

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**YÖNETİCİNİN KÜLTÜREL ZEKİNİN
ALİŞANLARIN DUYGUSAL BAĞLILIKIYLA
İLİŞKİSİ VE İLİŞKİ UZAKLIĞININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

HAZIRLAYAN
Tuğrul Tekin TUNALILAR

MALATYA 2018

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**YÖNETİCİNİN KÜLTÜREL ZEKÂSININ ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL
BAĞLILIĞIYLA İLİŞKİSİ VE İLİŞKİ UZAKLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
BİR ARAŞTIRMA**

Tuğrul Tekin TUNALILAR

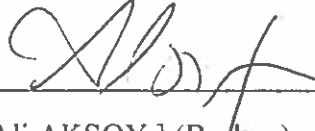
Danışman: Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

Doktora Tezi

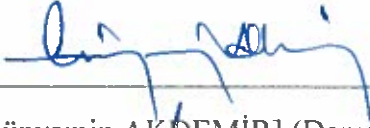
Malatya, 2018

KABUL VE ONAY SAYFASI

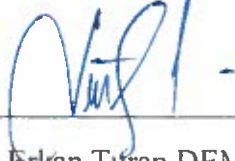
Tuğrul Tekin TUNALILAR tarafından hazırlanan "Yöneticinin Kültürel Zekâsının Çalışanların Duygusal Bağlılığıyla İlişkisi ve İlişki Uzaklığının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 23/07/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda **BAŞARILI** bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



[Prof. Dr. Ali AKSOY] (Başkan)



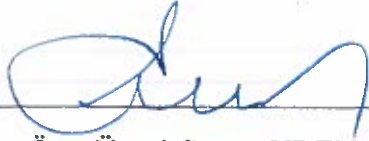
[Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR] (Danışman)



[Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL] (Üye)



[Dr. Öğr. Üyesi Hasan SÖYLER] (Üye)



[Dr. Öğr. Üyesi Cem AYDEN] (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT

Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **“Yöneticinin Kültürel Zekâsının Çalışanların Duygusal Bağlılığıyla İlişkisi Ve İlişki Uzaklığının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma”** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Tuğrul Tekin TUNALILAR

TEŞEKKÜR

Çok uzun ve yorucu bir zaman dilimi süresince, beni yönlendirerek değerli katkılarını esirgemeyen, zorlukları aşmama yardımcı olan ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesini sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, araştırma süresince kendilerine yeterince zaman ayıramadığım aile üyelerime, doğduğum günden bu yana yorulmadan çalışma ve daima daha iyiye ulaşma fikrini bana aşıl原因an annem ve babama, ulaşamadığım dokümanlara kolay erişimimi sağlayan ve önerileriyle katkıda bulunan kardeşime, hiç bitmeyen kişisel gelişim azmimi her şartta destekleyen, tıkanıdığım noktalarda bana olan inancıyla güç veren hayat arkadaşım Nurlan TUNALILAR ve her şeye rağmen hayatın devam ettiğini unutturmayan kızım Elif Burcu TUNALILAR'a, yanımda olduklarını gönülden hissettirdikleri için teşekkür ederim.

ÖZET

Bu tez çalışmasında yöneticilerin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi ve işletmelerde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki yapısal, statü ve psikolojik uzaklıkları konu alan bir kavram olan ilişki uzaklığının düzenleyici rolü incelenmiştir.

Bu çerçevede, birinci bölümde; zekâ, çoklu zekâ gibi kavramlardan hareketle küresel yöneticinin sahip olması gereken özelliklerden biri olarak kabul edilen kültürel zekâ kavramı, boyutları, gelişim safhaları ve kültürel zekânın diğer örgütsel kavramlarla ilişkisi incelenmiştir. İkinci bölümde; genel olarak örgütsel bağlılık kavramı ve bu kapsamda duygusal bağlılık ile ilgili temel konu ve kavramlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise; günümüzde küreselleşmenin, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, işletmelerin çok sayıda farklı ülkede faaliyet göstermesi sonucunda yönetici ve çalışanlar arasında oluşan yapısal, psikolojik ve statüye bağlı ilişki uzaklığı kavramları ile bu uzaklıkların çalışma ortamına etkileri incelenmiştir.

Son bölümde; yöneticinin kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla uluslararası bir güvenlik kurumunda yapılan araştırma ve sonuçları tartışılmaktadır. Araştırma, 24 farklı ülke vatandaşı olan, bir kısmı aynı zamanda yönetici konumunda bulunan 226 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiş ve katılımcılardan en yakın seviye yöneticilerini kültürel zekâsı, kendilerini ise duygusal bağlılıkları bakımından değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre; yöneticinin kültürel zekâsının üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel boyutları ile çalışanların örgüte duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Ancak davranışsal kültürel zekâ boyutu ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, psikolojik ilişki uzaklığı boyutunun yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisinde düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kültürel zekâ, duygusal bağlılık, ilişki uzaklığı, kültür, zekâ, bağlılık, kültürel farklılıklar, farklılıkların yönetimi.

ABSTRACT

In this research, the relationship between the cultural intelligence of managers with the affective commitment of the employees and the moderating effect of relational distance, which focus on the structural, status and psychological distance between managers and employees, has been examined.

In the first part; the concept of cultural intelligence, which is considered to be one of the characteristics that global managers should possess, its dimensions, stages of development and its relationship with other organizational concepts are examined using the concepts such as intelligence and multiple intelligence as a starting point. In the second part; the concept of organizational commitment in general and the main topics and concepts related to affective commitment has been taken into consideration. In the third part; with the influence of globalization and today's economic and technological developments, the spread of operations of companies in a number of different countries causing structural, status and psychological distances between managers and employees, the effects of those distances on the working context, has been examined.

In the last part; a research, which is conducted in an international security organization, to investigate the relation between the managers' cultural intelligence and the affective commitment of the employees, and its conclusions are discussed. The research has been conducted with a participation of 226 employees from 24 different nations, and they have been asked to evaluate their immediate managers in terms of their cultural intelligence and themselves in terms of affective commitment. According to the conclusions of the research, a significant and positive relationship has been found between the meta-cognitive, cognitive and motivational dimensions of managers' cultural intelligence and employees' affective commitment to the organization. However, no significant relationship between the behavioral dimension of manager's cultural intelligence and employee's affective commitment to their organization has been obtained. Moreover, a moderating effect of psychological distance on the relationship between meta-cognitive cultural intelligence dimension and affective commitment has been identified.

Key words: Cultural Intelligence, CQ, CI, Emotional Commitment, Affective Commitment, Relational Distance, Leader Distance, Culture, Intelligence, Commitment,

İ İNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	ii
ONUR SÖZÜ	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ	4
1.1. ZEKÂ KAVRAMI.....	4
1.2. ÇOKLU ZEKÂ KURAMI	7
1.2.1. Standart Zekâ Testleri İle Ölçülebilenler	8
1.2.1.1. Dilbilimsel Zekâ (Linguistic Intelligence).....	8
1.2.1.2. Mantıksal/Matematiksel Zekâ (Logical/Mathematical Intelligence)	9
1.2.2. Standart Zekâ Testleri İle Ölçülmeyenler	9
1.2.2.1.Müzikal Zekâ (Musical Intelligence)	9
1.2.2.2.Uzamsal (Görsel/Somut) Zekâ (Spatial Intelligence).....	9
1.2.2.5. Öze dönük Zekâ (Intrapersonal Intelligence).....	10
1.3. KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI	10
1.3.1. Kültürel Zekânın Tanımı	14
1.3.2. Kültürel Zekânın Boyutları	15
1.3.2.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu (Strateji).....	19
1.3.2.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu (Bilgi)	24
1.3.2.2.1. Kültürün Kendimiz Ve Başkaları Üzerindeki Tesirini Anlamak	26
1.3.2.2.2. Temel Kültürel Sistemleri Gözden Geçirmek.....	30
1.3.2.2.4. Yabancı Dil Öğrenmek.....	43
1.3.2.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu	43
1.3.2.4. Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu.....	46

1.3.3. Kültürel Zekânın Alt Boyutları	51
1.3.3.1. Üst bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları	52
1.3.3.1.1. Planlama	52
1.3.3.1.2. Farkındalık.....	53
1.3.3.1.3. Kontrol.....	55
1.3.3.2. Bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları	56
1.3.3.2.1. Genel (Evrensel) Kültürel Bilgi	56
1.3.3.2.2. Bağlama Özel Kültürel Bilgi.....	57
1.3.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Alt Boyutları	57
1.3.3.3.1. İçsel Motivasyon	58
1.3.3.3.2. Dışsal Motivasyon	59
1.3.3.3.3. Öz Yeterlilik	60
1.3.3.4. Davranışsal Kültürel Zekânın Alt Boyutları	61
1.3.3.4.1. Sözlü Davranış	62
1.3.3.4.2. Sözsüz Davranışlar	66
1.3.3.4.3. Konuşma Tarzı	68
1.3.4. Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâ Karşılaştırması.....	69
1.3.5. Kültürel Zekânın Gelişim Safhaları.....	72
1.3.6. Kültürel Zekânın Göstergeleri	74
1.3.6.1. Kişilik Özellikleri	74
1.3.6.2. Geçmiş Kültürlerarası Tecrübeler	76
1.3.7. Kültürel Zekâ ile Yöneticilik İlişkisi	77
1.3.8. Kültürel Zekâyı Diğer Kültürlerarası Yönetim Yaklaşımlarından	
Ayıran Özellikler.....	81
1.3.9. Kültürel Zekâ Araştırmalarının Yönetim Literatürüne Katkısı	82
1.3.10. Kültürel Zekâ Kavramının Bazı Örgütsel Kavramlarla İlişkisi	85
1.3.10.1. Kültürel Yenilik ve Kültürel Uyum.....	86
1.3.10.2. Kültürel Zekâ ve Performans İlişkisi	88
1.3.10.3. Rol Yeniliği, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması	90
1.3.10.4. Kültürel Zekâ ve Uluslararası Görevlendirmeler	91
1.3.10.5. Kültürel Zekâ ve Güven İlişkisi	94

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK	98
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMLARI	98

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI	100
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ	103
2.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	103
2.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	103
2.3.4. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	104
2.4. DUYGUSAL BAĞLILIK	104
2.5. DUYGUSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	107
2.5.1. Kişilik Özellikleri	108
2.5.1.1. Dışa Dönüklük	109
2.5.1.2. Uyumluluk (Yumuşak başlılık).....	109
2.5.1.3. Öz disiplin (Sorumluluk)	110
2.5.1.4. Nevrotiklik (Duygusal Denge)	111
2.5.1.5. Deneyime Açıklık	112
2.5.2. Demografik Faktörler.....	113
2.5.2.1. Yaş	113
2.5.2.2. Cinsiyet.....	113
2.5.2.3. İş Unvanları ve Kıdem	114
2.5.2.4. Eğitim Durumu.....	115
2.5.2.5. Medeni Durum	115
2.5.3. İş Özellikleri	116
2.5.3.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik	118
2.5.3.3. Kararlara Katılma	120
2.5.3.4. Lider Üye Etkileşimi	121
2.5.3.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	122
2.5.3.6. Örgütsel Öğrenme	123
2.5.3.7. İş Stresi.....	124
2.5.3.8. Psikolojik Sözleşme	126
2.5.3.9. Sosyal Katılma Olanakları	127
2.5.3.10. Örgütsel Güven.....	128
2.5.4. İş Deneyimleri	130
2.5.4.1. Algılanan Örgütsel Destek.....	130
2.5.4.2. İş Doyumu	133
2.5.4.3. Algılanan Örgütsel Adalet.....	135
2.5.4.4. İş Güçlüğü	137

2.5.4.5. Algılanan iş kontrolü ve iş güvensizliği	137
2.5.5. Yapısal Özellikler	138
2.5.5.1. Kontrol Odağı	138
2.5.5.2. Başarı Güdüsü	140
2.6. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	141
2.6.1. Performans	141
2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	143
2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti.....	146
2.6.4. İşe Devamsızlık.....	147
2.7. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN OLUMSUZ YÖNLERİ	148
2.8. DUYGUSAL BAĞLILIK VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ	149

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLİŞKİ UZAKLIĞI.....	156
3.1. YAPISAL UZAKLIK.....	160
3.1.1. Fiziksel Uzaklık	163
3.1.2. İletişim Kanalları	165
3.1.3. Etkileşim Sıklığı	166
3.2. STATÜ UZAKLIĞI	167
3.2.1. Demografik Uzaklık.....	168
3.2.1.1. Cinsiyet.....	169
3.2.1.2. Yaş	171
3.2.2. Sosyal Uzaklık	173
3.3. PSİKOLOJİK UZAKLIK	177
3.3.1. İlişki Kalitesi.....	179
3.3.2. Karar Verme Özerkliği	182

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İLİŞKİ UZAKLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..	184
4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ	184
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	186
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	186
4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLILIKLARI.....	188
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	189
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	195

4.6.1. Ana kütle ve Örneklem.....	195
4.6.2. Verilerin Toplanması.....	196
4.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	197
4.6.3.1. Kültürel Zekâ Değerlendirme Ölçeği	197
4.6.3.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği.....	198
4.6.3.3. İlişki Uzaklığı Ölçeği	198
4.7. BULGULAR VE YORUMLAR.....	199
4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler	199
4.7.2. Değişkenler Arası İlişkiler.....	202
4.7.3. Demografik Faktörlerin Değişkenlere Etkisi	215
SONUÇ VE ÖNERİLER	219
KAYNAKÇA	228
EKLER.....	244

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları	105
Tablo 2 : Uzaklık Boyutları İlişkileri Tablosu.....	162
Tablo 3 : Hipotezler Tablosu	194
Tablo 4 : Cinsiyet Dağılımı	199
Tablo 5 : Yaş ve Çalışma Süresi.....	199
Tablo 6 : Katılımcıların Milliyet Dağılımı	200
Tablo 7 : Katılımcıların Değerlendirme Yaptıkları Yöneticilerin Milliyetine Göre Dağılımı	201
Tablo 8 Eğitim Durumu.....	202
Tablo 9 : Kültürel Zeka Soruları Faktör Yükleri	203
Tablo 10 : İlişki Uzaklığı Soruları Faktör Yükleri	204
Tablo 11 : Duygusal Bağlılık Soruları Faktör Yükleri	205
Tablo 12 : Uyum İndis (Fit Index) Değerleri.....	206
Tablo 13 : Faktör Güvenilirlik Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapmaları	207
Tablo 14 : Faktörler Arası İlişkiler Korelasyon Tablosu.....	208
Tablo 15 : Hiyerarşik Regresyon Analizi	210
Tablo 16 : Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması.....	216
Tablo 17 : Yaş ve Çalışma Süresinin Faktörlerle Korelasyon İlişkisi Tablosu.....	217
Tablo 18 : Hipotezlerin Kabul / Red Durumu	218

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	Türk Dil Kurumu
IQ	Zekâ Katsayısı (Intelligence Quotient)
CI	Kültürel Zeka (Cultural Intelligence)
CQ	Kültürel Zeka (Cultural Quotient)



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Dört Boyutlu Kültürel Zekâ Modeli	18
Şekil 2 : Kültürün Buzdağı Metaforu	29
Şekil 3 : Kültürel Zekânın Alt Boyutları	52
Şekil 4 : İlişki Uzaklığının Yapısı.....	160
Şekil 5 : Araştırma Modeli.....	190
Şekil 6 : Kültürel Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi	203
Şekil 7 : İlişki Uzaklığı Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	204
Şekil 8 : Duygusal Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	205
Şekil 9 : Üst bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Psikolojik İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi	212
Şekil 10 : Üst Bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Statüye Bağlı İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi.....	213
Şekil 11 : Bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Statüye Bağlı İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi	214

GİRİŞ

Kültürel farklılıklar ve farklılıkların yönetimi uzun yıllardan beri bilim insanları tarafından ilgiyle ve derinlemesine araştırılan konulardan olmuştur. Özellikle son yıllarda internet, bilgisayar ve diğer teknolojik gelişmelerin de etkisiyle sınırların geçirgenliği ve böylece işgücünün hareketliliği artmış, e-ticaret, dijital pazarlama gibi yeni ticaret usulleri ve ulaşım kolaylıkları, herhangi bir ürünün üretildiği ülke ile sınırlı kalmayıp dünyanın her yerinde satılabilmesini kolaylaştırmıştır. Dünya çapında ticaret yapma imkânlarının çoğalması, enerji ihtiyaçlarının ortak projelerle giderilmesi, hatta bazen ortak tehditlere karşı güvenliğin sağlanması gibi birçok ortak amaç ve çıkarlar için her gün daha fazla sayıda farklı kültürden insan bir araya gelerek faaliyet yürütmektedirler.

Bu durum çok kültürlü ortamlarda sayısız ilişkiler kurulmasına yol açarken, aynı zamanda dil, etnisite, değerler, normlar gibi kültür farklılıkları iş ortamında birtakım güçlüklerle ve hatta karşılıklı anlayış olmadığında potansiyel çatışmalara neden olmakta, verimliliği düşürebilmektedir. (Triandis, 2006: 20) Farklı kültürden insanlarla çalışırken; çalışma kurallarının farklı olması, saygı ve hiyerarşinin ihlali, ortak temelin yokluğu, konuşulan dilin akıcılığı ve iletişim şekilleri gibi konular sorun olarak ortaya çıkabilmektedir. (Ang ve Van Dyne, 2008: 7) Karşılaşılan sorunların yöneticiler tarafından uygun şekilde çözümlenememesi örgütlerin yüklendiği maliyetleri yükseltirken, bu tür ortamlarda görevlendirilen yöneticilerin parlak kariyerlerini, aile ve kimi zaman sosyal ilişkilerini bile olumsuz olarak etkilemektedir. Dolayısıyla işletmeler arasında rekabetin çok yüksek seviyelere ulaştığı, sınırsız kariyer olanaklarının arttığı, nitelikli çalışanların işletmeye katılmasının ve kalmaya devam etmesinin önemli olduğu günümüzde, farklı kültürden çalışanların örgütün ortak amaç ve değerlerini benimseyip, belirlenen hedeflere başarıyla yürümesini sağlayacak yöneticilere olan ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaca cevap vereceği düşünülen ve söz konusu olumsuzlukları, nedenlerini ve çözüm yollarını keşfetmeye yönelik çabalar sonucu yönetim literatürüne dâhil edilen yeni bir kavram kültürel zekâdır.

Kültürel zekâ kavramının ortaya çıkışını tetikleyen asıl soru yukarıda çerçevesini çizdiğimiz günümüz iş ortamında “bazı kişilerin niçin farklı kültürel ortamlarda diğerlerine kıyasla daha başarılı, uyumlu ve etkin olarak yönetim faaliyetinde bulunabildiği” olmuştur. Thomas ve Inkson’a göre bu kişiler, kültürel bilgi, pratik bir

dikkat ve davranışsal beceriler bütününe tamamını kapsayan çok yönlü bir kabiliyete sahiptirler. (Thomas ve Inkson, 2004, 9) Earley ve Ang'a göre kültürel zekâ, yöneticilerin, karşılaştıkları çok çeşitli kültürlerin tüm normları, değerleri, adetleri ve uygulamaları üzerinde uzmanlaşmasını beklemek yerine, daha geniş bir bakış açısı ve bilgi birikimi geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. (Ang ve Van Dyne, 2008: 7) Kültürel zekâsı yüksek yöneticilerin, işyerinde ve sosyal etkileşimleri süresince kültürel farklılıkların farkında olmasının, bu farklılıkların kaynağına, yaratabileceği olumsuzlukların nasıl giderilebileceğine ilişkin bilgiye ve farklı kültürel ortamlarda çalışma motivasyonuna sahip olmasının, yürütülen faaliyetlerde yeni yaklaşımlar ve fikirlerin de dikkate alınmasını sağlayarak olumlu ve daha etkili örgütsel sonuçlara ulaşılmasını başarabileceği ifade edilmektedir.

Kültürel zekâ kavramı, Earley ve Ang tarafından açıklandığı 2003 yılından beri farklı disiplinlerin ilgisini çekmiş hem kavramsal hem de deneysel çalışmalarla gelişmesi devam etmektedir. Çoğunlukla iş dünyası ve eğitim alanına yönelmiş olmakla birlikte, hukuk, sağlık, uluslararası ilişkiler gibi alanlarda da araştırmalar yapılmıştır. Kültürel Zekânın El Kitabı adlı kitapta, gelecekte yapılacak araştırmalarda, kültürel zekâ ile örgütsel bağlılık, iş doyumu gibi, uluslararası görevlendirmelerin etkinliğine tesir eden konuların ilişkisinin incelenmesi önerilmektedir. (Kim, vd. 2008: 85) Bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde kültürel zekâ ve örgütsel bağlılık ilişkisi konusundaki araştırmaların sayı ve kapsam olarak yetersiz olduğu, gerçekleştirilen az sayıda çalışmanın aynı kişinin kültürel zekâsı ve örgütsel bağlılığını değerlendirdiği, bu nedenle çalışanların fikirlerinin de dikkate alındığı araştırmaların yapılmasına ihtiyacın bulunduğu görülmüştür.

İşletmelerin küresel olarak yayıldığı günümüzde, çabuk gelişen durumlar nedeniyle ortaya çıkan zaman yetersizlikleri ve coğrafi uzaklıklar gibi sınırlılıklar sonucu, yönetici ve astları arasındaki iletişimde yüz yüz görüşmeler giderek yerini teknolojik imkânların (e-posta, telefon, telekonferans vb.) kullanılmasına bırakmaktadır. Başlangıçta sadece yapısal uzaklık artışı olarak görülebilen bu gelişmenin yönetici ve astları arasındaki statüye bağlı ve psikolojik ilişki uzaklıklarını da arttırabileceği, kültürel farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunlarla birleşerek çalışma ortamına olumsuz etkilerinin olabileceği değerlendirilmektedir.(Erskine, 2007: 27)

Bu bilgilerden hareketle, çalışmamızda yöneticilerin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi olup olmadığı sorusuna cevap aranmaya çalışılmıştır. Yöneticinin kültürel zekâsı ve çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye etkisi olacağı değerlendirildiğinden ilişki uzaklığının düzenleyici rolü incelenmek üzere araştırmamıza dâhil edilmiştir. Böylece, kültürel zekâ, duygusal bağlılık ve ilişki uzaklığı kavramlarının bir arada incelendiği bir araştırmadan elde edilecek sonuçların, farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin insan kaynakları politikalarına yön verebileceği, uluslararası görevlendirmeler için yönetici seçim, değerlendirme ve eğitim faaliyetlerine katkı sağlayacağı, yöneticilerin farklı kültürlerde uygun yönetim tarzını belirlemesine faydalı olacağı düşünülmektedir.

Özetle, bu çalışmada öncelikle çıkış noktasını çoklu zekâ kuramı içinde bulan kültürel zekânın kavramsal olarak incelemesi, boyutları, diğer kültürlerarası yönetim yaklaşımları ile arasındaki farklılık ve benzerlikler, yönetim literatürüne katkısı teorik olarak ortaya konulduktan sonra, ikinci bölümde duygusal bağlılık ve üçüncü bölümde ilişki uzaklığı kavramlarına ilişkin literatür tarama sonuçları üzerinde durulacaktır. Son bölümde uygulanan anket sonuçlarının analizi yapılacak ve yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ

Zekâ türlerine ilişkin giderek artan akademik ilgi, özel kapsama alanlarına odaklanan sosyal zekâ, duygusal zekâ ve pratik zekâ gibi yeni zekâ türlerinin tanımlanmasına yol açmıştır. Bunlara ilave bir diğer çalışma ve ilgi alanı da kültürel zekâdır. Kültürel zekâ da benzer şekilde özel bir alan olan kültürlerarası alana odaklanır ve motivasyonunu işyerlerinin küreselleşmesi gerçeğinden almaktadır. Earley ve Ang (2003) tarafından “bireyin farklı kültürel ortamlarda iş yapma ve etkin yönetim sergileme kabiliyeti” olarak tanımlanan kültürel zekâ, Schmidt ve Hunter’ın (2000: 3) genel zekâyâ ilişkin “kavramları doğru anlama, sonuç çıkarma ve problem çözme kabiliyeti” şeklindeki tanımıyla aynı doğrultudadır. Tıpkı duygusal zekânın bilişsel zekâyı tamamladığı ve her ikisinin birlikte bireyin işinde ve insan ilişkilerinde başarılı olmasındaki önemi gibi kültürel zekâ da farklılıklarla başa çıkma ve yeni kültürel bağlamlarda çalışabilme konusunu açıklayan tamamlayıcı bir başka zekâ türüdür. (Ang ve Van Dyne, 2008: 8)

Bu bölümde konunun daha iyi anlaşılması bakımından zekâ, zekâ türleri, çoklu zekâ kuramı gibi kültürel zekânın ortaya çıkmasına temel sağlayan kavramlar vurgulanmakta ve kültürel zekânın boyutları, gelişim safhaları ve diğer bazı örgütsel kavramlarla ilişkisi açıklanmaktadır.

1.1. ZEKÂ KAVRAMI

Zekâ, Türk Dil Kurumu (TDK) Büyük Sözlükte yer alan şekliyle (www.tdk.gov.tr (07.12.2017)) “insanın düşünme, akıl yürütme, nesnel gerçekleri algılama, kavrama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tümü” anlamına gelmektedir. İkinci anlamı ise “Olayları bağımsız olarak düşünebilme, yeni durumlara başarıyla uyabilme, eylem ve tutumları belli bir düşünce ya da amaç çevresinde toplayabilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Sternberg de (2012’den aktaran Ang vd. 2015: 277) zekânın ortak kabul görmüş tanımında; etkin şekilde çevreye uyum sağlama yeteneğine vurgu yapmaktadır.

Zekânın farklı tanımlarının olmasına karşılık zekâyâ ilişkin kuramların tümü zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşir. Buna göre zekâ, bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir.(www.psikoloji.gen.tr (Erişim Tarihi: 27.01.2018))

Zekânın birden çok bileşenden oluştuğunu ileri süren Gardner da çoklu zekâ kuramının temelinde, biyolojik ve kültürel boyutların yer aldığını savunmaktadır. Gardner, değişik öğrenme türlerinin, beynin değişik bölgelerinde gerçekleştiğini düşünmektedir. Biyolojik etkenlere ek olarak zekâ gelişiminin kültür ile ilişkili olduğunu, kültürlerin değer verdiği zekâ türlerinin ve davranış biçimlerinin ise daha çok geliştiğini ileri sürmektedir. (Başaran, 2004: 8)

Ogbu da (1994: 329) zekâ ve kültür ilişkisine yönelik araştırmasında kültürün dört temel kavramdan meydana geldiğine işaret etmektedir; Birincisi bir grup insanın “geleneksel davranışlarını” kapsamaktadır. Bunlar, yeni doğumu nasıl kutladıkları, çocuklarını nasıl büyüttükleri veya ölümlerin arkasından nasıl yas tuttukları gibi günlük toplumsal yaşama ilişkin hususlardır. İkincisi geleneksel davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkan beklentilerin, duyguların ve kabullerin ifade edildiği “kurallar/süreçler” olarak tanımlanmıştır. Üçüncüsü o kültür için değerli olan eserlerdir. Dördüncüsü ise din, siyaset ve diğer sosyal organizasyonları da kapsayan kültürel kurumlardır. Ogbu’ya göre, bu manada kültür bireyin yaşamının bütün yönlerini temsil eden bir kavram olarak zekânın da doğasını belirleyecektir.

Cocodia’ya göre zekâyı kendi kültürünün dışında kavramlaştırmak birtakım zorluklar yaratabilir. Zekâ kavramının kendi sosyal ve kültürel çevremizdeki deneyimlerimize bağlı olarak değişebileceğini, zeki veya uyanık olarak değerlendirilmeyi sağlayan özelliklerin kültürden kültüre değişiklik gösterebileceğini belirtmektedir.(Cocodia, 2014:183)

Dünyada hemen her bölgede zekâ algısını kültür ve gelenekler yönlendirir. Asya’da Afrika’da ve Latin Amerika’da zekâyı ifade eden davranış ve tutumlar birbirinden farklı olabilir. Asya kıtasında çok geniş bir ölçekte kültürel farklılıklar ve inançlar bulunduğundan zekâ kavramı kültürler arasında belirgin şekilde değişebilir. Örneğin, Güneydoğu Asya’da bulunan Hindistan’da 200’ün üzerinde dil

konuşulmaktadır. Hindu remi dildir ve İngilizce ile Çincenin yanında dünya üzerinde en çok konuşulan dillerden birisidir. Bu kadar çok farklı dil farklı zekâ kavramlarını ortaya çıkarmaktadır. Bazı Asya kültürleri Konfüçyanist, Taocu, Hindu ve Budist felsefeleri benimsemişlerdir. Bu felsefeler insan davranışının yansıtıldığı ahlaki ve dini tutumları teşvik ederler, bu yüzden zekâ dini ve ahlaki davranışla iç içe girmiş görünür. (Das, 1994: 389)

Kenya'daki zekâ kavramlarına ilişkin bir çalışmada zeki kelimesinin karşılığı olan dört ayrı kelime; "rieko-bilgi ve beceri", "luoro-saygı", "winjo-gerçek hayattaki problemlerle nasıl başa çıkılacağını kavrama" ve "para-inisiyatif" bulunduğunu ortaya koymuştur. Bunlardan sadece birincisi Batı ülkelerinde ölçülen genel bilişsel zekâ kavramıyla örtüşmektedir. Kenya'da çocukların günlük hayatta maruz kaldığı enfeksiyon problemlerini çözmek için bitkilerden nasıl yararlanacağını bilmesi ve uygulaması zeki olarak nitelendirilmesi için yeterli olabilmektedir. Birçok ülkede normal okul eğitimi alarak farklı zorluklarla mücadele etmek üzere eğitilen çocukların bitkileri tanımakta zorlanacağı ve o kültürde farklı değerlendirileceği açıktır.(Sternberg, 2008:314)

Dolayısıyla, bireyin içinde bulunduğu toplum ve kültür zekânın gelişiminde etkili olmakta, içinde var olunan kültürün sunduğu fırsatlar bireyin günlük yaşam pratiklerinde gösterdiği zekâyı dayalı becerileri etkilemektedir. Toplumda yeterli fırsatlar bulunduğu ise, bireyin değerli bir ürün yaratma ve problemlere karşı nitelikli çözüm bulma yetileri artmaktadır.(Gardner, 1993: 25)

Amerika'da ebeveynlerin zekâ algısı üzerine yapılan bir çalışmada, Okagaki ve Sternberg (1993) Latin kökenli ebeveynlerin sosyal yeteneklerin önemine vurgu yaptıklarını, Asyalı ebeveynlerin ağırlıklı olarak bilişsel becerilere önem verdiklerini, İngiliz kökenli ebeveynlerin de bilişsel becerilere önem verdiğini ancak seviyesinin Asyalı ebeveynlere göre daha az olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu durumda öğrencinin akademik başarısı, ebeveynlerinin öğretmenle aynı zekâ algısını paylaştığı dereceye kadar öngörülebilir. Geleneksel zekâ kavramına uygun olarak performans ve dil becerisi sınavları yalnızca akademik başarıyı ölçerken gerçek hayatta başarı için iyi bir gösterge değildir. Sternberg'e (1997) göre zekâ testleri ve diğer akademik başarı ölçekleri hedefe ve gerçek hayat problemlerini çözmeye yönelik olmayan durağan zekâyı ve akademik bilgiyi tespit etmektedir.(Westby, 2007: 8)

P. E Vernon' a (1975) göre kültürel çevreden de etkilenen zekâyı evrensel bir öge

olarak almak yanıltıcıdır. Zekânın değişik fiziksel ve kültürel çevrelerde farklı biçimde geliştiği açıktır. Vernon'a göre Batı uygarlığında zekânın ilişkileri ve simgesel düşüncüyü kapsıyor olması ve bu anlayışın okulda, işte ve günlük yaşamda da yaygınlaşması farklı kültürlerdeki zekâ kavramının da aynı ölçütler içinde değerlendirilmesini gerektirmemektedir. Kuşkusuz bu topluluklar kendilerine özgü çevrelerine uyum sağlayabilmek için fiziksel olduğu kadar ussal olarak da farklı yetenekler geliştireceklerdir. Sonuçta değişik kültürlerin farklı zekâ kavramlarına sahip olduğu noktasına gelinecektir. Kuşkusuz burada bazı sorular gündeme gelecektir. Batı düşüncesinin oluşturduğu bir zekâ kavramı vardır. Yıllar boyu süren araştırmalar zekânın ölçülmesine ilişkin bazı testlerin geliştirilmesini sağlamıştır. Özellikle akademik zekâ (IQ) testleri bu konuda etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Aynı kültür içinde bile kuşkuyla karşılanan bu gibi testlerin zekânın kültürden kültüre göreli bir kavram olduğu savı da göz önüne alınırsa ölçme yeterlilikleri açısından birçok soruyla karşı karşıya kalacakları söylenebilir. (Sargut, 2015: 61)

Sternberg'e göre zekâyı neyin oluşturduğu bir dereceye kadar kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Fakat sabit olan bazı şeyler de bulunmaktadır. Her kültürde insanlar problemlerin farkına varmak, bu problemlerin ne olduğunu tanımlamak, bu problemleri nasıl çözeceğini bulmak ve sonra problem çözümlerini gözlemek ve değerlendirmek ihtiyacı duyarlar. Her kültürde ayrıca insanlar çevreyi seçmek, şekillendirmek ve uyum sağlamak ihtiyacı da duyarlar. Bu nedenle zekânın evrensel ortak süreçleri de bulunmaktadır. Kültürden kültüre değişen şey bu süreçlerin uygulandığı içeriktir (Örn: Batıda okul eğitimi gerekleri veya Kenya'da bitkilerden yararlanma gibi) ve bu içeriğin davranışsal sonuçları zekâ olarak nitelendirilmektedir. Böylece zekâ kısmen kültürel olarak göreceli ve kısmen kültürel olarak evrenseldir.(Sternberg, 2008: 314) Bu durumda şu soru akla gelecektir; Farklı zekâ anlayışları ve gelişim süreçleri farklı zekâ türleri ortaya çıkarır mı? Bu sorunun cevabı aşağıda açıklanan çoklu zekâ kavramı ile ortaya konulmuştur.

1.2. ÇOKLU ZEKÂ KURAMI

Çoklu zekâ kuramı ilk defa Howard Gardner'in 1983 yılında yayınladığı *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence* (Zihnin Çerçevesi: Çoklu Zekâ Teorisi)

isimli kitabı ile ortaya çıkmıştır. 1993 yılında yayınlanan Multiple Intelligences: Theory in Practice (Çoklu Zekâ: Teorinin Uygulaması) kitabı ile geçen on yıllık sürede gerçekleştirilen eğitim projelerinde edinilen tecrübeler paylaşılmış ve süreç içinde kurama ilişkin yanlış anlaşılmalara açıklığa kavuşturulmuştur.(Gardner, 2006: VII)

Howard Gardner "Frames of Mind" adlı eserini ortaya çıkarırken, çocuklar ve beyin tahribatına uğramış yetişkinler üzerinde yaptığı çalışmalar sırasında kafasında oluşan bazı soruları cevaplamak üzere yola çıkmıştır. Her insanın farklı yeteneklere sahip olduğu bilindiğinden, Gardner teorisinde daha çarpıcı ve dikkat çekici bir terim olan zekâyı kullanır ve birbirinden bağımsız olan; Müzik zekâsından, kendini tanıma ve anlama zekâsına kadar uzanan bilinmeyen sayıda zekâyı vurgulamak için bilinçli olarak "Çoklu Zekâ" kavramını ortaya atar. Gardner'in bu kuramdaki asıl hedefi; zekânın tek bir yapıdan meydana gelmediğini, insanların birbirinden bağımsız en az yedi ayrı zekâyı sahip olduğunu ve bunların zaman içinde geliştirilebileceğini kanıtlamaktır. Sonradan doğacı zekâ denilen farklı bir zekâ türü de ortaya atılmış ancak diğerleri kadar ilgi çekmemiştir.(Altan, 2011: 54)

Gardner çoklu zekâyı, aralarındaki karşılıklı bağımlılığı kabul etmekle birlikte belli bir alana özel bilgiyi işleme ve problem çözme yeteneği olan "bilişsel kapasite" olarak tanımlamıştır. Bu tanım derinlikte saklı bir gerçek olan bazı bireylerin diğerlerine oranla daha geniş bir zekâ grubuna sahip olmanın avantajından yararlandığının dışı vurumudur. Onlarca yıllık araştırmalar çoklu zekâ kapsamında yedi zekâ türünün: dilbilimsel, müzik, uzaysal, mantıksal-matematiksel, bedensel kinestetik, öze dönük, sosyal zekâ şeklinde sınıflandırılmasıyla sonuçlanmıştır. Teori her bireyin bu zekâ türlerinin her birine belli bir derecede sahip olduğunu iddia etmektedir. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 289)

Çoklu zekâ kuramında bahsedilen zekâ çeşitleri kısaca aşağıda özetlenmiştir; (Talu, 1999: 166)

1.2.1. Standart Zekâ Testleri İle Ölçülebilenler

1.2.1.1. Dilbilimsel Zekâ (Linguistic Intelligence)

Dili hem sözlü hem de yazılı olarak etkin kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Bu kapasite, sözel (hikâye anlatan, konuşmacı, mütercimler, politikacı gibi) ya da yazım yeteneği (şair, oyun yazarı, editör gibi) şeklinde ortaya çıkabilir. Örnek beceriler arasında; bilgiyi hatırlama, diğer insanları ikna etme gösterilebilir.

1.2.1.2. Mantıksal/Matematiksel Zekâ (Logical/Mathematical Intelligence)

Günümüzde zekâyı en çok açıklayan bilişsel yeteneklerden biridir. Bireyin mantıksal düşünme, sayıları etkili kullanma, problemlere bilimsel çözümler üretme ve kavramlar arasındaki ilişki ya da örüntüleri ayırt etme, sınıflama, genelleme yapma, matematiksel bir formülle ifade etme, hesaplama, hipotez test etme, benzetmeler yapma gibi davranışlarını kapsar. Matematikçi, muhasebeci, istatistikçi ve bilgisayar programcıları, bu zekâsı güçlü bireylere örnek verilebilirler. Örnek beceriler arasında; sayılara ilişkin temel kavramları, sebep-sonuç ilişkilerini anlayabilme ve onları tahmin edebilme gösterilebilir.

1.2.2. Standart Zekâ Testleri İle Ölçülmeyenler

1.2.2.1. Müzikal Zekâ (Musical Intelligence)

Müzikal zekâ, duyguların aktarımında müziği bir araç olarak kullanan insanları hatırlatmaktadır. Bu bireylerde ritim, melodi, perde duyarlılığı vardır. Enstrüman çalma, söylenen şarkının benzerini bulma gibi yetenekleri kapsar. Müzik zekâları güçlü bireyler, genellikle müzisyenlik, koristlik, orkestra şefliği gibi işlerle uğraşırlar. Örnek beceriler arasında; şarkıları ezberleyebilme, melodilerdeki hızı, tempoyu ve ritmi değiştirebilme gösterilebilir. Ünlü müzisyenlerden Mozart'ın bu yeteneğe fazlasıyla sahip olduğu söylenebilir. (Mozart, Hendrix, Pavarotti)

1.2.2.2. Uzamsal Zekâ (Spatial Intelligence)

Uzamsal zekâdaki yeteneğimiz üç boyutlu bir nesnenin şekil ve görüntüsünü ne kadar hayal edebildiğimizle ilgilidir. Burada, nesneyi görmeden zihinde canlandırma ve ayrıntıları görebilme söz konusudur. Uzamsal zekâ görsel düşünme ve şekil/uzay özelliklerini şekil ve grafiklerle ifade etme, çizme, boyama ve şekil verme gibi davranışları kapsar. Avcı, izci, rehber, mimar, mühendis, dekoratör, ressam, heykeltıraş ve tasarımcılar bu tür zekâsı güçlü bireylere örnek olarak düşünülebilir.

1.2.2.3. Bedensel-Kinestetik Zekâ (Bodily-Kinesthetic Intelligence)

Bireyin vücudunu ve hareketlerini kullanım biçimini ifade eder. Bedensel zekâsı yüksek bireyler sportif hareketleri, düzenli-ritmik oyunları kolayca uygulayabilirler. Bu bireylerde koordinasyon, denge, hız, el becerisi ve esneklik dikkat çekicidir. Dansçılar, aktörler, sporcular, pandomim sanatçıları, cerrahılar, teknisyenler, heykeltıraşlar bunlara örnek gösterilebilir.

1.2.2.4. Sosyal Zekâ (Interpersonal Intelligence)

Bu zekâ kapsamında insanlarla iletişim kurma, onlarla empati kurma ve davranışlarını yorumlama yetenekleri bulunmaktadır. Politikacılar, müzakereciler liderler, psikologlar, öğretmenler, aktörler, turizmciler bu yeteneklerini iyi kullanan insanlardır.

Gardner'a göre bu kabiliyet tamamen gizli olduğunda bile insanların motivasyon ve arzularını anlama kabiliyetidir. Gardner bu kabiliyete sahip olması gereken insanlara acil serviste görevli doktorları örnek vermektedir. Doktor tüm iletişim engellerine rağmen neyin yanlış olduğunu, ailenin istek ve beklentilerinin ne olduğunu anlamalıdır.(Peterson, 2004: 94)

1.2.2.5. Öze dönük Zekâ (Intrapersonal Intelligence)

Bu zekâ bireyin "kendini" duyma ve anlamasıyla ilgili bilişsel yeteneğini ifade eder. Kim olduğumuzu, hangi duygularımızı neden hissettiğimizi düşünmemiz, bu zekâmızla ilgilidir. Bu tür zekâsı yüksek bireyler kendini tanıma, güvenme, disiplinli olma, hedeflerini belirleme ve kişisel problemlerini çözme becerisi gösterirler. (Mucitler, yazarlar, girişimciler)

Gardner, çoklu zekâ fikrini ortaya attıktan sonra, pek çok yeni zekâ da düşünülmeye başlanmıştır(mizah, yemek yapma, altıncı his becerisi gibi). Ancak zamanla bu yeni zekâ türlerinin ya diğer zekâ türleri içinde yer aldığı ya da tam olarak farklı bir zekâ türü sayılamayacağı görüşleri ortaya çıkmıştır. (Talu, 1999: 168)

1.3. KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI

Sternberg'in zekâyâ ilişkin çalışmalarının da Gardner'in çoklu zekâ sınıflandırmasına benzer sonuçları vardır. Sternberg zekâyâ ilişkin dört esas alan olduğunu öne sürmüştür; biyoloji, biliş, motivasyon ve davranış. Zekânın biyolojik alanı yapısal yönlerini(Örn: beynin yarımküreleri) süreç yönlerini (Örn. Beyin aktivitelerine yol açan sinirsel süreçler) ve yapı ve süreç arasındaki etkileşimleri (Örn. beynin bölümlerinin beynin faaliyetlerini nasıl meydana getirdiği) kapsar. Zekânın bilişsel alanı sıradan bilişi (Örn. Kişinin ne bildiği) ve üst bilişi (Örn. Kişinin kendi ve başkalarının bilişini anlaması) kapsar. Motivasyonel alanı bilişin yönünü ve yoğunluğunu kapsar. Son

olarak, davranışsal alanı kişinin zihinsel süreçlerin bir fonksiyonu olarak yaptığı eylemleri kapsar.(Ang, vd. 2015: 279)

Kültürel zekânın çerçevesi Sternberg ve Detterman'ın (1986) insanda bulunan farklı zekâ alanları fikrine dayanmaktadır. Başka bir ifadeyle Sternberg'in belirlemiş olduğu dört esas alan kültürel zekâ kavramının dört boyutuyla birebir uyum sağlamaktadır. Sternberg ve Detterman üst biliş, biliş ve motivasyonu insanın kafasında bulunan zihni yetenekler, davranışı ise açık hareketler olarak belirtmişlerdir. Üst bilişsel zekâ bilişin kontrolüne (bireylerin bilgiyi elde etme ve anlama için kullandığı süreçlere) atıfta bulunmaktadır. Bilişsel zekâ zihindeki genel bilgiyi ve bilgi yapılarını vurgulamaktadır. Motivasyonel zekâ enerjiyi belirli bir göreve veya duruma yönlendirmek ve devam ettirmeyi ifade eder ve gerçek zamanlı problem çözümleri için kritik önem taşır. Davranışsal zekâ kişinin ne düşündüğünden ziyade açık eylemlerini belirlemektedir.(Ang ve Van Dyne, 2008: 4)

Peterson'a göre kültürel zekâ, çoklu zekâ teorisinin ve duygusal zekâ teorisinin birçok yönüyle ortaklıklar da göstermektedir. Örneğin çoklu zekâ teorisinin dilbilimsel(linguistic), uzamsal(spatial), sosyal(interpersonal) ve öze dönük(intrapersonal) zekâ biçimlerinin bazı özelliklerini barındırmaktadır. Uzamsal zekâ bunların içinde belki de en açık olanıdır. Diğer kültürlerden insanlarla iletişime geçtiğinizde en azından tanışma, iş toplantısı, yemek ve diğer her türlü senaryo içinde bizi uygunsuz duruma düşmekten koruyacak uygun davranış şekillerini bilmemiz gerekir. Bu bağlamda, uzamsal zekâ, konuşma sırasında insanların birbirine ne mesafede durması gerektiği, en önemli kişinin nerede oturacağı, birbirine karşı baş eğmek, el sıkmak mı yoksa dokunmak mı gerektiği ve son olarak beden dilini anlamak veya taklit etmek konularıyla ilişkilidir.(Peterson, 2004: 92)

Gardner'in çoklu zekâ teorisinden bu dört zekâ türünü çok basite indirgeyerek açıkladığımızda şunu söylemek mümkündür. Diğer kültürlerden insanlarla iyi şekilde etkileşim için; a) onların dilinden günlük basit kelimelerle olsa da konuşabilmek, b) sözsüz davranış şekillerini bilmek (Örn; ne kadar yakında duracağınız vb.) c) kendi kültürünüzü tanımak, ç) kendi kültürünüz ile diğerlerinin kültürünün ne kadar birbirine geçmiş olduğunu bilmek çok faydalı olacaktır. (Peterson, 2004: 95)

Bu bilgilerden hareketle kültürel zekânın bir kişinin bu farklı zekâ kavramları arasında dönüşümlü olarak esneklik gösterebilmesi olduğu sonucuna ulaşmak

mümkündür. Zeki olmak farklı kültürlerde farklı becerileri gerektirir ve kültürel zekâya sahip olan kişi gerektiği yer ve zamanda bu becerileri kullanabilen kişidir.(Sternberg, 2008:308)

Kültürel zekâ araştırmaları kültür ve psikoloji literatüründeki birbiriyle ilişkili iki ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır. Birincisi, kültürel zekâ kavramı kültürler arası psikolojide davranışlardaki kültürel farklılıkları tanımlama ve açıklamanın daha ötesinde bir ihtiyaca cevap vermektedir. Kültürel farklılıkları anlamak bilmeden önemli bir kısmını oluştursa da, kültürler arasında etkili şekilde faaliyet göstermek aynı zamanda bu farklılıklar arasında ilişki kurma yeteneği gerektirmektedir. Kültürel zekâ araştırmaları, kültürel farklılıklar arasında bu ilişkiyi kurmayı kolaylaştıracak yeteneklere işaret etmektedir. İkincisi, kültürel zekânın takdimi, birbiriyle çelişen kültürlerle ilgili tümevarımsal olarak türetilmiş sayısız özelliklerle parçalanmış literatüre kültürlerarası yetkinlikler üzerine tutarlı bir teorik yaklaşım sunmaktadır.(Ang, vd. 2015: 273)

Kültürel yetenekler uzun zamandan beri kültürlerarası yönetim konusunda çalışan akademisyenler ve bizzat iş dünyasında uygulayanlar tarafından ilgi gören bir konu olmuştur. Yazında kültürel yetenekler başlığı altında, kültürel duyarlılık (Hawes & Kealey, 1981) kültürel empati (Hannigan, 1990) kültürlerarası duyarlılık (Bhavuk & Brislin, 1992; Hammer, Bennett, & Wiseman, 2003) çift kültür becerisi (LaFromboise, Coleman & Gerton, 1993) ekstra kültürel açıklık (Arthur & Bennett, 1995) küresel zihniyet (Gupta & Govindarajan, 2002) ve çok kültürlü kişiliği (Van der Zee & Van Ouderhoven, 2000) de kapsayan çok sayıda yapı tartışılmıştır. Gerçekten de kültürel yeteneğin önemi azımsanamaz. Küresel fırsatlar ve küresel tehditlerin bir arada bulunduğu dünyada hayatın birçok alanında – politik, eğitim, örgütsel, askeri, vb.- gerek teorik gerekse pratik bakımdan kültürel yeteneklerin geliştirilmesi ve birey, grup, örgütsel ve ulusal seviyelerde analizinin yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Yazında yaşanan en önemli sorun aynı anlamdaki yapıların farklı şekilde isimlendirilmesi ve farklı anlamdaki yapıların benzer şekilde isimlendirilmesidir. (Gelfand, vd. 2008: 375) Kültürel zekâ, küresel fırsatlardan yararlanmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen şirketler ve bireyler için farklı isimlerle anılan birçok kavramın bütünleşmiş ve kullanışlı bir modelini ifade etmektedir.

Kültürel zekâ bir kültürün dışından olan yöneticilere, aşına olunmayan davranışları ve durumları, o kültürün içinden birisiymiş gibi yorumlama imkânı veren

yetenek ve beceriler setidir. Kültürel açıdan zeki liderleri ararken değerlendirmeniz gereken en önemli şeylerden biri, kişinin tüm insanlık için evrensel olan davranışları, kültürel davranışları ve belirli bir durumda belirli bir birey için kendine has şekilde kişisel olan davranışları belirleyip belirleyemediğini görmektir. (Van Dyne, vd. 2010: 4)

Sternberg'e göre zekâ kültürel bağlamı dışında anlaşılamaz. Kültürel zekâ bir kültüre ait örtülü bilgiyi öğrenme ve belirli bir kültür için önemli olan beceriler setini bağlama uygun olarak uygulama meselesidir. Başka bir ifadeyle; esas itibariyle esneklik meselesidir. Yüksek kültürel zekâyâ sahip bir kişi, uyumlu performans için gereken becerilerin kültürlere göre değişiklik gösterdiğini anlayabilir. Bu yüzden bu becerilerin neler olduğunu öğrenmeli ve bunları günlük hayatına pratik şekilde dâhil etmelidir. Bu manada, kültürel zekâ kültürel ortamlarda esnek bir şekilde uygulanan pratik zekâdır.(Sternberg, 2008: 314)

Başkalarının görüşlerinin/izlenimlerinin nasıl oluştuğu hakkındaki anlayışın gelişimi, genellikle farklı kültürlerde kişilerin “ben/kendi” ve “başkaları/diğerleri” hakkında farklı deneyimlere sahip olduğunu kabul etme ile ilişkilidir. Örneğin doğu kültürü ile yetişmiş olanlar “ben/kendi” kavramını diğerleriyle oluşturulan ilişkilerin bir fonksiyonu olarak tanımlarlar. Batı kültüründen olanlar bağımsızlık ve kendine güvenmeye önem verirken kişisel gelişime odaklanırlar. Chua, Leu ve Nisbett (2005) tarafından yapılan bir araştırma bu farklı tecrübelerin doğruluğunu kanıtlamıştır. Başkaları hakkında bir grup sosyal olayı yorumlamaları istenen ABD’li katılımcılar eylemleri sosyal niyetlerin bir sonucu olarak algılamışlar ve esas kişilik özelliklerine odaklanmışlardır. Aksine Çinli katılımcılar çevresel faktörlere odaklanmışlar ve sosyal olayları duygularla, değişiklikleri ise ortamla ilişkilendirmişlerdir. Sonuç iki katmanlıdır. Birincisi; Her kültürün doğasından kaynaklanan, önem verilen davranışlar ve algı mekanizması birbirinden ayrı olduğundan bireyin durumsal algısı kültürel bağlamdan soyutlanamaz. İkincisi; Kültürel zekâ, bireylerin kendisinin durumsal algısını, beklenti ve bilgilerini sınırlayan kültürel kalıpların, karşısındaki kişilerin algılarını da eşit şekilde kendi kültürel geçmişlerine bağlı olarak şekillendireceğinin farkında olmayı gerektirir.(Elenkov ve Pimentel, 2008: 296)

Kavramın tanımlanması ve boyutlarının belirlenmesinde araştırmacılar arasındaki düşünsel farklılıklar isimlendirme konusunda da görülmüştür. Earley ve Ang kültürel zekâyı, diğer zekâ türlerini takiben kısaca CQ ile ifade etmişlerdir. Peterson’da genel

olarak Cultural Intelligence (CI) yerine Cultural Quotient (CQ kullanmanın daha uygun olacağını, insanların zekâ testlerinin nasıl ölçülmesi gerektiği ve geçerlilikleri konusunda daima şüphelerinin bulunduğunu, “Intelligence” kelimesi kullanıldığında daima bir değer ölçme işleminin akla geleceği ve insanları rahatsız edeceğini ifade etmiştir. (Peterson, 2004: 88) Plum ise CQ yerine CI kısaltmasını kullanmıştır. Bunun nedeninin de diğerlerinin kültürel zekâyı açıklamak için ortaya koydukları yaklaşımdan farklı bir yaklaşım benimsediğini göstermek olduğunu belirtmektedir. Earley ve Ang kültürel zekâ kuramında ulusal kültürleri dikkate alırken, Plum tüm kültürel kimlikleri kendi kültürel zekâ kavramı içinde göz önünde bulundurmaktadır.(Aksoy, 2015: 91-92)

1.3.1. Kültürel Zekânın Tanımı

İlk olarak Soon Ang ve Christopher Earley tarafından yapılan bir çalışmada 2003 yılında ortaya atılan bu zekâ türü üzerinde yapılan araştırmalar, özellikle Türkiye’de, henüz çok sınırlı sayıdadır. Tanımlandığı günden bu yana araştırmacılar tarafından kültürel zekâ kavramının farklı değişkenlerle ilişkileri incelenmiş ve bu bağlamda tanım geliştirilmiştir. Kültürel zekâ, Earley ve Ang tarafından bir kişinin kültürel farklılıklarla karakterize edilen durumlarda kültürel ipuçlarını uygun şekilde tespit etme, özümseme, nedenlerini bulma ve davranma kabiliyeti olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle belli bir alana özeldir ve çok kültürlü ortamlar ve küresel kapsamda değerlendirilirler. (Earley ve Ang, 2003: 11)

Thomas ve Inkson’a göre kültürel zekâ, kültürel bilgi, pratik bir dikkat ve davranışsal beceriler bütünüdür. tamamını kapsayan çok yönlü bir kabiliyettir. (Thomas ve Inkson, 2005: 6) Yine Thomas ve Inkson, kültürel zekâyı, tüm bileşenleri dikkate alarak, bir kültürü anlamada becerikli ve esnek olmak, o kültür hakkında zamanla artarak daha fazla öğrenmek, farklı kültüre sempatik olarak bakacak şekilde düşüncelerimizi zamanla biçimlendirmek, diğer kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunurken davranışlarımızı uygun ve özenli şekilde ayarlamak olarak tanımlamışlardır. (Thomas ve Inkson, 2004:22)

Peterson, kültürel zekâyı iletişimde bulunulan insanların davranış kalıplarına ve kültür temelli değerlerine göre ayarlanmış, dil veya kişilerarası ilişkiler gibi bazı beceriler ile belirsizliği tolere etme ve esneklik gibi bazı nitelikleri kullanan birtakım davranışları

uygulama yeteneği olarak belirtmektedir. (Peterson, 2004: 89) Triandis'e göre kültürel zekâyâ sahip bireyler durumdan elde edilen bilgi anlaşılıp birden fazla ipucu ile birlikte değerlendirilinceye kadar kararlarını nasıl geciktireceğini ya da askıya alacağını bilecek yetenektedirler. (Triandis, 2006: 25) Ang ve arkadaşları da Schmidt ve Hunter'ın genel zekâ konusunda yaptıkları tanıma atıfta bulunarak kültürel zekâyı kültürel farklılıklar ile karakterize edilen durumlarda etkili şekilde durumu kavrama, anlamlandırma ve buna uygun davranış sergileme yeteneklerine odaklanan özel bir zekâ şekli olarak tanımlamıştır. Bu tanım ulusal, etnik ve örgütsel alanlar ile diğer kültür çeşitlerini de kapsamaktadır. (Ang, vd. 2007: 337)

Plum tarafından kültürel zekâ; küresel bağlamda ve kültürel farklılıkların önemli olduğu durumlarda uygun şekilde davranmak, kültürel farklılıkları anlamak ve yapıcı ortaklıklar meydana getirebilmek şeklinde tanımlanmıştır. (Plum, 2008: 17) Livermore tarafından ifade edilen şekliyle kültürel zekâ, karşılaşılan çeşitli kültürlerdeki tüm kural, değer ve uygulamalar üzerinde uzmanlaşmak yerine daha etkili bir yönetim için genel bir perspektif ve repertuar sunarak yöneticilere yardımcı olmaktadır. (Livermore, 2010: 14) Ang ve Van Dyne bireysel seviyede kültürel zekâyı, geleneksel akademik zekâ kavramının ötesinde, alana özgü bir zekâ olarak açıklamışlardır. Daha da önemlisi Rockstuhl ve Ng tarafından da işaret edildiği gibi kültürel zekâ sadece kültürel farklılıkları anlama yeteneğine değil aynı zamanda bu farklılıklar arasında bir bağ kurabilme yeteneğine de atıfta bulunmaktadır. (Rockstuhl ve Ng, 2008: 208)

1.3.2. Kültürel Zekânın Boyutları

Earley ve Ang, 2003 yılında yaptıkları çalışmada, kültürel zekâ kavramını bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere üç boyuttan oluşacak şekilde açıklamışlardır. Bu çalışmada, daha sonra ayrı bir boyut olarak incelenecek üst bilişsel boyutu, bilişsel boyut içinde ele almışlardır. (www.centerforleadeshipeffectiveness.com Erişim Tarihi: 12.05.2017) Peterson (2004) zekâ kelimesinin de kültür kelimesi gibi sayısız yorumunun bulunduğunu, bu nedenle kültürel zekâyı ölçmek yerine tanımlamak ve geliştirmek üzerine yoğunlaşmak gerektiğini önermiştir. Peterson da kültürel zekâyı üç boyutta ele almaktadır. Birincisi bilgiye ilişkin hususları (yerler, ekonomi, tarih vb.) kapsar. İkinci

boyut kendiniz ve diğerleri hakkındaki farkındalıktır. Üçüncüsü ise bir şeyi nasıl yapmanız gerektiğini bilmektir. (Peterson, 2004: 178)

Aynı dönemde konunun analizinde Thomas (2006) farklı bir kavramlaştırma ileri sürmüş ve kültürel zekâyı, kültürel olarak zekice davranışlar sergileyebilmek için birbiriyle etkileşen beceriler sistemi olarak tanımlamıştır. Thomas'ın bakış açısına göre kültürel zekâ birbiriyle iç içe olan, kültürel bilgi, dikkatlilik ve davranışsal beceriler ana boyutlarını kapsamaktadır. Bilgi, kültür ve kültürlerarası etkileşim ilkeleri bilgisi anlamına gelir. Dikkat, kültürlerarası etkileşim durumlarında ipuçlarına dikkat etmek demektir. Davranış becerileri, kültürlerarası becerilerden oluşan bir repertuardan geliştirilen uygun becerileri kullanmak demektir. Yazarlar, sosyal öğrenme araştırmasının, tekrarlanan bilgi-dikkatlilik-davranışsal beceriler dizisinin kültürel zekânın geliştirilmesine yol açtığını doğruladığını belirtmektedir. Earley ve Ang'in biliş(bilgi), motivasyon (ilgi) ve davranış şeklinde belirledikleri üç bileşen ile Thomas ve Inkson tarafından tartışılan konsept birbirine çok benzemektedir. Thomas'a göre bunların kesişim kümesi ise kültürel zekâyı ifade etmektedir.(Thomas, 2006: 80)

Sonrasında, Ang vd. (2007) Earley ve Ang'ın kavramsallaştırmasına uygun olarak bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlardan oluşan dört faktörlü modeli önermişlerdir. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 297) Livermore da kültürel zekânın boyutlarını güdü, bilgi, strateji ve eylemden oluşan dört bölümde incelemiştir. Modelinde bu dört boyutu döngüsel bir çarkın dört parçası olarak sunarken, boyutların her zaman belirli bir sıra içinde gelişmediğini, buna rağmen kültürel zekâyı arttırmak için dört adım olarak düşünmek gerektiğini belirtmiştir. Livermore'a göre, etkileşimde bulunduğumuz kişilerden aldığımız geri besleme kültürel zekâyı arttırmak için gerekli motivasyonel kaynağı sunmaktadır. Böylece döngü kendisini tekrar ettikçe kültürel zekâ gelişme ve büyüme potansiyelini muhafaza etmektedir.(Livermore, 2010: 30)

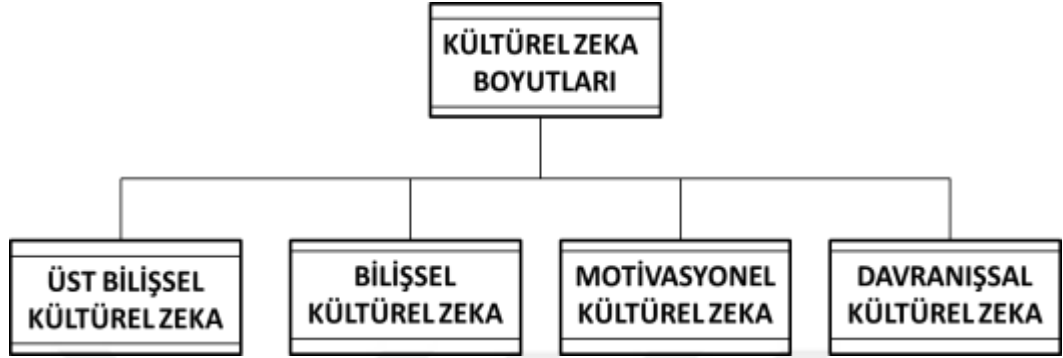
Van Dyne vd. 2012 yılında dört ana boyutun birbirleriyle karşılıklı ilişkileri ve alt boyutları üzerinde ayrıntıya inerek kültürel zekânın kavramsallaştırılmasını geliştirmişlerdir. (www.centerforleadshipeffectiveness.com, Erişim Tarihi: 12.05.2017)

Araştırmacıların konuya ilgisinin artmasıyla birlikte modelin açıklanan boyutlarını doğrulayan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Molinsky daha mikro bakış açısı ile bireylerin kültürlerarası kod değiştirme davranışları sergilerken (Örn; davranışsal kültürel zekâ) karşılaştığı zorlukları tartışmıştır. Janssens & Capellen ve anı dönemde

Debebe bağlama özel kültürel bilgi (Van Dyne ve ark.- 2012 - modelinde bilişsel kültürel zekânın bir alt boyutudur) konusunu açıklayan nitelikli çalışmalar ortaya koymuşlardır. Janssens ve Capellen küresel yöneticilerin bağlama özel bilgi durumlarını incelemişlerdir. Debebe (2008), ise kültürel farklılık ve güç eşitsizliği ile karakterize edilen ilişkilerde, bağlama özel bilgi ile bu bilgiye dayanarak gelişen davranışsal kültürel zekâyı (etkili ve etkisiz iletişimde konuşma tarzları gibi) incelemiştir. Ayrıca, kültürel zekâ ile kişilik özellikleri (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006), duygusal zekâ (Ang ve ark. 2007; Brislin, Worthley, & Macnab, 2006; Crowne, 2009), kültürel uyumluluk (Ang ve ark., 2007), kültürler arası uyum (Templer, Tay, & Chandrasekar, 2006), çok kültürlü kişilik (Ward ve ark., 2008; Ward, Fischer, Lam, & Hall, 2009), bilişsel karmaşıklık (Ücret, Gri, & Lu, 2013) ve kültürlerarası sermaye (Jackson, 2013) gibi kavramların ilişkisini inceleyen kuramsal ve deneysel birçok çalışma yapılmıştır. Diğer taraftan, kültürel zekâ kavramının artan popüleritesi eleştirmenleri de cezbetmiştir. Blasco, Feldt ve Jakobsen, kültürel zekânın kolayca öğrenilebilecek bir yetenek olup olmadığını sorgularken, Crowne, kültürel zekâ ve duygusal zekâ kavramlarının birlikte incelemek yerine birbirinden ayrılmasını eleştirmektedir. Ward ve ark., ise kültürel zekânın duygusal zekâdan yeterince farklı olmayabileceğini iddia etmektedir. (Bücker, vd. 2015: 260)

Genel olarak bakıldığında, bütün bu çalışmalar sonunda, Ang ve arkadaşlarının genel olarak bütün zekâ türlerinin (duygusal, sosyal, pratik) dayandığı birbirini tamamlayan dört boyutu esas alarak ortaya koydukları model (Şekil-1) araştırmacılar tarafından genel kabul görmüş ve çalışmalarda kullanılmıştır. Bu dört boyut üst biliş, biliş, motivasyon ve davranıştır ve tüm zekâ türlerinde birbiriyle ilişkilidir.

Şekil 1 : Dört Boyutlu Kültürel Zekâ Modeli



Kaynak: Ang, S., L, Van Dyne, vd. “Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance” Management and Organization Review, 2007, 3, s. 335–371.

