılı kurallara bağlı kalınır. Bu tip örgütlerde esneklik yoktur

Hareketsiz/Durgun Kültür: Yeniliğe ve gelişime kapalı olan bu örgüt tipinde iş yapma yöntemi belirlenirken eskiden nasıl yapıldığına bakılır. Risk iştahı düşük, motivasyonu zayıf örgüt tipidir.

Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür: Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa ‐Lideri İzleme ve Dinamik Kültür‑ tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

1.1.2.2.5. Sethia ve Glinov Modeli

Sethia ve Glinow (1985)  rg t kültürü tanımını, işletmedeki insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödül biçimine göre ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz ve tamamlayıcı kültür olmak üzere dört bölüme ayırmaktadırlar (Terzi, 2000, 86); İlgisiz kültürde, işletmede çalışanların performanslarına ve başarılarına karşı ilgisizlik söz konusudur. İlgisiz kültüre sahip işletmeler kendi sektörlerinde yerlerini sağlamlaştıramazlarsa işletmeler sahip oldukları konumları kaybetmektedirler (Bakan vd., 2004: 96).

Dikkatli kültürde iş görenlerden yüksek performanslar beklenmemektedir. Yöneticiler iş görenlere karşı baskıcı olmadıkları sürece işletmeler ayakta kalmakta; iş görenler de yöneticilerinin bu tavırları karşısında onlara bağlı kalmaktadır. Bu kültüre sahip işletmelerde maddi  d llerdenise performansa dayalı mesleki ödüllere önem verilmektedir (Bakan vd., 2004: 98).

Kültürün yaygın olduğu işletmelerde performansa önem verilmektedir. İstenen performansı gösteremeyen iş görenlere ceza uygulanmakta; bu durum iş görenlerin kendilerini baskı altında hissetmesine neden olabilmektedir. Bu durumda risk almak iş görenlerin ceza almamak adına attıkları bir adım olarak görülmektedir (Bakan vd., 2004: 101).

Tamamlayıcı kültürde ise iş görenlerin işletme için önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır. Bu nedenle iş görenlere ilgi hem yüksektir hem de beklenen performans derecelerine ulaşan işgörene maddi anlamda destek sağlanmaktadır. İşletmeler yetenekli gördükleri iş görenleri ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda işletmeler, iş görenlere güvenlik ve eğitim konularında destek sağlamaktadırlar (Terzi, 2000: 90).

1.1.2.2.6. Globe Kültürel Boyutlar Araştırması

GLOBE; kültürlerarası bir liderlik araştırması olup, dünya çapında önemli coğrafyaları temsil eden 62 değişik ülkeyi kapsamaktadır. GLOBE kısaltması Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (Global Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden meydana gelir (Mueller vd., 2015:162).

GLOBE projesi liderlik ve kültürel değerlerin bir devletin sanayi ve iktisadi gelişimi, hükümet şekli, yaygın din ve iklim şartları gibi durumsal parametrelerden hangi oranda etkilendiğini belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmada anket, karşılıklı görüşme, medya analizleri, arşiv kayıtlarının taranması ve hemen göze çarpmayan niteliklerin değerlendirilmesi gibi değişik yöntemler ile bilgi ve veri toplanmıştır. Çalışma, her bir kültürün detaylarının sayısal ve niteliksel olarak değerlendirilmesi ile elde edilen veriler ile desteklenmiştir. Araştırmada 27 hipotez test edilmiş ve 951 firmada çalışan 17.300 yönetici çalışmaya katılmıştır (Çelikkol, 2015: 33).

GLOBE projesi araştırmacıları Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan değerler sınıflandırmasını geliştirerek dokuz madde haline getirmişlerdir. GLOBE projesinde kullanılan kültürel boyutlar aşağıda listelenmiştir (House vd., 2001: 493-495);

- Belirsizlikten kaçınma
- Kurumsal toplulukçuluk
- Grup bazlı toplulukçuluk
- Performans odaklı yönelim
- İnsan odaklı yönelim
- Zaman odaklı yönelim
- Gelecek bazlı yönelim
- Özgüven

GLOBE çalışmasında incelenen ülkelerin kültürel boyutlarının karşılaştırılması yanında, benzer kültürel özelliklerdeki ülkelere ilişkin kültür demetleri de (Cultural

Clusters) oluşturulmuştur (Çelikkol, 2015: 33). 1994 Ağustos ayı içerisinde ilk GLOBE konferansı düzenlenmiş ve bu konferansa 38 ülkeden 54 araştırmacı katılmıştır. Bu toplantıda küresel ölçüde liderlik ve kültür tanımı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu konferansta kültür; paylaşılan güdüler, değerler, inançlar, kimlikler ve toplum üyelerinin kayda değer olaylardan çıkardıkları ortak anlam ve bu anlamın nesiller vasıtasıyla birbirine taşınması şeklinde bir tanım ortaya çıkmıştır (Chhokar vd., 2008: xiv).

GLOBE çalışmasının yapılmasının amacı, evrensel lider davranışları ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel uygulamaların varlığının tespiti, belli kültürel bölgelere özgü lider tutum ve davranışları ile buna bağlı gelişen örgütsel uygulamaların var olup olmadığı, örgütsel ve toplumsal kültürün yönetim uygulamalarını ne ölçüde etkilediğinin tespiti ve toplumsal kültür öğelerinin uluslararası rekabeti ne ölçüde etkilediğinin tespiti yapmaktır (Chhokar vd., 2008: xxxi). GLOBE çalışmasının odaklandığı üç konu kültür, uygulamalar ve değerler ve liderlik olarak özetlenebilir (Chhokar vd., 2008: 2).

Globe çalışmasında veriler; dünya genelinde tespit edilen hedef sanayi dallarından gıda işleme, finans ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların orta düzey yöneticilerinden toplanmıştır ve özellikle kültür ile liderlik ilişkili şekilde incelenmiştir (Chhokar vd., 2008: 55).

Kültür iki farklı şekilde görülebilir. Birincisi değerler, inançlar, şemalar ve toplum üyelerinin çoğunluğunun paylaştığı örtülü teorilerden anlaşılabilir. Ayrıca kültür ailedeki, okuldaki, iş örgütlerindeki, ekonomik ve hukuki sistemlerdeki, politik örgütlerdeki üyelerin uygulamaların gözlemlerinden de görülebilir (Mueller vd., 2015:169).

Globe çalışması kültürün “kültür insan eseri olan şeylerde(artifact) ve davranışlarda görülen paylaşılan anlayışlardır” şeklindeki tanımından hareketle kültür konusunu günlük yaşantılar ve değerler üzerinden çalışmayı tercih etmiştir. Globe çalışmasında günlük yaşantılar o kültürde işlerin yapılış şekli olarak tanımlanırken, değerler ise işlerin yapılması gereken şekli ile ilgili yargılar şeklinde tanımlanmıştır (Chhokar vd., 2008: 60).

GLOBE çalışması esnasında her boyut için bir sorunun iki formu geliştirilmiştir. Soruların birinci formunda; uygulamaların yönetimsel raporlarının ölçüldüğü,

(....nedir?) şeklindeki sorulardır. Soruların ikinci formunda ise (....nasıl olması gerekir?) şeklindeki örgütlerdeki değerleri ölçen sorulardır. GLOBE boyutlarında uygulamaları ve değerleri ölçen toplam kültürün 18 boyutu ortaya konulmuştur (House vd., 2001:495).

Globe çalışması, dünya üzerinde 10 bölgede 62 topluluk üzerindeki dünya ortalamalarından yararlanarak 9 temel boyut tespitinde bulunmuştur (Chhokar vd., 2008: 55). Elde edilen kültürün boyutların altı tanesinin ismi Hofstede (1980) sınıflandırmasıyla aynıdır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma birebir aynı iken, Hofstede(1980)'in toplumculuk boyutu; GLOBE çalışmasında grup içi kolektivizm ve kurumsal kolektivizm olarak erillik boyutu ise cinsiyet eşitliği ve girişkenlik boyutu olarak ikiye ayrılmıştır (Chhokar vd., 2008: 4).

GLOBE çalışmasında ayrıca bölgelere ve kültürel boyutlara göre değişen altı adet uluslararası liderlik boyutu da ortaya konulmuştur (House vd., 2001:498). GLOBE çalışmasında tespit edilen boyutlar aşağıda ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır:

1. Geleceğe Yönelim: Örgütlerdeki bireylerin veya toplumların bugünkü bireysel ve toplumsal doyumlarını erteleme ve gelecekle ilgili planlama ve yatırım yapma derecelerini ifade eder. Bu boyutta yüksek skor alan ülkelerdeki insanlar bir yere yapacakları ziyareti çatkapı yapmak yerine önceden haber verirler. Gelecek yönelimli insanlar ekonomik refahı severler ve bilimsel gelişmişlik demokrasi, cinsiyet eşitliği olan bir ortamda hayatlarını devam ettirirler (Mueller vd., 2015: 170).

2. Cinsiyet Eşitliği: Bir örgütteki veya toplumdaki cinsiyet eşitliğini teşvik ederek cinsiyet rol farklılıklarını minimize etme derecesi olarak tanımlanır (Mueller vd., 2015: 172).

3. Girişkenlik: Bir örgütteki veya toplumdaki bireylerde görülen sosyal ilişkilerdeki ısrarcı, çatışmacı ve agresif olma düzeyi olarak ifade edilebilir (House vd., 2001: 495).

4. İnsancıl Yönelim: Bir örgütteki veya toplumdaki bireylerde görülen bencil olmamayı, diğerlerine karşı saygılı, şefkatli, cömert, arkadaşça yaklaşıma sahip olmayı, ödüllendirme ve teşvik etme derecesi olarak tanımlanır (Mueller vd., 2015: 168).

5. Grup İçi Kolektivizm: Bireylerin ailelerine veya örgütlerinde karşı duydukları bağlılık, sadakat ve gururu ifade etme derecesidir (House vd., 2001: 495).

6. Kurumsal Kolektivizm: Örgütsel ve toplumsal kurumlardaki kaynakların topluma dağıtılması ve topluluk olarak hareket etmenin ödüllendirilme ve teşvik edilme derecesi olarak tanımlanır (Mueller vd., 2015: 168).

7. Performans Yönelimi: Bir toplumun veya örgütün grup üyelerinin gelişmesini ve mükemmelleşmesini ödüllendirme ve teşvik etme derecesi olarak tanımlanabilir (House vd., 2001: 495).

8. Güç Mesafesi: Bir toplumun veya örgütün üyelerinin, gücün; devletin ya da toplumun daha üst seviyelerinde toplanması ve yoğunlaşması gerektiğini kabul etme ve bekleme derecesi olarak ifade edilebilir (House vd., 2001: 495).

9. Belirsizlikten Kaçınma: Bir toplumun veya örgütün üyelerinin bürokratik uygulamalara, ritüellere, toplumsal normlara dayanarak belirsizlikten kaçınma çabası olarak ifade edilir (House vd., 2001: 495).

1.1.2.2.7. Schwartz (1992)' in Kültürel Sınıflandırması

Schwartz (1992) kültürel değerlerin bireye özgü değerlerden kaynaklandığı temeline oturan tespitiyle ile kültürel boyutlar araştırmalarına yeni bir yaklaşım getirmiştir. Schwartz (1992) çalışmasında değişik kültür yapıları içinde yaşayan kişilerin yedi değişik değer özelliği gösterdiğini tespit etmiş ve bu değerleri kullanarak bireysel ve toplumsal kültür değerlendirmelerinin mümkün olabileceğini savunmuştur. Bu değerler değişik kültür yapılarında eşzamanlı gerçekleştirilen ölçümler ile belirlenmiş olup, kültürel, dini, tarihsel, felsefî ve coğrafik unsurlar ve farklılıkların etkisi altındadır. Schwartz (1992) çalışmalarını kademeli olarak 60'ın üzerinde ülkeye ve katılımcı sayısını 60.000'e çıkartmıştır. Schwartz (1992) tarafından belirlenen kültürel boyutlar aşağıda sıralanmıştır (Schwartz ve Bardi, 2001: 32).

- Muhafazakârlık,
- Entelektüel ve duygusal otonomi,
- Duygusal özerklik,
- Hiyerarşi,

- Eşitlikçilik,
- Hâkimiyet,
- Harmoni.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar, daha sonra 73 ülkeyi kapsayacak şekilde genişletilmiş ve uluslar üstü nitelikte evrensel 7 kültür demeti oluşturulmuştur (Çelikkol, 2015: 35).

Schwartz (1992), Hofstede (1980)'in aksine doğrudan ulusların kültür boyutlarını çalışmak yerine, farklı uluslardaki bireysel değerlerin tespitinden yola çıkarak ulusal boyutlar elde etmiştir. Literatür taraması sonucunda Schwartz (1992) elli altı adet değeri seçmiş ve bu değerler üzerinden bireysel değerler çalışması yapmıştır (Hofstede vd.,2010: 41). Schwartz (1992)'ın yaptığı çalışmada bireysel düzeyde bulduğu on boyut şu şekilde sıralanır (Schwartz ve Bardi, 2001: 32).

1. Güç: Sosyal statü ve prestij, kaynakları ve insanları kontrol edebilme(toplumsal güç, otorite), servet.
2. Başarı: Toplumsal standartlara göre rekabet yoluyla elde edilen sosyal statü.
3. Hazcılık: Bir kişinin duygusal olarak menmun olması, zevk almasıdır
4. Dürtü: Hayat mücadelesi, yenilik, heyecan.
5. Özyönlendirme: Yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, seçme-keşfetme yoluyla bağımsız düşünce ve hareket etmedir.
6. Evrensellik: Tüm insanların ve doğanın refahını koruma, anlama, takdir etme, hoş görme.
7. İyi niyet: Yardımsever, dürüst, affedici olarak tüm insanların refahını koruma ve arttırma.
8. Gelenek: Geleneksel kültürden veya dinsel düşüncelerin kabulü, saygı duyulması ve uyulması.
9. Riayet Etme: Toplumsal normlara ve beklentilere uymak.
10. Güvenlik: Kişilerin ve sosyal ilişkilerin istikrarı için güvenlik ve uyum.

Schwartz (1992) yaptığı çalışmayı uluslar seviyesinde değerlendirmeye çalıştığında, ülke seviyesinde boyutlandırma yapabilmek için yeni boyut isimleri gerekliliğini görmüştür. Schwartz (1992)'in yaptığı çalışmada elde ettiği ulusal boyutlara tutuculuk, hiyerarşi, ustalık, duygusal otonomi, entelektüel otonomi, eşitlikçilik ve uyum isimlerini vermiştir (Hofstede vd.,2010: 41).

Schwartz (1992)'in Hofstede (1980)'in ulusal kültür sınıflandırmasına karşı yöneltmiş olduğu eleştirileri altı başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; kapsam problemi, örneklemdeki ulusların yeterliliği problemi, örneklem çeşidinin etkisi, tarihsel değişim, boyutların ortaya çıkış yöntemi, değerlerin evrensel geçerliliği sorunudur. Hofstede (1980) kendisi de elde ettiği dört boyutun yeterince kapsayıcı olamayabileceğini, insanoğlunun temel problemlerini tanımlayacak ve başka boyutların oluşmasını sağlayacak sorular sorulabileceğini ve yeni boyutların oluşabileceğini 1980'de yayınladığı kitabında itiraf etmiştir. Schwartz (1992) daha kapsayıcı değerlerin incelenmesiyle yeni ve daha kapsayıcı ulus kültürü modelini geliştirmek amacıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir (Kim, 1994: 85-123).

Hofstede (1980) tarafından belirtilen çalışmasının ikinci kısıtı ise çalışmasının kırk modern ulusa dayanması ve sosyalizm ile yönetilen devletleri dışlamasıdır. Kendisi de diğer ulusları da eklediğimizde ortaya çıkan boyutların değişebileceğini itiraf etmiştir. Seçilen uluslar örneklemi yeterli olsa dahi farklı ulus örneklemelerinde farklı boyutlar da ortaya çıkabilir. Schwartz (1992), bu çalışmada sosyalizm altındaki Çin, Polonya, Estonya, Doğu Almanya, Macaristan, Slovakya, Slovenya ve Zimbabve'nin dâhil edildiğini belirterek Hofstede (1980)'in çalışmasındaki bu eksikliği giderdiğini iddia etmiştir (Kim, 1994: 85-123).

Schwartz (1992)'in yaptığı diğer bir eleştiri ise Hofstede (1980)'in çalışmasında seçtiği örneklemi bir tane çok uluslu şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirmesidir. Bu örneklem kümesi kendi ulusu içerisinde eğitimli, bilim ve teknolojiye yatkın profesyoneller, müdürler ve teknisyenlerdir. Bu durum Hofstede (1980)' in çalışmasında ortaya çıkan boyutları etkilemiş olabilir. Schwartz (1992) yaptığı çalışmada seçtiği örneklem öğrenciler, öğretmenler ve bir firma çalışanlarından oluştuğunu, dolayısıyla Hofstede (1980)'e göre daha çok ana kütleyi temsil ettiğini iddia etmiştir (Kim, 1994: 85-123).

Hofstede (1980) çalışmasını 1969-1973 yılları arasında toplanan verilerden elde etmiştir. Çalışmanın yapılmasından sonra dünya genelinde birçok değişimler olmuştur. Örneğin Pasifik Havzası'nda, Doğu Avrupa'da ve diğer gelişmekte olan ülkelerde siyasi, sosyal değişimler meydana gelmiştir. Hatta endüstrileşmiş batı ulusları materyalizmden materyalizm ötesi değerlere geçiş yaptığı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebeple kültürel boyutlar konusundaki bilgilerin güncellenmesi gerekir (Kim, 1994: 85-123).

Hofstede (1980)'in boyutları, birey düzeyindeki boyutlardan farklı olarak bireylerden elde edilen skorlara göre analizlerden elde edilen kültür düzeyindeki boyutlardır ve ulus ortalamalarıdır. Daha önemlisi değerlerin yerleştirildiği boyutlar iki farklı düzeyde içeriksel farklılıklara sahiptir. Bireyler düzeyindeki değerler bireylerin günlük yaşamlarında karşılaştıkları farklı değerlerin çatışması ve/veya anlaşması üzerine dayalı deneyimlere dayanır. Aksine kültür boyutları ortaya çıkan problemleri değişik kültürlerin ürettiği farklı çözümlere dayanır (Kim, 1994: 85-123).

Kültür boyutlarının her ögesi farklı kültürlerde aynı anlama mı gelir yoksa farklı anlamlar taşıyabilir mi? Eğer ölçmeye çalışılan şey farklı kültürlerde farklı anlamlar taşıyorsa bu durumda sanal olarak karşılaştırma yapmak anlamsızdır. Sorgulanan değerlerin evrensel olarak geçerliliğinin sorgulanması gerekir ki, Hofstede (1980) yaptığı çalışmada farklı kültürlerde sorgulanan değerlerin içeriksel olarak ne ölçüde birbirinin dengi olduğu konusuna değinmemiştir. Bu sebeple Hofstede (1980)'in boyutlarında yer alan ulusal boyutların doğruluğu test edilemez. Anlam farklılıklarının üstesinden gelebilmek için Schwartz (1992), daha önceden yirmi ulus üzerinde gerçekleştirdiği ve yüksek oranda birbirine denk değerleri kullanmıştır (Kim, 1994: 85-123).

Schwartz (1992), birey düzeyinde değişik uluslar üzerinde uyguladığı çalışmasından elde ettiği değerleri iki otonomiye karşı tutuculuk ve hiyerarşi ve hâkimiyete karşı eşitlikçilik olmak üzere iki temel eksen üzerinde sınıflandırmıştır. Bu eksenlere göre yaptığı analiz sonucunda ulusal kültür olarak altı boyut tespitinde bulunmuştur. Bu boyutlar şunlardır (Kim, 1994: 85-123):

1. Muhafazakârlık: Özellikle kişinin çıkarının toplumun çıkarından farklı olmadığı, iyi örgütlenmiş toplumlarda daha önemli olan değerlerden oluşur. Bu

toplumlarda görülen değerler statükonun devamını, geleneklerden gelen zorunlulukları bireyin çiğneme olasılığından sakınmasını sağlar. Bu değerler toplum-merkezci değerlerdir. Tutucu değerlerin yoğunlaştığı konular; öncelikle güvenlik, gelenek ve toplumsal rol ve beklentilere riayet etmektir.

2. Entelektüel ve duygusal Özerklik: Tutuculuğun zıttı olarak bireyin çıkarı ve istekleri açısından bireyi toplumun otonom bir parçası olarak gören değerlerdir. Entelektüel otonomi de vurgu öz-yönlendirme (Yaratıcılık, özgürlük, bağımsızlık, seçme-keşfetme yoluyla bağımsız düşünce ve hareket) dedir. Duygusal otonomide ise vurgu daha çok hazcılık ve dürtüdür.

3. Hiyerarşi: Hiyerarşi otonomiye göre tutuculuğa daha yakındır. Bu boyutta vurgu hiyerarşik rolün meşruiyetinde, güç ve kaynak paylaşımındadır. Bu boyut kendini gerçekleştirme ve hakimiyet ile yüksek korelasyon halindedir.

4. Hâkimiyet: Bu boyutta vurgu sosyal çevre üzerinde benlik davası yoluyla aktif hâkimiyet kurmaktadır. BU boyut ile entelektüel boyut her ne kadar bireysel düzeyde öz-yönlendirmeyi de içeren değerleri kapsıyor olsalar da bu iki boyut korelasyon göstermediğinden farklı boyutlardır. Hâkimiyet boyutunda bir kişiyi etki altına alabilmek için aktif çaba gerekliliğini vurgularken; entelektüel otonomide, aktif çaba olmadan duygu ve düşüncelerde esnekliğe vurgu yapar. Hâkimiyet boyutu, duygusal otonomi ile daha fazla ilişkilidir. Hâkimiyet ve otonomi boyutlarının sahip olduğu değerlerin tamamı bireyin kişisel çıkarların peşinden koşmayı destekler. Bütün bu değerleri sadece bireysellik olarak görmek ne kadar doğrudur. Bence doğru değildir.

5. Eşitlikçilik: Bu boyuta eşitlikçilik denmesinin sebebi, diğer insanların refahının gönüllü olarak istenmesinden kaynaklanmaktadır (Örneğin sosyal adalet, sorumluluk, vefa gibi) bu durum eşitler arasındaki bir sosyal anlaşmadır. Bu anlaşmanın kolayca hayata geçmesi için otonom bireylerden oluşan toplum gereklidir. Statü zorunluluklarını, akrabalık bağlarını paylaşan ve bu değerlere sıkı sıkıya bağlı insanların gönüllü olarak bu anlaşmaya varmayacakları varsayılmıştır. Bu boyutta özellikle evrensellik ve iyi niyet ön plana çıkmaktadır. Eşitlikçilik hiyerarşi ve hâkimiyet boyutları ile negatif korelasyonludur.

6. Harmoni: Bu boyutta vurgu doğa ile uyumdadır. Dünya barışı, sosyal adalet, yardımseverlik değerleri başlıca değerleridir. Harmoni boyutu bireyin otonomisine karşı

olmamakla birlikte, benlik duygusu ile bu değerlerin dünyanın değiştirilmesine karşı çıkar.

1.1.2.2.8. Hofstede (1980)' in Kültürel Sınıflandırması

IBM verileri üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda Hofstede (1980) güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik/dişilik ve bireycilik/kolektivizm olmak üzere ulusal kültürün dört boyutu keşfetmiştir. Daha sonraki yıllarda ise kültürel modeline uzun dönem yönelimi/kısa dönem yönelimi ve göz yumma/sınırlama boyutlarını ekleyerek modelindeki boyut sayısını altıya çıkartmıştır. Hofstede (1980) kültürel sınıflandırma modeli ve keşfettiği boyutlar ikinci bölümünde detaylı olarak anlatılacaktır.

1.1.2.3. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültür kavramı çok değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. En sık karşılaşılan sınıflandırmalar; yaygınlık durumuna göre (genel-alt kültür), kültür öğelerinin niceliğine göre (maddi-manevi), kültürün edinim şekline göre (doğuştan gelen sonradan öğrenilen), yerleşim durumuna göre (şehir-köy) şeklinde sıralanabilir (Çınar, 1999: 39).

Kültür bir toplumun köküdür. Bir toplumun kültürü denince akla öncelikle dil, din, tarih, töre, edebiyat gelir. Toplumu birlikte tutan ortak değerler, aynı zamanda bu kültürü diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Kültür çok farklı alanlarda çok değişik tanımlarla kullanılır.

Her hangi bir halk topluluğunu, millet yapan kültürel değerleridir. Kültür; tarihi süreç içerisinde oluşur, milletler yasadıkça o da yaşar. Ancak zaman ve mekân değişikliğinde statik kalmazlar ve değişirler (Sarı, 2006: 14).

1.1.2.3.1. Genel Kültür ve Alt Kültür

Yaygınlık derecesine göre kültür; genel kültür ve alt kültür olarak sınıflandırılabilir. Bir toplumunun her coğrafi parçasında geçerli olan kültür genel kültür olarak tarif edilirken, bir toplumun yaşadığı coğrafi alan içerisinde değişikliğe uğrayan kültüre alt kültür denir. Bireylerin farklı görüş, çıkar, etnik köken, sosyal sınıf, nesil ve cinsiyet farklılıkları sebebiyle oluşan alt kültür genel kültürden kopmaz (Çelik, 2007: 17).

Bir örgütte de alt kültür örnekleri görülebilir. Her bir bölümün kendine has bir takım farklı değerleri ve iş yapma yöntemleri olabilir. Bu ayrışım ne kadar az ve örgüt değerleri ne kadar homojen ise o kültür o nispette güçlü bir örgüt kültürüne sahiptir denilir (Eroğlu, 1995: 119).

1.2.2.3.2. Maddi Kültür ve Manevi Kültür

El sanatları, bayrak vb. gibi kültürün bazı öğeleri maddi; değerler, inançlar vb. gibi bazı öğeleri de manevi kültür öğeleri kapsamında değerlendirilebilir. Maddi kültür dış çevreye uyum sürecinde insanoğlunun gerçekleştirdiği her türlü araç, gereç ve nesneler şeklinde tanımlanabilir. Kültürün, toplumların ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısmına manevi kültür denilmektedir. Manevi kültür öğeleri, maddi kültür öğelerindeki değişime endeksli olarak ortaya çıkan değerler, inançlar, bilgiler, davranış kuralları, gelenekler, göreneklerdir (Çelik, 2007: 20).

1.1.2.3.3. Ulusal Kültür ve Evrensel Kültür

Ulusal kültür bir millete özgü bilgi, inanç, değerler ve algılamalar bütününe ulusal kültür denir. Ulusal kültürün oluşmasında Avrupa'nın kapitalizmin ve sanayi devriminin etkisi büyük olmuştur (Kongar, 1991: 32). Her toplumda egemen olan kültüre ulus kültür denir (Çeçen, 1984: 12).

Bilim, teknik, felsefe ve din gibi öğeler sadece bir topluma ait değildir. Her ulusun bu öğelerin gelişmesinde ve ortaya çıkmasında katkısı vardır. Bu tip öğeler tüm insanlığa hitap ettiği için bu kültüre de evrensel kültür adı verilir (Sarı, 2006: 16).

1.1.2.3.4. Kitle Kültürü ve Elit Kültürü

Kitle kültürü-elit kültür ayrımı temellerini Antik çağda, M.Ö. IV. yüzyılda Yunanlı düşünür Aristoteles'in Politika adlı eserinde bulur. Aristoteles, yurttaşlar ve köleler için üretilen sanatın farklılaşmasını savunur ve iyi nitelikli kültürel ürünlerin yurttaşlara, daha az iyi olanların da kölelerin tüketimine sunulması gerektiğini söyler. Ortaçağda ise Aristoteles'in savunduğu, Eski Yunan'daki bilgi farklılaşmasına dayanan, kültürel tüketim anlayışına rastlanmaz. Ortaçağ toplumlarında eğlence ve kültürel tüketim hem derebeyi, hem de serf için ayrılmıştır (Sarı, 2006: 18). Bu açıdan kitle kültürü-elit kültürü ayrımı göze çarpmaz. Bu yüzden kitle kültürü üzerine düşünmek Rönesans sonrasına kalmıştır. Bu çağda artık boş zamanı olan ve toplumsal statü

edinebilmek için bilgi gereksinimi artan insanlar ortaya çıkmıştır. Bilginin yeniden egemen olmasıyla seçkin bir kültür oluşmuş ve ayırım böylece belirginleşmeye başlamıştır. Aydınlanma çağı ile birlikte kitle ile seçkin arasındaki fark anlaşılmıştır. Seçkinlerin dışında kalan kitlelerin de tüketime açık bir takım gelişmeler olmuştur. Günlük olarak yayınlanmaya başlanan gazeteler yaygınlaştı. Sanayileşme ile birlikte artık, yaygın bir kitle kültüründen söz edilebilmektedir.

19. yüzyılda yasayan Alman düşünür Friedreich Nietzsche şöyle söylemektedir: “yüksek bir kültür ancak toplumda iki farklı kastın bulunduğu bir ortamda doğabilir, çalışanlar ve yetenekli oldukları için boş zamanı olanlar” (Kışlalı, 1991: 84). Günümüzdeki ekonomik gelişmeler, kentleşme ve öğrenim düzeyinin yükselmesi gibi nedenlere koşut olarak, geniş halk kesimlerinin boş zaman uğraşları ve kültürel tüketimleri, çeşitlenip artırmıştır. Kısaca kültür verimli ve karlı bir yatırım aracı olma özelliği kazanmıştır. Böylece geniş kitlelere yönelik, amacı eğitmek, öğretmek, özgün kültürel ürünleri tanıtmaktan çok, eğlendirmek olan bir kültür endüstrisi doğmuş ve üretilen ürünler tüketilmeye başlanmıştır (Sarı, 2006: 18).

1.1.2.3.5. Diğer Kültür Öğeleri

Kültürün edinim zamanına göre; doğuştan öğrenilen kültür ve sonradan öğrenilen kültür olarak ikiye ayrılabilir (Çelik, 2007: 20). Kültür bireylerinin yaşadığı yere göre köy kültürü, şehir kültürü ayrımı da yapılabilir. Yaşanılan yerde insan ihtiyaçları ve ilişkileri farklılık gösterdiğinden kültürel öğelerde de farklılıklar oluşur. Kültür açısından farklı bir sınıflandırmada yaşanan kültür yani gerçek kültür ile toplumun olmasını arzu ettiği kültür yani ideal kültür ayrımı yapılabilir (Çelikkol, 2015: 30-32)

Kültür içindeki bir farklılık da, aynı toplum içinde yaşayan seçkinler ile geniş halk tabakalarının sahip olduğu norm ve değerlerdeki ayrılıklardır. Toplum içinde özel bir yaşam biçimi, zevkleri, alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denilmektedir. Bunun karşısında ise, geniş halk kitlelerinin sahip olduğu yaygın kültür (popular culture) yer almaktadır (Özkalp, 1994: 79).

Toplumun genel tutum ve davranışlarına muhalefet edenlerin sahip oldukları kültür ise, karşı kültür (counter culture) olarak adlandırılmaktadır. Karşı kültür, aslında bir alt kültür olup, değer, norm ve yaşam biçimleri açısından içinde yaşanılan kültüre ters düşen tutum ve davranışları içermektedir. Bu kültürü oluşturmak isteyen gruplar,

toplumun sahip olduğu, hatta gurur duyduğu norm ve değerleri, bilmelerine rağmen, ret ederek genel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak amacını gütmektedirler. Bir toplumda hoşgörü sınırlarını açan, toplumun norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar, karşı kültür kavramı içerisinde yer almaktadır (Eroğlu, 1994: 122).

1.1.2.4. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi 1960'lı yıllardan itibaren endüstri ve örgüt psikolojisi araştırma alanlarının önemli çalışma alanlarından birisi olarak gelişmiştir. Örgüt iklimi konusunun bu kadar popüler olmasının sebebini kısaca örgüt ve insan açısından değerlendirebiliriz. Örgüt açısından bakıldığında sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturulabilirse bunun sonucunda işyerindeki üretkenlik, verim, performans kriterlerinde artış gözlemlenir. Tersı durumda ise motivasyon düşüşleri, hatalı üretimde artış gibi iş yeri etkinliği ve verimliliğinde düşüşler gözlemlenir. İnsani açıdan bakıldığında ise, örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile doğrudan ilişkilidir ve örgüt çalışanlarının işe karşı göstermiş oldukları duygu, tutum ve davranışlarını etkiler (Aksoy, 2006: 35).

İklim bütün örgüt çalışanlarının kitlesel algısı olarak ifade edilebilir. Örgütün sahip olduğu kitlesel psikolojik algıya örgüt iklimi denir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Örgüt iklimini başka bir ifade ile bir  rg t  diğerlerinden ayıran ve örgütün her bir üyesinin davranışını etkileyen örgüt içi çevreyle ilgili nitelikler örgüt iklimidir denilebilir. Örgüt ikliminin etkilediği ve benzer şekilde etkilendiği temel etmenler, örgüt üyelerinin motivasyonu, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel iletişimdir.

Kelime kökeni olarak iklim Yunanca kökenlidir ve eğilim, trend anlamındadır. Örgüt iklimi çalışanların örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algıların bütününden oluşan genel havadır. Bir örgütte çalışan kişilerin işletmenin amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını kabullenmesi, inanç ve normlara uygun ilişkilerde bulunması ve beklenen davranışları göstermesi örgüt iklimi kapsamındadır (Aytaç, 2003: 1-5).

Örgüt iklimini örgütün bütününü yansıtan, örgütün kişiliğidir diye adlandırabiliriz. Örgüt içerisindeki bireylerin kişiliği örgütün kişiliğinden etkilenebildiği gibi, örgütün kişiliği de örgüt çalışanlarının kişiliğinden, birbirleri ile olan etkileşimlerinden, duygu,

tutum ve davranışlarından etkilenir. Karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Örgüt ikliminde bireylerin birbirleriyle olan etkileşimleri ne kadar olumlu ise kişilerin birbirine olan davranışları da o denli olumlu olacaktır. Örgüt içerisinde samimi ve güvene dayanan bir ortamın oluşturulması, örgüt çalışanlarının daha gönüllü ve istekli bir biçimde iş yapmalarını sağlar. Örgüt iklimi arkadaşlık, destek olma ve risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir (Yapıcıer, 2007: 58).

İklim, kültürü oluşturan tanımlanabilir ve dokunulabilir şeyleri yansıtır. Örgüt iklimi, kurumu diğer kurumlardan ayırır; çünkü örgüt; üyelerinin diğer örgüt üyeleri ile olan etkileşiminin, örgüt yapısının, politikalarının ve örgüt süreçlerinin sonucunda biçimlendirdikleri organizasyonun genel izleniminden oluşmaktadır. Bu da sadece o örgütte var olan özellikleri bize gösterir (Önen, 2008: 87).

Örgüt iklimi bireysel, örgütsel ve çevresel düzeylerde incelenebilir. Bu sebeple boyutlar açısından değerlendirildiğinde örgüt iklimini kişisel, örgütsel ve çevresel değişkenler arasında ortaya çıktığı söylenebilir (Kaya, 2010: 77).

Şimdiye kadar yapılan tanımlardan ve örgüt ikliminin özelliklerinden yola çıkarak örgüt ikliminin değişebileceğinden söz edilebilir. Ancak örgüt çalışanlarının algısının olumlu yönde değişmesi zaman alırken, olumsuz yönde değişmesi çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşir (Efil, 2009: 102).

Örgütler kendi örgüt iklimini kendileri oluştururlar. Örgüt iklimi oluşturulurken genellikle örgütsel değer, inanç, ahlak kuralları ve normlardan yararlanılır. Çalışanların örgütsel amaçları, değerleri, inançları ve kuralları belirleyip kabul etmesi örgüt iklimini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yaşamın psikolojik ve sosyolojik yapısı örgütsel iklimi oluşturan iki temel noktadır. Örgüt iklimi, örgütsel yaşamda çalışanların birbirlerine destek olmaları, sağlıklı arkadaşlık ilişkileri kurmaları, birlikte risk üstlenmeleri ve motive edilmeleri gibi temel faaliyetlerin sonucunda belirlenir. Örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz etkileyen unsurlar şunlardır (Alvesson,2002:1-10);

- 1.Liderlik ya da yöneticilik biçimleri
- 2.Motivasyon yöntemleri
- 3.İletişim biçimleri
- 4.Grup içi ilişkiler

5.Örgütün yapısal özellikleri

Örgüt hedeflerine ulaşmak konusunda anahtar değişkenlerden bir tanesi de örgüt iklimidir. Yöneticilere, liderlere düşen görevlerden bir tanesi de örgüt üyeleri arasında arkadaşlığı, işbirliği ve yardımlaşma ruhunu arttıracak ve çalışanların motivasyonlarını arttıracak değerler çevresinde örgüt kültürünü oluşturmaktır.