Ang vd. üst bilişsel kültürel zekânın kültürlerarası iletişim sırasında farkında ve bilinçli olma yeteneği olduğunu, planlama, gözlem yapma ve kültürel varsayımların doğruluğunu kontrol gibi zihni kabiliyetleri kapsadığını belirtmektedir. (Ang, vd. 2007: 338) Triandis yüksek üst bilişsel kültürel zekâya sahip kişilerin kültürel farklılıklar ve bunların farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle olan iletişimlere etkileri konusunda daha bilinçli olduklarını, bundan dolayı göze çarpan kültürel ve etnik farklılıklarla ilgili olarak yüzeysel ve hatalı yargılarda bulunmamama eğiliminde olduklarını ifade etmektedir. Bu kişiler kültürel varsayımlarının doğruluğunu kontrol etmekte ve zihni modellerini iletişim esnasında ve sonrasında buna göre daha iyi ayarlayabilmektedirler.(Triandis, 2006: 23)

Bilişsel kültürel zekâ eğitim ve kişisel deneyimler yoluyla elde edilen farklı kültürel ortamlardaki normlar, uygulamalar ve adetler hakkındaki bilgiye odaklanmaktadır. Bu bilgi kültürlerin ve alt kültürlerin ekonomik, hukuki, toplum dil bilim ve kişilerarası ilişkiler sistemlerine ve kültürel değerlerine dair bilgileri kapsamaktadır. Bilişsel kültürel zekâ ile elde edilen bilgi kültürlerarası benzerlik ve farklılıklara yönelik daha derin bir anlayış ve doğru tutumların sergilenmesini sağlar. (Ang, vd. 2007: 338) Rockstuhl ve Ng yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip kişilerin karşılarındakilerin kültürel normları ve tercihleri hakkında tam bir anlayışa sahip oldukları için daha fazla güven geliştirebileceklerini belirtmektedir. Bilişsel kültürel zekâ

benzer etnik kültürel geçmişe sahip kişilerle kurulan ilişkilerde daha az önemlidir ve güven gelişimini daha az etkiler.(Rockstuhl ve Ng, 2008: 210)

Motivasyonel kültürel zekâ dikkati ve enerjiyi kültürel farklılıklar ile karakterize edilen durumlar hakkında bilgi edinmek ve bu tür ortamlarda faaliyet göstermeye yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır. Yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip kişiler farklı kültürel geçmişten insanlarla etkileşimde bulunmak için kuvvetli bir istek duyarlar ve aynı zamanda yüksek öz-yeterlilik duygusuna sahiptirler. Bu nedenle aktif şekilde iletişim kurma fırsatı aradıklarından iç grup dış grup ayrımı yapma eğiliminde değildirler. (Ang, vd. 2015: 276)

Son olarak davranışsal kültürel zekâ ise farklı kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunurken geniş bir repertuar içinden sözlü ve sözsüz uygun davranışları sergileme kabiliyeti olarak ifade edilmiştir. (Van Dyne, vd. 2008: 17) Bireylerin davranışlarını farklı kültürden insanlarla etkileşim sırasında adapte etme esnekliği karşısındakilerde benzerlik ve aşinalık duygusu oluşturarak, belirgin kültürel fark algısını azaltarak ve davranışların öngörülebilirliğini artırarak güven duygusunun gelişmesini sağlar. Yüksek kültürel zekâyâ sahip olmak, kişilerin karşısındakine güven duyması konusunda farklılıkların yaratmış olduğu olumsuz etkiyi azaltır. (Rockstuhl ve Ng, 2008: 212)

Bu dört boyutun birbiriyle ilişkisini kısaca açıklamak gerekirse; Kişiler arasında nasıl ilişki kurulacağını bilen (biliş) ancak bunu yapma isteği olmayan (motivasyon) kültürel zeka yönünden de başarılı olamaz. Bir pratik durumu derinlemesine analiz edebilen (üst biliş) ancak gerçek hayatta uygulayamayan (davranış) bireyin de kültürel zekâyâ sahip olduğu söylenemez. (Livermore, 2011: 29)

1.3.2.1. Üst Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu (Strateji)

Üst bilişsel kültürel zekâ bireylerin kültürel bilgiyi edinmek, anlamak ve yorumlamak üzere kullandığı zihinsel süreçleri ve bu süreçlerin kontrolünü ifade etmektedir. Kültürel zekânın bu boyutu, kültürler arası etkileşim durumlarında bireyin bilinçli kültürel farkındalık düzeyine atıfta bulunmaktadır. (Ang, vd. 2007: 338) Başka bir deyişle, farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel normları ve farklılıkları hakkındaki zihinsel modellerin planlanması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi yeteneklerini kapsamaktadır. Ang ve arkadaşları tarafından çizilen çerçeveye göre üst bilişsel kültürel

zekâsı yüksek kişiler sosyal etkileşimler süresince bilinçli olarak toplumların ve kişilerin kültürel tercihlerinin ve normlarının farklı olabileceğinin farkındadırlar ve çok kültürlü ortamlarda bu farklılıkları akılda tutarak iletişimde bulunurlar. Bu farkındalığa dayanarak etkileşim öncesinde stratejiler belirler, etkileşim sürecinde varsayımlarının doğruluğunu kontrol eder, belirlemiş oldukları stratejiden sapmaları, bunların sebeplerini ve muhtemel kültürel yanlış anlamaları tespit eder ve kendi davranışlarını kültürel ortama göre yeniden düzenlerler. (Ang ve Van Dyne, 2008: 5)

Earley ve Peterson bu boyutu kültürel zekânın kritik bir boyutu olarak belirtmektedir, çünkü yeni bir kültürde etkileşimde bulunulurken ihtiyaç duyulan şey, sonuçları ilk başta bilinmese bile, başlangıçtan itibaren parçaları tutarlı bir resmin içine yerleştirebilme yeteneğidir. (Earley ve Peterson, 2004: 106) Livermore'a göre de bu boyut birçok sebepten dolayı kültürel zekânın kritik bir faktörüdür; Birincisi, farkındalık için yapılan bilinçli teşebbüsler farklı kültürel bağlamlardaki insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik eder. İkincisi, kültürel zekânın üst bilişsel boyutu farklı bir kültürel bağlam için davranışlarınızı ve işinizi nasıl adapte edeceğinizi planlarken, kendi ülkenizde işe yaradığı görülen aynı standart anlayış ve davranışlar yerine, yaratıcı ve yenilikçi olmaya yönlendirir. Son olarak bireyi kültürel olarak daha uyumlu olması ve böylece kültürler arası etkileşimden arzu edilen sonuçları alması için geliştirmiş olduğu stratejilerini duruma adapte etmeye ve yeniden düzenlemeye zorlar. (Livermore, 2010: 129) (Örneğin batılı bir işadınının Asyalı işadamlarıyla yaptığı bir toplantıda söz almadan önce doğru zamanı anlamak için gözlem yapması gibi.)

Yüksek kültürel zekaya sahip olmak için bireyler kendi benlik kurgusu bakımından esnek olabilmeli ve yeni öğeleri kendi benlik kavramı içine entegre edebilme kabiliyetine sahip olmalıdırlar. (Earley ve Ang, 2003: 73) Üst bilişsel boyut kültürel bilgiyi edinme, anlamlandırma ve düzenleme süreçlerine atıfta bulunmaktadır. Bu üst bilişsel süreçler farklı kültürel ortamlarda a) kavramsallaştırılmış düşünmeyi (insan motivasyon ve eylemlerinin kültürel kaynaklı olmasına yüksek derecede duyarlılık ile karakterize edilen düşünce tarzı) ve b) bilişsel esnekliği geliştirerek (çevredeki değişen kültürel beklentilere yanıt olarak normatif şemaların ve davranışsal senaryoların farklı kullanımı) performansı arttırırlar. Örneğin; çok kültürlü ortamlarda bulunma tecrübesi bireylere düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini dayandırabileceği geniş kapsamlı bir

bilgi seti sağlayarak onların bilişsel esnekliklerini ve kavramsallaştırılmış düşünme yeteneklerini geliştirir.(Klafehn, vd. 2008: 318)

Livermore ise, Ang ve Van Dyne tarafından üst bilişsel olarak isimlendirilen bu boyutu strateji olarak isimlendirmektedir. Strateji boyutu bireyin farklı kültürler hakkındaki bilgisine dair farkındalık geliştirmesine ve bu bilgileri ne zaman ve nasıl kullanacağını bilmesine olanak sağlamaktadır. Livermore’a göre bu boyut, bilişsel boyutla kazandığımız kültürel bilgi ve farkındalığı kullanarak ne yaptığımızı açıklamaktadır. Bir başka deyişle üst bilişsel kültürel zekâ kültürel anlayışımız ve etkin liderlikle sonuçlanmasını beklediğimiz davranış şekillerimiz arasındaki kilit bağlantıdır. Yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticiler diğerlerine nazaran değişik kültürel bağlamlarda ortamı gözlemlemek, analiz etmek ve davranışlarını ayarlamak konusunda daha beceriklidirler. Bu kapsamda yeni kültürlerarası karşılaşmalarda kültürel anlayışını kullanmak üzere yeni yollar veya stratejiler geliştirirler. Bu yöneticiler aşına olunmayan bir kültür hakkında neyi bilmeye ihtiyaç duydukları konusunda bilinçlidirler. Livermore kendi tanımıyla strateji boyutunun yöneticilerin kültürlerarası etkileşimlerinde ne işe yaradığını bu konuda yaygın olarak kullanılan benzetmelerden birisi olan araç kullanma metaforu ile açıklamaktadır; (Livermore, 2010: 115

Çok iyi bildiğiniz bir şehirde araç kullanırken aynı anda yanındakiyle sohbet etmek, hoparlörden telefonla konuşmak, radyo dinlemek gibi farklı işleri de gerçekleştirebilirsiniz. Genellikle nerede hız kesicilerin bulunduğunu veya nereden döneceğinizi bilirsiniz. Ancak hiç tanımadığınız bir şehrin caddelerinde araç kullanıyorsanız ve bir de ulaşmanız gereken noktayı bulmaya çalışıyorsanız bu durumda yanınızdaki kişiyle sohbetinizi keser, radyoyu kapatır ve telefonla konuşmazsınız. Yeni bir yerde araç kullanmak çok daha dikkatli olmayı gerektirir. Aksi takdirde hız kesicilere yüksek hızla çarpabilir veya dönüşleri kaçırabilirsiniz. Eğer hangi yolu takip edeceğinize dair zihni hazırlık yapmışsanız genellikle daha rahat hissedebilirsiniz. Ancak plan yaptığınız ve harita üzerinden çalıştığınız durumlarda bile yol üzerinde beklenmeyen doğalgaz hattı tamiri veya yol yapımı çalışmaları ile karşılaşabilirsiniz. Bu tam olarak kültürel zekânın üst bilişsel boyutunun kültürlerarası etkileşim sürecinde ne yaptığını anlatmaktadır. Bu kabiliyet kontrolü elimize almayı ve yeni kültürel etkileşim durumlarında uygun stratejiler geliştirmek için çevremizde olup bitenler hakkında daha uyanık ve bilinçli olmamızı gerektirir.

Gudykunst da Livermore gibi bir otomatik pilot benzetmesi üzerinden üst bilişsel süreçleri açıklamaktadır. Gudykunst’a göre farklı kültürden insanlarla etkileşimde karşıdakinin bakış açılarını kavramaya dair birbirleriyle ilgili en az üç süreç vardır. Tanımlama, yorumlama ve değerlendirme. Etkili iletişim kurmak için bu üç süreci

birbirinden ayırmak gerekir. Tanımlamayla, davranışa sosyal bir değer yüklemekten ve mümkün olduğu kadar az çarpıtarak, gözlemlediğimiz şeyi olduğu gibi sunmak kastedilmektedir. Tanımlama ne gördüğümüz ve ne işittiğimizle ilgilidir. (Örn; Onunla konuşurken Ahmet gözlerime bakmadı.) Eğer gördüğümüze sosyal bir anlam yüklersek veya gördüğümüzden çıkarımlar yaparsak yorumlama yapmış oluruz. Yorumlamalar gördüğümüzle ilgili ne düşündüğümüzdür. (Örn; Ahmet utangaç./ Ahmet yalan söylüyor.) Tanımlanan belirli bir davranış için çok sayıda yorum ortaya konulabilir. Bu yorumlardan her biri çok sayıda farklı değerlendirme içermektedir. Değerlendirmeler davranışa yüklediğimiz sosyal anlamlardan hoşlandığımız veya hoşlanmadığımızı gösteren olumlu veya olumsuz yargılardır. (Örn; Ahmet utangaç.- Bu hoşuma gitmiyor. Daha fazla kendine güvense iyi olur.) Otomatik pilotta konuşurken bu üç süreç arasında ayırım yapmayız. Otomatik pilottayken farklı bir davranış örüntüsüyle karşılaştığımızda tanımlama aşamasını es geçerek doğrudan yorumlama hatta değerlendirme aşamasına atlarız. Bu yabancılarla iletişime yanlış anlam yüklemelere ve bu nedenle etkisiz iletişime neden olur. Bu üç süreci ayırabilme becerisi ise farklı yorumları görebilme ve etkili iletişim kurma ihtimalini artırır.(Gudykunst, 2015: 257)

Üst bilişsel kültürel zekâ boyutunun daha kolay anlaşılması için, Klafehn ve arkadaşları kültürel zekânın önemli boyutu olan üst bilişsel yeteneğin geliştirilmesinde farklı basamakları temsil eden üç bölümden oluşan bir model açıklamıştır. Birincisi; çok kültürlü ortamlarda deneyim kazanmak üst bilişsel kültürel zekâ için çok önemlidir, çünkü bireylerin kültürel olarak uygun muhakeme yaparak karar verebileceği bir temel sağlar. Modelin ikinci kısmı çok kültürlü deneyimlerin etkileriyle ilişkilidir. Aşına olunmayan bir kültürde bulunmak kişilerin sıklıkla o kültüre ilişkin olarak belirsizlik duygusu hissetmelerine neden olmaktadır. Kişinin kendi kültürü ile yabancı kültür arasındaki algılanan uzaklık arttıkça bu belirsizlik de artacaktır. Uzaklık fazla olduğunda belirsizlik birkaç şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi, bireyler yeni fikirlerle karşılaştığında daha az esnek düşünme eğiliminde olurlar. İkincisi, diğer kültürdeki yeni davranışları açıklamak için kısa yol olarak klişe yargılar kullanırlar. Aslında kültürler arasında bireyin algıladığı uzaklık ne kadar çok olursa birey muhakemesi ve karar verme sürecini yönlendirecek soyut düşünceye daha fazla güvенеcektir. Modelin üçüncü ve son kısmını ise deneyime açıklık oluşturmaktadır. Deneyime açıklık gibi bazı kişisel özellikler çok kültürlü deneyimin etkilerinin bireylerin üst bilişsel kültürel zekâ seviyesine faydalı mı

yoksa zararlı mı olduğunu belirlemektedir. Bu nedenle deneyime açıklığı yüksek bireyler kültürlerarası belirsizlikten daha az olumsuz etkilenmekte ve çok kültürlü tecrübeyi kendi faydalarına kullanabilmektedirler. Kısaca açıklamak gerekirse üst bilişsel kültürel zekânın gelişmesine en çok katkıda uluna faktörler çok kültürlü deneyimler ile kişinin psikolojik eğilimleridir. (Klafehn, vd. 2008: 319)

Sosyal zekâyâ sahip bireyler sosyal bilgiyi bağlamla ilişkilendirilmiş bir şekilde kodlarlar. Başka bir deyişle bu bireyler durumları koşula bağlı (**eğer-o zaman**; terimlerini kullanarak; **eğer** belirli çevresel veya psikolojik koşul mevcutsa, **o zaman** belirli bir davranış meydana gelecektir) olarak kodlama eğilimindedir. Aksine sosyal zekâ olarak yeteneksiz bireyler sosyal durumları bağlamdan soyutlanmış (Örn; belirli bir davranış meydana gelmektedir, çünkü durumdaki aktör belirli bir yaratılışa sahiptir veya belli bir tipte insandır.) olarak kodlama eğilimindedir. Bu düşünce kültürlerarası etkileşimlere genişletildiğinde, yüksek seviyede üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireyler sosyal zekâsı yüksek bireylere benzer şekilde, yabancı kültürden insanların davranışlarını bağlamsal olarak kodlama eğilimindedir. Örneğin, yüksek üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bir Amerikalı bilir ki, Amerikalılar bir kişinin yanlış davranışından dolayı bir grubu cezalandırma konusunda isteksizdirler fakat durumun gerektirdiği esas amaç grup bağlılığını arttırmak olduğunda bunu yaparlar. Böyle bir durumda Çinlilerin grubu cezalandırmaya daha meyilli olduğunu, esas amaç gelecekte herhangi bir grup üyesinin aynı yanlış davranışta bulunmayacağından emin olmaksızın özellikle grubu cezalandıracaklarını bilir. Aksine düşük seviyede üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip Amerikalılar bu ince farkları ayırt edecek kültürel bilgiye sahip olmadığından davranışları geniş, bağlamdan soyutlanmış kültürel klişelerle (Örn; Amerikalılar bireyci ve Çinliler toplumcu olduğundan bu şekilde ceza verirler.) açıklayacaktır. (Klafehn, vd. 2008: 324)

Üst bilişsel zekâ, farkındalık, planlama ve kontrol olarak tanımlanan üç alt boyutu içerir. Farkındalık, bireyin kendi ve başkaları ile uyum içinde olmasıdır. Planlama, durumlara ve konulara insanların yaklaşımını algılama ve kültürler arası etkileşime hazırlıklı olma durumudur. Kontrol ise, planlama ve beklentilerin gerçekleşme durumunu görmek için etkileşimin devamlı gözlenmesidir. (Van Dyne, vd. 2010: 14) Bu alt boyutlar ilgili bölümde detaylı olarak anlatılacaktır.

1.3.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu (Bilgi)

Biliş, duyuşsal girdilerin dönüştürüldüğü, azaltıldığı, detaylandırıldığı, saklandığı, hatırlandığı ve kullanıldığı süreçler olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel bileşen kültürel zekânın kritik bir unsurudur, çünkü kültüre ilişkin bilgi insanların davranışlarını ve düşüncelerini etkiler. Bundan dolayı bir toplumun kültürünü ve onun bileşenlerini anlamak, bireylere o kültürün içindeki sosyal münasebetleri şekillendiren ve özel uygulamalara yol açan sistemleri daha iyi anlama imkânı verir. Başka bir ifadeyle, bu bileşen, normları, uygulamaları ve adet/alışkanlıkları da kapsayan, belli bir kültüre özgü farklılıkları olduğu kadar kültürün evrensel boyutlarını da içine alan, kişisel deneyim ve eğitimle kazanılan bilgidir. (Ang ve Van Dyne, 2008: 6)

İnsanlar iletişim kurduklarında söylediklerinin etkileri ve sonuçları hakkında tahminde bulunurlar; mesajı alan insanın vereceği tepkiye göre çeşitli iletişim stratejilerinden bir tanesini seçerler. Ötekilerle ilgili tahmin yaparken üç tür bilgi kullanırız: kültürel, toplumsal ve kişisel. Bir kültüre mensup olan insanlar genel olarak o kültürün getirdiği normlar, kurallar ve değerlerden örülü alışkanlıkların içinde yaşarlar. Alışılmışlık, tahminlerde bulunurken kültürel bilgiyi kullanmamıza olanak tanır. Öteki kişinin kültürü hakkındaki bilgi (onun dili, inançları ve hâkim ideoloji) o kişinin mesajlara vereceği muhtemel tepkileri tahmin etmeye yarar. Öteki insanla ilk karşılaşmaya kadar iletişimsel tahminler için bilgi sağlayan tek zemin yalnızca kültürel bilgidir. (Gudykunst, 2015: 33)

Triandis, kültürlerin temel insan ihtiyaçlarından kaynaklanan ortak özellikleri olduğunu ve bunların kültürün evrensel boyutları olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Bunların kapsamına; teknolojik yenilikler (alet ve makinalar), yiyecek bulma usulleri (avlanma, tarım vb.), ekonomik faaliyetler, sosyal iletişim usulleri, çocuk yetiştirme uygulamaları, inançlar (insan ve evren arasındaki ilişkinin açıklanması, dinler), sanatsal tercihler, iletişim yolları (dil, jestler) dâhil edilebilir. Tüm toplumlar temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılandırılmış sistemlere sahiptirler. Toplumların, hayati önemdeki malları ve hizmetleri sistematik şekilde üretmek ve dağıtmak için **ekonomik sistemleri** vardır. **Eğitim sistemleri** öğrenme ve kültürel geçişi gerçekleştirirken, **politik, hukuki** ve **sosyal kontrol sistemleri** anarşi ve yıkımı (sosyal kurallara itaat ile) azaltır. Toplumların ayrıca evlilik, aile ve çocuk yetiştirme gibi konularda belirlenmiş standart kodları vardır. Etkileşimi kolaylaştırmak için **dil sistemleri**, sözlü ve sözsüz iletişim

sistemleri geliştirmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak başka şekilde açıklanamayan olağanüstü olayları açıklamak üzere genellikle din ve büyü gibi doğaüstü **inanç sistemleri** oluşturmuşlardır.(Ang ve Van Dyne, 2008: 6) Bu nedenle ulusal kültürleri birbirinden ayırt etmek bilişsel kültürel zekâ için önemli bir çıkış noktasıdır. Birçok ülkede farklı birçok alt kültür bulunmasına rağmen ulusal kültür çok önemli oranda çoğu insanın nasıl düşündüğünü ve davrandığını belirleyen kültürel yönelimdir. (Livermore, 2010: 68)

Bilişsel kültürel zekânın birbirinden önemli iki alt boyutu yukarıda ifade edildiği gibi bir kültüre ilişkin genel bilgi ve o kültüre ilişkin özel bilgidir. Genel bilgi denildiğinde karşılaşılan kültürel çevrenin evrensel unsurlarına atıf yapılmaktadır. Bunlar; o kültüre ait ekonomik sistemler, yönetim sistemleri, eğitim sistemleri ve genel hukuk kuralları konusundaki bilgiler olabilir. Özel bilgi ise örneğin; Hintlilerin güç mesafesinin yüksek olduğunu, Brezilyalıların çok hareketli ve canlı, Japonların ise sözsüz iletişime meyilli olduğunu bilmektir. (Van Dyne, vd. 2012: 302)

Bilişsel kültürel zekâ, bilgi kapasitemizi oluşturan kültürel anlayış ve çok çeşitli kültürel etkileşimler için kullanabileceğimiz bir çerçeve sunmakta, kısa süreliğine kendi kültürel bakış açımızı bir kenara koyup o sırada neler olduğunu anlamaya yönelik zihinsel hazırlıklar ile donatmaktadır. Bu bize esneklik ve daha geniş bir bakış açısı kazandırmakta, dolayısıyla kültürler arası etkileşimler sırasında iletişim biçimimizi yeniden düzenleme imkânı sunmaktadır. (Aksoy, 2015: 102)

Bilişsel esnekliğin iki örneği, kültürel çerçeve değiştirme ve kültürel bütünleşik fikirlerin üretilmesidir. Kültürel çerçeveler farklı kültürlerin kendi etraflarındaki dünyayı nasıl yorumladıklarının bilişsel yansımasıdır. Kültürel çerçeve değiştirmek için bireyler kendi kültürlerinin dışında yeterince donanımlı olmalıdır. Yoğun şekilde ikinci bir kültürde bulunmuş bireyler sıkça o kültürün içinden birisi gibi uzmanlık kazanır. Sonuç olarak bu kişiler durum gerektirdiğinde anlık olarak ve çaba harcamaksızın kültürel çerçeve değiştirebilir böylece yeni kültürle bilişsel ve davranışsal uyumu sürdürebilirler. Örneğin, kendi kültürümüzde bir okuma parçasını (Örn; fıkralar) okuduğumuzda doğal olarak kültürel manadaki ince farkları ayırt edebiliriz. Başka kültürde bir fıkra okuduğumuzda sadece yoğun olarak o kültüre maruz kalmış bireyler kültürel çerçevesini değiştirerek benzer ince farkları ayırt edebilir. (Klafehn, vd. 2008: 321)

Farklı kùltùrlere yoğun şekilde maruz kalmak aynı zamanda farklı kùltùrlerden birbiri ile örtüşmeyen fikirleri bütùnleřtirme becerisinin de gelişmesine yardımcı olur. Diğer kùltùrlere yoğun şekilde maruz kalan bireylerin daha fazla bilişsel karışıklık yaşadıkları araştırmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin; bu kişiler yaratıcılık gerektiren bir görevi yerine getirmeleri istendiğinde kaba bir başlangıç fikri ortaya koymak için farklı kùltürel kaynaklara zihnen müracaat etme eğiliminde olurlar. Çok sayıda çalışma ile çok kùltürlü aktivitelere katılan bireylerin katılmayanlardan daha yaratıcı olduğu görölmüştür. Ancak bu çalışmaların bulguları korelasyonel olduğundan, çok kùltürlü tecrübe kazanımının mı bilişsel esnekliğe neden olduğu, yoksa bilişsel esnekliğe sahip bireylerin mi çok kùltürlü tecrübe edinmeye istekli olduğu açık değildir. (Klafehn, vd. 2008: 321)

Bilişsel kùltürel zekâ, bizim kùltürler ve bir kùltürü diğerlerinden ayıran özellikler hakkındaki anlayış seviyemize atıfta bulunmaktadır. Yüksek kùltürel zekâyâ sahip yöneticiler genel olarak kùltür ve kùltürün insanların düşünce ve davranış şekillerini nasıl etkilediği hakkında geniş ve kapsamlı bir anlayışa sahiptir. Bu yöneticilerin kùltürlerin niçin benzer veya niçin farklı olduklarına ilişkin geniş çaplı bir bilgi birikimi vardır. Livermore tarafından bilişsel kùltürel zekâyı geliştirmek için kullanılacak dört usul önerilmektedir. (Livermore, 2010: 90) Bunlar;

- a. Kùltürün kendimiz ve başkaları üzerindeki tesirini anlamak,
- b. Temel kùltürel sistemleri gözden geçirmek,
- c. Esas kùltürel değerleri öğrenmek
- ç. Farklı dilleri anlamaktır.

Kùltürel zekânın bilişsel boyutunun daha iyi anlaşılabilmesi ve yöneticilere yol göstermek bakımından bu dört usul hakkında daha geniş kapsamlı bilgi vermek faydalı olacaktır.

1.3.3.2.1. Kùltürün Kendimiz Ve Başkaları Üzerindeki Tesirini Anlamak

Kùltürel zekânın bilişsel boyutunu geliştirmenin yolu; ne gördüğümüz, nasıl düşündüğümüz ve ne yaptığımızı kùltürün şekillendirdiğini anlamakla başlar. Belirli bir kùltürde meydana gelen davranışların arkasında ki kuralları- sözle ifade edilmeseler bile- anlamak bu bakımdan çok önemlidir. Ancak asıl amaç bu kùltürün insanları gibi olmak değil onların yaşamı ve toplumsal yapısını belirleyen kuralları öğrenmektir. Ulusal

kültürler ve bunlar arasındaki farkları öğrenmek iyi bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. (Livermore, 2010: 67)

Bir örnek verecek olursak Türkiye'nin farklı bölgelerinde doğal şartların da etkili olduğu kültürel farklılıklardan bahsetmek mümkündür. Ancak yine de belirgin bir Türk ulusal kültürü mevcuttur.

Genel kültürel özellikleri bakımından; Türkler toplumcu bir kültüre sahiptir. Bu nedenle akrabalık, hemşerilik vb. bağlar önemlidir. Kişi ailesinin, akrabalarının toplumsal hata ve ayıplarından da mesul tutulur. Yaptığı eylemlerde, giydiği şeylerde ve konuşmalarında, hakkında toplumun ne düşündüğünü (El âlem ne der?) de umursamak durumundadır. Askerlik bir kültür unsuru olarak Türk kültüründe önemli bir işleve sahiptir. Tarihten beri Türklerde askeri bir sınıftan ziyade ordu-millet anlayışı hâkimdi. Ganimet vb. beklentilerden çok kendi öz benlikleri için savaşmışlardır. Askerlik yapmamış gençlere kız verilmemesi yakın döneme kadar yaygın bir adetti. Günlük hayatta miladi takvim kullanılır. Ancak kültürel hayat İslam medeniyetiyle iç içe olduğundan hicri takvim adları yaşatılır, Recep, Şaban, Ramazan adları hem ad olarak konur hem günlük dini yaşayışta kullanılır. Dedelerin adları genellikle torunlara verilir. Pek çok yörede her adın bir sıfatı vardır. Mimaride dini yapılar anıtsaldır. Cumhuriyet dönemine kadar resimde ve heykelde gelişme din kültürünün etkisiyle ancak minyatür ve süsleme sanatlarında olmuştur. Türk sanatı çini, hat, ebru ve seramikte, tezhip ve halıcılıkta gelişmiştir. Halkın devlete bakışı çoğunlukla "Devlet Baba" kavramıyla açıklanmaktadır. Bunların yanında bölgelerin de kendine özgü ve genellikle coğrafi şartlardan kaynaklanan kültürel özellikleri vardır. Örneğin; Ege Bölgesi'nde zeybek oynanırken Karadeniz Bölgesi'nde horon oynanır. Ege Bölgesi'nde zeytin bol miktarda yetiştirildiğinden bu durum yemeklerine de yansımıştır. Yemekleri genellikle zeytinyağlı ve bitki ağırlıklıdır. Karadeniz Bölgesi'nde ise yemekleri genellikle tereyağlı ve balık ağırlıklıdır. (www.frmtr.com, Erişim Tarihi: 21.03.2017)

Livermore'a göre hepimiz sayısız kültürel bağlamın üyeleriyiz. Bunlar yukarıda bahsettiğimiz ulusal kültürden başlayarak örgütlere, meslek gruplarına, dini veya mezhepsel topluluklara ve hatta kuşak farklılıklarından hobi gruplarına kadar ayrılabilir. Yönetici olarak yönettiğimiz kişiler de bu gruplardan biri veya birkaçına üyedirler. Bütün bu insanlar bazı evrensel karakteristik ortak özellikleri paylaşırken aynı zamanda kültürel ve kişisel özelliklere de sahiptirler. Yöneticinin

kültürel zekâsının en önemli işaretlerinden birisi yönettiği kişilerde hangi özelliklerin evrensel hangilerinin ise kültürel ve kişisel olduğunu ayırt edebilme kabiliyetidir. Bu kabiliyet temel bilişsel kültürel zekâdan kaynaklanır. Bu konuda en sık kullanılan metaforlardan birisi buzdağıdır. Buzdağının deniz seviyesi üzerinde bulunan ve görülebilen kısmı bütün insanlık tarafından paylaşılan evrensel özellikleri temsil eder. (Evrensel olarak paylaşılan karakteristik hususlar insanların karşılanmasını beklediği temel ihtiyaçlarıyla ilişkilidir. Adalet, barış, insan onuruna saygı, dürüstlük, eşitlik vb.) Ancak derine indikçe değişen kültürel ve kişisel özelliklerle karşılaşılır.(Livermore, 2010: 68) (Daha ayrıntılı bir gösterim için Bkz. Şekil-2)

Parker kültürü bir okyanusta buzdağına benzetmiş ve nasıl ki buz dağının bir kısmı suyun yüzeyinde bir kısmı da suyun altında bulunmakta ise kültürün de bu şekilde iki boyutu olduğunu belirtmiştir. Nasıl ki buzdağının suyun üzerinde görünen kısmı varsa kültürün de davranış, normlar, adetler, dil ve sembolleri vardır. Bunlar kültürün görünen kısımlarıdır. (Yeşil, 2013: 56) Bir kültürle ilgilendiğimizde son derece doğal olarak dikkatimizi öncelikle bu yönleri cezbedecektir. Örneğin, Türk mutfağı, Mısır piramitleri, Sumo güreşi, Çin opera kostümleri vb. (Peterson, 2004: 20)

Kültür hakkında gördüğümüz ya da bildiğimiz şeyler kültürün daha çok görünen yüzündedir. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı ya da benzer manaları çıkarmaktadırlar. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen, gizli yüzündedir. Buz dağının asıl büyük kısmının su altında olması gibi, kültürün de asıl köklerini oluşturan değerler, inançlar ve varsayımlar görünmeyen ancak önemli kısmını oluşturmaktadır. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışları, normları ve sembolleri açıklamaktadır. Yani insanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler sonucunda farklı şekillerde davranmaktadırlar. (Yeşil, 2013: 56)

Kültürel özellikleri ise her yerde görebilirsiniz. Dini semboller, para birimi, araç kullanma usulleri, binaların modelleri ve daha birçok farklı unsur kültürün görünen örnekleridir. Ancak kültürü gerçekten anlamamanın yolu görünen unsurların altında yatan düşünceleri, değerleri ve varsayımları anlamaktan geçer. Kültür belli bir anda ne yaptığımızı ve ne gördüğümüzü şekillendirmektedir. Aynı zamanda diğer kültürlerden insanlar tarafından nasıl görüldüğümüzü ve algılandığımızı da şekillendirmektedir. (Livermore, 2010: 71)

Şekil 2 : Kültürün Buzdağı Metaforu



Kaynak: <https://culturnicity.files.wordpress.com/2011/04/et-hall-cultural-paper.pdf>
Erişim Tarihi: 11.05.2014

Örneğin Venezuela kültüründe maço davranış beklentisi yüksektir. Kadın ve erkek rolleri arasındaki ayrım diğer kültürlerle oranla daha belirgindir. Eğer Venezuela’da veya Venezuelalılarla iş yapmak isterseniz, bu konuların işyerindeki ilişkileri, ürün pazarlamasını, karar verme usullerini, müzakereyi hatta şirketi müzakereler sırasında kimin temsil edeceğini bile etkileyeceğini bilmelisiniz. (Peterson, 2004: 27)

Bazı ülkelerde insanlar öncelik sıralamasında kendilerine ait olan boş zamanlarını çalışma zamanlarından daha önde tutarlar. Örneğin, İsveç’te çalışanlar çok nadir olarak saat 17.00’den sonra işyerinde kalırlar. En az süreli tatil ise 5 haftadır. Fransız çalışanlarda dört veya beş hafta tatil yaparlar. Fransız hükümeti 2000 yılından itibaren bazı iş kollarında haftalık çalışma süresinin otuz sekiz saatten otuz beş saate indirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum İsveç ve Fransa’nın milli geliri ve teknoloji birikimi yüksek ülkeler olmasına rağmen iş ve kültürel değerlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bazı ülkelerde “önce iş sonra keyif”, bazılarında “önce keyif sonra iş” bazısında da “önce güven sonra iş” anlayışı geçerlidir. (Peterson, 2004: 51)

Bu konuda verilebilecek örneklerden birisi de Almanya ve Türkiye’de binaların çatıları arasındaki farklılıklardır. Almanya’da özellikle kuzey kesimlerde binaların çatıları dik ve yüksek olarak inşa edilir. Amaç yoğun kar yağışı sebebiyle çatıda kar birikmesine engel olmaktır. Türkiye de ise çok sayıda çatısı tamamlanmamış halen kolon demirleri açıkta binalar görürsünüz. Burada ise öncelik ileriki yıllarda genişlemesi umulan aile için hazırlık veya bütçenin yetersizliğidir.

Buzdağının en alt kısmında ise kişisel farklılıklarımız yer almaktadır. Yüksek bilişsel kültürel zekâya sahip yöneticiler diğerlerinin davranışlarının kültürel geçmişlerinin bir yansıması mı yoksa yapısal bir davranış mı olduğunu ayırt edebilirler.(Livermore, 2010: 73) Her ne kadar “Türkler misafirperverdir” şeklinde bir açıklama kültürel olarak geçerliyse de misafirden hoşlanmayan Türkler de olacaktır. Bu da yapısal özelliklerle ilgilidir.

1.3.3.2.2. Temel Kültürel Sistemleri Gözden Geçirmek

Bir kültürün temel sistemleri arasında ekonomi, aile, eğitim, hukuk, siyaset, din ve sanat sayılabilir. Bu sistemlerin nasıl düzenlendiği ve üyelerinin ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı dikkatli incelenmediği takdirde kolayca gözden kaçırılabilir.

a. Ekonomik Sistemler

Her toplum, üyelerinin yiyecek, su, giyinme ve barınma gibi evrensel ihtiyaçlarını karşılamak üzere bazı temel usuller ortaya koyar. Bir toplumun temel kaynakları nasıl ürettiği, tahsis ettiği ve dağıttığı kültürel zekâsı yüksek yöneticiler için son derece önemlidir. Kapitalizm ve Sosyalizm günümüzde herkes tarafından bilinen önde gelen iki ayrı ekonomik sistemdir. Kapitalizmin temel mantığı rekabet üzerine kurulmuştur. Bireyler ödeme kapasiteleri kadar kaynağa ulaşabilir ve hizmet alırlar. Diğer taraftan sosyalizmde ise tüm vatandaşların eşit şekilde temel kaynaklara ulaşabilmesi amacıyla bu kaynakların üretilmesi ve dağıtımında devlet daha aktif bir rol oynar. Her toplumda bunların birisi veya karışımı ile farklı ekonomik sistemler kullanılabilmektedir. Yöneticiler için önemli olan bu sistemler ve sistemlerin toplumun bireylerinin düşünce sistemi üzerinde yarattığı farklılıkları anlamak ve bunu çalışma ilişkilerine yansıtabilmektir. Örneğin en uygun motivasyon stratejileri, kapitalist sistemden gelen bireyler için rekabet, sosyalist sistemden gelen bireyler için ise işbirliği ve koordinasyon olabilir. Farklı ekonomik sisteme sahip bir ülkede iş kurmayı düşündüğünüz zaman sağlık ve emeklilik işlemlerinin, performans değerlendirme ve uygun ödeme şekillerinin nasıl

olduğuna bakılarak insan kaynakları politikalarının gözden geçirilmesi gerekir. (Livermore, 2010: 74)

Bu durumda dikkate alınacak hususlardan bazıları şunlar olabilir; İlgilendiğiniz ülkedeki ana sektörler nelerdir? Bölgedeki ve dünyadaki ticaret ortakları kimlerdir? Ülkenin öncelikli üretim eğilimi yüksek teknoloji mi yoksa düşük teknoloji midir? Yaşanabilir ücret ne kadardır? İnsanlar kaç yaşında emekli olmaktadır? Ülke ekonomi politikaları olarak korumacı mıdır yoksa yabancı yatırımcılara açık mıdır? Zengin ve fakir arasındaki açıklık ne büyüklüktedir? Hükümet hangi seviyeye kadar eğitime katkı yapmaktadır? Nüfusun ne kadar bir yüzdesinin bilgisayar ve internet erişimi vardır? Sağlık sistemi ücretsiz midir? Herkes araba alabilir mi? Ülkede girişimciliğin önünde engeller var mıdır? İflas genel olarak uygun zamanda bir işin tekrar başlayabileceği bir durum mu yoksa uzun süre boyunca ailenin utanacağı ve itibar kaybedeceği bir durum mudur? Bunlar ve benzeri ekonomik konulara ilişkin bilgi sahibi olunmalıdır. Çünkü bu konular doğrudan veya dolaylı olarak, pazar fırsatları, iş etiği ve uygulamaları, yaşamak için çalışmak ve çalışmak için yaşamak arasındaki oran, işe alım uygulamaları, şirkete sadakat, işgücünün başka ülke veya şehirde çalışmaya bakışı, elitizm ve eşitliğe ilişkin tutumlar, gibi konulardaki şartları belirler. (Peterson, 2004: 210)

b. Aile, evlilik ve akrabalık sistemleri

Her toplumda aynı zamanda kimin kimle, hangi koşullarda ve hangi prosedürlere bağlı olarak evlenebileceğine ilişkin yerleşmiş sistemler vardır. Genellikle karşılaşılan iki tip aile sistemi mevcuttur. Birincisi üç veya daha fazla kuşağın bir arada aynı evde yaşadığı geniş ailelerden oluşan sistemdir. Diğeri ise genellikle batıda ve orta sınıflarda görülen çekirdek aile sistemidir. Bu tür aile sadece anne, baba ve çocuklardan oluşan iki kuşağa dayalıdır. Böyle ailelerde bireylerin kimlikleri ve itibarları yakın aile üyeleri olan anne babadan ya da kendi mesleklerinden gelir. Çekirdek aileye dayanan toplumlarda çalışanlar kendi kariyerleri için daha uygun şartlar olduğuunda kolaylıkla bulunduğu yeri terk etme eğilimindedir. Bazı ülkelerde ise bireylerin kimlikleri soyağacının derinliğine ve soyun itibarına dayanır. Örneğin; Ortadoğu’da yerel lider ile bağlantılı ortaklar bulmak, söz konusu liderin onayını ve işbirliğini sağlayacağından işler daha sorunsuz yürüyecektir. (Livermore, 2010: 77) Çekirdek aile sisteminde yetişmiş yöneticiler geniş aile sisteminde yetişmiş çalışanları yönetirken eğer bu yetenekli insanları işe almak ve

şirkette tutmak istiyorlarsa onlara ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirebilecekleri imkânlar tanınmalıdır. (Livermore, 2010: 78)

c. Eğitim sistemleri

Günümüzde hemen hemen bütün toplumlar okullarda profesyonel öğretmenler tarafından kitapların ve farklı eğitim metotlarının kullanıldığı resmi eğitim sistemlerini uygulamaktadırlar. Ancak yine de halen farklı bölgelerde sadece dini esas alan eğitim sistemleri de görülebilmektedir. Bir kültürün eğitim sistemini anlamak yöneticilerin toplantıları icra etme, ortaklıklar geliştirme, personeli eğitime usullerini de geliştirecektir. Farklı ülkelerin eğitime yönelik bakış açılarından bahsetmek faydalı olabilir. Çünkü okullardan başlayarak kazandırılan bu bakış açısı farklarının (rekabet, yardımlaşma, kendini ifade etme alışkanlıkları vb.) iş hayatında da bir şekilde kendini gösterdiğini kabul etmek mantıklı olacaktır.

Örneğin; İsveç'te eğitim sistemi “yaşam boyu öğrenme” ilkesi üzerine kuruludur. Finlandiya'da ise eğitim politikası tüm nüfusa olabildiğince yüksek düzeyde eğitim verilmesi üzerine kurulmuştur. Finlandiya müfredatları “yaparak öğrenme” prensibine göre düzenlenmiştir. Singapur'un daha bireysel hedeflere dönük hedefleri olduğu görülmektedir. Avusturya eğitiminin temel ilkelerinden biri kolaylaştırıcılık ya da yardımcı olma ilkesidir. Bu ilke, toplumda da kabul gören genel bir yaşam felsefesi olarak benimsenmiştir. (Bal İncebacak ve Başar, 2014: 595)

ç. Hukuki ve Siyasi Sistemler

Her ülkenin kültürel yapısına özgü bir hukuk sistemi ve bireylerinin diğerlerinin haklarını ihlal etmesini engelleyecek etkili metotları vardır. Örneğin, Amerikalılar haklı olduklarına inandıkları konularda hemen yasal yollara başvurmayı tercih ederken, Japonlar aralarındaki anlaşmazlıkları Batılıların anormal dedikleri yöntemlerle çözmeye çalışırlar. Japon kültürü Amerikan Kültürünün aksine açık çatışmayı özendirmemektedir. Temel ilkeler açısından Japon toplumunda uzlaşma vardır. İnsanlar mahkemelere son çare olarak giderler. (Sargut, 2015: 67) Farklı kültürler içinde iş yapmak ihtiyacı içindeki yöneticilerin en önemli hatalarından birisi hedef ülkedeki hukuki sistemlerin aşağı yukarı kendi ülkesindekiyle aynı olduğunu düşünmesidir. Bir diğer hata ise farklı kültüre ait hukuk sisteminin sadece farklı olmasından dolayı çürümüş, bozulmuş ve kötü olduğunu farz etmektir. Örneğin Malezya'da Hindu dinine ait bazı egzersiz hareketlerini ihtiva eden yoganın Müslümanların inancını sarsabileceği gerekçesiyle Malaylar için yasak olduğunu

ancak aynı ülkenin Çinli ve Hintli vatandaşları için serbest olduğunu bilmek şaşırtıcı olabilir. Her türlü yerel yasal sistemi ayrıntılarıyla bilmek mümkün değilse de bir yönetici yaşayışa ve iş yapma usullerine (çalışanların hakları ve sorumlulukları, hediye verme esasları vb.) etki eden yasalar ve hatta yazılı olmayan kurallar hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu kapsamda yerel bir uzmanı işe almak ve hükümet yetkilileriyle yapılacak anlaşmalarda yararlanmak, hangi kanunların yaptığımız işe etkisi olabileceğini öğrenmek için zaman ayırmak ve kuralların yazılı olmayan pratik uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. (Livermore, 2010: 80)

d. Dini sistemler

Her kültür açıklanamayanı açıklamak üzere kendisine göre bir yol geliştirmiştir. Bu konuda yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde özetleyebiliriz; Diğer kültürün dini inançları konusunda potansiyel olarak en rahatsız edici davranışların neler olduğunu öğrenmek ve iletişim sırasında bunlardan sakınmak önemlidir. Kendi dini inanışınızı dikte etmeye çalışmak ve bu konuda diğerlerinin inançlarına gerekli saygıyı göstermemek ilişkileri kopma noktasına getirebilir. (Livermore, 2010: 84)

Ang ve arkadaşlarının bir çalışmalarında mülakat yaptıkları küresel yöneticilerin yerel dil ve yerel bölgeye ilişkin tarih bilgisinin önemine yaptıkları atıfla kültürel bilginin önemi vurgulanmıştır. Yerel insanlarla aranızda köprüler kurmanın yolu dil bilmekten geçerken, yerel tarih bilgisi içinde bulunduğunuz kültüre gösterdiğiniz saygı olarak görülmektedir. Aynı araştırmaya göre küresel yöneticilerin özellikle önem verdikleri konulardan bir tanesi de yönetim stilleri ve davranışlar konusundaki bilgidir. Bu manada hiyerarşinin önemi, iş ilişkilerinin nasıl olması gerektiği, uzlaşma tarzları, doğrudan veya dolaylı iletişim vb. hususlara dikkat edilmelidir. (Janssens ve Cappellen, 2008: 361)

1.3.3.2.3. Esas Kültürel Değerleri Öğrenmek

Kültürel çeşitliliği ve kültürler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmek için genel kabul görmüş üç kuramdan bahsetmek gerekir. Bu kuramlar; Edward T Hall'un "Enformasyon Sistemleri Kuramı", Geert Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Kuramı" ve Florence Kluckhohn ile F. L. Strodtbeck'in "Değer Yönelimleri Kuramı"dır. (Kartari, 2014: 75) Bu kuramların her birini bütün ayrıntılarıyla incelemek yerine konumuzun ilgi alanı olan yöneticiler için önemli olan kısımları aşağıda açıklanacaktır.

a. Enformasyon Sistemleri Kuramı

Yüksek Bağlamlı-Düşük Bağlamlı Kültürler

Kültürler arasında var olduğu kabul edilen yüksek bağlamlı-düşük bağlamlı ayrımı Edward Hall tarafından ortaya atılmıştır. Yüksek bağlamlı iletişimin özelliğini belirleyen şeyler dolaylı ve belirsiz olmak, dinleyicilere duyarlı olarak meseleleri olduğundan az göstermektir. Düşük bağlamlı kültürlerde dilin kullanılış biçiminin amaca dönük olduğu söylenebilir. Kişi ne istediğini somut biçimde söyledikleri aracılığıyla karşısındakilere iletir. Yüksek bağlamlı kültürlerdeyse kişiler söylemek istediklerinin önemli bir bölümünü saklı tutarlar. İletişim sırasında söylenen sözcükler gerçekte anlatılmak istenenlerin yalnızca bir bölümünü karşıya iletir. Karşı taraf kendisine iletilmek istenenlerin geri kalan bölümünü konuşan kişiye ilişkin eski bildiklerinden ve bağlama dayalı diğer ipuçlarından çıkarmak zorundadır. (Sargut, 2015: 149)

Düşük veya yüksek bağlamlı iletişim biçiminin kullanımı olarak da ifade edilen dolaylı ve dolaysız konuşma biçiminden ötürü gerçekleşen yanlış anlamaların üstesinden gelmek çok zordur, çünkü iletişimi açıklığa kavuşturmak istedikçe her konuşmacı karşısındakinin kafasını karıştıran stratejiyi kullanmayı sürdürür. Yanlış anlamaları çözmek için taraflardan birinin konuşma tarzının problem yarattığını anlaması, diğer kişilerin mesajlarını isabetli bir şekilde yorumlaması ve ardından kendi konuşma biçimini değiştirmesi zorunludur. (Gudykunst, 2015: 182)

Dolaylı ve dolaysız dil kullanımını etkileyen en önemli kültürel fark düşünce yapısında görülen farktır. Okabe'ye (1983: 29) göre, örneğin; ABD de analitik düşünce, Japonya'da ise sentetik düşünce biçimi hâkimdir. Analitik düşünce bütün yerine parçalarla ilgilenir. Buna karşın sentetik düşünce konuyu bir bütünlük içinde ele alır. Düşük bağlamlı mesaj oluşturma analitik düşünceyi gerektirir, buna karşın yüksek bağlamlı mesajları oluşturmak için gerekli olan biçim sentetik düşünce biçimidir. Analitik düşünce konuşurken veya yazarken çizgisel bir mantık gerektirir, çünkü parçaların birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını belirlemek gerekir. Sentetik düşünce daha noktasal bir mantığa yol açar. Konuşmacı düşüncelerini atlama taşı modunda organize eder ve dinleyenin söylenmeyeni anlayacağı varsayılır. Dillerin dolaylı ve dolaysız olma biçimlerini gösteren farklılıklardan biri de zamir kullanımındaki farklılıklardır. Bazı dillerde cümlelerin özne veya nesnelere karşılık gelen zamirler atılabilir ama

bazılarında atılamaz. Zamirlerin atılmasına izin veren kültürler, izin vermeyenlere göre daha toplumdur. (Gudykunst, 2015: 208)

Mekânı algılama ve kullanma

Mekân kavramı farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde algılanıp kullanılabilir. Burada mekân kavramı sosyal ve fiziksel olmak üzere iki açıdan düşünülebilir. Fiziksel olarak ele alındığında örgüt ya da işyerinin mimari özellikleri, yönetici ofislerinin büyüklükleri, bulunduğu katlar, açık ya da kapalı tip ofis kullanımı, yönetici ve çalışan park alanları tahsisi, dinlenme alanları, mobilyaların seçimi, büyüklüğü ve yerleştirilmesi firmanın kültürünü vurgular. Örgütün genelinde veya yöneticilerin duvarlarına asılmış olan resimler, tablolar vb. de çeşitli anlam ve mesajlar içeren kültürel öğeler içinde yer alır. Örgüt içindeki statü farklılıkları da mekân kavramıyla yakından ilgili olmakta ve mekân bir statü sembolü olarak kullanılabilir. (Şişman, 2007: 69)

Mekân kavramının sosyal bakımdan taşıdığı anlamlar da kültürden kültüre değişebilir. Canlıların belirli bir mekâna egemen olması, onu kullanması ve savunmasını ifade etmek için kullanılır. Bireyin mekânı en küçük ve içte kalan “kişisel alanla başlar ve farklı genişliklerdeki “egemenlik alanı” olarak adlandırılabilir. Mekânda son bulur. “Kişisel alan” ve “egemenlik alanının” genişliği bireyden bireye değişebildiği gibi her kültürde de farklıdır. Örneğin, Alman kültüründe bu mesafe Türk kültüründe olduğundan daha fazla, Türk kültüründe ise Arap kültüründekinden daha fazladır. Toplumsal hiyerarşi ve bireylerin sosyal statüleri egemenlik alanlarının genişliğini belirleyen önemli etkenlerdir. Bu açıdan her ne kadar görünür sınırlarla çevrilmese de iletişime katılan tarafların alanı nasıl kullandıkları iletişim sürecinde algılanır ve bu iletişim sürecini doğrudan etkiler. Etkileşime katılan taraflar arasındaki fiziki mesafe ne kadar azsa aralarında o kadar yakın ilişki var demektir. (Kartari, 2014: 80)

Zamanı algılama ve kullanma

Farklı bir kültürün üyeleriyle iletişim kurmak isteyen bir kişinin “zaman mesajlarını” okuyabilmesi için de zamanın diğer kültürde nasıl algılandığını bilmesi gerekir. İletişime katılan her insan kendi kültürünün zaman sisteminin diğer kültür için de geçerli olmasını bekler ve onların mesajlarını kendi zaman kavramına uygun olarak algılar. Bu nedenle farklı kültürden bireylerin katıldığı iletişim sürecinde yabancı zaman sisteminin gizli mesajları algılanamaz. Hall’a göre zaman sistemlerindeki farklılığın en

önemli nedenlerinden biri zamanı “monocrone (tek zamanlılık)” ve “polycrone (Çok zamanlılık)” olarak algılamak ve kullanmaktır. Monokron zaman algılaması eylemleri belirli zaman dilimleri içinde ve birbiri ardına gerçekleştirmek eğilimini, polykron zaman algılaması ise birçok eylemi verilen toplam zaman içinde bir arada gerçekleştirmek eğilimini ifade etmektedir. Hall’a göre monokron kültürler zamanı geçmişten gelip geleceğe giden bir doğru olarak algılar ve kullanırlar. Monokron zaman bir bireyin belirli bir zaman diliminde kendisini belirli bir eylem üzerinde yoğunlaştırmasını sağlamak için bölümlere ayrılır, planlanır ve sınıflandırılır. Bu nedenle monokron kültürlerin üyeleri zamanı harcanabilen, tasarruf edilebilen ve kaybolabilen maddi bir değer gibi algılar. Bu tür kültürlerde zaman yaşamın düzenlenmesinde ve önceliklerin belirlenmesinde sınıflandırma sistemi gibi kullanılır. Zamanı polykron algılayan kültürlerde ise insanlar arasındaki etkileşim zamanı düzenleyen plan ve programlardan üstün tutulur. Polykron zaman bir doğru yerine nokta olarak algılanır. Zamanı polykron algılayan kültürlerin üyeleri zamanı kullanma açısından monokron kültürlerin üyelerinden daha esnektir. (Kartari, 2014: 81)

Monokron kişiler bireysel mahremiyete, zaman programına ve randevularına önem verirler. Polykron kişiler ise aynı anda birden çok aktiviteyle ilgilenirler, randevuları çok ciddiye almazlar ve zaman programlarına ilişkin daha değişken bir tutum içerisindedirler. Örneğin, polykron kişiler önemli bir toplantı esnasında gelen telefonu cevaplamakta tereddüt etmez ve bunu diğerlerine karşı saygısızlık olarak görmezler. (Gudykunst, 2015: 223) Bu iki tip insan bir arada çalışacaksa alanın uygun şekilde yapılandırılması, açık olarak belirlenmiş ofis kurallarıyla yaşayacakları zorluğun üstesinden gelinebilir.

b. Kültürel Boyutlar Kuramı

Kültürlerin iletişimlerdeki benzerlik ve farklılıkları anlamak için, bunların birbirlerinden nasıl farklılaştıklarını kavrayabileceğimiz bir araca ihtiyacımız vardır. Başka bir deyişle farklı kültürlerin iletişimini açıklamakta kullanabileceğimiz, kültürleri farklı ve benzer kılan boyutlar olmalıdır. Her bir kültürün kendi içinde kendine özgü bir iletişim sistemine sahip olduğunu, ancak diğer kültürlerle aralarında sistematik benzerlik ve farklılıkların olduğunu bilmek gerekir. Benzerlik ve farklılıklar teorik olarak kültürel boyutlarla açıklanabilir.

Bireycilik - Toplumculuk:

Hofstede toplumun çıkarlarının onu oluşturan bireylerin çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri “toplumcu kültürler” olarak adlandırmakta ve insanların büyük çoğunluğunun bu gruba mensup olduğunu belirtmektedir. Bireyci kültür bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu ve yalnız kendisi ve yakın aile üyelerinin bakımını – ve belirli bir yaşa kadar sorumluluğunu – üstlendiği kültürlerdir. Toplumcu kültürlerin üyeleri ise doğuştan itibaren kendilerini yaşam boyu koruyacak ve bu nedenle de koşulsuz sadakat bekleyen, güçlü ve kapalı “biz” gruplarına entegre olmuş bireylerdir. Toplumcu kültürlerde toplumsal çevrede uyum ve ahengi korumak önemli bir yetenek olarak değerlendirilir. Başka bir kişiyle doğrudan çatışmaya girmek kabalık olarak değerlendirilir. “Hayır” sözcüğü çok ender olarak kullanılır. Çünkü “hayır sözcüğünün kullanılması çatışma yaratabilecek bir “karşı durma” olarak algılanır. Bunun yerine bir şeyi reddetmek için “belki haklısınız” “düşünürüz” “bakalım” ve benzeri kırılcı olmayan kibar ama yine kabul etmeme anlamına gelen sözcüklerden yararlanılır. Benzer şekilde “evet” sözcüğü de her zaman kabul etme anlamı yerine, konunun anlaşıldığını, iletişimin devam ettiğini belirten bir sembol olarak kullanılır. (Kartari, 2014: 114)

Bireyci ve toplumcu kültürler insanlar arasında ilişkilerin yatay ya da dikey olup olmamasına göre de farklılaşır. Yatay kültürlerde insanların diğer insanların önüne çıkması istenmez. Yatay kültürlerde insanlar kendilerini diğer insanlarla aynı görürler ve bir değer olarak eşitlik üzerine vurgu yapılır. Dikey kültürlerde ise insanların diğerlerinin önüne geçmek için çabalamaları beklenir. Dikey kültürlerde insanlar kendilerini diğerlerinden farklı görürler ve eşitlik o kadar değer verilen bir şey değildir. Yatay ve toplumcu kültürlerde eşitliğe yüksek bir değer verilir ancak özgürlüğe verilen değer çok azdır. Japonya’da insanların öne çıkmalarının istenmediğini gösteren şöyle bir deyiş vardır; “öne çıkan çivi çakılır”. Dikey ve toplumcu kültürlerde (Örn: Hindistan) insanlardan bir gruba uymaları istenir ve aynı zamanda öne çıkmalarına izin verilir. Dikey toplumcu kültürlerde özgürlük ve eşitliğe çok değer verilmez. Dikey bireyci kültürlerde (ABD, İngiltere, Fransa, Almanya) insanlardan bireyler olarak hareket etmeleri ve öne çıkmaya çalışmaları istenir. Bu kültürlerde eşitliğe verilen değer az, özgürlüğe verilen değer ise çoktur. Yatay bireyci kültürlerde (İsveç, Norveç) insanlardan bireyler olarak hareket etmeleri aynı zamanda öne çıkmamaları istenir. Bu kültürlerdeki insanların eşitlik ve özgürlüğe verdikleri önem yüksektir. (Gudykunst, 2015: 63)

Bireyci kültürlerde toplumsal kurallara aykırı davranan bireyler kendilerini “suçlu” hissettikleri halde toplumcu kültürlerde aynı durumda ki bireyler “utanç” hissederler. Bu nedenle Hofstede bireyci kültürleri “suç kültürleri” toplumcu kültürleri ise “utanma kültürleri” olarak tanımlamıştır. Gerçekten de “utanma” toplumsal bir anlam taşıdığı halde “suçluluk” bireyseldir. Bireyci kültürlerde eğitimin amacı bireyin diğer bireylerden oluşan toplum içinde bir yer edinmeye hazırlanması, böylece yeni ve beklenmedik durumlarda kendi davranışlarını yönetebilmesini sağlamaktır. Bu kültürlerde öğrenimin amacı ise neyin nasıl yapıldığını değil neyin nasıl öğrenildiğini bilmektir. Toplumcu kültürlerde eğitimin amacı bireye toplumun bir üyesi olabilmesi için gerekli olan beceri ve erdemleri kazandırmaktır. Öğretimin amacı öğrenciye toplumun uyumlu bir bireyine dönüşmek için neyin nasıl yapıldığını öğretmektir. (Kartari, 2014: 116)

Gudykunst tarafından, bireyci ve toplumcu kültürel geçmişe sahip yönetici ve çalışanlar ile ilişki kuracakların dikkat etmesi gereken bazı öneriler sunulmuştur. Toplumcularla etkili iletişim kurmak isteyen bireyciler için şunlar önemlidir; 1) Toplumcular grup mensubiyetine önem verirler ve onların davranışını tahmin etmek için grup üyeliklerinin dikkate alınması gerekir. 2) Toplumcunun grup mensubiyeti değiştiğinde davranışının değişeceği bilinmelidir. 3) Dikey ve eşitsiz ilişkileri tercih ederler. 4) Rekabeti bir tehdit olarak algırlar. 5) Eleştiriyi, eleştiren kişiden ayıramazlar, bu nedenle doğrudan bir karşı çıkıştan kaçınılmalıdır. 6) Grup içi işbirliği ve ahengi vurgularlar. 7) Kamusal alanda nasıl göründüklerine önem verirler ve etkileşimlerde bu görüntünün sürdürülmesine yardımcı olunmalıdır, 8) Toplumcularla uzun süreli ilişkiler kurulmalıdır, 9) İlk tanışmalarda daha resmi olunmalıdır, 10) Kendi özelinden bahsederken toplumcunun izlediği yol takip edilmelidir. (Gudykunst, 2015: 271)

Bireycilerle etkili iletişim kurmak isteyen toplumcular için önemli olan noktalar şunlardır; 1) Bir bireycinin davranışları grup üyeliğine bakılarak tahmin edilemez. 2) Bireyciler kendi başarılarıyla gurur duyarlar ve diğerleriyle ilgili olumsuz duygularını ifade edebilirler. 3) Kendi iç gruplarından duygusal olarak ayrılabilirler. 4) Yatay ve eşitlikçi ilişkileri tercih ederler. 5) Rekabeti tehdit edici bir şey olarak görmezler. 6) İşbirliği ve grup ahengini vurgulayan iddialarla ikna edilemezler. 7) Uzun süreli ilişki kurmazlar ve ilk tanışmada gösterdikleri sıcaklık yakın bir ilişkinin güvencesi değildir. 8) İlişkiyi ödüller maliyetlerden daha yüksekse sürdürürler. 9) Diğerlerinin konumlarına,

yaşlarına ve cinsiyetlerine toplumcuların gösterdiği kadar saygı göstermezler. 10) Bireycilere göre iç grup ve dış grup arasında çok büyük farklılıklar yoktur. (Gudykunst, 2015: 271)

Bireyci kültürlere mensup kişiler daha önce tanışmadıkları kişilerle kurdukları iletişimde belirsizliği azaltmak için kişisel bilgileri öğrenmek isterler. Kişisel bilgiler, diğerlerinin tutumları, inançları, duyguları, değerleri ve geçmiş yaşantılarıdır. Toplumcu kültüre mensup kişilerse belirsizliği azaltmak için daha çok karşılarındaki kişinin grubuna ve içinde bulundukları ortama dayanan bilgileri merak ederler. Grup temelli bilgiler diğerlerinin yaşları, statüleri, okudukları okullar, memleketleri vb. bilgilerdir. Kişisel bilgilere odaklanmak bireyci kültür mensuplarının dış grup üyeleriyle iletişim kurarken aralarındaki benzerliklere odaklanmalarını sağlar. Buna karşın toplumcu kültürlerin grup temelli bilgilere odaklanması ise dış grup üyeleriyle iletişim kurarken gruplar arasındaki benzer özellikleri aramalarına neden olur. (Gudykunst, 2015: 321)

Bireycilik toplumculuk boyutu farklı kültürlerin farklı davranış tipleri üzerindeki etkilerini açıklamada sıkça kullanılır. Ancak bu kültürel boyutun bireysel seviyedeki davranışı açıklamada kullanılması bazı problemler yaratır. (Kashima, 1989) Bunlardan en önemlisi bireyci ya da toplumcu kültürlerde yaşayan her bireyin bireyci ya da toplumcu olmamasıdır. Başka bir deyişle bireyci kültürlerde yaşayan toplumcular ve toplumcu kültürlerde yaşayan bireyciler de vardır. (Gudykunst, 2015: 64)

Erillik- Dişilik:

Bu boyut önerilen terimlerin kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklara dayanan cinsiyet rolleri için kullanılan “erkeklik” ve “dişilik” terimlerinden farklı olarak kadın ve erkeğe yüklenen sosyal ve kültürel roller bakımından değerlendirilmektedir. Erillik, “cinsiyete dayalı rollerin belirgin olarak birbirinden ayrıldığı; erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, kadınların alçak gönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdiği kültürleri”; dişilik ise, “cinsiyete dayalı rollerin birbiriyle kesiştiği, hem kadınların, hem de erkeklerin alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri” niteler. Eril kültürlerde çocuk ailede hırslı ve başkalarıyla yarışmaya hazır bireyler olarak yetiştirilir, bu niteliklere sahip bireyler iş yaşamında desteklenir ve başarıları ölçüsünde ödüllendirilir. Dişil kültürlerde ideal bir işyerinde yardımlaşma ve sosyal bağlantılar kurmaya daha çok olanak sağlanması gerektiği düşünülür. Eril kültürlerde ise, bireyin bağımsız ve kendi amaçlarını gerçekleştirebileceği işyeri ideal

olarak kabul edilir. Eril ve dişil kùltùrlerin yöneticilerden beklentileri de birbirinden farklıdır. Eril kùltùrlerde yöneticiden girişimci ve “saldırgan” olması beklendiğı halde, dişil kùltùrlerde ideal yönetici kararlardaki etkisini açık olarak göstermeyen, daha çok konsensùs sağlamaya çalışan kişidir. Eril kùltürde yönetici, astlarının rahatça konuşabildikleri toplantılar yoluyla onların fikirlerini alsa da, son kararı kendisi verir. Dişil kùltürde ise, eğer kararla ilgili toplantı yapılıyorsa, karar toplantıya katılan herkesin katkısıyla orada alınır. (Kartari, 2014: 119)

Belirsizlikten kaçınma:

Hofstede belirsizlikten kaçınma derecesini “bir kùltürün üyelerinin tanımadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri” ile ilişkilendirmektedir. Bu duygu gerilim yaratmakta ve olabilecek önceden bilmek ya da belirsizlikle baş etmeyi kolaylaştıracak kurallara sahip olma gereksinimi hissettirmektedir. Belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğı kùltùrlerin üyeleri iletişim sürecinde duygusal, huzursuz, aktif ve saldırgan davranışlar gösterirler. Belirsizlikten sakınma derecesinin düşük olduğı kùltùrlerde ise bireyler sakin, kontrollü ve tembelliğe eğilimli izlenimi uyandırırılar. (Kartari, 2014: 125)

Belirsizlikten kaçan kùltùrlerdeki insanlar “belirsizliğe ve muğlaklığa” daha az tolerans gösterirler. Bu durum kendini yüksek kaygı, resmi kurallara ve kesin doğrulara daha çok ihtiyaç duyma ve farklı fikir ve düşüncelere karşı daha az toleranslı olma şeklinde ifade eder. Belirsizlikten kaçış riskten kaçışla aynı görülmemelidir. Belirsizlikten kaçan kùltùrlerdeki insanlar muğlak durumlardan sakınırlar. Böyle kùltùrlerde yaşayan insanlar organizasyonlarında, kurumlarında, ilişkilerinde olayları kolayca yorumlayabilmeleri ve tahmin edebilmelerini sağlayan bir yapı arayışında olurlar. Ancak paradoksal olarak belirsizliği azaltmak için riskli davranışlarda bulunurlar. Örneğin oturup beklemek yerine potansiyel rakiple savaşmaya başlarlar. Belirsizlikten kaçan kùltùrlerde yaşayan insanların bakış açıları “farklı olan tehlikelidir” ifadesiyle özetlenebilir.(Gudykunst, 2015: 76)

Örgütler açısından yaklaşıldığında belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğı kùltùrlerde insanlar, örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmekte, örgütten ayrılmayı düşünmemektedirler. Bu tip kùltùrlerde örgütün yapısının ileri derecede biçimsel özellik taşıdığı gör÷lmektedir. Hofstede ‘in araştırmasına göre, Türkiye, Japonya, Kore, Latin Amerika ve Akdeniz ÷lkelerinde kùltürün belirsizlikten kaçınma

özelliği yüksek düzeyde bulunurken, ABD, İngiltere, İrlanda, İsveç, Danimarka gibi ülkelerde düşük düzeyde bulunmuştur.(Şişman, 2007: 64)

Güç Mesafesi:

Hofstede güç mesafesini bir ülkenin kurum ya da kuruluşlarının daha az güce sahip üyelerinin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul etme derecesi olarak tanımlamaktadır. Düşük güç mesafesi olan bir ülke, herkes için eşitlik ve fırsatı vurgulamaktadır. Yüksek güç mesafesi ise toplumsal yaşamda ve şirketlerin hiyerarşik organizasyonunda açıkça yansıtılmaktadır. Bu boyut, yönetici ve astları arasındaki ilişkiyi ve bunun ülkeler arasındaki farkını tarif etmeye yardımcı olur. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde kurum ve kuruluşlardaki yönetici ast ilişkisi çoğunlukla duygusal temellere dayanır. Çalışanların gözünde iyi bir yönetici otoriter kişiliğe sahip ve emrindekilere iyi bir “baba” gibi davranan kişidir. Eğer yönetici beklenen davranışı göstermezse, çalışanlar görünüşte onun otoritesini kabul ediyor görünseler bile, etkinliğini yitirir. Görünür statü sembolleri yöneticinin otoritesini güçlendirir. Yaşlı yöneticiye gençlerden daha fazla saygı gösterilir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise ast ve üst doğal olarak aynı hak ve görevlere sahip olarak görülür. İş yerindeki hiyerarşi, işin daha verimli yapılması için belirli rollerin dağılımı olarak algılanır ve bu rollerin değişebileceği kabul edilir. Çalışan her an yöneticiyle konuşabilme olanağına sahiptir. Çalışanların gözünde iyi bir yönetici görevlerini gerektiği gibi ve zamanında yerine getiren “demokrat” kişidir. Böyle kültürlerde görünür statü sembolleri yöneticilere karşı güvensizlik duygusu doğurur ve kuruluşun parasıyla savurganlık yapıldığını çağırıştır. (Kartari, 2014: 105) Aksine, güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde ise yöneticilerin bir takım ayrıcalıklara ve statü sembollerine sahip olmaları da doğal görünmektedir. (Şişman, 2007: 67)

Yabancılarla kurulan rol ilişkilerini özellikle farklı otorite ve iktidar ilişkilerini içeren ilişkileri anlamada güç mesafesi kavramı kullanışlıdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar üstlerinin emirlerini sorgulamaz. Ne yapmaları gerektiğinin söylenmesini beklerler. Buna karşın güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanlar üstlerinin emirlerini üstten geldiği için uyulması zorunlu emirler olarak görmezler, bu emirleri niçin takip etmeleri gerektiğini bilmek isterler. Bu iki sistem etkileşime girdiğinde yanlış anlamalar, taraflardan birinin ya da her ikisinin diğerinin sistemini anlamamasından kaynaklanmaktadır. Güç mesafesiyle ilgili kültürel farklılıkları anlamak kurulan iletişimin niteliğini artırır. Güç mesafesinin düşük olduğu kültüre mensup biri,

güç mesafesinin yüksek olduğu bir kültürde çalıştığında, eğer kültürel farklılığın bu boyutunu anlamazsa, üstlerinin kendilerine işle ilgili ne yapmaları gerektiğini söylemelerini onların bir kişilik özelliği olarak algılayacaklardır (Örneğin amirlerinin otoriter olduğunu düşüneceklerdir). Kültürel farklılığın bu boyutunu kavradıklarında ise bunun kültürün bir özelliği olduğunu, bir kişilik özelliği olmadığını görecektir ve bu sayede amirleriyle daha etkili iletişim kurabileceklerdir. (Gudykunst, 2015: 79)

Danimarka ve İsveç gibi güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu ülkelerde toplumsal ve örgütsel hiyerarşinin az olduğu hemen fark edilir. Herkes birbiriyle rahatça diyalog kurabilir ve insanın risk alması beklenir, desteklenir. Öte yandan Singapur gibi güç mesafesinin çok belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda örgütler geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar. Karşılığında çalışanlardan da örgüte sadık olmaları beklenir. Türkiye'nin yer aldığı grupta güç mesafesi de belirsizlikten kaçınma da fazladır. Bu ülkelerde ki örgüt ve kurumlarda insanlar kime itaat edeceğini bilir. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgüt ve kurumlarda tüm işlemler açık ve seçik olarak belirlenir. İsrail ve Avusturya gibi güç mesafesinin az ancak belirsizlikten kaçınmanın çok olduğu ülkelerde güçlü bir hiyerarşi gereksinimi duyulmadan sistemler iyi yağlanmış makineler benzeri çalışırlar. Bu ülkelerde belirsizlik açıkça tanımlanmış roller ve işlemler aracılığıyla azaltılır.(Sargut, 2015: 183)

c. Değer Yönelimleri Kuramı:

Bu kuramın amacı insanların ortak sorunlarına çözüm bulmak için temel ilkeleri tespit etmek ve insanların davranışlarını anlamaktır. Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından ortaya atılan yönelim kuramına göre, insanlığın ortak problemlerini çözmek için bütün kültürlerin yanıt vermek zorunda oldukları ana sorular, insanın insan doğasına, doğaya, zamana, etkinliğe ve insan ilişkilerine yönelimi ile ilgili sorulardır.(Kartari, 2014: 130) Bu yönelimlerden tezimizin konusuyla ilgili olanlar aşağıda çok kısaca açıklanacaktır.