1.1.2.4.1. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi ile ilgili yapılan pek çok araştırmada, örgüt iklimini oluşturan çeşitli boyutlar ile hem örgütsel değişkenler (üretkenlik, verim gibi) hem de kişisel değişkenler (iş tatmini, stres, motivasyon gibi) arasındaki ilişkiler değerlendirme altına alınmakta ve incelenmektedir. Söz konusu örgüt iklimi boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınmaktadır.

Örgüt iklimi üç boyutta ele alınabilir. Bunlar bireysel özellikler, örgütsel özellikler ve çevresel özelliklerdir:

- 1. Bireysel Özellikler:** Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.
- 2. Örgütsel Özellikler:** Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.
- 3. Çevresel Özellikler:** Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Ertekin, 1978: 27).

Litwin ve Stringer (1968), örgütsel iklimi ölçülebilir kılan dokuz boyut ortaya koymuştur (Gray, 2007: 58-59):

- 1. Örgütsel Yapı:** Örgüt çalışanları, örgüt içerisinde ne kadar kural, düzenleme ya da prosedür olduğunu düşünmektedirler? Örgüt içerisinde bürokrasi mi yoksa enformel bir atmosfer mi hâkimdir?

2. **Sorumluluk:** Örgüt çalışanları sadece kendilerine verilen emir ve talimatları mı izlemektedirler? Yoksa inisiyatif alabilmekte midirler?
3. **Ödül:** Örgüt içerisinde çalışanlar ödüller yoluyla mı güdülenmektedirler? Yoksa suçlama ya da azarlamaya yönelik bir eğilim mi vardır? Ücret ve yükseltme politikaları adil midir?
4. **Risk Alma:** Örgüt çalışanları kendilerini koruma adına risk almaktan kaçınma eğiliminde midirler? Yoksa örgütte risk almak teşvik mi edilmektedir?
5. **Samimiyet:** Örgüt içerisinde içten bir arkadaşlık ortamı var mıdır? Örgüt içerisinde informal sosyal gruplar bulunmakta mıdır?
6. **Destek:** Örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerinden ve yöneticilerinden ne derece destek görebilmektedirler?
7. **Performans Standartları:** Başarı ya da başarısızlık için belirlenmiş açık standartlar var mıdır? Başarılı sayılmak için öne sürülen standartlar çok mu yüksektir?
8. **Çatışma:** Yönetici ve çalışanlar farklı görüşlere ne kadar açıktırlar? Örgüt içerisindeki çatışmalar görmezden mi gelinmektedir? Yoksa çatışmalar açık bir şekilde yönetilmekte midir?
9. **Örgütsel Kimlik:** Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini örgütün değerli bir üyesi olarak hissetmelerine yönelik çabalar var mıdır?

Koy ve De Cotiis (1991), geniş çaplı bir alan taraması sonucunda 80 farklı örgüt iklimi boyutu olduğunu tespit etmiş, bunları 45'e indirgemiş ve nihayetinde iki ana başlık altında sekiz ayrı boyutta toplamışlardır (Mühr vd., 2010: 48).

1. Örgütün değerleri:

Uyum: Örgüt üyelerinin kendi aralarında paylaşım içinde olmaları, birliktelik kavramının içselleştirilmesi ve algılanması ile ilgilidir.

Güven: Örgüt üyelerinin hassas ve kişisel konular hakkında, örgütün daha üst kademelerinde görev alan kişilerle iletişim kurarken ne derece özgür olduklarını algılamaları ile ilgilidir.

Destek: Örgüt üyelerine, korkmadan ve çekinmeden, hatalarından ders almalarına imkân verilmesi ve üyelerin davranışlarına toleransla yaklaşıldığının algılanmasıdır.

Adalet: Örgüt uygulamalarının eşitlikçi ve rasyonel temellere dayalı olduğunun algılanmasıdır.

2. Örgütün yapısı, ödül ve kontrol mekanizmaları

Özerklik: Örgüt üyelerinin iş prosedürleri, amaçları ve önceliklerine ulaşma konusunda kendilerini ne kadar “belirleyici” olarak algıladıkları ile ilgilidir.

Baskı: Performans standartları ve iş tamamlama ile ilgili algılanan zaman sınırlaması ile ilgilidir.

Takdir: Örgüt üyelerinin örgüte olan katkılarından haberdar olduğunun algılanması ile ilgilidir.

Yenilikçilik: Örgüt üyelerinin az deneyim sahibi oldukları ve hatta hiç deneyim sahibi olmadıkları yeni alanlarda dahi risk almanın, değişimin ve yaratıcılığın cesaretlendirildiğinin algılanmasıdır.

1.1.2.4.2. Örgüt İklimi Tipleri

Litwin ve Stringer(1968) yaptıkları deneysel araştırmalarda üç değişik iklim tipi saptamışlardır (Halis ve Uğurlu, 2008: 8):

1. Otoriter Yapılı İklim: Yöneticiler, resmi yapının devamlılığına vurgu yaparlar. Statü ve emir-komuta yaklaşımı önemlidir. Dikey yönde iletişim hâkimdir. İş doyumunun düşük, örgüt içi çatışmaların yoğun olduğu ve güdülemenin az bulunduğu bir iklim türüdür.

2. Demokratik Yapılı İklim: Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın var olduğu, gayri resmi bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. Ceza yerine yardım ve cesaretlendirme ön plandadır. Bütün kademelerde kararlara katılım söz konusudur. Kişisel gelişime özel olarak önem verilir. Bu iklim tipinde örgüt üyeleri arasında birlik ve beraberlik duygusu ön plandadır.

3. Başarıya Yönelik İklim: Örgüt içi rekabetin ve girişimciliğin desteklendiği, başarı-odaklı bir yapıyı temsil eden iklim tipidir. Her çalışan kendi hedeflerini

oluşturması ve sonuçlar için sorumluluk alması yönünde cesaretlendirilir. Örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür.

Bir örgütün sahip olduğu iklim tipinin büyük ölçüde örgüt içinde var olan liderlik tipi tarafından belirlendiği görüşünden hareketle üç farklı örgüt iklimi tipi tanımlamaktadırlar (Shankar vd.,1994: 643).

- 1. Katılımcı iklim:** Katılımcı iklime sahip örgütlerde, yöneticiler grup kararlarını, takım ruhu, destekleyici ilişkiler ve yüksek hedefleri desteklemektedirler.
- 2. Otoriter iklim:** Otoriter iklime sahip örgütlerde yöneticiler statü ve güç odaklıdır. Astlarından bağlılık ve yüksek sadakat beklemektedirler.
- 3. Besleyici-iş iklimi:** Bu iklime sahip örgütlerde hedef-odaklılık esastır. Hedeflere ulaşılması durumunda astlar ödülleriyle beslenmektedir.

1.1.2.4.3. Örgüt İklimi İle İlişkilendirilen Değişkenler

Örgüt iklimi kavramı literatürde pek çok farklı değişkenle ilişkilendirilmiştir. En sık ilişkilendirilen kavramlar olarak örgüt kültürü, iş doyumu ve liderlik kavramları sayılabilir.

Örgüt kültürü ve iklimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kültür ve iklimin örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkisi vardır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları arasındaki yakın ilişki nedeniyle bu iki kavramın zaman zaman eşanlamlı kullanıldığı görülmüştür (Barker, 1994: 69).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları arasındaki yakın ilişkiye rağmen, bu iki kavram arasında bulunan önemli farklılıklara değinmek gerekir. İklim; (1) örgüt üyelerinin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir, (2) daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır, (3) grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır. Kültür ise; (1) örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış biçimlerini yansıtır, (2) örgütün görünen öğelerini ortaya koyar, (3) temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar, (4) grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar (Önen, 2008: 55). Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılamaz.

Kültür ve iklim arasındaki farkı bir buzdağına benzer. Yüzeyde görünen kısım iklim, suyun altında kalan kısmı ise kültürdür. Bu benzetmeden yola çıkarak iklim için kolaylıkla algılanabilir ve değiştirilebilir olduğu söylenebilir. Buzdağının suyun altında kalan kısmı ise geniş, görülmez ve karmaşık bir kütledir. Bu kütle örgüt kültürünü temsil eder. Tanımlanması daha güçtür ve değişime direnç gösterir (Mullins, 2006:9).

Örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile kurum kültürü arasındaki uyumun açık bir göstergesidir. Çalışanlar örgüt kültürünü benimsemişlerse, olumlu ve yapıcı bir örgüt iklimi söz konusudur. Örgüt kültürünün benimsenmemesi durumunda ise bireyleri rahatsız eden olumsuz bir iklimin egemenliğinden söz edilebilir. Örgüt iklimi, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir, genellikle geçicidir ve göreceli olarak daha kısa zaman aralıkları içinde daha büyük değişiklikler gösterebilir. Örgüt içinde çalışanların hissettikleri iklim, onların moral ve motivasyonunu, ve dolayısıyla performanslarını önemli oranda etkiler. Bu nedenle, olumlu bir iklimde hemen herkes kazançlı çıkarken, olumsuz bir iklimden örgütün tümü zarar görebilir (Barutçugil, 2004: 216).

Örgüt iklimi ile ilişkilendirilen önemli kavramlardan biri de iş doyumudur. Örgüt iklimi ile iş doyumunu birbirinden ayırmak oldukça zordur. Örgüt ikliminin etkilediği ortam, çalışanların iş doyumunu da etkilemektedir. Genel olarak iş doymu, çalışanların yaptıkları işten memnun olma derecesidir ve bu memnuniyeti etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır (Denison, 1996:645-47).

Örgüt iklimini etkileyen temel etmenlerden bir diğeri yöneticilerin liderlik tarzlarıdır. Lider, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan eylemlere yön verir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek, yapısını yaşatmak ve iklimini korumak, iç öğelerin lideri olan yöneticinin görevidir. Yöneticinin liderlik yaklaşımı, örgütün iklimini, örgüt içindeki değişiklikleri, çalışanların moral ve motivasyonlarını ve dolayısıyla da örgütün etkililiğini ve başarısını etkilemektedir (Ensari, 1998: 97-111).

Örgüt iklimi, öznel doğası gereği liderlik yapısından, liderin değerleri, nitelikleri, becerileri ve eylemlerinden doğrudan ve büyük oranda etkilenmektedir. Örgütün yaşam döngüsünün her aşamasında ve örgütün her düzeyinde liderler, örgüt politikaları ve uygulamalarını yönlendirerek örgüt iklimini şekillendirirler (Wimbush ve Shepard, 1994: 643).

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDE (1980)'İN KÜLTÜR ANLAYIŞI VE KÜLTÜREL SINIFLANDIRMA MODELİ

2.1. Hofstede (1980)' İn Kültürel Sınıflandırma Modeli

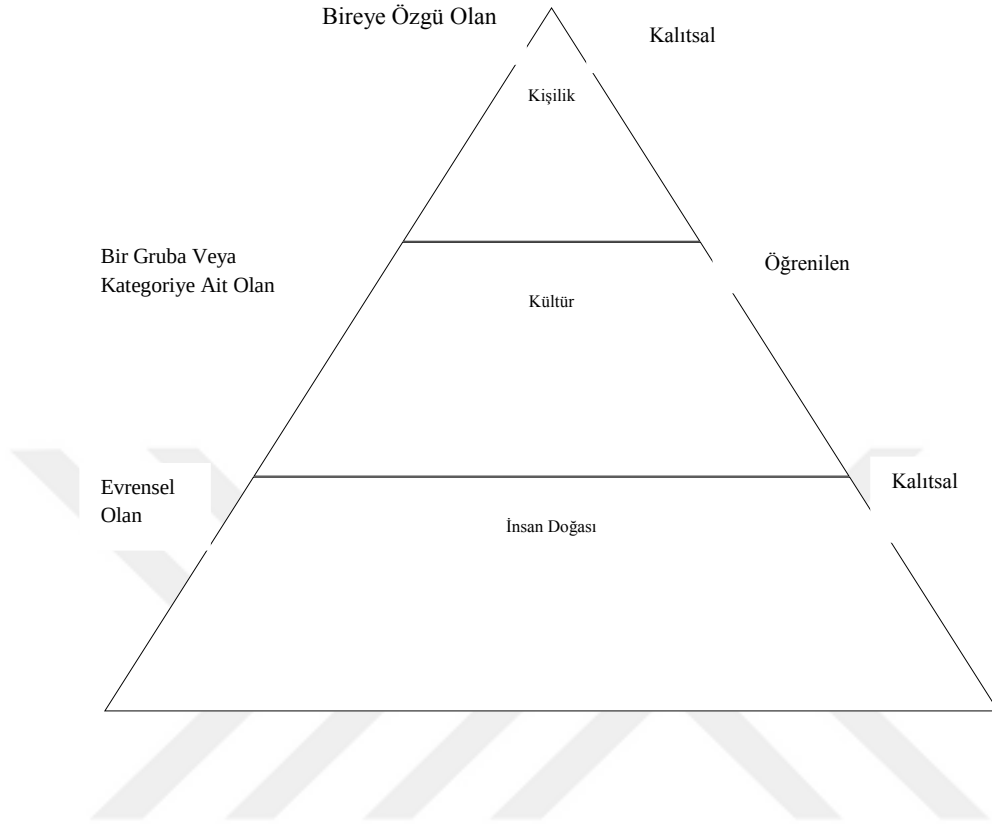
Bu bölümde öncelikle Hofstede (1980)'in kültür anlayışının anlatıldığı bir bölüm yer almaktadır. Sonrasında ise Hofstede (1980)'in kültürel modeli detaylı bir şekilde verilmektedir.

2.1.1. Hofstede (1980)' in Kültür Anlayışı

İnsan hayatı boyunca öğrendiği ve sürekli olarak içerisinde taşıdığı düşünme ve hissetme kalıpları edinir ve bu kalıplarla potansiyel hareket tarzlarını belirler. Erken çocukluk döneminde çoğunluğu kazanılan bu düşünme ve hissetme kalıplarına mental yazılım alışılmışı adıyla da kültür denir. Kültür kelimesi Latince kaynaklı olup sivilleşme anlamına gelir (Hofstede, 1994:1).

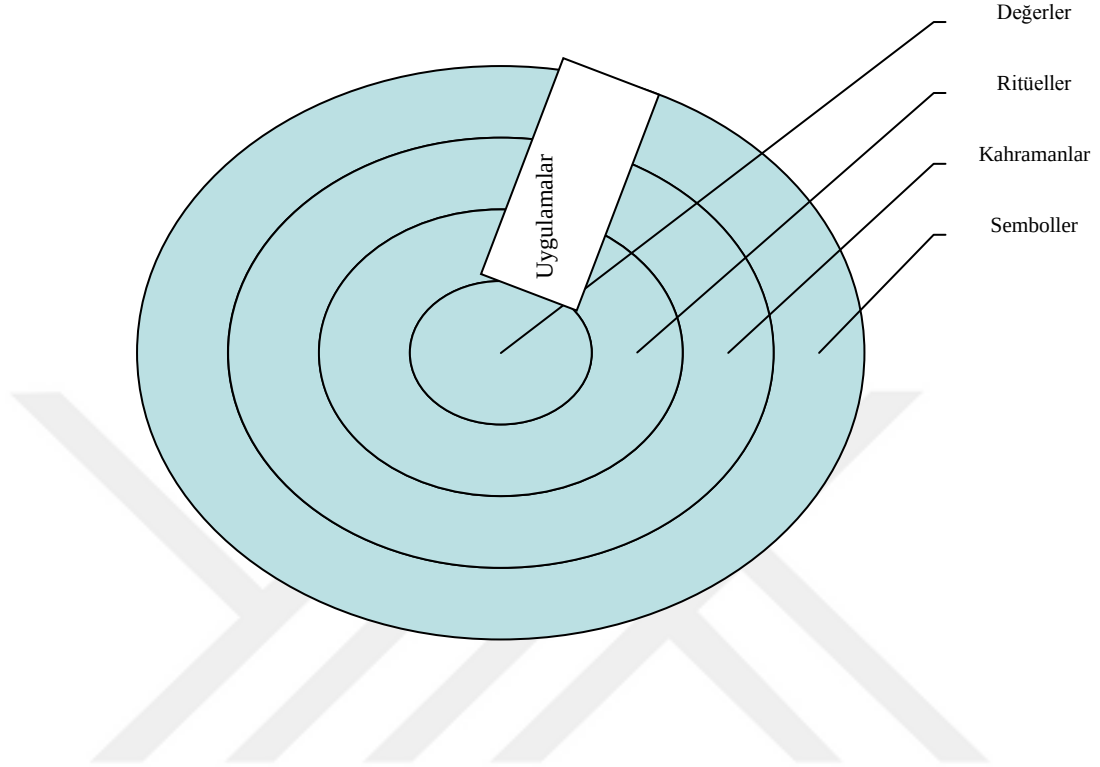
Kültür kolektif bir olgudur; çünkü kültür beraber yaşanan insanlarda ve öğrenildiği sosyal çevrede ortak olarak görülür. Bu sebeple kültüre bir grup veya bir sınıf insanı diğerlerinden ayıran kolektif sosyal programlamadır denilebilir. Kültür genlerden kaynaklı olarak gelmez, sosyal çevreden öğrenilir. Her insanın kültürü emsalsizdir ve diğer insanlardan farklılık gösterir. Şekil 2.1'de bir insanın kültürünün neden emsalsiz olduğu açıklanmaya çalışılmıştır(Hofstede vd., 2010: 6-7).

Şekil 2.1: İnsanın Mental Programının Emsalsizliği (Hofstede vd., 2010: 6)



Şekil 2.1’de yer alan ve piramidin en alt ve en büyük kısmının yer aldığı bölge “insan doğası” olarak adlandırılır. İnsan doğası bilgisayardaki işletim sistemine benzetilebilir ve insan olmaktan kaynaklanan her insanın ortak özelliklerini de içerir. Bu bölge korku, kaygı, endişe, mutluluk, öfke, sevgi, mutluluk gibi insan genlerinden gelen ve bütün insanlarda evrensel olan psikolojik ve fiziksel fonksiyonlarımızı simgeler. Orta katmanda yer alan “kültür” olarak adlandırılan bölüm ise; bir sınıf veya grup insana özgü olan ve öğrenilebilen temel psikolojik ve fiziksel fonksiyonların ifade edildiği aşamadır. Piramidin en üst katmanında yer alan bölüm ise “kişilik” olarak ifade edilir ki, bu aşamada bireyin kültürü; genlerle gelen ve/veya sonradan öğrenilen, insanın içerisinde yaşadığı kültürle ve kişinin kişisel deneyimleriyle şekillendirdiği ve bireyin kendi bireysel kültürünün emsalsizlikle taçlandığı bölümdür. Şekil 2.2’de kültürün farklı derinliklerinin gösterildiği “Soğan Modeli” yer almaktadır.

Şekil 2.2: Kültürün Farklı Derinliklerinin Gösterilişi “Soğan Modeli” (Hofstede vd., 2010: 8)



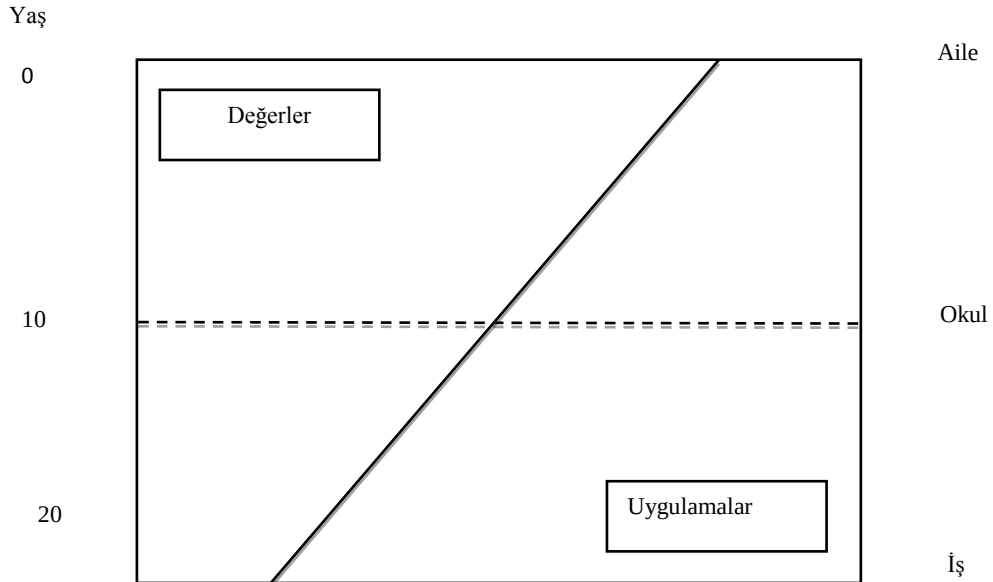
Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, bir grup veya bir sınıf insanın kültürünü diğerlerinden ayıran temel öğeler derinliklerine göre yer almaktadır. Ayrıca şekilde “uygulamalar” olarak adlandırılan semboller, kahramanlar ve ritüellerin ait olduğu kültürün yaşandığı zaman ve mekâna göre değişiklikler gösterdiği anlatılmaktadır. Uygulamalar kültürün dışındaki birisi tarafından gözlemlenebilir öğelerdir ancak bu öğeler sadece içeride birisi tarafından doğru şekilde yorumlanabilir. En derinde yer alan “değerler” ise kültürü diğer kültürlerden ayıran ve değişmesi çok zor ve imkânsız olan aşamasıdır (Hofstede vd.,2010: 9).

Semboller sadece o kültürü paylaşan insanlara özel anlamlar ifade eden cisimler veya bazı özel kelimeler, jestler, resimler, nesneler olarak tanımlanır. Elbiseler, saç stilleri, bayraklar veya statü sembolleri gibi bir dildeki kelimeler veya bir sınıfa ait jargonlar sembollere örnektir. Yeni bir sembol kolaylıkla geliştirilirken eskisi de yine kolaylıkla terkedilebilir. Bir kültürdeki bir sembol kolaylıkla diğer kültür tarafından

kopyalanabilir. Semboller bu yüzden en yüzeysel kısım olan en dış katmanda yer alır (Hofstede vd., 2010: 8).

Kahramanlar, daha önceki yıllarda yaşamış veya hala yaşayan veya hayali veya gerçek kişiler olabilir. Kahramanlar içerisinde çıktığı kültürde yüksek derecede değer gören karakter özelliklerini taşıyan ve bu yolla davranış modeli olan insanlardır. Barbie, Batman veya Snoopy Amerika’da; Asteriks Fransa’da; Olly B. Bommel Hollanda’da kültürel kahramanlardır. Günümüz televizyon ve bilgisayar çağında ise kahraman seçiminde dış görüntü tarih boyunca hiç olmadığı kadar önemli olmaya başlamıştır (Hofstede vd., 2010: 8). Ritüeller(adetler) ise sonuç almak açısından teknik olarak gereksiz olan ancak o kültür içerisinde olmazsa olmazlardan olan kolektif faaliyetlerdir. Dini ve sosyal törenler kadar selamlaşma, başkalarına saygı da ritüellere örnektir (Hofstede, 1994: 9). Değerler eksi ve artı ucu olan örneğin iyiye karşı kötü, kirliye karşı temiz, tehlikeye karşı güvenli, yasağa karşı izin, edepliye karşı edepsiz, ahlaklıya karşı ahlaksız, çirkine karşı güzel, yapaya karşı doğal, normale karşı anormal gibi duygular olup; diğerlerinin tercihleri üzerinde statü kurmak üzere oluşturulan genel eğilimlerdir (Hofstede, 1994: 9). Değerler ve uygulamaların öğrenilmesi, Şekil 2.3’te verilmiştir.

Şekil 2.3: Değer ve Uygulamaların Öğrenilmesi (Hofstede vd., 2010: 10).



Şekil 2.3’de değerleri ve uygulamaları insanların hangi aşamada ve nerede

kazandığını gösterir. Değerlerin çoğu, insan hayatının ilk aşamalarında kazanılır. Diğer birçok canlıya göre insan, ilk doğduğunda hayatta kalmak için yeterince donanıma sahip değildir. İnsan doğada hayatta kalmak için uzunca bir süreye ihtiyaç duyar ki, bu süre zarfında insan alıcı konumundadır ve çevreden hayatta kalmak için gerek duyduğu birçok bilgiyi bilinçaltına alır. Bu süreçte değerlerin önemli bir bölümünü ve uygulamaların bir kısmını ailede almaya başlarız. Bu periyodun sonunda insan bilinçli öğrenme aşamasına geçer ki, bu aşamada insanlar uygulamaları öğrenmeye odaklanırlar (Hofstede vd.,2010: 9).

Ulusal kültürel farklılıkların oluşmasında en önemli etkenlerden bir tanesi o toplumun geçmişidir. Ayrıca; toplumun kimliği diyebileceğimiz dili ve dini, değerler diyebileceğimiz zihinsel yazılımlar ve kurumlar başlığı altında sayabileceğimiz, kanunlar, düzenlemeler, örgütler de ulusal kültür farklılıklarının sebebidir (Hofstede vd., 2010: 22).

Modern ve geleneksel bütün toplumlar aynı temel problemler ile yüzleşirler. Her toplum karşılaştığı bu temel problemlere karşı kendine özgü çözümler geliştirirler. Ortaya konulan farklı çözümler ise toplum kültürleri arasındaki farkın temel sebeplerinden bir tanesidir. Tüm insanlığın yüzleştiği temel problemler arasında otorite ile olan ilişkiler, birey toplum arasındaki ilişki sayılabilir (Hofstede vd.,2010: 27-28).

2.1.2. Güç Mesafesi

Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin yeteneği olup; kişinin kendinden doğmaktadır. Bu yetkinin kullanılmasından olacağı gibi başka kaynakların harekete geçirilmesiyle de mümkündür. Yönetici ve iş görenler arasındaki ilişkinin önemli belirleyicilerinden birisidir. Gücün, yöneticileri hem motive edici hem de tatmin edici bir özelliği vardır. “Enerji” nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, “güç” kavramı da toplum bilimlerinin temel dinamiğini meydana getirir. Kısaca, güç başkalarını etkileyebilme olarak tanımlanabilir (Yaman ve Irmak, 2010: 165).

Güç mesafesini astları üstlerden ayıran duygusal mesafe olarak tanımlayan ve güç mesafesi terimini ilk kullanan kişi Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder (1971)’dir. Güç mesafesi toplumdaki eşitsizliğin tezahürüdür. Eşitsizlik, güce, paraya ve statüye yönelimle artar. Bazı toplumlar eşitsizliği iyi bir şey, bazıları ise problem olarak algılar.

Güç mesafesini azaltmak ya da eşitsizliği ortadan kaldırma ideali incil gibi kutsal kitaplarda ve Karl Marx(1818-1883)'in Proleterya Diktatörlüğü'nde de görülebilir (Hofstede vd.,2010: 55).

Güç mesafesi; toplum, birey ya da grubun, güç, otorite, saygınlık, statü, zenginlik ve maddi servet açısından sınıflandırılma şeklidir ve bireylerin birbiriyle eşit olmadığı görüşüne dayanır. Her toplumda yer alan eşitsizlik düzeyi, toplumdan topluma farklılık gösterir (Şahin, 2012: 56).

Hofstede ve arkadaşları (2010: 62) toplumlardaki eşitsizlik derecesini ölçmek için güç mesafesi indeksini oluşturmuş ve IBM verilerine dayanarak her ulusa bir güç mesafesi puanı hesaplamıştır. Güç mesafesi indeksindeki ülke puanları ilgili ülkelerdeki bağımlı ilişki durumu hakkında bilgi verir. Hofstede ve arkadaşları (2010: 9) güç mesafesini en güçsüz üyelerin değerler sistemine dayanan; bir ülkedeki, kurumdaki veya örgütteki en güçsüz üyelerin kabul ettiği eşitsizlik miktarının büyüklüğü olarak tanımlar.

Güç mesafesi, dar/geniş güç mesafesi veya yüksek/düşük güç mesafesi şeklinde tanımlanır. Güç mesafesi boyutu öz itibarıyla güç mesafesinin sürekliliğine odaklanır. Bu boyut ile bir gruptaki, örgütteki veya toplumdaki ilişkilerde, kurum ve kuruluşlarda gücün nasıl dağıldığına veya gücün eşitsiz dağılımına ne kadar izin verildiğine bakılır. Bunu yapmanın yolu da insanların güç dağılımını nasıl değerlendireceği ile ilgilidir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda eşitsizlik hoş görülmez ve daha az tolere edilir. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler daha fazla eşitlikçidir. Örgütlerinde pozisyonlar ile ilgili ayrıcalıklar kabul görmez (Almagtome, 2015: 57).

Güç mesafesi indeksi, insanlığın otorite ile ilişkileri sorununa toplumların bulduğu çözümlerin göreceli olarak karşılaştırılmasıdır. Her ne kadar insanların dünyaya eşit olarak geldikleri, insanların sahip olmaları gereken ortak birtakım evrensel hakların olduğu kabul edilse de bir toplumda insanlar, sahip oldukları fiziksel özellikler, zihinsel kapasiteler, gelir durumu, eğitim düzeyi, mensup olduğu toplumsal sınıf, aile, statü, meslek vb. yönlerden farklılaşabilmektedirler (Korkmaz, 2009: 32).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde güç dağılımında ve fırsat eşitliğindeki dengesizlik topluma en derinden sirayet etmiş ve bu şekilde kabul görmüştür. Bu kültürlerde statü, unvan, pozisyon çok önemli görülmekte ve saygı görme vesilesidir.

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolaydır. İşletmelerde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikirleri alınmakta ve karar sürecine dâhil edilmektedir. Fırsat ve ödüllendirmelerde eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır (Akyol, 2009: 65-70).

Güç mesafesi bir grubun, örgütün veya toplumun üyelerinin; gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç toplumun temel gerçeğidir. İyi ve kötünden önce gelir. Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır. Çocuklara itaat öğretilir (Hofstede, 1990: 300).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik açıdan gücü elinde bulunduran insanlar; haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklandığından, haklı olmak için doğru olmak veya doğruyu yapmak zorunda değillerdir (Hofstede, 1990:301). Güç mesafesinin en iyi gözlemlenebildiği alanlar sosyal sınıflar, eğitim düzeyi ve mesleklerdir. Örneğin daha üst sosyal sınıfa dahil olmak toplumun sunduğu fırsatlardan daha fazla yararlanma imkanı bulmaya yol açar. Daha üst bir sınıfa dahil olmanın yolu ise iyi bir eğitim almaktan ve bu eğitimin sonucunda iyi bir mesleğe sahip olmaktan geçer (Hofstede vd.,2010: 64).

Güç mesafesinin oluşumu ilk olarak toplumun en küçük birimi olan aile içerisinde başlar ve okul ve sonrasında çalışılan iş yerlerinde güç mesafesi veya diğer bir tabirle eşitsizlik kabul derecesi pekişir. Çünkü birey ilk mental programını aileden alır. Güç mesafesi fazla olan ailelerde çocuklardan beklenen en büyük erdem büyüklere saygıdır ve bu saygı büyükler hayatta olduğu sürece devam eder. Güç mesafesi fazla olan toplumlarda tüm insan ilişkilerine sinen bir bağımlılık durumu vardır. Tablo 2,1’de toplumlar güç mesafesi açısından karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1. Toplumların Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 83)

Güç Mesafesi Düşük Toplum	Güç Mesafesi Yüksek Toplum
• Güç kullanımı iyi ve kötü kriterleri göz önüne alınmalı ve güç kullanımı meşru olmalıdır	• Güçlü olmak haklı olmak için yeterli bir sebeptir. Güce sahip olan haklıdır ve iyidir.
• Yetenekler, zenginlik, güç ve statünün birlikte olması gerekmez.	• Yetenekler, zenginlik, güç ve statü birlikte olmalıdır.
• Zengin ülkeler geniş bir orta sınıf tabakasına sahiptir.	• Fakir ülkeler genellikle dar bir orta sınıf tabakasına sahiptir.
• Herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	• Güçlüler önceliklere sahip olmalıdır.
• Güç; resmi pozisyona, uzmanlığa ve ödül verebilme becerisine dayalı olmalıdır.	• Güç; geleneklere veya aileye, karizmayave gücü kullanabilmeye dayalıdır.
• Bir siyasi sistemi değiştirmenin yolu kuralları değiştirmekten geçer (evrim).	• Bir siyasi sistemi değiştirmenin yolu en üst kademedeki kişileri değiştirmekten geçer (devrim).
• İç politikalarda daha çok diyalog daha az şiddet vardır.	• İç politikalarda daha az diyalog ve daha fazla şiddet vardır.
• Çoğulcu hükümetler, çoğunluk oylarının sonucuna dayalıdır.	• Oybirliği ile seçime dayalı otokratik veya oligarşik hükümetler vardır.
• Siyasi tablo güçlü bir merkez, güçsüz sağ ve sol kanatlar olduğunu gösterir.	• Siyasi tablo, eğer varsa, güçsüz bir merkez, güçlü sağ ve sol kanatlar olduğunu gösterir.
• Toplumdaki gelir farklılıkları azdır ve vergi sistemi ile daha da azalır.	• Toplumdaki gelir farklılıkları çok geniştir ve vergi sistemi ile daha da artar.
• Skandallar, içine karışanların siyasi kariyerlerine son verir.	• Güç sahiplerinin içinde olduğu skandallar genellikle örtbas edilir.
• Katılımcı yönetim teorileri: Hristiyanlığın Yeni Ahiti, Marx.	• Güce dayalı yönetim uygulaması: Konfüçyüs, Plato, Machiavelli.

Güç mesafesinin az olduğu işyerlerinde yöneticiler ve çalışanlar varoluşsal olarak eşittir. Hiyerarşik sistem sadece rollerin eşitsizliğidir. Bugün yönetici olan yarın yönetilen olabilir. Yatay bir hiyerarşik sistem söz konusudur. Merkezileşme azdır (güç birkaç kişide toplanmaz). Maaş sistemi görece olarak daha dengelidir. Yöneticiye karşı saygı yaştan veya statüden değil becerikli ve yetenekli olduğu içindir (Hofstede vd., 2010: 74).

Güç mesafesi yüksek ülke örgütleri ile güç mesafesi düşük ülke örgütleri arasında sistematik bir etkinlik farkı olduğuna yönelik yapılmış bir araştırma bulunmamaktadır. (Hofstede vd.,2010: 9).

Bond (1987)'un Çin Değerler Araştırması'nda bulduğu ahlaki disiplin boyutu ile Hofstede (1980)'in güç mesafesi boyutu önemli derecede benzerdir (Hofstede vd.,2010: 9).

Erdem (1996), Hofstede (1980)'in ulusal kültürlerin özelliklerini ölçmek için kullandığı ölçme aracını kullanarak Türk işletmelerinde yapmış olduğu araştırmada

kültürel özelliklerle ilgili olarak erillik ve dişilik özelliği hariç aynı sonuçlara yakın sonuçları elde etmiştir. Belirli bir örgütte çalışan bireyler üzerinde ulusal kültür eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla yapılacak araştırmalardan elde edilecek sonuçlar örgütün kendisinin ürettiği değerleri de kapsayacaktır. Çünkü örgüt kültür üreten sosyal bir yapıdır (Terzi, 2000: 68-69).

2.1.3. Bireycilik/Kolektivizm

Bireyin rolüne karşı grubun rolü insan toplumlarının temel farklılık noktalarından bir tanesidir. İnsanların büyük çoğunluğu için grup çıkarları, birey çıkarından daha önce gelir. Grup çıkarlarının birey çıkarlarının önüne geçtiği toplumlara kolektivist toplumlar denir. Bireyin hayatındaki ilk grup, ailesidir. Aile içerisinde birey “biz”in bir parçası olarak büyür. Burada “biz”in sınırını “onlar” belirler. “biz” kimliğin asıl kaynağıdır ve hayatta kalmanın en güvenli yoludur. Bu nedenle gruba sadakat çok önemlidir (Hofstede vd.,2010: 90-91). Dünyadaki küçük bir azınlık için ise bireyin çıkarı grubun çıkarından önce gelir ki, bu toplumlara da bireyci toplumlar denir. Çekirdek aile denilen çocukların sadece ebeveynleriyle yaşadığı ve diğer akrabalarını çok fazla görmediği durumlarda çocuklar büyürken “biz” yerine “ben”i öğrenir. Burada “ben” kişiyi diğer insanlardan ayırır. “Ben” tanımlanırken grup özelliğinden çok bireyin özellikleri öne çıkar. Bu toplumlarda eğitimin amacı çocuğun tek başına hayatta kalabilmesini sağlayacak yetileri elde etmesidir. Bu yetileri kazanan çocuğun ailesinden/evinden ayrılması beklenir. Çocuk evden ayrıldıktan sonra ebeveynleriyle bağlantısı azalır bazı durumlarda ise tamamen kopar (Hofstede vd.,2010: 91).