Zaman Yönelimi

Zaman yönelimi insan yaşamının zamansal odağının nerede olduğunu belirler. Bazı kültürler daha çok geçmişe bazıları bugüne ve bazıları geleceğe yöneliktir. Geçmiş yönelimli kültürlerde (Örn; Japonya) geleneklere büyük önem verilir, yakın aile

ilişkilerinin korunmasına önem verilir. Bugün yönelimli kültürlerin üyeleri geçmişte neler olup bittiği ile pek ilgilenmezler ve gelecek onlar için belirsiz bir kavramdır. Gelecek yönelimli kültürlerde (Örn; ABD, Almanya) yaşam standardını iyileştiren olumlu değişikliklere büyük önem verilir.(Kartari, 2014: 132)

İlişkisel Yönelim

Kluckhohn ve Strodtbeck'e göre insanlar başkalarıyla kuracakları ilişkileri belirli temeller üzerine oturtmak zorundadırlar. Bu temeller ya bireycilik, ya grup sürekliliği veya yararcılık olarak belirlenmiştir. Bireycilik yönelimi bireyin özerkliğini vurgulayan ve onun toplum içinde herhangi bir gruba bağımlı olmadan yaşaması anlayışına dayalı yönelimdir. Bu yönelim bireyin kendi çıkarlarını içinde yaşadığı toplumun ve grubun çıkarlarından üstün tutması, grup ve toplumun diğer üyeleri ile ilişkilerini de buna uygun şekilde düzenlemesini ifade eder. Buna karşılık grup sürekliliği yönelimi grubun çıkar ve arzularının grubu oluşturan bireylerin çıkar ve arzularına tercih edilmesini öngörür. Yararcılık yönelimi de grup içi davranışlarla ilgilidir. Ancak bu yönelimde amaç grubun sürekliliğini sağlamak değil, onu olabildiğince genişletmek ve büyütmektir. (Apaydın Şen, 2008: 18)

1.3.2.2.4. Yabancı Dil Öğrenmek

Yabancı yöneticinin ev sahibi ülkenin dilini bilmesi, yöneticinin etkililiğini ve müzakere gücünü arttıracaktır. Ayrıca, yöneticinin ev sahibi ülkenin ekonomisi, politikası, hükümeti ve pazarı hakkında bilgi edinmesini kolaylaştırır. Gidilecek ülkenin dilini bilmek, yabancı yöneticinin yerel kişilerle arkadaşlık etmesini kolaylaştıracak ve ilişki ağını genişleterek sosyal destek sağlayacaktır. (Uyargil, vd. 2010: 652)

1.3.2.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu

Motivasyonel kültürel zekâ, yeni kültürel ortamlar hakkında bilmediklerini öğrenme ve bu ortamlarda faaliyette bulunmaya ilişkin ilgi ve istek olarak tanımlanmıştır. Yüksek motivasyonel kültürel zekâyı sahip bireylerin kültürel yeniliği tecrübe etmek için güçlü bir arzusu vardır; farklı kültürel geçmişlerden insanlarla etkileşimde bulunmaktan hoşlanırlar ve kültürlerarası bağlamlarda güçlü bir öz yeterlilik duygusu ile hareket ederler. Templer ve arkadaşları motivasyonel kültürel zekâyı "bir bireyin bilgi ve stratejilerinin yeni kültürel deneyimler için uyarılması ve yönlendirilmesi" olarak tanımlamışlardır. (Ward ve Fischer, 2008: 168)

Bu boyut kültürel zekânın diğerleri kadar önemli bir boyutudur. Çünkü bütün bireyler aynı seviyede farklı ülkelere seyahat etme, insanlarını tanıma, birlikte çalışma ve ilişkiler geliştirme isteğine sahip olmayabilir. Bazıları bundan çok hoşlanırken bazıları ülkesinden ayrılmayı hiç istemeyebilir. Motivasyon konusunda bekleyiş-değer teorisine göre (Eccles & Wigfield, 2002), belirli bir göreve yöneltilmiş enerjinin büyüklüğü ve yönünün iki elemanı vardır. Görevi başarılı bir şekilde sonuçlandırma ve görevin sonuçlandırılmasıyla ilişkilendirilen değer. Yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olan kişiler dikkat ve enerjilerini, içsel ilgilerine ve kültürlerarası etkililiklerine olan güvenlerine dayanarak kültürlerarası durumlara yöneltirler. Motivasyonel bileşen kültürel zekânın kritik bir boyutudur, çünkü güdünün kaynağıdır. Yeni kültürel bağlamda iş yapmak için gerekli enerji ve çabayı tetikler. (Ang ve Van Dyne, 2008: 6)

Kişilik özelliklerinden dışa dönüklüğün belli bir oranda motivasyonel kültürel zekâ ile örtüştüğü düşünülebilir ki her iki özellikte farklı kültürel geçmişten insanlarla etkileşimde bulunmak konusunda isteklilik ve yeni kültürel bağlama uyum sağlama ile ilişkilidir. Bununla birlikte kültürel şartlara hassasiyet göstermeksizin dışa dönüklük saldırganlık ve kabalık şeklinde kendini gösterebilir. (Kim, vd. 2008: 79)

Ward ve Fischer tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre motivasyonel kültürel zekâ genel uyumu arttırmak için bilişsel esnekliği yönlendirebilir. Earley ve Ang (2003), en temel düzeyde, yeni bir kültürel ortamda etkili bir şekilde hareket edebilmek için sürekli yeniden düzenleme ve uyarlama gerektiğini ifade ederken böylece esnekliğin kültürel zekâ kuramı bakımından önemini vurgulamıştır. Bu açıdan bakıldığında, esneklik kişilik özelliği, motivasyonel kültürel zekânın bir ön şartı olarak görülebilir. Böylece motivasyonel kültürel zekâ daha iyi kültürler arası uyuma yol açabilir. (Ward ve Fischer, 2008: 168)

Livermore kültürel zekâ güdüyü kişinin kültürel olarak farklı durumlarla temasta bulunma konusundaki enerji ve ısrarının derecesi olarak ifade etmektedir. Kültürel farklılıklarla karakterize edilen durumlarda etkin şekilde faaliyet göstermekle kazanacağı ödüllere (kariyer gelişimi, daha yüksek ücretler, kişinin küresel bağlantılarının artması, yaratıcılık vb.(Livermore, 2010: 54)) ilişkin beklentileri kadar, kendi becerilerine ilişkin özgüven duygusunu da kapsamaktadır. Livermore'a göre kültürel zekânın güdü (kendi isimlendirmesine göre) boyutu şu soruyu sormaktadır;" kaçınılmaz bir şekilde kültürler

arası durumların doğasında bulunan zorluklar ve çatışmalar içinde çalışmak için güvenin ve motivasyonun var mı?”. (Livermore, 2011: 45)

Birçok örgüt, çalışanlarının kültürlerarası etkileşime girme konusundaki motivasyonunu değerlendirmeksizin eğitime tabi tutmaktadırlar. Genellikle de kültürlerarası farklılıklar konusunda verilen eğitimlerin başarısızlık sebebi budur. Çünkü uluslararası uzun süreli bir görev için hazırlanmakta olan kişinin en çok ilgilendiği konu taşınma ve aile bireylerinin ihtiyaçları (okul, ev, eşyalar, vb.) için gerekli hazırlıkların yapılmasıdır.

Bireyin kültürlerarası ortama uyum sağlama motivasyonu ile sonrasında göstereceği performans arasında direk korelasyon mevcuttur. Motivasyon eksikliği bazen geçmişte yaşanan kötü bir tecrübeden kaynaklanabilir. Bazen de karşılaşılması muhtemel kültüre ilişkin bilgi yetersizliğinden, kişisel güven eksikliğinden, sebebi belli veya belirsiz bir korkudan, çekingenlikten, önyargılardan veya iletişim diline hâkim olmamaktan kaynaklanabilir. Uygun eğitim ile bu sayılan sebeplerin yarattığı isteksizlik giderilebilir.(Livermore, 2010: 43)

Farklı kültürlerle etkileşimde bulunma motivasyonunu arttırmak için öncelikle isteksizliğin gerçek sebebini bulmak gerekir. Örneğin herkesin üstü örtülü de olsa önyargıları vardır. Bu önyargıların bazıları belli bir kültürel gruba (deri rengi farklı, yaş, din, cinsiyet, kilo, vb.) yönelik olabilir. Önyargıları tespit etmek üzere tasarlanmış akademik testleri uygulayarak öğrenmek ve kendimizi değiştirmek ya da en azından bu tür etkileşimlerde karşımızdakini yargılamaktan vazgeçmek mümkündür. Bir sonraki aşama kültürlerarası etkileşim konusunda kendine güven seviyesinin anlaşılmasıdır. (Livermore, 2010: 47)

Bugünün iş dünyasında finansal karlılık, insanın refahı ve çevre sorumluluğu başarılı işletmenin temel niteliklerindendir. Birisini başarmak için diğerlerinden taviz vermek veya zarara uğratmak nihayetinde genel başarısızlığa yol açmaktadır. Her üç alan birbirini destekleyecek şekilde yürütülmelidir. Şirketler kar etmeden varlıklarını sürdüremezler ancak mali karlılık çevreye ve insan refahına ilişkin sorumluluklarla ters düşemez. Kar etmek adına insanların acı çekmesine, ümitsizliğe kapılmasına ve adaletsizliğe yol açmak müşterilerin bağlılığını kaybettirir. Şirketler müşterilerinin saygı ve güvenini kazandıkları oranda hedeflerine ulaşabilmektedir. Bu kapsamda dünyaya ve

insanlara karşı gerçek sevgiyi ve başkalarının yararını öne alan daha yüksek onursal amaçlara sahip olmak motivasyonel kültürel zekâyı arttırabilir. (Livermore, 2010: 57)

Van Dyne ve Soon motivasyonel kültürel zekânın üç alt boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; İçsel motivasyon, dışsal motivasyon, ve öz yeterliliklerdir. (Van Dyne, vd. 2012: 303) Livermore'da bu boyutu motivasyonel yerine güdü olarak isimlendirmesine rağmen aynı alt boyutları kullanmaktadır. (Livermore, 2011: 46) Alt boyutlara yönelik ayrıntılı açıklamalar ileriki bölümlerde yapılacaktır.

1.3.2.4. Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu

Kültürel zekânın son bileşeni davranıştır veya başka bir deyişle şu ana kadar bahsedilen yapının eylem yönü olarak da ifade edilebilir. Kişinin farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşimde bulunduğu zaman sözel ve sözel olmayan uygun davranışları sergileme kabiliyetini ve genel olarak farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle etkin biçimde iletişimde bulunma yeteneğini kapsamaktadır. Bu aynı zamanda gerektiğinde belirli davranışları göstermekten sakınmayı ve bazen etkileşimde bulunmamanın daha doğru olduğunu kabullenmeyi gerektirir. Ang'a göre bu unsur belki de kültürel zekânın en kritik unsurudur. Çünkü sözlü ve sözsüz davranışlar sosyal etkileşimlerin en belirgin karakteri olduğundan gözleyenler tarafından başkalarının kültürel zekâsını değerlendirmek için kullanılabilecek en kritik faktördür. (Ang ve Van Dyne, 2008: 7)

Davranışsal kültürel zekâ değişen kültürel durumlar için kabul edilebilir olan bir seri davranıştan uygun olanı seçmeyi ifade etmektedir. Bu manada kültürel zekânın boyutları birbiri içine geçmiştir. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 297) İnsan konuşmadığı anlarda bile iletişime devam etmekte ve bazı mesajları aktarmaktadır. Bu tür durumlarda karşımızdaki tarafından iletilen sözlü ve sözsüz mesajları değerlendirmek zorunda olduğumuzdan özellikle de kültürler arası etkileşimlerde yanlış anlamlandırma veya hatalı iletişime yer yoktur. İnsanlar yüz yüze iletişime geçtiğinde ne söylediklerini anlamak için diğerinin vücut ifadelerine (ses, mimik ve kelimeler vb.) güvenirlir. Bununla beraber karşıdaki kişinin geri plandaki düşünce, duygu ve güdülerine ulaşmak mümkün değildir. (Earley ve Ang, 2003: 158)

Kültürlerin davranışsal repertuarları üç şekilde farklılık gösterir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; a) sergilenen özel davranışların çeşitliliği bakımından, b) özel sözsüz ifadelerin kullanımının ne zaman ve hangi şartlarda gerekli, tercih edilebilir, mümkün veya yasaklanmış olduğunu belirleyen kuralların gösterilmesi bakımından, c) belirli

sözsüz davranışlara atfedilen yorum ve anlam bakımından. Yüksek davranışsal kültürel zekâyâ sahip kişilerin her bir farklı kültürel etkileşimin gerektirdiği bu farklılıklar bakımından kendi davranışlarını ayarlayabilecek esneklikte oldukları düşünülmektedir.(Ang ve Van Dyne, 2008: 7)

Rogers, son on yıl içinde süreli dergilerde yayınlanmış çalışmaları incelemiş ve davranışsal kültürel zekânın profesyonel iletişim sırasında karşılaşılabileceği dört zorluk belirlemiştir. 1) sözlü ve sözsüz davranışlar birbirine karışmıştır ve kişiden kişiye değişir, 2) kültürel kimlikler çakışır, 3) İngilizce dilinin kullanımı ve yeterliliği farklı zorluklar oluşturur, 4) iş İngilizcesinin kullanıldığı ortamlar sorun yaratan kültürel farklılıkları gizleyebilir. Sözsüz davranışlar, sessizlik, zaman, vücut hareketleri ve yüz ifadeleri, göz teması, dokunma, tonlama- duraksamalar- konuşma hızı- tereddüt sesleri, fiziksel görünüm, amblemler, işaretler ve kokudan oluşur. Akademisyen ve araştırmacıların ilgisini çeken sözlü davranışlar ise; dil sorunları, akıcılık derecesi, tür kullanımı, içerik geliştirme (temaların kullanımı ve veri türlerinin değerlendirilmesi), konu yönetimi, resmiyet derecesi, konuşma eylemleri, cümle kalıpları (direk veya dolaylı), ayrıntı miktarı, zamir kullanımı, kendini dışa vurma, hikâyeye anlatımı, sırayla konuşma eğilimi gibi konuları kapsamaktadır. Profesyonel iletişimde kültürel zekâ için en önemli zorluk sözlü ve sözsüz davranışların fazlasıyla karşılıklı bağımlı ve kişiselleşmiş olmasıdır. (Rogers, 2008: 245)

Chapel (1997: 287) sözsüz davranışların esas bilgi kaynağı olduğunu belirtirken, küresel pazarda şirketleri başarıyla yönetebilecek bilgi ve becerileri edinmek için sözel dille birlikte öğrenilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Diğer bir zorluk ise davranışların kişiselleşmiş doğasından kaynaklanmaktadır. Kültürel zekâ bizi bireyin kültürel kimliğinin eşsiz karışımına –ulusal miras, terbiye eğitimi, meslek- ve diğerleriyle etkileşim sırasında bunların davranışlara etkisine daha fazla dikkat etmeye zorlamaktadır. Ancak herhangi iki kişi birbirine tam olarak benzemeyeceği gibi birbirleriyle etkileşimleri de benzemez. Starke-Meyerring (2005:474) profesyonel iletişimciler için esas zorluklardan birisinin çoğullaşmış kimlikler ve bulanıklaşmış kültürel sınırlardan kaynaklanan çeşitlilik olduğuna işaret etmiştir. (Rogers, 2008: 247)

Earley ve Ang'ın yüksek kültürel zekâ için önemli gördüğü dil edinimi etkin kültürlerarası profesyonel iletişim için artan şekilde gerekli hale gelmiştir. İkinci Dünya Savaşından sonra küreselleşmenin erken dönemlerinde, iletişim teknolojilerinin

emekleme safhasında olduğu ve mesajların çift dilli tercümanlar vasıtasıyla iletildiği zamanlarda profesyoneller yeterli şekilde işlerini yapabiliyorlardı. Günümüzde bireysel şahsi etkileşimler (Örneğin: e-posta ile) ve İngilizce yeterliliği norm durumuna gelmiştir. İş dili olarak sıkça kullanılan İngilizceyi ele aldığımızda Amerikan ve İngiliz İngilizcesi bile başlı başına fark oluşturmaktadır. Scott bazı kelime farklılıkları ve son eklerin yarattığı zorlukların yanında, aynı ifadenin bir veya daha fazla farklı anlamı veya farklı ifadelerin ortak kullanılan anlamı olması gibi durumlarla karşılaşılabilceğini gözlemlemiştir. Profesyonel iletişimde kabul edilen prensip “mümkün olduğunda diğer kültürlerin uygulamalarına uyum sağlamak” tır. Ancak uyum sağlamak beklendiğı kadar kolay değildir. Çünkü iletişim dili kullanıcıların yüzde sekseninin ana dili değildir. Birbirlerine söz konusu dilde yazan ve konuşan kişiler değişen seviyelerde dil yeterliliğine sahiptir ve bu önemli farklar ortaya çıkarır. Örneğin, Park, Dillon ve Mitchell, İngilizce dilinde şikâyet mektupları üzerine yaptıkları çalışmada Amerikan yöneticilerin doğrudan, Korelilerin ise dolaylı anlatımı tercih ettiklerini görmüşlerdir. Dilin kullanımı konusunda daha az yetenekli olan bireyler daha az aktif rol alacak ve kültürler arası etkileşimler sırasında daha az fikir ileri sürecektir. Bu nedenle yüksek kültürel zekâya sahip olmak sadece iletişim dilini bilmeyi değil aynı zamanda diğerlerinin kullanım ve yeterliliklerinin de farkında olmak demektir. (Rogers, 2008: 248)

İletişimde yaşanan zorluklar için kültürel zekâ konuşma tarzı (CQ Talk) bir çözüm olarak önerilmektedir. Bir bireyin iki kişi arasında gelişen bir kültürlerarası etkileşim sırasında neyin öğrenilmesi gerektiğini bulmasını sağlayan kasıtlı sözlü ve sözsüz davranışlarıdır. Örneğin bu tür bir diyalog sırasında A kişisi B’nin başıyla yaptığı onaylama davranışlarını gözlemlemesine rağmen bir şeylerin ters gittiğini hisseder. A kişisi bu durumda B’ye “ Benim bu ülkede çalışma tecrübem oldukça sınırlı. Sen işlerin nasıl yürüdüğünü daha iyi biliyorsun. Seni takip etmeme izin ver” dediğinde, bilgilendirici bir etkileşim gelişmeye başlayacaktır. Bu tür konuşma, diyalog nereye yönlendirirse uyum sağlamayı ve peşin hükümler, eğitimi alınmış standart cevaplar, kitaplardan, sınıf alıştırmaları ve geçmiş tecrübelerden öğrenilmiş hareketleri kullanmak yerine bu yönlendirmeyi kabullenmeyi gerektirir. Bu konuşma tarzını uygulayan kişi katılımcı gözlemcidir, diyaloga dâhil olur ve kurallarla kısıtlanmamış şekilde içselleştirir. Rogers yöneticilerin kültürlerarası etkileşimleri konusundaki gözlemlerine dayanarak kültürel zekâ konuşma tarzı için farklı usuller önermektedir. Bunlar; sorgulayan/kontrol

eden, kendini açıklayan, düzeltici/alternatif, yapıcı olarak sıralanabilir. Sorgulayan/kontrol eden tarz konuşma, konuşulan kişinin bilgisi, tecrübesi, niyeti ve kastettiği anlamı çözmek veya konuşulan kişinin davranışlarının geçerliliği hakkında karar vermek maksadıyla kullanılmak üzere önerilmektedir. Örneğin; “O ülkedeki ofiste böyle bir sorun yaşamış mıydınız?” “Sıcak diyerek neyi kastediyorsunuz?” tarzı cümleler konunun gelişmesini sağlayabilir. Tam aksine, kendini açıklama/açığa vurma tarzında gönüllü olarak kendisi hakkında konuşulan kişiye bilgi verilmektedir. Örneğin; “Daha önce farklı kültürel ortamlarda hiç çalışmadım.” gibi açıklamalar diyalogun ve giderek karşılıklı güvenin gelişimine faydalı olabilir. Konuşma sırasında düzeltme/alternatif sunmak, yanlış bir cümlenin yeniden ifade edilmesini veya farklı bir yaklaşım teklif edilmesini içerebilir. Düzeltmeler veya alternatif teklifleri konuşulan kişinin tereddütleri, suskunluğu ve olumsuz karşılıkları için bir cevap olabilir. Örneğin; “Çok konuştuğum için özür dilerim. Belki sırayla konuşursak daha iyi olur. Ya da bu konuda birbirimize yazabilir ve sonra tartışmak için buluşabiliriz.” yaklaşımı alternatif yollar denemeye ve çözüm yolları bulmaya yardım eder. Son olarak yapıcı konuşma tarzı ise işbirliği içerisinde öğrenme fikrinden kaynaklanmaktadır. (Rogers, 2008: 250) Earley ve Ang’a göre (2003:164’den aktaran Rogers, 2008: 253) kültürel zekâ konuşma tarzının işe yaraması için uygun seviyede merak ve daima açıklık gereklidir. Bireyler meraklı oldukları için bu konuşma tarzlarını uygulayabilirler. Ancak merak cümleleri itibar endişelerini dikkate almalı ve kültürel olarak kabul edilebilirlik sınırları içinde kalmalıdır. Kültürel zekâ konuşma tarzı özünde sözlü bir davranıştır. Bilinmelidir ki bir kültürde uygun olarak kabul edilen davranışlar diğer bir kültürde aynı uygunluk seviyesinde kabul edilmeyebilir ve doğal olarak aynı anlama gelmeyebilir.

Kültürel zekâ modelinin devrimsel yanlarından birisi sadece kültürlerarası etkileşim durumunda yapılması gerekenlerde uzmanlaşmak ve tabu olan hususları yapmamanın ötesinde bireyin içsel dönüşümüne vurgu yapmasıdır. Davranışı değiştirmeye yönelik suni teşebbüsler esneklikten uzaklaştırarak belli bir katılığa yol açar ve kültürlerarası yönetim için sürdürülebilir bir yaklaşım sunmakta yetersiz kalır. (Livermore, 2010: 136)

Küresel yöneticilerden oluşan bir grupta yapılan mülakatlarda, bu kişiler yönetim şekillerini duruma göre ayarlamak dışında bazı davranışsal taktikler kullandıklarını belirtmişlerdir; 1) kültürel bir yaklaşım yerine kişisel bir yaklaşım, 2) kültürel bilgiyi

kendi kendine öğrenmeye çalışmak yerine yerel bilgi sağlayıcılara güvenmek. Kısa süre içinde veya aynı anda çok sayıda farklı kültürden insanla temasta olduğunuzda kültürlerine ilişkin daha fazla bilgi sahibi olana kadar kişisel bir yaklaşım sergilemek, örneğin temasta olduğunuz insanları ismen tanımak, paylaştıkları kişisel bilgileri unutmamak, açıklık ve empati daha fazla önem taşımaktadır. Karşınızdakine zaman baskısı altında olmadan görüştüğünüzü hissettirmek, fikirlerine ihtiyaç duyduğunuzu belirtmek, böylece konuşmaya teşvik etmek, yüz yüze temas imkânı olmayan hallerde e-mail yerine telefonla iletişimi tercih etmek kişisel yaklaşım olarak kullanılabilecek taktikler olarak belirtilmiştir. (Janssens ve Cappellen, 2008: 363) Thomas'a göre (2006) kısa süreli ve sık kültürlerarası etkileşimler dikkatlilik kavramını akla getirmektedir. Düşüncelilik, insanların kendi varsayımları, fikirleri ve duyguları ile seçici algı, tutum ve kategorizasyonlarının farkına vardıkları bilgi ve davranışsal beceriler arasındaki birleştirici süreçtir. Daha derin seviyede kültürel bilgi elde etme imkânı olmamasını telafi eden düşüncelilik, eylemlerimize dayanak teşkil etmek üzere karşınızdakilerin kültürel geçmişi ve kişilikleri hakkında yeni zihinsel haritalar oluştururken anlık deneyimlerimize ya da mevcut gerçekliğe ve onun bağlamına artan bir dikkatin verilmesini gerektirir. (Thomas ve Inkson, 2004) Bu bakış açısıyla kültürel olarak zeki yöneticiler bir duruma açık bir zihinle yaklaşırken dikkatlerini kişiye özel ve bağlama özel ayrıntılar üzerinde yoğunlaştırırlar. (Janssens ve Cappellen, 2008: 368)

Yabancıların davranışlarını yorumlama yanlışlarımızı düzeltmek ve etkili iletişim kurmak için kendi iletişim davranışımızın farkında olmamız gerekir. Sosyal psikologlar bunu düşünceli olmak şeklinde adlandırırlar. Düşünceliliğin üç niteliği vardır; 1) yeni kategorilerin yaratılması, 2) yeni bilgiye açıklık, 3) çeşitli bakış açılarının farkında olmak. (Langer, 1989:62) Düşünceli olmaya katkı sunan temel koşullardan biri geniş kategorilerin kullanımıdır. Kategoriler genellikle fiziksel (cinsiyet, ırk vd.) ve kültürel özelliklere dayanır, biz yabancıları tutumlarına (liberal, muhafazakâr) ve yaşam biçimlerine (Hristiyan, Budist vb.) göre de sınıflandırırız. Kategorileştirme doğal ve temel bir insan eylemidir. Ayrıca kendimizi yeni bilgilere bilinçli olarak açık tutarsak, kendi davranışımız ve yabancıların davranışları arasındaki ince farkları görebiliriz. Yeni bilgiye açık olmak gerçekleşmekte olan iletişimin süreci üzerine düşünmektir, sonucu üzerine değil. Nasıl davranacağımız üzerine daha çok düşünmek davranışlarımızı daha uygun ve etkili kılar. (Gudykunst, 2015: 49)

Davranışsal kültürel zekânın geliştirilmesi mümkündür. Bunun için iletişim şeklimizi daha uyumlu hale getirmek, durumu nasıl farklı şekilde müzakere edebileceğimizi öğrenmek ve ne zaman esnek olacağımızı ne zaman olmayacağımızı bilmek gerekmektedir. İletişim dilini anlamanın öneminden ve kullanılabilecek çeşitli usullerden daha önceki bölümde bahsetmiştik. Yöneticiler gün boyu sunumlar yaparak, e-postalar yazarak, telefonda konuşarak veya toplantıları yöneterek iletişimde bulunurlar. Etkin iletişimin zorlukları özellikle farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla bir arada bulunulduğunda artar. Yeni bir kültürel bağlamda etkin iletişim kurma kabiliyeti davranışsal boyutun kültürel zekânın şu ana kadar üzerinde durulan diğer boyutlarının doğal sonucu olduğunu göstermektedir. Farklı bağlamda insanlarda güven oluşturacak ve onları motive edecek iletişim usullerini öğrenmek için belli seviyede enerji ve motivasyon gereklidir. (Motivasyonel Kültürel Zekâ) Hangi kültürel sistemlerin ve değerlerin geçerli olduğunu, hangi kelimeleri kullanmak, hangilerinden sakınmak gerektiğini bilmeye ihtiyaç olduğu anlayışına sahip olunmalıdır. (Bilişsel Kültürel Zekâ) İlgili fikirleri eş zamanlı olarak iletebilmek için yüksek seviyede farkındalık, planlama ve kontrol gereklidir. (Üst Bilişsel Kültürel Zeka) Çünkü gerek vizyon yazarken, gerekse güven oluştururken, direktif verirken veya çatışmayı nitelerken her şey mesajımızı karşı tarafa iletip iletemediğimiz üzerinde odaklanır. (Livermore, 2010: 136)

Davranışsal kültürel zekânın alt boyutları sözlü davranış, sözsüz davranış ve konuşma tarzıdır. Bu alt boyutlar sonraki kısımda açıklanacaktır.

1.3.3. Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Araştırmacıların konuya ilgilerini arttırmak ve daha ayrıntılı incelemelere imkân vermek maksadıyla Van Dyne ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma ile kültürel zekânın alt boyutları ortaya konulmuştur. (Van Dyne, vd. 2012:295-313) (Şekil-3) Bu yeni çerçeve ile:

- 1) Üst-bilişsel kültürel zekâ için üç alt boyut: planlama, farkındalık ve kontrol;
- 2) Bilişsel kültürel zekâ için iki alt boyut: kültür hakkında genel bilgi ve belli bir alana yönelik özel kültürel bilgi;

- 3) Motivasyonel kültürel zekâ için üç alt boyut: İçsel motivasyon, dışsal motivasyon ve öz yeterlilik;
- 4) Davranışsal kültürel zekâ için üç alt boyut: sözlü davranış, sözsüz davranış ve konuşma tarzı (speech acts) olmak üzere toplam 11 alt boyuttan oluşmaktadır.

Şekil 3 : Kültürel Zekânın Alt Boyutları



Kaynak: Livermore, David, “Leading with Cultural Intelligence: The new Secret to Success”, AMACOM, New York, 2010, s.25

1.3.3.1. Üst bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Triandis’e göre (2006) yüksek üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan kişiler, mensup oldukları kültürün davranışlarını ve kültürlerarası durumlara yönelik çözümlerini nasıl etkilediği konularında yüksek farkındalık geliştirirler. Ang ve arkadaşları tarafından üst bilişsel kültürel zekânın üç alt boyutu olarak planlama, farkındalık ve kontrol belirlenmiştir. (Van Dyne, vd. 2012:299)

1.3.3.1.1. Planlama

Planlama farklı kültürle ilk karşılaşmadan önce üzerinde düşünüp strateji geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, planlama, kültür hakkında derinlemesine düşünmeye ve etkileşimin gelişmesi süresince ne yapılması gerektiğini öngörmeye dayanmaktadır. Bu işlem hem kısa ve uzun vadeli amaçlar hakkında ayrıntılı olarak düşünmek gibi ileri seviye hazırlıkları ve hem de belirli kültürel durumlarda belirli adımların atılmasını sağlayan eylem planları geliştirmeyi kapsamaktadır. Kültürel olarak farklı olan diğer kişilerin perspektiflerini etkileşimden önce tespit etmeye ve çeşitli

durumlarda nasıl karşılık verebileceklerini öngörmeye öncelik verir. (Van Dyne, vd. 2012:299)

Livermore’a göre planlama, kendi ülkenizde doğal olarak yaptığınız bir görevi farklı kültürel geçmişe sahip biriyle yaparken nasıl değiştireceğinizi öngörmektir. Bu tür durumlar için yöneticilerin kullanabileceği birkaç ipucu şunlar olabilir; “Bu kültürden bir insan ve/veya bu kişi için başlangıçta nasıl bir kısa konuşma uygun olur? Kısa konuşmalardan iş konularına geçişi kim başlatmalı? Toplantıda eylem basamaklarına nasıl ulaşırız? Ne kadar yönlendirme yapmam uygun olur?” Bu sorulara yeterli kültürel bilgi ve kavrayışımız olmadan cevap vermek zordur. İyi seviyede üst bilişsel kültürel zekâ için iyi seviyede bilişsel kültürel zekâ gereklidir. (Livermore, 2010: 126)

Örneğin, “çoğunluğa” mensup insanlar “azınlık” mensuplarıyla kurdukları iletişimde genellikle olumsuz beklenti içerisinde olurlar. Bunun tersi de geçerlidir. Azınlık gruplarının bu şüphecilüğünün altında yatan nedenlerden biri, bu grupların genellikle önyargı ve ayrımcılığın hedefi durumunda bulunmasıdır. Azınlık mensuplarının şüphecilüğünün bir başka nedeni diğerlerinin davranışlarının ne anlama geldiğinden emin olamamalarıdır. Bundan dolayı diğerleriyle ilişkilerinde oldukça düşünceli davranırlar. Düşünceli olduklarında ötekilerle iletişimlerinde gerçekte ne olduğuna dikkat etmeye çalışırlar ve iletişim sürecinin gideceği farklı yolları zihinlerinde canlandırırlar. Bu strateji uygun bir stratejidir çünkü azınlık mensuplarına iletişimin gerektirdiği tepkileri davranışları sergileme imkânı sunar. Ancak düşünceli olmak, eğer azınlık grupları iletişim kurdukları insanlara karşı önyargılı değillerse işleyen bir yöntemdir. (Gudykunst, 2015: 127)

1.3.3.1.2. Farkındalık

Farkındalık diğerlerinin ve kendisinin kültürel düşünce ve bilgisi hakkında gerçek zamanlı olarak bilgi sahibi olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Planlama öngörüselle bilinç üzerine odaklanırken, farkındalık insanların kültürünün a) kendi zihni süreç ve davranışlarını, b) kültürler arası etkileşimler sırasında karşısındakilerin zihni süreç ve davranışlarını ve c) kültürlerarası bağlamı, nasıl etkilediği konusunda gerçek zamanlı bilince sahip olma derecesini tanımlamaktadır. Başka bir deyişle, durumun kültürel yönlerinin kişinin kendisinin ve karşısındakilerin davranışlarını nasıl etkilediği konusunda bilinçli olmayı, böylece yeterli bilgiye ulaşıncaya kadar o andaki kültürlerarası etkileşim hakkında yargıda bulunmayı askıya almayı kapsamaktadır.

Bundan dolayı farkındalık kendisi, diğerleri ve durumun mantığını kavrama kapasitesi olarak da ifade edilebilir.(Van Dyne, vd. 2012: 299)

Livermore’a göre farkındalık yaptığımızdan ve tepki vermekten vazgeçip bir adım geri atmak ve aksi takdirde kaçıracağımız bir şeyi görebilmek için kendimizi disipline etmektir. Farkındalık, buzdağının üç seviyesi – neyin evrensel, kültürel veya kişisel olduğu? - arasındaki ayrımı yapabilmemizi sağlayacak esas araçtır. Farkındalık genellikle daha iyi kararlar verme ve daha iyi performans gösterme ile sonuçlanır. Çoğumuz günlük aktivitelerimizi üzerinde fazla düşünmeden ve yarı otomatik bir şekilde yaparız. Toplantı programını öyle hazırlar, iletişimimizi küçük not kâğıtları ile yürütür ve sunum yaparken karşımızdakilerin tepkilerinden doğru yolda olup olmadığımızı anlarız. Bununla beraber farkındalığımız arttıkça yeni bir bağlama girdiğimizde bu yarı otomatik davranışlarımızı durdurmayı da öğreniriz. Çünkü küçük not kâğıtları iletişim için yeterli olmayabilir, sunum yaparken kendi ülkemizde görmeye alıştığımız geri bildirimleri alamayabiliriz. (Livermore, 2010: 116)

Gördüğümüz şeyler ve onları nasıl tanımladığımız kültürel yönelimimizle alakalıdır. Buradan hareketle kültürel zekânın strateji (üst bilişsel) boyutu yaşadığımız ve gözlemlediğimiz şeylerin gerisindeki “niçin” sorularına nasıl cevap verdiğimizle ilişkili olduğu söylenebilir. “Bu örgütün yönetimi niçin böyle yapılandırılmış? Bu ofis niçin bu şekilde dekore edilmiş?” şeklindeki sorulara cevap vermenin yolu çevremizin daha fazla farkında olmaktan geçer. Eğer belli bir seviyede duygusal zekâyâ sahipsek aşına olduğumuz ortamlarda çatışmaya nasıl tepki vereceğimizi veya nasıl iletişim kuracağımızı biliriz. Fakat yüksek farkındalıkla yeni kültürel durumlarda da bütün bu işlerin farklı şekilde yapılması gerektiğini anlayabiliriz. Örneğin, bir kültürde resmiyeti azaltarak arkadaşlığı geliştireceği düşünülen iğneleyici mizah başka bir kültürde güveni zedeleyebilir. Bir akşam yemeği davetinin geri çevrilmesi bir kültürde anlaşmayı bozabilecekken bir başkasında önemsiz olabilir. (Livermore, 2010: 120)

Yabancılarla iletişimimizi nasıl geliştireceğimizi anlamak için onlarla konuşurken tipik eğilimimizin (davranışlarımızın ne olduğu üzerine çok düşünmeden kurduğumuz doğaçlama iletişim şeklimiz) ne olduğunu bilmemiz gerekir. Davranışımızın farkında olmadığımızda iletişimimiz, iletişimle ilgili kendi örtülü teorilerimize dayanır. Kendi kişisel teorilerimiz bizim iletişimle ilgili bilinç dışı, doğal bir şey olarak algıladığımız varsayımlarımızdır. Örtülü olarak kullandığımız ve bunu bilmediğimiz için teorilerimizi

sorgulamayız ve bu teorileri nasıl değiştirebileceğimiz üzerine düşünmeyiz. Örtülü teorilerimizi sorgulamamak diğer insanların davranışlarına ilişkin beklentilerimizin doğru olduğunu zannetmemize neden olur. Kendimizi geliştirip örtülü teorilerimizi öğrendikçe bunların kendi kişisel deneyimlerimize olduğu kadar, yetiştiğimiz kültüre, etnik kökenimize, cinsiyetimize, sınıfımıza ve büyüdüğümüz bölgeye bağlı olduğunu görürüz. Çoğu zaman davranışlarımızın farkına yeni veya tuhaf bir durumla karşılaştığımızda varırız (bu durumlarda davranışlarımız bilinçli hale gelir). Kendi kültürümüzden biri ya da başka kültürden biriyle kurduğumuz iletişimde tek bir fark vardır: farkındalık derecemiz. Başka kültürden biriyle birlikteyken kendi kültürümüzden birine göre davranışlarımızın daha çok bilincinde oluruz. Çünkü öteki kültürlerle etkileşim daha az rutine bağlıdır ve kendi kültürümüzden birileriyle kurduğumuz iletişimden daha çok yeni ve tuhaf durumlar içerir. (Gudykunst, 2015: 25)

1.3.3.1.3. Kontrol

Üst bilişsel kültürel zekânın bu boyutu, güncel deneyimler beklentilerden farklı olduğunda zihnimizin derinliklerinde yerleşmiş olan temel varsayımlarımızı tekrar gözden geçirmek, hatta onları uygun olup olmadıkları konusunda sorgulama ve zihni modellerimizi yeni girdilere göre ayarlamayı kapsamaktadır. Bu tür etkileşimlerde karşımızdakilerin nasıl davrandığı konusunda ki beklentiler ve zihni modeller gerçek zamanlı olarak tutarlı olana kadar değerlendirmeler ve bilgi birikimi buna göre ayarlanmaya devam eder. (Van Dyne, 2012: 299)

Üst bilişsel kültürel zekânın alt boyutları aktive olduğunda yüksek üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan kişiler kendi kültürleri ve karşı kültür hakkındaki varsayımlarını sorgularlar. İleriye dönük olarak planlama yapar ve etkileşim sırasında da bunu yansıtırlar. Örneğin bireyci kültürel değerlere ve yüksek üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bir yönetici toplumcu kültür değerlerine sahip olanların grup kararı almadan önce seçeneklerin beraberce tartışılmasını tercih edeceğini öngörebilir. Böylece bu yönetici karar verme süreci için daha fazla zaman ayıracaktır. Benzer şekilde toplumcu kültürel değerlere ve yüksek üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip bir yönetici de bireyci kültürel değerlere sahip olanların diğer kişileri de tartışmaya dâhil etmek yerine kararları yerinde ve kendi başına vermeyi tercih etmesini beklemelidir. Etkileşim sırasında bu yöneticilerin her ikisi de beklentilerinin doğruluğunu kontrol edecek ve eğer değilse farklı kültürel

değerlere sahip olanların tercihlerini dikkate alacak şekilde stratejisini gelişmelerle uyumlu hale getirecektir. (Van Dyne, 2012: 300)

Planlama, farkındalık ve kontrol şeklindeki üç basamaklı süreç eş zamanlı olarak gerçekleşir. Bu süreçte karşımızdakiler hakkında kafamızın karışabileceği ve bazı şeyleri yanlış anlayabileceğimizi beklemek önemlidir. Çünkü çok yüksek seviyede kültürel zekâya sahip yöneticiler bile yeni kültürel bağlamlarda hemen anlayamayacağı özel durumlar ve farklı davranışlarla karşılaşabilecektir. (Livermore, 2010: 120)

1.3.3.2. Bilişsel Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Bilişsel kültürel zekâ bireyin farklı kültürel ortamlardaki kültürel sistemler, normlar, uygulamalar ve adetler hakkındaki bilgi birikimi ile ilgilidir. Kültürel çevreyi oluşturan unsurları anlamak, bireylere kültürel sistemlerin davranışları nasıl şekillendirdiğini, davranışların ve ilişkilerin kültürden kültüre niçin değiştiğini kavramak konusunda yardımcı olmaktadır. Van Dyne ve arkadaşlarına göre burada iki çeşit bilgi söz konusudur. 1. Kültür hakkında genel bilgi(Kültürel çevreyi oluşturan esas unsurları açıklayan bilgidir.) 2. Belli bir alana/duruma yönelik kültür bilgisi(Özel bir alanda evrensel kültürel unsurların nasıl ifade edildiğine ve bu alanda etkin olmak için uygulamanın nasıl olması gerektiğine dair açıklayıcı bilgidir. Bu tür bilgiye sahip olmak yeni girilen ortamı anlamaya ve çabuk uyum sağlamaya imkân verir.) (Van Dyne, vd. 2012: 300) Bu konular bilişsel kültürel zekâ boyutu altında ayrıntılı olarak açıklandığından burada kısaca hatırlatılacaktır.

1.3.3.2.1. Genel (Evrensel) Kültürel Bilgi

Triandis kültürü nesnel ve öznel unsurlara sahip bir kavram olarak tanımlamaktadırlar. Nesnel kültür unsurları ile kültürün insan eli ile yapılmış gözlemlenebilir somut unsurları ve uygulamalarına atıf yapılmaktadır. Bunlar; ekonomi (Kapitalizm & Sosyalizm); hukuk (Resmi hukuk & Gayri resmi yönetim); politik sistemler (monarşi & demokrasi); geleneksel kültür şekilleri hakkında bilgi (anaerkil & ataerkil); sosyal etkileşim kuralları, dini inançlar, erkek ve kadınlar için rol beklentisi, dil kullanım kuralları (nesneler için kullanılan kelimelerin cinsiyeti olup olmadığı) sözlerle ifade edilmeyen davranışlar için kurallar(jestler, yüz ifadeleri) diğer dilleri ve diyalektleri anlama, kültürel bağlama göre değişen iletişim kurallarını anlama(doğrudan ve dolaylı iletişim) olarak sayılabilir. (Van Dyne, vd. 2012: 302)

1.3.3.2. Bağlama Özel Kültürel Bilgi

Öznel kültür ise kültürün daha az gözle görülebilir, saklı olan psikolojik özelliklerini ifade eder. Bu değerler, inançlar varsayımlar gibi bir toplum tarafından paylaşılan soyut kavramları kapsamaktadır. Örneğin; toplumcu ve bireyci değerler, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik ve dişilik öznel kültürün ortak boyutlarıdır. Belli bir alana özel kültür bilgisinden bahsedildiğinde belirli bir ülke veya dünyanın bir bölgesi kastedilebilir. Özel alan ayrıca yöneticiler, diplomatlar, barışı koruma kuvvetleri, eğiticiler veya yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik alt gruplardan oluşan alt kültürlerle de işaret edebilir. Örneğin, çok kültürlü iş dünyasındaki yöneticiler farklı kültürlerden insanları nasıl motive edeceğini bilmelidir. Ayrıca farklı kültürler için etkin müzakere stratejileri geliştirebilmelidir. Politik ortamlarda diplomatlar, dini bağlamda misyonerler, yurtdışı eğitim programlarına katılan öğrenciler, kültürlerarası çatışma bölgelerinde görevlendirilen barışı koruma kuvvetleri, savaşlardan veya doğal felaketlerden sonra sınır ötesinde çalışan insani yardım profesyonelleri özel alandaki diğer alt kültür grupları arasında sayılabilir. (Van Dyne, vd. 2012: 302)

Bilişsel kültürel zekânın her iki alt boyutu da önemli ve birbirinin tamamlayıcısıdır. Örneğin görev odaklı kültürel değerlere ve yüksek bilişsel kültürel zekâyâ sahip bir yönetici, kültürler arasında aile sistemleri bakımından farklılıklar olduğunu bilmeli ve çalışanların ailenin yaşlı üyelerine bakmaları beklenen ilişki odaklı kültürlerde insan kaynakları politikalarında yerel farklılıklara yönelik değişiklikler yapabilmelidir. Benzer şekilde ilişki odaklı kültürel değerlere ve yüksek bilişsel kültürel zekâyâ sahip bir çalışan aile bireylerinin bakımı için düzenli olarak işten izin almasının görev odaklı kültürlerde hoş karşılanmadığını ve insan kaynakları politikalarında yeri olmadığını akılda tutmalıdır. (Van Dyne, vd. 2012: 302)

1.3.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Alt Boyutları

Motivasyonel kültürel zekanın alt boyutları içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve öz yeterlilik olarak belirlenmiştir. Motivasyonel kültürel zekâ alt boyutları aktif olduğunda, özellikle yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip kişiler kültürlerarası etkileşimlerin faydalarına verdikleri değerden dolayı ve kültürel farklılıkların doğal zorluklarıyla nasıl baş edebileceklerini bildiklerinden emin oldukları için rahatlıkla ve istekle kültürlerarası etkileşimlere dâhil olurlar. Örneğin, polikronik kültürel değerlere (Örn; tipik olarak arkadaşların ve ailenin iş toplantılarını kesintiye uğratmasına izin

veren) ve yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip bir yönetici, cep telefonlarını titreşim moduna alarak ve iş toplantısı süresince sadece bir tek şeye odaklanarak monokronik kültürden iş ortağını rahatlatılabilir. Benzer şekilde, monokronik kültürel değerlere ve yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip bir yönetici, polikronik kültürel değerlere sahip bir meslektaşını bir iş toplantısı sırasında bir aile üyesi ile kişisel telefon görüşmesi gerçekleştirdiğinde dehşete düşmeyecektir. (Van Dyne, vd. 2012: 304)

Motivasyonel kültürel zekânın alt boyutlarından içsel motivasyon, yeni kültürel ortamlara girmek ve farklı kültürlerden kişilerle birlikte çalışmanın kazandırdığı içsel tatmini ifade etmektedir. Dışsal motivasyon ise farklı kültürel tecrübelerin kazandıracağı elle tutulur faydaları (daha fazla iş bulma imkânı, terfi alma, daha fazla sorumluluk sahibi olma, ün artışı, vb.) belirtmektedir. Son alt boyut ise farklı kültürel ortamlara girme konusunda hissedilen öz yeterlilik ve kendine güvene işaret etmektedir. İçsel motivasyon ve öz yeterlilik birbiriyle girift olarak değerlendirilebilir. Çünkü kişi ancak kendini yeterli hissettiğinde yeni kültürel ortama girme isteği artar. (Van Dyne, vd. 2012: 303)

1.3.3.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kavramın doğası gereği bir şeyden duyulan tatmini ifade ettiğinden, farklı kültürel deneyimlere değer vermek şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, yeni kültürlerarası etkileşimlerden elde edilen içsel tatmini ve farklı kültürel geçmişlerden gelen insanlarla çalışmaktan duyulan hoşnutluğu içermektedir. Kültürlerarası deneyimin içsel faydaları önemlidir, çünkü kendi kendilerine üretilirler ve başkalarına veya duruma bağlı değildirler. (Van Dyne, vd. 2012: 302)

Motivasyonel kültürel zekâyı geliştirmek için en önemli strateji belli bir insan grubuna yönelik peşin hüküm ve üstü kapalı önyargılarımızı kabul etmek ve bunların üstesinden gelmek için çalışmaktır. Burada hedef, önyargılarımız olmadığını öne sürmek yerine dürüst bir şekilde varlığını kabul etmek, bizim düşüncelerimizi ve davranışlarımızı nasıl etkilediğini belirlemektir. Önyargılar kaçınılmazdır. Çünkü doğduğumuz andan itibaren dünyayı belirli bir şekilde görmemiz öğretilir. Bu sosyalleşme süreci genellikle bilinçsiz bir şekilde meydana gelir. Ebeveynlerimiz bize neyin “normal” ve neyin “acayip-garip” olduğunu öğretirler. Başarı-başarısızlık veya doğru-yanlış gibi kavramlar hep bu süreçte öğrenilir. Bu nedenle bizimle aynı şeylere gülen, dünyaya bakış açısı benzeyen, aynı yemeklerden, sanat eserlerinden zevk alan insanlarla bir arada bulunmaktan hoşlanırsınız. Bu durum aynı zamanda dünyayı bizden farklı gören insanlara

karşı olan önyargılarımızı da kuvvetlendirir. Önyargılar kaçınılmaz olsa da onlara dayanarak hareket etmek zorunlu değildir. (Livermore, 2011: 49)

İçsel motivasyonu arttırmanın başka bir yolu doğal olarak sizi harekete geçiren, mutlu eden hobilerinizden birini –farklı yemekler tatmak, moda, fotoğrafçılık, spor, müzik vb- kültürlerarası durumlarla ilişkilendirmektir. Bizim ilgi duyduğumuz konuların birçoğu farklı bağlamlarda değişik şekillerde yer almaktadır. Bunları keşfetmek hem farklı kültürel bağlamlarda bulunma isteğimizi ve sonrasında merakımızı arttırırken hem de yenilik ve yaratıcılık kapasitemize katkıda bulunacaktır. Eğer müzikten hoşlanıyorsanız orada öne çıkan müzik türünün ne olduğunu keşfedip bir etkinliğe katılmayı planlamak görüşlerinizi değiştirebilir. İçsel motivasyon bazen de olası tehditlerin yaratacağı korku sayesinde arttırılabilir. Örneğin, farklı kültürler içinde bulunmak konusundaki isteksizliğiniz kariyer yolunuzun tıkanmasına neden olabilir.(Livermore, 2011: 50) Korkunun aksine başarı ise dışsal motivasyonunuzu arttıracak faktörlerdendir.

1.3.3.3.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, kültürel olarak farklı deneyimlerden elde edilebilecek maddi ve kişisel faydalara değer vermek olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, kültürlerarası deneyimlerin ve uluslararası iş tecrübesinin fazlalığı nedeniyle kişinin iş çevresinde itibarının dolayısıyla da istihdam edilebilirlik duygusunun artması bu kapsamda değerlendirilebilir. Ayrıca, terfiler ve daha yüksek sorumluluk seviyelerine erişim gibi uluslararası görevlerde bulunmaktan kaynaklanabilecek diğer somut faydaları da içerebilir Diğer kültürlerden insanlarla iyi ilişkiler kurmak sizin iş performansınızı yükseltir, kültürlerarası uyumunuzu geliştirir, kişisel tatmininizi ve şirket karlılığını artırır. Kültürel zekânızı geliştirerek ve böylece çok kültürlü ortamlarda iş yapma kapasitenizi arttırarak elde edeceğiniz kazançları gözünüzde canlandırabilirsiniz. (Van Dyne, vd. 2012: 304)

Farklı kültürlerden insanlarla bir arada bulunma ve onlarla etkin iletişimde bulunma konusunda isteksizliğini gidermek ve motivasyonunuzu arttırmak konusunda yapabileceğiniz diğer bir şey ise maaş dışında kazanacaklarınızı düşünmektir. Farklı kültürlerle başarılı şekilde uyum sağlayabilen yöneticiler için gerçekten hissedilebilir avantajlar söz konusudur. Bunlardan en önemlisi kariyer ilerlemesidir. Sağlıklı işleyen ve büyümeyi hedefleyen tüm şirketler üst düzey yönetim için çok kültürlü takımlar içinde

kendisini ispatlamış yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Kendi ülkenizin dışında uluslararası ortamlarda müzakere becerileri kazanmak hayatın ve çalışma yaşamının farklı yönlerine uygulanabilecek yaratıcılık ve yenilik kabiliyetine katkı sağlayacaktır. Günümüzün iş yaşamında sosyal ağınızın genişliği başarı seviyenizi belirlemektedir. Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla bir arada olmak ve sosyal ağınızı genişletmek kişisel zenginleşmenizi sağlarken yeni iş fırsatları da yaratabilir. Son olarak şirketler bu tür görevlendirmeler için daha fazla maaş ve ek ödemeler yapmaya hazırdır. Ülke dışına görevlendirilen bir yöneticinin farklı kültüre uyum sağlayamaması, kendi ülkesinde gösterdiği performansı sergileyememesi durumunda şirketler büyük zararlarla karşılaşmaktadır. Yöneticinin yanında görevlendirilen diğer kişilerin maliyetini, kaybedilen pazarı, fırsat maliyetlerini ve şirketin geleceğe dönük büyüme beklentilerine ve genel moraline ilişkin kayıplarını dikkate aldığınızda farklı kültürlerde başarılı olacak yöneticilere yüksek ödemeler yapılmaktadır. (Livermore, 2011: 54)

1.3.3.3. Öz Yeterlilik

Bireyler öz-yeterlilik inançlarını dört kaynaktan edindikleri bilgilerle oluşturmaktadırlar. Bu kaynaklardan birincisi ve en etkili olanı, bireyin geçmiş tecrübelerinden edindiği sonuçlardır. Bu kaynaktan edinilen bilgiler öz-yeterlilik için ham bilgilerdir; bu bilgiler bilişsel süreçte işlenmekte ve bireyin kendini değerlendirme sürecine etki etmektedir. İkinci olarak, bireyler, başkalarının davranışların gözlemleyerek öz-yeterlilik inançları geliştirmektedir. Burada önemli olan bireyin gözlemlediği durumun öz-yeterlilik inancı geliştirmesi söz konusu olan durumla benzer olmasıdır. Üçüncü olarak, bireyler, başkalarından gördükleri sosyal baskılarla da öz-yeterlilik inancı oluşturmakta ve geliştirmektedirler. Sosyal baskı, olumlu ya da olumsuz sözel yargıları içermektedir. Başkalarının yaptıkları olumsuz baskılar bireyin öz-yeterlilik inancını zayıflatabilmektedir. Son olarak, bireylerin fiziksel ve duygusal durumları da öz-yeterlilik inancı oluşumunda etkilidir. Bireyler, yaşadıkları gerilim, kaygı ve depresyon gibi duygulanım durumlarını bireysel eksiklik gibi algılamaktadırlar. (Şahin ve Gürbüz, 2012: 128)

MacNab ve Worthley tarafından bir grup yönetici ve yönetim bilimi öğrencisinin katılımıyla yapılan bir çalışma deneysel bir kültürlerarası eğitim programına katılan öz yeterliliği yüksek bireylerin kültürel zekâsının diğerlerine göre daha fazla yükselme eğiliminde olduğunu göstermişlerdir. (MacNab ve Worthley, 2012: 62)

Shaffer ve Miller'a göre, öz yeterlilik kültürlerarası uyumun önemli göstergelerinden birisidir. Kuvvetli bir öz yeterlilik duygusuna sahip olmayan yönetici zorluklardan kaçacak ve engellerle karşılaştığında kolayca vazgeçecektir. Kültürlerarası bağlamlarda ancak inandığımız kadar başarılı olabiliriz. Belirli sonuçlara ulaşmak için belirli bir davranışın başarıyla uygulanması konusundaki kararlılığı açıklayan öz yeterlilik teorisi kültürel zekâ ile ilişkilendirilmiştir. Öz yeterlilik kültürel zekânın önemli bir parçasıdır, çünkü kültürlerarası etkileşimde başarı, kişinin yeni bir ortamda gerçekleştirilen sosyal görüşmeler için gerekli olan genel güven duygusuna endekslenmiştir. Expat görev yapacağı ülke kültürüne ilişkin özel bilgi edindikçe bu güven duygusu gelişir. Yönetim yazınında yayımlanan araştırma sonuçları kültürel hassasiyet ve kültürel bilginin öz yeterliliği etkilediğini göstermiştir. (Shaffer ve Miller, 2008: 118)

Yeterlilik kendimiz ve yabancılarla ilgili sahip olduğumuz izlenimler anlamına gelir. Yeterliliğin üç önemli bileşeni vardır; motivasyon, bilgi, beceriler. Motivasyon, yabancılarla uygun ve etkili şekilde iletişim kurmayı ne ölçüde arzu ettiğimizle ilgilidir. Bilgi, uygun ve etkili bir şekilde konuşmak için ihtiyaç duyulan şeyin ne olduğuna dair farkındalığımızdır. Beceriler ise uygun ve etkili iletişim kurmak için gerekli olan davranışları sergileyebilme yeteneğidir. Etkili iletişim kurmak için çok yüksek motivasyona sahip olabiliriz, ancak bunu gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmayabiliriz. Motivasyonumuz ve bilgimiz olabilir ama becerilerden mahrum olabiliriz. İletişim kurduğumuz çevre sahip olduğumuz bilgi ve becerileri kullanma yeteneğimizi etkiler. Çevrenin özellikleri nedeniyle (Örneğin, resmi yemekte Asya yemek kültürü -böcek vb.- ile ilk karşılaşma) güçlü duygusal tepkiler verebiliriz. Eğer duygusal tepkiler bilişsel olarak kontrol edilemezse diğer kültür tarafından yeterli olarak algılanmak için uygun şekilde davranma şansı kaybedilebilir. (Gudykunst, 2015: 242)

1.3.3.4. Davranışsal Kültürel Zekânın Alt Boyutları

Kültürlerarası iletişim araştırmaları, kültürler arasında iletişim kurmanın "uygun" kabul edilen çok sayıda yolu olduğunu göstermiştir. Bunun en önemli sebebi bir kültür ortamında iletişim kurarken uygun olan davranışın, bir başka ortamda uygun olmayabileceğidir. Dolayısıyla, insanlar esnek olmalı ve davranışlarını kültürel bağlama uydurmalıdırlar. Bu davranış esnekliği, kültürlerarası bağlamlarda kritik öneme sahiptir çünkü insanlar, başkalarının düşüncelerine, duygularına ve motivasyonlarına doğrudan

erişemezler. Bunun yerine, gördükleri, duydukları, sözlü, sesli, yüz ve bedensel ifadelerden çıkardıkları anlamlara güvenmeleri gerekir. Kültürlerarası iletişim araştırmalarına dayanarak, Van Dyne ve arkadaşları davranışsal kültürel zekânın üç alt boyutta incelenmesinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağını ileri sürmüşlerdir. Bunlar; Sözlü davranışlar, sözsüz davranışlar ve konuşma tarzıdır. (Van Dyne, vd. 2012: 305)

Davranışsal kültürel zekânın alt boyutları sözlü davranış, sözsüz davranış ve konuşma tarzı (speech acts) olarak tanımlanmıştır ve bunlar geçmiş(altyapı), kültür, eğitim ve ilgiler (meraklar) gibi belirleyici faktörler tarafından etkilenmektedir. Birinci alt boyut olan sözlü davranış insanların diğer insanlarla iletişime geçtiğinde nasıl konuştuğu ile ilgilidir. Ses tonu, konuşma hızı, ses tonunun değişmesi, değişik ifade şekilleriyle taşınan sıcaklık, heyecan veya resmiyet gibi mesajların derecesi ile insanların kelimeler arasında sessizliği nasıl kullandığı ve konuşmanın iniş ve çıkışlarının derecesi gibi hususlar sözlü davranış içinde incelenmektedir. İkinci alt boyut olan sözsüz davranışlar konuşulan kelimelerle değil vücut dilini, yüz ifadelerini ve hatta bazen giyim şekillerini (Resmi, gayri resmi vb.) kullanarak ifade edilirler. İnsanlar için önemli olan onları tanımlamak ve gerekli şekilde karşılık vermektir çünkü kültür temellidirler ve bütün sözsüz davranışlar aynı manaya gelmez ve aynı mesajı taşımaz. Konuşma tarzı (speech acts) ile belirli bir yerde davranış kurallarına göre insanların değişik tipte mesajları nasıl ilettikleri incelenmektedir. Farklı kültürler farklı davranış şekillerine sahiptir ve konuşma şekilleri kurallar, değerler ve ahlak standartları bakımından yerel standartlarda iletişim kurabilmek için önemlidir. Aynı zamanda konuşma şekilleri kültüre özel olduğundan belirli kültürler mesajı ileten kişiden belirli davranış şekillerini bekleyeceği için de önemlidir. (Alesandrello, 2014, 152)

1.3.3.4.1. Sözlü Davranış

Kelimeler bizim fikir alışverişi yapmamıza, güven duygusunu iletmemize ve kazan-kazan durumlarına giden müzakereler gerçekleştirmemize katkıda bulunur. Kelimeler bir kültürel bağlamda beklenti ve vizyon yaratırken aynı kelimeler başka bir bağlamda güvensizlik ve şüphe oluşturabilir. Kültürlerarası yönetim sürecinde kelimeleri birkaç farklı şekilde kullanırız. Bunların önemli bazıları; konu başlıkları, emir ve istekler, özürler ve iltifatlardır. (Livermore, 2010: 138)

Konuşma sırasını alma ve konu yönetim biçimleri kültürden kültüre değişiklik gösterir. Bireycilik ve toplumculuk konu yönetimini ve kimin hangi sırada konuşacağını belirler. Yamada tarafından Japon ve Kuzey Amerikalılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre toplumcu kültürler daha kısa sürelerde sıra alırlar, konuşma sıralarını görece olarak eşit dağıtırlar ve sıra dağıtımında konuyu kimin gündeme getirdiğini dikkate almazlar. Buna karşın bireyci kültürler uzun süreli tek taraflı monologlarda bulunabilirler, sıraları eşit olarak dağıtmazlar ve eğer gündemdeki konuyu belirlemişlerse en uzun süre konuşan kişi olurlar. Toplumcular konuşurken ve konuşmayı sürdürürken sözlü ve sözsüz tamamlayıcı ifadeler ve diğerlerini destekleyici sözler kullanırlar. Bireyciler dikkatli olduklarını göstermek için daha çok geri bildirim araçları (sorular, yorumlar) kullanırlarken, toplumcular destekleme mesajları (konuşmanın devam etmesini sağlayan “hımm, eee, sonra” gibi kısa ifadeler) kullanırlar. (Gudykunst, 2015: 214)

Davranışlarımızı uygun şekilde adapte etmek değişik durumlarda hangi konu başlıklarının uygun olduğunu öğrenmeyi de gerektirir. Bu durum genellikle işle ilgili sohbetler için geçerli olsa da daha gayri resmi sosyal etkileşimlerde de aynıdır. Farklı kültürel geçmişe sahip birisi ile mesai sonrası bir şeyler atıştırmak için bir arada olmak sadece iş odaklı etkileşimlerden çok daha zordur. Bu tür sosyal etkileşimlerde doğru konuyu bulmak sorulmaması gereken konuları bilmek yeterli seviyede bilişsel kültürel zekâ gerektirir. Bir ülkede “şişman” hakaret olarak kabul edilirken Afrika’da bazı bölgelerde iltifat olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde maaş, aşk hayatı veya aileye ilişkin hususlar bazı kültürlerde konuşulmayacak özel hususlar olarak görülürken, bazı kültürlerde normal kabul edilir. Din ve politika genellikle Amerikalılar tarafından özellikle talep edilmedikçe konuşulmayacak, gayri resmi olarak sınırlandırılmış konular arasındadır. Fakat Almanlar nitelikli tartışmalar yapabilmek için fikirlerin açık şekilde ifade edilmesine değer verirler. Çoğu Alman için birini tanımak, diğer kişinin çeşitli konulardaki pozisyonunu anlamak ve bir etkileşim şekli olarak bu konuları tartışmaktır. Aksi şekilde Çinli bireylerin ilk defa karşılaştıklarında birbirini tanımak için yaklaşımları oldukça farklıdır. Birbirleriyle hararetli diyaloglar ve tartışmalar yerine aile geçmişini anlatır ve diğerininkini sorarlar. Ancak bu bilgiler paylaşıldıktan sonra sosyal ve politik konuların konuşulması uygundur. Amerikalılar ve Japonlar akşam yemeğinde uzun saatler boyunca iş konuşurlarken İngilizler mesai saati bittiğinde iş konuşmalarını bitirme eğilimindedirler. Sohbet konularının kültürel farklarını belki de en iyi şekilde mizah

yansıtabilir. Şakalar ve komik bulduğumuz şeyler genellikle varsayılan ortak bir anlayış ve geçmişe dayanır. Ancak aynı zamanda en kolay biçimde yanlış anlaşılmalara yol açabilecek durum da yeni kültürlerarası etkileşimlerde mizahın kullanılmasıdır. (Livermore, 2010: 139)

Sözlü iletişimin kültürden kültüre değişen bir başka boyutu diğerlerini nasıl ikna etmeye çalıştıklarıdır. Toplumcu kültürlerin üyeleri bağlamı hesaba katar ve bağlama uygun ikna stratejileri seçmeye çalışır. Bireyci kültürlerin üyeleri ise tam aksine ikna etmeye çalıştıkları kişiye odaklanır ve toplumsal olarak uygun olmayan ikna stratejileri kullanır. Hirokawa ve Miyahara bu konuya iki örnek vermektedir. Birinci örnek sürekli işe geç kalan çalışanları ikna etmek üzerinedir. Japon müdür çalışana sorumluluklarını hatırlatmayı tercih ederken, Amerikalı müdür “işten atma” yetkisini kullanmayla tehdit etme stratejisini seçer. İkinci örnekte; Çalışanları fikirlerini şirketle paylaşmaya ikna etmek için Japon müdürler şirketin faydası için fedakârlığa, Amerikalı müdürler ise verilecek ödüllere vurgu yaparlar.(Gudykunst, 2015: 216)

Çin gibi iletişimin dolaylı olarak gerçekleştiği kültürlerde istekte bulunmak için teklifin gücü kullanılır. Bununla birlikte Amerika gibi kültürlerde emir ve istekler daha doğrudan iletilir. Yöneticiler bireylerin ve kültürlerin doğrudan ve dolaylı emir ve istekler karşısındaki rahatlık seviyelerini öğrenmeli ve uygun şekilde davranmalıdır. İletişimdeki bu farklı şekiller kültürlerin güç mesafesi değerleri dikkate alındığında daha da farklılaşabilir. Dolaylı iletişime değer veren ancak aynı zamanda güç mesafesi yüksek bir kültürde üst seviye yöneticilerin astlara açık ve doğrudan emirler verdiğini görebilirsiniz. Fakat bir astın üstünden bir talepte bulunurken son derece dolaylı bir iletişim sergilemesi beklenir. Arkadaşlardan birisi diğeri üzerinde otoriter bir tutum takınmış olmasın diye birbirleriyle dolaylı iletişim kurarlar. Uygun seviyede doğrudan iletişimle görevlendirme yapabilmek için hiyerarşinin hangi pozisyonunda olduğunuzu öğrenmelisiniz.(Livermore, 2010: 141)

ABD gibi bireyci kültürlerde sessizlik genellikle konuşmanın karşıtı olarak görülür. Bireyci kültürlerde pek çok insan sessizliğe belli bir süreden (genellikle 45 saniye) daha fazla tahammül edemez, bunu doldurulması gereken bir boşluk olarak görür. Sessizlik Japonya gibi toplumcu kültürlerde ise farklı bir şekilde ele alınır. Japonya’da sessizlik dört anlama gelebilir; doğruluk, ihtiyatlılık, utanma ve meydan okuma. Koreliler sözlü iletişime çok fazla girmeyen kişilere sözlü iletişime girenlerden daha çok verirler.