Bireycilik, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu, kişiden beklenen şeyin sadece kendisine ve şimdiki ailesine bakmak olduğu toplumdur. Kolektivizm ise doğumla başlayan ve birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlanan ve ömür boyu devam eden sorgulanamaz bir sadakate bağlı olduğu bireylerden oluşan toplumu ifade eder (Hofstede vd.,2010: 92).

Hofstede ve arkadaşlarının (1980) oluşturduğu bireycilik indeksi incelendiğinde ülkelerin gayrisafi milli hasılası arttıkça bireycilik eğiliminin arttığı; milli hasıla azalışıyla da kolektivizmin arttığı görülüyor (Öğüt ve Kocabacak, 2008:154). Güç mesafesi boyutu ile bireycilik negatif korelasyon gösterirken; kolektivizm pozitif korelasyon göstermektedir (Hofstede vd.,2010: 102-103).

Birey-grup ilişkisi diğer boyutlarda olduğu gibi ailede öğrenilir. Geniş ailede büyüyen çocuk, çekirdek ailede büyüyen çocuğa göre “biz”in bir parçası olma hissini daha çok öğrenir. Kolektivist ailelerde; sosyal çevre ile uyum içerisinde olmak bir erdemdir, bireyin görüşü; aile meclisinin toplanarak oluşturduğu grup görüşüdür, gruba sadakat çok önemlidir, kaynakların grup üyeleri arasında paylaşılması beklenir, düğün, cenaze gibi törenler önemlidir (Hofstede vd.,2010: 106-108).

Bireyci ailelerde; kişinin ne düşündüğünü söylemesi bir erdemdir, uyumdan çok bireyler arasında çatışma normal karşılanır, kendi görüşünü sunmayan çocuk zayıf karakterlidir, kaynakların paylaşılmasından öte çocukların kendi parasını kazanması özendirilir (Hofstede vd.,2010: 106-108). Hofstede (1980)’nin kültürel boyutlar çalışmasında tüm insanlığın karşılaştığı ortak problemlerden ikincisi olan “kendilik algısı”nı ölçmek için bireysellik/kolektivizm indeksini oluşturmuş ve IBM verilerine dayanarak her ulusa bir bireycilik puanı hesaplamıştır. Bireycilik indeksindeki ülke puanları, ilgili ülkelerdeki “kendilik” algısı durumu hakkında bilgi verir. Bireycilik/kolektivizm Hofstede (1980)’in ortaya koyduğu ikinci boyuttur. Bu boyut, temel olarak bireyin kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlamaktadırlar. Kolektivizme önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin ve diğer aidiyet hissettikleri grupların/toplulukların bir parçası olarak tanımlamaktadırlar. Buna bağlı olarak topluluğun çıkarlarını kendi çıkarları önünde tutmakta ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bireyci toplumlarda ise, kişiler önemli konulardaki kararlarında kendi isteklerini ön planda tutmakta ve bireysel başarıya önem vermektedirler (Atalay, 2005: 37).

Bireycilik, birey ve topluluk arasında toplum içinde hâkim olan ilişkiyi tanımlamakta ve bu durum insanların birlikte yaşama biçimine yansımaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenir. Bireyci toplumlarda kişiler arasındaki sosyal bağlar sıkı değildir. Herkesin kendisine ve varsa çekirdek ailesine bakması beklenir. Bunun tersi olarak kolektivist toplumlarda ise, insanlar doğduklarından itibaren birbirleriyle sıkı bağı olan çok katmanlı bir yapının üyesi olurlar. Bu yapı barındırdığı insanları sorgusuz aidiyet karşılığında koruyup kollamaktadır (Jahangirov, 2012: 50-51).

Bireyci toplumlarda kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarını kendisi alır ve bireylerin kendi çıkarına ve ilgisine göre davranması ve karar alması beklenir. Kolektivist toplumlarda ise kimliğin temeli aidiyet duygusuyla bağlı hissedilen gruptur. Grup bireyi korurken, bireyden de aidiyet duygusu ve sadakat bekler. Denetim konusunda ise yine bireyci ve kolektivist toplum davranışları farklılaşır. Bireyci toplumlarda bireyin kendi kendini iç disiplin yoluyla denetlemesi beklenirken, kolektivist kültürlerde birey, toplumsal baskı yoluyla yani dışsal yollarla denetlenir (Korkmaz, 2009: 41).

Bireyci kültürlerde benliğe saygı, kolektivizmde ise topluma uyum ön plana çıkmaktadır. Kolektivist örgütlerde çalışanlardan ahlaki açıdan ve aidiyet duygusu ile bağlılık beklenirken, bireyci toplumlarda ise çalışanlardan çıkara dayalı bağlılık beklenir (Korkmaz, 2009: 42).

Kolektivist ailenin önemli başka bir parçası da utanmadır. Bireyci toplumlarda ise suçlama kültürü vardır. Kolektivist kültürlerde, kurallar çiğnendiği zaman dışardan gelen bir zorlama ile utanma-utandırma yaşanırken bireyci toplumlarda kurallar çiğnendiği zaman birey kendini suçlu hisseder Bu hissin kaynağı bireyin kendi içidir. Suç bireye aittir. Utanma ise çiğnenen kural diğerleri tarafından duyulduğunda gerçekleşir (Hofstede vd.,2010: 110).

Kolektivist ailelerde “yüzünü kaybetmek” şeklinde ifade edilen ve kişinin sosyal pozisyonundan dolayı kendinden bekleneni karşılayamaması durumunda bireyi baskı altına alan bir zorlama ile kişinin kendinden bekleneni karşıladığında kullanılan “yüzünü ağartmak” şeklinde kişiyi onurlandıran deyimler kullanılır.

Bireyci toplumlarda ise kendine saygı kavramı yer alır. Bu terimin kaynağı yine bireyin kendi içidir. Bireyin kendine yönelik kendi bakış açısını ifade eder. Yüzünü kaybetmekte ise aksiyonun kaynağı dışarıdır ve diğerlerinin bireye bakış açısını ifade eder (Hofstede vd.,2010: 9).

Bireyci toplumlarda “ben” zamiri doğrudan bireyi ifade ederken, kolektivist toplumlarda “kültürel ve sosyal çevre ile birlikte ben” ifade edilir ve bireyin “ben”i sosyal ve kültürel çevreden ayıramaz (Hofstede vd.,2010: 114).

Bireycilik fazla ise bireyler apartman hayatından çok müstakil evlerde ikamet eder, kitap okuma oranı, kişisel bilgisayar sayısı, akıllı telefon kullanma oranı ve sağlık

harcamaları daha fazladır. Engelli insanlara yaklaşım da farklılık gösterir. Kolektivist toplumlarda engellilik üzüntü ve utanç vesilesidir. Engelli insanların gelecekleri ile alakalı bütün kararlar aileleri tarafından alınır. Bireyci toplumlarda ise engelli insanlar nispeten daha neşelidirler, başkasına bağımlı olmaya gücenirler ve gelecek planlarını mümkün olduğunca normal insanlar gibi planlamaya çalışırlar. Bireyci toplumlarda engelliler toplumla daha fazla iç içedir (Hofstede vd.,2010: 115-116).

Bireyci kültürlerde mutluluğu göstermek üzüntüyü gizlemek eğilimi varken; kolektivist toplumlarda mutluluğu gizlemek ve üzüntüyü göstermek eğilimi görülür. Yürüme hızı bireyci kültürlerde kolektivist kültürlerle göre daha fazladır. Bireyci toplumlarda nepotizm olarak adlandırılan ve hoş görülmeleyen akraba kayırmacılığı kolektivist toplumlarda sıklıkla görülür ve normal bir davranış olarak karşılanır. Eğitimin amacı kolektivist toplumlarda bireye statü kazandırmak iken, bireyci toplumlarda kişinin ilgi alanı doğrultusunda kişisel gelişimini sağlamaktır. Kolektivist toplumlarda diploma statü ve kişisel onur ile ilişkilendirilirken, bireyci toplumlarda özsaygı ile ilişkilendirilir (Hofstede vd.,2010: 118).

Kendisini bir grubun parçası olarak gören bir öğrenci, grup tarafından desteklenmediği sürece yüksek sesle konuşması mantıksızdır. Eğer öğretmen öğrencisinin konuşmasını isterse ona özel olarak söz verir. Öğrenciler yabancı ve/veya büyük gruplarda ve öğretmen yokluğunda yüksek sesle konuşmaya çekinirler. Bu çekinme durumu grup küçüldükçe azalır (Hofstede vd.,2010: 117-118). Görünmeyen bilinmeyen yeni şeylerle başa çıkmayı öğrenmek bireyci toplum özelliğidir (Hofstede vd.,2010: 118).

Kolektif toplumlarda evde başlayan grup içi-grup dışı ayrım okulda devam eder. Hatta ayrı etnik grup veya klan geçmişine sahip olanlar alt gruplar oluştururlar. Bireyci toplumlarda yeni grup oluşumu kolektivist toplumlara göre daha kolaydır. Kolektivist toplumlarda aynı gruptan etnikten gelenler daha çabuk kaynaşırlar. Bu durum bireyci toplumlarda nepotizm-akraba kayırmacılığı olarak adlandırılır ve gayri ahlaki olarak değerlendirilir. Kolektivist sınıflarda çatışma ve çekişmelerden kaçınılır. Utanma duygusu saldırganı disiplin altına almak için kullanılır. Öğretmen öğrenciyi izole edilmiş bir birey olarak değil, bir grubun üyesi olarak davranır. Bireyci sınıflarda öğrencilerin geçmişlerine bakılmadan birey olarak davranılması beklenir. Grup oluşumu

h nerlere, arkadaşlığa ve görevlere göre olur. Çatışma ve çekişmeler sağlıklı olarak kabul edilir ve “yüzünü kaybetmek” bilinci yoktur veya çok zayıftır. Eğitimin amacı açısından da bireyci toplum ile kolektivist toplum farklılık gösterir. Kolektivist toplumda eğitim kişi bir statüye hazırlar. Kolektif toplumda bir işin “nasıl yapılacağı” öğretilirken bireyci toplumlarda “nasıl öğrenileceği” öğretilir. Görünmeyen bilinmeyen yeni şeylerle başa çıkmayı öğrenmek bireyci toplum özelliğidir (Hofstede vd.,2010: 118).

Kolektivist toplumda öğrenme bir kerelik bir şeydir ve genç bireyler öğrenir. Bireyci toplumlarda diploma sadece kişi ekonomik olarak kalkındırmaz aynı zamanda bireyin kendine olan öz saygısını arttırır ve başarma hissini verir. Kolektivist toplumlarda diploma alan kişi için onur ve unvandır. Daha  st sosyal sınıflara girişin anahtarıdır. Diploma ile gelen sosyal kabul öz saygıdan daha önemlidir. Kolektivist toplumdaki oğullar bireyci toplumdaki bireylere göre daha çok baba mesleğini icra ederler.

Bireysel toplumlarda çalışan içinde kendi ilgisi ile işverenin beklentisini buluşturarak iş görür.  alışan “ekonomik kişi” olarak algılanır ve kendi bireysel ihtiyaçlarına göre hareket eder. Kolektivist kültürlerde çalışan hiçbir zaman bir birey olarak işe alınmaz daha çok bir grubun  yesi olarak işe alınır.  alışan daha çok ait olduğu grubun ihtiyacına göre hareket eder. Çoğu zaman kazanç dahi grupla/aileyle paylaşılır (Hofstede vd.,2010: 119).

Kolektivist toplumlarda grup beklentilerine göre işe alım olur ve öncelik akrabalara verilir. Bireyci toplumlarda akrabaların aynı iş yerinde çalışması nepotizme neden olacağı düşüncesi ile istenmez ve çıkar çatışmasına yol açacağı düşünülür. Bireyci toplumlarda iki çalışan evlenirse bir tanesinin işten ayrılması gerekir şeklinde kurallar dahi mevcuttur. Kolektivist toplumlarda işyerinin kendisi duygusal anlamda bir grup aidiyeti oluşturur. Işveren ile işçiler arasında aile ilişkisine benzeyen duygusal ilişkiler kurulur. Bu durumu en iyi Japonlar’da görmek mümkündür (Hofstede vd.,2010: 120).

Her ne kadar toplumlar kolektivist ya da bireyci kararlar gösterse de örgütler temel normlardan farklılaşarak rekabet avantajı sağlayabilirler. Sendikalar bireyci

toplumlarda yer alırlar. Kolektif toplumlarda işveren çalışan ilişkisinin yerini işçi sendikaları alır.

Bireyci toplumlarda bireyler, kolektivist toplumlarda ise gruplar yönlendirilir. Bireyci toplumlarda ödüllendirme bireye, kolektivist toplumlarda (grup içi fonksiyonlar duygusal çerçevede ise) grup ödüllendirilir (Hofstede vd.,2010: 121).

Bazı güçlü, bireyci ve orta sınıf özellikler gösteren ülkelerde bölgesel kırsal alt kültürler güçlü bir kolektivizm gösterebilir. Örnek olarak göçmeni işçi durumları gösterilebilir. Bu durumda çatışma durumu işçiler ile müdürler arasında olabilir.

Bireyci toplumlarda çok çeşitli yönetim ve eğitim paketleri geliştirilmiştir. Ancak bu paketler kolektivist toplumlara çok uygun olmayabilir. Örneğin amaçlara göre yönetim tarzında personelin performansı değerlendirilirken personel ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilir. Bu uygulama kolektivist ülkelerde gerçekleştirilirse örgütün harmonisi bozulabilir. Kolektivist toplumlarda grup performansını değerlendirmek daha doğru olabilir. Bu nedenle kültürün özelliğine göre eğitim programları geliştirilebilir (Hofstede vd.,2010: 122).

Tablo 2.2. Toplamların Bireycilik-Kolektivizm Açıısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 113)

Kolektivist Toplamlar	Bireyci Toplamlar
• İnsanlar geniş ailelerde veya sadakat karşılığında onları korumaya devam eden diğerk gruplarda doğarlar.	• Herkes kendine ve yalnızca kendi yakın (çekirdek) ailesine bakarak büyür.
• Çocuklar “biz” şeklinde düşünmeyi öğrenir.	• Çocuklar “ben” şeklinde düşünmeyi öğrenir.
• Değer standartları, grup içlerinde ve dışlarında farklılaşır: Dışlayıcılık.	• Aynı değer standartlarının herkese uygulanması gerekir: Evrensellik.
• Uyum her zaman korunmalı ve doğrudan çatışmadan kaçınılmalıdır.	• Bir kişinin fikirlerini söylemesi dürüst bir insanın özelliğidir.
• Arkadaşlıklar önceden belirlenir.	• Arkadaşlıklar gönüllüdür ve güçlendirilmelidir.
• Kaynaklar akrabalarla paylaşılmalıdır.	• Çocuklar için bile kaynaklara bireysel olarak sahip olunması.
• Yetişkin çocuklar aileleriyle yaşar.	• Yetişkin çocuklar anne babalarının evinden ayrılır.
• Yüksek bağlamlı iletişim yaygındır.	• Düşük bağlamlı iletişim yaygındır.
• Kamusal alanlarda sıklıkla sosyalleşilir.	• Evim benim kalemdir.
• Suistimaller birey ve grup için utanç ve saygınlığın kaybolmasına yol açar.	• Suistimaller suçluluğa ve öz saygının kaybolmasına yol açar.
• Gelinler genç, üretken ve iffetli olmalı, damatlar ise yaşça büyük olmalıdır.	• Evlilikte partner seçimi kriterleri önceden belirlenmez.
• Genç kızların güzellik idealleri üzerindeki en güçlü etki kız arkadaşlardır.	• Genç kızların güzellik idealleri üzerindeki en güçlü etki genel olarak erkeklerdir.

2.1.4. Erillik/Dişilik

Erkeklerin iddialı, hırslı ve sert olduğu bu toplamlar cinsiyetler arasındaki rollerin belirgin bir şekilde ayrılmasını vurgular. Bu bağlamda Hofstede (1980), eril ve dişil davranışların değerlendirildiği ve ortaya çıkarıldığı noktaya değinmek için erillik ve dişilik sözcüklerini kullanır. Ona göre pek çok eril ve dişil davranış öğrenilmekte, kültürel normlar ve geleneklerle uzlaştırılmaktadır. Genel olarak erillik skoru fazla olan toplamlar başarıya, kahramanlığa ve materyal başarıya değer verir. Bunun için bu toplamlar genellikle daha rekabetçi olurlar.

Tam aksine erillik puanı düşük skorlu milletler, ilişkilere daha çok önem verir ve hayattan keyif alır. Bu bağlamda dişil toplamlar daha az rekabetçi ve daha çok uzlaşmacı görünürler. Dişil kültürlerde cinsiyet rolleri açık bir şekilde bölünmez ve duygusal cinsiyet rolleri örtüşür. Öte yandan hem erkekler hem de kadınların alçakgönüllü, şefkatli, hayat kalitesi ile ilgili ve ilişkilere odaklı olması beklenir. Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla ilgilenir. Dişil bir dünya birbirine

bağımlılık ve androjen davranışları normal davranış olarak kabul eder ve insanlar daha az şanslı olanlara sempati duyarlar. Dişil kültüre sahip bir kurumda uzlaşmalar karmaşaları çözmeye yönelik uygun metotlardır (Almagtome, 2015: 61).

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişilik özelliklerinin yüksek olduğu toplumlardaki iş hayatında, düşük iş stresiyle iyi ücret alan kadınlara sık rastlanmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür. Hofstede (1980), erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Dişilik ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Japonya gibi erkeksiliğin fazla olduğu toplumlarda başarıya, üne, kazanca ve rekabete büyük önem verilir. Başarı ölçütü ün ve zenginliktir (Çimen, 2009: 37).

Hofstede (1980)'nin araştırmasındaki bir diğer kültürel boyut olan erillik/dişilik boyutunda; erkeksi değerler ile dişil değerlerin toplumdaki yerini belirler. Örneğin erkeklik boyutu yüksek toplumlarda performans, para ve rekabet gibi değerler ön plandayken, dişil toplumlarda, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, güçsüzlerin korunması, çevreye saygı duyma, dayanışma gibi kavramlar önem kazanmaktadır (Atalay, 2005: 37-38).

Dünyanın her yerinde kadın ve erkek arasında aynı biyolojik farklılıklar söz konusudur. Kesin olan tek farklılık; kadınların çocuklarını vücutlarında taşımaları, erkeklerinse buna sebep olmalarıdır (Hofstede vd., 2010: 136-139). Erkekler genellikle kadınlardan daha uzun ve güçlüdürler. Bunun yanında kadınlar da el becerisine daha çok sahiptirler. Fakat iki cinsin sosyal rolleri, biyolojik rollerine göre belirlenmemektedir. Yine de dünyada kabul gören kadına ve erkeğe göre biçimlenmiş bir takım roller bulunmaktadır. Örneğin erkekten iddialı, rekabetçi ve güçlü olması, aileyi koruması beklenmekteyken kadından ev işleriyle ilgilenmesi, çocuğu yetiştirmesi beklenmektedir. Bu görev de aslında doğal sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü çocuk doğduğunda ilk önce kadın onu besleyecek ve çocuğa yakın olduğu için büyümesiyle ilk olarak “anne” rolüyle kadın ilgilenecektir (Özatalar, 2009: 36-42).

Her topluluk birçok davranışı kadınlara ya da erkeklere özgü olarak algılasalar da hangi davranışların hangi cins tarafından yapılacağı toplumdan topluma değişiklik

gösterir. Biyolojik farklılıklardan dolayı insanlar erkek-kadın olarak ayrılırken sosyal ve kültürel roller için de toplumlar eril-dişil olarak ayrılmışlardır (Akyol, 2009: 73).

Eril bir toplumda; iddiacılık, başarı ve rekabet gibi değerler; hayatın kalitesi, sıcak ilişkiler kurma, zayıfları kollama, dayanışma gibi değerlerden daha baskındır. Dişil bir toplumda ise bunun tam tersi bir durum söz konusudur (Akyol, 2009: 75).

Erillik yaklaşımı, toplumun başarıya, paraya ve diğer hâkim değerlere sahip olma durumudur. Diğer bir ifadeyle, kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Eril kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişil kültür endişe ve yaşam kalitesine sahip olma durumudur. Dişil kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dişil kültür; geleneksel anlamda dişilikle özdeşleştirilen şefkat, merhamet, nezaket, sadakat, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi özellikleri içermektedir (Dalgün, 2011: 114-116).

Erillik yaklaşımı, toplumun başarıya, paraya ve diğer hâkim değerlere sahip olma durumudur. Diğer bir ifadeyle, kültürün erillik boyutu; atılganlık, para kazanmaya önem verme, materyalist eğilimlerin egemen olması gibi özellikler sergiler. Eril kültürde insana verilen önem ikinci planda kalmaktadır. Dişil kültür ise endişe ve yaşam kalitesine sahip olma durumudur. Dişil kültürün göstergeleri; insana ve insanlar arası ilişkilere önem verme ve yaşamın genel niteliğini önde tutma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çarıkçı ve Atilla, 2009: 54). Toplumlarda genellikle dişi özelliklerle ilişkili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, başkalarına karşı duyarlılık olarak ifade edilirken; erkek özellikler ise yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, rekabetçi olma, egemen ve baskıcı tavır takınmak, bağımsız ve tavır koyucu olarak öne çıkmaktadır. Yönetimsel/örgütsel ortam ve uygulamalar açısından yaklaşıldığında, erkek ya da dişi özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tanınma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki farklılaşmayı vurgulamaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan kültürün, erkek ya da dişi değerlerden hangisini daha fazla içerdiğine önemli ölçüde bağlı olmaktadır (Korkmaz, 2009: 43).

Hofstede (1980)'e göre eril toplumlarda duygular cinsiyete göre bariz farklılık gösterir. Erkekler güce ve maddi başarıya odaklanmışken, kadınların daha narin

olmaları ve insani ilişkilerle ilgilenmeleri beklenir. Kadınsı toplumlarda ise, kadın ve erkeklerin duygusal yaklaşımları çoğunlukla kesişir. Hem erkeklerin hem de kadınların nazik olmaları ve manevi değerlerle ilgilenmeleri beklenir. Toplumlarda beliren cinsiyet rollerinde davranışlar ve özellikler açısından bir ayrım söz konusudur. Dişil ve eril özellikler olarak da bilinen erkeksilik ve kadınsılık farklı özellikleri içerir. Dişil toplumsal rol özellikleri insana ve ilişki kurmaya yönelikken, eril toplumsal rol özellikleri tüm kadınsı özellikleri reddetmek, ev dışı işleri yapmak şeklindedir. Geçmiş yıllara kadar erkeksilik ön planda ve erkek daha fazla değer taşımaktaydı. Bu nedenle örgütler erkeksi yapıdalardı. Ancak kadınların toplumda daha fazla yer almalarıyla bu yapılar sorgulanmaya başlamıştır (Jahangirov, 2012: 52). Hofstede (1980)'nin çalışmasında Türkiye, dişilik özellikleri gösteren ülkeler arasında yer almaktadır. İlk bakışta Türk toplumun dişiliği değerleri ve kültürü benimsediği konusunda ortaya konan araştırma sonuçları yadırganmakta ve erkek egemen gibi görülen toplumumuzun bazı kesimleri tarafından aşağılayıcı dahi bulunmaktadır. Oysa dişiliği kültür kavramları olumlu özellikleri yansıtmaktadır (Çarıkçı ve Atilla, 2009: 54).

Hofstede (1980); atılganlık, para elde etme hırsı ve materyalist değerlerini eril kültürün özellikleri olarak ele almaktadır (Özatalar, 2009: 40-41). Dişil ise kültürün göstergeleri; ana hatlarıyla insan ilişkileri ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutma olarak belirlenmiştir.

Erkeklerin ve kadınların toplumdaki rollerinin çok küçük bir kısmı biyolojik kökenlidir. Her toplum bir kısım davranış ve rolleri erkeğe, bir kısmını da kadına uygun görür. Ancak erkeğe ve kadına uygun görülen bu davranış kalıpları toplumdan topluma farklılık gösterir. Bir toplumda erkeğe verilen rol başka toplumda kadına verilebilir veya tam tersi bir toplumda kadına atfedilen bir rol başka bir toplumda erkeğe verilmiş olabilir. Kadın ve erkek terimleri biyolojik aidiyet için kullanılırken erillik ve dişilik terimleri ise toplumda kadın ve erkeğe biçilen rolleri açıklamak amacıyla kullanılır (Hofstede vd.,2010: 137).

Kadın ve erkek rollerinin toplumdan topluma nasıl değiştiğini ölçebilmek için Hofstede (1980) Erillik indeksini oluşturmuştur ki, erillik/dişilik boyutu Hofstede (1980)'in tanımladığı üçüncü boyuttur. Bu boyut bir kutupta erillik; diğer kutupta dişilik olmak üzere iki kutuplu tek boyutludur. Bir toplumda erkek rolleri keskin bir şekilde

kadın rollerinden ayrışiyorsa bu toplum eril bir toplumdur; benzer şekilde bir toplumda cinsiyetten beklenen roller birbirine geçmiş ve keskin çizgilerle ayrılamıyorsa o topluma dişil toplum denir. Bir toplumda her erkeklerin hem de kadınların alçak gönüllü olduğu, merhametli olduğu mücadeleden çok hayat kalitesiyle daha çok ilgilendiği toplumlar dişil toplumlardır. Bu boyut ülkelerin ekonomik gelişmişliği ile korelasyon göstermez. Örneğin en dişil ülkeler İsveç, Norveç, Litvanya, Hollanda ve Danimarka'dır (Hofstede vd.,2010: 140).

Hofstede (1980)'nin kültürel boyut olarak tanıttığı bu boyut milli servet ile ilişkili olmadığı için diğer boyutlar kadar tanınır olmamıştır. Çünkü diğer kültürel boyutlar da milli servetle korelasyon gösteren kutup iyi; diğer kutup ise kötü olarak algılanmıştı. Ancak bu boyutta eril ve zengin toplumlar olduğu gibi dişil ama zengin toplumlarda oldukça fazladır (Hofstede vd.,2010: 144).

Erillik/dişilik boyutu açısından bakıldığında birey tek başına hem eril özellik gösterebilir hem de dişil özellik gösterebilir. Ancak ulus kültür açısından bakıldığında o toplum ya erildir ya da dişildir. Çünkü eril toplumda eril özellik gösteren insanların sayısı, dişil özellik gösteren insanların sayısından fazladır anlamına gelir (Hofstede vd.,2010: 147).

Bir ülkede erillik arttıkça kadın rolleri erkek rollerinden belirgin şekilde farklılaşır. Ülkenin erillik derecesi arttıkça erkek rollerdeki farklılaşma daha keskin biçimde ortaya çıkar (Hofstede vd.,2010: 148). İnsanlar yaşlandıkça eril değerler azalırken, dişil değerler artma eğilimi gösterir. Ayrıca yaş arttıkça kadın ve erkekler arasındaki “değerler” açığı kapanır ve 45 yaş civarlarında cinsiyetler arasındaki değerler eşitlenir (Hofstede vd.,2010: 149). Değerler açısından bakıldığında yaşlı insanların insan yönetme işine daha yatkın, genç insanların ise teknik konu yönetimine daha yatkın olduğu görülmüştür (Hofstede vd.,2010: 150).

Meslekler açısından bakıldığında bazı meslekler daha eril karakter gösterirken bazı meslekler ise daha dişil karakter gösterebilmektedir. Örneğin, satış danışmanlığında çok rekabetçi ve saldırgan bir ortamda çalışıldığından eril bir meslek iken, ofis işleri daha çok başarı odaklı değil insan ilişkileriyle daha çok ilişkili olduğundan daha dişil bir meslektir denilebilir (Hofstede vd.,2010: 150).

Çocukların ilk sosyalleştiği yer ailedir. Çocukların büyük bir kısmı ailede öğrendiklerini ve toplumdaki yerlerini hayatları boyunca devam ettirirler. Öyle ki, eril ve erkek baskın toplumlarda kadınların çoğu erkeklerin baskın olmasını ister (Hofstede vd.,2010: 150).

1993 yılında Japon pazar araştırma şirketi olan WACOAL tarafından yapılan araştırmada belirli karakter özelliklerinin kadına mı yoksa erkeğe mi ait olduğunu sorduğu araştırmasında cevaplar eril ve dişil toplumlarda farklılık göstermiştir. Eril ülkelerde sorumluluk, kararlılık, enerjik olmak(canlılık), belirsizlik erkek karakteri olarak puanlanırken, merhamet ve nezaket kadın karakteri olarak puanlanmıştır. Daha dişil ülkelerde ise bütün karakterler her iki cinsiyete ait olarak puanlanmıştır (Hofstede vd.,2010: 154).

Eril ve dişil toplumlar cinsel kurallar konusunda da farklılık gösterirler. Eril toplumlarda erkek özne, kadın ise nesnedir. Evlilik öncesi ilişki konusunda da erkekler daha serbesttir. Çıplaklık konusunda eril toplumlarda erkek için tabu konumundadır (Hofstede vd.,2010: 157).

Dişil kültürlerde öğretmenler iyi öğrenciler yerine daha zayıf öğrencileri cesaretlendirmek için övmeyi tercih ederler. Mükemmel öğretmen ve ya mükemmel öğrenciyi ödüllendirmek popüler davranış değildir. Zaten mükemmel kavramı eril bir kavramdır(Hofstede vd.,2010: 159).

Dişil toplumlarda ortalama öğrenci standart kabul edilirken, eril toplumlarda en iyi öğrenci standarttır. Eril ülkelerde ebeveynler çocuklarının en iyi öğrenci ile karşılaştırılmasını beklerler (Hofstede vd.,2010: 160).

Eril toplumlarda okul başarısızlığı bir felakettir. Örneğin Almanya ve Japonya gibi eril toplumlarda okul başarısızlığı sebebiyle çok sayıda genç intihar etmektedir. Eril kültürlerde rekabetçi sporlar çok önemlidir. Dişil ülkelerde ise okul başarısızlığı küçük bir yol kazası olarak algılanır. Birçok Avrupa ülkesinde spor faaliyetleri ana aktivitelerden değildir (Hofstede vd.,2010: 161).

Öğrencileri ve öğretmenleri değerlendirme kriterleri eril ve dişil toplumlarda farklılık gösterir. Eril kültürde öğretmenin başarısı, akademik ünü ve öğrencilerin

akademik performansları dominanttır. Dişil kültürlerde öğretmen arkadaşlığı ve sosyal becerileri, öğrencinin ise sosyal adaptasyonu dominanttır (Hofstede vd.,2010: 162).

Eril toplumlarda meslek tercihleri algılanan kariyer fırsatlarına göre yapılırken, dişil toplumlarda ise öğrencilerin ilgi alanları meslek tercihlerinde daha büyük rol oynar. Dişil ülkelerde kadın ve erkekler aynı akademik müfredatı takip ederken, eril ülkelerde erkek çocuklara eğitim imkânlarında öncelik verirler (Hofstede vd.,2010: 162).

Bir toplumun eril veya dişil olması alışveriş alışkanlıklarını da etkiler. Eril toplumlar araçları daha çok teknik özelliklerine bakarak ve bir statü sembolü olarak alırlar. Dişil toplumlarda araba aile arabası olarak alınır. Eril toplumlarda statü satın alma daha fazla olduğundan yurtdışı ürünlere, pahalı saat ve mücevher gibi ürünlere yönelim daha fazladır. Kurgusal kitap satın alma dişil toplumlarda daha fazladır. Eril toplumlarda okuyucu verilere ve gerçeklere daha fazla ilgi duyar (Hofstede vd.,2010: 163-164).

Erillik-dişilik boyutu endüstriyel çatışmaları çözme yöntemlerini de etkiler. ABD, Britanya ve İrlanda gibi eril toplumlarda çatışmanın iyi bir kavga ile çözümlenebileceğine yönelik bir algı vardır ayrıca işveren sendika ilişkileri çözümsüzlük üzerine kurgulanır. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi dişil kültürlerde çatışmalar karşılıklı görüşme ve uzlaşa ile çözülmeye çalışılır (Hofstede vd.,2010: 166).

Eril toplum örgütleri sonuç odaklıdır ve ödüllendirmeler adalet çerçevesinde yapılır. Dişil toplum örgütlerinde ise ödüllendirme de ödülü alan kişinin ihtiyaçları göz önünde bulundurulur ve ödüllendirme eşitlik ilkesi çerçevesinde yapılır. Eril toplumlar da büyük örgütlerde çalışmak, dişil toplumlarda ise küçük örgütlerde çalışmak daha çok tercih edilir. Dişil toplumlar yaşamak için çalışırken, eril toplumlar, çalışmak için yaşarlar (Hofstede vd.,2010: 167).

Hem eril hem de dişil toplumlar işlerin insanileşmesi konusunda hem fikirdir. Bu konudaki farklı anlayış insani işin tanımında gizlidir. Eril toplumlarda insani iş; çalışanına mücadele, ilerleme ve itibar sunarken dişil toplumlarda insani iş çalışanına daha fazla sosyal etkileşim ve yardımlaşma sunar (Hofstede vd., 2010: 168).

Dünya genelinde kadın/erkek istihdam dağılımı değerlendirildiğinde eril ve dişil toplumlar açısından anlamlı bir ilişki yoktur (Hofstede vd., 2010: 168).

Eril toplumlar ile dişil toplumlar rekabet avantajı sağlamak adına farklı tiplerde endüstrileri ön plana çıkarmıştır. Gelişmiş endüstriye sahip eril ülkeler kitle üretimi ile rekabet avantajı sağlamaktadır. Gelişmiş endüstriye sahip dişil ülkelerde ise göreceli rekabet avantajı olarak taşımacılık, danışmanlık ve kişiye özel üretim gibi hizmet dalları önem kazanmıştır (Hofstede vd.,2010: 168).

Tablo 2.3: Toplumların Erillik-Dişilik Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010)

Dişil Toplumlar	Eril Eril Toplumlar
• İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.	• Zorluklar, kazançlar, tanınma ve ilerleme önemlidir.
• Erkek de kadın da alçakgönüllü olmalıdır.	• Erkekler iddialı, hırslı ve kat olmalıdır.
• Erkek de kadın da hassas olmalı ve ilişkilere odaklanmalıdır.	• Kadınların hassas olması ve ilişkilere dikkat etmesi gerekir.
• Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler ve duygularla ilgilenir.	• Ailede babalar gerçeklerle, anneler ise duygularla ilgilenir.
• Genç kızların güzellik idealleri en çok anne ve babasından etkilenir.	• Genç kızların güzellik idealleri en çok medyadan ve ünlülerden etkilenir.
• Anne babalar bakımı ve bakım rollerini paylaşır.	• Standart kalıba göre baba para kazanır anne ise çocuklarla ilgilenir.
• Hem kız hem erkek çocukların ağlamasına izin verilir fakat ikisi de kavgaya etmemelidir.	• Genç kızlar ağlar fakat erkek çocuklar ağlamaz; erkek çocuklar kavgaya karşılık vermelidir ve kızlar kesinlikle kavgaya etmemelidir.
• Kız çocuklar ve erkek çocuklar aynı nedenlerle oyun oynar.	• Erkek çocuklar yarışmak için oynar; kız çocuklar beraber zaman geçirmek için oynar.
• Damatlar ve gelinler için aynı standartlar uygulanır.	• Gelinlerin iffetli ve üretken olması gerekir, damatların ise gerekmez.
• Kocalar erkek arkadaşlar gibi olmalıdır.	• Kocalar sağlıklı, zengin ve anlayışlı olmalıdır; erkek arkadaşlar eğlenceli olmalıdır.

2.1.5. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir kültürün üyelerinin belirsizlik ve bilinmeyen durumlar karşısında, tehdit edilme hissinin büyüklüğü olarak tanımlanır. Bu stres sinirsel baskı oluşturur ve giderilmesi için yazılı veya yazılı olmayan kurallara ihtiyaç duyar. Bütün insanlar yarın ne olacağı konusundaki belirsizlikle yüzyüze gelirler. Aşırı belirsizlik tolere edilemeyen kaygı vesilesidir ve her toplum belirsizliği bastırmak için yöntemler geliştirmiştir. Bu yöntemler arasında teknolojinin, hukukun ve dinin toplumdaki fonksiyonlarını sayabiliriz. En ilkel olanından en gelişmişine kadar teknoloji doğanın ortaya çıkardığı belirsizlikten sakınmak için insanlara yardımcı olur. Kanunlar ve kurallar diğer insanların davranışlarındaki belirsizlikten sakınmak içindir. Din insanların

kişisel geleceğini kontrol ettiğine inanılan doğaüstü güçlerle alakalı bir yoldur. Din, takipçilerine tek başlarına baş edemeyecekleri belirsizlikleri kabul etmelerine yardımcı olur ve bazı dinler ölümden sonra nihai emniyet vadeder. Belirsizlikten kaçınma konusunda modern toplumların geleneksel toplumlardan bir farkı yoktur. Dünyanın dört bir yanında sanal olarak aynı bilgilere ulaşılabilir olmasına rağmen, teknolojiler, kanunlar ve dinler değişiklik göstermeye devam eder (Hofstede vd.,2010: 189).