Japonlarda ağzı sıkılığa ve kendini tutmaya daha çok değer verirler.(Gudykunst, 2015: 205)

Diğer bir iletişim zorluğu ise ne zaman ve nasıl özür dilemek gerektiğidir. Çoğu kültürlerde insanlar eğer bir rahatsızlık yaratılmışsa bir şekilde özür dilenmesi gerektiğine inanırlar. Sorun neyin rahatsızlık verici olarak kabul edilebileceği ve söz konusu rahatsızlıktan duyulan pişmanlığın en uygun ifade şeklinin ne olduğudur. Örneğin; etkinlik yönelimli kültürden gelen bir birey toplantıya bir saat geç kalınmasından çok az rahatsızlık duyarken, kültürel zekâsı yüksek bir kişi zaman yönelimli bir kültürden gelen birisini bir saat bekletmenin bir özrü gerektireceğini bilecektir. Zaman yönelimli kültürlerden insanların çoğunun zihninde bir saat bekletilmek zamanlarının boşa harcanması ve kendilerine saygısızlık olarak anlam kazanır. Özür kimin hatalı olduğu konusundaki anlayıştan kaynaklanır. Bir özürdeki vurgu, yapılmış bir şeyin sorumlusunun aranmasıdır. Örneğin Çin’de bakış açısı şartların daha geniş bir açıyla ve uyum içinde değerlendirilmesinden yanadır. Onlar için kimin hatalı olduğundan daha fazla hatanın kabul edilmesi önemlidir. Kültürler hakkında farkındalığımız arttıkça kültürel zekânın strateji boyutu bize uygun şekilde özürleri kabul etme ve gerektiğinde dileme kabiliyetini kazandıracaktır. (Livermore, 2010: 142)

İltifatlar da kültürel zekâ gerektiren bir başka iletişim şeklidir. İltifat edildiğinde kabul etmeli miyim yoksa kendini beğenmiş görünmemek için reddetmeli miyim? Bir iş arkadaşımı teşvik etmek için en iyi yol bunu toplum içinde mi yoksa tek başıyken mi yapmaktır? İltifat veya takdir en iyi şekilde sözlerle mi, hediyelerle mi yoksa başka bir yaklaşımla mı gösterilmelidir? Batı kültüründe yaygın görüş iltifatın kabul edilmesi yönündedir. Genel olarak Doğu kültüründe ise iltifatın inkâr edilmesi daha uygun bulunmaktadır. Şüphesiz aynı kültürü paylaşan bireyler arasında kişiliklerine ve aile terbiyesine bağlı olarak sayısız farklılıklar vardır. Bundan dolayı farkındalık, planlama ve kontrole (Üst bilişsel kültürel zekâ alt boyutları) ihtiyaç vardır. Bir yönetici takdirin astını iyi çalışmaya devam etme konusunda motive edeceğini düşünür fakat eğer birey yöneticisinin çok kişisel davrandığını ve ilişkilerinde haddinden fazla samimiyet gösterdiğini hissediyorsa bu motivasyonu düşürücü bir rol oynayabilir. Bireyci kültürden gelen yöneticiler sıklıkla yüksek performans gösteren çalışanlarını öne çıkarır ve herkesin önünde takdir ederler. Fakat bu toplumcu kültürden gelen birisi için utanma duygusu yaratır. Diğer taraftan toplumcu kültürden gelen yöneticiler bireysel kültürden gelen

çalışanlar hakkında az miktarda kişiselleşmiş takdir ve onay ifade ettiğinde nankör olarak nitelendirilirler. Yöneticilerin bütün kültürler için doğru uygulamaları bilmesi mümkün değildir. Ancak başlangıç için genel bir saygılı duruş ve yargıların sonraya bırakılması başarının takdir edilmesi için doğru usulün öğrenilmesi konusunda zaman sağlar. (Livermore, 2010: 144)

1.3.3.4.2. Sözsüz Davranışlar

Schober'e göre de sözsüz iletişim üçe ayrılır: 1) Sessiz olan, sadece görsel beden dilini kapsar. Sözsüz iletişimin gözlenen boyutunu oluşturur. 2) Sesli olan, gülme ve iç çekme gibi eylemleri kapsar. Sözsüz iletişimin işitilebilen boyutunu oluşturur. 3) Nesnel olan, kişilerin görüntülerini tamamlayan unsurları giysileri, kokuları ve aksesuarları vb. kapsar. Sözsüz iletişimin tamamlayıcı boyutunu oluşturur. (Schober, 2003: 30)

Sözsüz iletişim, incelikli, sözel olmayan, çok boyutlu ve eş zamanlı bir süreçtir. Gerçekten, bireyler düşünmeden, kendiliğinden ve bilinçsizce gerçekleşen kendi sözsüz davranışlarından pek az haberdardır. Andersen, sözel olmayan iletişimin temel kodlarını fiziksel görünüş (kıyafet), kişiler arası mesafeler (proxemics), zaman (time), yüz ifadeleri, hareketler, jestler (kinesics), dokunma (haptics), göz teması ve bakışları (oculesics), konuşma dilinin kullanımı (paralanguage) ve koku (olfactics) şeklinde sıralamaktadır. Bu temel kodların bir kültürden diğerine farklılık gösterebileceğini, yüksek ve düşük bağlamlar, bireycilik ve toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlik, yakınlık, kendini ifade etme şekli ve cinsiyete göre kullanımının değişeceğini ifade etmektedir. (Andersen, 2015: 229) Andersen'in ileri sürdüğü sözsüz iletişimin temel kodlarını dikkate aldığımızda, sözsüz iletişim yerine beden dili terimi kullanılmasının yeterli olmadığı ve kavramın ancak bir kısmının kapsanmış olduğu anlaşılmaktadır. Sözsüz iletişim, iletişim sürecinde, sözlü olanlar dışında kalan, bireyin ürettiği, bireyin çevresini kullanımı sonucunda ortaya çıkan ve gönderen ile alıcı için olası mesaj değeri taşıyan bütün uyarıcıları kapsar. Bu tanım iletişimin istemli ve istemsiz kısımlarını kapsamaktadır. Çünkü insan istemi dışında da diğer bireylere mesajlar göndermektedir. (Kartari, 2014: 183)

Sözsüz işaretlerin iletişim sürecinde çeşitli işlevleri vardır. Birincisi, sözsüz işaretler sözlü mesajları tekrar eder. İkincisi, sözsüz işaretler sözlü işaretlerle çelişebilir. Bir kişi diğerine olan sevgisini düz bir ses tonuyla ifade ederse sözlü mesajla çeliştiği düşünülebilir. Üçüncüsü, sözsüz işaretler sözlü ifadelerin yerine geçebilir. Dördüncüsü, sözsüz mesajlar sözlü mesajları tamamlayabilir. Beşincisi, sözsüz işaretler sözlü ifadenin

bir kısmını vurgulayabilir. Altıncısı, sözsüz işaretler konuşmanın akışını düzenleyebilir. Buna ek olarak sözsüz işaretler kendilerini kullanan grup üyeleri arasındaki anlaşmaya dayanarak yaratılır ve bu nedenle semboller gibi keyfidir. Örneğin bir işaret bir kültürde “para” anlamı taşıırken başka bir kültürde müstehcen mana taşıyabilir. (Japonya-Brezilya) Diller var olmayan şeyleri anlatabilir ancak sözsüz işaretler var olan şeyleri ifadeyle sınırlıdır. Sözsüz davranış, kelimelerden daha çok, jestler, yüz ifadeleri ve beden dili aracılığıyla mesajlar iletilirken kültürlerarası duruma uygun olarak iletişim esnekliği şeklinde tanımlanmaktadır. Sözlü olmayan davranışları esnek kılmak, yüz ifadelerini ve hareketleri değiştirmeyi içerir; çünkü bazı kültürler durağanken (Japonya) bazıları ise canlıdır (İtalya) ve bu nedenle fiziksel jestlerinde farklılık gösterirler. Sözsüz davranışsal esneklik ayakta durma ve birbirine daha yakın veya uzakta oturmayı ve başkalarıyla fiziksel temas ve göz temasının miktarını ve niteliğini değiştirmeyi de içerir. Örneğin, kültürler selamlama kuralları bakımından da farklılık gösterir - bazıları el sıkışır, bazıları başını eğerek, aşağı yukarı sallar veya birbirini öper. Sözsüz davranışlarda esneklik, resmi ve resmi olmayan giysiler ile beden dili görünüşü için de geçerlidir. (Gudykunst, 2015: 202)

Batı kültüründe yaygın şekilde kullanılan el sıkışma bütün dünyada profesyonel ortamlarda uygun bir selamlaşma metodu olarak kabul edilmektedir. Ancak sıklık derecesi, temasın süresi, kimin başlatacağı ve cinsiyete göre bir kültürel bağlamdan diğerine büyük oranda değişir. Birinin sırtına veya omuzuna elini koymak da profesyonel ortamlarda bir çeşit dokunmadır. Farklı üstlük astlık münasebetlerinde, cinsiyet ve yaş durumlarında uygun dokunma şekillerini bilmek kültürlerarası yönetim şeklimizle ilgili önemli çekincelerdendir. (Livermore, 2010: 147)

İnsanlar anlattıkları şeylere eşlik etmek üzere sıklıkla jestler yaparlar. Eğer dili anlamıyorsanız jestleri anlamak oldukça önemlidir. Bir kültürde olumlu bir anlam taşıyan işaret başka bir kültürde tüm topluma hakaret niteliği taşıyabilir. Bu nedenle gözlemlenen bir jesti uygulamadan önce çok dikkatli olunmalıdır. Diğer bir sözsüz iletişim şekli yüz ifadeleridir. Bunlar son derece yanıltıcı olabilirler. Çünkü kültürlerin birçoğunda yabancıların ne hissettiğimizi anlamaması için duygularımızı nasıl gizlememiz gerektiği öğretilir. Önceki bölümlerde Yeni Zelanda da gülme eyleminin anlamı hakkında yapılan açıklamalar konunun önemini ifade etmektedir. Farklı kültürlerin ne zaman ve hangi uzunlukta göz teması kurulmasının uygun olduğu ile ilgili çeşitli kuralları vardır. Çoğu

kültürün yaş, cins ve statü söz konusu olduğunda göz temasının nasıl olacağı hususunda yazılı olmayan kuralları bulunduğundan bu konu çok karmaşıktır. Örneğin Suudi erkekleri ömürleri boyunca kadınla direk göz temasından sakınmak üzere eğitilirler. Arapların çoğu, Latinler, Hintliler ve Pakistanlıların uzun göz temasını gerektiren adetleri olmasına rağmen, Afrikalılar ve Doğu Asyalılar göz temasını kızgınlığın ifadesi ve başkaldırma olarak kabul eder ve yapmaktan sakınırlar.(Livermore, 2010: 149)

1.3.3.4.3. Konuşma Tarzı

Konuşma tarzları, talepler, davetler, özür dileme, minnet bildirme, şikâyet, anlaşmazlık ve "hayır"ın kullanımı gibi belirli mesaj türlerini yerel standartlara uygun şekilde iletme esnekliği olarak tanımlanır. Bu önemlidir, çünkü kültürler, bazı mesaj türlerini iletme için uygun davranışsal tarzın farklı kavramlaştırmalarına sahiptir. Buna, kullanılan kelimeler, dolaysızlık derecesi ve konuşma tarzının gücü de dâhildir. Örneğin, Almanya'da bir talebi reddederken, sadece "hayır" demek uygun olabilir. Bununla birlikte, Endonezya'da, utanma vurgusundan dolayı "denerim" ifadesi ile hayır demek daha doğrudur. Özür beklentileri bakımından da kültürler arasında farklılıklar vardır. Birçok İngiliz kökenli ülkede, yalnızca hatalı olduğunuzda özür dilemeniz beklenir. Buna karşılık, Japonya'da, hatalı olmasanız bile, örneğin bir aile üyesinin neden olduğu bir suç için özür dilemek gibi, uyum sağlamak için özür dilenmesi beklenebilir.(Van Dyne, vd. 2012: 305)

Bir konuşmacının sözcük seçimi veya gramer kalıpları karşısındakileri potansiyel olarak zararlı ve hatalı önyargılarda bulunmaya yönlendirebilir. İletişim kurmaya bağımlı ve yetenekli canlılar olarak, bir mesajın çok çeşitli şekillerden birisiyle ifade edilebileceğini biliriz. (Örn; “Çay ver!” veya “Bir çay verir misiniz lütfen!”.) Her iki durumda da mesajın içeriği aynıdır. Ancak konuşma tarzları oldukça farklıdır. İlk mesajda, dinleyenler konuşmacının güçlü ve kendine güvenen biri olduğu izlenimini edinebilirken, ikinci mesaj konuşmacının güçsüz olduğunu ve dolayısıyla toplumsal açıdan cazip olmadığını düşündürebilir. Bu tür izlenimler hak edilmiş olsa da olmasa da, dinleyiciler (genellikle bilinçaltından kaynaklanır) konuşma tarzını mesajlarımızın karakter ve yeteneklerimiz hakkında doğru bilgiyi taşıdığı şeklinde değerlendirirler. Tereddütler (Örn. "Hmm"), kaçamak cevaplar (Örn. "sanırım böyle olabilir"), onaylama bekleyen sorular (Örn; "Burası soğuk değil mi?) ve nazik ifadeler (örneğin, "Affedersiniz") güçsüz konuşma tarzı olarak kabul edilir. Öte yandan, bu özelliklerin

görelî olarak yokluğunu gösteren konuşma tarzları da güçlü olarak kabul edilir. Araştırma sonuçlarına göre genellikle kadınların konuşma tarzları güçsüz olarak kabul edilmekle birlikte, tüm kadınların konuşma tarzlarının güçsüz olduğu söylenemez. Böylece, kasıtlı olmadan seçilen sözcük ya da kalıplar, bilinçsiz olarak konuşmacı ve dinleyici için, herhangi bir iletişim türünü daha zorlaştıracak bazı olumsuz ve potansiyel olarak hatalı kararlara yol açabilir. (Cargile, 2015: 254)

Konuşma tarzının yanı sıra, konuşma hızı da önemli bir sözlü davranıştır. Konuşmacılar doğal olarak dakikada kullandıkları kelime veya hecelerin sayısına göre değişirler. Bu, kişiliklerinin, yaşlarının, durumun veya bir dildeki akıcılık seviyelerinin bir sonucu olabilir. Konuşma hızı değişkenliğinin gerçek kaynağı ne olursa olsun (Örn; birisi korktuğundan, utangaçlığından, yaşlı olduğundan veya dili yeni öğrendiğinden dolayı yavaş konuşuyor olabilir?), dinleyiciler daima hızlı konuşan insanların nispeten yavaş konuşanlara göre daha yetkin ve sosyal açıdan daha cazip olduğunu düşünürler. (Cargile, 2015: 255)

Kelimeler doğru seçilmiş olsa bile iletişimsizliklerin birçoğu bilginin nasıl aktarıldığından kaynaklanmaktadır. Kültürel zekâsı yüksek yöneticiler hangi usullerin yazılı iletişim de daha iyi olduğu, hangisinin telefonla konuşmada ve hangisinin yüz yüze görüşmelerde iyi etki yaptığını iyi bilirler. Düşük güç mesafeli kültüre mensup yöneticiler bir idari asistan ve bir genel müdür ile etkileşim sırasında aynı iletişim şeklini kullanırlar. Ancak bu yüksek güç mesafesi olan kültürlerde böyle değildir. Yöneticiler birebir veya toplu görüşmeler gibi farklı ortamlar için konuşma hızı, tonlama, tekrarlar, vurgulayıcı sorular vb. stratejiler geliştirmeli ve durumun şartlarına göre konuşma tarzını ayarlayabilmelidir. (Livermore, 2010: 145)

1.3.4. Kültürel Zekâ ile Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâ Karşılaştırması

Yönetim bilim dalının insan ilişkilerine verdiği önemle birlikte, bu ilişkileri etkileyen faktörlerden biri olarak zekâ kavramı da sık tartışılan kavramlardan birisi olmuştur. Önceleri sosyal zekâ, son dönemde ise duygusal zekâ çok araştırılan konular arasında sayılabilir. Thorndike sosyal zekâyı, insanları anlayabilme, idare etme ve doğru insan ilişkileri kurabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. (Kaya, vd. 2016: 50) Başka bir anlatımla, sosyal etkileşimler esnasında uygun hareket şeklinin nasıl olduğunu bilmektir. Duygusal zekâ ise hem kendisinin hem de başkalarının duygularıyla etkin şekilde başa çıkma yeteneğidir. Duygusal zekâ kendinizle aynı kültürden olan kişilerle çalıştığınız

zaman başarınızın kuvvetli bir göstergesidir. (Ang, vd. 2015: 273) Daniel Goleman duygusal zekâyı; “bireyin kendisini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, empati kurma, umut etme, sorunların düşünmeyi engellenmesine izin vermeme” olarak tanımlamıştır. (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 365)

Bu zekâ türlerinin hepsi bizim kendi kültürümüze benzer bağlamlarda etkin çalışabilme eğilimimizi yansıtır. Araştırmacılar bu zekâ türleri ile etkin iş performansı arasındaki bağlantıları tespit etmişler, ancak giderek daha fazla sayıda bireyin ve organizasyonun yüz yüze kaldığı kültürel karışıklıklara dönük farklı bir şeye daha ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmışlardır. (Livermore, 2011: 25) İşte bu farkı kültürel zekâ tamamlamaktadır. Farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle çalışırken kültürel zekâ daha iyi bir göstergedir. Kültürel zekâ, duygusal ve sosyal zekânın farklı kültürlerle uyum konusundaki bu kapasite boşluğunu söz konusu çoklu kültürel ortamlarda karşılaştığı radikal derecede farklı kültürel ipuçlarını fark etme, kaydetme, anlamlandırma ve uygun eylemi gerçekleştirme şeklinde kapatmaktadır. (Earley ve Ang, 2003: 54)

Duygusal zekâ kişisel duygularla başa çıkma kabiliyetidir ve akademik ve pratik zekâdan farklılıkları bakımından kültürel zekâ ile benzerdir. Ancak duygusal zekâ kültürel bağlamı dikkate almaksızın duyguları algılama ve yönetme kabiliyetine odaklanır. Duygusal ipuçlarının bir kültürün içinde sembolik olarak yapılandırıldığı ve tarihsel olarak yayıldığı dikkate alınırsa kendi kültüründe duyguları başarılı şekilde gizlemek veya çözme kabiliyeti, aşına olunmayan kültürde işe yaramayabilir. Bu manada bir kültürde duygusal zekâyı sahip olarak değerlendirilen bir kişi, bir başka kültürde öyle görülmeyebilir. (Ang ve Van Dyne, 2008: 9)

Kozmitzki ve John (1993: 13) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre sosyal zekâ da bileşenleri bakımından kültürel zekâyı benzerlik göstermektedir. Kozmitzki ve John sosyal zekanın bileşenlerini üç boyutta; bilişsel (bakış açısı edinme, insanları anlama, sosyal kuralları bilme ve diğerlerine açık olma), davranışsal (insanlarla ilişki kurma konusunda becerikli olma, sosyal uyumluluk ve kişilerarası sıcaklık) ve ayrı bir motivasyon boyutu (diğerlerini manipüle etme, liderlik etme ve motive etme) şeklinde düzenlemiştir. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 291)

Ancak, duygusal ve sosyal zekâ, insanın davranışının nasıl ve niçinlerini açıklamaya çalışırken kültürel bağlamı eksik kalmaktadır. Bir kültürden insanların diğer

insanlara duygusal durumlarını anlatmak için kullandığı şemalar, sosyal ve duygusal ipuçları başka bir kültürde radikal şekilde farklılıklar gösterebilir. Kendi kültürü içinde yüksek duygusal zekâya sahip olduğu düşünülen kişi farklı kültürde karşılaşabileceği karmaşık işaretleri genelleştirme konusunda tamamen yetersiz kalabilir. Yeni kültürel ortamlara uyum diğer insanlarla ilgilenme konusunda yeni usuller keşfetmeyi gerektirir. Mevcut stratejiler duruma ve kültüre göre yeniden düzenlenmeli, uyarlanmalı veya yeni stratejiler geliştirilmelidir. Bu nedenle kültürel zekâ kavramı üst bilişsel boyuta veya diğer bir tanımla “düşünme hakkında düşünmeye” çok önem vermektedir. Benzer şekilde yeni kültürel durumdaki etkinlikler, kişinin kendi kültüründe sergilenenlerin aksine, davranışsal repertuarını geliştirmesini ve zenginleştirmesini gerektirir. Kültürel zekâ kişinin tamamen yeni davranışlar geliştirme kapasitesini yansıtmaktadır. (Earley ve Peterson, 2004: 105)

Duygusal zekâ ve sosyal zekâ gibi diğer kavramlar da kişilerarası eylemleri anlama ve uygun şekilde davranma yeteneğine atıfta bulunsa da duygusal ve sosyal olarak zeki bireyler kültürel olarak da zeki demek değildir. Kültürel zekâ, karşılaşılan davranış görüntülerini evrensel davranışlar (Örn: Korku ve neşe belirten temel yüz ifadeleri), bireylere özel karakteristik davranışlar ve kültürel olarak belirlenen davranışlar şeklinde kategorize etme kabiliyetine sahip olmayı gerektirir. (Earley ve Ang, 2003) Sosyal ve duygusal zekâya sahip bireyler ilk iki davranışsal kategoriye yorumlayabilirler ancak sadece kültürel zekâya sahip kişiler çok sayıda davranışın kökeninde kültür olduğunun farkındadırlar. Pratik açıdan, Earley ve Ang (2003) yöneticiler için kendi kültürel çevreleri içinde sosyal olarak zeki olmalarının mümkün olduğunu ancak kültürel olarak aşına olunmayan ortamlarla karşılaşıldığında etkisiz paylaşımlar içine girebileceklerini ileri sürmüşlerdir. Aksine kültürel zekâya sahip bir birey aşına olunmayan ortamlarda durumu yorumlamak ve buna uyum sağlamak konusunda yüksek seviyede beceriye sahipken, aynı birey özüne dönmek (duygusal zekâ) veya kişilerarası etkileşimin diğer kaynaklarının farkında olmak (sosyal zekâ) konularında daha düşük kapasiteye sahip olabilir. Triandis (2006) kültürel zekâya sahip kişilerin davranışın gerçekleştiği duruma veya bağlama dikkat ettiğini, bu davranışsal belirtilerin kişisel temeline daha az önem verdiğini iddia etmektedir. Her bir kavram için bu eksikliklere bakarak, sosyal zekâ ve kültürel zekâyı da içine alan kapsayıcı bir yapı sosyal ve kültürel ipuçlarını anlama ve

sonrasında da uygun şekilde karşılık verme kabiliyetini daha geniş şekilde tanımlayabilir. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 300)

1.3.5. Kültürel Zekânın Gelişim Safhaları

Tanımı itibarıyla kültürel zekâ geliştirilebilir bir kapasitedir. Ang ve Van Dyne’a göre belli eğitimlere aktif olarak katılmak, seyahatler, kısa veya uzun süreli uluslararası görevlendirmeler ve diğer kültürlerarası tecrübelerle geliştirilebilir. (Ang ve Van Dyne, 2008: 8)

Kültürel zekâyı geliştirme süreci düz bir çizgi halinde doğrusal değildir çünkü deneyim tabanlı öğrenme sürecidir ve zaman gerektirir inişli çıkışlıdır. Birey basit bir kültürel bilgi seviyesi ile başlar, farkındalık yoluyla yeni bilgi ve bakış açıları edinir ve kazanılan bilgiyi davranış becerilerine dönüştürür. Sosyal etkileşimler yoluyla deneyim tabanlı öğrenme bireyin kültürel zekâyı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Kültürel zekâyı geliştirme sürecini kolaylaştırmak için birçok aktivite vardır. Örgün eğitim ve staj, kültürel etkileşimler, yurtdışı deneyimleri ve görevlendirmeleri, kültürlerarası gruplara katılım, dil eğitimi amacıyla eğitim amaçlı geziler bu aktivitelerden bazılarıdır. (Mercan, 2016: 42)

Thomas’a göre kültürel zekâ birbirini takip eden beş aşamada gelişmektedir. (Thomas, 2006: 91) Bunlar sırasıyla;

a. Dış uyarılara karşı reaksiyon: Başlangıç noktası bireyin kendi kültürel norm ve kurallarına akıl süzgecinden geçirmeksizin bağlılığıdır. Bu aşama belirgin olarak bireylerin diğer kültürlerle çok az etkileşimde bulunması veya ilgi duyması şeklinde ifade edilir. Hatta dar görüşlü bireyler daha da ileri giderek kültürel farklılıkların mevcudiyetini dahi kabul etmezler. Kabul etseler de önemsiz olarak görürler. Bu gelişim safhasındaki bireylerin sıklıkla “ben fark görmüyorum” veya “ben herkese aynı şekilde davranıyorum” cümlelerini söylediğini duyabilirsiniz.

b. Diğer kültürel normların tanınması ve onlar hakkında daha fazla öğrenme isteğinin uyarılması: Tecrübe ve dikkatlilik (mindfulness) bizi çevreleyen çok kültürlü mozağin farkına varmamızı sağlar. Artan dikkatlilik hissi bazen üstesinden gelinemeyecek miktarda bilgi sunar. Merak uyarılır ve birey daha fazla öğrenme isteği duyar. Bu aşamadaki kişiler sıklıkla kültürel çevrenin karmaşıklığını ayırt etmeye

çalışmakla uğraşırlar. Davranışlarına rehberlik edecek pratik yöntemler bulmaya gayret sarf ederler.

c. Diğer kültürel norm ve kuralların kişinin kendi zihninde yerleşmesi:

Önceden yerleşmiş mutlak bilgilere ilişkin güven ve kesinlik kaybolur. Kültürel farklılıklar hakkında daha derin bir anlayış gelişmeye başlar. Değişik toplumların kültürel norm ve kuralları anlaşılabilir ve hatta kendi içinde mantıklı görünmeye başlar. Farklı kültürel durumlara uygun davranışsal tepkiler gelişmeye başlar fakat uyarlanmış davranışlar daha fazla gayret gerektirirken çoğunlukla da kullanışsızdır. Bu aşamadaki kişiler çeşitli kültürel durumlarda ne yapmaları ve söylemeleri gerektiğini bilirler. Buna rağmen uygulama için düşünmeleri gerekir ve uyarlanmış davranışları halen doğal görünmez.

ç. Alternatif davranışlar içine farklı kültürel normların entegre edilmesi:

Bu aşamada değişik kültürel durumlara uyum sağlamak fazla gayret gerektirmez. Bireyler özel kültürel duruma bağlı olarak seçebilecekleri bir davranış repertuarı geliştirirler. Sayısız farklı kültürün içinde fazla gayret sarf etmeden ve kendi evindeymişçesine rahat ve stressiz olarak faaliyet gösterebilirler. Diğer kültürlerin üyeleri onları kültürel olarak bilgi sahibi olarak kabul eder ve sorun yaşamaksızın etkileşimde bulunabilirler. Bu aşamadaki bireyler hemen her yerde evindeymiş gibi hissederler.

d. Diğerlerinin algılamadığı değişen kültürel ipuçlarını tanımaya dayanan

pro-aktif kültürel davranışlar: Yüksek seviyede kültürel zekaya sahip olan insanlar, kültürel kapsamdaki değişiklikleri bazen o kültürün üyelerinden bile önce anlama kabiliyetine sahiptir. Onlar kültürler arası etkileşimdeki çok küçük farklara öylesine alıştırlar ki bunu önceden tahmin edip ona göre davranışlarını ayarlayabilir ve daha iyi etkileşimde bulunabilirler. Hangi davranışların gerektiğini ve onları nasıl etkili bir şekilde kullanacaklarını sezgisel olarak bilirler. Bu seviyedeki insanlar bilginin görünüşte tamamen farklı parçaları arasında ilişkiler kurabilirler. İnsanları ve olayları değişik özellikleri ile tanımlayabilirler ve bu özellikler arasındaki birçok ilişkiyi fark edebilirler.

Kültürel zekânın yukarıda anlatılan gelişim süreci Bandura'nın (1977) Sosyal Öğrenme Teorisi ile benzerlikler taşımaktadır. Bu teoriye göre bireyler çevrelerindeki diğer insanlardan öğrenerek gelişirler. Çevredeki olaylar ve sonuçları öğrenilmeden veya davranışları etkilemeden önce bilişsel olarak işleme tabi tutulur. Sosyal öğrenme sürecinin üç bileşeni vardır; dikkat, akılda tutma ve davranışın yeniden üretilmesi. Dikkat,

insanlar yeni bilgi, beceri, kabiliyet ve tutumların önemini kabul ettiği zaman meydana gelir. Akılda tutma, model alınan davranışın kodlarının hafızada çözümlendiği süreçlerdir ve insanlar yeni elde edilen bilgi beceri ve kabiliyetleri beyinde depoladığı ve hatırladığında oluşur. Davranışın yeniden üretilmesi ise insanlar sonuçlarını görmek üzere bu yeni edinimlerini kullandığı zaman meydana gelir. Bu süreç insanların yeni yeteneklerini kullanmanın sonuçlarını doğrudan tecrübe etmelerine, böylece hangi davranışların kullanılması hangilerinin ise kullanılmaması gerektiğini anlamalarına imkân verir. İnsanlar olumlu sonuç aldıkları takdirde belirli bir davranışı ve beceriyi adapte etme eğilimindedir. Bu şekilde desteklenen davranışlar benzer durumlarda kullanılmak üzere uzun süreli hafızada depolanır. (Tarique ve Takeuchi, 2008: 58)

Benzer şekilde Lev Vygotsky, sosyal gelişim kuramı çerçevesinde, bireylerin bilişsel gelişiminde sosyal çevrenin önemini savunmuş, bireyler arası iletişimin yaratacağı iş birliğinin karmaşık sorunların çözümünde etkili olduğunu ifade etmiştir. Vygotsky'in "yakınsal gelişim alanı" olarak ifade ettiği alanda birey bilmedikleri ile karşılaşmakta, sosyal ilişkiler neticesinde öğrenmekte ve yeni beceriler kazanmaktadır. Bu alanda var olan sosyal bilgi öğrenme sürecinde bireysel bilgiye dönüşmekte ve bireyin ileride problemlerin çözümünde kullanacağı bilgi havuzu büyümektedir. (Güneş, 2010: 258)

1.3.6. Kültürel Zekânın Göstergeleri

Genel olarak, kişisel farklılıklar literatürde üç geniş kategoride ele alınmaktadır. Bunlar, yetenek ve beceriler, kişisel özellikler, ilgilidir. Kavramsal olarak kültürel zekâyı bu gruplardan birine dâhil etmek istediğimizde değiştirilebilir, eğitim, öğretim ve tecrübe yoluyla geliştirilebilir olduğundan yetenek ve beceriler grubuna dâhil edebiliriz. Kültürel zekâ bireyin zamana ve duruma göre tipik davranışlarını belirleyen sabit kişilik özelliklerinden farklıdır. Mizaç davranışlarımız konusundaki seçimlerimizi etkilediğinden bazı kişilik özelliklerinin de kültürel zekânın belirli yönleri ile ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. (Ang ve Van Dyne, 2008: 7)

1.3.6.1. Kişilik Özellikleri

Kültürel zekâ ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler konusunda ilk çalışmayı yapan Ang ve arkadaşları (2006) Büyük Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile kültürel zekânın

boyutları arasında değişken bağlantılar ortaya koymuşlardır. Bariz şekilde, tecrübeye açık olma (yaratıcı, hayalci ve maceracı olma eğilimi) ve kültürel zekânın her dört boyutu arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.(Ang, vd. 2006: 100) Stark ve ark. (2008) tarafından Yeni Zelanda’da yapılan kültürel zekâ boyutları ve tecrübeye açıklığın alt boyutları (entelektüel verimlilik, yaratıcılık, merak, estetik, hoşgörü, derinlik) arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, her iki kavramın bütün boyutları arasında olumlu yönlü ilişki tespit edilmiştir. Altı boyuttan en anlamlı ilişki merak ve hoşgörü boyutlarında görülmüştür.(Oolders, vd. 2008: 149)

Ang vd. (2006) yaptıkları bir çalışmada kültürel zekânın en önemli göstergesi olarak tecrübeye açık olma bulunmuştur. Bu çalışmada tecrübeye açık olmayı dürüstlük takip etmektedir. Özellikle, düşüncelilik ve üst bilişsel kültürel zekâ, uyumluluk ve davranışsal kültürel zekâ arasında pozitif yönlü, duygusal denge (nevrotiklik) ve davranışsal kültürel zekâ arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlar ile dışa dönüklük arasında ve deneyime açıklık ile bütün kültürel zekâ boyutları arasında olumlu ilişki olduğunu göstermişlerdir. (Shannon ve Begley, 2008: 41)

Kültürel zekânın yüksek olması ya da geliştirilmesi için en uygun kişilik yapısının özellikleri Thomas ve Inkson tarafından ise bütünlük, açıklık ve dayanıklılık olarak ifade edilmektedir. (Thomas ve Inkson, 2004: 103)

Bütünlük (Integrity): İyi geliştirilmiş kendi kendisinin farkında olma duygusu ile bireyin kendi inanç sisteminin davranışlarını nasıl etkilediğini anlamaktır. Kendini anlamak kültürel zekâ için temel teşkil eder. Kendimiz hakkındaki düşüncemiz nasıl davrandığımıza veya başkaları ile nasıl etkileşimde bulunduğumuza tesir eder. Çünkü yüksek bütünlüğe sahip bireyler başkalarının kendilerinininkinden çok farklı görüş ve davranışları nedeniyle kendilerini tehdit altında hissetmezler.

Açıklık (Tevazu ve Meraklılık – Humility and Inquisitiveness): Tevazu, hürmetkâr bir saygı ve diğerlerinden öğrenmeye karşı istekliliktir. Bu pasif açıklık veya açık fikirliliktir. Yüksek açıklığa sahip insanların mutlaka çekingen veya alçakgönüllü olmaları şart değildir. Onlar kendi fikirlerinin yanılma payını dikkate alırlar. Açıklığın bir başka şekli ise aktif açıklık ve meraklılıktır. Araştırmaya ve bilgiyi kovalamaya yönelen bu meraktır. Merak olmaksızın başkalarıyla etkileşimde bulunarak kültürel zekâyı geliştirme fırsat ve gayretleri sıklıkla boşa sarf edilir.

Dayanıklılık (Hardiness): Sağlamlık, cesaret ve uygun olmayan koşullarda hayatta kalma yeteneğidir. Kendi ülkemizde veya yabancı bir ülkede diğer kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunmak belirsizlik, gerginlik gibi duyguları da beraberinde getirir. Defalarca tekrar eden bu tür iletişimlerin sonucunda dayanıklılığı artırmak ve vazgeçmemek kültürel zekâyı artırmak bakımından çok önemlidir. Herkesin kültürel zekâsını artırması mümkün olduğundan yukarıda üzerinde önemle durulan kişilik özelliklerine sahip olmak veya bunların geliştirilmesi kültürel zekânın geliştirilmesine destek sağlayacak veya en azından kolaylaştıracaktır. Çünkü kendimiz hakkındaki farkındalığımız davranışlarımıza neyin yön verdiği hakkındaki anlayışımızı artırır. Bu farkındalık, açıklık ve dayanıklılığın aktif şekilde uygulanmasıyla birleştiğinde yüksek seviyede kültürel zekâ geliştirmede bir temel teşkil eder.

1.3.6.2. Geçmiş Kültürlerarası Tecrübeler

Shannon ve Begley'in (2008: 44) çalışması ise şirketlerin eğitim politikalarına yön verecek niteliktedir. Buna göre bilişsel boyut ve dil edinimi arasında önemli bir ilişki vardır. Çünkü dil öğrenme kabiliyeti olan kişiler yüksek kalitede sosyal etkileşimlere girme, durumu çabuk kavrama kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla, çok dil bilen insanlar bunu kültürlerarası durumlarda kültürel bilgiyi elde etmek için rahatça kullanabilirler. Dil becerileri paylaşılan algılar sayesinde sözsüz davranışları da olumlu yönde etkileyebilir. Tüm bu avantajlar sayesinde bu kişiler sosyal çatışmaları daha kolay önleyebilir ve gerginliği azaltabilirler. Dil bilmeyenler ise bu tür ortamlarda kendilerini ifade etme konusunda yaşadıkları sıkıntıdan dolayı kültürel zekâ seviyelerini düşürecek uzaklaşma duygusu içinde olurlar. (Shannon ve Begley, 2008: 44)

Aynı çalışmada uluslararası çalışma tecrübesi ile üst bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuç iddia edilen, çok sayıda uluslararası çalışma tecrübesine sahip insanların daha meraklı, farklı kültürden insanlarla çalışmaya istekli, aşina olmadığı kültürel ortamlarda çalışmaktan hoşlanan kişiler olduğu hipotezini desteklemiştir. Çünkü uluslararası iş tecrübesi bireylere kendi kültürel varsayımlarını sorgulama, kültürel tercihleri hakkında düşünme ve diğer kültürel normları etkileşimden önce veya sonra analiz etme imkânı vermektedir. (Shannon ve Begley, 2008: 45)

Kültürel zekâ araştırmalarında ortaya konulan önemli bilgilerden bir tanesi de küresel işyeri çalışanlarının yerine getirmesi beklenen ve giderek artan iş yükünün

yarattığı psikolojik sonuç olan duygusal tükenmedir. Tay vd. nin uluslararası iş seyahati gerçekleştirenler üzerinde yaptıkları araştırmada kültürel zekâ ve duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Daha da önemlisi işle çıkan aile isteklerine karşı kültürel zekânın tampon etkisi yarattığını, aile isteklerinin kültürel zekâsı yüksek olanlarda duygusal tükenme yaratmaya etkisinin çok zayıf olduğunu belirlemişlerdir. (Tay, vd. 2008: 129)

Shokef ve Erez yaptıkları çalışmada beş ülkenin üyelerinden oluşan ve en azından dört hafta süreyle etkileşimde bulunan çok kültürlü takım katılımcılarının üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ seviyelerinde önemli artış görüldüğünü bulmuşlardır. (Shokef ve Erez, 2008: 184) Tarique ve Takeuchi ise yaptıkları başka bir çalışmada iş dışı uluslararası tecrübe sayısı ile her dört boyut arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuşlardır. (Tarique ve Takeuchi, 2008: 59) Ng, Tan ve Ang bütün bu verilen bilgilerin yanında uluslararası tecrübe ve kültürel zekâ arasındaki ilişkinin mutlaka doğrusal olmayabileceğini hatırlatmaya değer bulmaktadırlar. Şöyle ki; uluslararası tecrübenin miktarı kültürel zekânın gelişmesi için önemli olsa da tecrübenin kalitesi hakkında çok az araştırma yapıldığını, bunun önemli bir boşluk olduğunu ve kalitenin de nicelikten fazla olmasa bile çok önemli olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir. (Ng, vd. 2011: 96)

1.3.7. Kültürel Zekâ ile Yöneticilik İlişkisi

21. Yüzyılda yönetmek çok boyutlu dünyanın değişim ve dönüşümlerine uygun manevraları yapmak anlamına gelir. Küresel liderliğin devamlı olarak değişen görüntüsü hedefi şaşırtabilir ve bazen sadece tecrübe ile sezgiler de yeterli olmayabilir. İşgücünün yeniden şekillenmesini de kapsayan, toplumların demografik değişimi yöneticilerin değişim ve uyum ideolojisini sürdürmelerine yardım edecek yeni beceriler ve bilgileri edinmelerini gerektirmektedir. Kültürel zekâ bu labirentin içinden şaşırmadan hedefe ulaşmak için etkili, canlandırıcı ve tamamlayıcı bir yol önermektedir. Bu nedenle, yenilikçi bir ekonomide yöneticiler kültürel zekâyı sahip olmak zorundadırlar. (Livermore, 2010: 21)

Kültürlerarası yöneticilik başarısı için üç önemli bileşenden söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi, etnik merkeziliği azaltmak ve kültürel farklılıklara

değer vermektir. İkinci bileşen kültürel esneklik ve uyumdur. Üçüncü bileşen ise belirsizliğe karşı tolerans göstermektir. (Demiral ve Kışman, 2014) Etnik merkezcilik, kişinin kendi grubunu her şeyin merkezi olarak görmesi ve diğer grupları kendi grubunu referans alarak yerleştirmesi ve değerlendirmesidir. Başka bir ifadeyle etnik merkezcilik, farklı davranış biçimlerini anlamaya değil de, onları olumsuz olarak değerlendirmeye neden olan, iç gruba yönelik bir yanlılıktır. (Gudykunst, 2015) Nitekim kültürel zekâ ile etnik merkezcilik (sadece kendi kültürünü üstün görme duygusu) arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, kendine güveni ve kültürel esnekliği fazla olan yöneticilerin farklı kültürlerle daha hoşgörülü davrandığı görülmüştür. (Akdemir, vd. 2016: 40)

Kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinde yöneticilerin kültürel zekâsının da etkisi bulunmaktadır. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, yöneticilerin çalışma gruplarının ihtiyaçları ve perspektifleri için daha doğru bir anlayış geliştirmelerine imkân sağlar ve sonuç olarak kültürel farklılığa sahip takım üyeleriyle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olur. (Groves ve Feyerherm, 2011) Yüksek kültürel zekâ, yöneticilerin pozitif bir ortam yaratmalarına, farklı kültürlerde çalışırken en iyi sonucu verecek olan takım üyelerinin becerilerinden yararlanmalarına ve yüksek performanslı takımlar oluşturmalarına yardımcı olur. (MacClachlan, 2011) Deng ve Gibson (2008), kültürlerarası yöneticilik etkinliğiyle ilgili yaptıkları nitel bir araştırmada, yöneticinin kültürel zekâsının farklı kültürel geçmişi olan astları yönetmede önemli olduğunu bulmuşlardır. Yine İsviçre ordusunda uluslararası askerî operasyonlarda görevlendirilen subaylar arasında yapılan bir araştırmada ise kültürel zekânın, genel bilişsel zekâ ile duygusal zekâdan daha fazla kültürlerarası yöneticilik için önemli olduğu ortaya çıkmıştır. (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 45)

Kültürel zekâsı yüksek çalışanlar ile düşük çalışanları bir araya getirebilen yöneticiler, işyerinde çalışanlar arasında uyumu sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Nitekim Anvari vd. nin (2014) yaptığı çalışmada kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin ve çalışanların bağlılık derecesinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca işletmelerde kültürel zekânın, dönüştürücü liderlikle etkileşime girerek yaratıcılığı arttırdığı ve liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkısı olduğu (Şahin ve Köksal, 2013); kültürlerarası yöneticilik etkinliğine genel bilişsel zekâ ve duygusal zekâdan daha fazla katkı sağladığı bulunmuştur. (Rockstuhl vd., 2011) Aynı zamanda, küresel yöneticilerin ve expatların kültürel zekâları sayesinde çeşitli

yetkinliklere sahip çalışanlar kabul görecek ve dışlanmış hissetmeyeceklerdir. Bu sonuç olumlu bir farklılık iklimi algısı yaratarak örgüte yönelik sinik tutum ve davranışları azaltacaktır. (Çalışkan vd. 2014'den aktaran Akdemir, vd. 2016: 40)

Ersoy ve Ehtiyar tarafından konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen, yabancı yöneticilerin kültürel zekâsının kültürel farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı araştırmada yabancı yöneticilerin bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâsının kültürel farklılıkların yönetilmesinde olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Yabancı yöneticiler, farklı ülkelerde çalışma deneyiminin kültürel uyumu kolaylaştırdığı yönünde bildirimde bulunmuşlardır. Bu sonuçlar, kültürel zekâ ve yurtdışı görev tecrübesi ilişkisini görgül araştırmalara dayalı olarak inceleyen Ang, Van Dyne ve Koh (2008), ile Tarique ve Takeuchi'nin (2008) elde ettikleri bulgularla örtüşür niteliktedir. Araştırma bulgularına göre; yabancı yöneticiler ve onlara bağlı çalışanların tamamının farklı değerlerle kendi değerlerini birleştiren bir yaklaşım sergilemesi her iki grubun da etnik kültürlerin üstüne çıkarak işletme içindeki kültürel farklılığın hem olumlu hem de olumsuz yönlerini algılayarak bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir. Bu bulgular, Thomas ve Inkson (2004) tarafından gerçekleştirilen görgül araştırma sonuçları ile örtüşmektedir ki yazara göre kültürel zekâsı yüksek olan bir yönetici farklı kültürlerarası durumlarda uygun bir şekilde davranabilme yeteneğine sahiptir. Elde edilen bulgular ışığında; araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin farklı kültürel özellik taşıyan işgücünü ortak ve paylaşılan değerler etrafında birleştirebilen, kültürel farklılıkları işletmenin en önemli rekabet aracına dönüştürebilen, etnik merkezci görüşten uzak durarak farklı değerlerle kendi değerlerini birleştirici bir yaklaşım benimseyen ve farklı motivasyon stratejilerini etkin bir biçimde uygulama esnekliğini gösteren vizyon sahibi bireyler olduğu belirlenmiştir. Yabancı yöneticiler, pozitif ve insani değerlerin bulundukları organizasyonlarda sürdürülmesi için çaba sarf etmektedirler. Yabancı yöneticilerin kültürel zekâsının kültürel farklılıkların yönetimine olumlu anlamda etki ettiği sonucu; yabancı yöneticilerin kültürel farkındalıkları, iletişimsel yeterlilikleri, kültürel değerler ve davranışlara karşı bilişsel yeterlilikleri, değer farklılıklarını anlayabilmeleri ve sonuç olarak farklılıklardan sinerjik kazançlar elde edebilmeleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 58)

Yöneticiler, kültürel zekâ olmaksızın yönetmenin işi tamamlamak için gerekli süreyi arttıracaklarını, seyahat süresi ve maliyetlerini çoğaltacaklarını, büyüyen öfke ve

karışıklık, yetersiz iş performansı, azalan gelir, ülke içinde ve yurt dışında yetersiz iş bağlantıları ve kaçan fırsatlar gibi sonuçlara yol açacağını ifade etmektedirler. Bu nedenle, farklılaşan müşteri tabanını anlamak, farklı ve sınır-aşan takımları yönetmek, kültürlerarası yetenekleri işe almak ve geliştirmek, liderlik stilini gerektiği şekilde uyarlamak ve her tür insan için gerçek saygıyı göstermek yöneticilerin kültürel zekâya sahip olmalarını gerektiren en önemli nedenlerdir. (Livermore, 2010: 16)

Rockstuhl vd. (2010) yaptığı araştırmalarda, küresel yöneticinin hem davranışsal hem de bilişsel kültürel zekâya sahip olması gerektiğini açıklamışlardır. Bu özelliklerin örgütsel birçok olumlu sonuçlara neden olacağı açıktır. Elenkov ve Manev (2009) yabancı ülkede yaşayan üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada, kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerde dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğunu bulmuştur. Groves ve Feyerherm (2011) ise, farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu takımlarda yaptığı bir çalışmada, yöneticinin kültürel zekâsının liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkı yaptığını ortaya koymuşlardır. (Şahin, 2014'den aktaran Akdemir, vd. 2016: 41)

Şahin'in Avrupa Birliği Barış Gücü bünyesinde görev yapan 5 ülkeden 31 yönetici ve 96 ast üzerinde yaptığı araştırmada, astların hem iş doyumunun hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yöneticinin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinden olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Bu sonuçlar, kültürel zekânın kültürlerarası ortamda liderlik potansiyelinin belirleyicisi ve liderlik etkinliğiyle ilişkili olduğunu gösteren önceki çalışmaları desteklemektedir. Araştırma sonucunda, astların gerek liderden kaynaklanan iş doyumlarında gerekse örgütsel vatandaşlık davranışlarında liderin üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenlerinin ya çok az ya da hiç etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Şahin'e göre bilişsel ve üst bilişsel yetenekler, belki de, davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenleri kadar dışa dönük olmayabilir. Kültürlerarası etkileşimde, bireyler, birbirlerinin içsel süreçlerini, gizli duygu ve düşüncelerini anlayamazlar, ama karşısındakinden duydukları ve gördükleri, algılayış biçimleri bu etkileşimin esasını oluşturur. Dolayısıyla, liderin davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenleri astları tarafından diğer bileşenlerden daha fazla hissedilmiş ve algılanmış olabilir. (Şahin, 2011: 96)

Kişilerin tercih ettikleri yönetim şekline ilişkin değişen görüş ve inançları olduğu gibi, kültürlerin de belirli yönetim yaklaşımları için değişen tercihleri söz konusudur.

Yapılan bir araştırmaya göre ulusal ve örgütsel kültürler o kültürün insanları tarafından kabul edilen ve etkili olan yönetim şeklini belirlemektedir. Örneğin yöneticilerin herkesin karar verme sürecine katılmasını sağladığı bir katılımcı yönetim stili çoğu Alman yönetici ve örgütler tarafından esas çalışma şekli olarak kabul edilmektedir. Bununla beraber aynı katılımcı yönetim tarzı, otoriter yönetimin bir güç olarak algılandığı Suudi Arabistan’da çoğu şirketler ve yöneticiler tarafından zayıflık olarak görülmektedir. Yönetim konusundaki bu kültürel tercihlerin çoğu kültürün kabul ettiği değerler ile ilgilidir. Önemli olan herhangi bir durumda uygun yönetim tarzını uygulayabilmek için gerekli bilgi, motivasyon ve esnekliğe sahip olmaktır. (Livermore, 2010: 17) Bunun yolu da yüksek kültürel zekâdan geçmektedir.

1.3.8. Kültürel Zekâyı Diğer Kültürlerarası Yönetim Yaklaşımlarından Ayıran Özellikler

Birçok kültürlerarası yönetim yaklaşımı uzun bir zamanı yaşamak ve çalışmak üzere yurtdışında belli ve farklı bir kültürün içinde geçirecek kimseler için geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu yaklaşımlar genellikle bir dil öğrenmek ve belirli bir kültürün ince noktalarını kavramak üzerine odaklanmıştır. Bu tür bir hazırlık uzun zaman ve maliyet gerektirdiğinden herkes için kullanışlı değildir. (Livermore, 2011: 28) Örneğin, sık seyahat eden girişimciler pazar ve yatırım olanaklarını araştırmak maksadıyla sayısız farklı kültürel ortama girmektedirler. Yukarıda bahsedilen tarzda bir kültürel eğitim için yeterli zamanı bulamayabilirler. Kültürel zekâ ise devamlı öğrenme ve tecrübe ile geliştirilebilecek, tek bir kültüre yönelik olmayan farklı kültürel durumlarda kullanılacak bireysel bir yetenektir. Ayrıca birçok kültürlerarası eğitim yaklaşımında bireysel farklılıklar dikkate alınmaz. Verilecek program ve amaçlar belirlenmiştir. Hatta çoğu zaman kişilik özellikleri bile dikkate alınmaz. Hâlbuki standart eğitim ve stratejiler standart performans getirmez. Livermore’a göre diğer başlıca farklar ise şunlardır;(Livermore, 2011: 19)

a. Kültürel zeka köklerini dikkatli ve titiz akademik araştırmalarından alan üst çerçevedir. Kültürel zekâ kavramının en kritik farklarından birisi araştırmalara dayanan kültürlerarası liderlik ve farklılıklar konusundaki hacimler dolusu materyal ve görüşleri birleştiren bir üst çerçeve niteliğinde olmasıdır.

b. Kültürel zeka kavramı çoklu zeka konusundaki araştırmalara dayanır. Kültürel zekânın dört boyutlu modeli bütün dünyada detaylı şekilde araştırılan ve uygulanan zekânın dört bileşeni (üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel, davranışsal) ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kültürel zekâ bireylerin çok kültürlü ortamlarda etkin şekilde faaliyet yürütmesine yardım eden zekânın özel bir şeklidir.

c. Kültürel zeka sadece bilgiden ibaret değildir. Kültürel zekâ yaklaşımı, kültürel anlayışa vurgu yapmaktan daha öte anlamlar taşımaktadır. Kültürel zekâ yaklaşımı aynı zamanda yöneticinin kültürlerarası bağlamlardaki kişisel ilgilerini, stratejik düşünme kabiliyetini ve sonuca götüren davranışlarını da kapsamaktadır. Kültürel inanç, değer ve davranışlardaki sosyolojik farkları anlamak esastır ancak bir kişinin diğerleriyle etkileşimine etki eden psikolojik dinamikleri araştırmadan bu bilgi eksik kalabilir.

ç. Kültürel zeka kişisel özelliklerden çok öğrenilen yeteneklere vurgu yapar. Genel kişilik özelliklerimizin (İçe dönük, dışa dönük vb.) kültürlerarası davranışlarımızı nasıl etkilediğini anlamak yararlı olsa da kişiliği değiştirmek zor olduğundan bu yaklaşım yönetimde yeterli olmayacaktır. Kültürel zekânın asıl vurgusu ise herhangi bir yöneticinin eğitim, öğretim ve tecrübe sayesinde kültürel zekâsını geliştirmek için neler yapabileceği üzerindedir. Kültürel zekâ kişilik özellikleri gibi sabit değildir, aksine geliştirilebilir ve yükseltilebilir.

d. Kültürel zeka belli bir kültüre özgü değildir. Kültürel zekâ belirli bir kültüre özel değildir. Vurgu tek bir kültürde ihtiyaç duyulan davranışlar ve özel bilgi konusunda uzmanlaşmakta değildir. Bunun yerine kültürel zekâ günlük hayatta karşılaştığımız kültür engellerine karşı mantıklı ve akla uygun genel bir anlayış, beceri ve davranış repertuarı geliştirmeye odaklanır.

1.3.9. Kültürel Zekâ Araştırmalarının Yönetim Literatürüne Katkısı

Gelfand vd.'ne (2008) göre zekâ literatürüne dayandırılmış olan kültürel zekâ, açıklık ve tutarlılık eksikliği nedeniyle parça parça bir görünümde olan sayısız kültürler arası yetenekler alanına en azından üç kavramsal katkıda bulunmaktadır. Birincisi; teorik olarak muğlak değil açık ve nettir. Başka bir deyişle ne olduğu (üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışlar unsurlardan oluşmaktadır) ve ne olmadığı (kişilik veya değerler değildir) konusu açıktır. İkincisi; kültürel zekânın teorik temeli kültürlerarası

yeteneklerin çok yönlü doğasını dikkate alan birleşik ve geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Çünkü mevcut kültürlerarası yetenek modelleri kültürel zekânın sadece bir ya da iki boyutuna odaklanmaktadır. Üçüncüsü; zekâ literatürüne bağlantısı sebebiyle geçmişte çok da açık ve belirgin olmayan, zekânın kültürel uyumla ilişkisi çalışmalarına önemli bir yol açmaktadır. Örneğin; kendi ve diğerlerinin farkında olmak, benzer akıl yürütme ve model tanıma gibi bilişsel süreçler kültürlerarası etkileşimlerde incelenecek konular olarak önem kazanmaktadır. (Ang, vd. 2015: 283)

Kültürel zekâ araştırmaları hali hazırdaki kültürler arası araştırma bakış açısını değiştirebilir. Mevcut yazın her ülke veya bazı ülke grupları için çok sayıda kültürel boyut çerçeveleri sunmaktadır. Bu çerçeveler ülke seviyesinde eğilimleri yansıtan kısıtlı bilgi sağlamaktadır ve kişisel farklılıklar için yeterince açıklayıcı değildir. Buna ilave olarak böyle bir kategorizasyon kültürlerarası etkileşimlerin kalitesine zararlı olan kültürel tektipleştirmeyi de arttırmaktadır. Bundan dolayı kültürel zekâ araştırmalarında birey seviyesinde yapılacak analizlerde birçok fayda sağlanabilecektir. Birincisi; kültürel zekâ kavramı özel karakteristiklere sahip olan bir kültürde (Örn: bireyci) farklı kültürel yönelimlere sahip bireyler (Örn: toplumcu) bulunmasının mümkün olduğu temel varsayımına dayanmaktadır. Bu özelliğin, aşırı genelleme ve basmakalıp inanışların zararlı etkilerini azaltabileceği değerlendirilmektedir. İkinci olarak; bazı bireyler belirli bir kültürel çerçeveden kaynaklanan tipik davranış ve inanışa sahip olsa da, bu bireylerin aşına olunmayan davranışların gösterilmesini anlaması ve etkin şekilde karşılık vermesi de mümkündür. Kültürel geçmişlerinin kültürel olarak zeki bireyleri hiçbir şekilde kısıtlamayacağını kabul etmek gerçekçi olmayacaktır, ancak insanların kaçınılmaz olarak içinde büyüdükleri kültürel çerçevelerin farklı kültürel geçmişe sahip bireylere etkin şekilde karşılık verme yeterliliğini tamamen engelleyeceğini düşünmek de aynı derecede olanaksızdır. (Elenkov ve Pimentel, 2008: 298)

Kültürel zekâ konusundaki araştırmalar organizasyonlara uluslararası görevlere gönderilecek yönetici ve çalışanların seçimi, görevinin belirlenmesi konusunda faydalı olabilir. Bilindiği gibi kişilik ve yeteneklerdeki bireysel farklılıklar iş performansının önceden tahmin edilmesini mümkün kılmaktadır. Örneğin, Barrick ve Mount (1991) yaptıkları bir çalışmada, başkalarıyla etkileşim gerektiren satış bağlamında performansın öngörülmesinde dışa dönük olmanın geçerli bir değişken olduğunu bulmuşlardır. (Kim, vd. 2008: 75) Dolayısıyla şirketlerin insan kaynakları tarafından yapılan seçim ve

değerlendirmelere kültürel zekânın dâhil edilmesi, kayıt altına alınması ve geliştirilmesi için tedbir alınması şirketlerin verimliliğine katkıda bulunabilir. Farklı kültürler içinde çalışacak yöneticilerin seçim ve değerlendirmesi sonrasında eğitim ve gelişimleri için uygulanacak programların tasarlanması da önem taşımaktadır. (Caligiuri, 2006)

Brislin ve Yoshida (1994) kültürlerarası eğitime yönelik mevcut yaklaşımları beş başlık altında toplamışlardır. Bunlar; **Bilişsel, tutumsal, deneysel, öz-farkındalık ve davranışsal** yaklaşımlarıdır. **Bilişsel eğitim**, kısa dersler, filmler, videolar, okuma materyalleri, durum çalışmalarını da kapsayan şekilde kültürel veya temel bilginin transferine odaklanmaktadır. Bu tür bilişsel eğitimin birden fazla kültürel etkileşimde bulunma zorunluluğu olan küresel yöneticilerin üst bilişsel yeteneklerine katkıda bulunmadığı açıktır. **Tutumsal** tabanlı eğitimlerde vurgu kritik olayların farklı yorumlanmasındadır. Uygulamada katılımcılara farklı kültürel senaryolar gösterilir ve yorumlamaları istenir. Kritik olay yaklaşımları, farklı kültürel geçmişe sahip kişiler arasında yaşanan kültür çatışmalarının örneklerini sunmak için giderek artan sıklıkla kullanılmaktadır. Tipik bir uygulamada katılımcılara çatışma durumundaki tutum ve tepkileri sorulmakta, akabinde kendilerine alternatif açıklamalar sunulup en iyi hareket tarzını seçmeleri istenmektedir. **Deneysel** temelli eğitimler genellikle saha ziyaretleri, drama çalışmaları ve simülatörlerin kullanımını şeklinde uygulamalı eğitim ve teknikleri kapsamaktadır. Bu tür eğitimlerde katılımcılar bir senaryoya bağlı olarak hedef kültürden temsilci-oyuncuların da bulunduğu bir sosyal veya iş ortamına dâhil edilirler ve gelişen durumlara uygun davranmayı öğrenirler. **Öz-farkındalık** eğitimi eğitilenin kendi kültürüne ilişkin farkındalığının artırılmasını ve diğerlerinin bu kültüre yönelik göstereceği tipik tepkilerin anlaşılmasını kapsamaktadır. Son olarak **davranış** temelli eğitimlerde odak gözlemlenebilir davranışlardadır ve eğitilenlerin farklı senaryolar içerisinde hedef kültüre uygun davranışların pratiğini yapmaları beklenmektedir. Bu eğitim ayrıca kişinin kendi beden dili, sosyal mesafeler ve sözsüz hareketlerini de gözlemlemesi ve düzeltmesine yardımcı olmaktadır. Ancak zorlukları ve zaman alıcı olması nedeniyle kültürlerarası eğitimlerde çok tercih edilmemektedir. (Earley ve Peterson, 2004: 102)

Bu tür programlar genellikle eğitilenin hedef kültüre yönelik bilgisini dikkate almamakta ve herkese programlanmış bir senaryo seti üzerinden eğitim verilmektedir. Eğitilenin ne yoğunlukta bir kültürel etkileşime girmesinin beklendiği, görevlendirmenin

uzunluğu ve temasın şekli (ortamın resmi mi yoksa gayri resmi mi olacağı, iş mi yoksa iş dışında mı olacağı) dikkate alınması tavsiye edilen eğitim şekli ile direkt ilişkilidir. Bu eğitimlerin ikinci yetersiz yönü ise sadece bilişsel ya da bilgi tabanlı olması ve hedef kültüre yönelik farkındalık yaratmayı amaçlamasıdır. Eksik yönü yeni etkileşimlerde ihtiyaç duyulacak üst bilişsel becerilerin geliştirilmesini dikkate almamasıdır. Genellikle eğitilenin karşılaşacağı oranda belirsizlik ve karmaşıklığı verememektedir. (Earley ve Peterson, 2004: 103) Örneğin, altı ülkeden üyenin bulunduğu çok uluslu bir takımı yöneten üst düzey bir yönetici düşünün; Takım üyeleri çok büyük sayıda farklı kültürel değerlere ve ülkesine özgü karakteristiklere sahip olacaklardır. Bu durumda bilişsel eğitim verilmesinin pratik bir önemi yoktur. Üst bilişsel beceriler kazandırılarak zaman ve tecrübe ile birlikte duruma uygun davranmasının sağlanması gerekir.