Anksiyete seviyesi bir toplumdaki insanların ailede, okulda ve yetişkinlik sürecinde paylaşılmış mental programlarının parçalarından bir tanesini oluşturur. Çünkü toplumdaki anksiyete seviyesinden dolayı işyerinde daha çok insan sinirli ve gergin hisseder (Hofstede vd.,2010: 189).

Anksiyete ile ilgili negatif korelasyon oluşturan göstergeler ise kafein tüketimi, günlük alınan ortalama kalori miktarı, koroner kalp hastalıklarından dolayı ölüm oranı, kronik psikoz oluşumu olarak bu çalışmada yer almıştır. 1960 yılında yapılan bir çalışmanın sonuçlarından yararlanılarak çalışmada yer alan ülkelere ülke puanları verilmiştir. Elde edilen ülke puanlarında Avusturya, Japonya ve Fransa en yüksek skoru elde ederken; Yeni Zelanda, İngiltere ve İrlanda ise en düşük skorları elde etmiştir. Bu sonuçlar ile belirsizlikten kaçınma güçlü korelasyon oluşturmuştur. Farklı veriler kullanarak aynı sonucun alınması her iki çalışmanın sağlamlığını gösterir. Anksiyete seviyesi ülkeden ülkeye değişir. Bazı ülkeler diğerlerine göre daha çok anksiyetiktir. Anksiyetik kültürler dışavurumcu kültür olma eğilimindedir. Bu kültürde insanlar elleriyle konuşurlar, seslerini yükselterek konuşmak sosyal olarak kabul edilebilir, insanlar duygularını gösterir ve masayı yumruklayabilirler.

Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelerde anksiyete seviyesi görece olarak düşüktür. Bu ülkelerde daha çok insan kalp hastalıklarından ölür. Bu durum kültürün daha az dışavurumculuğu ile açıklanır. Saldırganlık ve duyguların gösterilmesi gerekir. Duygusal davranan veya sosyal ortamlarda yüksek sesle konuşan insanlar onaylanmaz. Stres dışavurulmaz ve içselleştirilirse kalp hastalığına yol açar (Hofstede vd.,2010: 196).

Anksiyete ve belirsizlik, her ikisi de duygulara yayılır. Anksiyete de bir nesne yoktur aynı şekilde belirsizliği de yüzde olarak yani olasılıkla ifade edemeyiz. Belirsizlik, içerisinde herşeyin olabileceği ve bizim ne olabileceği ile ilgili bir fikrimizin

olmadığı durumdur. Belirsizlik bir risk ile ifade edilmeye başlandığında anksiyeteye sebep olma durumu ortadan kalkar. Bu aşamadan sonra korku kaynağına dönüşebilir; ama aynı zamanda bir rutin olarak da kabul edilebilir. Belirsizlikten kaçınma, riski azaltmaktan çok belirsizliğin ortadan kaldırılmasını ister. Belirsizlikten kaçınan kültürler, belirsiz durumlardan çekinirler. İnsanlar bu kültürlerde örgütlerdeki ve kurumlardaki yapıya bakarlar ve ilişkilerde ise tahmin edilebilir, yorumlanabilir, apaçık ortada olan olaylara bakarlar. Çelişkili bir şekilde belirsizliği azaltmak için riskli davranışlar gerçekleştirirler. Örneğin, potansiyel düşmana karşı oturup beklemek yerine kavga çıkarırlar. Gelişmiş ülkelerde belirsizlikten kaçınma ile otoban trafiğinde izin verilen hız limiti arasında korelasyon bulunmuştur: İlişki pozitifdir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülkede limitler daha fazladır (Hofstede vd.,2010: 198).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde daha az acelecilik hissi vardır. Bu yüzden kabul görmüş hız limitleri daha düşüktür. Bu ülkelerde bilindik riskler değil bilinmedik riskler de kabul görür (Hofstede vd.,2010: 199).

Kuralların ve normların daha güçlü olduğu, belirsizlikten kaçınmanın çok güçlü olduğu toplumlarda çocuklar kendilerini daha fazla suçlu ve günahkar hissederler. Gerçekte belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda çocuklar daha büyük süperegolar geliştirirler. Bu çocuklara dünyanın tehlikeli bir yer olduğu ve bilinmeyen durumları deneyimlemekten sakınılması gerektiği öğretilir. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlarda kir ve tehlike konusunda bir sınıflama vardır. Ancak bu sınıflama kesin değildir ve çocuklara farklı durumların, fikirlerin ve insanların bilinmeyenlerinden şüphe duymaları ve bu durumdan faydalanılması gerektiği öğretilir. Bu toplumlarda kurallar daha esnektir. Süperegolar daha zayıftır. Çocuklara dünyanın iyi bir yer olduğu öğretilir ve alışılmamış durumları deneyimlemesi için çocuklar cesaretlendirilir (Hofstede vd.,2010: 201).

Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda aile yaşantısı daha zordur. Hem ebeveynler hemde çocuklar pozitif ve negatif duygularını çok yoğun olarak paylaşırlar. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelerde insanlar kendilerini daha sağlıklı hissederler. İlaç teorileri ve uygulamaları kültürel geleneklerle iç içe geçmiştir (Hofstede vd.,2010: 202).

Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplarda doktorlar sıklıkla ve rahatlıkla hastalarını reçetesiz gönderirler. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu toplumlarda doktorlar sıklıkla her hastaya birkaç ilaç yazarak gönderir. Bir ülkenin belirsizlikten kaçınma normları yaptıkları sağlık harcamalarından da anlaşılabilir. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu ülkelerde doktorlara daha fazla para harcanırken, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelere ise daha çok hemşirelere para harcama eğilimi vardır (Hofstede vd.,2010: 204).

1980'lerde öğretmenler için düzenlenen bir eğitim programında farklı uluslardan insanlar yer almaktadır. Bu eğitimde birçok Alman öğrenme sınıfında kendilerine kesin hedefler, detaylı görevlendirmeler, katı zaman çizelgesi koymuşlardır. Bulabilecekleri tek doğru cevabın peşindeydiler. Doğruluk (hatasızlık) için ödüllendirilmeyi bekliyorlardı. Bu durum belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler için tipik bir durumdur. Öte yandan birçok İngiliz katılımcı çok fazla katı yapıları istemezler. Daha çok açık uçlu öğrenme durumlarını severler. Muğlak amaçlar, detaysız görevlendirmeler, zaman çizelgesi olmayan çalışma prensibi. İngilizlere göre sadece bir doğru cevabın olduğu düşüncesi yanlıştır. İngilizler orijinallik için ödüllendirilmeyi umuyorlar. İngilizlerin bu durumu belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu ülkeler için alışılmış bir durumdur (Hofstede vd.,2010: 205).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelere öğrenciler öğretmenlerinin her sorunun doğru cevabını bilen uzmanlar olması gerektiğini düşünür. Akademik dil kullanan öğretmenlere saygı duyulur. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelere öğrenciler öğretmenlerinin bu konuyu bilmiyorum cevabını kabul ederler. Öğretmenlerinden bekledikleri şey, yalın bir dil kullanması ve zor konuları sıradan terimlerle anlatabilmesidir.

Hollandalı bir pazarlama uzmanının yaptığı çalışmada tüketici davranışlarında erilik dişilik özelliği yanında belirsizlikten kaçınma boyutunun da önemli bir rol aldığı ortaya çıkmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu ülkeler sağlığa ve temel gıdalara değer verirler. Maden suyunu musluk suyuna tercih ederler. Daha fazla meyve yerler ve saf şeker tüketirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler saf olmayan gıdalara karşı daha toleranslıdır. Dondurma, dondurulmuş gıdalar, şekerleme ve iştah açıcı çerez gibi hazır gıdaları daha fazla tercih ederler. Belirsizlikten

kaçınmanın güçlü olduğu ülkelerde temizliğe daha fazla önem verilir, daha fazla çamaşır deterjanı kullanılır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelerde ise temizlik birinci sırada yer almaz, maskara, ruj ve benzeri gibi daha fazla güzellik ürünleri kullanılır. Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu ülkelerde ikinci araç almak yerine sıfır araç tercih edilir. Bu ülkelerde tüketiciler yeni ürünleri almak konusunda kararsızdırlar. Ayrıca yazılı ve görsel reklamlarda doktorlar ve uzmanlar daha sıklıkla kullanılır. Yatırımlar borsa yerine daha çok maden ve değerli taşlara yatırılır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde ise boyama gibi ev işlerini bireyler kendileri yapar. Kitap ve gazete okuma oranı yüksektir. İnternet ve mobil telefon kullanma oranları daha yüksektir ve fatura ödemelerinde ağır davranırlar (Hofstede vd.,2010: 207).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde çalışanları kontrol altında tutmak için yasal ve yasal olmayan kurallar uygulanır. Güç mesafesi de çalışanı kontrol altında tutmak için kullanılır. Bu ülkelerde kurallar bir ihtiyaçtır ve duygusal temellidir. Çok küçük yaşlardan itibaren insanlara, yapılandırılmış çevrelerde rahat hissetmeleri öğretilir(Hofstede vd.,2010: 209).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde insanlar duygusal olarak resmi kurallardan korkarlar. Bu ülkelerdeki insanlar kuralların mutlak gereklilik hallerinde konmasından yanadırlar çünkü bu ülkelerdeki insanlar bir çok problemin kurallar olmadan çözülebileceğine inanırlar. Örneğin Almanlar İngilizler'in otobüs duraklarında gösterdikleri düzenli kurallara hayran kalırlar. İngiltere'de otobüs bekleme kuyrukları ile alakalı bir kanun yoktur. Bu durum sosyal kontrollerle desteklenen bir halk alışkanlığıdır. Burada karşımıza bir çelişki daha çıkmakta ki, o da şudur: Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde kanunların daha az kutsal olmasına rağmen, bu ülkelerde kurallara uyma oranı daha yüksektir.

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde aynı zamanda anksiyete düzeyi de düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde insanlar çok çalışır, hayat koşturmacası fazladır, zaman para demektir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde eğer ihtiyaç varsa, ancak o zaman insanlar çok çalışırlar ancak bu insanların kendi içlerinden gelen ve sürekli çok aktif olma ihtiyacını hissetmezler ve dinlenmeyi severler. Belirsizlikten kaçınan ülkelerde iş yapma düzleminde uzmanlığa

güçlü bir inanç vardır ve bu ülkeler örgütlerinde daha fazla sayıda uzman istihdam ederler. Belirsizlikten kaçınan ülkelerde ise hem ortak akla hem de uzmanlığa eşit inanç vardır. Bir Fransız araştırmacının İngiliz, Fransız ve Alman şirketleri üzerinde yaptığı araştırmada İngiliz üst düzey yöneticilerinin kendilerini daha fazla oranda stratejik konularla ve daha az oranda günlük işlerle meşgul olduklarını ifade ederken, Fransız ve Alman yöneticiler ise bunun tam tersi şeklinde; daha az oranda stratejik konularda ve daha fazla günlük işlerle meşgul olduklarını belirtmektedir (Hofstede vd.,2010: 211). Belirsizlikten kaçınmanın güçlü olduğu yerlerde bu durum her zaman yaratıcılığı sınırlandırmayacağı gibi, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu yerlerdeki durumda yaratıcılığı garanti etmez (Hofstede vd.,2010: 212).

Çalışan motivasyonu, yönetimin klasik ilgi alanlarından bir tanesidir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi motivasyon modellerini de etkilemektedir.Örneğin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu dışıl bir toplumda baskın motivatör olarak güvenlik ve mensubiyet ön plana çıkmakta iken; eril bir toplumda ise baskın motivatör olarak güvenlik ve saygı ön plana çıkmaktadır (Hofstede vd.,2010: 213-215).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda kanunlar daha fazla kesinlik gösterir. Örneğin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Almanya’da diğer kanunları geçersiz kılabilen bir kanunun varlığı söz konusu iken, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu İngiltere’nin yazılı bir anayasası dahi yoktur. Almanya’da işçi işveren ilişkileri çok detaylı şekilde düzenlenmişken, İngiltere’de sendikacılık anlaşması imzalanamamıştır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelerde kanunlar işlemiyorsa ya değiştirilir ya da düşürülürken belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde kanunlar işlemiyorsa caydırıcılık açısından kanunlar değiştirilmez veya düşürülmez (Hofstede vd.,2010: 216).

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyeleri arasındaki belirsizliklerin ve anlam karmaşasının kabul edilme derecesini ifade eder. Diğer bir deyişle bu ifade, çalışanların bilinmeyen durumlarla tehdit edildiği veya belirsizlik ve anlam karmaşası nedeniyle rahatsız olduğu noktaları belirtir. Buradaki temel konu, bir toplumun geleceğin asla bilinemeyeceği gerçeği ile nasıl mücadele ettiğidir: Geleceği kontrol etmeye çalışmalı mıyız yoksa olmasına izin vermeli miyiz? (Almagtome, 2015: 64).

Belirsizlikten kaçınma skorlarının dağılımına göre sıfır en zayıf belirsizlikten kaçınma oranına sahip kültürü, yüz ise en güçlü belirsizlikten kaçınma oranına sahip kültürü gösterir. Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan ülkeler, belirsizlikleri ve anlam karmaşalarını azaltmak için genellikle katı inanç ve davranış kuralları ve yasalar kullanırlar. Tam aksine belirsizlikten kaçınma skorları düşük olan ülkeler, farklı görüşleri kabul etmeye ve uygulamanın ilkelerden daha önemli olduğu rahat tutumu sürdürmeye daha yatkındır. Belirsizlikten kaçınan kültürler, anlam karmaşasına yol açan durumlar sergilerler. Bu nedenle bu gibi kültürlerde yaşayan insanlar kendi kurumlarında olayları daha yorumlanabilir ve tahmin edilebilir kılan bir yapı arayışına girerler (Almagtome, 2015: 64-65).

Belirsizliğe karşı toleransın derecesini tasvir eder ya da toplum tarafından belirsizliğin minimize edilmesini ölçen belirsizlikten kaçınma boyutu; bir toplumun belirsizlikten ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu; bir toplumdaki belirsizliğin tolere edilebilme derecesi olarak veya bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2009: 37).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, kişilerin yaptıkları işleri ne ölçüde kontrol edip edemeyeceklerine ilişkin görüşleri yansıtmaktadır. Bu boyut, insanların yasalar, yönetmelikler gibi formal kurallara sarılma derecesi ile de ilgilidir. Belirsizlikten kaçışın yüksek olduğu toplumlarda bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerinin minimum zarar görmesi için alınabilecek önlemleri şimdiden almak isterler (Atalay, 2005: 37).

Bir toplumda belirsizlikten kaçınma yüksekse bireyler yaşamlarını daha güvenli hale getirebilmek için gerek yasal gerekse fiktisel anlamda bir takım şeylere karşı çıkmaktadırlar. Bu nedenle belirsizliğin yüksek olduğu toplumlarda, belirsizliğin düşük olduğu toplumlara göre yazılı kurallara ihtiyaç daha fazladır, bu tür toplumda duygusallık ön planda olduğu için bireyler olaylara profesyonel bakamazlar. İşlerini ve duygularını birbirlerine karıştırdıkları için yönetimce bazen çok otoriter tavır sergilenmekte iken, bazen çalışanlara karşı aşırı hoşgörölü davranışlar sergilenmektedir.

Bu durum örgütlerde büyük bir belirsizlik yaratır ve bazen çalışanlar çareyi işverenlere aşırı saygı göstererek bulurlar (Jahangirov, 2012: 52).

Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olmakta ve güç mesafesi de artmaktadır.

Toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır ve toplumlar bu gerilimle başa çıkma yöntemleri geliştirirler. Bu yöntemler din, teknoloji ve hukuk alanlarıyla ilgilidir. Teknoloji, insanın yarattığı maddi şeyleri, hukuk sosyal davranışa rehberlik eden formel ve biçimsel olmayan kuralları, din bilinmeyenin bilgisini gösterir (Korkmaz, 2009: 37). Teknoloji, en basitinden en yükseğine kadar tabiattan kaynaklanan belirsizlerden kaçınmayı sağlar. Hukuk ve kurallar ise, diğer insanların hareketlerinden kaynaklanan belirsizlikleri önlemeye çalışır. Din, insanın geleceğini kontrol ettiğine inanılan güçlerle ilgilidir ve iyi veya kötü her şeyin sebebi Yaratıcı'dır. Yaratıcı, insanları bazen iyiliklerle bazen de kötülüklerle sınamaktadır. İyiliklerle karşılaşıldığında şükredilir, kötülüklerle karşılaşıldığında sabredilir. Toplumda kuşkuları azaltma yönünde anılan öğelerden hangisinin veya hangilerinin ön planda olduğu önemlidir (Sıgı ve Tıgılı, 2006: 332).

Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda, düşük kaygı düzeyi, günlük yaşamla ilgili iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime karşı düşük duygusal tepkiler görülür. Organizasyonlarda işverene sadakat bir erdem olarak kabul görmez, kuşaklar arasında çatışma fazla görülmez. Yöneticiler yaş kriterlerinden başka kriterlerle de seçilebilir. Yüksek risk alma ve bireysel ilerlemeler için güçlü bir ihtiras vardır. Yöneticinin yönettiği alanda uzman olması gerekmez. Hiyerarşi, faydacı nedenlerden dolayı çığnenebilir (Korkmaz, 2009: 37-38). Fikir ayrıcalıklarına saygı fazladır. Bu tür toplumlarda iş ve duygular birbirine pek karıştırılmadığı için tutarlılık söz konusudur (Jahangirov, 2012: 53).

Güç mesafesi ile belirsizlikten kaçma boyutlarında Türk toplumu yüksek güç mesafesine ve güçlü bir belirsizlikten kaçma eğilimine sahiptirler. Bu iki boyut birlikte değerlendirildiğinde Türkiye'nin de içinde yer aldığı bu küme içerisinde örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Örgütte ve kurumlarda biçimsel iletişim kanalları yukarıdan

aşağıya işler, biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 91).

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksek düzeydedir. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışlar yaygınlık göstermektedir. Ülkemizde, nitelikli ve donanımlı genç nüfusun kariyer açısından hala kamu kurumlarına öncelik vermeleri ancak “belirsizlikten kaçınma” tutumuyla açıklanabilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008:154).

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğun; bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir (Çelikkol, 2015: 41-42).

Bazı toplumlarda aşırı belirsizlik tahammül edilemez bir gerilim yaratır. Toplamlar bundan kaçınmanın yollarını ararlar. En belirgin iki alanı teknoloji ve hukuktur. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda gelecek hakkında yüksek kaygı vardır. Bu toplumlarda kuşaklar arası mesafe büyüktür.

Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süper egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler de göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi bulunmaktadır. Hofstede (1980) kültürel özellikleri karşılaştırdığı araştırmasında Türkiye, kültürel olarak yüksek oranda belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır (Terzi, 2000: 68).

Tablo 2.4: Toplumların Belirsizlikten Kaçınma Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 203)

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik hayatın normal bir özelliğidir ve her gün olduğu gibi kabul edilir.	Hayatın içindeki belirsizlikler savaşılmaması gereken devamlı bir tehdit oluşturur.
Stres ve endişe düşük düzeydedir.	Stres ve endişe yüksek düzeydedir.
Agresiflik ve duygular gösterilmemelidir.	Agresiflik ve duygular uygun zamanda ve yerlerde dışa vurulabilir.
Kişilik testlerinde yumuşak görüşlere ilişkin skorlar yüksektir.	Kişilik testlerinde nevroitiklik skorları yüksektir.
Anlam karmaşası olan durumlarda ve bilinmeyen risklere karşı rahat davranılır.	Bilinen riskler kabul edilir, belirsiz durumlar ve bilinmeyen risklerden korkulur.
Kötü ve tabu olan şeyler hususunda çocuklara karşı hoşgörülü kurallar konulur.	Kötü ve tabu olan şeyler hususunda çocuklara katı kurallar koyulur.
Süperegolar güçsüzdür.	Süperegolar güçlüdür.
Farklı kişilere karşı benzer davranışlar sergilenir.	Farklı kişiler karşı farklı davranışlar sergilenir.
Farklı olan merak uyandırır.	Farklı olan tehlikelidir.
Aile hayatı rahattır.	Aile hayatı streslidir.
Bir ülke varlıklı ise aile hayatı tatmin edicidir.	Bir ülke varlıklı ise çocukları yetiştirme maliyetinden endişe edilir.

2.1.6. Uzun Döneme Yönelim/Kısa Döneme Yönelim

Pragmatizm/normatiflik boyutu olarak da adlandırılabilen uzun dönem/kısa dönem yönelimi Hofstede (1980) modeline 1991’de eklenmiştir. Çin’li bilim adamlarının Çin Değerler Araştırması’na dayanarak elde ettikleri bu boyutta Hofstede (1980), uzun döneme yönelim İndeksi yayınlamış ve bu indekse göre düşük puan alan kültürleri kısa dönem yönelimli, yüksek puan alan ülkeleri ise uzun dönem yönelimli kültürler olarak sınıflandırmıştır (Almagtome, 2015: 66).

Yaptığı ilk çalışmada kültürel sınıflandırmasını batı mantalitesine göre yaptığı için büyük eleştiriler alan Hofstede (1980), uzun dönem yönelimi/kısa dönem yönelimi boyutunu modeline ekleyerek bir anlamda daha evrensel bir model elde etmeye çalışmıştır. Kısa dönem yönelim geçmiş ve şimdiki zamana odaklanan ve statik bir özelliğe sahipken uzun döneme yönelim dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Öğüt ve Kocabacak, 2008:156-157).

Uzun döneme yönelim kutbu gelecek zamanda elde edilebilecek ödüllere erişim sağlayabilmek için azimli olmak ve tutumlu davranmak gerektiğine yönelik erdemleri ön plana çıkartırken, kısa döneme yönelim kutbu, geçmişe ve geleneklere saygı ve toplumsal normlara koşulsuz uyum göstermenin önemli olduğu yaklaşımını benimser (Macit, 2010: 53).

Uzun döneme yönelme, azim, sabır ve kanaat ederek bir anlamda kısa dönem ödülleri kabul etmeyerek, ileride daha büyük ödüller elde etmek fikrine dayanır. Diğer taraftan kısa döneme yönelimde ise şeref, geleneklere saygı ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini ön plana çıkartır. Uzun döneme yönelim daha pragmatik olarak yaklaşarak iyi ve kötüyü duruma göre tarif ederken; kısa dönem yönelimde iyi ve kötü çok net olarak tanımlıdır. Diğer bir ifadeyle uzun döneme yönelim gösteren bir toplumda aynı anda hem A hem de A'nın zıttı B doğru olabilirken, kısa dönem yönelimde ya A doğrudur ya da B doğrudur (Jahangirov, 2012: 53).

Uzun döneme yönelen toplumlarda insanların yatırımları vardır, tasarruf ederler ve sabırla beklerler. İnsani ilişkiler statüye göre düzenlenmiştir. Kısa döneme yönelen toplumlarda ise bir konu hakkında değişmez tek bir gerçeğin olduğuna inanılır ve kısa dönem sonuç odaklı davranılır. Toplumlardaki bu ayrışmaya yönetim uygulamalarında da sıklıkla şahit olunur (Atilla, 2007: 49-54).

Bond (1987) CVS-Çin Değerler Araştırması'nı 23 ülke öğrencileri üzerinde uygulamış ve bu çalışma sonucunda dört boyut elde etmiştir. Elde ettiği dört boyuttan üç tanesi Hofstede (1980)'in kültürel boyutları ile korelasyon gösterirken dördüncü boyut Hofstede (1980)'in boyutlarında yer almamaktadır. Benzer şekilde Hofstede (1980)'in belirsizlikten kaçınma boyutunun karşılığı d'un Çin Değerler Araştırması'nda yer almamaktadır. Bond (1987)'un bulduğu yeni boyut ekonomik büyüme ile doğru orantılı iken; Hofstede (1980)'in hiçbir boyutu ekonomik büyüme ile korelasyon göstermemiştir. Hofstede (1980), Bond (1987)'un keşfettiği bu boyutu kendi modeline eklemiş ve ismine uzun döneme yönelim/kısa döneme yönelim boyutu olarak adlandırmıştır. Hofstede (1980)'in uzun döneme yönelim/kısa döneme yönelim boyutunun uzun dönem kutbunda yer alan değerler; azim, tutumluluk, ilişkileri statüye göre düzenlemek ve utanma duygusu var iken; kısa döneme yönelim kutbunda ise; hediyeleşme, iyilik etme, selama selamla karşılık verme, geleneklere saygı, bir kişinin yüzünü koruması (kendinden beklenen davranışları yerine getirmesi gibi değerler yer almaktadır (Hofstede vd.,2010: 236-237). Doğulu düşünce yapısı ile yapılan çalışmalarda ve anket formlarında belirsizlikten kaçınma ile alakalı sorular sorulmamışken, batılı düşünce yapısı ile ilgili yapılan çalışma ve anketlerde uzun dönem yaklaşım-kısa dönem yaklaşımı ile alakalı sorular sorulmamıştır. Batılı düşünce

sistemi “mutlak gerçek”i arar. Doğu düşünce sisteminde “erdem”i aramak anahtardır. Gerçeği bulmak açık bırakılmıştır (Çelikkol, 2015: 34).

Minkov (2007)’de Dünya Değerler araştırmasını uygulamıştır. Dünya Değerler Araştırması Çin Değerler Araştırması’nın Batı mantalitesi ile oluşturulmuş halidir denilebilir. Minkov (2007)’un Dünya Değerler Araştırması’nda yer alan uzun döneme yönelim/kısa döneme yönelim boyutu, Çin Değerler Araştırması’ndaki aynı boyut ile yüksek korelasyon göstermiştir (Hofstede vd.,2010: 254).

Gelecek zamandaki ödüllere/kazanımlara doğru yönelmeyi destekleyen erdemleri, simgeleri ifade eden ve bu ödüllere ulaşabilmek için kısa dönemde bazı fedakârlıklara katlanması gerektiğini söyleyen uzun döneme yönelim kutbunun değerleri ise azim, sebat ve tutumluluktur. Geçmişle ve yaşanana anla alakalı değerleri destekleyen erdemleri, simgeleri ifade eden kısa döneme yönelim kutbunun değerleri ise geleneklere saygı, yüzün korunması(kişinin kendinden beklenen davranışı göstermesi) ve sosyal zorunlulukları tatmin etmektir (Çelikkol, 2015: 34).

Uzun döneme yönelimde ilk sıralarda yer alan ülkeler 1990’da gösterdikleri ekonomik büyümelerinden dolayı Asya kaplanları olarak adlandırılan Çin, Hong Kong, Tayvan, Japonya ve Güney Kore’dir. CVS, 23 ülke için ortaya çıkarılmıştır. 2005’de bazı istatistiki çalışmalar ile 16 ülke daha eklenmiştir. Bu boyut ile alakalı yapılan çalışmalar henüz yeterli düzeyde değildir (Hofstede vd.,2010: 239).

Bütün insan toplumlarında çocuklar medeni bir insan olarak kabul edilmek için bir miktar “kendini tutma” ve “memnuniyeti erteleme”yi öğrenmek zorundadır. Medenileşme sürecindeki vazgeçilmez adımlardan kendini kontrol ve uzun dönemli bakış açısı geliştirmeyi tanımlamıştır. Toplum içerisinde memnuniyeti erteleme sosyal sınıfta yükselişi getirir (Hofstede vd.,2010: 240).

Uzun döneme yönelimin yüksek olduğu ailelerde evlilik pragmatiktir ve amaç odaklı yapılıdır. Evliliği başarılı yapan şeyler sorulduğunda kayınlarla beraber yaşamak ve çiftler arasındaki ilgilerde ve zevklerde farklılık olması normal olarak karşılanır. Uzun döneme yönelimin olduğu ülkelerde alçak gönüllülük genel insan erdemi olarak görülürken, kısa döneme yönelimin olduğu ülkelerde alçak gönüllülük dışıl bir özellik olarak algılanır (Çelikkol, 2015: 34).

Avustralya’da yapılan bir çalışmada iki farklı etnik kategoriye göre annelere çocuklarına hediye alırlarken nelere dikkat edersiniz sorusuna beyaz Avustralyalı’lar “çocukları iyi hissettirecek ve onların sevgisini kazanacak hediyeler” almaktan bahsetmişlerdir. Aynı soruya birinci nesil Çinli-Vietnamlı göçmenler ise “eğitim ve finansal durumlarına katkı yapacak oyuncaklardan bahsetmişlerdir. Beyaz Avustralyalı’lar kısa vadeli faydalardan bahsederken göçmenler uzun vadeli faydalardan bahsetmişlerdir. Özetle uzun döneme yönelim gösterme kültürlerde pragmatik bir davranış söz konusudur. Çocuklar tutumlu olmayı, ödüllere erişmek için sabretmeleri gerektiğini öğrenirler (Hofstede vd.,2010: 242).

Denizaşırı ülkelerde Çinli örgütlerde iş ile aile arasında ayırım yoktur. Aile işletmeleri normaldir. Uzun döneme yönelim değerleri girişimciliği destekler. İşe yeni başlayan bir iş adamı için olması gereken şey azim ve devamlılıktır. Statüye göre ilişki kurmak ve devamını sağlamak düşüncesi harmoni duygusu yaratır. Kararlı bir hiyerarşik yapı ve birbirini tamamlayan roller girişimciliği kolaylaştırır. Tutumlu olmak sermayeyi arttırmaya böylelikle kişiye ve akrabalarına iş sunma imkânı yaratır. Utanma duygusu kişilerin verdiği taahhüdü yerine getirmeleri konusunda baskı oluşturur. Bunlar Çin Değerler Araştırması’na göre uzun döneme yönelimin pozitif sonuçlarıdır (Hofstede vd.,2010: 243-244).

Asya kaplanları ve Tayland’dan 60 üst düzey yöneticiye ve dengi bir Amerikalı gruba 17 adet iş değerlerini önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Asyalı grubun seçtiği ilk yedi değer: çok çalışmak, öğrenmeye saygı, dürüstlük, yeni düşüncelere açık olma, hesap verilebilirlik, öz disiplin, özgüven olurken; Amerikalı grubun seçtiği ilk yedi değer: ifade özgürlüğü, kişisel özgürlük, özgüven, bireysel haklar, çok çalışmak, kişisel başarı ve kendi kendini düşünmek olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgular hem uzun dönem-kısa dönem yönelim farklılıklarını hem de bireysellik-kolektivizm farklılıklarını desteklemektedir (Hofstede vd., 2010: 244).

Kısa döneme yönelimin olduğu ülke örgütlerinde bilançodaki kar-zarar ana ilgi alanını oluşturur. Müdürler bu konuya göre yargılanırlar ve bu ilgi alanına göre ödüllendirilirler veya cezalandırılırlar (Hofstede vd., 2010: 245). Uzun döneme yönelim ekonomik ve sosyal farklılıkların istenmediği bir topluma dayanırken, kısa döneme yönelim yeteneklere göre farklılaşmayı desteklemektedir (Hofstede vd., 2010: 246).

Uzun döneme yönelen toplumlarda iş hayatı ile aile hayatı arasında farklılık bulunmaz. Uzun döneme yönelen kültürlerde bir kişinin tanıdık çevresine sahip olması başarı için şarttır. Bu durum aynı zamanda kolektivizmi de destekler. Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün yan ödemeler diye adlandırdığı rüşvet uzun döneme yönelimin olduğu ülke örgütlerinde fazla oranda kullanılır (Hofstede vd., 2010: 247). Uzun dönem yönelim sonuçları ile hapis cezası oranları arasında da korelasyon vardır. Her 100.000 kişiden ABD'de 690'ı hapis cezası çekerken, İngiltere'de 140, Almanya'da 85, İsveç ve Japonya'da 45 kişi hapis cezası çekmektedir. Esas itibarıyla cezalandırmanın amacı konusunda farklılıklar bulunmaktadır. Kısa döneme yönelimin yüksek olduğu kültürlerde suçluları kilit altına alarak toplumu suçlulardan korumak esas iken, uzun döneme yönelimin yüksek olduğu kültürlerde suçluları reforme ederek üretken vatandaşlara dönüştürmek asıl hedeftir. Eğer iyi ve kötü insanlar açık şekilde birbirinden ayrılabilirse, kötüler kilit altında tutularak iyilerden ayırt edilebilir. Ama iyi ve kötü her insanın içindeyse suçlular iyi olmayı öğrenmelidir (Hofstede vd., 2010: 248).

Tablo 2.5: Toplamların Uzun Dönem Yönelimi-Kısa Dönem Yönelimi Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 243)

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Harcamaya yönelik sosyal baskı vardır.	Tutumluluk kaynakları biriktirmektir.
Çabalar hızla sonuç vermemelidir.	Yavaş elde edilen sonuçlara doğru ısrar edilir ve çabalar sürdürülür.
Sosyal ve statü yükümlülükleri ile ilgilenir.	İnsanlar kendini bir amaca tabi kılmaya isteklidir.
Saygınlık önemlidir.	Utanma duygusu vardır.
Geleneklere saygı duyulur.	Şartlara göre saygı gösterilir.
Kişisel istikrar önemlidir.	Kişisel uyum önemlidir.
Evlilik ahlaki bir düzenlemedir.	Evlilik pragmatik bir anlaşmadır.
Eşin ailesiyle yaşamak problemlerin kaynağıdır.	Eşin ailesiyle yaşamak normaldir.
Genç kadınlar yakınlığı erkek arkadaş ile özdeşleştirirler.	Genç kadınlar yakınlığı bir eş ile özdeşleştirirler.
Alçakgönüllülük yalnızca kadınlar içindir.	Alçakgönüllülük hem erkekler hem de kadınlar içindir.
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir fakat geç başlar.	Yaşlılık mutlu bir dönemdir ve erken başlar.
Okul öncesi çocuklara başka insanlar tarafından bakılabilir.	Annelerin okul öncesi çocukları için zamanı olmalıdır.
Çocuklar eğlence ve sevildikleri için hediyeler alırlar.	Çocuklar eğitim ve ilerleme karşılığında hediyeler alırlar.

2.1.7. Göz Yumma/Sınırlama Boyutu

Bulgar akademisyen Minkov (2007)'un 93 bölgeyi kapsayan Dünya Değerler Araştırmasını uygulamış ve Hofstede (1980)'in boyutları arasında bulunmayan altıncı bir boyut elde etmiştir ve bu boyutu göz yumma/sınırlama boyutu olarak adlandırmıştır. Göz yumma kutbunu keyif alma ve eğlence ile ilgili temel ve doğal insan arzularının tatmin edilmesine göz yumma; karşıt boyut olan sınırlama da ise bu tip insan arzularının frenlenmesi ve bu arzuların katı sosyal kurallarla düzenlenmesi yer alır (Almagtome, 2015: 69).

Hoşgörülü bir toplumda insanlar, boş zamanlarında ve arkadaşlarıyla sosyalleşerek özgürlük ve kişisel keyif alma duygularını öne çıkarır. Tüketim ve alışverişte para harcama ve/veya diğer eğlence türleri, mali kısıtlamaların önüne geçer (Almagtome, 2015: 69).

Mutluluk, akademik terimiyle kişinin kendini mutlu hissetmesi, tüm insanoğlunun evrensel bir hedefidir. Budizm gibi bazı geleneksel öğretiler mutluluk peşinde koşmayı doğru bulmaz ancak bu tip doktrinler halklar tarafından kolaylıkla kabul görmez. Dinlerden bağımsız olarak dünya genelinde hemen hemen herkes “şimdi ve burada” bir saadet seviyesine ulaşmak isterler. Mutluluk algısı, kişinin kendini mutlu hissetmesi konusunda dünya genelinde büyük bir literatür boşluğu bulunmaktadır. Her ne kadar bütün insanlığın hedeflerinden bir tanesi mutlu olmak iken, bu hedefe bazı toplumların diğerlerine göre daha kolay ulaştığı başka bir tanımla mutluluk avında daha iyi olduğu söylenebilir (Hofstede vd., 2010: 278).

Hayat memnuniyeti ile duygusal heyecan aynı şey değildir. Bazı insanların ruh halleri çok üst düzey olmamasına rağmen hayatlarının çok iyi gittiği algısına sahip olabilirler. Tersine de geçerlidir. Dünya Değerler Araştırmasında mutluluk algısı kısmen milli servet ile açıklanabilir. Ancak milli servet ile mutluluk algısı arasındaki korelasyon çok yüksek değildir. Hayat memnuniyetindeki farklar ancak milli servet ile açıklanabilir. Mutluluk algısı için milli servet tek başına yeterli değildir. Ankette “çok mutlu” hisseden ülkeler fakir ülkelerdir. Batı Afrika’da ve Kuzey Latin Amerika’da yer alırlar. Bu farkı yaratan nedir? (Hofstede vd., 2010: 278).