Kültürlerarası eğitim programları genellikle kültürel değerler ve normlar ile bireysel davranışlar arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu kabul ederler. Dolayısıyla toplulukçu bir kültüre sahip olan ülkede bir bireyin eylemlerini öngörebileceğimizi ifade ederler. Triandis'e göre kültürel değerler ve normlar bireyin davranış ve niyetini etkileyen birçok farklı özellikten (bir kısmı kültürel ve sosyal, diğerleri kişisel ve yapısal olmak üzere) sadece birini temsil etmektedir. Sadece kültürel değerlere odaklanmak ülke ve kültüre dayalı davranışları anlamada son derece basitleştirilmiş bir temel oluşturur. Son olarak mevcut kültürlerarası eğitim metotları yoğun olarak benzetme esasına dayanmakta ve eğitilenin kullanılan öğretim metotları ve yeni kültürde karşılaşacağı durumlar arasında entelektüel bağlantılar kurması beklenmektedir. Hâlbuki son dönemdeki araştırmalara göre insanların çoğunluğunun farklı öğretim metotları içinde üst bilişsel stratejiler tartışılmadığı sürece örnek bir durumdaki kavramı yeni karşılaşılan duruma transfer edebilme kapasitesinin kısıtlı olduğu ileri sürülmektedir. Kültürel zekâ araştırmalarının yönetim yazınına bu konuda da önemli oranda katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. (Earley ve Peterson, 2004: 104)

1.3.10. Kültürel Zekâ Kavramının Bazı Örgütsel Kavramlarla İlişkisi

Bu başlık altında, kültürel zekâ kavramının, kültürel yenilik ve kültürel uyum, performans, rol yeniliği, rol belirsizliği, rol çatışması, uluslararası görevlendirmeler ve

güven kavramlarıyla ilişkisi, farklı kültürlerde görevlendirilen yönetici ve çalışanların karşılaşabileceği durumlar dikkate alınarak kısaca açıklanacaktır.

1.3.10.1. Kültürel Yenilik ve Kültürel Uyum

Bireyin kimliği sadece içeriden gelen hislerle değil aynı zamanda dış çevre ve diğerleriyle ilişkilerden de etkilenir. Expatlar için önemli kültürel faktör kültürel yeniliktir. Kültürel yenilik ile expatın kendi ülkesi ve görevlendirildiği ülke arasındaki yaşam şartları, hava, normlar, değerler, inançlar bakımından algılanan farklar kastedilmektedir. Yerel çevre nitelikleri gereği kişinin belirli bir yer ile özdeşleşmesini etkiler ulusal ve ev sahibi ülke kültürleri arasındaki büyük farklar büyük tereddütler ve uyum zorlukları ortaya çıkarır. Kültürel yenilik ve uyum süreçleri arasında belirgin ve olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Bununla beraber kültürel zekâ bu olumsuz etkileri azaltacak kapasiteye sahiptir. Kültürel zekânın bilişsel ve davranışsal boyutları expatın farklı kültürler hakkında bilgi birikimi ve bilinmeyen durumlarda uygulanması mümkün olan eylemler repertuarı oluşturmasını sağlayarak kültürel yeniliği daha gerçekçi şekilde analiz etme becerisini güçlendirirler. Sonuç olarak kültürel zekâsı yüksek kişiler için kültürel yenilik, uyum ve performans gibi süreçlerde daha az olumsuz etki yaratacaktır. (Shaffer ve Miller, 2008: 116-117)

Kültürel uyum, bir expatın bir ev sahibi kültürün çeşitli yönlerine yönelik olarak hissettiği psikolojik rahatlık derecesi olarak kavramsallaştırılır. Literatürde üç özgün kültürel uyum alanı ifade edilmektedir:1) Genel uyum, 2) Etkileşim uyumu ve 3) İş uyumu. (Lee ve Sukoco, 2010: 965) İş yaşamında kültürlerarası uyum, kişinin sorumluluklarını gerçekleştirirken iş arkadaşları ile birlikte çalışabilmesini ve performansını etkili bir şekilde sergileyebilmesini açıklamaktadır. Etkileşim uyumu, misafir olarak bulunduğu kültür içinde kişilerle iletişim kurabilme, onlarla birlikte sosyalleşebilme ve sürdürebilme özelliğini ifade etmektedir. Genel kültürlerarası uyum ise, yabancı bir ülkenin yaşam koşullarına (iklim, sağlık, eğitim, trafik vb.) adapte olabilmeyi açıklamaktadır. Söz konusu bu üç uyumun gerçekleşebilmesi kişinin daha önce yabancı bir kültür içinde bulunup bulunmadığı, farklı kültürlerle etkileşime alışkın olup olmaması, ülkede bulunma süresi, organizasyon tarafından bir destek alıp almaması oldukça belirleyici olmaktadır. (Temel Eğinli, 2011: 224) Bir expat bu boyutların her biri için tatmin edici bir şekilde uyum sağladığında stres hissetmeden günlük işlerini yapabildiğini, ev sahibi ülke vatandaşları tarafından kabul gördüğünü algıladığını, o

kültürün içinde yaşamaktan memnuniyet hissettiğini ve işinden tatmin olduğunu ifade etmekte, böylece performansı artmaktadır. (Lee ve Sukoco, 2010: 965)

Birçok çalışmada yüksek kültürel zekâya sahip insanların, diğer ülkelere gönderildiğinde daha az kültür şoku yaşadığını, iş maksadıyla sürekli olarak uluslararası seyahat ederken daha az duygusal tükenmişlik hissettiğini, yurtdışındaki görevlerini tamamlamak için daha fazla istek duyduğunu ve expat olarak görevlendirilmekten memnuniyet duyduğunu göstermiştir. (Ang vd. 2015: 433)

Sosyo-analitik teori (Hogan ve Roberts, 2000) kişilik gibi bireysel farklılıkların kariyer başarısı ve performans gibi sonuçları nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu teoriye göre bireylerin üç temel ihtiyacı bulunmaktadır. Bunlar; 1) kabul ve onaylanma, (diğer grup üyeleriyle birlikte çalışmak için tasarlanmış davranışa dönüşür) 2) statü, güç ve kaynakların kontrolü, (statü elde etmek için mesleki ilerlemeye yönelik davranışlara dönüşür) 3) öngörülebilirlik ve düzen, (dünyayı anlamlı kılmaya yönelik davranışlara dönüşür). (Shaffer ve Miller, 2008: 111)

Sosyo analitik teori bakış açısına göre kültürel uyum kültürel zekânın bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarından etkilenmektedir. Kültürel zekânın bu boyutları expatın öngörülebilirlik ve düzen ihtiyacının giderilmesine yardımcı olur, dış ülkede edinilen tecrübenin geleceğe dönük olarak anlam kazanmasını sağlar ve duruma uygun hareketleri yapmasına yol açar. (Thomas ve Inkson, 2005) Görev için ayrılış öncesi yeni ülke hakkında edinilen bilgi ve paylaşılan genel expat tecrübelerinin gidilen ülkede genel uyumu kolaylaştırdığı bulunmuştur. (Black, 1988) Kültürel zekânın motivasyonel boyutu da kültürel uyumu kuvvetli şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda motivasyon bireyin yeni kültürel çevre içinde bulunmaya yönelik ilgisini ve bu çevredeki insanlarla iletişimde bulunmaya yönelik isteğini kapsamaktadır. (Ang, vd. 2007) Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek expatlar farklı tecrübelerle daha açıktır ve yeni şeyler denemekten hoşlanırlar. Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin yeni ortaya çıkan durumlarda ki sosyal etkileşimler için gerekli temel güven duygusunu, farklı kültürlerden olanlarla bağlantı kurma becerisine duyduğu güveni, kültürel olarak farklı kişilerle ilişkiler geliştirmek için ilgisini kapsadığından etkin iletişime katkıda bulunur. Davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ boyutları işe uyumla özellikle ilişkilidir. Kültürel zekâsı yüksek kişilerden beklenen ev sahibi ülkede yapılması gereken belirgin bağlamsal aktiviteler arasındaki örtülü küçük farklılıkları tespit edebilmeleridir. Yüksek kültürel zekâya sahip expatlar

tarafından sergilenen davranışlar, yeni çalışma ortamında ev sahibi ülke çalışanları ile daha iyi uyum sağlamalarına, böylece işe ilişkin stresi ve belirsizliği azaltmaya yardımcı olacaktır. Bununla beraber davranışsal farklılıkların etkisi işin doğasına ve ev sahibi ülke çalışanları ile etkileşimin seviyesine bağlıdır. (Shaffer ve Miller, 2008: 112)

1.3.10.2. Kültürel Zekâ ve Performans İlişkisi

Teorik olarak bireysel iş performansı, biçimsel iş sorumlulukları gibi söz konusu rol için önceden belirlenmiş davranışlara yöneltilmiş bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonun bir fonksiyonudur. Burada organizasyonun hedefleriyle ilişkili olan davranış ve eylemler, bireysel iş performansı olarak dikkate alınır. (Akdemir, 2016: 41) Kültürel zekâ da strateji, bilgi ve motivasyonun davranışa dönüştürülmesi ile farklı kültürlerde etkin olarak faaliyette bulunma becerisi olarak tanımlandığından performansın yordayıcısı olarak varsaymak mümkündür. Kültürel zekâ konusunda yapılan deneysel araştırmalarla bu ilişki ispatlanmıştır.

Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâ diğer kültürler hakkında yüksek seviyede kültüre ilişkin bilgiye sahip olmak ve zihinsel süreçler gerçekleştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, expatın görev performansının kritik yönleri etkili karar verme ve problem çözme becerisi olduğundan yüksek seviyede üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâyâ sahip olan expatın üstün görev performansı göstereceği öngörülebilir. (Earley ve Ang, 2003) Örneğin; üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın uluslararası pazarlama ve satış görevlendirmelerinde dikkat çekici bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü bu tür görevler ev sahibi ülke kültürü hakkında daha fazla bilgi sahibi olmayı, kültürel konuları uygun şekilde tespit edip yorumlamayı gerektirir. Benzer şekilde motivasyonel kültürel zekanın alt boyutları arasında tanımlanan içsel motivasyon ve öz-yeterlilik özellikleri expatın farklı kültürel ortamlarda göstereceği düzenli gayretleri destekleyici etki yapacaktır. Davranışsal kültürel zekânın expat performansına etkisi Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1977) ile açıklanabilir. Teoriye göre bireyin öğrendiklerinin içeriği kiminle etkileşimde bulunduğuyla bağlı olarak değişir. Yerel iş arkadaşları expatın daha iyi performans gösterebilmesi için işe ilişkin kural ve davranışlar konusunda tam ve kusursuz bilgi sağlayabilir. Böylece; farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşimde bulunurken kültürel açıdan hassas şekilde iletişim kurma ve uygun davranışları sergileme kabiliyeti expatın kültürel olarak kabul gören davranışlar ve kurallara hakkındaki bilgisini

kısa zamanda arttırmasına ve sonrasında da iş performansının yükselmesine etki yapabilir. (Kim, vd. 2008: 74)

Earley vd. (2006), expatlar yüksek kültürel zekâya sahip olduğunda ev sahibi ülkede kültürel olarak farklı çalışanları yönetme kabiliyetlerini gösterebildikleri için organizasyonların yurtdışında bulunan iştiraklerinde daha iyi performans gösterebileceklerini belirtmiştir. Ang, Van Dyne, Koh ve Ng, (2004) kültürel zekânın, demografik özelliklerin ve genel bilişsel yeteneklerin etkilerinin ötesinde, uluslararası yöneticiler ve yabancı profesyonellerin performans ve uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Özellikle, Ang vd. (2004) zihinsel üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın kültüre yönelik yargıları, karar verme davranışını ve görev performanslarını anlamlı şekilde öngörebileceğini; Motivasyonel kültürel zekânın, kültürlerarası ortamlarda genel uyumu önemli ölçüde etkilediğini ve davranışsal kültürel zekânın kültürlerarası ortamlarda görev performansı ve genel uyum ile ilişkili olduğunu göstermiştir. (Lee ve Sukoco, 2010: 967)

Kültürel zekâ ve iş performansı ilişkisinin varlığını destekleyen birçok deneysel çalışma bulunmaktadır. Chen vd. (2011), Tayvan'ın imalat sanayinde çalışan 382 Filipinli işçinin genel kültürel zekâ seviyeleri ve performansı arasında pozitif bir ilişki kurmuştur. Abdul Malek ve Budhwar (2013) Malezya'daki çok uluslu şirketlerde bulunan expatları incelemiş ve kültürel zekânın performansa pozitif etkisini bulmuştur. Ancak araştırmacılar genel çok boyutlu yapı yerine, farkındalık ve etkileşim alt ölçeklerine bölünmüş 13 maddelik bir azaltılmış kültürel zekâ ölçeği kullanmışlardır. Ang ve ark. (2007), çalışanların görev performansı ile ilgili yaptıkları çalışmada, genel kültürel zekânın etkisinden ziyade, davranışsal ve üst bilişsel kültürel zekâ boyutları ve performans arasında önemli ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Ramalu ve ark.(2012), kültürel zekâ, kültürler arası uyum ve Malezya'ya atanan expatların iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar kültürel zekânın iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, etkileşim ve iş uyumunun bu ilişkide aracılık etkisi bulunduğu görülmüştür. Wu ve Ang'in (2011) Singapur'daki expatların analizi, yurtdışında destekleyici (iş arkadaşı desteği vb.) uygulamaların uyum ve performans ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekânın destekleyici uygulamalar ve uyum arasındaki ilişkide negatif aracılık etkisi olmasına rağmen motivasyonel kültürel zekânın aracılık etkisi pozitif olarak

bulunmuştur. Son olarak Chen, Kirkman, Kim, Farh ve Tangirala (2010) ile sonrasında Chen ve ark. (2012) performansın bir öncülü olarak motivasyonel kültürel zekâya özel olarak odaklanmıştır. Barakat vd.'nin (2015) Brezilya'da 23 çokuluslu şirkette çalışan 332 küresel yöneticinin katılımıyla yaptığı (yazarlar bunun küresel yöneticiler seviyesinde yapılan ilk çalışma olduğunu belirtmektedir) araştırmada, kültürel zekâsı yüksek olan yöneticilerin iş performansının da yüksek seviyede olduğunu bulmuşlardır. Yüksek kültürel zekâ, küresel yöneticilerdeki olumlu benlik kavramı ve öz-yeterlilik ile ilişkilidir. Kültürel zekânın önemli bir öncülü olarak bu olumlu benlik kavramı, küresel yöneticilerin işleri hakkındaki hislerini etkileyebilir. Bu nedenle, kültürel farklılıkları bilen, anlayabilen ve bunlara uyum sağlayabilen küresel yöneticiler, işlerine yönelik iş tatmininin artmasına yol açacak daha olumlu bir tutum geliştirebilirler. Çoğu birey için, gelişmekte olan piyasalar gibi, kendi ülkesine kıyasla kültürel uzaklığın fazla olduğu ülkelerde çalışmak çok streslidir. Bireyler aşırı stresli olduklarında, genellikle işlerinden daha az tatmin olurlar ve daha kötü performans gösterirler. Özellikle yüksek performans bekleyen çok uluslu şirketler açısından, bu stresin kültürel zekâsı yüksek olan bireylerin seçilmesi ve eğitilmesi ile hafifletilmesi mümkün olabilir. (Barakat, vd. 2015: 786)

1.3.10.3. Rol Yeniliği, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması

Expat yazınında işe ilişkin dört faktör, rol açıklığı, rol takdir yetkisi, rol yeniliği ve rol çatışmasının expat işe uyumu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Rol açıklığı pozisyonun gerekliliklerinin tam olarak anlaşılmasına atıfta bulunmaktadır. Bu faktör işe ilişkin belirsizliğin miktarını azalttığından önemlidir. (Black ve Gregersen, 1991) Rol takdir yetkisi (karar verme yetkisi) expatın işin nasıl yapılması gerektiğini belirlemeye yönelik esneklik derecesidir. (Earley ve Ang, 2003) Rol yeniliği expatın kendi ülkesinde yaptığı görevler ve yeni atandığı ülkede aldığı görevler arasındaki algılanan farklardır. Yüksek seviyede rol yeniliği ortalama expat üzerindeki stresi artırır ve durumu anlamlandırma kabiliyetini azaltır. Rol çatışması expatın kendi ülkesindeki şirket merkezi belirli eylemleri gerçekleştirmesini beklerken yerel çevrenin farklı eylemleri talep etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması expatın çakışan sinyalleri anlaması, ilişkili olanları ayırması ve uygun olanları icra etmesini gerektirir. Sosyo analitik bakımdan rol açıklığı ve rol takdir yetkisi dünyayı anlamlandırma ihtiyacını giderir ve bu ihtiyacın giderilmesi işte başarıyı getirir. (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005) Diğer taraftan rol yeniliği ve rol çatışması expatın yeni iş ortamını anlamasını kısıtlamakta ve etkin olmasını

zorlaştırmaktadır. Kültürel zekâ ile expatların rol açıklığı ve rol takdir yetkisinin avantajlarından yararlanırken rol çatışması ve rol yeniliğinin dezavantajlarını azaltması beklenmektedir. Yüksek kültürel zekâya sahip expatlar kültürel farklılıklarla uyum içinde olurlar ve böylece yetersiz rol açıklığı ve rol yeniliği ile baş edebilirler. Aynı şekilde yetersiz rol takdir yetkisine sahip yüksek kültürel zekâya sahip expatlar önemli olan ve yerel kültürde kabul görecektir konuları çözebilirler. Bu kişiler hangi kararlarının ev sahibi ülke çalışanları (yerel çalışanlar) tarafından kabul edileceğini bilirler. (Shaffer ve Miller, 2008: 116)

1.3.10.4. Kültürel Zekâ ve Uluslararası Görevlendirmeler

Ekonomist dergisi, 2006 Mart sayısında, bu yüzyılda üst seviye yöneticilerin karşılaşacağı en büyük zorlukların kültürlerarası müşteri taleplerini anlamak, sınır aşan takımları yönetmek ve kültürler arası yetenekleri bulmak olarak ifade etmektedir. Bu açıklama, bir CEO'nun yetiştirilmesinin teknik bir guru ya da stratejik bir büyücü yaratmanın ötesinde küresel organizasyonları yönetebilecek küresel yöneticiler yetiştirmek gerektiğini göstermektedir. Stratejik liderlik teorisi (Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1996) araştırmaları üst seviye yöneticilerin değerleri, önyargıları, eğilimleri, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin organizasyonların stratejik seçimlerini ve bu şirketlerin genel performanslarını nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Ancak, yöneticilerin kişiliği, değerleri ve yeteneklerinin farklı kültürel bağlamlarda davranışlarını nasıl etkilediği veya çok kültürlü organizasyonlarda etkin bir küresel yöneticilik yapmak için hangi yeteneklere sahip olmaları gerektiği yeterince araştırılmamıştır. (Mannor, 2008: 92) Sosyal yetiştirme durumu yöneticilerin vizyonunu, olaylara ve durumlara ilişkin açıklama arayışlarını ve zihinsel bilgi işleme süreçlerini önyargılı kararlarla sonuçlanabilecek şekilde kısıtlayabilir. Örneğin mühendislik geçmişine sahip yöneticiler daha çok çevrelerinde teknik boyutlara odaklanma eğiliminde olurlar. Satış ve pazarlama geçmişine sahip yöneticiler ise çevrelerini incelerken müşteri merkezli bilgilere odaklanma eğiliminde olurlar. Bu manada kültürel zekâ yöneticiler için bilişsel bir mercektir görevi yapar. Yüksek kültürel zekâya sahip yöneticiler gerekli bilgi için çevrelerini daha iyi incelerler ve bu bilgiyi daha iyi kararlar vermek ve daha akıllıca riskler almak için kullanırlar. Örneğin kültürel olarak aşına olunmayan bölgelere genişleme hemen her organizasyon için riskli olsa da yöneticinin kültürel zekâsı sayesinde bu tehdit bir dereceye kadar önlenebilir. Çünkü kültürel zekâsı yüksek

yöneticilerin kültürel farklılıklar hakkında daha fazla bilgisi vardır, davranışsal esneklik göstermekte daha beceriklidirler ve kendilerinden kültürel olarak çok farklı ortaklarla angaje olmak için yüksek içsel motivasyona sahiptirler. Bu faktörler bir araya geldiğinde yabancılarla gerçekleştirilen ortaklıkları riski azaltmak yerine daha çok güvene dayalı hale getirir. Bu tür ortaklıklar güvene dayalı olarak kurulduğunda her iki taraf içinde kazançlı olur. Üst düzey yöneticiler kültürel zekâ yetenekleri bakımından yetersiz olduğunda güvene dayalı bir ilişki oluşturulamayacağından sözleşmeye ve riski azaltmaya dayalı iş anlaşmalarına odaklanılacaktır. Diğer taraftan kültürel zekâ bakımından zayıf olan yöneticilerin uluslararası ortamlardaki çekingenlikleri, kültürel olarak farklı ve hassas durumlardaki saygısızlıkları veya başarısız çevre analizi sonucunda ulaştıkları yetersiz bilgi gibi yetenek eksiklikleri organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli gelişmeyi engelleyebilir. Bu fark üst seviye yöneticinin uluslararası yatırım tercihi veya küresel ortaklık seçimi gibi stratejik kararlarına tesir ederken yöneticinin performansına yönelik paydaş değerlendirmelerinde de kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. (Mannor, 2008: 95-98)

Bugüne kadar yapılan çalışmalar expatların yurt dışındayken kendi ülkelerine kıyasla daha depresif, endişeli ve kızgın bir ruh haline sahip olduklarını ortaya koymuştur. Ward, Bochner ve Furnham bütün bireylerin çok kültürlü ortam tecrübesinden aynı oranda faydalanamayacağını, bazı tecrübelerin bireyin performansına olumsuz etki yapabileceğini, “**kültür şoku**”nın gözlenen bu olumsuz etkilerden yalnızca birisi olduğunu, şirketlerin bu olumsuz etkileri önlemek için vermiş oldukları kültürlerarası tampon niteliğindeki kültürel eğitim programlarına rağmen kültür şoku nedeniyle görevinde başarısız olan expat sayısının da çok fazla olduğunu ve şirketlere maliyetinin yüksekliğini ifade etmişlerdir. (Ward, vd. 2001: 268)

Ng, Van Dyne ve Ang (2010), kültürel zekâ seviyesinin uluslararası görevlendirmelerde deneyimsel öğrenmeyi etkilediğini ve bunun bazı küresel yöneticilerin görevlerinde başarılı olmalarının ve diğerlerinin başarısız olmasının temel nedenlerinden biri olduğunu öne sürmektedir. Bu husus ayrıca, uluslararası görevden geri dönen bazı yöneticilerin kariyer gelişiminin bu önemli safhasından yarar sağlama konusunda neden başarısız olduklarını ve görevlerinin sonunda hayal kırıklığına uğramış ve öfkeli olmalarının nedenlerini de açıklayabilir. (bkz. Bolino, 2007) Örneğin, kültürel zekası düşük yöneticilerin görevleri süresince yerel halkla ilişki kurmak için inisiyatif

alma olasılığı daha düşük olacaktır. (Van Dyne ve Ang, 2006) Aynı zamanda deneysel öğrenme döngüsünün (somut deneyimler, yansıtıcı gözlemler, soyut kavramsallaştırma, aktif denemeler) bazı basamaklarını atlama eğilimi gösterebilirler, böylece etkili küresel yöneticiler olma konusunda öğrenme imkânlarını sınırlandırır. Örneğin, yüksek motivasyonel kültürel zekâ ve yüksek davranışsal kültürel zekâyâ sahip yöneticiler uluslararası görevlerinde birçok somut deneyimin içinde bulunmak üzere istekli olacaktır. Bununla birlikte, yüksek bilişsel kültürel zekâ ve üst bilişsel kültürel zekâ olmaksızın, deneyimlerinden tam olarak öğrenmeyeceklerdir, çünkü deneyimlerini gelecekte onlara rehberlik edebilecek bilgiye dönüştürecek gözlemsel beceriler ve kavramsal anlayıştan yoksundurlar. Benzer şekilde, motivasyonel kültürel zekâdan yoksun olan ancak yüksek bilişsel ve üst bilişsel kültürel zekâyâ sahip olanlar, ancak kitap ve gözlemler aracılığıyla kültürel bilgi elde etmeye çabalarlarken daha bütüncül deneyimler sağlayacak ve daha derin öğrenmeyi getirecek gerçek etkileşimlerden kaçınabilir. (Ng, vd. 2010: 26)

Başarısız uluslararası görevlendirmeler çalışanlar, onların aileleri ve şirketler için çok çeşitli problemlere yol açarlar. Kötü geçirilen bir uyum dönemi yönetsel özgüvenin yitirilmesine, expat ve ailesi için psikolojik strese neden olurken aynı zamanda iş performansını ve gelecekteki kariyer ilerlemesini de etkileyebilir. Örgütsel seviyede ise şirketler çalışanın yurt dışına gönderilmesi ve geri dönüşü sürecinde boşa yapılan harcamalara katlanmak zorunda kalırlar. Ev sahibi ülkede çeşitli paydaşlarla (yerel çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hükümet vb.) kurulan ilişkiler ve yetersiz yöneticilerce şirketin itibarına yüklenen potansiyel zarardan kaynaklanan çok daha ciddi problemler ortaya çıkabilir. (Kim, vd. 2008: 71)

Andreason'a göre expatların görevlendirildiği ülkeden erken dönüşleri konusunda verilebilecek ortalama bir başarısızlık oranı gelişmiş ülkelere gidenler için %40 ve gelişmemiş ülkelere gidenler için %70'dir. Başarısız olan expat için yapılan taşınma dâhil harcamaların dışında expatın yurt dışında olduğu dönemde yeteneğinden yurt içinde yararlanılamamasının getirdiği fırsat maliyeti de söz konusudur. Bhaskar-Shrinivas vd. (2005) yaptığı çalışmada başarılı uluslararası görevlendirmelere hangi faktörlerin katkıda bulunduğu konusunda Black, Mendenhall ve Oddou (1991) tarafından yapılan çalışmalarda açıklanan sonuçları doğrulanmıştır. Bunlar; geçmiş kazanımları (geçmiş tecrübeler ve yabancı dil yeteneği) kişisel faktörleri (öz-yeterlilik, ilişki becerileri) işle ilgili faktörleri (rol açıklığı, rol çatışması, rol ayrımı, rol yeniliği) örgütsel faktörleri

(çalışma arkadaşı desteği ve lojistik destek) ve iş dışı faktörleri (eşin yeni ülkeye uyumu ve kültürel fark) kapsamaktadır. (Shaffer ve Miller, 2008: 109)

Lievens ve arkadaşlarına göre uluslararası liderlik potansiyelini değerlendirmenin önemine rağmen çoklu kültürel ortamlar için yapılan seçimler halen içgüdüsel ve sistemsizdir. (Lievens, vd. 2003: 476) Seçim süreci sıklıkla teknik uzmanlığa ve başka bir yere yerleşme konusundaki istekliliğe dayanmaktadır. Seçim kriterlerinin kısıtlılığı dikkate alındığında şirketlerin uluslararası görevlendirmeler konusunda yüksek başarısızlık oranları ile karşılaşmaya devam etmeleri hiç de şaşırtıcı değildir.

Seçim, doğru insanları doğru pozisyonlara yerleştirmek için kullanılan temel mekanizmadır. Organizasyonlar, deneyimsel öğrenmeyi ve gelişmeyi uluslararası görevlerin önemli bileşenleri olarak gördüklerinde, kültürel zekâ önemli bir seçim aracı olarak kullanılabilir. Expat görevlendirmeleri genellikle pahalı arabalar ve özel evler ile cömert ödeme paketleri içerir. Bununla birlikte, bu avantajlar küresel yöneticileri ev sahibi ülke kültüründen izole edebilir. Oddou, Mendenhall ve Ritchie (2000), kısa süreli deniz aşırı seyahatlerinde bile, verimli ve etkili seyahatlere odaklanan örgütsel seyahat politikalarının, küresel yöneticileri yerel kültürle doğrudan ve anlamlı bir ilişkiden ayıran bir “balon” içinde kısıtlayabileceğini gözlemlemiştir. Bu nedenle, insanların deneyimleme, yansıtma, düşünme ve öğrendiklerini denemelerine izin vermek için fiziksel ve zihinsel alan sağlaması öğrenme ve değişim için kritik öneme sahiptir. (Ng, vd. 2010: 28)

1.3.10.5. Kültürel Zekâ ve Güven İlişkisi

Güven kazanmak, kendi kültüründe bile zor ve kırılğan bir kavramdır. Bunu farklı bir kültürde yapmak muazzam miktarda bilgi ve çaba gerektirir. İki temel güven türü vardır: bilişsel güven ve duygusal güven. Bilişsel güven, başka bir kişinin başarıları, becerileri ve güvenilirliğinden dolayı hissettiğiniz güveni temel alır. Duygusal güven ise, duygusal yakınlık, empati ya da arkadaşlık duygularından kaynaklanır. Tüm kültürlerde, bir ebeveyn veya eş için hissettiğiniz güven duygusal güven olabilir. Ancak iş söz konusu olduğunda, bilişsel güven de söz konusudur ve kültürel farklılıklar önem kazanır. ABD, Danimarka, Almanya, Avustralya ve İngiltere gibi daha “görev yönelimli” olan kültürlerde, iş insanlarının büyük ölçüde bilişsel güvene dayalı iş bağlantıları geliştirme olasılığı daha yüksektir. Çin, Brezilya, Suudi Arabistan ve Nijerya’da, güven “ilişki temelli”dir ve kişisel bir bağ kurarak inşa edilir. Bu kültürlerin iş dünyasında, bilişsel ve

duygusal güven birbirinden ayrı değildir.(www.knowledge.insead.edu Erişim Tarihi: 03.11.2017)

Fenny Ang tarafından Çin’de görevli yönetici expatlar üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları kültürel zekânın güvenin geliştirilmesi bakımından taşıdığı önemi ifade etmektedir. Çin’in özellikle ekonomik olarak büyük gelişimi, daha iyi eğitim ve farklı iş konularında kazanılan tecrübeler Çinli çalışanların kendilerindeki potansiyeli keşfetmelerini sağladığından bazı yüksek seviye pozisyonlarda farklı milletlerden expat yöneticilerin görevlendirilmesini şüpheyile karşılamalarına yol açmaktadır. Bu nedenle yönetici expatın kendi pozisyonunu yasallaştırmak için çalışanların güvenini elde etmesi oldukça önemlidir. Araştırma için yapılan mülakatlarda Çinli çalışanlar güvenin oluşumu için özellikle iki kriterin önemini şu şekilde belirtmişlerdir. Birincisi; ortaklaşa belirtilen görüşe göre tarafların birbirine güveninin oluşması bakımından diğerinin işi en iyi şekilde yapmak için gerekli yetenek ve uzmanlığa sahip olduğunu gözlemlemesi gereklidir. Ev sahibi ülke vatandaşı çalışanlar expat yöneticilerin yerel kültürü çok iyi anlamalarını beklememektedirler. Ancak pazardaki değişimlere ilişkin bir görüşe sahip olmasını ve Çin hükümeti tarafından uygulamaya sokulan denetleme, uyum ve düzenleme gerekliliklerine yönelik anlayışa sahip olmalarını beklemektedirler (*Bkz. Bilişsel boyut/Ekonomik sistemler*). İkincisi, içtenlikle sergilenen tutum ve davranışlar (*Bkz. Davranışsal boyut*) ev sahibi ülke çalışanlarının duygusal güvenini kazandırmaktadır. Örneğin, yöneticilerin çalışanların ruhunu en iyi şekilde anlamak (yerel çalışanları neyin motive ettiğini, yetiştirilme şeklinin onları bugünkü kimlikleri için nasıl biçimlendirdiğini, işyerinde kendilerini nasıl ifade ettiklerini vb.) için zaman harcaması ev sahibi ülke çalışanları ile güven ilişkisi kurmak için kilit rol oynayabilecektir. Yöneticinin yerel çalışanlarla sosyalleşmesi, yerellerin “bizden değilsin” fikrini değiştirmese bile, duygusal güven oluşumuna katkıda bulunabilir. Çünkü yerel çalışanlar expat yöneticinin kültürel zekâ seviyesini, kendileriyle sosyalleşme sıklığı ve derinliği (*Bkz. Üst bilişsel boyut*) ile yerel dili öğrenme konusundaki istek derecesine (*Bkz. Motivasyonel boyut*) göre değerlendirmektedir. (Ang, 2013: 34)

Çok kültürlü takımların da karşılaştığı önemli zorluklardan birisi kişilerarası güvenin oluşturulmasıdır. Çok kültürlü takımlarda güveni arttırmak özellikle zordur çünkü farklı kültürel değerlere ve bakış açılarına sahip olan takımın üyeleri hedefler, roller ve kurallar hakkında farklı anlayışlara sahiptirler. Sosyal kategorizasyon teorisine

(Turner, 1987) göre çok kültürlü takımların üyeleri, insanların kendilerinden farklı olanları iç grup üyelerinin aksine dış grup üyeleri olarak sınıflandırma ihtiyacından dolayı birbirlerine güvenmeme eğilimindedirler. Bu teoriye göre bireyler sıklıkla kendilerini ve diğer kişileri yaş, ırk, statü ve örgütsel üyelik gibi belirgin karakteristik özelliklerini dikkate alarak sosyal kategoriler içinde sınıflandırırılar. Bu sınıflandırmalara dayanarak kendilerine benzer olarak algıladıklarını iç grup ve farklı algıladıklarını ise dış grup olarak kabul etme eğilimindedirler. (Rockstuhl ve Ng, 2008: 206)

Bu iç grup ve dış grup sınıflandırması önemli sonuçlara yol açmaktadır. Örneğin olumlu bir sosyal özdeşliği devam ettirmek için bireyler genellikle iç grup üyelerine yönelik kayırma, iltimas gösterirken dış grup üyelerine ise küçültme uygularlar. Sosyal kategorizasyon teorisine dayanarak farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda farklı kültürden üyelerle oluşturulan grupların daha az uyum, daha fazla çatışma ve daha kötü performans gibi problemler yaşadıkları görülmüştür. Rockstuhl ve Ng bu çalışmalarda genellikle hedef kitle olarak grubun ele alınmasının uygun olmadığını ifade etmektedir. Rockstuhl ve Ng buna gerekçe olarak grubu hedef kitle olarak alan araştırmalarda homojen gruplarda herkes aynı karakteristik özelliklere sahip olduğundan grubun daha az öneme sahip olduğunu, farklı kültürlerden üyelere sahip gruplarda ise çiftler arasındaki ilişkinin derecesinin gruptaki bütün çiftler için aynı olduğunu farz ve kabul ettiğini belirtmektedir. Bu nedenle güven ve bağlılık gibi örgütsel çıktılar üzerinde farklılıkların etkisini açıklamak için sosyal kategorizasyon teorisinin kullanıldığı araştırmalarda grup veya takım içindeki çiftlerin farklılıkları incelemenin daha sağlıklı sonuçlar verebileceğini iddia etmiştir. (Rockstuhl ve Ng, 2008: 208)

Chua, Morris ve Mor tarafından MBA eğitimine katılan yöneticiler ve öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada, kültürel üst bilişin duygusal güven ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, kültürel üst bilişin bilişsel güven ile ilişkisi olmadığı da bulunmuştur. Başka bir açıdan bakıldığında düşük kültürel üst bilişe sahip kişilerin kültürlerarası bağlantılarıyla yüksek kültürel üst bilişe sahip olanlarla aynı seviyede bilişsel güven oluşturabildiği ancak dikkatli bir kültürlerarası etkileşim yoluyla iyi bir şekilde iletişim kurmanın getirdiği kişisel deneyimlerle ortaya çıkan duygusal güveni aynı şekilde oluşturamadıkları görülmüştür. Kültürel üst biliş, iletişim kalitesi ve nihayetinde kültürlerarası güven gelişimi üzerindeki etkileri nedeniyle işbirliği gerektiren ilişkiler için özellikle kritik olabilir. Farklı kültürlerden bireyler, aynı sorunu, sahip

oldukları kültürel bilgi ve inançlara göre farklı şekillerde yorumlama ve sunma eğilimindedirler. Önceki araştırmalar, problem sunumundaki farkların işbirliğini ve güveni engellediğini, çünkü yanlış anlama ve anlaşmazlıkları artırdıklarını ileri sürmektedir. Başka bir kültürün geleneksel uygulamaları hakkında üst bilişsel farkındalık olmaksızın sadece bilgi, o kültürden bir meslektaş ile birlikte işbirliği içinde çalışma konusunda yeterli olmayabilir. Üst bilişsel farkındalık olmadığında kültürel bilgi durumu yorumlarken tektipleştirme ve önyargıların kullanılmasına yol açabilir. Bu önyargılar, uygun olmayan bir şekilde sergilendiği takdirde, iş arkadaşlarını diğer kültürlerden uzaklaştırıp güvenini azaltacaktır. Üst bilişsel farkındalık, bireylerin, karşılarındaki insanın tektipleştirilmiş hissetmek yerine, anlaşılmış hissetmesini sağlayacak şekilde etkileşim kurmalarını sağlayarak, kültürlerarası işbirliğinin bu zorluklarını aşmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bireylerin davranışlarını belirli bir hedef kitleye göre ayarlamalarına, etkileşim sırasında uyumluluğu arttırmalarına ve böylece güvene katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. (Chua, vd. 2012: 117)

Kültürel üst biliş, yöneticilerin, kültürel farklılıkları dikkate alarak ancak gerçekte var olanı abartmadan, kendi yönetim tarzlarını uygulayarak etkileşimde bulunmalarına imkân sağlamaktadır. Bu uyarılma, diğer kişiyle “aynı dalga boyunda” olma hissi, başka bir deyişle, uyumluluk duygusu yaratır. Uyum, koordinasyon ve senkronizasyon içeren iletişim deneyimlerinden kaynaklanan karşılıklı pozitiflik ve ilgi durumudur. Koşullar anlamlı bir kişisel etkileşime izin veriyorsa, aynı dalga boyunda iletişim ilk baştaki uyumun duygusal güvene dönüşmesine izin verir, bu da diğer kişi ile paylaşımda bulunmak ve ona daha iyi yapması için yardımcı olmak isteyen daha odaklanmış bir duygudur. Farklı kültürden iki kişiden birisi diğer kişiye uyum sağlayabilen ve kültürel üst biliş seviyesi yüksek birisi olması durumunda, ikilinin karşılıklı duygusal güvenle sonuçlanan bir görüşme gerçekleştirmesi muhtemeldir. Şüphesiz, bu güvenin sürdürülmesi tek yönlü olamaz. Güvenin sürdürülmesi bu ikilinin her iki tarafından da bazı katkılar gerektirir. (Chua, vd. 2012: 118)

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL BAĞLILIK

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılığın tanımı, boyutları, seviyeleri gibi konunun çatısını oluşturan hususlar hakkında genel bilgiler verildikten sonra özellikle duygusal bağlılığa odaklanılacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMLARI

Günümüzde çalışanlar, örgütlere rekabet avantajı sağlayacak ve bu avantajı arttıracak önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bunun için örgüte rekabet avantajı sağlayacak olan davranışların çalışanlarca sergilenmesi ve çalışanların örgüt için özveride bulunmaları gerekmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılık önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığının az olmasının, işten ayrılma, işe geç kalma, performans düşüklüğü ve devamsızlık gibi önemli sonuçlara neden olduğu düşünülmektedir. (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 57) Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara göre daha uzun süre örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha fazla performans gösterebilmektedir. (İnce ve Gül, 2005: 14) Bu açıdan örgütsel bağlılık; iş tatmininin yüksek olması, iş gücü devir hızının düşük olması, işten ayrılma niyetini azaltma ve performansta artış gibi örgütlere rekabet avantajı sağlayacak sonuçları beraberinde getirmektedir. (Babadağ, 2015: 314)

Becker (1960) örgütsel bağlılığı; “bireyin örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreç” olarak tanımlamakta ve örgütsel bağlılığı “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak ifade etmektedir. Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı işgörenin kimliğini örgütle ilişkilendiren bir tutum, örgütün amaçlarının işgörenin amaçlarıyla uyum gösterdiği bir süreç, örgütün amaçlarına bağlı kalmanın getireceği faydaların ve örgütten ayrılmanın maliyetlerinin algılanması sonucunda sergilenen davranış, örgüt amaçlarına bağlı kalma yönündeki normatif baskının oluşturduğu durum şeklinde tanımlamaktadır. Mowday vd.ne (1982) göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütsel bağlılığın ayırt edici özelliklerini çalıştığı örgütün amaçlarına ve değerlerine inanması ve onları benimsemesi, örgüt çıkarlarına ulaşılması doğrultusunda hatırı sayılır düzeyde çaba

göstermesi, örgüt üyeliğini sürdürebilmek doğrultusunda güçlü istek duymasıdır.(Zincirkıran, 2015: 60)

Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler.(Gül, 2002: 42)

Brewer (1996) örgütsel bağlılığı, örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik çalışanların gösterdiği bütünleşme duygusu ve kendini örgütsel kararlara katılmaya, örgütsel ve yönetsel değerleri özümsemeye, örgütün başarısı için çabalamaya hazır hissetme düzeyi şeklinde tanımlamıştır. Leong (1996) ise örgütsel bağlılığı belirli bir örgüt ile bireyin bağlılık ve kimlik özdeşleşmesinin gücü şeklinde tanımlamıştır. (Diker, 2014: 10)

O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı, kişi ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ele almaktadırlar. Kişi ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Kişi, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır. (İlsev, 1997' den aktaran Gündoğan, 2009: 34)

Tanımlarda genel olarak öne çıkan hususlar örgütle özdeşleşme ve örgütün değerlerini içselleştirme olarak görülmektedir. Bu nedenle burada kısaca özdeşleşmeye ve içselleştirmeye değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Cheney (1983) tarafından yapılan tanımlamaya göre örgütsel özdeşleşme; bireylerin örgüte karşı bağlılık hissettikleri, örgüt üyeliği kapsamında yüksek ilgi duydukları, örgüte karşı yüksek sadakat sahibi oldukları ve örgütün amaç ile değerlerini diğer örgüt üyeleri ile paylaştıkları süreç olarak ifade edilmektedir. (Schelble, 2002) Scott ve Lane (2000) ise örgütsel özdeşleşmeyi, "psikolojik olarak örgütü kendinin bir parçası olarak hissetmek" olarak betimlemiştir. Bu bağlamda, çalışanın örgütü ile olan psikolojik bağ, örgütü tanımlayan ayırıcı nitelikleri kendisini tanımlayanlar olarak benimsemesi durumunda kurulmaktadır. (İşcan ve Karabey, 2009: 43) Örgütsel özdeşleşme ile bireylerin güvenlik, bağlılık, benliğini artırma, benlik gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmin

etmekte oldukları da ileri sürülmektedir. Böylece, bu ihtiyaçları tatmin olan bireyler örgüt hedef ve ihtiyaçlarına daha uyumlu davranışlar sergilemektedir. (Tüzün, 2006: 76) Ayrıca, örgütsel özdeşleşme kişinin çalıştığı örgüte aidiyetinin algılanmasıdır. Bu durumda, çalıştıkları örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar, kendilerini tanımlamalarını örgüt üyesi olmaları açısından yaparak, örgüte "psikolojik olarak sarılmış" ya da "bağlı" hale gelerek, örgütün başarısını ve hatalarını paylaşmaktadır. (Topçu, 2015: 77)

Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve onlara güçlü bağlılık, her şeyden önce en etkili güdü tarzlarından biridir. Bu güdü tarzı, klasik örgüt politikasının sınırları içinde uyarılması en zor olanı olarak görülür. İçselleştirmenin derecesi, örgütsel amaçların kendi özelliklerine ve bunların bireyin gereksinim ve değerleriyle olan uygunluğuna bağlıdır. Örgütsel amaçların içselleştirilmesi, devamsızlık ve işgücü devrinin düşük olmasını sağlar. Böyle bir güdüleme, yüksek verimliliğe, sistemin başarısı için üst düzeyde gönüllü işbirliğine ve yaratıcılığa yöneltir. (Balay, 2014: 5)

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık farklı disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Örgütsel bağlılığı; Etzioni (1961) yabancılaştırıcı, hesapçı (çıkara dayalı yaklaşma) ve ahlaki bağlılık olarak; Kanter (1968) devam, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak; Mowday vd. (1982) davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak; Wiener (1982) araçsal bağlılık (güdüleme) ve normatif-moral bağlılık olarak; Q'Reilly ve Chatman (1986) ise uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak sınıflandırmıştır. (Alper Ay, vd. 2015: 750)

Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle Meyer ve Allen tarafından yapılan üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle biz de çalışmamızda Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık tanımı ve ölçeğini kullanacağız. Meyer ve Allen'in ilk kuramsal önermesi, duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere iki bileşenden oluşmaktaydı. (Meyer and Allen 1984) Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar sonucu model üçüncü bir bileşen, normatif bağlılıkla genişletilmiştir. (Wołowska, 2014: 130)

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinin; günümüzde en yaygın kabul gören, gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenen, başka bir deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olduğu söylenebilir. Model; tutumsal ve davranışsal bakış açılarının yanı sıra, örgütsel bağlılığı kültürel değerler açısından ele alan normatif bağlılık yaklaşımını da içermesi nedeniyle özel bir öneme sahiptir. Model ayrıca, normatif, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarını tek bir örgütsel bağlılık bağlamında irdeleyerek bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Bu modelin sahip olduğu özgün bakış açısı, onu diğer örgütsel bağlılık modellerinden ayırmaktadır. (Arbak ve Kesken, 2005'den aktaran Sürgevil, 2007: 19)

Bu üç sınıflandırma; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ortaya konulabilir. **Duygusal bağlılık**, Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir. (Gül, 2002: 45) Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür. (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91) **Devam bağlılığı** Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. (İlsev, 1997: 22) **Normatif bağlılık**, çalışanın şirkette varlığını sürdürmek için taşıması gereken zorunlu ve kuralcı bağlılıktır. Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. (Gül, 2002'den aktaran Yüceler, 2009: 448)

Örgütsel bağlılık bakımından öne çıkan çok sayıda farklı faktör vardır. Örgütsel bağlılığın öncülleri yaygın olarak incelenmiş ve Meyer ve ark. (2002, 28-32) geniş bir meta-analiz sonrasında dört öncül kategori ortaya çıkarmışlardır. Birincisi, örgütsel bağlılık, bir organizasyonda yaş, cinsiyet, eğitim ve hizmet süresi gibi demografik değişkenlerle ilişkili görünmektedir. İkincisi, örgütsel destek, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi iş deneyimlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır.

Üçüncü grup, eğitim ve becerilerin transfer edilebilirliği de dâhil olmak üzere alternatiflerin bulunmasıdır. Dördüncüsü, dıştan denetim odağı ve görev öz-yeterliği gibi bireysel farklılıklar vardır. (Anttila, 2014: 13)

Örgütsel bağlılığın bu üç boyutunu etkileyen faktörler ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Genel olarak, duygusal bağlılığın, devam ve normatif bağlılığa göre iş performansı ile daha fazla ilişkili olduğu görülmüştür. Yine cinsiyet ile devam bağlılığı arasında önemli bir negatif ilişki bulunduğu, çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu, eğitim düzeyi ile duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunduğu ifade edilmektedir. Çalışanlar arasında normatif bağlılık düzeyinin duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu, yüksek düzeydeki bir normatif bağlılığın yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olabileceği, işin genel yapısından duyulan tatmin ile iş arkadaşları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal bağlılıkta artış gözlemlendiği, kıdem ve örgüte yapılan yatırım arttıkça da devam bağlılığının arttığı, ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif bağlılığın olumlu yönde ilişkili olduğu araştırmalar sonucunda bulunmuştur. (Durna ve Eren, 2005: 212) Tez konusu duygusal bağlılığa odaklanmış olduğundan bu ilişkiler sonraki bölümlerde duygusal bağlılığı etkileyen faktörler başlığı altında incelenecektir.

Duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiler incelendiğinde devamlılık bağlılığının duygusal bağlılığı arttırdığı, duygusal bağlılığın ise devamlılık bağlılığını azalttığı saptanmıştır. Meyer vd.'ne (1990) göre bunun anlamı şudur: Bireysel yatırımların büyüklüğü ve önemi ile alternatif iş olanaklarının kısıtlılığı duygusal bağlılığın oluşumuna ortam hazırlarken, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütte çalışmaya devam etme kararlarını iş alternatifi eksikliğine ya da yan faydaları kaybetme korkusuna dayandırmamakta, bu konudaki tutumlarını tutarlı hale getirerek devamlılık bağlılıklarını azaltmaktadırlar. Kuşkusuz bu sonuç duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının her zaman birbirini etkilediği anlamına gelmemektedir; çünkü bu bağlılık türleri büyük ölçüde birbirinden bağımsız iki ayrı psikolojik durumu yansıtmaktadır. (Tolay, 2003'den aktaran Sürgevil, 2007: 25)

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SEVİYELERİ

Randall örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük, orta ve yüksek arasında değişebileceğini bulduğu bir çalışma yürütmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, değişen bağlılık düzeylerinin birey ve organizasyon için olumlu ve olumsuz sonuçlarla ilişkilendirebileceğini göstermiştir. (Bkz. Tablo-1).(Samudi, vd. 2016: 50)

2.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca birey, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir. Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından, örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal ve zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir. Örgüt, içten gelen ve informal olan bu iletişim sisteminden zamanında haberdar olabilir ve yararlanabilirse, kendisine pahalıya mal olabilecek sorunların üstesinden gelebilecektir. (Balay, 2000'den aktaran Sürgevil, 2007: 50)

2.3.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Randall'ın (1987) çalışmasından elde edilen sonuçlar, orta düzeyde örgütsel bağlılığın işyeri istikrarı, çalışan memnuniyeti ve iş-yaşam dengesi gibi çalışanlar bakımından olumlu sonuçlar ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Orta düzeyde örgütsel bağlılığın çalışanlar bakımından olumsuz yönü bireysel terfiler ve ilerleme için daha az fırsat ile ilişkilendirilmiştir. Organizasyon bakımından, orta düzeyde örgütsel bağlılık, devamsızlığın azalması, düşük işgücü devri gibi pozitif sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. Orta düzeyde örgütsel bağlılığın organizasyon bakımından olumsuz yönleri ise etkin olmayan personel kullanımı ve örgütsel etkinlikte azalmaya yol açabilir. (Samudi, vd. 2016: 50)

2.3.4. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı güçlü olan iş görenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden iş görenler örgüte rekabet gücü kazandırır. (Cengiz, 2000: 513) Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iş görenlerin daha iyi iletişim kurdukları ve işbirliğine daha yatkın oldukları öne sürülmektedir. (Luthans, 1995) Örgütsel bağlılık, iş görenleri problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirmektedir. (Kalağan, 2009'dan aktaran Akar, 2014: 112)

Randall'ın (1987) çalışmasından elde edilen veriler, yüksek bağlılık düzeylerinin de birey ve organizasyon için olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Olumlu yönden, bireyler kişisel kariyer gelişimi veya artan gelir imkânı elde edebilir. Organizasyon için olumlu sonuç, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışan güvenli ve istikrarlı bir işgücüne sahip olmaktır. Diğer yandan, çalışmanın sonuçları, örgütsel bağlılığın yüksek düzeylerinin bireyler için olumsuz sonuçlarının gelişme ve başarı için sınırlı fırsatlar olabileceğini açığa çıkarmıştır. Bunun organizasyon için olumsuz sonuçlarından bazıları ise etkin olmayan insan kaynakları kullanımı, esneklik ve uyumluluk eksikliği olabilir. (Samudi, vd. 2016: 51)

2.4. DUYGUSAL BAĞLILIK

Duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Çalışanın kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi esasına dayanan duygusal bağlılığın üç önemli unsuru bulunmaktadır: (Gülbüz, 2006: 59)

- _ Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların güçlü şekilde kabulü,
- _ Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- _ Örgütsel üyeliği devam ettirme konusunda güçlü bir arzunun varlığı.

Tablo 1 : Bağlılık Seviyelerinin Muhtemel Sonuçları

BAĞLILIK SEVİYELERİ	BİREYSEL		ORGANİZASYONEL	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Bireysel yaratıcılık, inovasyon ve orijinallik; Daha etkin insan kaynakları kullanımı	Yavaş kariyer gelişimi ve terfi; Dedikodu sebebiyle artan personel maliyetleri; Kovulma olasılığı, Çıkış veya örgütsel hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmemek;	Zararı azaltmak için rahatsız eden/kötü performans gösteren çalışanların işten ayrılması, Artan moral, Yedeklerin getirilmesi, Dedikodunun Organizasyon için faydalı sonuçları.	Çok büyük işgücü devri, gecikme ve devamsızlık; örgütte kalma niyeti yokluğu; düşük iş kalitesi; şirkete sadakatsizlik; şirketin aleyhine yasadışı eylemler; sınırlı seviyede ekstra rol davranışı; zarar verici rol model davranışları; zarar verici sonuçlarla dedikodu; çalışanlar üzerinde sınırlı örgüt kontrolü;
Orta	Aidiyet, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev duygularında artış; Yaratıcı bireysellik, örgütten ayrı olarak kimliğin muhafaza edilmesi.	Kariyer gelişim ve terfi fırsatları sınırlı olabilir. Departman bağlılıkları bakımından zor uyum.	Çalışan görev sürelerinin uzaması, sınırlı iş bırakma niyetleri, sınırlı işgücü devri; Daha fazla iş tatmini.	Çalışanlar ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sınırlandırabilir. Çalışanlar örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengeleyebilir. Örgütsel etkililikte azalma olasılığı
Yüksek	Bireysel kariyer ilerlemesi ve ücret artışı. Örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar; Tutkusunun peşinden giden bireyler.	Bireysel büyüme, yaratıcılık, inovasyon ve yer değiştirme fırsatları ortaya çıkar; Değişime karşı bürokratik direnç; Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim; Arkadaş dayanışması yokluğu; İş dışı faaliyetler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve durağan iş gücü, Daha fazla üretim taleplerinin çalışanlar tarafından kabulü; Daha yüksek seviyede görev rekabeti ve performans; Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesi.	İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı; Örgütsel esneklik, inovasyon ve uyum eksikliği; Geçmiş politika ve prosedürlere güvenin bozulması; Aşırı çalışan personelin verdiği rahatsızlık ve düşmanlık, Örgüte bağlılık adına yasadışı ve etik olmayan eylemler.

Kaynak: Samudi, S, A, Slambolchi, vd. “A Literature Review On Organizational Commitment: A Comprehensive Summary”, Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology 2016, 4(3), s.52

Tanımı itibarıyla bağıllık değerli bir ilişki ile ilgili olduğu anlamına gelir. Morgan ve Hunt, (1994) bir ilişkide taraflardan birisi ilişkiyi çok önemli buluyor ve onu süresiz korumak için azami gayret gösteriyorsa bağıllığın mevcut olduğunu ileri sürmüştür. Başka bir tanım, bağıllığı taraflar arasında ilişkinin devam etmesi gerektiğini ifade eden açık veya gizli bir anlaşma olarak açıklamaktadır. (Dwyer, Schurr ve Oh, 1987) Bu tanımlar bağıllığın uzun vadede faydalar elde etmek için kısa vadede fedakârlıklar yapmak için isteklilik olduğunu göstermektedir. Duygusal bağıllık, ortak değerler, güven, yardımseverlik ve ilişkiler gibi kavramlarla kuvvetli şekilde ilişkilidir. Bağlı olan kişinin, ilişkide bulunduğu kişiye karşı olumlu hisleri varsa, kendisini onunla özdeşleştiriyorsa ve psikolojik olarak onunla bağ kuruyorsa duygusal bağıllık artar. (Fullerton, 2005) Güvenin duygusal bağıllığın gelişimi üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. (Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytski, 2002). Duygusal bağıllığın artması için ilişkinin tarafları arasında güven oluşması gerekir ve bağlı kişinin söz konusu ilişkiye yönelik olarak olumlu bir tecrübeye (Örn: memnuniyete) sahip olması zorunludur. (Garbarino ve Johnson, 1999) Örgütsel araştırmalarda iş tecrübesi ve duygusal bağıllık arasında çok güçlü korelasyonlar bulunmuştur. (Roxenhall ve Andréen, 2012: 87)

Duygusal bağıllık; bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucunda organizasyona karşı gelişen olumlu tutumlarının ifadesidir.(Mowday, vd. 1982) Başka bir deyişle "duygusal bağıllık", organizasyonun hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, pozitif tutumlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Böyle bir olumlu tutum çalışanın organizasyonu ile özdeşleşmesi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve organizasyonla arasında duygusal bir bağ kurması neticesinde oluşur. Duygusal bağıllığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan organizasyona üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar. (Allen ve Meyer, 1990) Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir. (Ketchland, 1998) Sonuçları itibarıyla duygusal bağıllık, organizasyonların gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağıllık türüdür. (Kaya ve Selçuk, 2007: 179)

Duygusal bağıllık, organizasyonun bir üyesi olarak onunla özdeşleşmeye ve işe katılmaya atıfta bulunmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991) Duygusal bağıllık, insanların

örgütte olan ilişkilerini düşündüğü ve buna göre davrandığı bir süreçtir. (Clugston, 2000) Duygusal bağlılıkta, bireyler ve organizasyon arasındaki etkileşimin olumlu olabilmesi için, organizasyonlar ile bireylerin aynı değerleri paylaşmaları gerekir. (Shore ve Tetrick, 1991) Duygusal bağlılık, aynı zamanda, organizasyonun hedefleri doğrultusunda başarılı olduğunu görmek ve bir organizasyonun parçası olmanın gururunu hissetmek arzusu ile organizasyona karşı yansıtılan olumlu duyguları ifade etmektedir. (Cohen, 1993) Duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimi, destek, adalet ve iş doyumunu algılamalarından etkilendiği bilinmektedir. Organizasyona yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösteren çalışanlar, yalnızca bir işe ihtiyaç duymaları nedeniyle değil, çalışmak istedikleri için gönüllü ve çok çalışmaya devam edeceklerdir. (Meyer, Allen, ve Smith, 1993). Bu nedenle, yüksek duygusal bağlılığı bulunan çalışanlar, istedikleri için örgüt içinde kalmaya devam edecektir. (Tarigan ve Ariani, 2015: 23)

Bazı araştırmalar yalnızca duygusal bağlılığı ölçmektedir, çünkü işten ayrılmayla en yakın ilişkili organizasyonel bağlılık türü olduğuna inanılmaktadır. Benzer bir yaklaşımla Coyle-Shapiro ve Morrow (2006), duygusal bağlılığın, en iyi şekilde sosyal değişim teorisi tarafından açıklanabileceğini savunmaktadır. (Samudi, vd. 2016: 49)

2.5. DUYGUSAL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Meyer ve Allen'in (1997) örgütsel bağlılık modeli, duygusal bağlılığın iş zorluğu, rol açıklığı, hedef açıklığı ve hedef zorluğu, yönetimin yeni fikirlere açıklığı, meslektaş uyumu, eşitlik, kişisel önem, geri bildirim, katılım ve bağımlılık gibi faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir. Meyer ve Allen'e göre, bağlılığın tüm boyutları, bir birey ile örgüt arasındaki bireyin örgütte kalma ya da ayrılma arzusunu belirten ilişkiyi ifade etmektedir ve her bir boyutun seviyesi farklı faktörler tarafından etkilenmektedir. Duygusal bağlılığın gelişmesine yol açan temel süreç, kişisel ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması ile organizasyon aracılığıyla bireysel hedeflerin başarılmasından kaynaklanan bireysel memnuniyettir. Bu memnuniyetin yaşanmasının sebebi, alındığı hissedilen destek, örgütsel adalet duygusu, işyeri anlamlılığı duygusu ve örgütün işleyişi için kendi katkısı ile de ilişkili olabilir. Bu nedenle çalışanlarını destekleyen, onlara iyi davranan ve sonuçlarını olumlu bir şekilde değerlendiren çalışma ortamı, daha güçlü benlik saygısı duygularına katkıda bulunur. Meyer ve Herscovitz (2001) diğer

araştırmacılar farklı olarak, duygusal bağlılığı sadece bir kişinin duygusal durumu olarak ele almamakta, bunun bu tür bağlılığın önemli bir bilişsel unsuru olduğuna inanmaktadırlar (örneğin, yaptığınız şeyin bir şekilde önemli olduğu inancı). (Wołowska, 2014, 130)

Mowday ve ark. tarafından örgüte duygusal bağlılığın öncüllerinin dört bölümde incelenebileceği ileri sürülmüştür. Bunlar; kişilik özellikleri, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikleridir. İş deneyimi, bir çalışanın fiziksel veya psikolojik olarak rahatlamasını sağlayan ve çalışanların mesleki yeterlilik duygularına katkıda bulunan deneyimlerden oluşan kategorilere ayrılabilir. (Allen ve Meyer, 1990: 4)

2.5.1. Kişilik Özellikleri

Kimi örgüt içindeki kişiyi incelemeye yönelik kimi de klinik testlerde kullanılmak üzere Cattell, Costa ve McCrae, Hogan, SHL Group, MyersBriggs gibi araştırmacılar tarafından birçok farklı kişilik ölçüm aracı geliştirilmiştir. Costa ve McCrae tarafından kişiliğin beş temel özelliği bulunduğu hareket edilerek hazırlanmış “Beş Faktör Kişilik Modeli” son 20 yılda birçok araştırma ile desteklendiği için ön plana çıkmıştır. Beş Faktör Kişilik Modeli; dışadönüklük, uyumluluk (yumuşak başlılık), öz disiplin (sorumluluk), duygusal denge (nevrotiklik) ve deneyime açıklık boyutlarından oluşmaktadır. (Demir, 2012’den aktaran Kılıç ve Bozkaya, 2014: 155)

Bu faktörler günümüzün rekabetçi örgütsel ortamlarında önemlidir; öyle ki, seçim sürecinde göz ardı edildiğinde yanlış tür kişilik organizasyonda çalışanlar arasında istenmeyen gerginliklere, endişelere neden olabilir ve böylece organizasyonun belirli amaç ve hedeflere ulaşmasına engel olabilir. Her seviyedeki çalışanlar organizasyonun bir parçasını oluşturur ve onların işe tam katılımı örgütsel hedeflerin başarılmasını sağlar. İnanç, tutum, değer, önyargı, performans, algı, sosyal ve etnik köken vb. farklılıklardan ötürü bu çalışanların ihtiyaçları farklı olmakla birlikte, yönetimin görevi uyumlu birliktelik için çalışanların ve kuruluşun hedeflerinin uyumlu hale getirilmesini sağlamaktır. (Ezirim, vd. 2010) Yöneticilerin kişilik özelliklerinin ve davranış örüntülerinin, çalışanların tutum ve davranışları ile işletmeye duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu söylemek yeterlidir. (Bartholomew, vd. 2016: 69)

Genel olarak bakıldığında, Kumar ve ark. (2010) kişilik özelliklerinden dışa dönük olma ve duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon, nevrotiklik ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki bulunduğunu açıklamıştır. Hawass (2012) tarafından uyumluluk ve öz disiplin ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Erdheim ve ark.nın (2006) yaptıkları araştırmada deneyime açıklık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve hatta deneyime açıklık ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. (Bartholomew, vd. 2016: 72)

2.5.1.1. Dışa Dönüklük

Dışadönüklük; bireylerin genel olarak sıcakkanlı, insanlarla bir arada bulunmayı seven, sosyal, girişken, hareketli olma gibi bazı kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır. Bu kişiler çevrelerinde bol uyarıcılar bulunmasından zevk almakta ve genellikle neşeli, iyimser bir duygusal durum göstermeye yatkın olmaktadır. Dışadönük bireyler sosyal ilişkiler kurma arayışındadırlar ve işyerinde birçok iş gören ile ilişki içerisine girerler, bunun sonucunda da örgüte karşı bir sorumluluk/yükümlülük/borç hissederler (sosyal değişim teorisi) ve iş görenlerin bağlılıkları, sosyallik ihtiyacını karşıladığı için örgüte olan borcun bir karşılığı olarak artar. Dışadönüklük kişilik özelliğine sahip çalışanların duygusal ve normatif bağlılık düzeyleri diğer kişilik özelliklerine sahip çalışanlara oranla daha yüksektir. Ayrıca dışadönük bireyler çevresiyle kurduğu pozitif ilişkiler neticesinde örgüte bağlandıkları gibi diğer çalışanların da örgüte bağlanmasına aracı olmaktadır. (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 173)

Dışadönük bireyler, kendilerini olumlu duygular içinde ifade etme eğilimindedirler. Duygusal bağlılığa temel olarak bir çalışanın organizasyona yönelik pozitif duygusal tepkisi olarak bakıldığında, dışadönüklüğü yüksek olanların düşük olanlara kıyasla daha fazla duygusal bağlılığı olması gerektiğini varsaymak mantıklıdır. Nitekim bazı deneysel bulgular yukarıdaki akıl yürütme ile uyumaktadır. Örneğin, Erdheim ve arkadaşları, dışadönüklük ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuştur. (Cui, 2010: 12)

2.5.1.2. Uyumluluk (Yumuşak başlılık)

Uyumluluk, doğru sözlülük, alçak gönüllülük, ılımlı olma, insanlarda güven uyandırma ve özveri gibi özelliklerle ifade edilir. Uyumluluk başkalarının değerlerini ya da kurallarını kabul etme bunlara uyma derecesidir. Uyumluluk kişilik özelliği duygusal

bağlılığı anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Uyumlu bireyler beraber çalıştıkları iş görenler ve yöneticiler ile empati kurma yeteneğine sahiptirler dolayısıyla örgütün amaçlarını anlamakta, benimsemekte ve gerçekleştirmek için uyumlu çalışmaktadırlar. Örgütün amaçlarını benimseme ve gerçekleşmesi için daha fazla çalışma duygusal bağlılık tanımıyla örtüşmektedir. (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 173)

Duygusal organizasyonel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olan kişilik özelliklerinin uyumluluk ve öz disiplin olduğu söylenebilir. Sosyal uyumluluk da denilen uyumluluk, dostça davranan, işbirlikçi, kırılgan ve hassas, cömert, cana yakın, başkalarına güvenen, çatışmadan kaçınan, hoşgörülü kişileri işaret etmektedir. Izzati ve arkadaşlarının Endonezya’da lise öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmada, regresyon analizleri, uyumluluğun ve öz disiplinin duygusal bağlılığın göstergelerinden olduğunu göstermiştir Bu sonuç Lee ve arkadaşlarının (2001) uyumluluğun duygusal bağlılık ile anlamlı korelasyon içerdiğini kanıtlayan araştırmanın sonucunu desteklemektedir.(Izzati, vd. 2015: 38)

Uyumluluk işbirliği ve güven yoluyla ilişkilerin kalitesine odaklanan bir özelliktir. (Judge, vd. 1999) Uyumluluk seviyesi yüksek kişiler, başkalarıyla ilişkilerinde affedici, nazik ve esnek olma eğilimindedir. Organ ve Lingl (1995) uyumluluğu "hoş ve tatmin edici bir ilişki içinde başkalarıyla birlikte olmak" şeklinde ifade etmektedir. Dolayısıyla, uyumluluğun duygusal içtenlikle bağlantılı olduğu kabul edilebilir. Böyle bir duygu, çalışanların sosyal çevreleriyle olan sosyal kimlik gelişimini, dolayısıyla aidiyet duygusunu ve organizasyonun değer ve hedefleri ile özdeşleşmesini destekleyebilir. Bu kabul, deneysel bulgularla da desteklenmiştir. Örneğin Morrison (1997), uyumluluk ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyonun varlığını bildirmektedir. Naquin ve Holton (2002), ise uyumluluk ve özellikle duygusal bağlılık arasında ılımlı bir ilişki bulmuşlardır. (Cui, 2010: 13)

2.5.1.3. Öz disiplin (Sorumluluk)

Öz disiplin, ya da sorumluluk olarak da ifade edilen bu özellik, başarı yönelimli olma ve iç disiplinle ilgilidir. Öz disiplin seviyesi yüksek kişiler; sorumluluk sahibi, dikkatli, ağırbaşlı, gayretli, çok çalışmaya istekli, başarma duygusu yüksek, düzenli, dakik ve kararlı kimseler olarak tanımlanmaktadır. (Izzati, vd. 2015: 38)

Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü, kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer

almaktadır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki yöneticilerin başarıları arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edildiği ifade edilmiştir. (Soysal, 2008) Bu bağlamda, sorumluluk sahibi insanlar disiplinli, sorunlarla baş edebilmek için hazırlıklı, etik ilke ve değerlere belirgin bir biçimde bağlı ve başlanan bir işi bitirebilme becerisine sahip kişilerdir. (Demirkan, 2006) Sorumlu insanların genel olarak dikkatli, güvenilir, başarı odaklı ve ekip çalışmalarına yatkın oldukları görülmektedir. (Spector, 2006).Onların sebatkârlığı, sorumluluğu ve güçlü kararlılık duyguları hedeflerine başarıyla ulaşmalarına yardımcı olmakta ve amirlerinin takdirini kazanmalarını sağlamaktadır. (Topçu, 2015: 68)

Öz disiplinin (sorumluluk) temel unsurları bağımlılık, çalışkanlık ve verimlilik ve bu özelliği yüksek olanlar, başarı odaklı, azimli olma ve çok çalışma eğilimindedirler. Öz disiplinli kişilerin yüksek duygusal bağlılığa sahip olma ihtimaline inanmak için çeşitli nedenler vardır. En önemlisi, öz disiplinin genel bir iş katılım eğilimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, öz disiplin çalışanların işe tutkunluklarını arttırarak örgüte katılım düzeylerini ve böylece organizasyona karşı duygusal bağlılık düzeylerini arttırabilir. Öz disiplinin bu yönleri duygusal bağlılığın organizasyonla özdeşleşme ve onunla duygusal bağ kurma unsurlarına benzemektedir. Öz disiplin ve duygusal bağlılık arasındaki pozitif korelasyon da bazı deneysel çalışmalarla doğrulanmıştır. (Cui, 2010: 14)

2.5.1.4. Nevrotiklik (Duygusal Denge)

Duygusal Denge faktörü kişinin iç dengesini koruyabilmesi anlamına gelmektedir. Sakin, rahat, endişesiz, tutarlı olmayı hedeflemekte ve kişilerin bu hedeflere ulaşma kapasitesini göstermektedir. Kişinin iç dengesini sağlayabildiği oranda hayattan ve diğer her şeyden tatmin olabileceğini, zevk alabileceğini dile getirmektedir. (Kılıç ve Bozkaya, 2014: 155)

Bu özellik kötümserlik, aşırı endişe, düşük güven ve olumsuz duygular yaşama eğilimi gibi tutumları da barındırmaktadır. Aslında negatif doğalarından dolayı, nevrotik (duygusal dengesi bozuk) bireylerin işlerine karşı olumsuz tutum ve davranış geliştirme ihtimallerinin daha yüksek olması beklenmektedir. Duygusallık araştırmasında nevrotiklik olumsuz duygulanımın başlıca kaynağı olarak görülmüştür. Van den Berg ve Feij (2003), "olumsuz ve olumlu duygulanımın duygusal eğilim bakımından en iyi şekilde

sırasıyla nevrotiklik ve dışa dönüklük ile eşleştirilebileceğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda nevrotik düşünce ile duygusal bağlılık arasındaki negatif ilişki bazı çalışmalarda belgelenmiştir. Örneğin, Naquin ve Holton (2002), özel sektör çalışanlarından oluşan bir örnekleme nevrotikliğin duygusal bağlılık ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Gelade ve arkadaşları (2006), örgütsel bağlılıktaki ulusal farklılıklar üzerine yapılan bir araştırmada, nevrotizmin daha düşük olduğu ülkelerde duygusal bağlılığın daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. (Cui, 2010: 15)

Bu tutum, duygusal bağlılığı desteklemez, çünkü bu hisler çalışanın işine ve organizasyonuna karşı pozitif bir duygusal tepki geliştirme olasılığını düşürmektedir. Bununla birlikte, bu hisler, çalışan kronik olumsuz etkilere maruz kalma eğiliminden ötürü organizasyondan ayrılmanın ve daha önemlisi yeni bir çalışma ortamıyla yüz yüze kalmanın maliyetlerinden daha fazla endişe duyacağı için devam bağlılığını arttırabilir. Buna dayanarak, birçok araştırmacı nevrotik düşünce ile duygusal bağlılık arasında negatif anlamlı bir ilişki bulmuştur. Örneğin, Darbanyan ve diğerleri (2014), çalışmalarında bu iki değişken arasında negatif ilişki bulmuştur ve bu sonuç Kumar ve Bakhshi'nin (2010) bulgularıyla da desteklenmektedir. (Bartholomew, vd. 2016: 73)

2.5.1.5. Deneyime Açıklık

Bilişsel yönü daha ağır basan bu boyutun hayal gücünün güçlü olması, kültürlü, bilgiye ve öğrenmeye meraklı, orijinal, açık görüşlü, akıllı ve sanatçı duyarlılığına sahip olma özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. (Barrick ve Mount, 1991) Bu özellikteki bireyler sosyalleşmede zorluk çekmemekte ve insanlarla çabuk kaynaşabilmektedir. Gerek yönetici pozisyonunda gerekse alt pozisyonlarda olsun bu tip kişiler çabuk uyum sağlamakta ve sorun çıkartma yerine sorunları çözmeye odaklanmakta ve yaptıkları işlerde hep şeffaf olmaya özen göstermekte ve paylaşımcı bir kişilik sergilemektedir. (Soysal, 2008) Bununla birlikte, kişilik olarak deneyime açıklık boyutunda yer alan insanların, kurallar konusunda esnek oldukları, geleneksel cinsiyet rollerini reddedebildikleri, sınavlara mizahi bir bakışla yaklaştıkları, yeni deneyimler yaşamaya karşı ilgili oldukları belirtilmektedir. Ayrıca, inisiyatif sahibi, kuralların mutlak ve katı bir biçimde yerine getirilmesi görüşünü kabul etmeyen ve kendilerini tanımlamada daha çok bağımsızlık ve kendine özgü olma özellikleri ön plana çıkaran bir kişilik tipidir. (Demirkan, 2006'dan aktaran Topçu, 2015: 70)

2.5.2. Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığın bireysel özelliklerle ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda; kadın personelin erkeklere göre (Mcclurg: 1999); daha düşük düzeyde eğitilmişlerin yüksek düzeyde eğitilmişlere göre (Allen/Meyer, 1990); yaşlı personelin gençlere göre, örgütte uzun yıllar geçiren personelin yeni olanlara göre, evlilerin bekârlara göre (Benkhoff, 1997) örgüte daha fazla bağlı oldukları görülmüştür. Ancak bu tür demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok güçlü ve tutarlı olduğunu söylemek de çok doğru değildir. Nitekim bu faktörlerin bazıları örgütsel bağlılık dışında görevdeki statü ya da isin niteliği gibi başka faktörlerden de etkilenebilmektedir. Sonuçta bu demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu ve (örgütsel değerlerle ödüller kontrol altına alındığında) ortadan kalktığı söylenebilir. (Durna ve Eren, 2005: 213)

2.5.2.1. Yaş

Demografik özelliklerden yaşı örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde genel kanı yaş ilerledikçe örgütsel bağlılığın artacağı şeklindedir. Bunun temel sebeplerini birçok araştırmacı yaş ilerledikçe işten ayrılmanın daha riskli olmasına ve yaşlı çalışanların terfi etme imkânlarının daha yüksek olduğuna inanmalarına dayandırmaktadır. Hackett vd. (1994) yaş ile örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulmuş, Meyer vd.(1993) yaşlı çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. (Babadağ, 2015: 316)

Finegold ve ark. (2002), yaşı, çalışanların bağlılık veya şirket değiştirme isteğini öngörebilecek bazı bölümlerine etkisi olup olmadığını belirlemek için büyük bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya katılan altı farklı şirketten oluşan 3000'den fazla teknik profesyonel bulunmaktadır. Ana bulgu, yaşı çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ancak küçük bir etkiye sahip olmasıdır. Bu nedenle, Finegold ve ark. yöneticilerin, örgütsel bağlılık konusunda yaş farklılıklarına gereğinden çok önem vermelerinin yanlış olduğunu belirtmektedirler. (Anttila, 2014: 16)

2.5.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet değişkeni açısından, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık dereceleri konusunda bir fikir birliğine varılamamış ve yapılan çalışmalarda farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere kıyasla, daha yüksek bağlılık derecesine sahip olduklarını

destekleyen (Dixon, Turner, Cunningham, Sagas ve Kent, 2005) çalışmalar olduğu gibi, cinsiyet farklılığının sadece devamlılık bağlılığında etkili olduğunu belirten (Karrasch, 2003) çalışmalara da rastlanmaktadır. Buna göre, erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür. (Sürgevil, 2007: 33)

Cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, kadın çalışanların örgütsel bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha düşük olması beklenmektedir. Bunun temel sebebi, aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, kadınların erkeklere göre daha fazla önem vermeleri ve kadına karşı toplumun ve örgütlerin oluşturduğu engellerdir. (İnce ve Gül, 2005) Bu görüşü destekleyen Pala vd.(2008), erkek çalışanların örgütsel bağlılıklarının kadın çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Olapegba ve Onuoha (2013) ise Nijerya’da polisler ile gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki belirleyememişlerdir. (Babadağ, 2015: 316)

Köse’nin araştırmasında erkeklerin kadınlara göre örgütlerine duygusal bağlılık alt boyutu bakımından daha bağlı oldukları, buna karşılık kadınların ise devam bağlılığı konusunda erkeklere göre örgütlerine daha bağlı oldukları görülmüştür. Bu durum erkek çalışanların örgütlerini daha çok sahiplenmelerinden, kadın çalışanların ise sorumluluk duygusuyla hareket ederek işlerine devam etmek konusunda erkeklere göre daha kararlı olmalarından ileri geldiği düşünülmektedir. (Köse, 2014: 109)

2.5.2.3. İş Unvanları ve Kıdem

Çalışanların duygusal bağlılıklarının, normatif bağlılıklarının ve genel örgütsel bağlılıklarının unvanlarına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Orta ve üst kademe yöneticilerin duygusal bağlılıklarının düz çalışanlardan daha fazla olduğu, üst kademe yöneticilerinin duygusal bağlılıkları da alt kademe yöneticilerinkinden daha fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum örgütün hedeflerinin belirlenmesine verdikleri katkıdan kaynaklanabilir. Çalışanların sadece duygusal bağlılıklarının is deneyimlerine bağlı olarak değiştiği görülmüştür. 11-15 yıl ve 21 yıl ve üzeri iş deneyimi olanların duygusal bağlılıkları, is deneyimi 1-10 yıl olanlardan daha yüksektir, iş deneyimi arttıkça duygusal bağlılık da artmaktadır. (Ağca ve Ertan, 2008: 22)

Örgütte çalışılan görev süresi ve kıdem, örgütsel bağlılık için önemli göstergelerden bir tanesidir. Örgütte çalışılan süre arttıkça, çalışanın örgüte yatırımları

yükselmektedir ve elde ettiği yatırımları kaybetmemek için örgütte kalmak daha cazip hale gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve kıdem arasında pozitif ilişki olduğu ifade edilmektedir. (Çöl ve Gül, 2000:İnce ve Gül, 2005) Örgütte geçen uzun yıllar sonucu elde edilen statü, ulaşılan pozisyon, aylıklar, tatil imkânları, saygı gibi unsurların çalışanın bağlılığı ve kıdemi arasında olumlu sonuçlar ortaya koyduğu gözlemlenmektedir. (Özkaya vd. 2006) Örgütte çalışılan toplam süre ile birlikte herhangi bir pozisyonda çalışılan süre ve örgütsel bağlılık arasında da bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Buna göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğru, aynı pozisyonda geçirilen yıl sayısı ve bağlılık arasında ters ilişki olduğu ifade edilmektedir. Çünkü birey aynı pozisyonda geçireceği süre içerisinde daha yüksek ve iyi pozisyonda devam edebilme şansını elde edememektedir ve bu durum çalışanın tutumunu değiştirmektedir. Sonuç olarak, aynı pozisyonda geçen süre bağlılık açısından ters yönlü olacaktır. (Yalçın ve İplik, 2007'den aktaran Taş, 2012: 27)

Köse'nin çalışmasında örgütsel bağlılık ile çalışanların pozisyonları arasındaki ilişki incelendiğinde yöneticilerin duygusal bağlılıklarının, diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı en yüksek olan çalışanların yöneticiler, en düşük olan çalışanların ise bilişim uzmanları olduğu görülmüştür. (Köse, 2014: 109)

2.5.2.4. Eğitim Durumu

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisine bakıldığında, eğitim seviyesi düşük kişilerin alternatif iş bulma imkânları daha az olduğundan dolayı, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara göre şu anki işlerine ve örgütlerine daha çok bağlılık göstermesi mümkündür. (Çırpan, 1999'dan aktaran Babadağ, 2015: 317) Mowday ve ark.(1982), eğitim düzeyinin duygusal bağlılık ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu savunmuştur. Mowday ve ark. olumsuz ilişkiyi beklenti bakımından açıklamışlardır. Yani, daha yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanlar, kurumun karşılayabileceğinden daha yüksek beklentilere ve dolayısıyla örgüt faaliyetlerine katılmak için sınırlı bir isteğe sahip olabilirler.(Chien-Hung ve Wen-Cheng, 2012: 90)

2.5.2.5. Medeni Durum

Literatürde, evli çalışanların, örgüte, bekâr çalışanlardan daha fazla bağlılık duyduklarına ilişkin bilgilere rastlanmaktadır. Bu durum, evli çalışanların, ekonomik yükümlülüklerinin ve ailesel sorumluluklarının bir ürünü olarak değerlendirilebilir.

(Solmuş, 2004) Ancak Meyer ve Allen’a göre, medeni durum ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (Sürgevil, 2007: 34)

2.5.3. İş Özellikleri

Birçok araştırmacı, bir işte bazı özellikler mevcutsa, çalışanlar iyi performans gösterdikleri zaman olumlu ve içten gelen bir itme yaşayacaklarını ve bu içsel takviyenin, iyi performansın sürekliliği için teşvik edici olacağını ileri sürmektedir. Methime ve Zajac (1990) yaptıkları meta-analizde, iş özellikleri ile bağlılık arasında yüksek korelasyonlar bulunduğunu ve bir bütün olarak iş özelliklerinin örgütsel bağlılığın önemli öncülleri olabileceğini vurgulamıştır. Bu kavramsallaştırma deneysel araştırmalardan önemli ölçüde destek almıştır. Örneğin, Avustralya’da uygulanan bir çalışmadan elde edilen sonuçlar, dört iş özelliğinin (yönetici desteği, iş arkadaşlarının desteği, rol açıklığı ve kaynaklara erişim) çalışmanın yapıldığı üniversitede akademisyenlerin duygusal bağlılığında özellikle önemli bir rol oynadığını göstermiştir. (Joiner & Bakalis, 2006) Diğer bir deyişle, bu çalışma, üniversitenin akademisyenlere güçlü bir yönetici desteği, iş arkadaşı desteği, rol açıklığı ve kaynaklara erişim imkânı sağlayarak onların aidiyet ve sadakat duygusunu geliştirebileceğini öne sürmektedir. (Cui, 2010: 24)

Mathieu ve Zajac aynı zamanda iş özelliklerinin belirli yönleri ile örgütsel bağlılık arasında direk bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre beceri çeşitliliği ve örgütsel bağlılık arasında ılımlı bir pozitif korelasyon bulunmuştur. Benzer şekilde, Ramaswami, Agarwal ve Bhargava (1993) işin özerklik, çeşitlilik ve geri bildirim özelliklerinin Amerikan pazarlamacılarının duygusal bağlılık seviyelerini etkilediğini belirtmektedir. Malezya bağlamında yapılan araştırmalarda, kimlik, önem ve özerklik gibi işin içeriğine yönelik özelliklerin hemşirelerin duygusal bağlılıklarına katkıda bulunduğu görülmüştür. (Cui, 2010: 26)

İş özellikleri, çalışanın, kendi işine ilişkin duyguları nedeniyle duygusal bağlılığı etkileyebilir. Başka bir deyişle çalışanların duygularının iş özelliklerine ilişkin değerlendirmelerini ve tepkilerini yönlendiren çeşitli psikolojik süreçleri etkilediği ve bunun da onların duygusal bağlılığını etkilediği görülmektedir. İş özelliklerinin bir kısmı aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

2.5.3.1. Güçlendirme

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme, çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder. (Koçel, 2005) Güçlendirme, çalışanların faaliyet gösterdikleri alan içinde kimseden onay almaksızın karar verebilme gücünü ifade eder. Daha geniş anlatımla, çalışanların karar verme yetkilerini artırarak onları yaptıkları işin sahibi eder yani yetki sınırları içinde faaliyet gösterebilmeleri için yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışmasını ön plana çıkartır. (Ataman, 2002) Personel, örgütün kendisine değer verdiğini hissettiğinde, personel güçlendirme sürecine daha olumlu yaklaşacaktır. Personel güçlendirmenin en önemli yararı, personelin örgüte güveninin artmasıdır. Personel güçlendirme ile bir takım gibi birlikte çalışan yönetici ve personelin işbirliği artar, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkilerinin gelişmesi, katılım ve önem duygularının artmasıyla personelin tatmini de artar. İşle ilgili kararlar vermeyi öğrenen personel kişisel büyüme ve gelişmeyi de öğrenecektir. (Akçakaya, 2010:)

Kanter'e (1993) göre fırsatlar, bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç, "yapısal güçlendirmenin altı unsurunu" oluşturmaktadır. Bu noktadan hareketle yazar, yapısal güçlendirmeyi, "bir örgütün, çalışanlarına bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" olarak tanımlamıştır. (O'Brien, 2010) Çalışanlar bu güç ve fırsat yapılarına erişemedikleri zaman, güçsüzlük hissi yaşarlar. Kendilerini engellenmiş ve umutsuz hissederler. (Lashinger vd. 2010) Kanter, tüm bunların iş doyumsuzluğu, düşük örgütsel bağlılık, devamsızlık, işgücü devri gibi olumsuz tutum ve davranışlara yol açacağını ileri sürmüştür. Çalışma ortamındaki güç ve fırsat yapılarına ulaşabilen, başka bir deyişle güçlendirilmiş bireyler ise işlerine ve örgütlerine daha fazla bağlanırlar, yönetime daha çok güven duyarlar, tükenmişlik duygusu ve iş stresleri azalır; çalışma etkinlikleri artar. Bazı araştırma sonuçları, yapısal güçlendirmenin iş stresi (Kluska vd. 2004), tükenmişlik (Çavuş ve Demir, 2010), iş gerginliği (Laschinger vd., 2001), işten ayrılma niyeti (Laschinger vd., 2009), işgücü devri (Hauck vd., 2011) ve çaba-ödül dengesizliği (Kluska vd., 2004) gibi değişkenlerde

azalmaya neden olduğunu göstermektedir. Bunlara ek olarak, yapısal güçlendirmenin örgütsel bağlılık (Armstrong ve Laschinger, 2006), duygusal bağlılık (DeCicco vd., 2006) ve iş doyumu (Boonyarit vd., 2010) değişkenlerini artırdığı saptanmıştır. (Tolay, vd. 2012: 451)

Psikolojik güçlendirme, çalışanların yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ve anlamlandırdıklarını yansıtmaktadır. Literatürde, psikolojik güçlendirmenin olumlu sonuçlarına ilişkin birçok kanıt bulunmaktadır. Örneğin, psikolojik güçlendirmenin iş gerginliğini (Laschinger vd. 2001), tükenmişliği (Çavuş ve Demir, 2010) azalttığı; iş doyumunu (Boonyarit vd., 2010), yenilikçi davranışı (Knol ve Van Linge, 2009), yönetsel etkililiği (Spreitzer, 1995), örgütsel bağlılığı (Boonyarit vd., 2010; Laschinger vd., 2009) ve duygusal bağlılığı (DeCicco vd., 2006) artırdığı görülmektedir. (Tolay, vd. 2012: 452)

Tolay, Sürgevil ve Topoyan, devlet üniversitelerinde araştırma görevlisi olarak görev yapan katılımcılarla yaptıkları çalışmada, yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirme üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu, psikolojik güçlendirmenin iş doyumu ve duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğunu, yapısal güçlendirmenin iş doyumunu psikolojik güçlendirme aracılığıyla dolaylı olarak pozitif etkilediği, duygusal bağlılığı ise hem psikolojik güçlendirme aracılığı ile dolaylı yoldan hem de doğrudan ve pozitif yönde etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. (Tolay, vd. 2012: 460)

2.5.3.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi ifade etmektedir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının, çalışanların bağlılığının belirleyicilerinden olduğunu söylemek mümkündür. (Gündoğan, 2009) İnce ve Gül (2005), genellikle iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmenin, onun bağlılığını da azalttığını ileri sürerken yöneticilerin, çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermesinin, çalışanlarda daha fazla olumlu tutumların bu arada örgütsel

bağlılığın gelişebileceğini ileri sürmüşlerdir. Lok ve Crawford (2001) da benzer şekilde merkeziyetçi karar verme süreci, otokratik iş çevresi ve çalışanlar üzerinde güçlendirme eksikliğinin örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiyi artıracağını ifade etmişlerdir. (Kılıçaslan, 2010: 115)

Yönetim tarzı, iş gören tatmini üzerinde iki farklı şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, örgütün karar verme süreçlerine çalışanların her anlamda katılımını sağlamaktır. Kararlara katılma, bireyin kendisine duyduğu saygı ve tanınma ihtiyacına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Bulunduğu örgütlerde bunu karşılayamayan çalışanlar bu ihtiyaçlarını başka ortamlarda karşılama yoluna gideceklerdir. Örgüt kararlarına katılabilen ve etki edebilen iş görenler ise bulundukları örgüte ve yönetime olumlu duygular besleyecek ve iş tatmin düzeyleri artacaktır. (Erdil vd. 2004) İkinci unsur ise yöneticilerin çalışan merkezli olmalarıdır. (Sapancalı; 1993) Yönetimin bireye teknik ve insani anlamda destek olması, onu geliştirici yöntemler uygulayarak işletmenin gelişiminin sağlanmasıdır. Yönetimin birey ile olan karşılıklı etkileşiminde oluşan pozitif atmosfer, birey iş tatmin düzeyini yükseltmektedir. (Özpehlivan, 2015: 153)

Avolio ve arkadaşları (2004), 520 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre yenilikçi örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde hâkim olan değişim odaklı (dönüşümcü) liderlik çalışanların duygusal ve normatif örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Simosi ve Xenikou (2010), Yunanistan'da faaliyet gösteren büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışan 300 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların örgütsel bağlılıklarının liderlerin genel olarak yenilikçi ve insan eğilimli davranışları ile arttığını, otokratik ve iş odaklı davranışlar ile de azaldığını tespit etmişlerdir. Benzer bir sonuç Benson (2002) tarafından ortaya konulmuştur. Satış pazarlama departmanında 166'sı üst yönetim, 184 orta yönetim kademesinde çalışanlar olmak üzere 641 çalışan üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütsel ve yönetsel adalet duyguları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre, çalışanların liderlerini ve liderlerinin yaklaşımlarını adil olarak görenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, yaklaşımların adaletsiz olduğu yönünde görüşleri olanların ise örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu belirlenmiştir. (Diker, 2014: 70)

Leach (2005), 148 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ile dnşmc liderlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile dnşmc liderlik arasında ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Liderin pozitif tavırlarının sonucunda gerek lidere gerekse örgüte karşı çalışan nezdinde duygusal bağlılık ortaya çıkarmaktadır. Diğer yandan çalışanlar liderin söz konusu yaklaşımları ile duygusal olarak bağlanmasa dahi çalışanlar üzerinde bir vefa hissi ile devam bağlılıkları gelişmektedir. zet olarak örgütlerde hâkim olan liderlik tarzları doğrudan çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. İnsan ve değişim odaklı liderlik tipleri çalışanların örgütsel bağlılıklarını doğrudan etkilerken, üretim ya da iş odaklı diye tabir edilen liderlik tipi ise genelde negatif olarak örgütsel bağlılığı etkilemekte, ancak kimi aracı değişkenler etkisi ile söz konusu ilişki pozitif olabilmektedir. (Diker, 2014: 224)

2.5.3.3. Kararlara Katılma

Kararlara katılım, personelin karar verme sürecinde aktif rol almalarını ifade eder. Katılım sayesinde personelin güdülenmesi, kararın kalitesinin iyileştirilmesi, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesi, verimliliğin artması, personel devir hızının azalması, çatışma ve sürtüşmelerin önlenmesi sağlanır. (Eren, 2003'den aktaran Akçakaya, 2010: 152)

Yönetimde karar verme, günümüz yönetsel faaliyetlerinin en önemlilerinden birisidir. Karar verme organizasyonel amacı saptamanın dolayısıyla yönetsel süreçlerin kalbi durumundadır. Verilen kararların örgütte gerçekleştirilecek faaliyetlerle ilgili tüm kişileri kapsaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler açısından en ideal kararlar katılımcı karar verme kavramı ile açıklanır. Söz konusu kavram çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili kararları etkileyebilme derecesidir. Karar alınmadan önce kararın etkileyeceği astlara söz hakkı tanınması kavramının ana prensibidir. Burada temel mantık kararların alınmasında görüşüne başvurulan kişilerin kendilerini önemli hissederek süreçlere gönüllü katılmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde süreçlere gönüllü katılan çalışanların örgütlerine bağlılıkları artacaktır. (Bakan, 2011). Wallace (1995), kararlara katılımın bireylerin iş motivasyonlarını doğrudan etkileyeceği ve bu bağlamda örgütsel süreçlere tereddütsüz katılacağını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın oluşmasında temel etkenin çalışanların süreçlere etkin bir şekilde katılması ile sonuçlandığı göz önünde bulunduğunda kararlara katılımın direkt olarak örgütsel bağlılığı tesis ettiği bir

gerçekdir. Kararlara katılan bireyler önemsendiğini görerek örgüte yüksek düzeyde bağlılık duyacak, tam aksi durumda ise çalışanların bağlılıkları azalacak, hatta çalışanlar örgüte bağlılık hissetmeyeceklerdir. (Diker, 2014: 66)

2.5.3.4. Lider Üye Etkileşimi

Liden, Sparrowe ve Wayne (1997), lider üye etkileşimini, çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan değişim ilişkisinin kalitesi olarak tanımlamışlardır. Bu konudaki araştırmalar yaklaşık otuz yıldır devam etmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğu ise ABD'de gerçekleştirilmiştir. Lider üye etkileşim teorisine göre, bir yöneticinin zaman ve kaynakları üzerindeki kısıtlamalar, astlarıyla yürütebileceği yüksek kaliteli değişim ilişkilerinin miktarını azaltmaktadır. Bir başka ifadeyle yöneticiler sınırlı zaman ve kaynaklar nedeniyle tüm astlarıyla eşit şekilde ilişki kuramazlar. (Graen ve Cashman, 1975) Lider ve üye arasındaki etkileşimin gelişimi, lider ile üye arasındaki temasın ne kadar düzenli olduğu, birlikte harcanan zamanın uzunluğu ve bir liderin astlarına sağlayabileceği kaynakların sayısı gibi faktörlere bağlıdır. (Schyns ve Wolfram, 2008) Bu teori, ayrıca, yüksek kaliteli yönetici ast ilişkilerinin, karşılıklı destek, güven ve saygılık seviyelerinin artması, bilgi erişimini kısıtlamamak ve karar verme süreçlerine katılımını sağlamak gibi faktörlerle desteklendiğini ileri sürmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların düşük kaliteli ilişkiye sahip çalışanlara kıyasla görevleri daha hızlı üstlenmesi ve tamamlamasını, işle ilgili sorunları daha etkin ve verimli bir şekilde çözmesini sağlayabilir. (Mueller ve Lee, 2002) Araştırmalar yüksek kaliteli bir yönetici ast ilişkisi olan astların, önemli bilgi ve kaynaklara erişim ve güçlendirici bir ilişki kurma olasılıklarına daha fazla sahip olduklarını göstermektedir çünkü yöneticiler örgütsel kaynağın büyük kısmını bu astlarına ayırmaktadır. Basu ve Green (1995), çalışan ile yönetici arasındaki böyle önemli nitelikte bir ilişkinin yalnızca yöneticinin değil organizasyonun da yararına olduğunu, çünkü genellikle bu tür bir ilişki nedeniyle atanmış çalışanlar işyerinde yaratıcılıklarını kullanmakla birlikte, yöneticisine ve organizasyonuna artan bir saygı ve sadakat göstermektedir. Bazı araştırmacılar, yönetici ast ilişkisinin, bağlılık ve örgütte kalma derecesini arttırması muhtemel bir faktör olarak belirtmiştir. (Fomolo, 2014: 11)

Araştırmalara göre (Wayne, vd. 2002), lider üye etkileşiminin kalitesi arttıkça, liderler çalışanlara daha fazla fayda ve kaynak sağlamaktadır. Böyle olumlu bir destek, üyelerin daha etkili ve kullanışlı bir şekilde karşılık verme yükümlülüklerini uyarır. Daha

somut olmak gerekirse, liderler ilginç ve anlamlı görevlere atama; karar alma sürecine katılım; değerli bilgiyi paylaşma; kişisel destek ve onay; güven ve özel ilgi sağlayabilir. Daha fazla fayda, destek ve güven karşılığında, bu yüksek seviyeli etkileşime katılan çalışan resmi olarak gerekli rollerinin ötesinde bir yükümlülük hissetmektedir. (Yukl, 2010) Çalışanın görevine daha çok bağlı olması, yöneticisine sadık olması, örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çalışması ve liderlerinin yönetsel görevlerinin başarısını desteklemesi beklenmektedir. (Son, 2015: 1852)

Lider üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde niçin etkisi olduğuna dair birkaç sebep sayılabilir. İlk olarak, yüksek kalitede lider üye etkileşimi olduğunda lider üyeyi örgütün bağlılığı hak ettiğine ikna edebilir. Buna ek olarak, yüksek kaliteli ilişkideki izleyenler yöneticisine sadakat duygusu nedeniyle isteklerini veya etkisini kabul etmesi muhtemeldir. İkincisi, sosyal değişim perspektiflerinin temel bir ilkesi karşılıklıdır, böylece bireyler kendileri için yapılan herhangi bir iyiliği geri ödeyerek değişimi eşitleyebilirler. Böylece, yöneticilerinden olumlu muamele görmek veya onunla iyi ilişkiler (yani yüksek ilişki kalitesi) geliştirmek üyelerin liderine yönelik olumlu tutumunu ve duygularını artıracak ve yöneticinin hedeflerine katkıda bulunma mecburiyeti duygusunu uyacaktır. Dahası, lider, örgütün temsilcisi olarak hareket ettiği için, çalışanlar yöneticinin olumlu davranışlarını veya yönetici ile arasındaki ilişkinin yüksek kalitesini örgütün onlara karşı tavırlarının bir göstergesi olarak kabul ederler. Üçüncüsü, örgütsel bağlılığın sosyal etkileşim fırsatlarından, iş zorluğundan ve önemli geribildirimlerden etkilendiği ileri sürülmektedir. Genel olarak, görev atamaları ve geri bildirimlerin yapılmasından yöneticiler sorumludur. Bu bakımdan liderleriyle daha yakın temasta olan üyeler anlamlı ve istenen görevlere atanır. Bu tür görevler bireysel gelişim ve kariyer ilerlemesi için yararlıdır. Buna ek olarak, yüksek kaliteli ilişkilerde izleyenler liderlere yakın olmalarından ve sık etkileşime girme imkânından dolayı daha fazla geri bildirim alma fırsatı bulabilirler. Bu sebeplerden dolayı yüksek kalite Lider üye etkileşiminin üyelerinin organizasyonlarına daha fazla duygusal bağlılık göstermeleri beklenmektedir. (Son, 2015: 1853)

2.5.3.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol çatışması, kişinin üstlendiği görev ile o görevden beklentilerinin uyuşmamasıdır. Kişinin rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını çalışana tam olarak bildirmemesidir. (Yousef, 2002) Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği,

görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinliğin olmaması durumudur. Buradan hareketle rol çatışmasının birey orjinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orjinli olduğu söylenebilir. (İnce ve Gül, 2008) Bu iki değişkenin yüksek seviyelerde olması, birey tarafından stres kaynağı olarak algılanmasına ve işiyle ilgili tatminsizlik yaşamasına sebep olur. Buna bağlı olarak bireyin örgütsel bağlılığı da azalır. Bu iddia, özellikle batı literatüründe destek bulmuştur. Örneğin, Oliver ve Brief (1977) rol belirsizliği ve rol çatışmasının her ikisinin de örgütsel bağlılıkla arasındaki ilişkiyi negatif yönlü olarak bulmuştur. Benzer şekilde Fisher ve Gitelson (1983) da çalışmalarında aynı sonuca ulaşmıştır. Agarwal ve Ramaswami (1993) de yaptıkları araştırmada, rol çatışmasının duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, rol belirsizliğinin ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü etkiye sahip olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Hartenian ve arkadaşları (1994) ise, rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi negatif olarak bulgularken, rol açıklığı (belirliliği) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur. (Yousef, 2002'den aktaran Kılıçaslan, 2010: 122)

Rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri davranışsal olmaktan çok, kendi kabuğuna çekilme ve ilgisiz davranma gibi psikolojik özelliklerle ortaya çıkmaktadır. Bu tür durumlarda rol çatışması yoğun olarak yaşanırken iş doyumunda buna paralel olarak düşmektedir. (Katz ve Kahn, 1977). Bir örgüt içerisinde örgütsel rollerin yerine getirilmesinde belirsizliğin ve stresin yaşanmaması örgütsel kabul olarak değerlendirilirken, rol gerilimi ve belirsizliğin yaşanması örgütsel uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Bu da örgüt dışı alternatiflerin cazibesini artırarak örgütsel bağlılığı azalmasına sebep olmaktadır. (Hrebiniak ve Alutto, 1972) Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesi, çalışanın açıkça belirlenmiş ve başarıldığında tatmin ve haz veren görevleri olduğu sürece mümkündür. (Tatlı, 2014: 56)

2.5.3.6. Örgütsel Öğrenme

McGill, Slocum ve Lei'nin ortak bir çalışmada yapmış olduğu tanımlamaya göre örgütsel öğrenme; örgütün gözlem, deney ve yapmış olduğu analizler sonucu edindiği tecrübelerden bir bakış açısı ve anlayış elde etme kabiliyeti, yapmış olduğu hataları ve elde ettiği başarıları değerlendirme istekliliğidir. (Mcgill, vd. 1992) Barutçugil'in yaklaşımına göre ise örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin yapmakta oldukları işleri daha iyi anlamalarını ve bunun sonucunda daha etkili olabilmelerini sağlamak amacıyla gereken yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir. (Barutçugil, 2002:

150) Öğrenme yönlü örgütleri rutinlikten ve katılıktan kurtaran, esneklik ve değişim sağlayan, açık görüşlülüğe imkân veren uygulamalardır. Bu tür uygulamalar çalışanın bağlılığını olumlu etkiler. Paylaşılan vizyon öğrenme yönlü örgütleri yönlendiren temel faktörlerden birisidir. Senge (2000), paylaşılan vizyonun çalışanlarda bağlılık doğuracağını bağlılık eksikliğinin örgütsel öğrenmeyi olumsuz etkileyeceğini, örgütün öğrenme yönlülüğünün bağlılığı yüksek çalışanlarla oluşturulabileceğini ifade etmektedir. Gelecekte ulaşılmak istenen noktayı ifade eden vizyon öğrenme yönlü bir örgütte çalışanlar tarafından paylaşıldıkça önem kazanır ve etkili olur. Örgütün amacına ulaşmasında ortak çaba ve sinerji oluşturmaya imkan verir. Tüm çalışanların örgüt amaçları etrafında bütünleşmesi ise örgütsel bağlılık anlamına gelir. Bir anlamda öğrenme yönlü örgütler merkezlerine çalışanı koyan, çalışana değer veren ve çalışan odaklı bir anlayış benimseyen örgütlerdir. Böyle bir örgütün kültüründe etkileşim, iletişim, açıklık, paylaşım, yenilik ve katılım gibi değer ve varsayımlar hakimdir. Bu nedenle öğrenme yönlülük, iletişimi, katılımı, işbirliğini teşvik eder ve sosyal etkileşimi artırır. Öğrenme yönlü bir örgütte çalışana yetki ve sorumluluk verilir, klasik denetim anlayışının ötesine geçilerek çalışan güçlendirilir. Sosyal etkileşim, iletişim, güçlendirme, katılım ve işbirliği duygusal bağlılığı artıran unsurlardır. (Naktiyok, 2014: 22)

2.5.3.7. İş Stresi

Durham'a göre stres baş edebileceğimizin üzerindeki baskılara gösterilen fiziksel, duygusal, ruhsal ve davranışsal tepki sürecidir (Leung vd., 2000: 122). Aynı şekilde Sabuncuoğlu da stresten, kişinin uyum sınırlarının zorlanmasına karşı ve psikolojik veya fiziksel baskı altında gösterdiği tepkidir diye bahsetmektedir. Ivancevich ve Matteson da Lazarus ve Folkman gibi, stresin bireyin çevresi ile olan etkileşimi sonucu oluşan bir durum olduğunu savunmuştur. Ayrıca, daha detaylı bir tanım yaparak, stresi birey üzerinde özel fiziksel ve psikolojik etkiler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel nitelikler veya psikolojik süreçlerin etkisiyle oluşan bir uyum tepkisi olarak tanımlamışlardır. (Karabacak, 2010: 68)

İş görenlerin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile ilişkileri, çalışılan kurumun örgüt yapısı, işin kendisi, çalışma arkadaşları, amirleri, astları, toplumdaki hayat tarzı, sıcaklık, aydınlatma, gürültü, amaçlara ulaşamama, karar verememe vb. birçok koşul çalışan bireyi sıkıntıya düşüren stres faktörleridir. Bu olumsuz koşullara ek olarak kimi olumlu koşullar

da (başarılı olmak, ödül kazanmak, okul bitirmek, mezuniyet vb.) strese neden olabilmektedir. (Aktaş, 2001'den aktaran Zincirkıran, 2015: 62)

Yapılan iş ve işle ilgili birçok etmen de stres kaynağı olabilir. Örneğin, işin sevilmemesi, aşırı yoğun ya da yetersiz iş yükü, belli bir zamanda tamamlanması gereken işlerin neden olduğu zaman baskısı, iş güvencesinin olmaması, ücretlerin düşük olması, yükselme ve gelişme konusunda zorlukların bulunması, yetersiz ya da hızlı terfi yaşanması, rol belirsizliği ve rol çatışması, çok az veya çok fazla sorumluluk ya da yetki ve sorumluluğun denk olmaması gibi durumlar strese neden olabilir. (Karabacak, 2010: 80) Örneğin, strese neden olan faktörler konusunda yapılan bir çalışma, küçülme sırasında hayatta kalanların aslında yeni istihdam bulmaya çalışan küçülme mağdurlarına kıyasla daha fazla işle ilgili stres yaşadığını tespit etmiştir. Küçülme sonrasında örgütte kalan çalışanlar genellikle öfke, depresyon, korku, güvensizlik ve suçluluk ile karakterize edilen "hayatta kalma sendromu" ile dolup taşmaktadırlar. Bu kişilerden, küçülme nedeniyle kaybedilen meslektaşlarının eksikliğini telafi etmek için daha fazla çaba harcamaları isteneceğinden, hayatta kalma sendromunun, örgütsel bağlılık düzeylerini mümkün olan en kötü zaman olan küçülme sırasında düşürebileceği bulunmuştur. Gerçektende, 3.500 Boeing çalışanının katıldığı bir çalışma, hayatta kalma sendromunun bazı çarpıcı örneklerini ortaya koymaktadır. Spesifik olarak, bu çalışma, yüzde 33'lük bir küçülme yaşayan çalışanların ayrılanların neredeyse iki katı kadar yüksek depresyon sonuçlarına sahip olduğunu ve aynı zamanda içki içmek, kronik uyku ve başka birtakım sağlık sorunlarıyla karşılaştıklarını göstermiştir. (Colquit, 2015: 80)

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasında önemli davranışsal ilişkiler bulunmaktadır. Demografik değişkenler de göz önünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır. Örneğin, işyerinde rol belirsizliği, aşırı iş yükü, rol çatışması ve kaynak yetersizliği gibi nedenlerle ortaya çıkan iş stresinin örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği kabul edilmektedir. (Erdil, vd. 2005'den aktaran, Gül, vd. 2008: 3)

Örgütte yönetici ve çalışanların yoğun ve sürekli strese maruz kalmaları, örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına, çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına neden olabilir. Stres neden olduğu verim kaybı, işe devamsızlık, arttırdığı sigorta ve hastane masrafları, yol açtığı sakatlık ve erken emeklilik ödemeleri nedeni ile örgütlere önemli bir maliyet yükü oluşturur. (Soysal, 2008) Stresin işyerine olan maliyetini doğrudan ve

dolaylı olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Stresin doğrudan maliyeti personel devrinin fazla olması, devamsızlık ve performans problemleri iken dolaylı maliyetleri çalışanların moral ve iş tatminlerinde düşüş ve çalışma ilişkilerinde güvensizliğe yol açmasıdır. (Siu ve Cooper, 1998) Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları performans ve verim düşüklüğü, iş gören devir hızı, işe devamsızlık, iş kazaları, yabancılaşma ve tükenmişlik şeklinde ortaya çıkar. (Karabacak, 2010: 115)

2.5.3.8. Psikolojik Sözleşme

Schein (1978) bir çalışmada psikolojik sözleşmeyi iş gören ve örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler seti şeklinde tarif etmiştir. Başka bir ifade ile psikolojik sözleşmeler iş ilişkisi ile ilgili hak ve yükümlülüklerle ilişkin varsayımlardan oluşmaktadır. Diğer taraftan Rousseau (1989), psikolojik sözleşmenin karşılıklılık algısını birey seviyesine indirgemiş ve çalışanın işle ilgili ilişkilerinde karşılıklı yükümlülükler konusundaki algıları ve beklentileri şeklinde tanımlamıştır. Herriot ve Pemberton (1995) psikolojik sözleşmeye bir süreç olarak yaklaşmakta, psikolojik sözleşmenin çalışanlar ve örgüt arasında geliştirilen iş ilişkisindeki yükümlülüklerin algılanmasından ibaret olduğunu belirtmekte ve psikolojik sözleşmenin bu algılayışların varmak istediği süreç olduğunu savunmaktadır. Bu süreç işe alınma sürecinde başlanmakta ve zamanla şekillenmektedir. Örneğin, yeni başlayan iş görenlerin psikolojik sözleşmeleri; kariyer fırsatları, maddi ödüller, zengin iş içeriği gibi işveren tarafından sunulan sözler ile bunun karşılığında performans, ekstra-rol davranışı, esneklik ve sadakat gibi kendilerinin sağlamaya söz verdikleri durumları içermektedir. Çalışanlar ücret, statü, ilerleme fırsatları ve ihtiyaçların karşılanması için onları zorlayıcı iş isterlerken, örgütler hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların zamanı, enerjisi, yeteneği ve bağlılıklarını istemektedir. (Topçu, 2015: 8)

Etkin ve sağlıklı isleyen bir psikolojik sözleşme, çalışanın daha fazla esnek olabilmesine olanak tanıyarak, taraflar arasında güven duygusunu pekiştirir ve duygusal bir bağ kurarak çalışan performansını ve verimliliğini artırır. Böylece çalışanın isinden duyduğu tatmin artar ve bu durum da onun örgüte bağlılığını artırır. (Doğan ve Demiral, 2009'dan aktaran, Kılıçaslan, 2010: 109)

Robinson ve Morrison (1995), bir işverenin bağlılığı ile bir çalışanın bağlılığı arasındaki denge eksikliğinin, daha düşük duygusal bağlılık ile sonuçlandığını bulmuşlar, buna dayanarak psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiğinin farkında olan çalışanların,

kuruluş adına gönüllü faaliyetlerde bulunmak istemediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, Morrison ve Robinson' un (1997) ifadesine göre psikolojik sözleşmeyi ihlal etmek, çalışanlar tarafından haksız bir şey olarak algılanmakta ve bu istihdam ilişkisinde karşılıklı yararın olduğuna olan inançları artık o kadar da güçlü olmamaktadır. Sözleşme koşullarının ihlalinin, çalışanların bağlılığını kesinlikle etkileyen örgüt içindeki yerini düşünmesini sağlayan bir "şok" rolü olduğu söylenebilir. (Wołowska,2014: 134)

2.5.3.9. Sosyal Katılma Olanakları

Örgüt kültürünün çalışanların bağlılığını etkileyen bir boyutunu da örgütün çalışanlara bakış açısı oluşturmaktadır. Örgüte ait olma duygusu, bireylere örgüt içinde bir rol benimseyerek sosyal ihtiyaçlarını tatmin etme imkânı da tanımaktadır. Uyumlu bir grubun oluşması çalışanın moralini yükseltmekte ve belirli hedeflere doğru birlikte çalışma isteğinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Çalışmak kendi içerisinde katılımcılık gerektiren bir durumdur. Bu katılımcılık içerisinde sosyalleşme bulunmaktadır. Çalışmanın her alanında iş görenler diğer iş görenlerle sosyal bir etkileşime girmektedirler. Bu etkileşim genelde iş amaçlı olmaktadır. Sosyal katılımcılık çalışanların çalıştıkları iş yerlerine bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan bir nevi isteme durumudur. Farklı bir ifadeyle iş yerlerine bağlı olan çalışanlar bulundukları iş yerlerinde sosyal katılımcılık davranışı sergilerler. İşyerinde sosyal katılımın iki açıdan önemi bulunmaktadır. Bu önemin kapsamı şunlardır; Birincisi; iş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır. İkincisi; sosyal uğraşılara katılan iş görenler arasındaki doğal liderleri saptamaktır. Bu liderlerin, mesai saatleri içerisinde diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşılar; iş görenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve motive eden geleneksel araçlar arasında sayılabilmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998'den aktaran, Köse, 2014: 100)

İşyerinde çalışanları bir araya getiren bağlara yakından bakıldığında, duygusal bağlılığı daha iyi anlamak mümkün olabilir. İşyerindeki tüm çalışanların adlarını içeren bir sayfa verildiğini ve bu kişilerin her biri ile iletişim kurduğunuz sıklığın yanı sıra bu iletişimlerin duygusal derinliğini değerlendirmeniz istendiğini varsayalım. Bu derecelendirmeler, çalışanlar arasındaki bağları özetleyen bir "sosyal ağ" diyagramı oluşturmak için kullanılabilir. Bu tür bir ağda çalışma biriminin her üyesi birbirine farklı

kalınlıkta bağlarla bağlanır. (Örn; Daha duygusal derinlikte daha sık iletişim kuran daha kalın çizgilerle gösterilir.) Böyle bir şema, bazı çalışanların "diğer çalışanlara doğrudan ve çok bağlantıları olan "düğüm noktaları" olduğunu, bazılarının ise az bağlantı nedeniyle ağın kenarında kaldığını göstermektedir. Erozyon modeli, bağ sayısının az olduğu çalışanların örgütten ayrılma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık perspektifinden bakıldığında, diğerleriyle az bağa sahip olan çalışan (ve nispeten zayıf bir bağ olan), muhtemelen iş arkadaşları için daha az duygusal bağlılık hissedecek ve bu da örgütten ayrılmaya karar vermeyi kolaylaştıracaktır. Sosyal ağ diyagramları, işten ayrılma konusunda başka bir şeyi daha anlamamıza yardımcı olabilir. Sosyal etki modeli, "işten ayrılanlar" ile doğrudan bağlantıları olan çalışanların ayrılma olasılıklarının artacağını göstermektedir. Bu şekilde, duygusal bağlılıktaki azalmalar, bulaşıcı olur ve iş birimi içinde bir hastalık gibi yayılır. Ağdaki düğüm noktasındaki kişinin (çok sayıda çalışanla kuvvetli bağları olan biri) örgütten memnun olmadığında, bunun neden olacağı hasar büyük olabilir. Dolayısıyla çalışanların birbirine sosyal olarak bağlanmasının değeri gittikçe daha fazla şirket tarafından anlaşılmaya başlamasıyla karşılaşılan örnekler de çoğalmaktadır. Örneğin, Kuzey Carolina merkezli Cary, bir yazılım şirkettir ve çalışanları sosyal olarak bir araya getiren birçok imkân sağlamaktadır; Bunlara, bilardo salonu; şirket içi tenis, beyzbol ve voleybol sahaları; havuz ve fitness tesisleri ve hatta bir kuaför dâhildir. Texas merkezli Sabre Holding, Sabre Kasabası adında bir iç sosyal ağ sistemi oluşturmuştur. Şirket odaklı olan Sabre Kasabası, ortak kişisel çıkarlar etrafında inşa edilmiş gruplarla birlikte çalışanların beceri profilleri, deneyim ve müşteri ilişkileri bilgilerini içermektedir. Böyle bir grup olan "Anneden Anneye", şirketteki çalışan annelerin günlük bakım merkezleri, çocuk doktorları ve iş-aile dengesi gibi konularda birbirleriyle ilişki kurmalarını sağlamak için kurulmuştur. (Colquit, 2015: 68)

2.5.3.10. Örgütsel Güven

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirerek büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için, yeniliğe ve değişime açık olması, rekabet avantajını yakalayabilmesi, etkin ve etkili bir biçimde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir. Tüm bunların gerçekleşmesi için örgütün, örgütsel amaçlara inanan ve bu amaçları benimseyerek örgüte bağlılık hissi taşıyan çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Örgütsel verimliliğin ve örgütsel

bağlılığın oluşmasındaki en önemli unsur ise çalışanların örgütlerine duydukları güvendir. (Halis, vd. 2007: 188)

Erdem ve Özen (2003), güvenin boyutları ilişkinin tipine göre farklılaştığından dolayı örgütsel güvenin ilgili araştırmalarda üç ayrı düzeyde incelendiğini belirtmektedir. Bu düzeyler yöneticiye duyulan güven, çalışanlar arası güven ve kuruma duyulan güven olarak sıralanmaktadır. Bu üç düzey birbirinden ayrılmış gözükse de iç içe geçmiş durumdadırlar. Örneğin, çalışanların yöneticiye duydukları güven örgüte duydukları güven şeklinde genelleştirilebilir. (Reyhanoglu, 2006) **Örgüte Duyulan Güven:** Örgütün kendisine güven, çalışanların çalıştıkları örgütün güvenilirliği hakkında geliştirdikleri algıları içermektedir. Buna göre Gambetta'nın (1988) da tanımında altını çizdiği gibi, eğer çalışanlar, çalıştıkları şirketin kendi lehlerinde ya da en azından kendilerinde zarar vermeyecek kararlar alacağı konusunda inanç duyuyorlarsa, o örgütün kendisine güvenmektedirler. (Günaydın. 2001) **Yöneticiye Duyulan Güven:** Erdem'in belirttiği gibi çalışan ve yönetici arasındaki etkileşim örgütlerin yaşamlarında oldukça önemli bir unsurdur. Çalışan ve yönetici arasında gelişen bu etkileşimi örgüt için kritik kılan durum, çalışanın, örgütü temsil eden olarak gördüğü yöneticiye güveni, tüm örgüte duyduğu güven olarak genelleştirmesidir. Bu yüzden, örgütsel güven ve yöneticiye güven arasında aynı yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Nitekim örgütsel bağlamda güven ilişkisini başlatan ilk adım, yöneticinin davranışıdır: diğer bir deyişle bu süreci başlatmak yöneticilerin sorumluluğundadır. (Tüzün, 2006) **Çalışanlar Arası Güven:** Çalışma arkadaşlarına duyulan güven, kişilerarası güven tanımlamalarına adapte edilerek, çalışanların birbirlerinin çıkarlarına ilgi göstermeleri, birbirlerine gerekli durumlarda yardım etmelerini ve birbirlerine karşı açık ve dürüst olmalarını içeren pozitif beklenti içerisinde olmak şeklinde daha opsiyonel olarak tanımlanabilir. (Günaydın. 2001'den aktaran, Pabuçcu, 2017: 418)

Güveninin olmaması ya da eksik olmasının yarattığı en büyük olumsuzluk verimlilikteki düşüştür. Güvensiz bir ortamda çalışan çalışanlar, çalışmalarından ötürü fark edilmedikleri ya da övgü almadıkları için sıkı çalışmaya gerek yokmuş gibi hissederler. Araştırmalar göstermektedir ki; örgüt ortamında ve örgütsel ilişkilerde güven eksikliği örgütsel bağlılığın, insan ilişkilerinin, örgütsel performansın düşmesine ve çalışan moralinin ve ürün kalitesinin düşük seviyelere inmesine ayrıca bunlara bağlı olarak çalışan devamsızlığının ve devir oranının artmasına sebep olmaktadır. Bu

bağlamda kendini ihanete uğramış gibi hisseden çalışan, hırsızlık ve işyerinde şiddete başvurma gibi zarar verici davranışlara yönelebilecektir. Böyle bir ortamda, çok fazla stres ortaya çıkarken yenilik ve yaratıcılık ya çok az olacaktır ya da hiç olmayacaktır. (Çetinel, 2008'den aktaran, Taş, 2012: 44)

Örgütlerde güven ilişkilerinin oluşturulması, çalışanlar ve yöneticiler arasında güvene dayalı ilişkilerin var olması örgütsel davranış açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel güven ne kadar fazla ise, işten ayrılma niyeti ve isteği de o kadar az olmaktadır.(Altun, 2013: 44)

2.5.4. İş Deneyimleri

Mowday ve diğerleri tarafından duygusal bağlılığın öncülleri olarak dört faktör (kişisel özellikler, iş özellikleri, iş deneyimleri ve yapısal özellikler) belirlenmiştir. Meyer ve Allen'in işaret ettiği gibi bu faktörler arasında duygusal bağlılıkla ilişkisi bakımından iş deneyimleri öne çıkmaktadır. İş deneyimlerinin öne çıkmasındaki en dikkate değer husus çalışanların organizasyon içinde rahat ve görevinde yetkin hissetmelerini sağlayarak psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması olarak görülmektedir. Arkadaş uyumu, örgütsel güvenilirlik, yönetimin yeni fikirlere açıklığı, eşitlik, rol açıklığı, hedef netliği organizasyonda rahat hissetme ihtiyacını karşılarken, iş güçlüğü, hedef zorluğu, kişisel önem derecesi, geri bildirimler ve kararlara katılım çalışanların yetkinlik hislerini arttırmaktadır. (Allen ve Meyer, 1990: 8)

2.5.4.1. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel destek, iş görenlerin emek ve zamanlarını harcadıkları örgüt tarafından kendilerine gösterilen saygı, destek ve yardımları ifade eder. Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması, iş görenlerin “örgütlere insan benzeri özellikler atfetmeleri” eğiliminden kaynaklanır. “Karşılıklılık ilkesine” göre güçlü bir “örgütsel destek algısı”, iş görenlerde örgütün refahının önemsenmesi ve örgütün hedeflerine ulaşması için yardım etme zorunluluğu yaratır. İkinci olarak, “örgütsel destek algısının” vurgulanmasıyla ortaya çıkan onaylama ve saygı, iş görenlerin örgüt üyeliğine götüren duygusal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlar. Son olarak, “algılanan örgütsel destek”, iş görenlerin örgütçe benimsendikleri ve performanslarının ödüllendirileceği inançlarını kuvvetlendirir. Bu süreç, iş gören için artan iş doyumunu ve olumlu ruh hali;

örgüt için ise, artan duygusal bağlılık, performans ve düşük işgücü devri gibi durumlara yol açabilir. (Sıgı ve Basım, 2006: 136)

Örgütsel destek teorisinde Eisenberger vd. (1986) çalışanların, örgüt tarafından kendilerinin gösterdikleri çabalara değer verilmesi ve mutluluklarının önemsenmesi oranında çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yaptıkları tanımlamada örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar yanında çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgüt tarafından gönüllü olarak mı yoksa dışsal etkilerle mi gerçekleştirilmiş olduğuna dayanan algılar üzerinde de durmuşlardır. Çünkü çalışanların lehine olan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllü olarak gerçekleştirildiğine duyulan inancın, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir. Araştırmacıların yapmış oldukları tanımlardan çıkan kavramlar; örgütün çalışanların katkısına değer vermesi, örgütün çalışanların mutluluğunu önemsemesi ve çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllülük esasına dayanması olarak değerlendirilebilir. (Eğriboyun, 2013: 23)

Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda saygı ihtiyacı, onay ve duygusal destek gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını yerine getirerek duygusal bağlılığı artırabilir. Özdevecioğlu'nun (2003) Kayseri'nin önde gelen beş mobilya şirketinde çalışan 433 kişi üzerinde yaptığı araştırmaya göre; örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin varlığı anlaşılmıştır. Çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahipken en düşük etkilenme ise devam bağlılığında ortaya çıkmıştır. Bu sonuç örgütsel destek arttıkça genel olarak bağlılığın da arttığını göstermektedir. Wayne vd.(1997) Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Yoon ve Thye (2002), Kore'nin iki büyük elektronik şirketinin çalışanları üzerinde yaptıkları incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ve algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi desteğin, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Mekanjee vd.(2006) Güney Afrika'da

röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kaplan'ın (2010) Nevşehir ili Kapadokya Bölgesi'nde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan personeller üzerinde yaptığı çalışmada ise; Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, devam bağlılığını ise negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. (Pabuçcu, 2017: 419)

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve iş doyumu gibi örgüt açısından önem taşıyan birçok faktör üzerinde etkili olduğu da çeşitli araştırma sonuçları ile gösterilmiştir. (Eser, 2011) Bu savı destekleyen Rhoades ve Eisenberger (2002) de algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı, yönetici desteği ve iş doyumu gibi birçok değişkenle ilişkili olduğunu yapılan araştırmalar sonucunda değişik araştırmacılar tarafından da ortaya çıkarıldığını belirtmekte ve örgütsel bağlılığın, örgütsel desteğin bir sonucu olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel desteğin daha çok duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülebilir. Hatta örgütsel destek teorisinin örgütün refahı için bir yükümlülük yaratarak örgütlerdeki çalışanların duygusal bağlılığını açıklamada yardımcı olabileceği de söylenebilir. Örgütün çalışanların katkısını değerlendirmesi veya refahlarına dikkat etmesi açıkça bir değer, yakınlık, duygusal destek ve kabul sağlar. Böyle bir duygusal tatmin deneyimi çalışanları örgütün refahı ile kendilerini özdeşleştirmeye ve kendilerini duygusal olarak örgüte bağlı hissetmeye sevk eder. Çalışanlar örgütlerine karşı duyduğu borçluluğu yerine getirmek için de duygusal bağlılıklarını ve çabalarını artırır. Bunun sonucu olarak borçluluk duygusu performans ve duygusal bağlılığa aracılık eder. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda sosyal kimlik içerisinde; örgüt üyeliği, görev dağılımı, saygınlık, onaylanma ve üyelik için gereken ihtiyaçları yerine getirerek duygusal bağlılığı artırmaktadır. (Rhoades, 2001'den aktaran, Eğriboyun, 2014: 34)