Inglehart (1998)'in Dünya Değerler Araştırması'nda bulduğu boyutlardan bir tanesi “kişisel mutluluk algısına karşı hayatta kalma”dır. Bu boyut Hofstede (1980)'in

boyutlarından bireysellik ve erilliğin birleşmesinden oluşmakta ve Inglehart (1998)'in bu boyutta odaklandığı konu mutluluk algısı değildir. Inglehart (1998)'in bu boyutunun hayatta kalma kutbunda mutsuzluk yer almaktaydı ve boyutun asıl odaklandığı konu ekonomik ve fiziksel güvenliğin önceliğiydi. Inglehart (1998)'in bu boyutu fakir ülkelerde insanların kendilerini neden bu kadar mutlu hissettiğini açıklayamıyordu (Hofstede vd., 2010: 279).

Inglehart (1998)'in Dünya Değerler Araştırması'ndan etkilenen Minkov (2007), yaptığı çalışmada Inglehart (1998)'in “kişisel mutluluk algısına karşı hayatta kalma” boyutunu ikiye ayırır. Minkov (2007)'un iki boyutundan bir tanesi evrensellik-dışlayıcılık boyutudur ki, bu boyut Hofstede (1980)'in bireysellik/kolektivizm boyutu ile yüksek düzeyde korelasyon göstermiştir. İkinci boyut ise mutluluk algısıyla alakalı olan göz yumma/sınırlama boyutudur (Hofstede vd., 2010: 280).

Minkov (2007)'un yeni boyutunda boş zaman ve kişinin kendi hayatının kontrolünü eline alması ve özgürlük hissi bu boyutun bir kutbu olan “göz yumma” yı simgelerken; diğer kutupta ise kişinin kendi seçim özgürlüğünü gemleyen sosyal sınırlandırmaların yer aldığı “sınırlama” kutbudur. Bu iki kutup yeni bir boyut oluşturmuştur.

Bu nedenle ulusal düzeydeki mutlulukla ilgili ön gösterge ve ilişki hayat kontrolüyle ilgili algı, bir kişinin kendi hayatını istediği gibi yaşayacağına dair sahip olduğu özgürlük hissi, kendi seçim özgürlüğünü gemleyen sosyal sınırlandırmalar olmadan ve ikinci olarak kişisel bir değer olarak boş zamanın önemidir. Mutluluk hayat kontrolü ve boş zaman ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Bu ilişki yeni araştırmalarda da görülmüştür. Bu nedenle bu iki kutup birlikte yeni bir kültürel boyut oluşturur. Göz yumma kutbunda bulunan bir kişi; kendi seçimi ile istediği gibi davranabilir, kazandığı parasını istediği gibi harcayabilir, yalnız veya arkadaşlarıyla eğlenceli aktivitelere katılarak haz duyabilir. Bu göstergelerin her biri kişisel mutluluk ile alakalıdır. Bu boyutun diğer kutbu olan “sınırlama” kutbunda ise kişinin istediği gibi davranmasının önünde (mutlu olmasının önünde) sosyal norm ve yasalar gibi engeller vardır ve eğlenceli olan ve haz veren aktiviteler ve lüzumsuz para harcamanın yanlış olduğu ve bu nedenle yapılmaması gerektiği hissi, inancı ve engeli vardır. Bu özelliklerinden dolayı Minkov (2007), bu boyuta göz yumma-sınırlama boyutu ismini vermiştir.

Minkov (2007) “göz yumma” için hayattan zevk alma ve eğlenme ile alakalı temel ve doğal insan arzularının tatmin edilmesidir şeklinde tanım getirirken; “sınırlama” için hayattan zevk alma ve eğlenme ile alakalı temel ve doğal insan arzularının sosyal normlar ile zapt edilip düzenlenmesi olarak adlandırmıştır (Hofstede vd., 2010: 281).

Akademik literatürde bu boyut tamamen yeni bir boyuttur ve üzerinde daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Bu boyut ABD antropolojisinde yer alan gevşek ve sıkı toplum ayırımına bir şekilde benzemektedir. Gevşek toplumlarda sosyal normlar birçok alternatif kanallar ile ifade edilir ve olağandışı sapık davranışlar kolaylıkla tolere edilebilir. Sıkı toplumlarda ise güçlü grup örgütlenme değerleri oluşturulur ve biçimcilik(resmiyet), daimilik, dayanıklılık, dayanışma önemli grup değerleri arasındadır (Hofstede vd., 2010: 281).

Bu boyut fakir Filipinliler’in zengin Hong Konglular’dan neden daha mutlu olduğu sorusuna-çelişmesine cevap vermiştir(Hofstede vd., 2010: 286).

Tablo 2.6: Toplamların Göz Yumma-Sınırlama Boyutu Açısından Karşılaştırılması (Hofstede vd., 2010: 291)

Göz Yumma	Kısıtlama
Çok mutlu insanların yüzdesi fazladır.	Çok mutlu insanların yüzdesi düşüktür.
Kişisel hayatın kontrolü algısı vardır.	Çaresizlik algısı: başıma gelen şeyleri ben kendim yapmıyorum.
Boş zamanlar çok önemlidir.	Boş zamanlar çok önemli değildir.
Arkadaşlara sahip olmak çok önemlidir.	Arkadaşlara sahip olmak çok önemli değildir.
Tutumluluk çok önemli değildir.	Tutumluluk önemlidir.
Serbest bir toplumdur.	Sıkı bir toplumdur.
Olumlu duygular daha fazla hatırlanır.	Olumlu duygular daha az hatırlanır.
Ahlaki disiplin daha azdır.	Ahlaki disiplin vardır.
Olumlu tutumlar vardır.	Kuşkuculuk vardır.
Dışa dönük karakter daha fazladır.	Nevrotik karakter daha fazladır.
Sağlıklı hissedenden insan yüzdesi yüksektir.	Sağlıklı hissedenden insan yüzdesi düşüktür.
İyimserlik yüksektir.	Kötümserlik daha fazladır.
Nüfusları iyi eğitim almış ülkelerdir ve doğum oranı yüksektir.	Nüfusları iyi eğitim almış ülkelerdir ve doğum oranı düşüktür.
Kardiyovasküler hastalıklar nedeniyle ölüm oranı düşüktür.	Kardiyovasküler hastalıklar nedeniyle ölüm oranı yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI, ÖRGÜTSEL YARATICILIK VE YARATICILIK İKLİMİ

3.1.Yaraticılık Kavramı ve Yaraticılık İklimi

Bu bölümde öncelikle yaratıcılık kavramı ve yaratıcılığı etkileyen etmenler üzerinde durulmaktadır. Daha sonra ise örgütsel yaratıcılık konusu ve örgütsel yaratıcılığa karşı bütüncül bir bakış açısı olan yaratıcılığın bileşen modeli üzerinde durulmaktadır. Son olarak, yaratıcılık iklimine değinilmektedir.

3.1.1. Yaraticılık Kavramı

Yaraticılık araştırma alanı olarak psikolojinin konusudur. Psikoloji alanında bazı kavramsal ve deneysel çalışmalar bireylerin iş yerlerindeki yaratıcılığa odaklanmış olsa da yapılan çalışmaların çoğunluğu genel yaratıcılık konusuna odaklanmıştır. Örneğin sanatta yaratıcılık, kısa dönem problem çözümünde yaratıcılık, ünlü bilginlerde yaratıcılık, eğitim çevresinde çocukta yaratıcılık ve bireysel yaratıcılık nasıl geliştirilir konularında da çalışmalar yapılmıştır (Zhou ve Shalley, 2008: 3).

Latince "creativitöt" kavramından türetilen yaratıcılık terimi; en genel manada daha önce hiç yapılmamış, hiç düşünülmemiş, yeni bir olgu veya düşünceyi ortaya koyma şeklinde tarif edilebilir. Yaraticılık kavramı bir nesnenin biçimi ile ilgili olabileceği gibi, kültürel ve maddi çevredeki değişiklikler, yeni bir fikir, gidilmeyen bir yol da yaratıcı olabilir (Budak, 1998: 7).

Koestler'e (1964) göre yaratıcılık kasıtlı olarak başlangıçta ilişiksiz olan iki düşünceyi birleştiren veya yeni bakış açısı oluşturan/yeni şeylerin keşfini üreten şeyleri içerecek şekilde ikiye bölünen bir süreçtir. Aslında Koestler (1964) bir şeyleri birçok insanın gördüğünden farklı şekilde görebilmenin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca yeni bilgiler tanıma yeteneği ve bu bilgilerin problem çözme konusunda yardımcı olmasının değerine yer vermiştir (Zhou ve Shalley, 2008: 4).

Yaratıcılık ile ilgili literatür çalışmalarının üç temel alanda yoğunlaştığından bahsedilebilir. Birincisi yaratıcı bireyi/kişiliği tanımlamayı amaçlayan çalışmalardır. İkincisi örgütsel yaratıcılık ve üçüncüsü ise “bireyleri yaratıcı birey olarak yetiştirebilir miyiz?”in cevabını arayan eğitim ve gelişmeye yönelik olan alandır. Yaratıcılık, yakın zamana kadar bireylere çekici gelen bir sihir, daha üstün yeteneklilik gibi kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinmiştir. Ancak yaratıcılık alanındaki sistemli çalışmalar bireylerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için geliştirilebileceklerini de ortaya koymaktadır (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997: 359).

Yaratıcılık tanımı hem süreç olarak hem de sonuç-çıktı olarak yaratıcılık şeklinde iki şekilde tarif edilebilir. Süreç olarak yaratıcılık; alışkanlıklara ve otomatik davranışlara dayanmayan iş yapmak için yeni yolların tartışıldığı ve deneyimleme ve geri bildirimin arandığı etki ve eylemi içeren tekrarlayan bir süreçtir. Yaratıcı sonuçlar elde edebilmek için öncelikle bireylerin yaratıcı olabilmelerine yardımcı olacak süreçlere ihtiyaç vardır. Proses olarak yaratıcılık, sürekli olarak yeni şeylerin keşfini içeren problem çözme süreci ve bulunan çözümlerin uygulanması olarak tanımlanabilir. Çıktı-sonuç olarak yaratıcılık ise yenilik, orijinallik olarak tanımlanır ve bir ürünün/hizmetin veya prosesin yaratıcı olarak değerlendirilebilmesi için akıcılığa, esnekliğe ve orijinallığe sahip olması gerekir. Tanımda geçen akıcılık; ortaya konulan fikirlerin sayısını, esneklik; farklı kategorideki fikirlerin sayısını ifade ederken orijinallik ise emsalsiz, benzersiz fikri (uygun veya kullanışlı fikir değildir) temsil eder. Yararlı veya uygun fikir ise kısa veya uzun vadede değer yaratma potansiyeli olan fikirdir (Zhou ve Shalley, 2008: 5-6). Yaratıcılık insan aklının dört ana fonksiyonu olan algılama, sınıflandırma, değerlendirme ve analiz etme fonksiyonlarının tamamını aynı anda içinde barındırır (Sungur, 1997: 1).

Yaratıcılık, mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir ifadeyle akıl "yaratır". Dâhi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan olguları düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir. Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama,

özüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin hipotezler geliştirme, bu hipotezleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme (Sungur, 1997: 2).

Yaratıcılık son derece önemli olmasına rağmen; mantık yoluyla hareket edilerek zaten ulaşılabilir olacağı varsayılması, yeni fikirlerin şans eseri ortaya çıkacağı farz edilmesi, yaratıcılığın nadir insanlarda görülen üstün bir yetenek olduğu düşünülmesi ve yaratıcılığın nasıl kullanılacağının bilinmemesi nedeniyle toplumda önemsenmediğı ve ciddiye alınmadığı görülür (Bono, 1996: 22). Bono (1996)'ya göre yaratıcılık süreci bir mantık sürecidir ve motivasyon, merak ve hipotez oluşturabilme gibi doğal yeteneklere sahip herkes yaratıcı fikir üretmeyi öğrenebilir.

Torrance (1974) , yaratıcılığı, boşlukları, rahatsız edici ya da eksik öğeleri sezip, bunlar hakkında düşünceler geliştirmek, varsayımlar kurmak, bunları sınamak, sonuçları karşılaştırıp değiştirmek ve yeniden sınamak ve sonuçları iletme süreci olarak tanımlanmıştır. Torrance (1974)'a göre bu sürecin her aşamasının temelini insan ihtiyaçları oluşturur (İlgar, 2000: 197).

Torrance (1974) yaratıcılığı sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, varsayımlarda bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceleri değiştirme; yeniden sınaama, daha sonra da sonucu ortaya koyma olarak tanımlamıştır (Zhou ve Shalley, 2008: 4-6).

Yaratıcılık, sorunlara; bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanıma, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere karşı hipotezler geliştirme, bu hipotezleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu başkalarına iletme (Sungur, 1997: 43).

Yaratıcı kişiler; problemlere yeni özümlemler ya da sanatı ifade etmek için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesi verirler ve böylelikle hedeflere ulaşabilmek için yeni yollar bulmaya çalışırlar ve düşünceleri ile topluma, çalıştığı örgüte veya en azından birey olarak kendisi için yeni bir şeyler ortaya koyarlar (Amabile, 1997: 39-42).

Bono (1996), yaratıcı fikir üretebilmek için yatay düşünme yöntemini geliştirmiştir. Bono (1996)' ya göre insan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarlanmamıştır. Bu nedenle ciddi yaratıcılık için doğal olmayan, beynin bilgileri işlemekten hoşlandığı

yolun tam tersi yöntemler kullanılmalıdır. Beyin ancak görmeye hazır olduğu olguyu görebilir, yeni fikirler ortaya koyamaz. Her olguyu farklı görmeyi sağlayan varsayımları ve kurguları üreten yaratıcılıktır. Yaratıcılık hep uçuk ve çılgınca fikirler olarak düşünülmüştür. Artık, bilinçli yaratıcılığın gelişmesine engel olan bu yaklaşım aşılmalıdır (Bono, 1996: 30).

Yaratıcılık; akılcılık, esneklik ve özgünlük içeren bir süreç veya süreçler olarak düşünülmelidir. Ayrıca yaratıcılık konusuyla çok ilişkili olan, alternatifli düşünme ve problem çözme becerilerinin de yaratıcılık gibi geliştirilebileceğine inanan görüşün sahibi Torrance (1974)'e göre; öğrencilere, sorunlara yeni çözümler üretebilme yollarının verilebileceğine, bunun sonucu olarak öğrencilerin risk alabilmek ve yaratıcı ve özgün üretimde bulunabilmek için onların temel becerileri geliştirilebilir (Zhou ve Shalley, 2008: 5-6). Yaratıcılık, çözüm için oluşan tüm önerilere farklı bakabilme yeteneğidir. Böylece, kısa zamanda çözüm için oluşan çok yönlü alternatiflere yeni boyutlar bulmak mümkün olur (Odabaşı, 1994: 111-112).

Yaratıcı fikir üretmek konusunda insanlar hayatlarının her alanında ihtiyaç duyarlar. Her geçen gün insan ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlar yaratıcı çözümler bulunarak en aza indirilebilir. Ancak yaratıcı fikir üretmek kolay olmayan bir süreçtir. Çünkü yaratıcı fikir üretme süreci her zaman başarıya ulaşmaz. Bu sebeple hayal kırıklığı ve tedirginlik ile sonuçlanabilir. Her şeye rağmen yaratıcılık, sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış ilham veren ve kontrol edilemeyen bir güç değildir. Yaratıcılık gözlem, bilgi, deneyim ya da düşüncelerimizi yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirmektir (Birch ve Clegg, 1997: 7).

3.1.1.1. Yaratıcı Kişilik Özellikleri

Psikoloji alanında yaratıcılık konusunun tarihi oldukça eskidir. Deneysel psikoloji açısından iki farklı yaklaşım vardır. Birincisi yaratıcılık konusunda bireysel farklılıklar üzerine yapılan çalışmalar diğeri ise bilişsel süreçler üzerine yapılan çalışmalardır. Kavramsal açıdan ise birçok model ve sistem bulunmaktadır. Geçmişte yapılan çalışmaların birçoğu iki alanda toplanmıştır: Bunların birincisi bireysel farklılıkların yaratıcılık üzerine etkisidir. İkincisi ise yaratıcılık konusundaki hazırlanan bilişsel süreçlerdir. Yaratıcılık konusunda bireysel farklılıklar üzerine yapılan çalışmalarda amaç, bireylerin karakter özelliklerinin hangilerinin yaratıcılık

ile ilişkili olduğunu tespit etmeye çalışmaktadır. Bu alandaki çalışmalarda araştırmacılar bireyin karakter özellikleri ve yaşamına bakmışlardır. Örneğin yaratıcı ünlülerin biyografileri ve/veya otobiyografileri incelenerek yaratıcılık açısından belirli kişilik faktörleri belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin Zuckerman ve Cole (1994) ünlü ve yenilikçi bilim adamlarının iş yapma yöntemleri üzerine çalışmıştır. Yaratıcılık konusunda bireysel farklılıklar üzerine yapılan çalışmaların çoğunda sıradan bireyler üzerine odaklanılmıştır. Genel anlamda bir dizi zekâ, kişilik ve yaratıcılık testleri verilmiş ve bireylerde bulunan hangi karakter özelliklerinin yaratıcılıkla ilişkili olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaların sonucu olarak yaratıcı bireyler; özgüvenli, agresif, esnek, kendi kendini kabul etme becerisi olan, toplumsal zorlamalara veya diğerlerinin fikirlerine karşı duyarsız, hassas, içedönük ve sezgisel davranma eğilimindedir (Zhou ve Shalley, 2008: 7).

Yaratıcılık ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunun odak noktasının, yaratıcı kişinin teşhisine yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgilenen araştırmacılar, kişiyi yaratıcı yapan ve diğer insanlardan ayıran özelliklerin ne olduğu sorusuna cevap bulmaya çalışmaktadırlar. Yaratıcı kişiye odaklanan araştırmalar, yaratıcı kişiyi diğerlerinden ayırtan birtakım özellikler olduğunu saptamışlardır. Ancak kişiyi yaratıcı kılan en önemli özelliğin onun içsel motivasyonu olduğu son yılların en önemli saptamasıdır.

Yaratıcı kişilerin özellikleri(Sungur, 1997: 71) şunlardır:

- Başat olma tutumu:** Tüm engellerden bağımsız davranma, kendini ifade etme, düşüncelerini geliştirme, sürekli gelişme isteği gösterme olarak tarif edilebilir.
- Yalnızlık:** Daha az sosyal olma, kişiler arası ilişkilere daha mesafeli olma halidir.
- Merak:** Yenilik arama ve herhangi bir olgu hakkında bilgi arama motivasyonudur.
- Bağımsızlık:** Formel tezleri ve gidiş yollarını kabul etmekte zorlanma, otoriteyi, hiyerarşiyi, sosyal statüyü ve standart değerleri geçici sayma olarak saymıştır.

Yaratıcı birey aşırı çalışan bireydir. Başarısını her şeyin üstünde tutar. Hırslı inatçı, kararlı ve heyecanlıdır. Kuşku ve belirsizlik anında, duyarlılığını ve zekâsını saran sayısız alternatiflerden yorulmaz. Yaratıcı birey, yaratıcılık sürecine girdiğinde olağanüstü fizik ve psikolojik bir enerji ortaya koyar (Sungur, 1997: 73).

Herhangi bir karmaşadan yeni düzen kurmayı amaçlayan oyun oynamak, gevşemiş ve huzur dolu bir özyönetime sahip olmak ya da doğal olmak, sezgiye sahip olmak, çelişiklere sahip olmak yaratıcı bireylerin temel özellikleri arasında sayılabilir (Sungur, 1997: 74).

Rogers (1954)'a göre empati, bir kimsenin özel algısal dünyasına girmek ve onunla tümüyle beraber olmak demektir. Bu, o kimsenin kaynağında hissettiği anlamlar değiştikçe ve onun o anda yaşadığı korku, kızgınlık, sevgi ya da her ne ise, her an buna duyarlı olmak demektir. Bu geçici olarak onun hayatını yaşama demektir (Sungur, 1997: 79).

Yaratıcı kişiler, genellikle yaratıcı fikirlerin üretiminden kaynaklanan karmaşıklık, yaratıcı hiçbir düşünce ya da fikrin üretilmediği basit ve kararlı durumlara tercih etmekte ve daha az yaratıcı bireylere göre çok daha bağımsız olma eğilimi göstermektedirler. Yaratıcı bireyler, çoğu kez otoriteyi de tartışma konusu yapmakta ve kendilerine anlamlı gelmeyen kural ve düzenlemelere uymama yönünde bir davranış içine girmektedirler. Çoğu insanın yetişkin olarak daha az yaratıcı olmasının sebebi ise alışkanlıklarının etkisinde kalmasıdır (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997: 359).

Yaratıcı insanlar diğer insanlar tarafından sıra dışı olarak algılandıklarından, diğer insanlar yaratıcı insanları tanımlarken onların aykırı ve aşırı özelliklerini ön plana çıkarma eğilimi gösterirler. Gerçekte ise yaratıcı insanlar en aşırıya değil en verimli olana yönelirler (Woodman, 1993: 297).

Akat ve arkadaşları (1994:386) ise yaratıcı insanların motivasyonlarını koruyabildiklerine, iyi mizah anlayışına sahip olduklarına, uzun ve zorlu işlerde bıkmadan azimle çalıştıklarına, bağımsızlıklarına düşkün olduklarına, sorunlara karşı duyarlı olduklarına, sorunların çözümlerine karşı birden çok alternatif çözümler geliştirebildiklerine, esnek olduklarına, özgün düşündüklerine, meraklı olduklarına ve duygularını rahatça açığa çıkardıklarına, başarısızlıktan çekinmediklerine, sebatlı

olduklarına, güçlü bir belleğe sahip olduklarına, güçlü hayal gücüne sahip olduklarına, analiz ve sentez yapma gücüne sahip olduklarına, belirsizliğe karşı toleranslı olduklarına ve sezgi güçlerinin güçlü olduğuna vurgu yapmıştır.

Yaratıcılık literatüründeki diğer önemli konulardan bir tanesi de problemin kaynağı ve yaratıcılık ilişkisi olmuştur. Bazı araştırmacılara göre ise kaynağı ne olursa olsun bir problemin keşfinin başlı başına bir yaratıcılık faaliyeti olduğudur (Zhou ve Shalley, 2008: 6).

Psikoloji biliminde yaratıcılıkla alakalı olarak yapılan ikinci büyük çalışma alanı bilişsel süreçlerdir. Örneğin Nevel, Shaw ve Simon (1962) yaratıcı olmak için gerekli bilişsel süreçlere dikkat çekmiştir ve bilgi işleme yaklaşımını olarak kullanarak yaratıcı süreçleri izlemişlerdir. Kirton (1994) bu alanda Adaptasyon-İnovasyon Teorisini geliştirmiştir. Adaptasyoncu bireyler bilinen süreçler ve paradigmlar ile işlerini yaparken; inovasyoncu bireyler ise risk alırlar ve alışılmış iş yapma yöntemlerini benzersiz çözümler üretmek için çığneme eğilimi gösterirler. Mumford ve arkadaşları (1997) problem tespit etme, problemin yapısı, alternatif yaratma, fikir değerlendirme konularında bireysel yetenekler üzerine çalışmışlardır. Bunların dışında yaratıcılık sürecini ortaya çıkaracak testler geliştirilmişlerdir. Bunlar arasında Guilford'un (1967) alternatif görev kullanımı, Torrance(1974)'ın yaratıcı düşünce testi sayılabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 8).

Yaratıcılık için geliştirilen bilişsel süreçler arasında iyi kurgulanmış eğitim programları da bulunmaktadır. Örneğin Osborn(1953)'un beyin fırtınası çalışması, Gordon (1961)'un "Synectics" denilen ve yaratıcı uyarım programı olan çalışması ve De Bono'nun (1985) altı şapkalı düşünce yöntemi sayılabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 9).

3.1.1.2. Yaratıcılık Süreci

Yaratıcı fikrin üretilmesi konusunda farklı araştırmacılar farklı sayıda aşama ile bu süreci tanımlamışlardır. Walles (1926) 'a göre yaratıcı düşünmenin dört aşaması vardır. Bu aşamalar hazırlık(problemin incelenmesi ve problemi adres gösteren hedeflerin tespiti), kuluçka dönemi, aydınlanma ve doğrulamadır. Amabile (1983) beş aşamalı yaratıcı proses modeli önermiştir. Bunlar sorunun fark edilmesi, hazırlık, fikir

doğrulama ve çıktıların değerlendirilmesidir. Stein (1967) 'a göre üç aşamalı yaratıcı düşünce modeli vardır. Bunlar hipotezin ortaya çıkması, hipotezin test edilmesi, iletişimidir. Parnes, Noller ve Piondi (1977) ise beş aşamalı yaratıcı problem çözme prosesi önermiştir. Bunlar gerçeği bulma, problem bulma ve tanımlama, düşünce bulma, çözüm bulma, çözümün kabul edilmesidir. Hegart (1980) de dört aşamalı yaratıcılık prosesi önermiştir. Bunlar; hazırlık, üretim, değerlendirme ve uygulamadır (Zhou ve Shalley, 2008: 5-6).

Yaratıcılık sürecinin işlemesi sırasında bireyin bilinç ve bilinçaltı düzeyleri arasında yoğun bir iletişimin olduğunu belirtmiş ve yaratıcılık sürecini beş aşamada tanımlamıştır. Bunlar (Akat vd., 1994: 373-374):

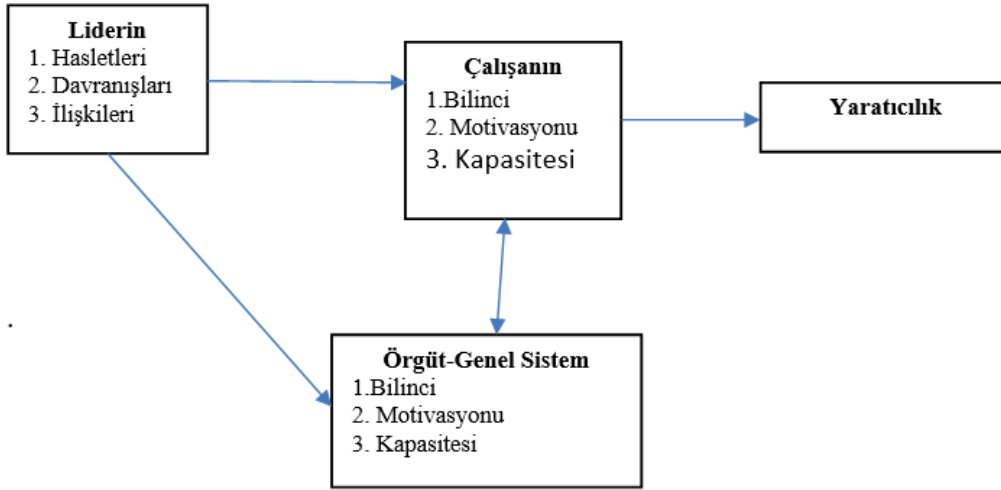
- 1. Aşama:** Sorun ve çözümlerin iç içe geçtiği bir ortamda bilgi toplama aşamasıdır.
- 2. Aşama:** Toplanan bilgilerden hareketle sorunun tanımlanması ve kuluçkaya bırakılması aşamasıdır.
- 3. Aşama:** Birinci ve ikinci aşamanın geriliminden kurtulduğu ve birdenbire gelen çözüm ile ulaştığı aydınlanma aşamasıdır.
- 4. Aşama:** Elde edilen çözümün tekrar tekrar ele alındığı ve uygulamaya konulduğu deneme aşamadır. Bu aşamada denemeler başarılı olursa beşinci aşamaya geçilir. Aksi halde birinci aşamaya dönülerek süreç baştan alınır.
- 5. Aşama:** Uygulanabilir bulunan fikrin toplum tarafından kabul görmesi gerektiği fikrin yayılması ve sosyalleşme aşamasıdır.

Yaratıcılık süreci ile alakalı yapılan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde bütün modellerde problemin ortaya konulması veya bu fırsatın oluşması, bilgi toplama, fikir üretme ve değerlendirme yer almaktadır. Şurası unutulmamalıdır ki, yaratıcılık sürecinin takibi her zaman yaratıcı ürün/çıktı ile sonuçlanmaz (Zhou ve Shalley, 2008: 6).

3.1.1.3. Liderlik ve Yaratıcılık

Çağdaş liderlik anlayışı, dinamik çevre faktörleriyle yüzleşen bugünün örgütleri için yaratıcılığın artmasına imkânlar sunmaktadır. Yaratıcılığa önderlik etmek konusu literatürde artan bir ilgi görmeye başlamıştır. Ancak şu ana kadar yapılan çalışmalar yaratıcılık konusunda liderliğin rolünü tam anlamıyla değerlendirmeye olanak sağlamamaktadır (Mumford, 2012:458-461). Şekil 3.1’de liderlik ve yaratıcılık modeli yer almaktadır.

Şekil 3.1. Liderlik-Yaratıcılık Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 96)



Şekil 3.1’de görüldüğü gibi, lider ayrı ayrı her liderlik seviyesinde (bireysel ikili, grup ve örgüt düzeyinde) sahip olduğu hasletlerle, yaptığı davranışlarla ve ilişkileri ile çalışanı ve örgüt iklimini bilişsel, güdüsel ve kapasite açısından etkileme ve yaratıcılığı etkileme gücüne sahiptir (Zhou ve Shalley, 2008: 95). Liderliğin değişik seviye ve özelliklerde yaratıcılığı etkileme gücüne sahip olmasına rağmen literatürde bu konuda henüz yeterli ve kapsamlı çalışmalar yapılmamış ve liderliğin yaratıcılığa etkisi iş grubu süpervizörlüğü gibi düşük seviyelerde araştırılmıştır. Halbuki alt seviye liderlerin çalışanlarına sağladığı motivasyon vb. katkılar örgütün yapısını, kültürünü ve proseslerini belirleyen üst liderlerin izni, yönlendirmesi veya onayı olmadan gerçekleşemez (Zhou ve Shalley, 2008: 98).

Yaratıcı liderlik hakkında ve kavramsal kapasite açısından liderin genel zekâsının takipçilerinin yaratıcılığına etkisi üzerine çalışılmıştır. Çalışmalardan elde edilen ortak sonuca göre yaratıcı liderliğin kolaylıkla tarif edilemeyecek kadar karmaşık, çok boyutlu ve bazı davranışsal özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır (Zhou ve Shalley, 2008: 101-102).

Yaratıcılık için her ne kadar çalışanların otonomiye sahip olmaları gerekse de çalışanın yaratıcılığı ortaya çıkarabilmesi için yeterli miktarda bir yapıya da ihtiyaç duyulmaktadır. Lidere düşen görev yapı-otonomi dengesini yaratıcılık açısından gözetmek ve bu dengeyi sağlamaktır. Yapılan çalışmalarda çalışanların yaratıcılığının ortaya çıkması için liderden beklediği destekler; fikir desteği, iş desteği ve sosyal destektir. Çalışan bu üç alanda liderden bu destekleri alacağına ikna olmalı ve de almalıdır. Liderlik-yaratıcılık açısından yapılan diğer çalışmalar daha çok kişilerarası destek tarafına odaklanmış ve liderin saygı ve empati göstermesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır (Mumford, 2012:468-469).

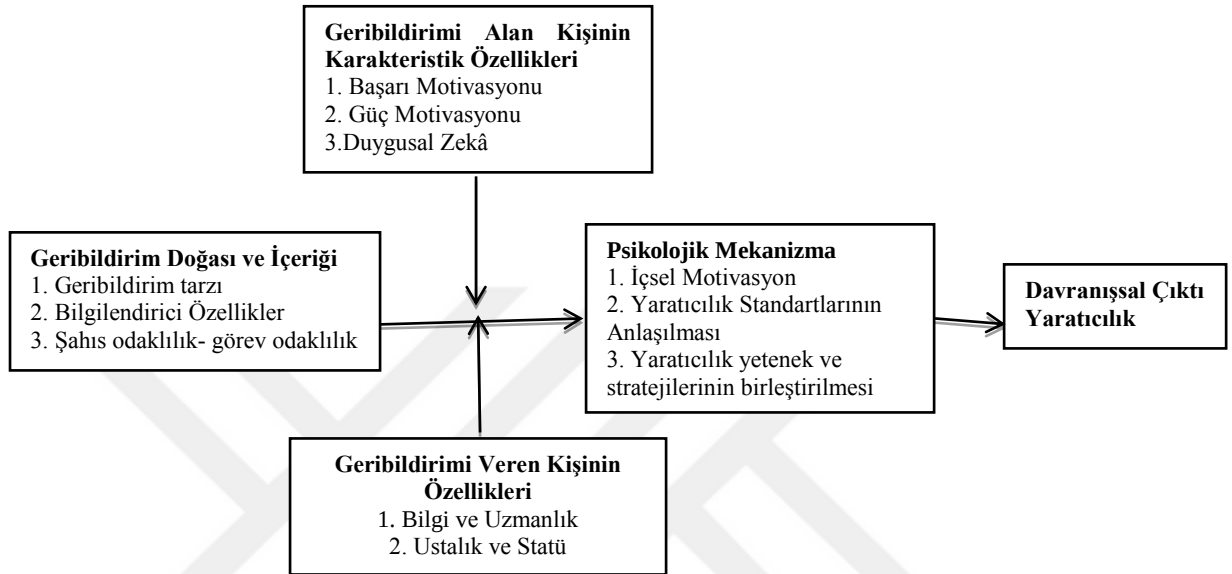
3.1.1.4. Yaratıcılık ve Geribildirim

Yaratıcılık ve geribildirim ilişkisiz iki konu gibi görünebilir. Bir tarafta geribildirim ki, işyerlerinde çok sıklıkla kullanılır ve yaygındır diğer tarafta ise yaratıcılık çok istenmesine rağmen işyerlerinde yakalanması zor bir olgudur. Geribildirim çok yaygın olduğu, yaratıcılık ise çok nadir olduğu için yaratıcılık için geribildirim kullanılması hayali biraz zordur. Yaratıcılığın geribildirim yoluyla artırılabilmesine dair çalışmalar bulunmaktadır. Örgütlerde en sıklıkla kullanılan davranış değişikliği aracı geribildirimdir. Çağdaş araştırmacılar geribildirim bireylerin yaratıcı performansları üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedirler (Mumford, 2012: 642-645). Uygun şartlarda ve doğru şekilde yapılan geribildirim; çalışan yaratıcılığını dört şekilde etkileyebilir. Bunlar (Zhou ve Shalley, 2008: 128):

1. Geribildirim çalışanın içsel motivasyonunu artırır.
2. Geribildirim çalışanın moral durumunu etkiler
3. Geribildirim çalışanın yaratıcı çıktı standartlarını anlamasını sağlar.

4. Geribildirim çalışanın yaratıcı yeteneklerini ve stratejilerini kazanmasına olanak sağlar. Şekil 3.2’de geri bildirimin yaratıcılığı nasıl etkilediği görülmektedir.

Şekil 3.2: Yaratıcılık- Geribildirim Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 127)



Şekil 3.2’de görüldüğü gibi, yaratıcı çıktı elde edebilmek için geribildirim konusunda dört bileşen vardır. Bu bileşenlerden birincisi geribildirim yapı ve içeriğidir. İkincisi geri bildirimi veren kişinin sahip olduğu uzmanlık, ustalık derecesi, statüsü ve bilgisidir. Üçüncüsü duygusal zekâ düzeyi, hangi tür motivasyona sahip olduğu ile ilgilidir. Dördüncüsü; ilk üç bileşenin toplamının geribildirimi alan kişide oluşturduğu psikolojik mekanizmadır. Geribildirim yaratıcı çıktıyı ortaya koyabilmek için içsel motivasyonu arttırması gerekmektedir. Uygun bir geri bildirim için (Zhou ve Shalley, 2008: 129-138):

1. Geribildirim içeriği ve yapısının bilgilendirici tarzda, geri bildirimi alan kişiye gelişim imkânı sunan ve geri bildirimi alan kişinin şahsına ve kişiliğine karşı değil, kişinin yaptığı işle alakalı olmalıdır.
2. Geribildirimi veren kişi alanında uzmanlık, ustalık, teknik bilgi ve statüye sahip olmalıdır.

3. Geribildirimi alan kişinin duygusal zekâ seviyesi yüksek olmalı ve başarı motivasyonuna sahip olmalıdır.
4. Geribildirim; bildirimi alan kişiye ulaştığında, bildirimi alan kişide psikolojik olarak içsel motivasyonu harekete geçirmeli, geribildirimi alan kişide yaratıcılık standardının oluşmasına katkı sunmalı ve yaratıcılık yeteneğini ve yaratıcılık stratejilerini birleştirebilmelidir.

3.1.1.5.Yaratıcılık ve Sosyal Ağlar

Sosyal ağlar konusunda iki konuya değinilecektir. Birincisi örgüt içi yakın arkadaşlığın yaratıcılığa etkisi, diğeri de örgüt üyelerinin örgüt dışında sahip olduğu sosyal ağlardır, üçüncüsü ise çalışanın örgüt içerisindeki merkezilik ölçüsüdür.

Sosyal iletişim ağı çalışmaları, sosyal olarak bağlı olmak ve yaratıcılık ilişkisini anlamamızı sağlayan kritik bir temel sağlar. Sosyal iletişim ağı yaklaşımı sosyal ilişkilerin yapısını ve davranışı nasıl etkilediğini araştırır. Yaratıcılığı anlamak için sosyal ilişki bakış açısı, sosyal etkileşimleri incelikli bir yolla anlamamıza yardımcı olur. Sosyal ilişkiler ağı birçok katmandan ve katmanlar arası bağlardan oluşur (Mumford, 2012: 280-281).

Bir ağ içerisinde ilişkiler formelden informele doğru değişiklik gösterir. Formel ilişkiler iş akışı bağlarını ifade eder ve bir kişinin işini yaparken ihtiyaç duyduğu bağlardır (ilişkilerdir). Örneğin yönetici ile olan ve iş çıktılarının değiş tokuş edildiği ilişki türüdür. Bu ilişki türü işin gerektirdiği bir ilişki türüdür. Bu bölümde informal iletişimin yaratıcılığa olan etkileri üzerine durulmaktadır. Örneğin bir çalışan işyerinde; çalıştığı astları, üstleri veya arkadaşlarıyla proje ile ilgili etkileşime geçebilir; bu etkileşim zorunlu bir etkileşimdir. Ancak bu çalışanın gündelik konuları konuşması işle ilgili olmayan ve aynı zamanda işini yaparken zorunlu olmayan etkileşimlerdir. Bu tip etkileşimlere informal etkileşimler denir ki, çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan etkisi olan bir konudur. Bir ilişkinin sağlamlığı üç değişkene (yakınlık, frekans ve süre) göre değerlendirilir. Çalışan yaratıcılığını etkileyen faktör yakınlık derecesidir. Çalışan yaratıcılığı açısından bakıldığında örgüt üyeleri arasındaki yakınlığın çok fazla olması ki, biz buna arkadaşlık olarak da adlandırabiliriz, yaratıcılığı olumsuz etkileyen bir durumdur. Arkadaşlar zamanla birbirine benzer ve benzer düşünmeye başlarlar. Bu

sebeple yaratıcılık için yakın arkadaşlık söz konusu olduğunda aykırı fikirlerin oluşumu engelleneceğinden, yaratıcılık açısından istenmez (Zhou ve Shalley, 2008: 192). Zayıf arkadaşlık bağları farklı bakış açılarını, farklı ilgileri ve deneyimleri birleştirme imkânı vereceğinden çalışan yaratıcılığı açısından daha fazla tercih edilir. Bir çalışanın işi ile alakalı olmayan diğer konularda sahip olduğu sosyal ağlar, kişinin farklı alanlarda elde ettiği bilgi ve deneyimleri kendi işine uyarlama potansiyeli taşıdığından çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkiler (Zhou ve Shalley, 2008: 196).

Diğer bir konu ise örgüt içi iletişimde çalışanın merkezilik ölçüsüdür. Bir çalışan örgüt içerisinde ne kadar çok insan ile doğrudan ilişki içerisinde ise bu kişi o ölçüde merkezi bir kişidir. Merkezilik örgüt içerisindeki bireyin konumunu anlamamızı sağlayan bir terimdir ve diğer bütün insanlara olan ortalama uzaklık olarak tanımlanabilir. En merkezi kişi en az ilişki ile en çok insana ulaşabilen kişidir. Merkezilik arttıkça terfi imkânları da artar. Sosyal ağın merkezinde olmak ile yaratıcılık bir yere kadar bir birini destekler. Sosyal ağın merkezinde olmak daha yaratıcı iç görüye sahip olmayı beraberinde getirir. Merkezdeki kişinin yaratıcılık açısından daha elverişli bakış açısı olur ve bu kişi kendini daha güvende hisseder dolayısıyla daha kolay risk alır. Kişi çok daha merkezi konuma gelirse bu durumda kişinin statükoya kendini kaptırması, yeni fikir ve davranış geliştirememesi riskini ortaya çıkarır dolayısıyla bu kişi yeni yaklaşımları kabul etme konusunda zorlanabilir. Ayrıca çok merkezi konuma gelmiş kişi daha fazla stres ve teknik bilgi ile yükleneceğinden yaratıcılıktan uzaklaşabilir. Bu aşamadan sonra merkezileşme ile yaratıcılık ters orantılı olmaya başlar (Mumford, 2012: 428).

3.1.2. Örgütsel Yaratıcılık-Yaratıcılığın Bileşen Modeli

Psikoloji literatüründe kavramsal yaratıcılık modeli kapsamında birçok model ortaya atılmıştır. Bu modellerden evrimsel yaratıcılık modelinde: sadece zeki bireylerin yaratıcılığı gerçekleştirebileceği gizemli bir süreç olmadığından, sistem yaklaşımı modelinde: bireyin çevresi olan etkileşiminin öneminden, yatırım teorisi modelinde: yaratıcılık için gerekli altı kaynağın (entelektüel süreçler, bilgi, entelektüel tarz, kişilik, motivasyon ve çevre) önemine, vurgu yapılmıştır (Zhou ve Shalley, 2008: 9-11).

Örgütsel yaratıcılık konusu, örgüt davranışının bir alt çalışma alanı olarak ortaya çıkmıştır ve oldukça yeni bir alandır. Örgütsel yaratıcılık konusunda takip edilen iki

teorik model vardır. Örgütsel yaratıcılık konusunda araştırmacılar literatüre birçok model kazandırmışlardır. Bu modeller arasında yaratıcılık konusunu bir bütün olarak ele alan iki model sayılabilir. Bu modeller, Amabile (1996) ile Woodman ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiştir. Örneğin Amabile (1983) yaratıcılığın sosyal psikolojisi üzerine çalışma yapmış ve Yaratıcılığın Bileşen Model’ini önermiştir. Bu çalışmasında çalışan yaratıcılığını hangi faktörlerin etkilediğini anlamaya çalışmaktadır. Woodman ve arkadaşları (1993) ise yaratıcılığın kişilik ve örgütsel farklılıklardan etkilendiğini söylemiştir. Bu iki teorik-kavramsal çerçevenin ortak noktası, çalışan yaratıcılığı için sosyal ve içeriksel etkilere verilen önemdir (Zhou ve Shalley, 2008: 12). Bu bölümde hem kapsayıcılık ve sistem yaklaşımı bakımından hem de literatürde çok geçmesi bakımından Amabile (1983)’in geliştirdiği Yaratıcılığın Bileşen Modeli üzerinde durulmaktadır

Genel olarak birçok araştırma bulguları yaratıcılığı bir çıktı olarak düşünür. Örgütsel yaratıcılık konusunda göreceli olarak çalışmaların daha azı yaratıcı süreçlerle ilgilidir. Aynı şekilde örgütsel araştırmaların çoğunluğu grup veya örgüt yaratıcılığından çok birey yaratıcılığı konusunda yapılan çalışmalardır ama ilişkili konu olarak takım inovasyonu ve grup beyin fırtınası üzerinde de çalışmalar vardır (Mumford, 2012: 89-91).

Hem alan çalışmalarının hem de laboratuvar çalışmalarının örgütsel yaratıcılık konusunda tespit ettiği ortak sonuçları iki başlık altında toplayabiliriz. Bunların birincisi; destekleyici ve güdüleyici iş çevresinin yaratıcılığın artışı üstündeki olumlu katkısıdır, ikincisi ise yaratıcılığın örgütsel hedef olarak belirlenmesinin yaratıcılığın artışı üzerindeki olumlu etkisidir. Ayrıca yüksek düzeyde otonomi gerektiren karmaşık işler, basit işlere göre yaratıcılığın ortaya çıkması konusunda daha elverişlidir (Zhou ve Shalley, 2008: 22).

3.1.2.1. Yaratıcı Örgüt Kültürü

Örgüt literatüründe yaratıcılık, inovasyonun fikir üretme bileşeni olarak; inovasyon ise hem düşünce üretme, hem de yeni düşüncelerin uygulanmasını kapsar (Zhou ve Shalley, 2008: 6). Herkesin her şeyi üretebildiği, hammadde işgücü piyasalarının küreselleştiği ve şeffaflaştığı günümüz dünyasında işletmeler için rekabet etmek gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Rekabet avantajı kazanmanın en önemli

ayağı inovasyon üretmektir. Örgütün dış çevresinin zorlaması ve rekabet şartları nedeni ile örgütler yenilik yapmak ya da yok olmak gibi iki seçenekle karşı karşıya gelmektedir. Örgütte yüksek verimliliği ve etkinliği sağlamanın en kolay yolu yaratıcı ve yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmaktır. Örgütün yenilik üretebilmesinin temel şartı yaratıcı çabaların varlığıdır (Akat vd., 1994: 389).

Yenilik, girişimcilik, yaratıcılık kavramları birbirini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler. Yaratıcı kişilerin girişimci olması ve yenilikçi girişimcilerin yaratıcı olmaları bu üç kavramın birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün olmayan kavramlar şeklinde algılanmasına yol açmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık yeniliğin, yenilik ise örgütsel değişimin anahtarıdır. Benzer olarak yaratıcılık, yeni ürün, hizmet, fikir ya da süreç oluşturulması ve yeniliğin uygulanması olmasına rağmen yenilik önceden varolan ürünlerin ya da süreçlerin, organizasyon dışında yaratılanların uyarlanması da olabilir (Woodman vd., 1993: 293).

Yaratıcılık yeni bir ürün, süreç, fikir ortaya koymak olarak tarif edilirken, yenilik(inovasyon) ise yaratıcılığın uygulamaya konulmasıdır. Yaratıcılık için daha çok bireysel yetenekler ön plana çıkarken, inovasyon için örgütsel yetenekler ve kapasite daha önemlidir. Bir örgütün kendi insan kaynağından etkin ve verimli yararlanabilmesinin yolu hem yaratıcı hem de yenilikçi örgüt üyelerine sahip olmaktan geçer. Çünkü yaratıcı fikirler uygulamaya geçirilmediği sürece yaratıcılığın ortaya çıkmasının örgüte herhangi bir faydası olmaz. Diğer bir ifadeyle örgütsel yaratıcılıktan söz edebilmek için, yeni bir fikir gerçekten yaratılmış olmalı, ama bu fikrin uygulamada pragmatik bir sonuç verebilmesi için aynı zamanda örgütsel düzeyde uygulanabilme yeteneğine sahip olmalıdır (Savi, 2004: 799).

Bireysel yaratıcılık sadece yaratıcı bireyin bir fonksiyonu değildir. Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve geliştirilmesi ise, organizasyonun, çalışanlarının yaratıcılığını sergileyebilecekleri bir iş ortamı oluşturması ve yaratıcılık için bazı örgütsel düzenlemelere gitmesi ile mümkün olacaktır. Bu sebeple bireysel yaratıcılık bireyin bir fonksiyonu olduğu kadar örgütün de bir fonksiyonudur denilebilir. Örgütsel yaratıcılık ise örgütün bir fonksiyonu olup örgüt üyelerinin yaratıcılıklarının toplamını ifade eder. Bu bağlamda, yaratıcılık bazı kişisel özelliklere sahip olmayı

gerektirdiği kadar, içinde bulunulan çevresel özelliklerden de etkilenmektedir. Bu çerçevede, örgütsel yaratıcılık için, söz konusu bilgi ve motivasyon koşullarını sağlayacak ya da olumlu yönde etkileyecek yapısal özellikler ve yönetsel uygulamalar gereklidir (Woodman, 1993:297-298).

Yaratıcı örgüt kültürü için örgütün; fikirlerin gelişimine ortam sağlamalı, örgüt üyeleri görüşlerini rahatlıkla ifade edebilmeli, risk almayı teşvik etmeli ve yeni bilgilere erişim kolaylığı ve imkânlarını sağlamalı, iş baskısını optimal düzeyde tutmalı, iş amaçlarının gerçekçi olmasını sağlamalı, içsel motivasyonu artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır (Cenkçiler, 2001: 38-45). Yaratıcı örgüt kültürünün oluşmasında üst yönetimin muhakkak tam taahhüdü ve desteğinin olması gerekmektedir (Roffe, 1999: 229).

Yaratıcılıkla ilgili literatür incelendiğinde, bu özelliğin ve düşünce biçiminin küçük yaşlardan itibaren aile, okul ve çevre eğitimiyle birlikte oluşturulan ve aşama aşama mükemmelleştirilebilecek bir özellik olduğu görülür. Yaratıcılığı etkileyen faktörler; aile ve toplum yapısı, eğitim ve okul, ortam ve yaşam düzeyi olmak üzere dört ana başlık üzerinde incelenebilir (İlgar, 2000: 201):

- 1. Aile ve Toplum Yapısı:** Baskıcı ve otoriter ortamda yetişen çocuklara göre demokratik bir ortamda yetişen ve çocukların daha bağımsız olarak yetiştiği ortamlar yaratıcılığı daha fazla destekler. Otoriter yetiştirme ortamı çocukların merak etme, hayal kurma ve bağımsız hareket etme duyularını köreltirken, demokratik ortam çocukların yaratıcılığını daha fazla destekler
- 2. Eğitim ve Okul:** Ezberciliğin teşvik edildiği, çocuklara kalıp bilgilerin ve tek olan doğruların öğretildiği, çocukların muhakeme etme ve sorgulama yeteneğini geliştirmeye yönelik olmayan eğitim sistemi çocukların/bireylerin yaratıcılığını engeller hatta ortadan kaldırır. Bunun yerine çok boyutlu düşünmenin, birden çok doğruların olduğunun öğretildiği, çocukların mukayese etme ve sorgulama yeteneğine hitap eden ve gelişmesine olanak sağlayan eğitim sistemleri yaratıcılığı destekler
- 3. Ortam:** Bireyin amaçlarına ulaşmasını sağlayıcı, onu özendirici uygun bir ortam yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlar. Bu ise bireye özgürlük sağlayan, onu kısıtlayıp engellemeyen bir ortamın varlığı ile mümkündür.

4. Yaşam Düzeyi: Bireyin yaratıcı fikirlerini ortaya koyabileceği bir yaşam düzeyine sahip oluşu onun daha fazla yeni ürünler yaratmasına katkıda bulunmaktadır. Bunun için de sosyo-ekonomik ve kültürel yönlerden üst yaşam düzeyine sahip olmak gerekir.

3.1.2.2. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Genel Özellikler

Örgütte yaratıcılık kültürünün oluşması oldukça maliyetli bir süreç olmakla birlikte rekabet avantajı kazanmak açısından ise elzemdir. İnovasyonun gerçekleşmesi, örgüt içi uyum, zaman ve anlayış ister. Bu sebeple otoriter bir örgütsel yapı içerisinde yaratıcılığın ortaya çıkması kolay değildir (Akat, 1997: 379).

Yaratıcılık hoşgörülü bir örgütsel iklimde gelişir. Böyle bir iklim ise birçok yöneticiyi içerisinde barındırdığı ve değişim sürecinden çekindiği için istenmeyebilir. Ayrıca bu yöneticiler hoşgörülü bir iklim ortaya koyduklarında örgüt içi disiplini ve maliyet denetimini sağlayamamaktan da çekinebilirler (Şerif vd., 2001: 262). Örgüt bir bütün olarak yaratıcılığı ve değişimi desteklemiyorsa yaratıcı örgüt kültürünü oluşturmak imkânsızlaşabilir (İlgar, 2000: 200).

Örgütün sosyal ortamlarında bireysel özgürlükler bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmeden güvence altına alınmalıdır. Örgüt kültürü sorumsuz birey ile uyumlu birey arasında optimal bir denge sağlamadığı takdirde örgütsel yaratıcılık ortaya çıkmaz (Savi, 2003: 801).

Örgüte sadakat ve bağlılığın temel hedeflerden olduğu örgüt kültürü statükoyu destekleyeceğinden yaratıcılığın gerektirdiği değişime açık olmanın önünde bir engel olabilir. Örgüt kültürü sadakat, bağlılık ve değişime açık olma arasındaki dengeyi iyi gözetebilmelidir (Nemeth, 1997: 360).

Yaratıcılığı özendiren bir örgütte; yöneten-yönetilen ilişkisi sağlıklı olmalıdır, açık iletişim sistemi işlemelidir, örgüt üyeleri ile etkin destek ve işbirliği sağlanmalıdır, kaynak atama yeterli düzeyde olmalıdır, geribildirimler eleştiriden çok bilgi verici nitelikte olmalıdır ve merkezi yönetimden çok yerinde yönetime ağırlık verilmelidir (Birch ve Clegg, 1997: 38-42).

Yaratıcı bir örgüt kültürüne sahip olmanın en kolay yollarından bir tanesi yaratıcı insanları istihdam etmektir. Ancak yaratıcı bireyler çok hareketli olduklarından, bağımsız hareket ettiklerinden ve kolaylıkla doyum sağlamadıklarından dolayı onlarla çalışmak ve onları idare etmek güç olabilir (Matheson ve Matheson, 1999:119-121).

Aşırı baskıcı yönetim, iletişim tarzının iyi seçilememesi, çalışanlara ve çalışan görüşlerine karşı duyarsızlık yaratıcı örgüt kültürünün oluşması önündeki engellerden sayılabilir (Woodman, 1993: 308). Bürokratik örgüt yapısı da yaratıcılığın ortaya çıkmasına engel olur. Yaratıcılık daha çok yeni, farklı fikirlerin cesaretlendirildiği, hata ve başarısızlıkların hoş görüldüğü, işbirliği ve dayanışmanın olduğu, esnek, biçimsel olmayan, katılımcı yapılarda, ya da organik yapılarda ortaya çıkar (Roffe, 1999:231).

Örgüt yapısı yaratıcı ve yenilikçiliği sağlamada önemli bir yere sahiptir. Katı ve sert bir yapının örgütsel yenilikçiliği engellediği ve örgütsel kontrolün katı idarî prosedürler, çalışanların gözetimi ve kurallar üzerinde çok fazla durulmasını içerdiğini söyleyebiliriz. Bu karakteristikler yaratıcılık gerektiren işler ile uygunluk göstermeyeceği gibi, işlerin yapılma yolunu da sınırlandırmaktadır. Bu nedenle örgütsel kontrolün varlığı, yaratıcılık gerektiren işlerle uygunluk sağlamamaktadır (Mumford, 2012: 388-389). Liderlik tarzı da yaratıcılığın ortaya çıkmasında oldukça önemlidir. Katılımcı ve işbirliğine dayanan liderlik tarzı, uygun dilde geri bildirim ve içsel motivasyon artırıcı faaliyetler yaratıcı örgüt kültürünü destekler (Mumford, 2012: 460-461).

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlanmış ve yaratıcılık engellenmiştir. Bireyler kendileri için önceden hazırlanmış rollere uymaya zorlanmak yerine gerçek bireyler olarak kabul edilip, olayın merkezine alınmalıdır (Sungur, 1997: 89).

Bir örgüt açık fikirliliği desteklemekteyse, sezgisi kuvvetli çalışanlara sahip ise, herkese din, dil, ırk ve sosyal statü gibi farklılıklarına bakmaksızın eşitlikçi yaklaşmaktaysa, fikirlerin serbest bir şekilde ifade edilmesi desteklenmekteyse, açık iletişime sahipse ve örgüt üyeleri yaratıcı olmaları konusunda cesaretlendirilmekteyse, bu örgüt yaratıcı örgüt kültürü hedefine daha çabuk erişir (Bentley, 1999: 29).

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yetmezler. Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütlerin titizlikle izlemesi gereken kurallar şu şekilde sıralanabilir (Birch ve Clegg, 1997: 48):

1. Aşırı yapılanmayı en az düzeye indirmek,
2. Örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmak,
3. Örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmak,
4. Yenilikçi davranışları ödüllendirmek.

3.1.3. Yaratıcılık İklimi

Yaratıcılık yeni fikirlerin geliştirilmesi ile alakalı iken, inovasyon bu fikirlerin üzerine inşa edilen ve bu fikirlerin ete kemiğe bürünmüş halidir diyebiliriz. İnovasyon üreten örgütlere sahip olabilmenin iki bileşeni vardır. Birincisi örgüt içerisinde yaratıcı karakterli bireylerin varlığı; ikincisi ise bu bireylere kendilerini baskı ve tehditten uzak hissettiren bir örgüt çevresidir (Mumford, 2012: 68).

Öncelikle yaratıcı/yenilikçi örgütleri tanımlamakta fayda vardır. Yaratıcı/yenilikçi örgütleri birçok örgüt üyesinin üzerinde hemfikir olduğu, paylaşılan inanç olarak örgütün başarmak istediği vizyonun gerçekleştirileceği, kişiler arası ilişkilerde ve kişi kendi içerisinde güvende olma duygusunu, güven duygusunu ve işbirlikçi bir ortamda olduğunu hissettiği yerdir şeklinde tanımlayabiliriz (Mumford, 2012:360). Yaratıcı/yenilikçi örgütlerde yüksek seviyede etkileşim, tartışma, yapıcı çekişme vardır. Örgüt üyelerinin örgüt içerisinde güvende hissettiği, örgüt içinde işbirliğine yönelimin olduğu, kişiler arası etkileşimlerde karşılıklı güven hissinin yaşandığı, özellikle üst yönetimde yeni ve geliştirilmiş iş yapma yöntemi fikirlerine karşı şaşmaz şekilde pozitif yaklaşımın gösterildiği ve bu fikirlere karşı açık olunduğu, ayrıca üst yönetimin bu tip fikirlere karşı hem kaynak hem de destek sağladığı örgütler yaratıcı örgüt iklimine sahip örgütler olarak nitelendirilebilirler. Yaratıcı/yenilikçi örgütlerde örgüt üyeleri, örgüt üzerindeki dış baskı ve zorlu şartları sıkıntı olarak değil, daha çok bir mücadele olarak algılar (Zhou ve Shalley, 2008: 212).

Yaratıcılık ikliminden kasıt yaratıcı fikirlerin oluşması için uygun şartların sağlandığı örgüt iklimidir. Örgüt iklimi ise örgüt kültürünün görünen yüzüdür denilebilir. Örgüt kültürünün görünen yüzü aşağıda sıralandığı gibidir. Örgüt kültürü, örgüte dışarıdan bakış açısını yansıtırken örgüt iklimi örgüte içeriden bakış açısını ifade eder. Ayrıca örgüt kültürü örgütteki olaylara nasıl anlam verileceği ile ilgili ve örgüt içerisinde nasıl davranılacağı ile ilgili kabul edilmiş ve bilinçaltı varsayımları ifade ederken; örgüt iklimi örgüt üyelerinin örgüt kültürünü deneyimlemesini ve algılarını ifade eder. Kültürün görünen yüzü (iklim) şu şekilde sıralanabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 213-214).

1. **Hiyerarşi:** Örgütün en üst yönetim kademesinden en alt seviye çalışan kademesi arasındaki kademe sayısını ifade eder.
2. **Ücret Düzeyi:** Örgüt içerisindeki ücretin yüksek veya düşük olması, ücret sisteminin belirlenmesinde hangi varsayımların veya ölçütlerin etkili olduğu, farklı seviyedeki çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları gibi konuları ifade eder.
3. **İş Tanımları:** İş tanımlarının ne kadar detaylı olduğu, sınırlayıcı olup olmadığı, iş tanımlarında en çok neye önem verildiğini(örneğin güvenlik, verimlilik, kalite vb. gibi) ifade eder.
4. **İnformel Uygulamalar:** Normlar örneğin; yemekhanede yöneticiler ile çalışanlar aynı masalarda mı yemek yerler, giyim şekli resmi üniformalı olmalıdır ya da giyimler serbest olmalıdır gibi yazılı olmayan kuralları ifade eder.
5. **Kabul Edilmiş Değerler ve Ritüeller:** Örneğin takımlar arasında işbirliği ve karşılıklı destek mi var yoksa çok sert geçen bir rekabet mi söz konusudur, şirketten ayrılan çalışanlara hediye verilir mi partiler düzenlenir mi, çalışanların doğum günü kutlanır mı gibi ritüelleri ifade eder.
6. **Hikâyeler, Şakalar ve Jargon:** Örneğin yönetimle ilgili anlatılan yönetimin başarı veya başarısızlık hikâyeleri, satış departmanı ile ilgili mizah, kısıtlamalar ve örgüt içi iletişimde sıklıkla kullanılan jargon var mıdır?
7. **Fiziksel Çevre:** Bütün mekânlar temiz, düzenli veya rahat mı veya sadece görüntü için mi? Bitkiler ve tablolar veya su yapıları gibi dekorasyon var mı?

İş çevresinin bireysel algısı genellikle psikolojik iklim olarak adlandırılır, grup düzeyinde grup iklimi, örgüt düzeyinde ise örgütsel iklim olarak adlandırılır. En geniş düzeyde örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütü nasıl deneyimlediği ve bu çevre algısına nasıl paylaşılmış anlamlar yüklendiği şeklinde tanımlanır. Örgüt iklimi algısı bir örgütteki proselere, uygulamalara ve ödüllendirilen ve desteklenen davranışlara odaklanır. Bireyler örgüt iklimine kendi mutlulukları açısından bakarak yorumlar. Bireyler örgüt iklimini hem bütünüyle örgütsel düzeyde hem de daha spesifik şekilde bireysel düzeyde algılarına göre tanımlar (Mumford, 2012:362).

James ve arkadaşları (1989) genel örgütsel çevreyi dört boyutta tanımlamıştır:

- 1. Rol Stresi ve Harmoni Eksikliği:** Bu boyut rol belirsizliği var mıdır, örgüt içerisinde çatışmaya bakış açısı nedir, iş yükü dengeli dağılıyor mu örgüt kimliği oluşmuş mu gibi soruların cevabında gizlidir.
- 2. İşin Zorluğu ve Otonomi:** İşin zorluk derecesini ve çalışanların işlerini yaparken ne ölçüde otonomiye sahip olduğunu ifade eder.
- 3. Liderlik Desteği:** Liderin kolaylaştırıcı etkisiyle alakalı algıları ifade eder. Örneğin; örgüt içerisinde işler yapılırken veya bir sorun çözülmeye çalışırken lider desteği var mıdır? Lider güven veriyor mu?
- 4. Örgüt İçerisindeki Yardımlaşması:** Arkadaşlık, sıcaklık ilişkilerinin varlığı ve sorumluluk alma ile ilgili algıları ifade eder. James (1989), örgüt üyelerinin örgütsel çevreyi adı geçen bu dört boyut açısından algıladıklarını belirtmiştir (Mumford,2012: 363).

Yaratıcılık yeni fikir üretimi, inovasyon ise üretilen yaratıcı fikirlerin pratiğe uygulanması olarak görülür. Yaratıcılık destekleyici bir iş çevresinde, tehdit ve baskıdan kendisini uzak hisseden yaratıcılık özelliklerine sahip bireylere ihtiyaç duyar. Yaratıcı bilinç; kişi kendisini baskıdan uzak, güvende ve pozitif hissettiğinde gerçekleşir. Deneysel ortamlarda stres düzeyinin arttırıldığı durumlarda kişilerin alışılmış çözümlere daha sıkı sarıldığı görülmüştür (Zhou ve Shalley, 2008: 215).

Yaratıcılığa odaklanan örgütlerde çalışma ortamındaki spekülasyonlar, çalışanların işyerini güvenilmez olarak algılamalarına ve kendi kendilerini savunmasız hissetmelerine yol açar. Yeni bir fikirle gelen kişiyi sorgulamak, fikri hakkında espri yapmak(çok hafif düzeyde olsa dahi) veya önerisine aldırmmamak sadece kişiyi değil

aynı zamanda grup içerisindeki diğer insanların da savunmacı hissetmelerine yol açar. Bu sürecin kaybedeni yaratıcı düşünce faaliyetleridir. Bir birey yaratıcı düşünce faaliyetine girdiğinde o kişi savunmasız düşer. Bu bireyi kaybeden kişi olarak hissettirmek çok kolaydır. Üstelik karşılaşılan psikolojik tehditler veya kimliğe yönelik tehditler daha katı düşünceler ile ilişkilendirilir (Mumford, 2012: 281-282). Çalışanın kendini güvende hissetmediği ve baskı altında hissettiği ortamlarda içsel motivasyon sağlanamaz. İçsel motivasyon ise yaratıcılığın en önemli bileşenlerinden bir tanesidir. Her ne kadar yaratıcılık için içsel motivasyonun varlığı literatürde önerilmiş olsa da dışsal ödüller de içsel motivasyonun tamamlayıcısı ve destekleyicisi olabilir.

İş tanımlarında ve uygulamalarda görülebilen iş rollerinin özellikleri hem yaratıcılığı hem de inovasyonu etkiler. Oldham ve Cummings (1996) iş yerinde bireysel inovasyon seviyesini tahmin eden beş adet iş özelliği bulmuştur. Bunlar (Zhou ve Shalley, 2008: 216-217):

1. **Yetenek Çeşitliliği:** İşin tamamlanması için ihtiyaç duyulan farklı faaliyetler ve kişinin o işi gerçekleştirmek için sahip olması gereken yetenek çeşitliliğidir.
2. **Görev Tanımı:** Bütün bir işi kapsama derecesidir. Kişinin görevi basit veya üretim sürecinde anlamlı bir parça olabilir.
3. **Görev Anlamı:** Görevin örgüt içindeki ve örgüt dışındaki diğer insanlar üstündeki etkisidir.
4. **Otonomi:** Bireyin işini yaparken ki özgürlüğü, bağımsızlığı ve bağımsız karar almayı ifade eder.
5. **Geribildirim:** Birey geribildirim aldığı anda performans açıklarının farkına varma imkânı bulur.

Amabile ve arkadaşları yüksek yaratıcı iş çevresi ile düşük yaratıcı iş çevresi arasında beş boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Mumford, 2012: 363):

1. **Mücadele/Zorluk:** Aciliyetten veya problemin kendisinden kaynaklanan ortalama iş yükü baskı derecesi olarak adlandırılır. Araştırmacılar ortalama zorluğu, aşırı iş yükü baskısından, yaratıcılık ile negatif korelasyon gösterdiği için ayırırlar ve zaman baskısı eğer acil ve önemli proje ile geliyorsa zorluk algısına eklenebilir. Bu zorluk ise öncelikle içsel motivasyonla sonra da yaratıcılık ile pozitif ilişkilidir.

2. **Örgütsel Cesaretlendirme:** Örgüt içerisinde birkaç noktaya işaret eder. Birincisi risk almaya ve fikir üretmeye teşviktir ki; bu yönüyle inovasyona değer biçilir. İkinci nokta yeni fikirlerin destekleyici şekilde ve adil olarak değerlendirilmesine işaret eder. Yazarlar laboratuvar çalışmalarında tehditkâr ve yüksek derecede hassas değerlendirmelerin yaratıcılığı düşürdüğünü; alan araştırmalarında ise destekleyici, bilgi verici değerlendirmelerin yaratıcılığı arttıran içsel motivasyonu arttırabildiğini tespit etmişlerdir. Üçüncü nokta ise örgütsel cesaretlendirme yaratıcılığın tanınması konusu ve ödüllere odaklanır. Çalışmada Amabile ve arkadaşları çalışmalarında teşvik primi veya bir kişinin yeterliliğinin onaylanması olarak algılanan ödüllendirmelerin yaratıcılığı uyarabileceğini tespit etmişlerdir. Bu şekilde algılanmayan ödüllerin yaratıcılığı azaltabileceğine değinmişlerdir. Dördüncü nokta işbirliğine dayanan yaratıcılığı uyaran katılımcı yönetimdeki fikir akışıdır. Bu dört boyutun takım üyesi çeşitliliği, fikirlere karşılıklı açık olma, fikirlerin yapıcı şekilde mücadele etmesi ve proje ile ilgili herkesin kendini adanması ile ilişkili olduğu düşünülür. Burada sıralanan ilk iki nokta sıra dışı düşünce çeşitliliğini arttırmak yoluyla yaratıcılığı son iki noktanın ise içsel motivasyonu arttırdığı söylenir.
3. **İş Grubu Desteği:** Belirli bir grup yoluyla faaliyetlerin desteklenmesini ifade eder.
4. **Süpervizörlük Cesaretlendirmesi:** Tanımlanan hedefin netliğini, süpervizör etkileşimlerini ve algılanan süpervizör desteğini vurgular. Amabile göre hedefin açıkça belirtilmiş olması, problem tanımının daha açık olmasını sağlayarak yaratıcılık üzerine olumlu etki gösterirken açık süpervizörlük etkileşimi ve algılanan süpervizör desteği ise insanların negatif değerlendirilme korkularını gidererek yaratıcılık için gerekli içsel motivasyonu arttırır.
5. **Örgütsel Engeller:** Amabile göre içsel çatışmalar, tutuculuk, katı ve formel yönelim yapıları yaratıcılığı engeller. Yazarlar bu faktörlerin çalışanlar tarafından kontrolcülük olarak algılanacağı için bireyin dış motivasyonundan (görevin kendisiyle alakalı olmayan dış faktörlerden gelen) çıkan yaratıcılığı ve yaratıcılık için gerekli olan içsel motivasyonun düşmesine sebep olarak negatif yönde etkileyebilir.

Güven, yardımlaşma, sıcaklık ve mizah kişilerarası ve grup içi etkileşimlerde görülür. İnsanların yeni fikirler konusunda güçlü ve uygulamalı destek görürler. Destekler sözde kalmaz. Bu tür örgütler nedeni her ne olursa olsun (rekabet, kaynakların kıtlığı, pazarların değişmesi, yasalar, küresel ve çevresel baskılar gibi) kendilerini dinamik ve zorlu bir çevrede bulurlar. Sonuç olarak inovasyon gerçekleşir. İnsanlar kendilerini içinde buldukları değişen çevreye adapte etmek için çalışma şekillerini ve örgütlerini adapte ederler (Zhou ve Shalley, 2008: 231).

Çatışmalar kazan-kaybet durumundan öte örgütteki bütün kesimlerin ihtiyaçlarını karşılayan yaratıcı çözümler bulma fırsatı olarak algılanır. Bu tür örgütlerde insanlar yüksek düzeyde otonomiye, sorumluluğa, hesap verebilirliğe ve güce sahiptir. Çalışanlar ne yapmaları gerektiği konusunda karar verme serbestliğine sahiptir (Zhou ve Shalley, 2008: 230).

Büyük örgütlerin çevreye uyum sağlama güçlükleri vardır. Yine de örgüt büyüklüğü teknolojik ve yönetsel inovasyonlar için pozitif göstergedir. Yenilikçi beceri(kıvraklık) daha küçük örgütlerin özelliğidir. Büyüklük kaynaklar ve ekonomik ölçek gibi inovasyon ile ilişkili diğer birkaç boyutun yerini alabilir. Daha küçük örgütler inovasyon kaynağı olmaya daha yatkındır. Yaşlı örgütler oturmuş geleneklerini değiştirmek konusunda daha dirençli olurlar. Sonuç olarak olgun örgütler çevreye adaptasyon ve inovasyon açısından daha fazla zorluklara sahiptir. Birçok sektör ve seviyede yapılan çalışmalarda inovasyon sadece yeni ve gelişmiş ürün ve prosedür üretmek için yapılan çabaların güçlü şekilde desteklendiği yerlerde oluşur. Aynı zamanda iş yerindeki insanların memnuniyeti merkeze alınarak gelişim ve yeniliklerin uygulanması fırsatından yararlanılabilir. Yaratıcı ve inovatif örgütler, çalışanların örgüt vizyonunu sahiplenip onu gerçekleştirmek istediği örgütlerdir. İnnovatif örgütlerde çalışanlar arasında coşkulu ve eğlenceli etkileşimler ile vizyonu nasıl daha iyi gerçekleştireceğine dair çekişmeler vardır (Zhou ve Shalley, 2008: 230).