Rhoades vd., araştırmalarında ayrıca duygusal bağlılığın; örgütsel desteğin önemli belirleyicileri olan örgütsel adalet, örgütsel ödüller ve yönetici desteği ile de pozitif yönde ilişkili olduğunu da belirtmektedirler. Çünkü cömert ödüller, çalışanları etkileyen kararların alınmasında adil süreçler ve yönetici tarafından sağlanan yardımsever

davranışlar algılanan örgütsel desteği ve böylece duygusal bağlılığı artırabilmektedir. Diğer taraftan Rhoades vd.(2001) örgütsel destek teorisine göre, ödüllerin; çalışanların katkılarının pozitif değerlendirilmesini ve böylece algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamasını ve bu katkının da duygusal bağlılığın artmasına neden olduğunu ileri sürmektedirler. Bundan dolayı takdir edilme, ücret ve yükselmenin algılanan örgütsel destek ile gerçekten olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler. (Rhoades, 2001'den aktaran, Eğriboyun, 2014: 35)

2.5.4.2. İş Doyumu

İşteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen ve kişinin iş deneyimine ait değerlendirmesinin bir sonucu olan iş doyumu kavramı; “iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da olumlu duygusal doyum” şeklinde tanımlanmaktadır. (Silah, 2001; Telman ve Ünsal, 2004) Eisenstat ve Fenler'e (1984) göre ise iş doyumu, “çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi” olarak tanımlanmaktadır. (Baysal, 1995) Başka bir deyişle iş doyumu; çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkiler, işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk durumu olarak da tanımlanabilir. (Işıkhani, 1996; Tosun, 1988) Kişinin yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi, kendisini işine, yaptığı işi de kendisine layık görmesi, yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması vb. birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, bireyler üzerinde doyumsuzluk yaratır. (Çelikkol, 2001'den aktaran Sürgevil, 2007: 45)

İş görenlerin örgütlerine ilişkin tutumlarından olan bağlılık ile iş tatmini arasında büyük bir benzerlik olsa da bu iki kavram birbirinden farklıdır. Bağlılık, örgütün bütününe adanmayla ilgilidir, kademeli olarak gelişir ve kalıcı hale gelir. Bu yönüyle bağlılık işgörenin özdeşliklerini, tutumlarını ve amaçlarını şekillendirerek örgütün beklentileri ile bütünleşmesini sağlar. Buna karşın iş tatmini, işgörenin işine veya işinin belirli boyutlarına (ücret, çalışma şartları vb.) yönelik tutumdur. Bağlılığa kıyasla daha geçici ve değişkendir. Yazında yapılan görgül çalışma bulguları, iş tatmininin genellikle iş görenlerin örgütsel bağlılığının bir öncülü olduğunu destekler niteliktedir. (Gülbüz ve Bekmezci, 2012: 193)

Bir tutum olarak iş doyumunun önemli bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Nitekim literatürde iş doyumunun stres, kaygı, devamsızlık, gecikme,

örgüte ve işe bağlılık gibi tutum ve davranışlarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Yüksek iş doyumuna sahip olan iş görenlerde örgütlerini, değer ve hedeflerini sahiplenme duygusunun daha yüksek gerçekleşeceği, bunun da örgütsel bağlılığa sebep olacağı bilinmektedir. İş doyumsuzluğu ise rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesi imkânlarının eksikliğinden kaynaklanabilmektedir. (Gül, vd. 2008: 2)

Bireyin kendisi ve yaptığı iş ile sonuçları hakkında geri bildirim alması, işini örgütün ondan beklentileri doğrultusunda gerçekleştirip gerçekleştirmediği hakkında bilgi sahibi olması işten tatmin olma yönünden bireyde pozitif bir etki oluşturacaktır. Ayrıca örgütün ne tür hedefleri olduğu ve iş görenin bu hedeflere ne gibi katkılar sunabileceği hakkında bilgilendirilmesi yine bireyi motive eden unsurlardandır. Bireyin örgütteki geleceği ile ilgili ve örgütün geleceği ile ilgili bazı temel konularda bilgi sahibi olması da onun kendi sosyo-ekonomik gelecek perspektifini asgari düzeyde çizebilmesi yönünden belirli bir tatmin duygusu oluşturabilecektir. Ast-üst ilişkilerinin düzenlenmesi ve olumlu seyrinin yanında bireyin yaptığı ya da yapması muhtemel hatalar bakımından onunla kurulan iletişim yöntemi ve yaklaşımlar da bireyde iş tatmini ya da tatminsizliği oluşturan etkenlerdendir. Yöneticilerin dışında çalışma arkadaşları ile kurduğu ilişkilerin şekli ve iletişim yöntemleri de birey açısından işe dönük tatmin unsurlarından sayılabilir. (Özpehlivan, 2015: 162)

Gaertner (1999), Jernigan vd. (2002), Lok ve Crawford (2001) gibi bazı araştırmacılar, iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğunu belirtmektedir. İş tatmini belirli görevlerle ilgili çalışma koşullarına yönelik bir tutumken, örgütsel bağlılık sadece belirli görevleri yapmak değil, örgüte tamamen katılmak ve çalışmak arzusudur. Yapılan araştırmaların çoğu, iş tatmininin örgütsel bağlılığın tüm boyutlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mathieu ve Zajac (1990), iş tatmini ve duygusal bağlılığın devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu ve hem duygusal bağlılık hem de devam bağlılığının işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini bulmuştur. Kısaca, iş tatmini duygusal örgütsel bağlılığı etkiler. Buna ek olarak, iş tatmini ile duygusal ve normatif örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetini etkilemektedir. (Tarigan ve Ariani, 2015: 25)

2.5.4.3. Algılanan Örgütsel Adalet

Örgütsel adaletle ilgili bilimsel çalışmalar ilk kez Adams'ın Eşitlik Teorisi temel alınarak başlamıştır. Adams, teorisinde, kişilerin çalıştığı ortamda is başarısı ve tatmin olma derecesi ile ilgili olarak genel algılamalar geliştirdiğini belirtmiştir. (Luthans,1981) Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler, kendi çalışmaları sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda, işletmesiyle, yöneticileriyle ve isiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumların ardında karşılaştırma sonunda geliştirdiği algılaması vardır. Bu algılama bireyin örgütünde kendisine adil davranılıp davranılmadığı ile ilgili algılamasıdır. (Özdevecioğlu, 2004) İşyerindeki, diğer deyişle bireyin çalıştığı örgütteki adalet algılamasını, kaynakların paylaşımı, ödül ve cezanın dağıtımı, kişilerarası etkileşim, kuralların uygulanması, yapılan is karşılığı alınan ücret gibi pek çok faktör etkilemektedir. Bireyler, eğer örgütlerinde adaletsizlikler yapıldığını algıarlarsa, bu onların pek çok davranışını etkileyecektir. (Özdevecioğlu, 2003) 20 yıldan fazla süredir devam eden örgütsel adalet araştırmaları sonucunda (Örn. Cropanzano ve Greenberg,1997) işyerlerinde algılanan adaletin, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği kanıtlanmıştır. Algılanan örgütsel adaletin çalışanların bağlılığını (Folger ve Konovsky,1989), örgütsel vatandaşlık davranışını (Niehoff ve Moorman,1993) ve güveni (Tyler ve Degoe,1995) artırdığı bulunmuştur. (Kılıçaslan, 2010: 14)

Örgütsel adalet kavramı üç boyutta incelenmektedir. Bunlar dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olarak sıralanabilir. **Dağıtım adaleti**, çalışanın sahip olduğu bilgi ve deneyimi kullanarak örgüt içinde geçirdiği süre zarfında örgüte kattığı değere karşılık almayı beklediği kazanımların miktarlarına ilişkin adalet algılamalarıyla ilgilidir. Temelinde eşitlik kuramı yatar. Buna göre bir çalışan kendi konumundaki diğer çalışanların örgüte katkıları ve sonucunda elde ettikleri kazanç miktarlarını kendi katkıları ve elde ettikleri ile karşılaştırarak aralarında bir eşitsizliğin olup olmadığını kontrol eder. (Tınaz, 2009) **Süreç adaleti** ise söz konusu kazanımların nasıl belirlendiği, bunların dağıtımıyla ilgili örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin çalışanlar tarafından ne kadar adil algılandığıyla ilgili bir kavramdır. (Greenberg, 1987) Süreç adaleti, karar süreçleri ve sonuçları üzerinde kontrol olanağı sunması açısından çalışanlar için son derece önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanlar bir yandan uzun vadede kazanımlarının adil olacağına ilişkin bir güven duygusuna sahip

olurlarken, diğer yandan da örgüt içindeki pozisyonlarının farkına varmak suretiyle sahip oldukları değeri hissetmiş olurlar. (Paterson vd. 2002) **Etkileşim adaleti**, karar süreci boyunca bireylere ne söylendiği ve nasıl söylendiği ile ilgilidir. Çalışanlar çoğu zaman örgütlerinde alınan kararlar ile yönetimin kendilerine davranışlarını yakından takip ederler. Dolayısıyla karar alıcıların söz konusu kararlardan etkilenenler olarak çalışanlarına duyarlılık göstermeleri, saygılı davranmaları ve alınan kararlarla ilgili olarak mantıki açıklamalarda bulunmaları halinde etkileşim adaleti algılamalarının artacağı, (Colquitt, 2001:386) bu durumun da çalışanlar arasında daha işbirlikçi ve pozitif tutum ve davranışlara neden olacağı söylenebilir. (Bağcı, 2013; 166)

Meyer ve Smith (2000), örgütsel destek ve örgütsel adalet gibi örgütsel uygulamaların bağlılık üzerine etkilerini incelediği çalışmalarında, söz konusu uygulamaların her ikisinin de, duygusal ve normatif bağlılıkla önemli derecede ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Klendauer ve arkadaşları (2009) da örgütsel adaletin her üç boyutunun da (dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti) duygusal bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu, fakat etkileşim adaleti ile duygusal bağlılık arasındaki bu ilişkinin diğerlerine göre çok daha güçlü olduğuna yönelik sonuca varmışlardır. Örgütsel adalet boyutlarının, örgütsel bağlılığın oluşumu konusunda farklı etkilere sahip oldukları da bir başka araştırmayla ortaya çıkmıştır. Duygusal bağlılığın oluşumunda etkileşim adaletinin süreç adaletine göre kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, süreç adaleti algısının yüksek, etkileşim adaleti algısının düşük düzeyde hissedildiği çalışanlar arasında, duygusal bağlılığı yaratmanın daha güç olduğu söylenebilir. (Thompson ve Heron, 2005) Foster (2010) örgütsel değişime direnç konusunda, adalet ve bağlılığın etkilerini incelediği çalışmasında; çalışanların değişim süreci yaşanırken adaletli uygulamaların gerçekleştiğine inanmaları durumunda, değişime direnç göstermeyecekleri, aksine bu süreci desteklemeleri gerektiğine inanarak, örgüte duygusal bağlılık hissedeceklerini iddia etmiştir. Bir başka araştırmada da; yas, cinsiyet ve kıdem gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak ele alınmış ve adaletin bütün boyutlarının (dağıtım, süreç ve etkileşim) duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur. Tutar (2007) sağlık personelinin süreç adaleti, iş doyumu ve duygusal bağlılık durumlarını incelediği araştırmasında ise: süreç adaletinin, iş doyumunu artırma yoluyla duygusal bağlılığa katkı sağladığını ortaya koymuştur. (Kılıçaslan, 2010: 146)

2.5.4.4. İş Güçlüğü

Çalışma ortamında işgörenin maruz kaldığı, fiziksel ve zihinsel iş gereklerinin oluşturduğu çok sayıda iş güçlüğü ögesi bulunmaktadır. İşgörenin çalışma ortamında yüklendiği iş güçlüğü, işgörenin gerek sağlığını, gerekse örgüt içindeki verimliliğini etkileyebilmektedir. (Sabancı,1999) Bu bağlamda çalışma ortamında karşılaşılan ve yaşanan iş güçlüğü, işgörenin işletmeye olan bağlılığını da etkileyebilmektedir. (Ivancevich ve Smith, 1981; Yüksel, 1997) İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgüt adına büyük bir çaba sarf etme isteği göstermesi ve örgüte üyeliğin büyük bir arzu ile devam etmesi boyutlarını içeren örgütsel bağlılık işgörenin maruz kaldığı fiziksel ve zihinsel iş güçlüğünden olumsuz bir biçimde etkilenebilmektedir. (Yüksel, 2003: 262)

Her iş kendi içinde farklı güçlükleri barındırmaktadır. Bu hemşireler için nöbet sayısının çokluğu, başhemşirenin işe fazla müdahale etmesi; yeterli dinlenme imkânı olmaması, terfi imkânlarının azlığı (Yüksel, 2003: 269), öğretmenler için görev dağılımındaki adaletsizlikler, idari sorumluklar, nöbetler, velilerle sosyal iletişimde yaşanan güçlükler, ergonomik koşulların yarattığı güçlükler (Halis, 2010: 257) ve diğer meslek grupları içinde demografik değişkenlerden de etkilenen farklı güçlükler olması mümkündür. Şirketler ve kurumlar tarafından dikkate alınması gereken iş güçlüğü'nün zaman içinde kişinin öz yetkinlik algısını olumsuz etkileyebileceği böylece verimi ve performansını düşüreceği olmalıdır. Algılanan iş güçlüğü ile başa çıkma konusunda başarılı olamayan ve örgütten yeterli destek görmediğine inanan çalışanlar işten ayrılmayı düşünecek bu da örgütsel bağlılığı azaltacaktır.

2.5.4.5. Algılanan iş kontrolü ve iş güvensizliği

Yöneticisinin gözetim ve rehberliğine gereksinimi olmasa bile çalışanın yönlendirilmeye ya da kontrol edilmeye çalışılması, kişinin kendini sorgulamasına, yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasına yol açabilir. Bu nedenle, bağlılığın artırılması için yöneticiler astlarını desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe nezaret etmemeli ve yapılan işleri yalnızca gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler. (Gündoğan, 2009: 32)

Algılanan iş kontrolünün iki boyutu vardır: iş özerkliği ve karar verme sürecine katılım. (Spector 1998, 164) İş özerkliği, çalışanın işin nasıl yapılacağına, amaçlarının

neler olduğuna ve iş yerinde hangi becerilerini kullanacağına kendisinin karar verebileceği anlamına gelir. (Ruokolainen 2011, 19) Dolayısıyla, çalışan kendi işine ilişkin çok fazla özgürlüğe sahiptir. Yüksek seviyede bir iş kontrolünün, çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığına dair çok sayıda kanıt bulunmaktadır (Örn. Ruokolainen 2011). Ayrıca, örgütsel bağlılık, özellikle de duygusal örgütsel bağlılık, çalışanların karar verme sürecine katılmasına izin verildiğinde daha yüksektir. (Anttila, 2014: 14)

Pasewark ve Strawser, yaptıkları çalışmada rol çatışması ve rol belirsizliği kavramlarının, her ikisinin de iş güvensizliği yarattığı ve bunun ise örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş güvenliği, bir anlamda kontrolü elinde tutmak ve belirsizliğin olmadığı bir ortamda çalışmak anlamına gelir. (Cengiz, 2001: 61) Diğer anlamda rol çatışması ve rol belirsizliği çalışanların işe karşı güven duyguları ile negatif ilişki içerisinde. Bu durum ise örgüte karşı olan inancı düşürerek bağlılığı etkilemektedir. (Diker, 2014: 62)

2.5.5. Yapısal Özellikler

Yapısal özellikler, kontrol odağı ve başarı güdüsü konuları kapsamında incelenecektir.

2.5.5.1. Kontrol Odağı

Kontrol odağı kavramı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanarak ilk kez Rotter (1966) tarafından kullanılmıştır. Kontrol odağı inancı, bireylerin yaşadıkları pekiştirmelerin, yani elde ettikleri sonuçların veya ödüllerin, ya da başarı veya başarısızlık durumlarının, nelere atfedildiği ile ilişkilidir. Bu atıflar, kendileri dışındaki şans, kader ve güçlü diğer insanlar gibi faktörlere yapılabileceği gibi, kendi davranışlarının bir sonucuna da bağlanabilmektedir. (Solmuş, 2004) Kontrol odağı kısaca, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır. (Strauser, Ketz ve Keim, 2002) İç ve dış kontrol odağına sahip bireylerin iş ortamındaki davranışlarıyla ilgili en belirgin farklılıklar iş doyumunu, işe bağlılık, motivasyon ve stres konularında ortaya çıkmaktadır. Birçok araştırma sonucunda, başarılı performansın nedenlerini kendisine yükleyen, yeterlilik ve yeteneklerine güvenen, sorunları çözmek için karar alabilen ve gerekli adımları atabilen çalışanların, yani iç kontrol odaklı bireylerin, daha fazla iş doyumunu, işe bağlılık ve motivasyon yaşadıkları görülmüştür. (Basım ve Şeşen, 2006: 160)

Kontrol odağı ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu bazı çalışmalarla doğrulanmıştır. Reed, Kratchman ve Strawser (1994), cinsiyet ve kontrol odağının ABD’deki muhasebe meslek mensuplarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş değiştirme davranışları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri bir araştırmaya göre, iç kontrol odaklı muhasebe meslek mensuplarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin dış kontrol odaklılara nazaran daha yüksek olduğu ancak cinsiyetin bu durumda belirleyici bir faktör olmadığı bulunmuştur. Siu ve Cooper (1998) tarafından Hong Kong’daki 122 çalışanı örneklem alarak, kontrol odağı ve örgütsel bağlılığın stres, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceledikleri diğer bir araştırmada dış kontrol odaklı çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu ve işten ayrılmayı daha sık düşündükleri tespit edilmiştir. (Tanç, 2016: 86)

İç kontrol odaklıların, dış kontrol odaklılara nazaran daha başarılı, etkili, atılgan, girişimci, güvenli ve bağımsız kişiler oldukları; akademik nitelikli ve yarışma ortamlarında daha üstün sonuçlar elde ettikleri ve toplumsal olaylarda daha aktif roller aldıkları; kendilerini daha sağlıklı hissettikleri; başa çıkma becerilerinin daha yüksek olduğu ve içsel motivasyonlarının daha fazla olduğu belirtilmektedir. İç kontrol odaklı bireyler daha fazla prososyal davranış gösterme eğilimindedirler. Bu bireyler standartlaştırılmış rol davranışları içine hapsolmek istemeyerek kontrolü ellerinde bulundurmaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, iç kontrol odaklılar, davranışlarının farklılık yaratacağı inancı ile hareketlerinin sorumluluğunu yüklenerek, işe yönelik olarak ve iş gereklerinin haricinde, daha fazla davranış sergilemektedirler. (Meydan ve Basım, 2015: 101)

Kontrol odağı içsel olan bireyler, dışsallara göre işlerinden daha fazla tatmin olmakta, yöneticilerini daha iyi değerlendirmekte, daha az iş stresi yaşamakta, daha çok yetke ve kontrol algılamakta ve daha uzun süre çalışmaktadırlar. Hammar ve Vardi (1981) gibi araştırmacıların çalışmalarında, iç kontrol odaklı bireylerin dış kontrol odaklı meslektaşlarına göre işe seçilme konusunda daha fazla çaba sergilediği, daha başarılı stratejiler kullandığı ve istihdam edildiklerinde daha çabuk terfi aldığı belirtilmektedir. (Basım ve Şeşen, 2008) Kontrol odağı dışsal olan iş görenlerin örgütsel amaçları benimsemeleri, işleriyle ve örgütle bütünleşmeleri ile içten güdülenmelerinin oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Bu kişilerin işlerinde daha az tatmin duydukları, iş ortamında daha çok yabancılaştıkları ve kendilerini işlerine daha az verdikleri yönünde araştırma

bulguları mevcuttur. (Bilgin ve İftar, 1998) Örneğin; performansları düşük olarak değerlendirildiğinde bunu amirlerinin ön yargılı oluşuna, iş arkadaşlarına ya da kendi kontrolleri dışındaki faktörlere yükleme eğilimi göstermektedirler. (Robbins ve Judge, 2007) Kontrol odağı içsel olan iş görenlerin ise düşük performansları için kendilerini sorumlu görmeleri, dolayısıyla bunu düzeltmek için çaba göstermeleri ve işlerinde daha çok sorumluluk üstlenmeye istekli olmaları beklenmektedir. (Ayan ve Eser, 2016: 37)

Kontrol odağı duygusal bağlılık ile de ilişkilidir; iç kontrol odağına sahip bireyler, dış kontrol odağına sahip olanlara göre daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık göstermektedir. (Coleman, Irving, ve Cooper, 1999) Dolayısıyla kontrol odağı dışarıda olan kişilerin aksine, iç kontrol odağı olan çalışanlar, bunu yapmak istediklerinden (duygusal bağlılık) dolayı organizasyona bağlanacaklardır. (Wołowska, 2014: 133)

2.5.5.2. Başarı Güdüsü

Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, diğer bir deyişle motive edilmelerinin durumsal faktörlerle birlikte bireysel farklılıkların da incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel amaçlar yanında çalışanların bireysel amaçlarının göz önüne alınması ve bu iki amaç yapısının uyumlaştırılması gereklidir. Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsü”dür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacını tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden işleyen bir süreçtir. Bireysel sorumluluk alma oranının artırılması ile çalışanların organizasyona devamlılık ve normatif bağlılığı artmakta, duygusal bağlılığı ise azalmaktadır. Hırs ve başarıya inanma güdüsü ile üstünlük ve farklı olma güdüsü ise sadece duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Odaklanma (işe yoğun dikkat verme) boyutunun ise organizasyonel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Çalışanların belirli konulara odaklanmasının belirli seviyelerde tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde uzun süreli ve aşırı ölçüde belli noktalar üzerinde yoğun bir şekilde odaklanmanın çalışanların yorulmasına, belki bıkkınlığına hatta organizasyona karşı bir isteksizlik duymasına yol açabileceğini araştırma bulguları göstermektedir. İşe gereken dikkatin verilmesi elbette gereklidir. Ancak bunu aşırı boyutlara çalışanların kaldıramayacağı boyutlara taşımak, çalışanların organizasyonel bağlılığını düşürücü etki yapabilmektedir. Bu nedenle işlerin yapılması esnasında yeterli düzeyde ara vermek, bu yoğun ortamdan zaman zaman uzaklaştırabilecek faaliyetler gerçekleştirmek, dikkati

yeniden toparlayabilmek ve enerji kazanabilmek için çalışanların geçici olarak uygun sürelerle başka mevzularla uğraşmalarını sağlamak gibi tedbirler alarak bu olumsuz durumdan kaçınılabılır. Başarı güdüsünün dört faktörü birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma çabalarını tanıyan ve değer veren organizasyonlara karşı duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sorumluluk alma yönündeki çabalarını tanıyan organizasyonlara ise, devamlılık (zorunluluk) ve normatif (ahlaki) olarak bağlılık duyduğu ortaya çıkmaktadır. Bireysel sorumlulukların artırılması ile ters orantılı olarak organizasyonların en çok sağlamak istediği duygusal bağlılığının azalması, işletmelerin ve yöneticilerin hassasiyet göstermesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, bireysel sorumlulukların belirli düzeylerde tutulması ve takım çalışmalarına ağırlık verilmesi, duygusal bağlılığı artıracaktır. Başarı güdüsünün odaklanma (işe yoğun dikkat verme) faktörü ise diğerlerinden farklı olarak organizasyonel bağlılık ile bir ilişki göstermemektedir. (Kaya ve Selçuk, 2007: 186)

2.6. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında iş görenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı, örgütün dağılmasını hızlandırabilmektedir. Diğer taraftan amaçlar akılcı ve kabul edilebilir olduğunda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması olanağı bulunmaktadır. Duygusal bağlılık örgütten ayrılma davranışı ile düşük düzeyde; düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme gibi geri çekilme davranışlarıyla ise, daha yüksek düzeyde ilişki içindedir. (Balay, 2000: 83)

2.6.1. Performans

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003: 273). Performans kavramı, etkinlik, etkililik, verimlilik, amaca ulaşma derecesi gibi kavramlarla ilişkilendirilerek de tanımlanmıştır. Cordero, performansı, etkinlik ve etkililik kavramları ile açıklar. Etkililik, hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için verilerin ölçümünü, etkinlik ise, kaynakların tümü- nü ifade etmektedir (Cordero, 1990). Lebas’a (1995) göre

performans, organizasyonda belirlenen hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan, madde ve unsurların etkin yönetimi ve dağıtımı ile ilgili bir süreçtir. Performans, gerek araştırmacıların gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin üzerinde sıklıkla durduğu temel konulardan biridir. İşletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için yaptıkları işte etkin performans gösteren işgörelere ihtiyaçları vardır. Sonnentag ve Freese’e göre (2002), etkin performans, işletmeler için olduğu kadar işgörelere açısından da önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, işgörelere için bir gurur, beceri ve tatmin aracı olduğu gibi; performans, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur.(Zincirkıran, 2015: 63)

Örgütsel bağılılığı yüksek olan kişiler örgütün amaç ve değerlerini benimseyerek örgütün söz konusu amaçları doğrultusunda gönüllü olarak faaliyet göstereceklerdir. Bu faaliyetler olumlu olacağından çalışanın performansı olumlu olarak artmış olacaktır. (Mathieu ve Zajac, 1990) Love (2013) çalışanların örgütlerine bağılılık hissetmelerinin beraberinde bireyin örgüt için yararlı olma, örgüt içi ve dışında, çalışma saatleri içerisinde ya da dışarısında örgüt için çalışma istekliliğini doğuracağını belirtmektedir. (Diker, 2014: 49)

Birçok araştırmacı örgütsel bağılılığın çalışan performansı ve üretkenliğı ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu kaydetmiştir. Chew ve Chan’a (2008) göre, çalışanlar organizasyona bağılı olduklarında, zamanlarını ve gayretlerini örgüt içinde farklı roller üzerinde çalışmaya adayabilirler. Bu artan konsantrasyon, sıklıkla, çalışanların çaba ve üretkenliğinin artmasıyla sonuçlanır. Fiorito ve ark. (2007) örgütsel bağılılığın çalışanların örgüte olan güvenini oluşturma sürecinden kaynaklandığını iddia etmiştir. Çalışanlar bir organizasyona güvendiklerinde, diğere bir iş arama gibi hususlarla ilgilenmezler ve sonuç olarak, performanslarını etkileyebilecek şekilde dikkatlerini dağıtacak çok az şey olur. Sadegina vd.’ne(2011) göre, örgütsel bağılılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, organizasyonun hedeflerine ulaşmada daha fazla gayret gösterecek ve hedefler ile daha fazla özdeşleşecektir. (Samudi, vd. 2016: 53)

Performansla en güçlü ilişkisi olduğu bilinen bağılılık türü duygusal bağılılıktır (Ruiller ve Heijden, 2015). Çünkü, duygusal bağılılık, (Örn; iyi bir işgörel olmak için fazladan çaba harcamak), çalışma isteğini daha güçlü kılmaktadır, (Meyer ve

Herscovitch, 2001; Fernandez Lorez vd., 2015). Bu durum ise iş görenin performansına yansımaktadır. Nitekim Meyer vd. (1989) yaptıkları araştırmalarda iş performansı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin, devam bağlılığı ile negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Ağca ve Ertan (2008), Gül, Oktay ve Gökçe (2008) yaptıkları çalışmalarda duygusal bağlılık ya da örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı, pozitif ilişkinin varlığından bahsetmektedirler. Özkutu'nun (2008) askeri bir fabrikadaki iş görenler üzerinde yaptığı bir araştırmanın sonucunda, iş görenlerin örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca Weiss (2002), iş görenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerin iş tatmin düzeylerini ve iş performanslarını etkilediğini belirtmiştir Kanbur (2015: 57-58) yaptığı bir araştırma da, örgütsel bağlılık üzerinde işyeri arkadaşlığının da etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Daha iyi ilişkilere ve çalışma arkadaşlarına sahip olan çalışanlar, hem arkadaşlarına hem de işyerine duygusal olarak bağlanmakta, iş tatmini ve iş performansı buna bağlı olarak artmaktadır. Bununla birlikte, iş görenlerin performanslarını arttırmak için yapılan uygulamaların, onların motivasyonlarını ve bağlılıklarını arttırarak iş gören üretkenliğini arttırdığı Samnani ve Sing (2004: 7) tarafından yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Akdemir ve Çalış Duman'da (2016) yaptıkları araştırmada, örgüte karşı duygusal olarak bağlanan iş görenlerin; işlerini zamanında tamamlaması, işleriyle ilgili koyduğu hedeflere ulaşması, işiyle ilgili problemleri hızlı bir şekilde çözebilmesi, işinde koyduğu hedeflerin üzerine çıkması, yaptığı işte başarılı olması, işlerini yaparken yüksek bir sorumluluk hissetmesi, üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmesi, yaptığı işin değerli olduğunu hissetmesi, işle ilgili yetkilere sahip olması, saygın bir işinin olduğunu bilmesi ve örgütün önemli bir çalışanı olduğunu hissetmesi arasında anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki bulmuşlardır. (Akdemir ve Çalış Duman, 2016: 353) Buna göre, iş görenlerin duygusal bağlılıkları arttıkça iş performansları da artmaktadır.

2.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Dennis Organ (1988) tarafından, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve is tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı göstermesi olarak tanımlanmıştır Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların bireyin

organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmektedir. (İşbaşı, 2000;4) Organ, uzun dönemde örgütsel vatandaşlık davranışının toplamı dikkate alındığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı yükselteceğini belirtmiştir. (Netemeyer vd. 1997'den aktaran Gürbüz, 2006: 51)

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı sınıflandırması içerisinde en önemli ve en kabul gören sınıflandırma, Organ'ın beş boyutlu sınıflandırması olarak değerlendirilmiştir (Çelik, 2007: 126). Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır (Aslan, 2008: 166); **Özgecilik (Altruism)**; çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer örgüt üyelerine karşılıksız olarak yardım etmesini amaçlayan tüm gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (Organ, 1988; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Örgüte yeni katılan bireylere yardım etme davranışı buna örnek verilebilir (MacKenzie vd. 1993: 71). **Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)**; örgütün bir üyesi olarak çalışanın rol tanımlarının ötesindeki gönüllü davranışlarıdır. Çalışma saatleri haricinde ücretsiz mesaiye kalma, buna örnek oluşturabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). **Nezaketi (Courtesy)**; işle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlardır (MacKenzie vd. 1993: 71). **Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue)**; örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılmadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Diğer deyişle bireyin, toplantılara gönüllü katılmasının yanı sıra örgütün yaşamıyla ilgili sorumluluk duyması anlamına gelmektedir (MacKenzie vd. 1993: 71). **Centilmenlik (Sportsmanship)**; literatürde en az dikkat edilen Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutu centilmenliktir (Podsakoff vd. 2000: 517). Centilmenlik, ideal olmayan örgütsel koşulları şikâyet etmeksizin tolere edebilmedir (Organ, 1998:11; Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351).

Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının kişileri içsel olarak güdüleyerek başarma, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağladığını açıklamıştır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, biçimsel rol davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı birbirleri ile ilişkilidir ve dolaylı ve/veya dolaysız olarak işten ayrılmalara sebebiyet verebilmektedir.(Organ, 1988) Schappe (1998), yaptığı incelemede iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu bulmuştur. Dyne, Cummings ve Parks (1995) ise iş tatmini ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli değişkenler olduğunu ortaya koymuşlardır. Bilindiği gibi duygusal bağlılık örgütün amaçlarına duyulan yüksek inanç ve kabullenme

ile örgüt üyeliğini devam ettirmek için duyulan yüksek istekle açıklanmaktadır. Çünkü duygusal bağlılık biçimsel ödül sisteminde tanımlanmayan davranışların gösterilmesine neden olmaktadır. (Gülbüz, 2006: 61)

Aralarındaki ilişkiler literatürde oldukça iyi belgelendiği için örgütsel vatandaşlık davranışı veya ekstra rol davranışı örgütsel bağlılığın en sık incelenen sonuçlarından birisi olarak görünmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı iş arkadaşlarına yardımcı olmak ya da gereğinden fazla mola vermemek gibi resmi örgütsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan, çalışanların gönüllü ekstra rol katkıları ile karakterize edilen oldukça kararlı bir iş gücünün olumlu bir sonucudur. Birçok araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir öncülü olduğu bulunmuştur. Meyer ve diğerleri, 15 yıl boyunca deneysel çalışmaları analiz ettikten sonra, duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, buna rağmen devamlılık bağlılığıyla olan korelasyonun neredeyse sıfır olduğunu açıklamıştır. (Cui, 2010: 5)

Ahmad ve arkadaşlarının (2010:588) Pakistan’da çağrı merkezinde işgören 114 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Duygusal bağlılığın pozitif etkisinin örgütsel vatandaşlık davranışına etki yapacağı söylenebilir. Nitekim Bogler ve Somech (2004) 983 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Meyer ve arkadaşlarının (2002) yaptıkları meta araştırması sonucuna göre örgüte karşı duygusal bağlılık duyan işgörenlerin iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olmaya çalıştıklarını ve örgütleri için gönüllü davranışlar gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Gülbüz (2006) tekstil, otomotiv ve gıda sektöründe faaliyet gösteren 136 işgörenle yaptığı araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile işgörenlerin örgüte duygusal bağlılıkları arasında ilişki bulunmuştur. Gülbüz’e göre, duygusal bağlılığı artan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri artacak, iş tatmin düzeyleri yükselecek, iş başarımı, performansı ve verimliliği olumlu yönde değişecek ve işe devamlılık oranları artabilecektir. Bu değişiklikler örgütün bütünsel performansını da olumlu yönde etkileyebilecektir. (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 306)

2.6.3. İşten Ayrılma Niyeti

Araştırmalarda işten ayrılma niyeti ile ilgili genel kabul görmüş tanımlamalara bakıldığında; mevcut işini farklı fırsatları değerlendirme amacıyla bırakma, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmadıkları için yıkıcı ve aktif bir eylem ya da farklı nedenlere bağlı olarak işgörenlerin işten ayrılmak için aldıkları bilinçli ve temkinli bir karar şeklindedir. (Zincirkıran, 2015: 61)

Mobley (1982 tarafından işten ayrılmanın 4 grup nedenden kaynaklandığı ifade edilmiştir. İlk grup neden, başka işlerin mevcut olup olmadığı ve işsizlik düzeyi gibi dışsal nedenlerdir. İkinci grup neden, denetim şekli, ücret, işin içeriği, ödül sistemi ve çalışma ortamı gibi örgütsel nedenlerdir. Son iki grup neden ise bireysel etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bireysel etkenler işten ayrılma ile iki şekilde ilişkilidir. İlki, bakmakla yükümlü olunan diğer bir kişinin varlığı veya aileye olan yükümlülükler gibi işle ilgili olmayan nedenlerdir. Diğerisi ise işyerinde inisiyatif eksikliği veya zorlayıcı veya ilginç olmayan görevler gibi işle ilgili nedenlerdir. Mobley'e (1977) göre, kişiler işten ayrılmaya karar verirken öncelikle mevcut işlerine dair tatmin edici olan ve olmayan yönleri değerlendirirler. Mevcut iş ve tecrübelerinden memnun olmadıklarına karar verirlerse işten ayrılma niyeti geliştirmeye başlarlar. Bu esnada alternatif iş aramanın ve işten ayrılmanın maliyetlerini de dikkate alırlar. Alternatifler değerlendirildikten ve mevcut işle karşılaştırıldıktan sonra alternatifler avantajlı görünürse işten ayrılma niyeti fiili davranışa dönüşür. (Ayan ve Eser, 2016: 41)

Bir çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasına etkisi olan işten ayrılma niyeti, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getirebilmektedir. Araştırmalarda bir çalışanın işten ayrılmasının; hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitme ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri bulunduğu görülmüştür. (Bannister ve Griffeth, 1986: 433; Baysal, 1984: 83) Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin ve iletişimin bir anda kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilmektedir. (Cascio, 1991'den aktaran, Topçu, 2015: 93)

İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini pek çok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyoloğun ilgi alanlarının merkezinde yer almaktadır. Bunun sebebi deneysel araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz

yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasidir. Çalışanların ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır. Literatürde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında açık bir negatif ilişki bulunmaktadır. (Loi ve diğerleri, 2006) Obstroff, (1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans ve düşük iş bırakma gibi eğilimleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. (Gül, vd. 2008:4)

Gürbüz ve Bekmezci, işten ayrılmanın çok görüldüğü bir grup olan bilgi işçilerinin İKY uygulamalarından duydukları memnuniyetin, duygusal bağlılıklarına ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin ortaya konulması amaçlayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde, İKY uygulamalarına ilişkin tutumların bilgi işçilerinin duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği, ödüllendirme, ücret sistemi, kariyer sistemi, eğitim ve performans değerlendirme sistemi, psikolojik güçlendirme, iş gören ile iletişim gibi İKY uygulamalarından memnun olan bireylerin örgütlerine yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olacağı anlamına geleceği belirtilmiştir. Araştırmada özellikle ödüllendirme ve iş görenle iletişim uygulamalarının diğer uygulamalara kıyasla duygusal bağlılıkla ilişkisinin görece yüksek olması, bilgi işçilerinin duygusal bağlılıklarının sağlanmasında ekonomik değişimden (ücret vb.) çok, sosyal değişimin etkili olduğuna işaret etmektedir. (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 203)

2.6.4. İşe Devamsızlık

Beklendiği gibi, duygusal bağlılık işe devam etme ile pozitif bir ilişki göstermektedir. Gerçekleştirdikleri meta-analizde, Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık ve işe devamlı gelme arasında yüksek korelasyon olduğunu bulmuşlardır. Ancak, bir çalışanın işine gösterdiği devamsızlığın farklı nedenleri olabileceği unutulmamalıdır. Bağlılığın her ne kadar, işte isteyerek yapılan devamsızlıkla negatif bir ilişki göstermesi beklense de; hastalık ya da ailevi nedenlerden kaynaklanan bir devamsızlıkla ilişki

göstermemesi beklenmektedir. Yakın zamanda gerçekleştirilmiş olan bazı çalışmalar da, bu varsayım ile tutarlıdır. Meyer vd. (1993), çalışanlardan devamsızlıkla ilgili, a) işe gelmedikleri toplam gün sayısı ve b) kişi istemediği için (gönüllü) işe gitmediği toplam gün sayısı olan iki tahminde bulunmalarını istemiştir. Duygusal bağlılık, toplam devamsızlık ölçüsüyle korelasyon göstermemiş olsa bile, gönüllü yapılan devamsızlıkla anlamlı bir korelasyon göstermiştir. Hackett vd. (1994) otobüs şoförleriyle yaptıkları bir çalışmada, yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanların, düşük duygusal bağlılığı olan çalışanlara göre, kendi inisiyatiflerinde devamsızlık yapma ihtimallerinin daha düşük olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmaların sonuçları, duygusal bağlılığın istemeden yapılan devamsızlıkla değil; ancak bile bile yapılan devamsızlıkla anlamlı korelasyon verdiğini göstermektedir. Ayrıca, Meyer ve Allen (1997) tarafından, her iki devamsızlığın birleştirildiği araştırmaların; duygusal bağlılığın, çalışanların kendi kontrollerinde olan işe devamları üzerindeki etkisini olduğundan daha az gösterdiği öne sürülmektedir. (Sürgevil, 2007: 37)

2.7. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN OLUMSUZ YÖNLERİ

İşgörenin içsel bağlılığının bir sonucu olan duygusal bağlılık, bazı kaynaklar tarafından *kör sadakat* olarak da nitelendirilmektedir. İyi yönlendirildiği takdirde organizasyonlar için kilit rol oynayan çalışanın duygusal bağlılığının, olumsuz taraflarının da olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konulmuştur. Organizasyonuna mutlak bir şekilde bağlı olan iş gören alınan kararları sorgulamadan yerine getirirken, verilen yanlış kararlarda hatayı tespit etse bile yöneticisini sorgulamayacak ve artması gereken performansta farkında olmadan düşüşe sebep olabilecektir. Bununla birlikte bireysel açıdan değerlendirildiğinde, zaman ve enerjisini örgütü için harcayan çalışan, ailesi ve iş dışı aktiviteleri için gerekli zamanı yaratmakta sıkıntı çekecektir. Buna ek olarak örgütsel bağlılığından dolayı örgüt dışında kendini gösterebileceği bilgi ve yetenek gelişimine yeterli önemi vermeyecektir. (Aksoy, vd. 2013: 106)

2.8. DUYGUSAL BAĞLILIK VE KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Bağlılığı, kültürden etkilenen bir yapı olarak inceleyen veya bağlılık düzeylerindeki ulusal farklılıkları açıklama girişiminde bulunan az sayıda çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, dünyanın pek çok yerinde kurumsal istihdamda meydana gelen artış ile birlikte, birçok şirket şu anda uluslararası faaliyette bulunmakta ve çok uluslu bir işgücünü çalıştırmaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık ve ulusal farklılıklar arasındaki ilişkinin incelenmesinin, deneyimler, beklentiler ve kültürler bakımından geniş ölçüde farklılıklara sahip çalışanların bağlılık düzeylerini en üst seviyeye çıkarmak isteyen organizasyonlar için pratik sonuçlar doğurması beklenmektedir. (Gelade, vd. 2006: 542)

Wasti vd. göre, ulusal bağlamlarda kültürlerarası ilişkileri ve alt grup farklılıklarını doğru anlayabilmek için kültür ve bağlılık üzerine araştırmalar yapılması gerekmektedir. Jorgensen, Danimarka'nın önde gelen endüstri kollarının pek çoğunda (hizmet ve temizlik hariç) çok az yabancı çalışan bulunduğunu, ancak Lego, Danfoss ve NovoNordisk gibi Danimarka Çokuluslu Şirketlerinin, İnsan kaynakları yönetimi departmanlarını küresel ve kültürel olarak daha hassas duruma getirmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Danimarka'nın aksine, kültürel farklılıklar yaklaşık altmış yıldan bu yana yaşanan göç nedeniyle Alman işletmelerine nüfuz etmektedir. Bu nedenle, Alman yöneticiler sürekli değişen, çeşitli bağlılık kavramlarına sahip, kültürel açıdan farklı bir işgücüyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Breitsohl'a göre, göçmen gruplar ve nesiller arasındaki farklılıkların, Alman iş yapma usullerine uyumlarının derecesi veya etnik merkezli Almanların bu çeşitlilik ile nasıl başa çıktığı gibi bazı sorulara yanıtların bu araştırmalarla bulunması sağlanabilir. (Wasti, vd. 2016: 622)

Bağlılık üzerine etki eden kültürel farklılıklara duyulan ilgi küreselleşme ve işyerindeki kültürel çeşitlilikle birlikte son zamanlarda artış göstermiştir. Bu aynı zamanda şirketlerin insan kaynakları departmanı için de yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Çünkü farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların aynı işyerini, çalışma şartlarını, çalışma ilişkilerini çok farklı şekilde algılaması mümkündür. Bu nedenle, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmayı hedefleyen stratejileri uygularken çalışanların tek bir grup olarak görülmemesi gerekir. Örneğin, Meyer ve ark., Allen ve Meyer'in üç bileşenli bağlılık modeline yoğunlaşarak kültürün etkisini inceledikleri bir meta-analizin sonuçları, güçlü toplumcu değerlere sahip ülkelerde duygusal ve normatif bağlılığın

yüksek seviyede olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, çalışanlar, hem istedikleri için hem de kendi kimliğini dayandığı grup değerlerini oluşturan kültür için daha fazlasını yapma zorunluluğu hissettikleri için örgüt içinde kalmaya eğilimlidir. (Anttila, 2014: 17)

Kültürün örgütsel bağlılık ve alt boyutlarıyla ilgili yapılacak çalışmalar şirketlerin işe alım, ücretlendirme, eğitim, terfi, görevlendirmeler gibi birçok İK politikalarının belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Wasti vd.nin yaptığı farklı kültürlerden araştırmacıların özellikle mesleki birikimlerinin yanında kendi yetiştikleri kültürlere ilişkin bilgileriyle de katkıda bulunduğu araştırma bu politikaların bazılarına ışık tutacak niteliktedir.

Söz konusu araştırma kapsamında Jorgensen, Danimarkalıların aile, ev alanlarına ve bu alandaki ilişkilerine güçlü bağlılığının görev gereği bile olsa başka bir yere yerleşmeyi son derece istenmeyen bir durum haline getirdiğinin altını çizmektedir. Jorgensen, Danimarka kültürü iş-yaşam dengesine büyük önem verdiği için iş uğruna fedakârlıklar yapmak ya da işe çok fazla tutkun olmanın kabul görmediğini gözlemlemiştir. Nitekim haftada 37 saat zorunlu görev süresinden daha fazla çalışmanın insanları kızdırdığını(kaşlarını çattığını) ifade etmektedir. İş-yaşam dengesi sınırlamasına öncelik vermek, bir çalışan örgüte ne kadar bağlı olursa olsun ekstra gayretlerini sınırlandıracaktır. Danimarka'nın üstün performansla öne çıkmanın takdir edilmediği yatay bireyci bir ülke olmasından dolayı, günümüzde iş-yaşam dengesinin toplumsal etkileri artmaktadır. Örneğin, Jorgensen, Danimarkalıların çoğunun işe ilişkin olmayan dernek ve birliklerde aktif olarak yer aldığını vurgulamaktadır. (Wasti, vd. 2016: 621)

Benzer şekilde, Breitsohl, Almanların genellikle yaşadıkları bölgeye karşı bağlılık hissettiklerini ve kendi bölgelerinde kalmayı tercih ettiklerini gözlemlemiştir. (Örn., Harhoff, 1999). Bu tercihin, ilgili bölgede nesiller boyunca birçok farklı iş sağlayan, başarılı orta büyüklükteki aile şirketlerinin yaygınlığı ile yerleştiğini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, çalışanlar sadece organizasyona değil, aynı zamanda çalışanların gözü önünde olan ve iyi bilinen şirket sahibi aileye de bağlı kalmaktadırlar. Böylece, bölgesel bağlılık, yerel organizasyonların çekiciliğini artırmaktadır.(Örn. aynı bölgedeki insanlarla çalışma, aynı geleneklerin uygulanması, tatiller, aynı lehçeyi konuşma olasılığı). Jorgensen, Breitsohl tarafından açıklanan hususlarla esasen aynı nedenlerle, Danimarkalılar için aile şirketlerinin tercih sebebi olduğunu belirtmektedir. (Jørgensen ve Sluhan, 2013) Diğer bazı ülkelerde aile şirketleri için tercihin nasıl tamamen tersine

olduğunu görmek kültürün bağlılık üzerine tesirlerini görmek bakımından ilginçtir. Türkiye'de, örneğin, sahibi olan ailelerin üyeleri tarafından yönetilen organizasyonlar tipik olarak, belirli bir insan kaynakları uygulamasını dikkate almayan kişilere dayanan resmi olmayan otorite yapılarıyla karakterize edilmektedir. (Koçak, Wasti, Yosun, Bozer ve Dural, 2014) Buna ilave olarak, ülke, küçük ve orta büyüklükteki aile şirketlerini çalışanlarını işten çıkarmaya veya düşük ücret ödemeye zorlayan siyasi ve ekonomik krizlere eğilimlidir. (Hoskisson, Johnson, Tihanyi ve White, 2005) Bu nedenle, güçlü bir yasal / politik / ekonomik sistemin desteği ve çalışan nüfusun birtakım güvenceleri olmadığı sürece, aile şirketleri genellikle riskli ve sonu bilinmeyen bir istihdam ihtimali olarak algılanmaktadır. Yukarıda açıklanan verimsizlik ve hassasiyetler devam ettiği sürece, bu algı daha eğitimli iş gücünü aile şirketlerinden uzaklaştırmaktadır. (Wasti, vd. 2016: 620)

Gwangju şehrindeki yerel yönetim emrinde çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada Kim (2014), klan kültürü ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Örgütü bir aile, çalışanları da aile fertleri gibi kucaklayıcı özelliğe sahip olan klan kültürü, çalışanların örgüte bakışlarına duygusal boyut kazandırarak, söz konusu açıdan çalışanları tatmin etmekte ve böylece de çalışanların örgüte bağlanmaları sağlanmaktadır. Diğer bir ifade ile klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır. (Diker, 2014: 220)

Gelade, Dobson ve Gilbert (2006) yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ile ülkenin zenginliği arasında bir ilişki bulunamadığı, kişi başına milli gelir ile arasındaki korelasyonun sıfır olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, duygusal bağlılığın işsizlik ve ekonomik faaliyet oranları ile korelasyonları ise anlamlıdır. Örneğin, düşük seviyede işsizlik olan, yüksek düzeyde ekonomik faaliyet gerçekleştiren ve eşitlikçi kültürü benimseyen ülkelerde duygusal bağlılığın daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, genel olarak duygusal bağlılıktaki ulusal farklılıkların yalnızca sosyoekonomik faktörler ile yeterince açıklanamadığı görülmüştür. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre Hofstede (2001) ve Schwartz (1994) tarafından önerilen kültürel değer sistemlerinin duygusal bağlılığın öncülleri olarak yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Schwartz (1999), işle ilgili tutumlardaki ulusal farklılıkların kültürel değerlerdeki ulusal farklılıklardan öngörülebileceğini ileri sürmüştür. Hofstede'nin (2001) ulusal değer teorisi, güç mesafesi, bireycilik-toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erilik-dişilik olarak adlandırılan dört

kültürel boyuta işaret etmektedir. Sezgisel olarak, bir toplumda grup kimliği ve bütünlüğünün ne ölçüde uygulandığını ve değerlendirildiğini gösteren bireyciliğin duygusal bağlılık ile negatif bir ilişkiye sahip olmasını bekleyebiliriz. Hofstede'ye (2001) göre, bireysel toplumlarda "bireyler arasındaki bağlar gevşektir" ve herkesin kendilerini ve yakın aile üyelerini koruması beklenmektedir; Buna karşılık, toplumcu kültürlerde insanlar sorgusuz sadakat karşılığında onları koruyan gruplar ile güçlü bir şekilde birbirine bağlıdır. Bu durumda duygusal bağlılığın yüksek çıkması beklenebilir. Buna rağmen, araştırmada kullanılan Hofstede ve Schwartz'ın 11 değer boyutundan yalnızca Schwartz'ın duygusal özerkliği boyutunun duygusal bağlılık ile önemli bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla toplumcu değerlerin yüksek duygusal bağlılık seviyeleri ile ilişkili olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. (Gelade, vd. 2006: 548)

Xu ve Weng, Çin'de dış yatırım ve doğrudan yabancı yatırımın dramatik büyümesi nedeniyle çok kültürlü işgücünün arttığını belirtmektedir. Xu'ya göre, farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların Çin'de örgütün kişisel ilişkilere dayalı olarak işlediğini kabul etmeleri pek olası değildir. Örgütlerin farklı kültürlerden gelen çalışanları, başarı yerine bağlılığın bir performans değerlendirmesi kriteri olarak kabul edilmesini uygunsuz ve adaletsiz olarak algılama eğilimindedirler. Araştırmalar da aynı doğrultuda, gelenekselliğin dönüşümcü liderlik ve delegasyon gibi birçok işe yönelik uygulamaların etkinliğini olumsuz etkilediğini belirtmektedir. (Chen ve Aryee, 2007) Xu, bu nedenle, Çin'deki birçok çokuluslu şirketin, Çin geleneklerinden daha az etkilenmeleri nedeniyle, yalnızca az deneyime sahip yeni üniversite mezunları seçtiğini belirtmektedir. Xu, zararlı sonuçlarını gidermek için Çin geleneksel normlarına ilişkin derin bir anlayışın gerekli olduğunu, geleneksel sistemi simgeleyen bağlılık türlerini dikkatli bir şekilde yönetmenin de faydalı olabileceğini ifade etmektedir. Örneğin, Hom ve Xiao (2011), yabancı yöneticilerin kendilerini Çinli meslektaşlarının ve astlarının kişisel hayatlarına dâhil ederek onlarla “guanxi” ilişkileri kurmalarının kişisel bağlılığı arttırabileceğini önermektedir. Benzer şekilde, örgütsel guanxi ağlarında merkezi konumda yer alan Çinli çalışanların örgütte kalmasını sağlayarak mevcut bağlılıkları yönetebilirler. (Wasti, 2016: 622)

Pearson ve Duffy'e göre (1999), Avustralya kökenli hemşireler için görevlerin içeriği, Malezyalı hemşireler için ise görevin bağlamı örgütsel bağlılık ile önemli bir ilişkiye sahiptir. Chen ve Francesco (2000), Çin'de iş pozisyonlarının çalışanların

bağlılığını etkilediğini, cinsiyet ve diğer demografik değişkenlerin ise bağlılığı etkilemediğini bulmuştur. North ve Hort (2002), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanların bağlılığının boyutlarının, Malezya ve Tayland'dan gelen ve kişisel başarı elde etme fırsatlarından daha çok meslektaşları, müşterileri ve üstleri ile ilişkiler kumaya önem ve öncelik veren çalışanlarla uyumlu olmadığını açıklamıştır. (Rahmani, 2014: 112)

Sinik toplumlar, sosyal sistemlere ve diğer insanlara karşı genel bir güvensizlik ile karakterize edilir ve bu tür toplumlarda çalışanların işverenlerinin güdülerine güvenmemelerini bekleyebiliriz. Bir toplumdaki genel sinizm, beklendiği gibi, çalışan ile işveren arasındaki duygusal bağları gevşetir. Araştırma sonucunda bulunan duygusal bağlılık ile sosyal sinizm arasındaki negatif ilişki bu bilgileri doğrulamaktadır. Smith, Dugan ve Trompenaars (1996), kültürün iki kutupsal boyutunu sadık katılıma karşı faydacı katılım ve muhafazakârlık karşısında eşitlikçi bağlılık olarak belirlemişlerdir. Faydacı kültürlerde grup katılımı öncelikle çıkarıcı düşünceler üzerine kuruludur ve sadık kültürlerde ise çıkar düşünmeden grup içi sadakati esas almaktadır. Örneğin, faydacı görüş şirketlerin sadece kazanç sağlamak için var olduğunu kabul etmektedir. Öte yandan sadık bakış açısı, şirketlerin çalışanlarının refahını sürdürme konusunda sorumluluk taşıdıklarını vurgulamaktadır. Bu durumda faydacı kültürlerde, çalışanların örgüt üyeliğine ilişkin hesapçı bir tutum benimsemelerini, sadık kültürlerde ise çalışanların örgütleriyle daha duygusal bağlar kurmalarını beklemek olasıdır. Bununla birlikte, sadık toplumların (faydacı toplumlara kıyasla) yüksek duygusal bağlılık ile karakterize edildiğine dair bir kanıt bulunamamıştır. Ancak duygusal bağlılık ile Smith ve arkadaşlarının eşitlikçi bağlılığı arasında pozitif bir korelasyon vardır. (Gelade, 2006: 545)

Fischer ve arkadaşları (2006), süreç adaletiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kültürel değerler açısından inceledikleri araştırmalarında, değişime açık olan bireylerde, süreç adaleti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu gözlemlemişlerdir. Geleneklere bağlı olan bireylerde ise, süreç adaleti fazla dikkate alınmadan örgütsel bağlılığa yönelim daha yüksektir. Değişime yatkın olan bireyler ise, süreçlerin adil olup olmadığına daha çok önem vermektedirler. (Kılıçaslan, 2010: 147)

Çin geleneksel olarak toplumcu bir kültüre sahip olmasına rağmen, Çin'deki hızlı ekonomik büyüme, özellikle Şanghay ve Pekin gibi ekonomik açıdan daha fazla gelişmiş şehirlerde toplumu bireyciliğe doğru değiştirmektedir. (örn., Gamble ve Tian, 2012; Koch

ve Koch, 2007) Kuşak farklılıkları, Çin'de olduğu gibi bazı durumlarda kültürel değişikliklerle de ortaya çıkabilmektedir. Kuşaklararası bir araştırma, Çin'deki genç kuşakların önceki nesillere kıyasla daha bireyci ve geleneksel toplumcu ideolojiyi takip etmeme eğiliminde olduğunu göstermiştir. (Sun ve Wang, 2010) Bu nedenle, Çin'deki şirketlerdeki yöneticiler, farklı nesillerden çalışanlar arasındaki değer farklarıyla giderek daha fazla uğraşmaktadır. Jorgensen'e göre, çok nesilli işgücünü yönetmek de "Y" kuşağıyla karşılaşan Danimarkalılar için bir endişe kaynağıdır. (Wasti, 2016: 621)

Rank ve Puapradit, Alman ve Taylandlı örgüt çalışanlarının kontrol odağı, duygusal bağlılığı ve organizasyon temelli öz saygısı üzerine yaptıkları araştırmada, her iki ülkeden genç yaştaki çalışanların yaşı büyük olanlara kıyasla daha fazla duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmüştür. Yüksek seviye erilliğin yüksek seviyede iç kontrol odağı duygusu ve organizasyon temelli öz saygıya yol açtığı görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin personel seçiminde ve yetiştirilmesinde yüksek öz saygı ve yüksek erillik özelliğine sahip kişileri tercih etmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Yüksek iç kontrol odağı ve organizasyon temelli öz saygının yüksek duygusal örgütsel bağlılığı öngörebileceğini içeren bu sonuçlar, iç kontrol odağı konusunda Ng vd. (2006) ve organizasyon temelli öz saygı konusunda Pierce ve Gardner (2004) tarafından yapılan çalışmalarla uyumludur. (Rank ve Puapradit, 2017: 70)

Lahiry (1994) “örgüt kültürü bağlamında örgütsel bağlılık” adlı çalışmasında, örgüt kültürünün savunmacı ve yapıcı iki boyutunun örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğinin cevabını aramıştır. Lahiry, savunmacı örgüt kültürünün devam bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir. Yazara göre, yapılan faaliyetler az olmasına rağmen insanların ağırlıklı olarak kendilerini savunma eğiliminde olduğu, bu nedenle söz konusu örgüt kültürü tipinin, işleri için asgari faaliyetleri dahi yerine getiremeyecek olmalarından ötürü örgütlerinden ayrılmayan ve çoğunlukla kaçınma davranışı içerisinde bulunan insanların sayısını arttırdığını açıklamıştır. Söz konusu davranış tipine tabi insanların örgüte duyduğu bağlılığı devam bağlılığı olarak ifade etmektedir. Bunun aksine örgüt içerisinde hâkim olan adalet duygusu, açık olan iletişim kanalları gibi unsurların örgütte yapıcı kültürü geliştirdiğini, yapıcı kültür tipinin ise duygusal bağlılığı arttırdığını savunmaktadır. Diğer bir ifade ile yapıcı örgüt kültürü çalışanlar üzerinde duygusal etkilerde bulunmakta bu bağlamda da çalışanlar duygusal olarak örgüte bağlanmaktadır. Parra ve Castillo (2013) 216 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmada örgüt

kültürünü paylaşılan değerler ve olumlu ilişkiler bütününe tekabül eden ’’ortak kültür’’ boyutu ile incelemiş ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre çalışanlar örgüt kültürünü insan odaklı değerler ve etik davranışlar bütünü olarak algıladıklarında duygusal olarak bağlanma duyguları artmakta ve örgüte bu yönde bağlanmaktadır. Diğer yandan çalışanların normlar gereği söz konusu davranışları olumlu olarak algılamaları halinde ise çalışanların örgüte karşı normatif bağlılıklarından söz edilebildiği ifade edilmektedir. (Diker, 2014: 221)

Çalışanlar örgütün hedeflerini benimser, bu hedeflerle aralarında bir bağlantı kurar ve bir şekilde kendilerini bu hedeflerle ilişkilendirirlerse, örgüt hedeflerine karşı bir bağlılık hissederek. Kültürü oluşturan paylaşılan inanç ve değerler, bu tür kimlik kazandırma ve bağlılığın oluşturulmasına, güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlılık duygusu, çalışanların yaptıkları faaliyetlerin işletme üzerindeki etkilerini düşünmelerini sağlamaktadır.(Demir, 2005’den aktaran, Özpehlivan, 2015: 171)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLİŞKİ UZAKLIĞI

“İlişki uzaklığını nasıl algıladığımız” ve “ilişki uzaklığı algımızın organizasyonun işlevlerini nasıl etkilediği” soruları günümüz organizasyonlarında önemli rol oynamaktadır. Erskine’e göre bu sorular genel olarak tüm organizasyonlar, özellikle de hiyerarşik bir sistemi olan yapılar için önemlidir. Çünkü ilişki uzaklığı yönetici ast ilişkisini ve devamında birçok örgütsel sonucu da etkilemektedir. (Erskine, 2007: 2)

Napier ve Ferris örgütlerde kişilerarası ilişkileri anlamının işyeri dinamiklerini kavrayabilmek için temel teşkil ettiğine dikkat çekmiştir. Antonakis ve Atwater da lider uzaklığı olarak da ifade edilen ilişki uzaklığı kavramının genellikle başka liderlik kavramlarının alt kümesi olarak incelendiğini ve örgütsel liderlik (yönetici-ast bakış açısı) ve uzaklık ilişkisi konusundaki çalışmaların sayısının çok az olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca örgütlerde liderlik fenomeninin önemli bir kısmının yönetici ve çalışanlar arasındaki farklı uzaklıklarla açıklanabileceğini ileri sürmektedirler. (Antonakis ve Atwater, 2002: 4)

Teorik olarak uzaklık, ilişkilerin geliştirilmesi, kişilerarası ve kişisel iç çatışma, sosyal ağ geliştirme, performans ve işten ayrılma gibi konulardaki muhtemel etkileriyle önemli ve nispeten ihmal edilen bir rol oynamaktadır.(Munyon, 2009: 3)

İlk defa Park tarafından 1924 yılında sosyal bağlamda uzaklık kavramının öneminden bahsedilmiştir. Uzaklık genel olarak iki aktör arasındaki –birey, grup veya örgüt– benzerlik, farklılık veya ayrılığın algılanan veya gerçek derecesini tarif eder. (Antonakis ve Atwater, 2002: 16)

İki aktör arasındaki nispi benzerlik ve farklılıklar, coğrafi uzaklığın seviyesi, demografik farklılıklar, statü ve güç farklılıkları ve algılanan psikolojik farklılıklar da dâhil olmak üzere birçok şekilde olabilir. Bu farklılıklar, aktörlerin sosyal sistemlerde nasıl birbirleriyle ilişki kurduklarına veya birbirlerinden nasıl kaçındıklarına (Örn. Russell & Mehrabian, 1978), ilişkilerin görece gelişmesine ve işyerinin de içinde yer aldığı sosyal bağlama etki ederler. Lewin’e (1936) göre uzaklığın önemli bir bileşeni, algısal niteliğidir. Özellikle, bir aktörün uzaklık algısı, diğeriyle olan farkın ya da benzerliğin nesnel koşullarından daha önemli olabilir. (Munyon, 2009: 17) Erskine’e

göre de ilişki uzaklığı bireyin algısını tanımlamaktadır. Bu algı bir karakter özelliği gibi sabit değildir, ilişkinin taraflarından herhangi birisi tarafından manipüle edilebilir ve ayrıca bağlamdan da etkilenir.(Erskine, 2007: 40) Liberman vd.'ne göre uzaklık algısı yapılan yorumun düzeyinin (construal level) öznelliğine işaret etmektedir. Yorum düzeyini belirleyen, metre olarak ölçülen fiziksel uzaklık veya saniye olarak ölçülen zaman uzaklığı değildir, fakat bundan daha çok, büyük veya küçük olarak değerlendirilen öznel deneyimlerdir. Aynı nesnel uzaklık bazıları bilişsel ve bazıları motivasyonel olan psikolojik faktörler nedeniyle farklı görünebilir. (Liberman, vd. 2007: 354)

Uzaktan çalışma, dağınık operasyonlar ve örgütlerin diğer farklı yapıları şeklindeki bağlamsal değişiklikler, işin tasarımı ve yapılma şekilleri ile birlikte kişiler arası ilişkileri de değiştirmektedir. Günümüzde daha yatay ve daha az merkezi yapıda organizasyonlar sıkça görülmektedir. Organizasyon yapısındaki değişiklikler, alt birimlerin ve ortaklıkların dünya çapında yayılmasının yarattığı üst seviyede belirsizlik ve açık rol tanımlarının yokluğu statü belirten ipuçlarının, kıyafet zorunluluklarının, ofislerin yerlerinin ve örgütte geçirilen sürelerin önemini azaltmaktadır. Buna ek olarak bilgisayar temelli iletişim hiyerarşinin öneminin giderek azalmasıyla sonuçlanmaktadır. (Ahuja ve Carley, 1999).Çalışanlar ve organizasyonları arasındaki ilişkiler doğası gereği daha az açık, daha az elle tutulabilir ve daha sosyal olurken, rol tanımları açık olarak tanımlanmak yerine müzakere edilebilir hale gelmektedir. Bu değişen, düzleşen, küresel ve sıklıkla sanal organizasyon yapılarında ilişki uzaklığının anlaşılması zorunludur. Çünkü şirketlerin küresel genişleme ve birleşmeleri artan bir işgücü farklılaşmasına yol açarken fonksiyonel ve coğrafi sınırlar dışında işbirliği ihtiyacını da ortaya çıkarmıştır. E-posta, telefon ve video-konferans gibi teknolojik gelişmeler farklı yerlerde çalışmaya imkân sağlamaktadır. Takımlar ve çalışma grupları örgütsel yaşamda bir norm haline gelmiştir. Bu takımlar farklı fonksiyonel birikime ve farklı kültürel geçmişe sahip olan farklı demografik gruplardan insanlardan oluşmaktadır.(Erskine, 2007: 6)

Bunun sonucu olarak da örgütler kültürel olarak farklı çevrelerde yönetim faaliyeti icra etme ihtiyacı duymaktadırlar. (Espinosa, Cummings, Wilson ve Pearce, 2003) Bilişim ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler sayesinde örgütler sınırları aşmak ve coğrafi yerleşimlerden bağımsız olarak çalışanları irtibatlandırmak için gerektiğinde sanal iş yapmaktadırlar. (Martins ve Shalley, 2005) Bugün hemen her işyerinde çalışanlar coğrafi olarak farklı yerlerdeki eşitleri ile işbirliği ve bazı faaliyetlerin koordinasyonunu

yapmak zorundadır. Çalışanların birbirinden fiziksel uzaklığı arttıkça, örgütsel bütünlük önündeki dil, kültür ve işe ilişkin engeller artmaktadır. Bu durum en geleneksel şekilde tasarlanmış çalışma ortamlarında bile etkin yönetimi daha da zorlaştırmaktadır. Bu değişiklikler uzun yıllar boyunca araştırmacıların ilgisini çekmiş bir kavram olan uzaklığın önemini arttırmaktadır.(Erskine, 2007: 4)

İlişki uzaklığı hakkındaki ilk ve en açık tanım Napier ve Ferris (1993) tarafından yapılmıştır. Burada yönetici ve astları arasındaki karşılıklı (çift taraflı-dyadic) uzaklığa atıfta bulunan Napier ve Ferris uzaklığı, “bir yönetici ve astı arasındaki psikolojik, yapısal ve fonksiyonel ayrılığı, uyumsuzluğu ve anlaşmazlığı tarif eden çok boyutlu bir yapı olarak” tanımlamışlardır. Fonksiyonel uzaklığın astın performansı ve tatmininin belirlenmesinde psikolojik ve yapısal uzaklık arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini ifade etmişlerdir. (Antonakis ve Atwater, 2002: 14)

Napier ve Ferris uzaklık kavramını çok boyutlu bir yapı olarak açıklayan ilk araştırmacılar olmuşlardır. Diğer birçok araştırmacı gibi konuyu **organizasyonlarda yönetici seviyesinde liderlik** olarak ele almışlardır. Açıkladıkları model yönetici ve astı arasındaki uzaklığı ifade eden; psikolojik uzaklık, yapısal uzaklık ve fonksiyonel uzaklık şeklinde üç boyuttan oluşmaktaydı. Modelde **psikolojik uzaklık**, demografik (yaş, cinsiyet, etnisite), güç (yönetici ve astı arasındaki güç farklılıklarını kabullenme), algılanan benzerlikler (bilişsel ve duygusal bilgi işleme süreçleri sonucunda hedef kişinin kendisine benzerliğine inanma derecesi) ve değer göstergeleri (tutum, değer ve inanç farklılıkları) bakımından iki aktör arasındaki algılanan farklılıkların etkilerine atıfta bulunmaktadır. **Yapısal uzaklık**, fiziksel yakınlık faktörlerine (yani, iki aktör arasındaki göreceli fiziksel uzaklık) ve yönetim yapısına (diğer bir deyişle, resmi organizasyon yapısı tarafından sınırlandırılan etkileşim seviyesine, yönetimin kontrol alanı ve yönetimin merkezilik derecesine) bağlı olarak algılanan farklılığın etkilerine atıfta bulunmaktadır. Son olarak, **fonksiyonel uzaklık**, yönetici ve ast arasındaki çalışma ilişkisinin yakınlığının, grup içi veya grup dışı üyeler olarak durumlarını kısıtlayan veya destekleyen etkilerini ifade etmektedir. (Erskine, 2007: 14)

2002 yılında Antonakis ve Atwater, boyutları belirlerken, Napier ve Ferris’in ortaya koyduğu yapıyı eleştirerek, yapısal uzaklık boyutunu, fiziksel uzaklık ve etkileşim sıklığı boyutlarına ayırmışlardır. Buna ek olarak diğerleriyle eşit üçüncü bir boyut olarak sosyal uzaklığın eklenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Antonakis ve Atwater böylece

kendi modellerini üç bağımsız değişkenden oluşan, yönetici-ast fiziksel uzaklığı, algılanan sosyal uzaklık ve algılanan etkileşim sıklığı şeklinde sunmuşlardır. Yönetici ast ilişkisinin muhtemel öncüllerini belirlerken örgüte ve göreve yönelik özellikleri, ulusal kültürü ve yönetici ve astların örtülü güdülerini de dâhil etmişlerdir. (Bu öncüllere ilişkin daha ayrıntılı bilgi konuyla ilgisinden dolayı sosyal uzaklık alt başlığı içinde yer almaktadır.) Antonakis ve Atwater'a göre etkileme süreci, diğer bir deyişle, yöneticilerin astlarını etkileyen davranış şekilleri ve bu davranışların astlar tarafından nasıl değerlendirildiği, astların yöneticiden ne kadar uzak veya yakın olduğuyula ilişkilidir. Eğer yöneticiler a) fiziksel olarak uzak mesafedeyse, b) yüksek sosyal konumlarına dayanarak statü ve güç farklılıklarını en üst düzeye çıkarıyorlarsa, c) izleyenleri ile az sıklıkta temas sağlıyorlarsa, astları tarafından uzak olarak algılanırlar. Bu üç boyut aynı zamanda yöneticinin çok yakın görünmesini de sağlayabilir. Yöneticinin etkinliği değişik bağlamlarda astların yöneticiden bekledikleri yakınlık ile ilişkilendirilmektedir. (Munyon, 2009: 18)

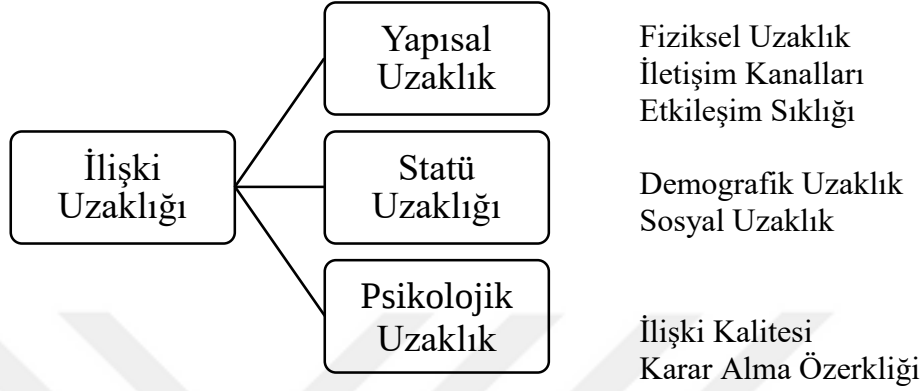
İlişki uzaklığı kavramı birçok literatürün kesişim noktasında olduğundan; örgütsel davranış (Ahuja, Robert, Chudoba, ve McKnight, 2003), liderlik (Antonakis ve Atwater, 2002), stratejik yönetim(Sorenson ve Stuart, 2001), sosyal psikoloji (Hogg ve Terry, 2000), iletişim (Monge ve Contractor, 2003; Rogers ve Lea, 2005), sosyoloji, (McPherson, Smith-Lovin, ve Cook, 2001) gibi birçok alanda ve uluslararası iş dünyasında (Ghemawat, 2001) araştırmalar yapılmıştır. (Erskine, 2007: 5)

Psikoloji, iletişim, örgütsel davranış ve sosyoloji de dâhil olmak üzere birden çok alanda literatürün gözden geçirilmesi sonucunda Erskine yedi uzaklık alt boyutu ortaya çıkarmıştır; Fiziksel uzaklık, iletişim kanalı, etkileşim sıklığı, demografik uzaklık, sosyal uzaklık, ilişki kalitesi ve karar alma özerkliği. Bu yedi uzaklık alt boyutu, yöneticiler ve astları arasındaki ilişki üzerinde potansiyel etkilere sahiptir: Yedi uzaklık türünün daha yakından incelenmesi, bazıları arasında önemli karşılıklı bağımlılık göstermektedir. Kapsamlı bir literatür taraması, bu yedi türün, ilişki uzaklığının üç boyutunu oluşturmak üzere birleştirilebileceğini göstermektedir. Bu karşılıklı bağımlılıklar Tablo-2'de özetlenmiştir. (Erskine, 2012: 100)

Erskine'e göre ilişki uzaklığı birbirleriyle etkileşim içinde olan üç boyuttan oluşmaktadır. Yapısal uzaklık (fiziksel mesafe, iletişim kanalları ve etkileşim sıklığı), statü uzaklığı (demografik ve sosyal uzaklık), psikolojik uzaklık (insanlar arasındaki

ilişki kalitesi, karar verme özerkliği). (Şekil-4) Söz konusu uzaklık türleri aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Şekil 4 : İlişki Uzaklığının Yapısı



Kaynak: Erskine, L, “Defining Relational Distance for Today’s Leaders”, International Journal of Leadership Studies, 2012, Vol:7, Iss:1, s.96-113

3.1. YAPISAL UZAKLIK

Yapısal uzaklık, fiziksel uzaklık, iletişim kanalları ve etkileşim sıklığı olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Napier ve Ferris, yapısal uzaklığın, fiziki yapı ile örgüt yapısı ve yönetimin kontrol alanının meydana getirdiği uzaklıkları yansıttığını ileri sürmüştür. Ayrıca, yapısal uzaklığın belirli bir çalışma alanının fiziksel tasarımı, fiziksel engellerin varlığı, çalışanlar arasındaki görünürlük, etkileşim fırsatı, uzaysal mesafe ve yönetsel bağlamda kontrol alanıyla, bireyler arasındaki ilişkilere ve örgütsel sonuçlara da yansıtacağını ifade etmişlerdir. Yapısal uzaklık, etkileşimin meydana gelişini ve bu etkileşimin gerçekleştiği bağlamı etkilemektedir. (Munyon, 2009: 19)

Antonakis ve Atwater, yapısal uzaklığı, uzaklığın fiziksel özelliklerden (örneğin, çalışma alanı, yakınlık, zamansal farklılıklar), organizasyon yapısından (yani, yönetim alanı, hesap verebilirlik ve merkezileşme) ve yönetim yapısından (yani, bireyler arasındaki etkileşimin seviyesinden) kaynaklanan yönleri olarak tanımlamaktadır. (Avolio, vd. 2004: 954)

Yapısal uzaklık, kişilerarası iletişimi etkileyebilecek bir teknoloji, görev veya organizasyonun özellikleri olarak tanımlanabilir. Genellikle örgütsel pozisyonlar arasındaki resmi veya gerekli hiyerarşik ve yanal bağlantıları tanımlamak için kullanılır.