Farklı teorik çalışmalarda yaratıcılık iklimi değişik şekillerde boyutlandırılmıştır. Örneğin; West ve arkadaşları (1990); vizyon, güvenlik, görev yönelimi, yenilikçiliğe destek şeklinde yaratıcılık iklimini dört boyutta ifade ederken, Amabile ve arkadaşları (1996); iş arkadaşlarının desteği, örgütsel destek, üst yönetim desteği, işin zorluğu, özgürlük, kaynaklara erişim, iş yükü baskısı ve örgütsel noksanlıklar olmak üzere

yaratıcılık iklimi için sekiz boyut tanımlamıştır. Ekvall ve arkadaşları (1996); mücadele ve işe kendini adama, bağımsızlık, güven ve açık iletişim, fikir üretme zamanı, eğlence ve mizah, çatışma, fikir desteği, çekişme ve risk alma olmak üzere dokuz boyut tanımlamıştır. Mumford ve arkadaşları (2006) ise yaratıcılık iklimi literatürünü tarayarak yaratıcılık iklimi için on dört boyut önermişlerdir. Bunlar (Mumford, 2012;363-364);

1. Pozitif iş arkadaşları
2. Pozitif danışmanlık ilişkileri
3. Kaynaklara erişim
4. Mücadele
5. Misyonun açık ifade edilmesi
6. Otonomi
7. Kişilerarası pozitif ilişkiler
8. Entelektüel uyarım
9. Üst yönetim desteği
10. Ödüle yönelim
11. Esneklik ve risk Alma
12. Ürün ortaya koyma
13. Katılım
14. Örgütsel entegrasyon

3.1.3.1.Yaratıcılığın Bileşen Modeli

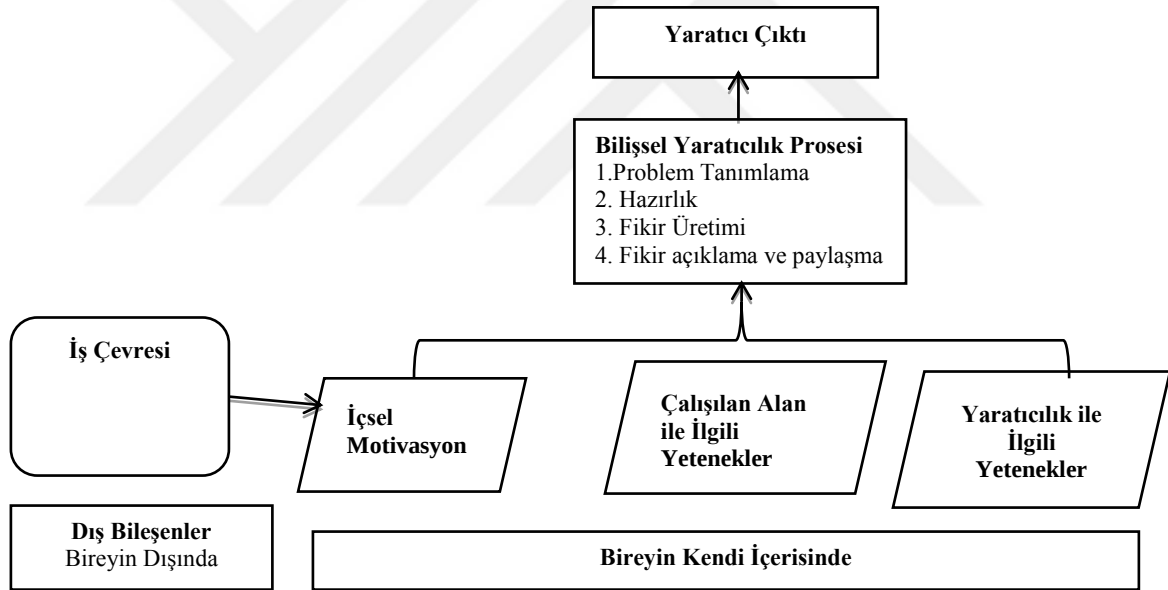
Amabile'in (1996) yaratıcılığın bileşen modeli yenilik ve yaratıcılık iklimi açısından en çok onaylanan modeldir (Mumford, 2012: 364). Yaratıcılığın bileşen modelinin önemi yaratıcılık sürecinin tamamını kapsaması; bireyin kendi içsel dünyasındaki ve bireyin dışındaki yaratıcılık ile alakalı bütün bileşenleri içeriyor olmasından ileri gelmektedir (Zhou ve Shalley, 2008: 34).

Yaratıcılık, yeni bir ürünle sonuçlanan süreç olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık açık uçlu(tek bir çözümü olmayan) bir iş için yeni ve uygun bir tepkinin, ürünün veya çözümün üretilmesidir. Yaratıcılığın bileşen modeli, hem psikolojik hem de örgütsel yaratıcılığın her ikisini de kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Yaratıcılığın bileşen

teorisinde yer alan etmenlerden üç tanesi bireyin kendi içindeki, bir tanesi de bireyin dışındaki yaratıcılığı etkileyen etmendir (Zhou ve Shalley, 2008: 35).

Örgütsel araştırmalarda yaratıcılığı etkileyen bir grup birey dışında oluşan iş çevresi faktörü tespit edilmiştir. Bunlar arasında örneğin statüko, tutucu ve risk iştahı düşük üst yönetim, yeni fikirleri sert bir şekilde yargılayan normlar, örgüt içi politik problemler, aşırı zaman kısıtı sayılabilir. Diğer bazı faktörler ise yaratıcılığı tetikleyebilir. Bunlar arasında örneğin, iş yaparken serbest olmak, yardımlaşma, farklı yeteneklerde ve düşünce yapısındaki iş takımları, inovasyonu ve yaratıcılığı destekleyen üst yönetim, yeni fikir geliştirmek için mekanizmaların varlığı, örgüt çapında fikir paylaşımını destekleyen normlar sayılabilir (Mumford, 2012:373-374). Amabile (1996) tarafından geliştirilen yaratıcılığın bileşen modeli Şekil 3.3'te sunulmuştur.

Şekil 3.3: Yaratıcılığın Bileşen Modeli (Zhou ve Shalley, 2008: 36)



Şekil 3.3'te görüldüğü gibi, yaratıcılığın bileşen modeli bütün bileşenlerin gerekliliğini vurgular ve bileşenlerdeki yüksek seviyelerin yüksek düzeyde yaratıcılık elde etmekle sonuçlanacağını savunur. Diğer bir ifadeyle, yaratıcılık bütün bileşenlerin kavşak noktasındadır. Bütün bileşenler yaratıcılık prosesine olanak sağlamalıdır. Bilişsel yaratıcılık prosesi yaratıcılık için gereklidir. Bu süreç bazı alt süreçlerden oluşur. Örneğin bir çalışan belirli bir müşteri ihtiyacının farkına varır(problem

tanımlama) ve aniden bir fikir ortaya çıkar (tepki üretimi) ardından konuyu araştırır ve iş arkadaşlarıyla tartışır (hazırlık aşaması). Daha sonra bulduğu fikri üst yönetime açar (iletişim). Eğer üst yönetim yeni fikri, potansiyel olarak inovasyon taşıyan ve yararlı bir şey olarak değerlendirirse, çalışandan fikri test etmesini ister (doğrulama-onaylama). Test süreci bir seri testleri içerebilir ve her test sonucunda fikri düzeltilmesi/genişletmesi gerekebilir. Belki de bu süreçte bilgi toplayarak ekstra hazırlık yapar ve orijinal problemi tekrar formüle ederek yeni probleme göre süreci baştan alabilir. En sonunda doğrulanmış bir fikir yeni ve uygun olarak kabul edildiğinde “yaratıcı çıktı” üretilmiş olur. Ancak fikir ret edilirse çalışan problem tanımlama aşamasından başlamak kaydıyla süreci baştan almalıdır. Sonuç olarak teoremin her dört bileşeninden her birinin en üst düzeyde olması; daha etkili “bilişsel yaratıcılık prosesine” yol açar ve bu da daha fazla yaratıcı çıktıya sahip olmak demektir. Yaratıcı çıktılar; gözlemlenebilir ürün, performans, tepki veya bir fikir olabilir. Bir şiir, bir yazılım programı, bir dans, bir pazar araştırma projesi, yeni bir ilaç, bir eğitim kursu veya bilimsel bir deney de olabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 37-38).

Teori bütün insan aktivitelerine uygulanabilir. Gerekli birey içi bileşenler diğer kontekstlerde olduğu gibi örgütsel kontekste de aynıdır: İnsan çalıştığı yer ile ilgili uzmanlık ihtiyacına, yaratıcılık ile ilgili yeteneklere ve proseslere, işleriyle alakalı iç motivasyonuna ihtiyacı vardır. Üstelik yaratıcı faaliyet iş çevresi tarafından etkilenir. İş çevresinin okul, stüdyo veya şirket olması bir şeyi değiştirmez. Ancak modelin bazı unsurları örgütlerde kendine özgü olabilir. Örgütlerde iş çevresi bileşeni takım dinamikleri ve üst yönetim tutumları gibi özellikler içerir. Bu faktörler örgüt olmayan yapılarda hiç olmayabilir veya örgütlerdeki kadar önemli olmayabilir. Üstelik örgütlerde her bir insan faaliyetinin çıktısı kendine özgüdür. Bir örgüt içerisindeki çıktılar dahi çok değişkenlik gösterebilir. Örgütlerdeki problemi tanımlama ve doğrulama sanattaki veya temel bilimler laboratuvarındaki sorun tanımlama ve muhtemel çözümlerin doğrulanması konusunda farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların farkında olmak farklı alanlarda yaratıcılık çalışırken unutulmamalıdır. Şekil 3.3’de gösterildiği gibi içsel motivasyon doğrudan iş çevresinden etkilenir (Zhou ve Shalley, 2008: 38).

Bu etki yaratıcılıkta bileşen teorisinin içsel motivasyon prensibini yansıtır. İnsanlar dış ödüller ile değil ilgileri, zevkleri, memnuniyetleri ve işin kendisi tarafından

motive edildiklerinde yaratıcılık en üst düzeye çıkar. Ancak şunu da not etmek çok önemlidir ki; iş çevresinin sadece içsel motivasyona değil, aynı zamanda işle ilgili yeteneklere ve yaratıcılık ile ilgili yeteneklere de etkisi vardır (Zhou ve Shalley, 2008: 39).

Son araştırmalar içsel motivasyon prensibinin modifiye edilmesini önermiştir. İş çevresindeki birçok dış ödül içsel motivasyonu ve yaratıcılığı zayıflatır gibi görünse de bazı dış ödüller bu şekilde etkide bulunmayabilir. Eğer ödüller ve diğer dışsal ödüller kontrollü bir şekilde bulunuyorsa bu ödüller insanları satın alınabilir kişi veya dikte edilen kişi hissi uyandırabilir ki, bu durum örgütlerde sıklıkla görülür. Ancak ödüller insanların yeterliliğini-ustalığını-liyakatını onaylamakta ise (örneğin kişinin kendi işinin değerinin farkına varmasına yol açmaktaysa) veya ödüller çalışanların yaptıkları işi yaparken heyecanlandırmaktaysa ve kendilerini derinden işin içine dahil etmekteyse (örneğin çalışanların işlerini daha etkin yapabilmeleri için daha fazla kaynak vermeleri) bu durumda içsel motivasyon ve yaratıcılık azalmaz, daha da arttırır (Mumford, 2012: 365). Bu süreçte motivasyonel sinerji denir. Diğer bir ifadeyle teoriye ek olarak yöneticiler insanları işe alırken kontrol odaklı olan dış ödül ayarlamasından kaçınmalıdır ve bunun yerine sinerji sağlayan ödüllere yönelmelidir (Zhou ve Shalley, 2008: 39).

Dışsal motivasyon durumunda çalışan bir görevi yaparken şartlı ödülü elde etmek için o işi yapar. Algoritmik görevleri yerine getirirken çalışanlar dış ödüller ile başarı sağlayabilirler ancak dış ödüller yaratıcılık gibi sezgisel görevlerde etkili olmazlar. Bu durumun sebebi sezgisel işlerin yakın ilgi ve göreve bilişsel olarak tam odaklanma ihtiyacı gerektirmesidir. İçsel motivasyon çalışanın işi yapması ile elde edebileceği dış motivasyon yerine, işin(görevin) kendisini yaparak enerji dolduğu ve işin kendisinin ilginç geldiği motivasyon durumunu ifade eder. Başka bir ifadeyle, birey yaptığı işi bir vasıta görmekten çok o işi yapma görevini bir sonuç olarak görür. İçsel motivasyona sahip birey bilişsel olarak karmaşıklığı, yeniliği, üst düzey mücadele etme arayışını ve ustalık deneyimini tercih etmek için daha esnek olma eğilimindedir. Bu yüzden çalışan problem çözmek için daha fazla alternatif bulabilir, geleneksel olmayan yaklaşımlar kullanabilir ve daha ısrarcı olabilir (Mumford, 2012:361-365).

Çevresel değişim bireylerin çevrelerindeki belirsizlik algısını etkiler. Bu algılar, sonraki sezgi prosesine hammadde sağlar. Örgütteki bireyler çevrelerinden muazzam miktarda bilgi alırlar ve bu bilgiler bireylerin kararlarını ve davranışlarını etkiler. Bu sinyallerdeki anlamlar genel olarak belirsizdir ve bireylerin olaylara anlam yüklemesini gerektirir. Anlam yükleyen sezgi prosesinde daha önceki deneyimlere göre oluşmuş ve kazanılmış şemalara göre anlam yüklenir. Weick (1979) 'in kehaneti“belirsiz ortamlarda bu tahminleme yöntemini kullanan bireyler geçmiş duygularını kullanarak kendi çıktılarını üretir ve bu çıktılara göre hareket ederler” (Zhou ve Shalley, 2008: 68).

Sahneleme bireylerin çevreleriyle etkileşime girme sürecidir. Bir kişinin daha önceden kazandığı alışılmış davranışlardan yararlanmaya dayanır. Ancak bu etkileşimin yenilik hali bir kişinin çevresini değiştirmek için uyarabilir ve yeni bir iş veya sosyal yapı ile sonuçlanabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 70).

3.2. Hofstede (1980)'in Kültürel Boyutları ve Yaratıcılık İklimi

Yaratıcılık süreç olarak ve ürün/çıkıtı olarak yaratıcılık şeklinde ikiye ayrılabilir. Süreç olarak yaratıcılık; alışkanlıklara ve otomatik davranışlara dayanmayan iş yapmak için yeni yolların tartışıldığı ve deneyimleme ve geri bildirimin arandığı etki ve eylemi içeren tekrarlayan bir süreç şeklinde tanımlanırken; çıkıtı/ürün olarak yaratıcılık ise akıcılığa, esnekliğe ve orijinallığe sahip yenilik ve orijinallik olarak tanımlanabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 5-6). Yaratıcılık iklimi ise yaratıcı fikirlerin oluşması için uygun şartların sağlandığı örgüt iklimidir. İş çevresinde yaratıcılığı engelleyici bazı faktörler; statüko, tutucu ve risk iştahı düşük üst yönetim, yeni fikirleri sert bir şekilde yargılayan normlar, örgüt içi politik problemler, aşırı zaman kısıtı sayılabilir. Yaratıcılığı olumlu yönde etkileyen bir iş çevresi etmenleri ise; iş yaparken serbest olmak, yardımlaşma, farklı yeteneklerde ve düşünce yapısındaki iş takımları, inovasyonu ve yaratıcılığı destekleyen üst yönetim, yeni fikir geliştirmek için mekanizmaların varlığı, örgüt çapında fikir paylaşımını destekleyen normlar sayılabilir (Mumford, 2012: 373-374).

Örgüt içi iletişimin yüksek olduğu, örgüt üyelerinin kendilerini güvende hissettiği, örgüt içerisinde işbirliğine yönelimin olduğu, kişilerarası etkileşimlerde karşılıklı güven ortamının yaşandığı, yeniyeye karşı pozitif bakış açısının olduğu örgüt iklimi yaratıcı örgüt iklimi olarak sayılabilir (Zhou ve Shalley, 2008: 213-214). Yaratıcı örgüt

ikliminde işler zorlu ve mücadelecidir, örgüt içerisinde risk almaya ve fikir üretmeye karşı teşvik, karşılıklı güven ve iş arkadaşlarının bir birlerini desteklediği, lider ile etkileşimin yüksek olduğu, hedefin, misyonun misyonun açıkça belirtildiği, örgüt içi açık iletişimin olduğu, çalışanların iş yaparken özgürlük ve otonomiye sahip oldukları, esnek çalışma ve profesyonel gelişim ve tanınma için fırsatlara sahip olduğu bir iç çevresi vardır (Mumford, 2012: 373-374).

Güç mesafesi, bireylerin, grupların veya toplumun güç, statü ve refah konularında eşitsizliği kabul etme derecesi olarak tanımlanır. Eşitsizliğin kabulü ile farklı güç seviyesindeki insanların bir birleriyle ilişkisi şekillenmiş olur. Örneğin güç mesafesi yüksek bir örgütte bireyler otoriteye karşı saygı duyma ve boyun eğme gerekliliğine inanırlar. Yüksek güç mesafesi çalışanın iş yerine karşı tutum, davranış ve algılarını zayıflatır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bir örgütte çalışanlar; lider ile sosyal ilişki kurmak yerine, sosyal mesafe koyma yönünde hareket ederler (Daniels ve Greguras, 2014: 1203-1210). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile güç mesafesi arasında negatif korelasyon olduğu söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınma kesin olmayan ve bilinmeyen durumlara karşı hissedilen tehdit edilme duygusunun büyüklüğü olarak tanımlanır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde belirsiz durumlara karşı huzursuz olma hissi yaşandığı için örgütsel yapıya değer verilir, riskten kaçılır, statüko belirsizliği ortadan kaldırdığı için tercih edilir. Değişimlerin ve yeniliklerin ne getireceği bilinmediği için statükoya, yapıya, formel ve enformel kurallara ve normlara yönelim gözlemlenir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu örgütlerde yenilik kabul edilir, riske yönelim daha fazla olduğu gibi yeniye ve rahatı elde etmeye doğru bir yönelim söz konusudur (Quintal vd., 2009: 322). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif korelasyon olduğu söylenebilir.

Örgütteki cinsiyetler arasındaki rollerin belirgin bir şekilde ayrıldığı ve erkeklerin güce ve maddi başarıya odaklandığı kadınların ise insan ilişkilerine odaklandığı örgütler eril örgütler olarak adlandırılırken; cinsiyet rolleri arasında keskin ayrımların yapılmadığı herkesin her işi yapabildiği ve normal karşılandığı örgütlere ise dişil örgütler denir. Erillik ile bağdaştırılan bazı kavramlar aktif olma, bağımsızlık, üstünlük kurma, denetim altında bulundurma, hırs, rekabet, saldırganlık, akılcılık olarak

sayılırken; dişilik ise pasiflik, bağımlılık, şefkat, merhamet, duygusallık ve yardımseverlik dişil kavramlar olarak sayılabilir (Jahangirov, 2012: 52). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile dişil kutup arasında negatif, eril grup ile pozitif korelasyon olduğu söylenebilir.

Bireycilik, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu, kişiden beklenen şeyin sadece kendisine ve şimdiki ailesine bakmak olduğu kolektivizm ise doğumla başlayan ve birbirlerine çok sıkı bağlarla bağlanan ve ömür boyu devam eden sorgulanamaz bir sadakatle bağı olduğu bireylerden oluşan toplumu ifade eder (Hofstede vd., 2010: 92). Bireyci toplumlarda kimliğin temeli bireydir. Birey kendi kararlarını kendisi alır ve bireylerin kendi çıkarına ve ilgisine göre davranması ve karar alması beklenir. Kolektivist toplumlarda ise kimliğin temeli aidiyet duygusuyla bağı hissedilen gruptur. Bireyci toplumlarda bireyin kendi kendini iç disiplin yoluyla denetlemesi beklenirken, kolektivist kültürlerde birey, toplumsal baskı yoluyla yani dişsal yollarla denetlenir (Korkmaz, 2009: 41). Kolektivist toplumlarda grup beklentilerine göre işe alım olur ve öncelik akrabalara verilir. Bireyci toplumlarda akrabaların aynı iş yerinde çalışması nepotizme neden olacağı düşüncesi ile istenmez ve çıkar çatışmasına yol açacağı düşünülür (Hofstede vd., 2010: 120). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile kolektivizm arasında negatif, bireycilik ile pozitif korelasyon olduğu söylenebilir.

Uzun döneme yönelim kutbu gelecek zamanda elde edilebilecek ödüllere erişim sağlayabilmek için azimli olmak ve tutumlu davranmak gerektiğine yönelik erdemleri ön plana çıkartırken, kısa döneme yönelim kutbu, geçmişe ve geleneklere saygı ve toplumsal normlara koşulsuz uyum göstermenin önemli olduğu yaklaşımını benimser (Macit, 2010: 53). Uzun döneme yönelme, azim, sabır ve kanaat ederek bir anlamda kısa dönem ödülleri kabul etmeyerek, ileride daha büyük ödüller elde etmek fikrine dayanır. Diğer taraftan kısa döneme yönelimde ise şeref, geleneklere saygı ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesini ön plana çıkartır (Jahangirov, 2012: 53). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile kısa döneme yönelim arasında negatif, uzun döneme yönelim ile pozitif korelasyon olduğu söylenebilir.

Hayattan zevk alma ve eğlenme ile alakalı temel ve doğal insan arzularının tatmin edilmesi göz yumma olarak isimlendirilirken; hayattan zevk alma ve eğlenme ile alakalı

temel ve doğal insan arzularının sosyal normlar ile zapt edilip düzenlenmesi olarak adlandırmıştır (Hofstede vd., 2010: 281). Literatüre göre yaratıcılık iklimi ile göz yumma arasında negatif, sınırlama kutbu ile pozitif korelasyon olduğu söylenebilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HOFSTEDE (1980)'İN KÜLTÜREL BOYUTLARI İLE YARATICILIK İKLİMİ İLİŞKİSİ BİR UYGULAMA

4.1. Materyal ve Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde yapılan alan araştırmasının amacından, öneminden, sürecinden ve elde edilen sonuçlardan söz edilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Önemi, Amacı, Yöntemi ve Hipotezleri

Araştırmanın istatistiksel analizleri ve elde edilen bulguların açıklanmasından önce araştırmanın önemi, amacı, yöntemi ve hipotezleri hakkında bilgiler verilmiştir.

4.1.1.1. Araştırmanın Önemi

Bir işletme dış çevresine hangi oranda adapte olabilirse, o ölçüde rekabet avantajı kazanır ve hayatta kalmaya devam eder. Herkesin her şeyi üretebildiği bir dünyada küreselleşmenin etkisi ile hammadde ve işgücü piyasaları da küreselleşmekte bunun sonucu olarak; işletmelerin hem girdi hem de ürün fiyatları küresel çapta belirlenmektedir. Artık işletmeler sadece yerel düzeyde değil dünya ölçeğinde rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. İşletmelerin her geçen gün zorlaşan dış çevreye adaptasyonunu devam ettirebilmesinin yollarından biri de inovasyon(yenilik) üretmektir.

İnovasyonun ilk adımı yaratıcı fikre sahip olmaktır ki, inovasyonu hedefleyen işletmeler için yaratıcı örgüt ikliminin tesisini sağlamak elzemdir. Bir örgütün inovasyon gerçekleştirmesi ile sadece o örgüt rekabet avantajı kazanmış olmaz. Bunun yanında doğrudan ve dolaylı yaratacağı istihdamla ülkenin gelişmesine ve toplumsal refah artışına da imkân sunar. İnovasyonun ilk adımı ise yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasıdır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için örgüt ikliminin yaratıcı fikirleri destekleyici yönde olması gerekmektedir. Yaratıcı düşüncenin kaynağı insandır. Yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması örgüt üyelerinin örgüt iklimini yaratıcı iklim olarak algılamalarıyla doğru orantılıdır. Çünkü yaratıcılık statükonun zorlanmasıdır.

Yaratıcılık rutinin dışına çıkmayı gerektirir ve çalışanların bu riski almalarını teşvik edici bir örgüt ikliminin olması önemlidir. Örgüt ikliminin oluşmasında işlerin örgütte nasıl yürüdüğü/yapıldığı ya da örgüt kültürünün büyük etkisi vardır.

İşletmelerde en zor işlerden birisi değişimi sağlamak ve yönetmektir. Her değişim girişimi örgütlerde belirli bir direnç meydana getirir ve bu direnç değişimin gerçekleşmesini engelleyebileceği gibi tamamen başarısızlıkla sonuçlanmasına da yol açabilir. Bu sebeple değişimi yönetebilmek için örgüt kültürünün iyi bilinmesi ve değişimin örgüt kültürü göz önünde bulundurarak planlanıp yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürünün birçok fonksiyonu ve özellikleri bulunmakta ve bunların bir kısmı değişimin gerçekleşmesini kolaylaştırıcı etki gösterebilirken, diğerleri de olumsuz etkileyebilmektedir. Kültürel boyutların örgütsel yaratıcılık iklimini ne şekilde ve hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi, yaratıcı örgüt kültürü tasarımı ve örgüt geliştirme faaliyetlerinde kolaylık sağlayabilmekte ve bu konulardaki farkındalığı arttırabilmektedir.

4.1.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Hofstede (1980)'in ortaya koyduğu kültürel boyutların her biri ile yaratıcı örgüt ikliminin ilişkisini araştırmaktır. Hofstede (1980)'in kültürel boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/kolektivizm, erilik/dışilik, uzun dönem/kısa dönem yönelimi ve göz yumma/sınırlama boyutu olarak sıralanabilir. Bu boyutlar ile ilişkilendirilen yaratıcılık iklimi ise tek boyut olarak ele alınmıştır.

4.1.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde çalışmanın yapıldığı evren ve örneklem grubu hakkında ve verilerin ne şekilde elde edilip ne şekilde işlendiği ve çalışmanın varsayımları hakkında bilgi verilmektedir.

4.1.1.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Anketin uygulandığı firma İstanbul merkezli olup Türkiye genelinde İstanbul, İzmir, Bursa, Kocaeli, Adana ve Mersin'de şubeleri bulunmaktadır. Anketin uygulandığı şirketin sahip olduğu kalite belgeleri: ISO 27001:2013– Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 9001: 2008 - Kalite Yönetim Sistemi, ISO 10002:2004 - Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi, OHSAS 18001:2007 - İş Sağlığı Ve Güvenliği Yönetim

Sistemi belgeleridir. İlgili firmanın faaliyet gösterdiği sektöre birçok yeniliği kazandırması ve sektöründe yenilikleri uygulama konusunda liderliğe önem vermesi sebebiyle ayrıca kurumsal bir geçmişe ve kurum kültürüne sahip olması sebebiyle araştırmanın bu firmada uygulanması tercih edilmiştir. Bu araştırma Bursa şubesinde yapılmış olup, bu şube gümrük müşavirliği, lojistik, danışmanlık ve proje yönetimi alanlarında hizmet sunmaktadır. Evreni oluşturan bu firmadaki toplam çalışan sayısı 129 kişidir. Araştırma anketi tüm çalışanlara dağıtılmış; ancak 106 anket geri dönüş sağlamıştır. Örneklemin evreni temsil etmesi açısından %5 hata düzeyine göre güvenilirlik oranı %98'dir.

4.1.1.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Araçlar

Araştırmamızın veri toplama yöntemi anket uygulaması olarak belirlenmiştir. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde demografik özelliklerle ilgili toplam dokuz soru bulunmaktadır. Daha sonra gelen ikinci bölümde ise toplam 57 soru yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan 57 sorudan 24'ü Hofstede (1980)'in kendi resmi sitesinden(<http://www.geerthofstede.nl/vsm2013>) elde edilen Değerler Araştırması Modülü'dür. Geri kalan 33 soru ise yaratıcılık iklimi ile ilgilidir.

Demografik soruların dışında diğer 57 soru için beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Beşli likert ölçeğinde ölçek seçenekleri VSM2013'e göre yapılmıştır. 24 sorudan oluşan VSM2013'de ilk 14 soru için seçenekler; 1.birincil derecede önemli, 2.çok önemli, 3. orta düzeyde önemli, 4. az önemli, 5. en az derecede önemli ya da önemsiz şeklinde iken: 15 ve 16. sorularda; 1.her zaman, 2. genellikle, 3. bazen,4. nadiren, 5. asla: 17. soruda:1. evet her zaman, 2. evet, genellikle, 3. bazen,4.hayır, nadiren,5. hayır, asla: 18. soruda: 1. çok iyi, 2. iyi, 3. vasat, 4. kötü, 5. çok kötü: 19. Soruda; 1. çok gurur duyarım, 2. oldukça gurur duyarım, 3. biraz gurur duyarım, 4. çok gurur duymam, 5. hiç gurur duymam: 20.soruda;1. her zaman, 2. genellikle, 3. bazen, 4. nadiren, 5. Asla: 21-24. sorularda: 1. tamamen katılıyorum, 2. katılıyorum, 3. kararsızım, 4. karşıyım, 5. kesinlikle karşıyım şeklinde düzenlenmiştir.

Yaratıcılık iklimi ile alakalı olarak hazırlanan 33 soru için beşli likert ölçek seçenekleri VSM2013 ün son sorusu olan 24. soruya adapte edilmiştir:1. tamamen katılıyorum, 2. katılıyorum, 3. kararsızım, 4. karşıyım, 5. kesinlikle karşıyım: Yaratıcılık iklimi ile alakalı uygulanan 33 sorunun tasarım aşamasında ise erişilebilen yerli ve yabancı literatürdeki benzer anketlerden yararlanılmıştır.

4.1.1.3.3. Pilot Çalışma ve Anket Formunun Uygulanması

Anket formu oluşturulduktan sonra soruların anlaşılabilirliği, anket metninin fiziksel özellikleri, anketin amaca hizmet niteliği denenmiştir. Pilot uygulama 41 kişiye uygulanmış olup, anlaşılması güç olan sorularda revizyon yapılmış ve demografik sorular azaltılmıştır. Söz konusu eksiklikler giderildikten sonra anket formu tekrar uygulanmıştır.

4.1.1.3.4. Analiz Yöntemi

Bu çalışmada elde edilen veriler öncelikle SPSS 23 programına aktarılmıştır. Öncelikle elde edilen veriler ile güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) elde edilmiş sonra da demografik sorulara ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra Hofstede (1980)'in her bir boyutu ile yaratıcılık iklimi arasındaki ilişkinin analizi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

4.1.1.3.5. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada anket formunun başlangıç kısmına anketin bilimsel nitelikte bir çalışma için kullanılacağı ve anketi yanıtlayan kişilere anketin sonucunun olumlu veya olumsuz bir etkisi olmayacağı belirtilmiş ayrıca anketi yanıtlayan kişilerden isim vb. bilgiler istenmemiştir. Buradan hareketle, anketi cevaplayanların anketi objektif bir biçimde ve her soruyu okuyup anlayarak cevapladıkları varsayılmıştır.

4.1.1.3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle uygulama sadece bir firmada gerçekleştirilmiştir. Türkiye genelinde 6 ilde şubesi olan uygulama firmasının sadece Bursa'daki şubesinden anketler için izin alınabilmesi araştırmanın başka bir sınırlılığıdır. Anketi cevaplayanların anketi içtenlikle ve doğru olarak doldurmama ihtimali, anketin sadece bir firmada uygulanmış olması araştırmanın diğer sınırlılıkları arasında sayılabilir.

4.1.1.3.7. Araştırmanın Hipotezleri

H1. Güç mesafesi ile yaratıcılık iklimi arasında negatif bir ilişki vardır.

H2. Bireycilik ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3. Erillik ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4. Belirsizlikten kaçınma ile yaratıcılık iklimi arasında negatif bir ilişki vardır.

H5. Uzun döneme yönelim ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6. Göz yumma ile yaratıcılık iklimi açısından pozitif bir ilişki vardır.

4.1.1.3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; demografik özelliklerle ilgili bulgular, güvenilirlik analizine ilişkin bulgular ve hipotezlerin testleriyle ilgili bulgular ve değerlendirmeleri şeklinde irdelenmiştir.

4.1.1.3.8.1. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri bağlamında; “cinsiyet”, “medeni durum”, “yaş”, “eğitim durumu”, “çalışma statüsü”, “kaç yıl okul eğitimi aldıkları”, “kurumdaki çalışma süresi”, “yetiştikleri yer” ve “aylık gelirlerinden memnuniyet durumu” hakkına bilgiler sağlanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı

Demografik Özellik		Frekans	Frekans Yüzdesi
Cinsiyet	Bay	64	60,4
	Bayan	42	39,6
	Toplam	106	100,0
Medeni Durum	Bekâr	55	51,9
	Evli	51	48,1
	Toplam	106	100,0
Yaş	20 yaş ve altı	8	7,5
	21-30 yaş arası	42	39,6
	31-40 yaş	44	41,5
	41-50 yaş	6	5,7
	51 ve üstü	6	5,7
	Toplam	106	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	8	7,5
	Lise	16	15,1
	Ön Lisans	9	8,5
	lisans	69	65,1
	Lisans üstü	4	3,8
	Toplam	106	100,0
Çalışma Statüsü	Ofis Çalışanı	84	79,2
	İdari Personel	6	5,7
	Teknik Personel	3	2,8
	İşçi	13	12,3
	Toplam	106	100,0
Kurumdaki Çalışma süresi	1 yıldan az	13	12,3
	1-3 yıl arası	71	67,0
	4- 6 yıl arası	15	14,2
	11 yıl ve üstü	7	6,6
	Toplam	106	100,0
Yetiştirdiğiniz Yer	Köy	2	1,9
	İlçe	33	31,1
	İl	71	67,0
	Toplam	106	100,0
Aylık Gelirden Memnun musunuz?	Evet	50	47,2
	Hayır	56	52,8
	Toplam	106	100,0

Tablo 4.1’de ankete katılanların %60’ına denk gelen 64 kişinin erkek, geri kalan %40’a denk gelen, 42 kişinin ise kadın olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu’nun yayınladığı 2015 yılı verilerine göre 15 yaşından büyük kadın istihdam oranı %26,7’dir. Anketin uygulandığı işletmelerin kadın istihdamı konusunda Türkiye ortalamasının üstüne çıktığı söylenebilir. Bu oranın yüksek çıkmasının bir sebebi de firmanın hizmet sektöründe faaliyet göstermesi olabilir.

Ankete katılanların %52’sine denk gelen 55 kişinin evli; %48’ine denk gelen 51 kişinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde ise, %69 oranında lisans ve üstü eğitim alındığı görülmektedir. İlköğretim düzeyindeki istihdam oranı 8 kişi ile %7,5 olarak gerçekleşmiştir. Bu bulgulardan hareketle iyi bir eğitim almanın hizmet sektöründe iş bulmayı kolaylaştırabileceği söylenebilir.

Ankete katılanların işletmedeki çalışma süreleri değerlendirildiğinde; yeni işe başlama oranı %12, son 1-3 yıl arası çalışma süresine sahip işgücünün %67 olduğu; 4-6 yıl arası çalışma süresine sahip işgücü oranının ise tekrar azalarak %14'e düştüğü görülür. Buradan bu firmadaki işgücünün büyük bir çoğunluğunun ilk dört yıl içerisinde iş değiştirdiği söylenebilir. Ankete katılanların %53'ünün aylık gelirinden memnun olmadığı göz önünde tutulursa işten ayrılma sebeplerinden bir tanesinin ayık gelir memnuniyetsizliği olduğu söylenebilir. Çalışanların yarıdan fazlasının aylık gelirinden memnun olmamasına rağmen hemen işlerinden ayrılmadıkları bir süre çalışmaya devam ettikleri görülmektedir. Bunun sebebi için ise çalışanların ilgili sektörde belli bir tecrübe elde edene kadar işlerinden memnun olmasalar dahi çalışmaya devam ettikleri, işle ilgili belirli bir yeterliliğe ulaştıklarında ise firmadan ayrıldıkları yorumu yapılabilir.

4.1.1.3.8.2. Güvenilirlik Analiziyle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırma verilerinin güvenilirlik analiz için Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan bulgu, Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2: Güvenilirlik İstatistiği

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
VSM2013	,782	24
Yaratıcılık İklimi	,897	33

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi, kültürel boyutlarla alakalı VSM2013 soruları üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı;,782 ve yaratıcılık iklimi soruları üzerinden hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı;,897 olarak bulunmuştur. Bu değerlerden hareketle uygulanan anketin yüksek güvenirliliğe sahip olduğu söylenebilir.

4.1.1.3.8.3. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular ve Değerlendirmeler

Hofstede (1980)'in örgüt kültürü boyutları ve yaratıcılık iklimi arasındaki ilişkileri araştırabilmek amacıyla korelasyon analizleri uygulanmıştır. Hofstede (1980)'in geliştirdiği VSM2013 soruları toplam 24 adet olup VSM2013 manüeline göre her bir boyut dört adet soru ile ilişkilendirilmiştir. Hofstede (1980) boyutlarından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları tek kutuplu boyutlardır. Diğer dört boyut olan erillik/dişilik, uzun dönem yönelimi/kısa dönem yönelimi, bireycilik/kolektivizm ve göz

yumma/sınırlama iki kutuplu boyutlardır.VSM2013, Hofstede (1980) ve arkadaşlarının (2010) oluşturduğu boyut indekslerine dayanılarak hazırlanmıştır. Tek kutuplu boyutlarda indeksler boyut isimleriyle adlandırılırken, iki kutuplu boyutlarda indeks ismi yazımdaki ilk kutup ismiyle anılır. İndeks isimleri; Güç Mesafesi İndeksi, Belirsizlikten Kaçınma İndeksi, Erillik İndeksi, Uzun Dönem Yönelim İndeksi, Bireycilik İndeksi ve Göz Yumma İndeksidir. Korelasyon analizi esnasında tek kutuplu boyutlar olan güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma için korelasyon katsayısının yorumu standarttır. İki kutuplu boyutlarda ise Korelasyon Katsayısı, ilgili boyutun indekste yer alan kutbu için yorumlanır.

Yaptığımız korelasyon analizinde her bir kültürel boyutun ilişkili olduğu sorular ile yaratıcılık iklimi soruları arasındaki korelasyon incelenmiştir. Yapılan korelasyon analizleri sonuçlarına göre hipotezler değerlendirilmektedir. Hipotezinin sınanması için güç mesafesi ile yaratıcılık iklimi arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular Tablo 4.3’te sunulmuştur.

“H1. Güç mesafesi ile yaratıcılık iklimi arasında negatif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.3: Yaratıcılık İklimi-Güç Mesafesi Arasındaki Korelasyon

		Yaratıcılık İklimi
Güç Mesafesi	Pearson Correlation	-,690
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi, -,690 olarak gerçekleşmiştir. Güç mesafesi ile yaratıcılık iklimi arasındaki korelasyonun negatif yönlü ve orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, güç mesafesi arttığında yaratıcılık ikliminin bozulduğu, güç mesafesi azalışı ile de yaratıcılık ikliminin düzeldiğini söyleyebiliriz. Yapılan analiz, güç mesafesinde nereye kadar bir azalış için bu korelasyonun gerçekleşeceği(bu analizin geçerli olacağı) yönündeki bir soruya cevap verememektedir. Bu bağlamda korelasyon analizi sonucunda H1 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Hofsterde(1980) ’in bireysellik/kolektivizm boyutu ile yaratıcılık iklimi arasındaki korelasyon Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

“H2. Bireycilik ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.4: Yaratıcılık İklimi-Bireysellik/Kolektivizm Arasındaki Korelasyon

Bireycilik/kolektivizm	Yaratıcılık İklimi	
	Pearson Correlation	,647
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.4’de görüldüğü gibi, bireysellik/kolektivizm boyutu ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki,647tespit edilmiştir. Bireysellik artışı ile yaratıcılık ikliminde düzelmenin artış gösterdiği; kolektivizm artışında ise yaratıcılık ikliminde bozulma görüldüğü tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H2 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Erillik/dişilik boyutu ile yaratıcılık iklimi arasında korelasyon analizi sonucu Tablo 4.5’te yer almaktadır.

“H3. Erillik ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.5: Yaratıcılık İklimi-Erillik/Dişilik Arasındaki Korelasyon

Erillik/Dişilik	Yaratıcılık İklimi	
	Pearson Correlation	,564
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi, erillik/dişilik boyutu ile yaratıcılık iklimi arasındaki korelasyon katsayısı ,564 olarak gerçekleşmiştir. Korelasyon pozitif yönde ve orta düzeydedir. Erillik arttıkça yaratıcılık ikliminde düzelmenin görüldüğü, dişilik arttıkça ise yaratıcılık ilişkisinde bozulmaların oluştuğu saptanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H3 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Erillik/dişilik boyutu ile yaratıcılık iklimi arasında korelasyon analizi sonucu Tablo 4.6’da bulunmaktadır.

“H4. Belirsizlikten kaçınma ile yaratıcılık iklimi arasında negatif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.6:Yaratıcılık İklimi-Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Korelasyon

Belirsizlikten Kaçınma	Yaratıcılık İklimi	
	Pearson Correlation	-,764
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi, yaratıcılık iklimi ile belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki korelasyon tablosunda korelasyon katsayısı negatif yönde ,764 olarak gerçekleşmiştir. Hofstede (1980)’in kültürel boyutları arasında yaratıcılık iklimi ile en fazla korelasyon gösteren boyut belirsizlikten kaçınma boyutu olmuştur. Orta düzeyde ve negatif yönde gerçekleşen korelasyon katsayısına göre belirsizlikten kaçınma düzeyindeki artış yaratıcılık ikliminde bozulmalara sebep olabilmektedir veya belirsizlikten kaçınma azaldığında yaratıcılık ikliminde düzelmeler meydana gelebilmektedir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H4 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Uzun döneme yönelim boyutu ile yaratıcılık iklimi arasında korelasyon analizinin sonucu Tablo 4.7’se sunulmuştur.

“H5. Uzun döneme yönelim ile yaratıcılık iklimi arasında pozitif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.7: Yaratıcılık İklimi-Uzun Dönem/Kısa Dönem Yönelimi Arasındaki Korelasyon

		Yaratıcılık İklimi
Uzun Dönem Yönelimi	Pearson Correlation	,612
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.7’de görüldüğü gibi, yaratıcılık iklimi ile uzun dönem/kısa dönem yönelimi boyutu arasında korelasyon katsayısı ,612 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Orta düzeyde ve pozitif yönde gerçekleşen korelasyona göre örgüt kültüründe uzun döneme yönelim arttığında yaratıcılık ikliminde düzelmeler görülürken, kısa döneme yönelim arttığında yaratıcılık ikliminde bozulmaların görüldüğü şeklinde yorum yapılabilir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H5 hipotezinin doğrulandığı söylenebilir. Göz yumma/sınırlama boyutu ile yaratıcılık iklimi arasındaki korelasyon analizi sonucu Tablo 4.8’de sunulmuştur.

“H6. Göz yumma ile yaratıcılık iklimi açısından pozitif bir ilişki vardır.”

Tablo 4.8: Yaratıcılık İklimi-Göz Yumma/Sınırlama Arasındaki Korelasyon

		Yaratıcılık İklimi
Göz Yumma/Sınırlama	Pearson Correlation	-,422
	Sig (2-tailed)	,000
	N	106

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi, yaratıcılık iklimi ile göz yumma/sınırlama boyutu arasında korelasyon katsayısı - ,422 olarak gerçekleşmiştir. Negatif yönde ve düşük düzeyde gerçekleşen korelasyona göre göz yumma boyutundaki artış yaratıcılık iklimini azaltmakta iken, sınırlama boyutundaki artış yaratıcılık ikliminde artışa yol açmaktadır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda H5 hipotezinin doğrulanamadığı görülmüştür.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde, yaratıcılığın oldukça önemli bir unsur olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Sürekli değişimin ve rekabetin egemen olduğu günümüz dünyasında bireylerin, karşılaştığı sorunlara yaratıcı çözüm yolları bulabilmeleri için yaratıcı düşünmeleri gerekmektedir. Eskiden işletmeler en iyi yaptığı işle iştigal ettiğinde başarı gelirken, günümüzde başarı işletmelere diğerlerinden farklı olarak yaptığı şeyden gelmektedir ki bu da yaratıcı faaliyette bulunmak ile mümkündür. Yaratıcılık şans eseri ortaya çıkan veya sadece üstün yeteneklilerin ulaşabileceği bir olgu değildir. Yaratıcılık süreci hedefe ulaşmak için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesidir ve bu süreçte yüksek düzeyde yoğunlaşma gerekir. Yaratıcılık uygun çevresel etmenler sağlandığında, ortaya çıkabilen ve emek isteyen ve başlangıcında bir bireyin olduğu bir süreçtir.

Yaratıcı ürün veya süreç ortaya koymak yani diğer adıyla inovasyon üretmenin ilk adımı her ne kadar yaratıcı fikir üretmekse de yeter şart değildir. İnovasyon için yaratıcı fikrin işlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir ki bu aşamalar gerçek anlamda farkındalık, uzmanlık, kaynak aktarımı, sabır, risk alma, üst yönetim süpervizörlüğü ve desteği gibi birden çok etmenin aynı anda sağlanmasıyla mümkündür. Bu kadar fazla etmeni bir araya getirmek ancak yaratıcı bir örgüt kültürü tasarımı ve yaratıcılığa imkân veren örgüt ikliminin sağlanması ile mümkündür.

Bireysel düzeyde analiz edildiğinde kapsam olarak iklim bireyin davranış kalıplarına karşı oluşturduğu algılar bütününe denk gelir. Tek tek bütün bireylerin algıları toplandığında ise örgüt iklimi meydana gelir. Bu algılar örgüt içerisindeki yaşamı karakterize eden objektif olarak bütün tarafından paylaşılan algılardır. İşyerindeki bireylerin algısı iklim olarak adlandırılmasına rağmen, bu algılardan bağımsız olarak, örgütün bir özelliği olarak görülür. Örgüt içerisinde doğrudan gözlemlenebilir olması yönüyle kültürden ayrılır. Kültür ise daha derine değinir ve örgüt içindeki değerlere, normlara, inançlara daha fazla dayanır.

İşletmeler açısından dış çevrenin çok hızlı değiştiği ve rekabet ortamının zorlaştığı günümüzde iş yapmak ve rekabet etmenin en önemli yolu inovasyon üretecek bir

örgütsel yapıya ve yaratıcı fikirlerin oluşmasını kolaylaştıracak bir örgüt iklimine sahip olmaktan geçmektedir.

Yapılan alan araştırmasında yaratıcılık iklimi ile Hofstede (1980)'in kültürel boyutları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada anket uygulaması gerçekleştirilmiş anket sonuçları üzerinde SPSS programı kullanılarak korelasyon analizi çalışması yapılmıştır. Yapılan anket çalışması (Cronbach's Alpha = ,897 ve ,782) yüksek güvenilir çıkmıştır. Yapılan korelasyon analizine göre; yaratıcılık iklimi ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları arasında ve bireysellik/kolektivizm boyutunun kolektivizm kutbu, erillik/dışılık boyutunun dışılık kutbu, uzun dönem/kısa dönem yönelimi boyutunun kısa döneme yönelim kutbu arasında orta düzeyde negatif korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yaratıcılık iklimi ile; uzun/kısa dönem yönelim boyutunun uzun dönem yönelimi kutbu, erillik/dışılık boyutunun erillik kutbu, bireysellik/kolektivizm boyutunun bireysellik kutbu arasında orta düzeyde pozitif korelasyon saptanmıştır. Göz yumma/sınırlama boyutunun göz yumma kutbu negatif olarak sınırlama boyutu ise pozitif olarak zayıf düzeyde yaratıcılık iklimi ile korelasyon göstermiştir. Çalışma kapsamında altı hipotez ortaya konulmuş ve bu hipotezlerin beşi alan araştırması ile desteklenmiştir. Alan araştırması sonucuna göre hipotezlerin değerlendirilmesi aşağıda yapılmıştır

Alan araştırması sonucunda H1 hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre örgüt içerisindeki güç mesafesini azaltan uygulamalar yaratıcılık iklimini düzeltebilir. Yaratıcılık ikliminde düzelm/artış sağlamak isteyen bir örgütte astlar ile üstler arasındaki duygusal mesafenin azaltılması gerektiği söylenebilir. Çünkü güç mesafesi otorite ile olan ilişkileri düzenler. Ayrıca örgütte güç dağılımının dengeli yapılması ve her çalışana fırsat eşitliği verilmesi yaratıcılık ikliminde düzelmesiyle sonuçlanabilir. Astlar ile üstler arasında işlerle alakalı soru ve sorunların çözümü konusunda iletişimin üst seviyede olması, üst yönetim ve yöneticilerin astların ihtiyaç duyacakları yardım, yönlendirme, süpervizörlük ve geribildirim konularında üst düzeyde ilgi örgüt içi mekânlardaki ayrımların kalkması ve herkesin örgütün her mekânını kullanabilmesi güç mesafesini azaltabileceği gibi yaratıcılık iklimini de iyileştirecektir. Güç mesafesi ast-üst ilişkisinin en önemli belirleyicisi olduğundan örgüt tasarımı veya örgüt geliştirme faaliyetlerinde güç mesafesi üzerinde titizlikle

durulmalı ve örgütün genel yapısı, vizyonu vb. değişkenler de göz önünde bulundurularak en uygun düzeyde ayarlanmalıdır.

Alan araştırması sonucunda H2 hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre yaratıcılık ikliminde düzelme/artış sağlamak isteyen bir örgütte yeni işe alımlarda ne düşündüğünü söyleyebilen, kendi öz kararlarını alabilen, iç disipline sahip bireylerin istihdamına önem verilebilir. Yeni örgüt tasarımı veya örgüt geliştirme çalışmalarında gruplaşmaların ve nepotizmin önüne geçilebilir. Örgüt kültürü tasarımı veya örgüt geliştirme aşamalarında örgüt üyelerinin formel veya informal gruplara karşı aidiyetten önce örgüte karşı aidiyete sahip olmaları gerektiği öğretilmelidir. Örgüt içi ödül ve kontrol sistemleri bu yaklaşımları destekleyecek şekilde planlanmalıdır. Güç mesafesi ile bireycilik/kolektivizm boyutu negatif korelasyon gösterir. Bu sebeple yaratıcılık iklimi açısından bu iki boyut birlikte değerlendirilmelidir

Alan araştırması sonucunda H3 hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaratıcılık ikliminde düzelme/artış sağlamak isteyen bir örgütte yeni işe alımlarda performans odaklı çalışabilen, başarıya aç, atılgan, rekabet etmekten hoşlanan, yükselme tutkusu olan bireyler istihdam edilerek örgütün daha eril bir yapıya sahip olması sağlanabilir. Örgüt içi iş yapma yöntemlerinin yapıcı çatışmayı ve rekabeti teşvik edici özellikte olması sağlanabilir. Ayrıca örgüt içi ödül ve kontrol sisteminin başarıya odaklı ve adil bir şekilde kurgulanması sağlanabilir. Yapıcı çatışmaları destekleyen bir üst yönetim ve örgüt iklimi tasarımı erilliği destekleyebileceği gibi yaratıcılık ikliminin düzelmesine de olanak sağlayabilir.

Alan araştırması sonucunda H4 hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaratıcılık ikliminde düzelme/artış sağlamak isteyen bir örgütün her şeyden önce çalışanlara gerek fiziki gerekse manevi olarak güvende hissedecekleri ve tehdit altında olduklarını hissettirmeyecek faaliyetlerde bulunulmalıdır. İşini kaybetmekten korkan, en küçük bir hatada maddi veya manevi olarak cezalandırılabilceğini veya suçlanabileceğini düşünen bir çalışan yaratıcı faaliyette bulunamaz. Belirsizlik hissedildiğinde çalışanlar daha fazla statükocu olup daha az risk alma yoluna gideceklerdir. Yaratıcılık iklimini düzeltmek isteyen bir örgüt iş yapma yöntemleri ve iş proseslerinde belirsizliği daha fazla kabullenen, her şeyin katı şekilde prosedürlerde

yer almadığı, otonomiye izin veren esnek bir örgütsel yapı tasarlanarak yaratıcılık iklimi düzeltilebilir.

Alan araştırması sonucunda H5 hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda yaratıcılık ikliminde düzelme/artış sağlamak isteyen bir örgüt yeni işe alımlarda azim ve sebat gösteren, âni kurtaran çözümler üretenlerden çok zoru başaran ve uzun soluklu ve sistematik çözümler üretebilecek bireylerin istihdamını düşünmelidir. Örgüt içi iş yapma yöntemleri ve prosedürlerinin kısa vadeli çözümlerden çok uzun vadeli ve sistematik çözümleri teşvik etmeli ve ödüllendirilmelidir. Örneğin bazı örgütler uzun dönem başarıyı hedefledikleri için Ar-Ge birimlerinin kısa dönemli başarısızlıklarını tolere ederek, azim ve sebatla nihai ve kalıcı başarıyı elde etmek için çaba sarf ederler. Bu boyut açısından en büyük görev üst yönetime ve yöneticilere düşmektedir. Kısa dönem sonuçlara göre erken karar verilmemeli, zamanında yapılan uzun dönem planlamalar ile olası başarısızlıklar hesaba katılmalı ve planlamalar bu çerçevede yapılmalıdır.

Alan araştırması sonucunda H6 hipotezinin doğrulanamadığı görülmüştür. Bu bağlamda yaratıcılık ikliminde düzelme/artış sağlamak isteyen bir örgüt yeni işe alımlarda kendi bireysel hazlarının peşinden koşanlar ve özgür ruhlu olan bireyler tercih edilmemeli, bunun yerine güçlü grup değerlerine sahip bireyler tercih edilmelidir. Ancak bu boyutun henüz çok yeni olduğu ve üzerinde yeterli akademik çalışmanın yapılmadığı unutulmamalıdır. Bu çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi hem örgüt kültürüne boyutsal bakış açısını kazandırmak hem de yaratıcılık iklimi oluşturmak konusundaki hassasiyetleri arttırmaktır.

Yapılan çalışmada yaratıcılık iklimi açısından Hofstede (1980)'in kültürel boyutları değerlendirilmiştir. Kültürel boyut yaklaşımı ile örgütün birçok fonksiyonu ilişkilendirilebilir ve etkinlik ve verimlilik artışının sağlanmasına katkıda bulunulabilir. Örneğin satış ve pazarlama birimi için hedef pazar kültürel boyutlar açısından değerlendirilerek etkin ve dinamik bir pazarlama politikası belirlenebilir. Yapılacak tanıtım ve reklam çalışmalarında bu analizlere göre hareket edilebilir.

Bu çalışma alanında yapılan ilk çalışma niteliğindedir ve başka çalışmalarla da desteklenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akın, H., (2001) *Yaratıcı Örgüt Kültürünü Oluşturan Yönetici Tutumları: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Aksoy, H., (2006) *Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akyol, Ş., (2009) *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Almagtome, A., (2015) *Ulusal Kültürel Değerlerin Çevresel Açıklamalara Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Alvesson, Mats, *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, (Second Edition), CA: SAGE Publications Ltd., London 2002.
- Amabile, T. M., "Motivating Creativity in Organizations", *California Management Review*, 40/1997, (I), 14-18 , 1997.
- Amabile, T. M., "The social psychology of creativity: A componential conceptualization" *Journal of Personality and Social Psychology*", 1996.
- Amabile, T.M., "Creativity in context: Update to The Social Psychology of Creativity" *Boulder, CO: Westview Press*, 1996.
- Atalay, İ., (2005) *Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi , Afyonkarahisar.
- Atilla, G.,(2007) *Erillik-Dışillik Boyutunun Empatik Beceri ile İlişkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Aytaç, S., "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Elektronik Dergisi*, 5/2003,(2).
- Bahar, Halil,İbrahim, *Sosyoloji*, (10.Baskı),Uşak Yayınları, Ankara 2009.
- Bakan, İsmail, vd., *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul,2004.

- Barker, R., "Relative Utility Of Culture And Climate Analysis To An Organizational Change Agent: An Analysis Of General Dynamics, Electronics Division", *International Journal of Organizational Analysis*, 2/1994,(1), 68-87.
- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. Baskı), Kariyer Yayınları, İstanbul 2004.
- Bentley, Trevor, *Yaratıcılık*, Çev. Onur Yıldırım, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Bilirgüler, S., (2005) *Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların işyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (6.Baskı), Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2006.
- Birch, Paul, Clegg, Brian, *İş Hayatında Yaratıcılık*, Çev. Tülay, Savaşer, (1. Baskı), Rota Yayınları, İstanbul 1997.
- Bond, M. H., *Chinese Values And The Search For Culture-Free Dimensions Of Culture*, *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 1987.
- Bono, Edward De. , *Rekabet Üstü*, Çev. Oya Özel, (2. Baskı), Remzi Kitapevi, İstanbul 1996.
- Bozkurt, Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1974.
- Budak, Gönül, *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, (1. Baskı), Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Burton, M. R., Lauridsen, J., vd., "Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World", *Organization Science*, 7/1999, 359-384.
- Cenkçiler, S., (2001) *Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Cevizci, Ahmet, *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, (1. Baskı), Paradigma Yayınları, İstanbul 2000.

- Chhokar, Jagdeep S., *Culture and Leadership Across The World*, Taylor & Francis Group, New York, 2008.
- Çarıkçı, İlker, H., Atilla, G., "Erillik/Dişillik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009/1,(2), 52-63.
- Çeçen, Anıl, *Kültür ve Politika*, Hil Yayınları, İstanbul 1984.
- Çekmecelioğlu, H. G., "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6/2005,(2).
- Çelik, M., (2007) *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çelikkol, M., (2015) *Ulusal Kültürel Özelliklerin Rekabetçilik ve Yenilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Çınar, O., (1999) *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Çimen, Z., (2001) *Beden Eğitimi Ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dalgün, Ö., (2011) *Türkiye'nin Toplumsal Ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları: Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Daniels, Michael A., Greguras, Gary J., " Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes", *Journal of Management*, 2014, 40: 5, 1202–1229.
- Demir, T., (2013) *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi Ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Denison, D. R. , "What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*, 21/1996,(3), 619-654.

- Doğan, E. Ahmet, (2015), *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Efil, İsmail, *İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon*, (10. Baskı), Aktüel Yayıncılık, İstanbul 2009.
- Emet, C., (2006), *Personelin Güçlendirilme Algıları İle Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkinin Bankacılık Sektöründe Ampirik Olarak İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Ensari, H., "Öğrenen Organizasyon Olarak Okul", M.U. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 10/1998, 97-111.
- Erbaş, S., (2011), *İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Halkla İlişkilerin rolü ve Türkiye'deki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Erkmen, Turan, *Örgüt Kültürü*, (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul 2010.
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, (2. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1995.
- Ertekin, Yücel , *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayınları, Ankara 1978.
- Gangliardi, P., "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies*, 1986/7, (2), 117-134.
- Gray, Roderic, *A climate of success: Creating the right organization climate for high performance*, (First Edition), Elsevier, Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann 2007.
- Halis, M., Uğurlu, Ö. Y., "Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi", *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10/2008,(2), 101-123.
- Hançerlioğlu, Orhan, *Felsefe Sözlüğü*, Remzi, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1989.
- Hofstede , G., vd., *Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, *Administrative Science Quarterly*, 1990.

- Hofstede, G., "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, June 1990.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert, Jan, vd., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd Edition), McGraw-Hill, New York 2010.
- Hofstede, G., "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, 1994, Volume 3, No 1, 1-14.
- Inglehart, R. F., M. Basanez, vd. ..., *Human Values And Beliefs*, *University of Michigan Press*, 1998.
- İlgar, Lütfü, *Eğitim Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2000.
- Jahangirov, N., (2012) *Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Judge, W. Q., G. E., Fryxell, vd. ..., "The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities For Innovation", *California Management Review*, 39(3):72-85, 1997.
- Kantek, F., (2005) *Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karataş, E., (2009) *Eğitim Yönetiminde İş Değerleri ve Örgüt Kültürü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Kavoğlu, S., (2009), *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kaya, A., (2010) *Kız Teknik Ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Yöneticilik Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki (Kız Teknik Ve Meslek Liseleri Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kışlalı, Ahmet, Taner, *Siyasal Sistemler*, İmge Kitapevi, Ankara 1991.

- Kim, Uichol, vd., Individualism and collectivism: Theory, method, and application, SAGE Publication, London, 1994.
- Kongar, Emre, Kültür  zerine, Remzi Kitapevi, İstanbul 1991.
- Korkmaz, A., (2009) *İnşaat Sektöründe Lisans Eğitimi ve Sonrasında Mesleki Kültürlerin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Macit, G., (2010) *İletişim Tarzları  zerine Kültürel Değerlerin Etkisi: Mehmet Akif Ersoy  niversitesi  ğrencileri  zerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Matheson, David, Matheson, Jim, Akıllı  rg t, ( ev: Meral T zel), Harward Business School Press, BZD Yayıncılık, İstanbul 1999.
- Minkov, M., What Makes Us Different And Similar: A New İnterpretation Of The World Values Survey And Other Cross-Cultural Data, *Klasika i Stil Publishing House*, 2007.
- Mueller, B., Diehl, S., vd. , "GLOBE Cultural Dimensions: Providing Insights for Advertising Execution in the Global Marketplace", *Advances in Advertising Research*, 2015/5.
- Muhr, Sara, Louise, vd., Ethics and Organizational Practice: Questioning the Moral Foundations of Management,(Firs Edition), Edward Elgar Publishing 2010.
- Mullins, Laurie, J., Essentials of Organisational Behaviour, (First Edition),Prentice Hall, Edinburg England,2006.
- Mumford, M. D., D. L. Whetzel, vd. ..., Thinking Creatively At Work: Organization İnfluences On Creative Problem Solving, *The Journal of Creative Behavior*, 1997.
- Mumford, Michael, Handbook of Organizational Creativity, First Edition, Elsevier Inc, Oklahoma, USA 2012.
- Nemeth, C. J., "Managing Innovation, When Less Is More", *California Management Review*, 40/1997, (1), 258- 360.
- Odabaşı, H. A., "Creativity", *Marmara İletişim Dergisi*, Nisan 1994, (6), 111-117.

- Öğüt, Adem, Kocabacak, Ayşe, "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları", *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 2008,(23), 145-170.
- Önen, L., (2008) *Örgüt İklimi Üzerinde Kültürün Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özkalp, Enver, *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1994.
- Quintal, V. A., J. A., Lee, vd. ..., "Tourists' Information Search: the Differential Impact of Risk and Uncertainty Avoidance", *International Journal Of Tourism Research*, 2010, **12**, 321–333.
- Roffe, I. (1999), "Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications For Training and Development", *Journal of European Industrial Training*, 1999, (23), 180- 229.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2001.
- Sarı, Ü., (2006) *Kitle Kültürü ve Popüler Kültür Bağlamında, Kitle İletişim Araçlarının Kitle Kültürüne Etkileri: Örnek Olarak Popstar Türkiye Yarışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Savi. F. Z. (2004), *Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler*, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Yayınları, s. 797-814 Afyon.
- Schwartz (1992), S., Bardi, A., "Value Hierarchies Across Cultures: Taking a Similarities Perspective", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2001.
- Schwartz, S.H., *Universals in the Content and Structure of Values; Theoretical Advances and Tests in 20 Countries*, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1992.
- Shalley, C., E., Gilson, L., L., vd., "Matching Creativity Requirements And The Work Environment", *Academy of Management Journal*, 43/2000, (2), 200-224.
- Shankar, A., Ansari, M., vd., "Organizational Context and Ingratiation Behavior in Organizations", *Journal of Social Psychology*, 134/1994,(5), 641-647.
- Shein, Edgar H., *Organisational Culture And Leadership*, (Third Edition), Jossey-Bass, San Fransisco, USA 2004.

- Sıgır, Ü., Tıgılı, M., "Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel- Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21/2006, (1), 327-342.
- Sofyalıoğlu, Ç., Aktaş, R., "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7/2001, (1), 75-92.
- Sungur, Nuray, Yaratıcı Düşünce, Evrim Yayınevi, İstanbul 1997.
- Şahin, S., (2012) Turist Rehberlerinin Kültürlerarası İletişim Yeterlilikleri: Alman, İngiliz ve Rus Turistlerin Algılamaları, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Şimşek,Şerif, M. Çelik, Adnan , vd., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayını, İstanbul 2001.
- Şişman, Mehmet , Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002.
- Terzi, Ali Rıza , Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Ankara 2000.
- Tierney, William, G., "Organizational Culture In Higher Education: Defining The Essentials", *The Journal of Higher Education*, 59/1988,(1), 2-21.
- Tosun, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, Yön Ajans, İstanbul, 1992.
- Unutkan, Göksel Ataman, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, İstanbul 1995.
- Uzunçarşılı, Ü., Özdayı, N., "Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık İle Liderlik Özelliklerinin Araştırılması", *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1997,(9), 359-367.
- Uzunçarşılı, Ülkü, Meral ,Toprak, vd., Şirket Kültürü ve İş Prensipleri,(1. Basım), İTO Yayınları, İstanbul 2000.
- Wimbush, J., C., Shepard, J., M., "Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence", *Journal of Business Ethics*, 1994,(13), 637-647.
- Woodman, R., W., Sawyer, J., E., vd., "Toward A Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 1993/18, (2), 293-305.

- Yaman, E., Irmak, Y., "Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010/7, (13), 164-172.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt İkliminin Oluşmasında Yöneticilerin Kişisel Ve Yönetimsel Özelliklerinin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Yıldırım, C., (2013) *Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki: Kamu Ve Özel Sektör Bankacılığında Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yıldız, S., (2008) *Örgüt Kültürünün İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yoshio, K., "Quality As A Source Of Empeverment", *The TQM Magazine*, 1997, (5), 362-363.
- Yücel, İ., (2007) *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü, Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Zhou, Jing , Shalley, Christina E., *Handbook Of Organisational Creativity*, Taylor & Francis Group, New York, 2008.

EKLER

Anket Formu

Değerli Çalışanları,				
Elinizdeki anket kurum kültürü ve yaratıcılık iklimi üzerine hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezim içindir.Araştırmanın bilimsel nitelik arz etmesi, anketi samimiyetle doldurabilmenize bağlıdır.Toplayacağımız veriler tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplarınızın çalıştığınız kurumda size karşı olumsuz herhangi bir etkisi olmayacaktır. Ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederim.				
A	Cinsiyetiniz?	☐ Bay		☐ Bayan
B	Medeni durumunuz?	☐ Bekâr		☐ Evli
C	Yaşınız?			
D	Eğitim durumunuz? (En son mezuniyetiniz)			
E	Statünüz?	☐ Ofis Çalışanı ☐ İdari Personel ☐ Teknik Personel ☐ İşçi		
F	Kaç yıl okul eğitimi aldınız?			
G	Bu kurumdaki çalışma süreniz (Yıl)?			
H	Yetiştığınız yer?	☐ Köy	☐ Kasaba	☐ İlçe ☐ İl
I	Aylık gelirinizden memnun musunuz?	☐ Evet		☐ Hayır

Lütfen, mevcut işinizi gözardı ederek, ideal bir iş düşünün. İdeal bir iş seçiminde, aşağıdakiler sizin için ne kadar önemli olurdu (lütfen her hizada bir cevabı daire içine alınız):

1 = birincil derecede önemli 2 = çok önemli 3 = orta düzeyde önemli 4 = az önemli 5 = en az derecede önemli ya da önemsiz	1 = birincil derecede önemli	2 = çok önemli	3 = orta düzeyde önemli	4 = az önemli	5 = en az derecede önemli ya da önemsiz
01. Kişisel ya da aile hayatınız için yeterli zamanınızın olması	1	2	3	4	5
02. Saygı duyacağınız bir patrona, yöneticiye sahip olmak	1	2	3	4	5
03. İyi performansınızın fark edilmesi	1	2	3	4	5
04. İş güvenliğinizin olması	1	2	3	4	5
05. Mutlu insanlarla birlikte çalışmak	1	2	3	4	5
06. İlgi duyduğunuz işi yapmak	1	2	3	4	5
07. İşinizle ilgili kararlarda amiriniz tarafından size danışılması	1	2	3	4	5
08. Hoşlanılan bir çevrede yaşamak	1	2	3	4	5
09. Aileniz ve arkadaşlarınız tarafından saygı duyulan bir işe sahip olmak	1	2	3	4	5
10. Terfi için fırsatlara sahip olmak	1	2	3	4	5

Özel hayatınızda, aşağıdakilerin her biri sizin için ne kadar önemlidir?

11. Eğlence için boş zaman ayırmak	1	2	3	4	5
12. Kanaatkârlık: aşırıya kaçmamak	1	2	3	4	5
13. Arkadaşlarınıza hizmet etmek	1	2	3	4	5
14. Tutumluluk (ihtiyaçtan fazlasını harcamamak)	1	2	3	4	5

15. Kendinizi ne sıklıkla sinirli ya da huzursuz hissedersiniz?				
1. her zaman	2. Genellikle	3. Bazen	4. Nadiren	5. asla
16. Mutlu bir kişi misiniz?				
1. her zaman	2. Genellikle	3. Bazen	4. Nadiren	5. asla
17. Diğer kişiler veya koşullar, gerçekten yapmak istediğiniz şeylerden sizi engeller mi?				
1. Evet her zaman	2. Evet, genellikle	3. Bazen	4. Hayır, nadiren	5. Hayır, asla
18. her şeyi hesaba katarak, bu günlerde sağlığını nasıl tanımlarsınız?				
1. Çok İyi	2. İyi	3. Vasat	4. Kötü	5. Çok Kötü
19. ülkenizin vatandaşı olmaktan ne kadar gurur duyuyorsunuz?				
1. çok gurur duyarım	2. oldukça gurur duyarım	3. biraz gurur duyarım	4. çok gurur duymam	5. hiç gurur duymam
20. Sizin deneyimlerinize göre, astlar üstleriyle çelişmekten ne sıklıkla korkarlar?				
1. her zaman	2. Genellikle	3. Bazen	4. Nadiren	5. Asla

Aşağıdaki önermelerden her birine ne ölçüde katılmakta ya da karşı çıkmaktasınız?	1 = tamamen katılıyorum	2 = katılıyorum	3 = kararsızım	4 = karşıyım	5 = kesinlikle karşıyım
21. Bir yönetici astlarının her sorusunu doğru olarak cevap veremese de iyi bir yönetici olabilir.	1	2	3	4	5
22. Sürekli bir gayret, sonuca giden en güvenilir yoldur	1	2	3	4	5
23. Çalışanların iki patrona bağlı olduğu bir yönetim yapısından kaçınılmalıdır	1	2	3	4	5
24. Şirkette var olan kurallar çiğnenmemelidir	1	2	3	4	5
25.Bu kurumda herkes bir birine karşı açık sözlüdür.	1	2	3	4	5
26.Kendimi işyerimde güvende hissederim	1	2	3	4	5
27.İşimle ilgili güncel gelişmeleri takip etmekten zevk alırım.	1	2	3	4	5
28.Stresli ortamlarda çalışmak bana yaşadığımı hissettirir.	1	2	3	4	5
29.İş yerimde düzenli olarak motivasyon artırıcı etkinlikler yapılır.	1	2	3	4	5
30.Çözüm bulma/iş geliştirme aşamasında liderlik önemlidir.	1	2	3	4	5
31.İşime severek giderim.	1	2	3	4	5
32.İşimi yaparken kendimi tamamen işime adarım.	1	2	3	4	5
33.İş yerimde farklı alanlarda uzmanlığa ve tecrübeye sahip insanlar vardır.	1	2	3	4	5
34.Yönetim, çalışanları yeni fikirler üretebilmeleri için destekler	1	2	3	4	5
35.Karşılaştığım sorunlara karşı düşüncelerimi ifade etmem desteklenir.	1	2	3	4	5
36.Hatalı iş/işlem yaptığımda cezalandırılırım.	1	2	3	4	5
37.Yönetim, çalışanları risk alabilmeleri konusunda teşvik eder	1	2	3	4	5

38.Akşamları eve gittiğimde hala iş yerindeki sorunları düşündüğüm olur.	1	2	3	4	5
39.İş yerimde prosedürler sıklıkla esnetilir	1	2	3	4	5
40.Yöneticim yaşadığımız çatışmaları yapıcı şekilde çözmek konusunda beceriklidir.	1	2	3	4	5
41.İşimi nasıl yapacağıma ben karar veririm	1	2	3	4	5
42.Geri bildirimler, öğrenmemizi ve kendimizi geliştirmemizi destekler	1	2	3	4	5
43.İşyeriminde herkes ortak bir amaç için çalışır.	1	2	3	4	5
44.İşyerimde insanlar sık sık tartışırlar.	1	2	3	4	5
45.Kendimi gelişime ve değişime açık birisi olarak tanımlarım.	1	2	3	4	5
46.Kurumda mizahi (esperi) bir anlayış hâkimdir	1	2	3	4	5
47.İşim için gerek duyduğum kaynaklara ulaşma konusunda sorun yaşamam.	1	2	3	4	5
48.Çalıştığım yerde sorunların çözümü için ortaya koyduğum her türlü fikir saygı görür.	1	2	3	4	5
49.İşyerimde insanların birbiriyle çatışmaları istenmez.	1	2	3	4	5
50.Bu kurumda herkes bir birine güvenir.	1	2	3	4	5
51.Yaptığım işin hakkını vermeden rahat edemem.	1	2	3	4	5
52.İşyerimde karşılaştığım sorunları çözebilmem için çoğunlukla yeterli zamana sahibim.	1	2	3	4	5
53.İş yerimde sorunları oyun oynar gibi eğlenerek çözeriz.	1	2	3	4	5
54.Zorlu işleri severim.	1	2	3	4	5
55.Toplantılarımızın çoğunda tartışmalar yüzünden çözüm üretilmez.	1	2	3	4	5
56. İş yapma konusunda sıkıntıya düştüğümde bilirkşi olarak kime gideceğimi bilirim.	1	2	3	4	5
57.İş yerimde ısklandırma, havalandırma gibi fiziki şartlarım yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5