Örgütteki pozisyonları işgal edenler arasındaki gerekli veya izin verilen iletişimle ilgili bürokratik ve fiziksel kısıtlamaları da içerir. Örgütsel yapı araştırmaları göstermektedir ki, bireyler arasındaki ilişkileri, stratejik kararların alınma biçimini ve hatta bireylerin bu organizasyonun bir parçası haline gelmesini etkileyebilecek örgütsel faktörler (kasıtlı olarak tasarlanmış ya da zamanla gelişen) vardır. Örneğin, yapısal uzaklığın fazla olduğu bir ortam genellikle görev bağımlılığının az, resmi otoritenin ve sosyal desteğin ise eksik olmasına meyillidir. Böyle bir ortamda liderliğin yerine geçebilecek ve onu etkisiz kılacak faktörler ortaya çıkabilir.(Erskine, 2007: 29)

Yapısal uzaklık işten duyulan tatmini etkilemektedir. Araştırmalara göre yönetici ve astı arasındaki yapısal uzaklık yönetici ve örgütten duyulan tatminin azalmasına yol açmaktadır. Çünkü yönetici anlık geri besleme sağlayarak ve dilsel ipuçları ileterek astın işe yönelik tatminini arttırabilmektedir. Zayıf iletişim kanalları ise bu geri besleme ve ipuçlarını iletmekte yetersiz kalmaktadır. (Daft ve Lengel,1984) Monge ve Contractor'a göre bireylerin birbirleriyle sık etkileşimde bulunmaları paylaşılan amaçlar ve örgütsel hedefler duygusu yaratabilir. Dahası bu etkileşim çalışanlarda örgütün aktif bir katılımcısı olduğu hissini yaratır. (Monge ve Contractor, 2003)

Yönetim alanı yapısal uzaklığın önemli bir bileşenidir. Yönetim alanı, diğer bir ifadeyle kontrol alanı, tek bir yönetici tarafından uygulanan hiyerarşik yetki sınırlarının bir ölçüsüdür. (Ouchi & Dowling, 1974, s. 357). Van Fleet ve Bedeian (1977), klasik eserinde genel olarak kontrol alanı ve yönetici etkinliği arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu ve bunun da çalışan verimliliğini ve iş doyumunu etkilediğini belirtmektedir. Uzaklık ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, yönetim alanının yapısal uzaklık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. (Munyon, 2009: 20)

Yöneticinin kontrol alanı, teorik olarak izleyenlerle etkileşimin seviyesini de etkileyebilir. Örneğin Judge ve Ferris (1993), liderin izleyenleriyle daha fazla vakit geçirmesi teorik olarak giderek zorlaştığı için, geniş bir kontrol alanının daha az yönetici ast temasıyla sonuçlanacağını ileri sürmüştür. Bass'a (1998) göre, liderler çok fazla sayıda izleyeni yönettiğinde, daha az aktif bir liderlik biçimi olan istisnalarla yönetim davranışlarını daha fazla sergilemek zorunda kalabilir. Ayrıca, geniş bir kontrol alanı, daha büyük sosyal uzaklık ile ilişkilendirilebilir, çünkü yönetici, izleyenlerine daha fazla homojen bir şekilde ve daha az bireysel ilgi ile muamelede bulunacaktır. (Abtonakis ve Atwater, 2002: 33)

Tablo 2 : Uzaklık Boyutları İlişkileri Tablosu

BOYUT	TÜR	ÖZELLİK	ÖRNEK REFERANSLAR
Yapısal Uzaklık	Fiziksel Uzaklık	Uzamsal uzaklık, fiziki yer, coğrafi yakınlık,	Allen, 1977; Antonakis & Atwater, 2002; Ghemawat, 2001; Monge & Contractor, 2003; Sorenson & Stuart, 2001
	İletişim Kanalı	Yüz yüze, bilgisayar destekli, senkronize/senkronize olmayan	Daft & Lengel, 1996; Elsbach & Cable, 2003; Mann, Varey, & Button, 2000; Short, Williams, & Christie, 1976
	İletişim Sıklığı	Kullanılan araçlardan bağımsız olarak iletişim sayısı	Latane, 1995; Wiesenfeld, Raghuram, & Garud, 2001
Statü Uzaklığı	Demografik Uzaklık	Yaş, Irk, Cinsiyet, Eğitim, Tecrübe,	McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995; Sorenson & Stuart, 2001; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992; Tsui & O'Reilly, 1989; Zenger & Lawrence, 1989
	Sosyal Uzaklık	Güç, statü, rütbe, otorite, sosyal duruş, kültürel normlar,	Ahuja, Galletta, & Carley, 2003; Ghemawat, 2001; Latane, 1995; Monge & Contractor, 2003; O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989; Shamir, 1995
Psikolojik Uzaklık	İlişki Kalitesi	İç grup ve dış grup; duygu; ekstra gayret,	Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Dienesch & Liden, 1986; Howell & Hall-Merenda, 1999; Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997
	Karar Alma	Otonomi, Güven, Güçlendirme,	Hackman & Oldham, 1976; Spector, 1986; Spreitzer, 1995

Kaynak: Erskine, L, “Defining Relational Distance for Today’s Leaders”, International Journal of Leadership Studies, 2012, Vol:7, Iss:1, s.96-113

House(1971), görevlerin rutin olmayan ve yapılandırılmamış olması durumunda doğrudan liderliğin astların performansını arttıracaklarını ileri sürmektedir. Bu tür belirsiz ve karmaşık görevler diğer belirli ve açık görevlere kıyasla yapısal uzaklıktan daha fazla olumsuz olarak etkilenmektedir. (Erskine, 2007: 49)

3.1.1. Fiziksel Uzaklık

Fiziksel uzaklık çok geniş anlamıyla coğrafi uzaklığı, örgütsel çerçevede ise astların yöneticilerinden ne kadar uzak veya yakın olarak yerleşmiş olduklarını ifade etmektedir.(Antonakis ve Atwater, 2002: 20)

Erskine'e göre, iletişim yazınındaki araştırmaların sonuçları incelendiğinde; fiziksel yakınlığın birbirine yakın olarak çalışan kişiler arasında iletişimi arttırdığı, iletişimin paylaşılan değerler yaratırken aynı zamanda güvenin gelişimine temel teşkil ettiği, çalışanların performansının eşzamanlı olarak gözlenebilmesini, zamanında ödüllendirme ve cezalandırma yapılabilmesini sağladığı görülmektedir. Diğer taraftan fiziksel uzaklığın sosyal etkileşimi, dolayısıyla da yöneticinin astları üzerindeki etkisini azalttığı, çalışanlarda yöneticinin eylemsizliği algısını arttırdığı, fiziksel olarak uzak olduğunda yöneticinin bireysel geri besleme yapamadığı, rol model konumunu sürdüremediği ve kişisel yeterlilik konusunda etkisinin azaldığı ispatlanmıştır. (Erskine, 2007: 19)

Bazı yazarlar tarafından (Howell, Neufeld ve Avolio, 1998, 2002) sosyal uzaklık ve fiziksel uzaklık kavramlarının benzer etkiler yaratabileceği ifade edilse de birbirinden farklıdır. Örneğin bir yönetici için astı ile aynı mekânda bulunmasına rağmen sosyal olarak son derece uzak olmak mümkündür. Aksine fiziksel olarak çok uzak olmasına karşın sosyal olarak yakın olmak da eşit derecede mümkündür. (Antonakis ve Atwater, 2002: 20)

Napier ve Ferris (1993), işlevsel uzaklığın azlığının astların yüksek performansı, iş tatmini ve daha az işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilebileceğini, bu nedenle fiziksel mesafenin azaltılması gerektiğini öne sürmüşlerdir. Howell ve ark.(1997) ise uzaklığın tavsiye edilen birçok liderlik uygulamalarını yerine getirilemeyecek hale getireceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Bass (1998), fiziksel uzaklığın azalan sosyal etkileşimin bir sonucu olarak liderin etkisini ortadan kaldıracağını, Yagil(1998) ise liderlerin takipçilerin

davranışlarını doğrudan gözleme imkânı olmadığından sonuçlarını kontrolünün de zorlaşacağını, böylece bu şartlarda eş zamanlı ödüllendirme ve ceza vermenin de zorlaşacağını belirtmişlerdir. (Antonakis ve Atwater, 2002: 20)

Kerr ve Jernier fiziksel uzaklığın resmi liderliği tamamen gereksiz kılmasa da liderlik yapmayı imkânsıza yakın hale getirdiğini, liderin diğerleri üzerindeki etkisini azaltacak şartları yarattığını kanıtlamışlardır. Kerr ve Jernier'in 1978 yılındaki çalışmasından sonra hızla gelişen bilişim teknolojileri sonucu ortaya çıkan ve fiziksel uzaklık nedeniyle direk temas olmasa da, görüşme sıklığını arttıran e-posta ve video telekonferans imkânlarına rağmen, fiziksel uzaklığın herhangi bir liderlik davranışının etkisini direk temasla kıyaslandığında daha azaltacağı öngörülmektedir. Antonakis ve Atwater'ın karizmatik liderliğin fiziksel uzaklık sayesinde daha etkili olacağı iddiasına rağmen Howell ve Hall-Merenda yaptıkları araştırmada dönüştürücü liderlerin takipçilerinin farklı gelişim ihtiyaçlarına cevap vermek, onları problemlere ahlaki çözümler bulmaya teşvik etmek, onlarla misyon ve heyecan duygusu ile iletişim kurabilmek için yakın olmaya gereksinin duyduklarını ispatlamışlardır. Yine fiziksel uzaklıktan bağımsız olarak liderler ve izleyenler arasındaki olumlu ilişkilerin izleyenlerin performansını olumlu şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. (Erskine, 2007: 46)

Antonakis ve Atwater ise temelde uzaklığın liderler için zorluklar yarattığını kabul etseler de, etkin liderlik için uzaklığın gerekli bir ön şart olduğunu, Kerr ve Jernier tarafından ortaya konulan uzaklığın etkisizleştirici özelliğinin teknolojiye ilerlemeler sayesinde artık geçerli olmadığını iddia etmişlerdir. Fiziksel uzaklık bir yöneticinin astının performansını gözleme ve değerlendirmesini de zorlaştırabilir. Judge ve Ferris astlarının performansını daha çok izleme fırsatı bulan yöneticilerin daha yüksek performans değerlendirmesi yaptıklarını belirlemiştir. Podsakoff ve ark. (1996) ise fiziksel uzaklığın astların performansını ve dürüstlüğü olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 21)

Bazı yazarlar Podsakoff ve ark. nın aksine fiziksel uzaklığın performansı arttırdığını, çünkü daha az müdahale edildiği ve işin gerektirdiği zaman ayarlamalarına imkân verdiğini tespit etmişlerdir. (Eşsbach ve Cable, 2004) Hatta çok fazla etkileşimde bulunmak bazen çalışanlar için boğucu ve dikkat dağıtıcı olabilir. (Huber, 1991) Dolayısıyla çalışma arkadaşlarından ve yöneticisinden belli bir uzaklıkta bulunan

Çalışanlar işinin gereklerine daha çok odaklanabilirken bu odaklanma performans artışına sebep olabilir.(Erskine, 2007: 49)

İnsanların fiziksel yakınlığı işbirliğini etkilemektedir. Kraut ve arkadaşları (1990), bir binada birbirine yakın çalışan insanların daha fazla işbirliği yapma ihtimali bulunduğunu tespit etmişlerdir. Fiziksel yakınlığın çalışanlar arasındaki iletişimin sadece sıklığını değil kalitesini de arttırdığını bulmuşlardır. Allen'a göre, kişiler birbirinden belirli bir mesafeden (30m) daha fazla uzak olduğunda aralarındaki iletişim bundan olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu mesafe 30 m den fazla olduğunda birkaç kilometre uzak olmasıyla bir farkı yoktur.(Bradner ve Mark, 2002: 226)

3.1.2. İletişim Kanalları

İletişim kanalı mesajın göndericiden alıcıya iletildiği herhangi bir araçtır. İletişim kanalları mesajı taşıma kapasitelerine göre değişebilir. Kapasite bakımından en önemli kanalın, anında geri besleme sağlaması, sözel olarak çok sayıda ipucunu barındırması, belirsizliği azaltması bakımından yüz yüze iletişim olduğu ifade edilmektedir. Benzer şekilde yüz yüze iletişim örgütsel ve kişilerarası etkinliğe katkıda bulunan güveni oluşturma nın önemli bir yoludur. Teknolojik gelişmelerin iletişime en önemli katkılarından birisi e-posta kullanımı yoluyla coğrafi uzaklığın azaltılması olmuştur. E-posta kullanımı ile ihtiyaç duyulan uzmanlığa istenen yer ve zamanda ulaşılabilirken, daha geniş bir toplulukla iletişime geçerek grup kimliği oluşturmak ve sürdürmek mümkündür. Bireyler e-posta kullanırken daha dürüst ve doğru olmaya meyilli olduklarından kişilerarası ilişkilerin rahatsız edici zorluklarından korumada daha etkindir. Bu avantajlarının yanında dezavantaj olarak yüz yüze iletişimin taşıdığı sosyal ipuçlarını taşıyamazlar. Yüz yüze iletişim ise bütün faydalarına rağmen iletişime katılan tarafları mevcut görevlerinden uzaklaştırabilir. Burada sadece iki örneğinden bahsedilen iletişim kanallarının kullanım şekli yapısal uzaklığın yönetici ve ast arasındaki ilişkiye olan etkisini değiştirebilir. (Erskine, 2007: 23)

Fiziksel uzaklıktan başka iletişim için seçilen kanallarda da farklılıklar olabilir. Örneğin yan yana odalarda çalışan kişiler arasında e-posta çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı esas iletişim kanalı olabilir. Ancak sosyal mevcudiyet liderlerin amaç ve vizyon duygusunu izleyenlerine iletmesini ve izleyenlerin farkındalığının artmasını sağlarken

liderin etkinliğini de arttırmaktadır. Burada güçlendirme ve otonomi konusunda yapılan çalışmaların ise, işe ilişkin kararlarda daha fazla kontrol yetkisi tanınan kişilerin yüksek performans ve verimlilik seviyelerine ulaşacağı savını desteklediği belirtilmelidir. (Erskine, 2007:48)

3.1.3. Etkileşim Sıklığı

Etkileşim sıklığı örgüt kimliği oluşumunda bir ön gerekliliktir. İletişimi kolaylaştırır ve iletişimin etkinliğini artırır. Etkileşimin sıklığı çalışanlarda ortak amaç ve aidiyet duygusu yaratır. Yönetici ve ast arasında farkındalık ve tanımayı arttıracğından güven oluşumuna katkıda bulunur. Araştırmalarda etkileşim sıklığı normalden fazla olduğunda performansı arttırdığı ancak aşırı olduğunda performansı azalttığı ve ast üzerinde boğucu etki yarattığı bulunmuştur. (Erskine, 2007:27)

Bu boyut yöneticinin astlarıyla ilişkisinin algılanan derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu manada yöneticisi ile sıklıkla etkileşim içerisinde olan astların yakın ilişki, seyrek etkileşimde bulunanların ise uzak ilişki içinde oldukları değerlendirilmektedir. Bu boyut sosyal ve fiziksel uzaklıktan bağımsızdır. Fiziksel uzaklık iletişimi seyrek hale getirebilse de, seyrek yönetici ast temasına neden olmaz. Burada bir ayırım yapılması gerekir. Lider üye etkileşim teorisinde belirtildiğı gibi, etkileşimin sıklığı iyi yönetici ast iletişimi manasına gelmesi gerekmez. Sezgisel olarak bir ilişki olmasını beklememize rağmen House ve Dessler (1994) ile Kerr ve Jernier (1978) tarafından, yönetici ast etkileşiminin optimum derecesi ile yöneticiden duyulan tatminin durumsal değişkenlerden kaynaklanan bir rastlantısal ilişki olduğu belirlenmiştir. Belirli durumlarda (örneğin rol veya görev belirsizliği) astlar yöneticileriyle daha sıklıkla etkileşim içinde bulunma ihtiyacı duyarken, görevlerin açık olarak belirlendiğı diğer durumlarda daha az etkileşimde bulunmayı tercih edebilirler. Ashford ve Cummings (1986) işyerinde izleyenlerin özellikle rol ve göreve ilişkin belirsizlik durumlarında ya da göreve yeni başladıklarında ve tecrübesiz olduklarında geri bildirim ihtiyacı içinde olduğunu ifade etmektedir. Etkileşim sıklığı fiziksel ve sosyal uzaklıktan bağımsız olsa da izleyenlerin lider uzaklığı hakkındaki algısına doğrudan katkıda bulunabilir. Yüksek etkileşim sıklığı lider yakınlığı ile ilişkilendirilirken düşük etkileşim sıklığı ise lider uzaklığı ile ilişkilendirilir. Etkileşimin kalitesinin sıklığı ile

ilişkili olması gerekmez. Etkileşim sıklığı ihtiyacı ise bağlamsal faktörlere bağlıdır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 24)

Bir çalışanın organizasyondaki görev süresi, bir yöneticinin ve bir çalışanın birlikte çalıştığı yıl sayısı, çalışanın eğitim düzeyi ve işin türü, bir çalışanın yöneticisiyle yüksek kaliteli bir ilişki kurmak için etkileşime girmesi gereken süreyi etkiler. Organizasyon için daha uzun süre çalışan kişiler, ne yapmalarının beklendiğini zaten bildikleri için yöneticilerine daha az bağımlı olabilirler. Yöneticileriyle daha uzun süre birlikte çalışan astlar, yönetici tarafından kendilerinden bekleneni daha iyi bildikleri için sıkça etkileşime girmeleri gerekmez. Yükseköğrenim düzeyine sahip astlar, görevleri bağımsız olarak yerine getirmeye alışkın olabilirler. Bazı işler yöneticiler ve astlar arasında diğerlerinden daha fazla denetim veya etkileşim gerektirebilir. Bu faktörler, etkileşim ihtiyacını etkileyebilir ve bu şekilde astların yöneticileriyle olan etkileşim beklentilerini ve algılarını etkiler. (Hennevelt, 2009: 11)

House'un, yol-hedef teorisinin önermelerine göre, lider izleyici etkileşimi, görevin özellikleri ve izleyenin yeteneklerine bağlıdır. House ve Mitchell "görevin rutin yapısı, ayrıntılı grup normları veya resmi otoritenin objektif kontrolleri nedeniyle, ulaşılmak istenen hedefler ve hedefe giden yollar açık ve belirgin olduğunda, yöneticinin yolları ve hedefleri açıklığa kavuşturma girişimlerinin hem gereğinden fazla hem de astlar tarafından gereksiz yere yakın kontrol olarak algılanacağına" dikkat çekmişlerdir. House ve Mitchell ayrıca "astın algılanan yeteneğinin yüksek olduğu yerlerde" yöneticinin yönlendirmesi ve koçluk davranışı sergilemesinin astın motivasyonu üzerinde çok az olumlu etki yapacağına ve aşırı yakın kontrol olarak algılanacağına işaret etmişlerdir. Örneğin, Cardinal ve Hatfield (2000) ilaç şirketlerinin araştırma laboratuvarlarının şirket merkezinden uzak olduğunda daha yenilikçi olduklarını, çünkü üst düzey yönetimin yüksek nitelikli araştırmacıların işlerine müdahil olamadığını ispatlamıştır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 34)

3.2. STATÜ UZAKLIĞI

Statü uzaklığı demografik ve sosyal uzaklık olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Demografik uzaklık kavramı ile cinsiyet, eğitim durumu, yaş, sosyal statü gibi konulardaki farklılıklar ifade edilmektedir. Sosyal uzaklık ile gözle

görülemeyen ancak etkileşim sonucu anlaşılacak farklılıklara atıfta bulunmaktadır. Sosyal uzaklık değerler arasındaki benzerliklerin derecesine (Örneğin; cinsiyet rollerine ilişkin algılar, saygı kavramı, vb.) ve statü, rütbe, otorite ve güç gibi konulardaki benzerliklerin derecesine işaret etmektedir.

3.2.1. Demografik Uzaklık

Bu uzaklık türü, yaş, ırk, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi faktörleri kapsayan farklılıkları dikkate almaktadır. Örgütsel davranış yazınında demografik farklılıkların örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine ilişkin teorik ve deneysel araştırmalar mevcuttur. Bunlara göre örneğin homojenlik çoğu zaman bireysel güven ve hoşgörü oluşumunda etkili olmaktadır. Grup araştırmaları ise demografik farklılıkların kişiler arası beğeni, psikolojik bağlılık, grup bağlılığı ve grup içi iletişim gibi grup süreçlerine olumsuz etkisi olduğuna işaret etmektedir. (Erskine, 2007: 30)

Demografik uzaklık hem olumlu hem de olumsuz etkilere sahip olabilir. Zenger ve Lawrence (1989) yüksek teknoloji araştırmacıları arasındaki iletişimin hem yaş hem de görev süresi ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Tsui ve O'Reilly (1989), yönetici ast arasındaki demografik (ilişkisel demografi) farklılıkların daha düşük performans değerlendirmelerine ve artan rol belirsizliğine neden olduğunu bulmuştur. Ayrıca, O'Reilly ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar yaş farklılıklarının iletişim ve sosyal entegrasyonu engelleyebileceğini ve bunun da daha az bağlılık ve daha fazla işten ayrılma ile sonuçlandığını ortaya koymuştur. (Erskine, 2012: 104)

Riordan'a göre demografik benzerlikler işin yapılması sırasında daha olumlu etkileşimlere öncülük etmektedir. Örneğin demografik benzerlikler daha olumlu yönetici ast ve mentorluk ilişkisi, iletişimi ve iş tatmini ile ilişkilendirilirken (Vecchio ve Bullis, 2001), rol belirsizliğine yönelik de ters yönlü etkisi tespit edilmiştir. (Glomb ve Welsh, 2005) Demografik benzerliklerin ilişkiler ve tutumlar üzerindeki bu etkileri, sonrasında bireylerin işten ayrılışlarının azalması ve takım performansının artması gibi önemli birçok davranışsal sonuca neden olmaktadır. Demografik farklılıkların ise bakış açısı ve bağlantıların çeşidini arttırmanın ötesinde bazı durumlarda performansı da geliştirdiği görülmüştür. (Erskine, 2007: 51)

Ayrıca demografik farklılıklar psikolojik uzaklığa da tesir etmektedir. İnsanların sosyal ağları birçok sosyo-demografik, davranışsal ve içsel özellikleri nedeniyle genellikle homojendir. Sosyolojik araştırmalar insanların ilişkilerinin benzer insanlar arasında gruplaşmasının sebebinin bireylerin sosyo-demografik tutumlarının nerede ne yapacaklarını belirlemesi olduğunu, bu sayede şirket, kariyer ve örgüt kültürü seçimlerinin açıklanabileceğini göstermektedir. Birbirine benzemeyen kişilerin diğeri hakkında olumsuz izlenimlere sahip olduğu ve etkileşim sürecinde bu olumsuz tektipleştirmeyi doğrulamaya çalıştığı ifade edilmektedir. Kültür kişilerin karakteristik özelliği olmamasına rağmen birçok insanın benzer eğitim ve yaşam deneyimleri nedeniyle oluşan kültürel şartlanma sonucu kişilerarası ilişkileri etkilenmektedir. Demografik farklılıklar bakımından grup seviyesinde yapılan araştırmalar, demografik çeşitliliğin grup süreçleri üzerindeki olumsuz etkilerinin birçoğunu işaret ederken; kişiler arası beğeniyi, psikolojik bağlılığı, grup uyumunu ve gruplar arası iletişimi azalttığını göstermektedir. (Erskine, 2007: 31)

3.2.1.1. Cinsiyet

İletişim biçimimizi etkileyen en önemli toplumsal kimliklerden biri cinsiyet ve cinsiyet rollerini tanımlama biçimimizdir. Kadınlar ve erkeklerin dünyayla kurdukları ilişkiler birçok farklılıklar sergiler. Kadınlar konuşmayı sosyalleşme süreçlerinin bir parçası olarak, ilişki kurma ve ilişkileri sürdürmede önemli rolü olan bir araç olarak görmeyi öğrenirler. Buna karşın erkekler, üstünlük kurmak ve bağımsız olmak üzere yetiştirilirler. Erkeklerle öğretilen, konuşmanın, üstünlük kurmanın bir aracı ve yakın ilişkileri zayıflatan bir şey olduğudur. Sosyalleşme süreçlerindeki bu farklılık “kadınların, erkeklerle kıyaslandığında, kendi gruplarının dışındaki diğer insanlarla kurdukları ilişkilere daha çok değer vermesini” sağlar. Bunun anlamı kadın ve erkeklerin gruplar arası davranış biçimlerinin farklı olduğudur. (Gudykunst, 2015: 112)

Kadınlarla erkeklerin iletişim biçimleri arasında da farklılıklar vardır. Kadınlar soruları konuşmanın devamını sağlayacak bir yöntem olarak görürler. Buna karşılık erkekler soruları bir bilgi talebi olarak görürler. Kadınlar karşılarındakinin söyledikleri ve ne söylemek zorunda oldukları arasında bağlantı kurarlar. Öte yandan erkekler konuşma ile köprüler kurmazlar ve karşılarındakinin konuşma sırasında söylediklerini göz ardı edebilirler. Erkekler saldırganlığı bir iletişim biçimi olarak görürler buna karşılık kadınlar saldırganlığı gerçekten bir saldırı olarak yorumlarlar ve çözüm olarak ya

savunmaya geçer ya da karşı saldırıya başvururlar. Kadınlar problemleri tartışır ve sadece güvence ararlar. Erkekler bir problemin tartışılmasının bir çözüm isteği olduğunu düşünürler. İletişim biçimlerindeki bu farklılık her iki grubun arasında alt kültürel birtakım farklılıkların olduğunu işaretidir. (Gudykunst, 2015: 112)

Kadına ve erkeğe toplum tarafından atfedilmiş roller onların yöneticilik becerilerini de etkilemektedir. Çoğu ülkede erkeksi özelliklere sahip liderler daha etkin iken, kadın yöneticilerin sempatik, anlayışlı ve şefkatli olmaları beklenir. Etkili bir yöneticide olması gereken cesaret, risk alma ve hırslı olma şeklinde örneklendirilebilecek pek çok özellik erkeklere uygun özellikler olarak kabul edilirken kadınların itaatkâr oldukları, risk ve sorumluluk almayı istemedikleri varsayılmıştır. (Aslan, 2013: 40)

Bu varsayımların doğruluğu 2017 yılında ABD de yapılan bir araştırmada incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınlar genel olarak Amerika'da şirketlerin üst seviyelerinde yeterince temsil edilmemektedirler. Örneğin üniversite mezunları %57 seviyesinde kadın olmasına rağmen şirketlere seçimden itibaren erkeklerden geride kalmaktadırlar. Kariyer ilerlemesi de endüstri bazında değişmekle birlikte daima erkeklere göre daha yavaş olmaktadır. Şirketler, teknoloji sektörlerinde alt seviye görevler için kadınları cezbetmeye çalışırken, yiyecek, içecek, restoran gibi hizmet sektöründe orta seviye yönetici ve sigorta sektöründe üst seviye yönetici görevlerine kadınları yükseltmemektedirler. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, kadınların düşük terfi oranını açıklayan faktörlerden birisi de, yöneticilerinden ve özellikle de üst seviye yöneticilerden kariyerlerinde nasıl ilerlemeleri gerektiği konusunda daha az tavsiye alma ve onlarla daha az etkileşimde bulunma eğiliminde olmalarıdır. Bu tür bir destek çok önemlidir, çünkü bu tür tavsiyeler aldıklarını açıklayanlar genellikle son iki yıl içinde terfi etmiş kişilerdir. Hem cinsiyet hem de ırk, insanların şirket üst düzey yöneticisi olma arzularını şekillendirmektedir. Aynı ırk ve etnik kökenden erkeklerle karşılaştırıldığında, kadınların üst düzey bir yönetici olma istekleri daha azdır. Dahası, bu konuda önemli ırksal ve etnik farklılıklar da vardır. Amerika'da beyaz meslektaşlarına kıyasla diğer ırklardan erkekler ve kadınlar üst seviye yönetici olmaya daha fazla ilgi duymaktadır. Ayrıca, kadınlar ve erkekler belirgin şekilde farklı mesleki ağlara sahiptir ve doğru ağ oluşturmak kariyeri hızlandırabilir. Kadınlar beş kattan fazla olasılıkla çoğunluğu kadın olan bir ağa güvenmeye meyillidir. Bu durum, erkekler genellikle daha üst düzey pozisyonları elde bulundurduğundan, kadınların kendilerine kapıları açabilecek kişilere

daha zor erişebilecekleri anlamına gelmektedir. (Krivkovich, 2017, www.mckinsey.com
Erişim Tarihi: 14.11.2017)

Bu farklılık günümüzde organizasyonlarda erkekler ve kadınlar arasında en sık rastlanan iki kariyer problemine öncülük etmektedir. Bunlardan birisi kadınların yükselişine erkekler tarafından konulan bir engel olarak “cam tavan sendromu” diğeri ise kadınlar tarafından konulan bir engel olarak “kraliçe arı sendromu” dur.

3.2.1.2. Yaş

Günümüzde teknolojinin çok hızlı gelişmesi, bilginin yenilenme hızını da arttırmıştır. Bugün herhangi bir konuda sahip olunan uzmanlık seviyesi bilgi yenilenmediği ve geliştirilmediği takdirde en geç üç yıl içinde sıfırlanmaktadır. Dolayısıyla bu durum kuşaklar arasındaki yıl aralıklarının da eskiye oranla azaldığını düşündürmektedir. Şirketlere kabul edilen her yeni nesil, günlük hayatta birbirleriyle iletişim kurarken kullanmaya alıştıkları yeni terimleri, kısa klişe cümlecikleri ve hatta bazen önceki nesillerin argo kabul ettiği kelimeleri de beraberinde getirecek ve kullanacaklardır. Bir önceki yaş grubu ile kıyaslandığında her yeni grup teknolojinin kullanımına daha kolay uyum sağlayabilirken, kültürün etkilediği bazı adet, alışkanlık ve kuralları da reddetmeye eğilimli olacaktır. Doğru yönetildiği takdirde, örgütte yaşa ilişkin demografik uzaklıkları azaltabilecek, farklı fikirlerin ifade edilmesine imkân sağlayacak ve örgütün yararına kullanılacak bu durum şirket üst yöneticilerinin çözümü çalışanlara bırakması ve gerekli tedbirleri almaması nedeniyle muhtemel çatışmalara zemin hazırlayacak, düşük moral ve verimlilik, yetersiz performans ile sonuçlanacaktır.

Yukarıda anlatılan gelişmeler farklı yaş gruplarının birbirlerine karşı yüksek seviyede belirsizlik ve kaygı hissetmesine neden olmaktadır. Yaşlılar gençlere karşı farklı davranış biçimleri sergilerler. (Couplan vd., 1988) Birincisi, yaşlılar gençlere karşı uzlaşmacı davranmazlar. Bunun bir nedeni yaşlıların gençlerle çok az temaslarının olması ve bunu nasıl yapacaklarını bilmemeleridir. İkincisi yaşlılar kendilerini koruma stratejileri kullanırlar, çünkü gençlerle etkileşimlerinin olumsuz gerçekleşeceği beklentisindedirler. Üçüncüsü, yaşlılar gençlerle konuşurken onların beklediği derecede iyi bir performans sergileyemeyeceklerini düşünürler. Dördüncüsü yaşlı olmakla ilgili olumsuz basmakalıp düşüncelere sahip olurlar. Benlik kavramının desteklenmesi nesiller arası iletişimin etkili olması için gereklidir. Bu bakımdan yaşlılar kendi benlik kavramlarını destekleyen gençlerle desteklemeyenlere göre daha tatmin edici ilişkiler

kurduklarını söylemektedirler. Kültürel farklılıklar da yaşla ilgili demografik uzaklığa ve sonuçlarına katkıda bulunmaktadır. Örneğin, belirsizlikten kaçan kültürlerde “gençlere karşı daha eleştirel bir tutum” ve “nesiller arasında daha büyük bir boşluk” vardır. (Gudykunst, 2015: 118)

3.2.1.3. Sosyal Statü

Statünün kelime anlamı mevki, konum veya pozisyonudur. Bu kavramı ilk defa Ralph Linton açıklamış ve kullanmıştır. Burada statü kavramı, temsilcisi olan bireylerin özelliklerinden ayrı olarak değerlendirilmiştir. Davranış bilimleri açısından statü, toplumsal sistem içerisindeki bir mevkiinin belirlediği hak ve ödevleri belirtir. Toplum gelişigüzel bir araya gelmiş bir insan yığını değildir. Her bireyin toplum içinde bir yeri ve toplumun fertlerin yerlerini ve fonksiyonlarını tayin eden belirli bir yapısı vardır. İşte sosyal statü, her bireyin bu toplumsal yapı içinde işgal ettiği mevkidir. Bu yeri bizzat toplum tayin ve takdir eder. İnsanların toplum içindeki yerleri, o toplumun ihtiyaç ve değerlerine göre belirlenir. Statü sosyal yaşamda moral ve etkililik bakımından oldukça önemlidir. Bu nedenle statü insan ilişkilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Statüler kültürel yapı içinde şekillenir ve bir değer kazanırlar. Bu nedenle toplumdan topluma farklılıklar gösterebilirler. Toplumların kültürel yapılarına göre statüleri bireyin aile durumu, soyu, bağlı olduğu etnik grup, maddi durumu, toplumda gerçekleştirdiği fonksiyonlar, eğitim ve öğretim durumu ve biyolojik özellikleri tarafından belirlenir. Örneğin, eğitimin biçimi, süresi ve derecesi statünün belirlenmesinde önemli birer kriterdir. Mesleki bilgi ve tecrübeler, insanların daha üst statülere geçişlerini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda onlara prestij de (şöhret, nüfuz, sözü dinlenen kişi olmak vb.) sağlamaktadır. Sosyal statüden kaynaklanan sosyal prestij, zamana ve toplumların kültürel yapılarına göre değişir. (Güney, 2012: 174)

Statü farkı arttıkça iletişim olasılığı azalır. Statü farklılıkları netleştğinde, hem doğruluk hem de yüksek statüye sahip olan tarafa iletilen bilgi miktarı azalır. (Erskine, 2007: 51) Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde “güçlü ve güçsüz arasında gizli bir çatışma” güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise “güçlü ve güçsüz arasında gizli bir uyum vardır”. Mesafenin yüksek olduğu kültürlerde “yaşlı insanlardan korkulur ve onlara saygı duyulur”. Mesafenin düşük olduğu kültürlerde ise “yaşlılardan ne korkulur ne de onlara saygı duyulur”. (Hofstede, 2010: 61)

3.2.2. Sosyal Uzaklık

Demografik uzaklık kişilerin gözlenebilen özellikleri arasındaki farklılıkları incelerken sosyal uzaklık değer ve tutum farklılıklarına işaret etmektedir. Bu farklılıklar yöneticiler ve astları arasındaki bilgi paylaşımına, ortak amaçların belirlenmesine, işbirliğinin geliştirilmesine olumlu veya olumsuz katkılarda bulunabilir. Sosyal uzaklık değerler arasındaki benzerliklerin derecesine (Örneğin; cinsiyet rollerine ilişkin algılar, saygı kavramı, vb.) ve statü, rütbe, otorite ve güç gibi konulardaki benzerliklerin derecesine işaret etmektedir. Gibson ve arkadaşları (2009) tarafından yapılan bir araştırmaya göre hem bireysel hem de örgütsel seviyede, değerler, statüler, kültürel normlar, dil ve inançlar gibi konularda uzaklık ve farklılıkları azaltmanın ilişkiler, uyum ve tatmin üzerinde ölçülebilir olumlu etkileri bulunmaktadır. (Erskine, 2012: 105)

İlk olarak Bogardus (1927) liderliğin lider ve izleyen arasında bir dereceye kadar sosyal uzaklık gerektirdiğini ileri sürmüştü ve bunu dikey sosyal uzaklık olarak belirtmiştir. Liderin izleyenleri tarafından belirli bir alandaki başarıları nedeniyle tanınması sonucu sosyal uzaklığın oluştuğu şeklinde yorumlamıştır. Bogardus'a göre kendileri ve izleyenler arasındaki sosyal uzaklık azaldığında liderlerin etkisi ve gördükleri saygı da azalır, çünkü izleyenler liderin zayıflıklarını daha kolaylıkla görebilir. Katz ve Kahn'da (1978) aynı görüşü paylaşmış ve "astlar en yakınındaki yöneticiler hakkında bir sihir atmosferi oluşturamazlar, Gündelik yakınlık illüzyonu bozar. Ancak üst seviye yöneticiler astlardan mümkün olan sihirli imajı yaratabilecek kadar uzaktır." şeklinde ifade etmişlerdir. Yagil'e (1998) göre izleyenler liderin sosyal (ve fiziksel) yakınlığını yararlı olarak görmektedirler, çünkü yakınlık grubun tamamına iletilen genel mesajlar yerine liderin hassas ve kişiye göre ayarlanmış güven oluşturan iletişimlerde bulunmasına imkân vermektedir. Bir liderin fiziksel olarak yakın olması ulaşılabilir olmaktan başka etkin davranışlar için rol model olma fırsatı da sağlamaktadır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 17)

Sosyal açıdan uzak liderler, takipçilerle doğrudan temasta olmayabilirler, ancak yine de davranışları üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri vardır. Shamir (1995) liderlere güvenin oluşma şeklinin uzaklıktan etkilendiğini, sosyal olarak yakın olan liderlerin etkileşimsel davranışlarda bulunduğu, bunun güveni arttırdığı ve büyüleyici özellik etkisini sağlamlaştırdığını, doğrudan etkileşimler sayesinde liderin dürüstlüğü ve güvenilirliğinin sergilenebildiği ve izleyenler tarafından değerlendirilebildiğini

belirtmiştir. Bunun yanında sosyal olarak yakın liderlerin izleyenleri ile empati kurabildiği, kişiselleşmiş ilgi gösterebildiği, sosyal olarak uzak olan liderler tarafından uygulanamayan bu davranışların sonrasında lider ve izleyenler arasında güven oluşumuna neden olduğunu açıklamıştır. Sosyal olarak uzak liderlere de güven duyulmaktadır. Ancak bu güven daha çok liderin etik, ahlaki ve başkalarını düşünen-özgeci-yönelimlerine yapılan atıflardan kaynaklanır. Çünkü uzak liderler daha çok idealize edilir ve şarta bağlı olmaksızın güven duyulur. (Antonakis ve Atwater, 2002: 18)

Shamir (1995), sosyal uzaklık alanında yapmış olduğu deneysel araştırmaların sonucunda; sosyal uzaklık az olduğunda astların yöneticilerin karşı karşıya olduğu durumun karmaşıklığını daha iyi anlayabildiği ve eylemlerini değerlendirmek için daha iyi bir temele sahip olduğunu, aksine sosyal uzaklık çok olduğunda yöneticilerin daha kuvvetli bir misyona sahip olması, daha cesur olması ve daha net başarılar elde etmesinin beklendiğini bulmuştur. Shamir sosyal uzaklığın güvenin oluşumu önünde bir engel olduğunu ileri sürmektedir.(Erskine, 2007: 52)

Antonakis ve Atwater'a göre bir liderin meşruluğu, ilişki uzaklığına bağlıdır. İzleyenlerin liderleri ile nasıl özdeşleştikleri ilişki uzaklığının bir fonksiyonudur. Lider ile özdeşleşme ise, liderin karizmasının bir sonucudur. (Bass, 1985; House, 1977) Bu bilgilerden hareketle liderin karizmasının nasıl ortaya çıktığı ve karizmanın ilişki uzaklığıyla nasıl bir ilişkisi olduğunu ortaya koymak önemlidir. Conger ve Kanugo'ya (1998) göre karizma hem ilişkisel hem de yoruma dayanan bir fenomendir. Liderin karizması gerçek davranışlarına ve bu davranışların izleyenler tarafından gözlenebilir olup olmadığına göre, veya a) liderin etki yönetimi tekniklerinden kaynaklanan sebeplerle, b) izleyenlerin algılarının ve yorumlarının diğerlerine yayıldığı sosyal bulaşma etkisi nedeniyle, c) liderin sosyal ağlarından, izleyenlerinde dahil edildiği ve diğer sosyal aktörlerin düşünce ve davranışlarına maruz kaldığı sosyal sistemlerden, ç) izleyenlerin liderin sahip olduğunu düşündüğü örtülü liderlik özelliklerinden dolayı, d) örgütün liderlerinin performansına ilişkin olarak izleyenlerin yaptıkları yorumlara dayanarak üst seviye liderlere karizma atfedebilirler. Bütün bu atıf etkileri, lider hakkında izleyenlerin sahip olduğu bilginin miktarına dayanır. Atıf etkileri, bilgi azlığından dolayı uzak liderler için yakın olanlara nazaran daha fazla olacaktır. (Örneğin; çalışanlar tarafından CEO'lara yüklenen anlam) Çünkü liderin davranışı ve performansı hakkında tam ve doğru değerlendirme yapmak için yeterli bilgisi olmayan bireyler, örgütsel

sonuçları mantıklı hale getirmek ve kavramak için varsayımlarda bulunacak ve atıflar yapacaklardır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 8)

Bireylerin birbirleriyle iletişim kurma biçimleri, aralarındaki sosyal uzaklığın göstergesi olabilir. Kişilerarası iletişimin genel görünümünden birisi, konuşmacıların karşısındakine ne ölçüde kibarca hitap ettiğidir. Farklı kültürler üzerinde yapılan araştırmalar, nezaketin sosyal uzaklık ile yakından ilişkili olduğunu bulmuştur. Yani, konuşmacılar sosyal olarak uzak dinleyicilere sosyal olarak yakın dinleyicilerden daha fazla kibarca hitap etme eğilimindedirler. (Lieberman, vd. 2007: 359)

Hofstede tarafından açıklanan kültür boyutlarından olan güç mesafesi de sosyal uzaklığı açıklayan kavramlardan birisi olarak görülmektedir. Güç mesafesi boyutu farklı statüdeki insanlar arasındaki ilişkiye odaklanır. Güç mesafesi, toplumun üyeleri arasında güç dağılımındaki eşitsizlikleri nasıl gördüğü ve bu eşitsizliklerle nasıl başa çıktığı ile ilgilidir. Topluluklarda güç eşitsizlikleri sosyal statü, itibar, yetki ve haklar açısından ortaya çıkabilir. Hofstede, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerin organizasyonlarının daha merkeziyetçi eğilimli olduğunu ve düşük güç mesafesine sahip kültürlerin organizasyonlarından daha hiyerarşik yapılar oluşturduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yüksek güç mesafesine sahip yöneticiler düşük güç mesafesine sahip yöneticilerden daha otokratik ve yönlendiricidir. (Antonakis ve Atwater, 2002: 35)

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, güç sadece meşru olduğunda kullanılmalı, akla uygun ve uzman tarafından uygulanan bir güç olmalıdır. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde astların üstlere bağımlılığı sınırlıdır, danışma amaçlı olması tercih edilir, yani yöneticiyle astı arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Aralarındaki duygusal mesafe göreceli olarak azdır: astlar yöneticilerine yaklaşmaya ya da onlarla çelişkiye düşmeye hazırdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise astların yöneticilerine karşı büyük bir bağımlılığı vardır. (Hofstede, 1991, s.27) Yüksek güç mesafesine sahip ve toplumcu kültürden yöneticiler, astlarıyla daha yüksek bir sosyal uzaklıkta durur ve onlara daha homojen davranırlar. Düşük güç mesafesine sahip ve bireyci kültürden yöneticiler, astlarıyla daha düşük bir sosyal uzaklıkta bulunur ve onlara ayrı ayrı kişiselleşmiş ilgi gösterir. (Gudykunst, 2015: 78)

Bireycilik, bir grubun üyelerinin yaşamdaki amaç ve hedefleri bakımından sadece kendine odaklanmasını ifade etmektedir. Toplumculuk, topluluğun yararına kişisel çıkarlardan daha fazla önem vermek, bireysel hedefleri topluluğun hedefleri ile uyumlu

hale getirmek anlamına gelir. (Hofstede, 1980; 1991) Triandis (1993), güç mesafesi ile toplumculuk arasındaki yüksek korelasyon nedeniyle, iki boyutun ortak bir etkisinin olduğunu varsaymaktadır. Triandis, toplumcu kültürlerin hiyerarşiye önem vereceğini, buna karşın bireycilerin özerkliğe değer verdiklerini belirtmişlerdir. Bunlardan birincisi, toplumsal amaçlara ve bağımlılıklara değer verirken, ikincisi bireysel hedefleri ve bağımsızlığı öne çıkaracaktır. Bu nedenle, yüksek güç mesafeli / toplumcu kültürlerde, yöneticilerin daha otokratik, yönlendirici ve erişilemez oldukları ve örgütlerin daha mekanik ve hiyerarşik olarak dikey olduğu görülür. Bununla birlikte, düşük güç mesafeli kültürler daha demokratik, katılımcı ve ulaşılabilir yöneticilere ve daha organik ve düz örgütsel yapılara sahiptirler. (Antonakis ve Atwater, 2002: 36)

Yönetici ve astların örtülü güduları de sosyal uzaklığı etkileyen faktörlerdendir. Örtülü (bilinçdışı) güdüler, bireylerin içinde bulunmak veya sakınmak istedikleri koşullara atıfta bulunmaktadır. (Winter, John, Stewart, Klohn ve Duncan, 1998) Üç tür örtülü güdü davranışı yönlendirir (Mc Clelland, 1975): (a) güç ihtiyacı, bireylerin diğer bireyler veya sosyal sistemler üzerinde etkili olma isteğinin derecesini ifade eder; (b) başarı ihtiyacı, bireylerin performans standartlarını aşmak ve mükemmelliğe ulaşmak isteğinin derecesini belirtir; ve (c) bağlanma ihtiyacı, bireylerin başkalarıyla dost ve sosyal bir gruba üye olma arzusunu ifade eder. Lider ve izleyenlerin örtülü güduları, lider izleyen ilişkisindeki uzaklığı etkileyebilir. Bu durumda Howell vd.'ne göre, liderlerin tolere ettiği veya arzu ettiği uzaklık miktarı güdüselle kalıplarıyla ilişkili olabilir. Bağlılık gereksinimi yüksek olan liderler teorik olarak izleyenleriyle arasındaki sosyal uzaklığı asgariye indirmek için çaba gösterirler. Mc Clelland (1975) "güce ulaşma isteği yüksek olan birinin diğerleriyle dost olma ihtimalinin düşük olması" nedeniyle, güç ve bağlanma ihtiyaçları arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu savunmaktadır. Böylece, yüksek bir güç ihtiyacına sahip liderler muhtemelen izleyenlerinden sosyal açıdan uzak kalacaklardır. Başarı odaklı liderlerin küçük ve görev odaklı gruplarda ve düşük yönetim seviyelerinde etkili oldukları bulunmuştur (Litwin & Stringer, 1968; McClelland, 1962; McClelland & Boyatzis, 1982) ve bu kişiler mikro-yönetim eğilimi göstereceklerdir. (Winter, 2002) Bu nedenle, başarı odaklı liderlerin izleyenlerle yüksek sıklıkta temas kurmaları diğer bir ifadeyle sosyal uzaklığı azaltmaları beklenmektedir. (Antonakis ve Atwater, 2002: 38)

3.3. PSİKOLOJİK UZAKLIK

Psikolojik uzaklık, insanlar arasındaki yakınlık eksikliği olarak anlaşılmaktadır. Bir iç grup ve dış grup ayrımının mevcudiyeti, çoğu kez hoşlanma, destek, güven, özerklik, karar vermeye etki derecesi ve ilişki kalitesi üzerinde iç grup üzerinde olumlu ve dış grup bakımından olumsuz bir etkiye sahiptir. Psikolojik uzaklık, insanlar arasındaki yakınlık eksikliği olarak anlaşılmaktadır. Bir iç grup ve dış grup ayrımının mevcudiyeti, çoğu kez hoşlanma, destek, güven, özerklik, karar vermeye etki derecesi ve ilişki kalitesi üzerinde iç grup üzerinde olumlu ve dış grup bakımından olumsuz bir etkiye sahiptir. Duygusal bağlılık örgütte kalma arzusuna atıfta bulunduğundan dolayı psikolojik uzaklıktan farklıdır. (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989) Bu istek paylaşılan değerlerden (O'Reilly ve Chatman, 1996), özdeşleşmeden (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989; Shamir, 1995) veya katılımdan (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson, 1989) kaynaklanabilir. Monge ve Contractor'a (2003) göre, Psikolojik uzaklık duygusal bağlılığın belirlenmesinde etkili olabilirse de bu örgütsel tepkiler farklıdır. Örneğin, iç grup üyeleri, sosyal ve psikolojik stresi önlemek için birbirlerine bazı sosyal kaynaklar sağlayabilirler. (Erskine, 2007: 35)

Çoğu zaman, özellikle açık alan çalışma ortamlarında veya daha küçük ofislerde yeterli fiziksel uzaklık elde etmek mümkün olmayabilir. Ama yine de belli bir uzaklık oluşturmak gerektiğinde bu psikolojik uzaklık sayesinde mümkün olabilir. Psikolojik uzaklık, en basit şekliyle, yöneticinin çevresindekilerden, meslektaşlarından, hatta müşterilerinden bir adım geri adım atması ve önceliklerini düzenlemesi anlamına gelir. Çalışma koşullarını olumlu ve sağlıklı tutmak için, genellikle yöneticiyle iş arkadaşları arasında oluşturulması gereken "boşluk" veya "sosyal uzaklık" olarak tanımlanır. Yöneticiler ve çalışanlar için psikolojik uzaklığı değiştirmek son derece zorlayıcı olabilir. Yöneticilerin başkalarının bakış açılarını anlamaya yetecek kadar özenli ve empati sahibi olmalarını gerektirir. Yöneticiler, mikro yönetim yerine daha soyut ve daha geniş vizyonlar sunabiliyorsa, çalışanlar daha memnun olacaklardır. Psikolojik uzaklık oluşturmak önemlidir, çünkü yöneticilerin önemli olana daha iyi odaklanmalarını ve daha büyük, daha cesur fakat iyi araştırılmış kararlar vermelerini sağlar. (<http://advancedav.com>, Erişim Tarihi: 07.09.2015)

Erskin'e göre ilişki uzaklığının en önemli boyutu performans ve iş tatmini bakımından çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle psikolojik uzaklıktır. Bu

mantıkla yüksek psikolojik uzaklık olduğunda olumsuz sonuçlar daha da büyüyecektir. Ayrıca, yapısal ve statü uzaklığından kaynaklanan herhangi bir olumsuz sonuç ise psikolojik uzaklık etkisiyle daha da artacaktır. (Erskine, 2007: 57)

Yöneticiler, çalışanların beklentilerini karşılayacak psikolojik uzaklığı ayarlayabilirse, iş tatmini ve verimlilik artar. Diğer taraftan, yöneticiler bir çalışanın beklenen psikolojik uzaklık ihtiyaçlarının aksine hareket edince iş tatmini ve üretkenlik azalır. (Adair, 2010: 28)

Benlik kurgumuz bizim kendimizle ilgili görüşlerimizdir. Kendimizle ilgili görüşlerimiz, belirli durumlarda kendimizi nasıl gördüğümüzle, çeşitli grupların ve kimliklerin parçası olarak kendimizi nasıl değerlendirdiğimizle ilgilidir. (Gudykunst, 2015: 32) Benlik kurgusu (self-construal) kültürel değerler ve normlar ile bağlantılı olduğundan kültürün davranış üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan bireysel düzeyde bir değişkendir. Bireysel kültürlerde bağımsız benlik kurgusu hâkim olabilir ve birey kendisi gibi düşünce ve duygularının da eşsiz olduğu inancını taşıyabilir. Bağımsız benlik kurgusuna sahip bireyler kendilerini sadece diğerlerinden değil bağlamdan da ayrı ve eşsiz görürler. Bu insanlar kendi yeteneklerini, karakteristik özelliklerini ve fikirlerini referans olarak kullanır ve bireyselliğe, başarıya ve sadece kendi bakış açılarına değer verirler. Bağımsız benlik kurgusuna sahip olan bireylerin aksine bağımlı benlik kurgusuna sahip bireyler toplumcu kültürlerde ağırlıklı olarak bulunurlar. Bu tür insanlar kendilerini diğerlerine bağlı olarak görürler ve davranışlarına bu algı rehberlik eder. Bu kişiler ayrıca başkalarının amaç ve ihtiyaçlarını karşılamak ve tatmin etmek için uğraşırlar. (Brockner, Chen, Mannix, Leung&Skarlicki, 2000) Bu nedenle benlik kurgusu konusundaki değerlendirmeler psikolojik uzaklığın önemini ve onun performans ve iş tatmini üzerindeki etkisini pekiştirebilir. (Erskine, 2007: 56)

Bradner ve Mark, aynı ya da uzak şehirde bulunan ve bilgisayar destekli iletişim sistemleri üzerinden işbirliği yapan kişilerin durumunu üç davranış (işbirliği, ikna etme ve aldatma) bakımından deneysel olarak araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, kişilerin, kendileriyle aynı şehirde değil de uzak bir şehirde olduklarını düşündükleri birini aldatmaya, ondan dinlediklerine daha az ikna olmaya ve başlangıçta onunla daha az işbirliği yapmaya daha eğilimli olduğunu göstermektedir. İnsanlar başlangıçta uzak olduğuna inandıkları biriyle daha az işbirliği yapıyor olsa da, işbirliği yapma konusundaki istek etkileşimle birlikte hızla artmaktadır. Araştırmacılara göre uzak ve yakın şehir

koşullarında aynı medya kullanıldığından, bu etkiler medyaya atfedilemez, daha çok sosyal farklılıklara atfedilebilir. Başka bir araştırma, insanların rekabet gerektiren bir görevdeyken, işbirliği gerektiren bir görevle karşılaştırıldığında diğerlerinden daha uzakta oturmayı tercih ettiğini göstermiştir. (Bradner ve Mark, 2002: 232)

3.3.1. İlişki Kalitesi

1950'li yıllardan itibaren Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan çalışmaların öncülük ettiği bir davranışsal akım dikkatleri işyerinde yönetici ve astları arasındaki ilişkilere ve işyerindeki sonuçlarına çekmiştir. (Erskine, 2007: 42) Ohio Üniversitesinden Halpin ve Winer 1957 yılında yöneticiyi astlarıyla samimi ve yakın olarak tanımlamışlardır. Yakınlık anlamı çıkarılan kavramlaştırmalardan birisi olan Blake ve Mouton'un 1964 yılında "şehir kulübü" yöneticilik tarzı, yöneticileri arkadaşça, gayri resmi, sosyal ve astlarıyla arasındaki statü farklılıklarını azaltan olarak tanımlamaktadır. Fiedler (1967) "En az tercih edilen iş arkadaşı" tanımlamasında bir yöneticinin çalışanlarla arasında sürdürmeyi tercih ettiği psikolojik uzaklığa atıfta bulunmuştur. White ve Lippit (1968) otoriter yöneticileri astlarına karşı sosyal olarak uzak (aloof), demokratik yöneticileri ise eşitlikçi ve statü farklılıklarına karşı ilgisiz olarak tanımlamıştır. House (1977) ise karizmatik yöneticilerin kendine güvenen, baskın ve başarılı etkisi yarattığını, çünkü yöneticinin uzaklığından dolayı davranışlarını ve tutumlarını astlarının doğru değerlendiremediğini belirtmiştir. Lider üye etkileşim teorisi de, yönetici ve astları arasındaki çift taraflı ilişkinin esas olarak sözleşmeden doğan yükümlülüklerin karşılıklı yerine getirilmesini ifade eden resmi bir ilişkiye mi (yani, "dış grup") yoksa güven, saygı ve pozitif sosyal alışveriş manasına gelen daha yakın sosyal bir ilişkiye mi (yani "iç grup") dayalı olacağını tanımlamaktadır. Böylece hem sosyal hem de psikolojik uzaklığa atıfta bulunmaktadır. (Antonakis ve Atwater, 2002: 12)

İlişki kalitesi, bir ilişkinin gücü ve bu ilişkide aktörlerin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına ilişkin genel bir algıya işaret eder. İlişki kalitesi, ilişkinin aktörleri tarafından yapılan çeşitli davranışsal yatırımlarla geliştirilebilir. Kahn'a (2007) göre, görevin başarılması, kariyer gelişimi, mantıklı olma ve kişisel destek (kaygı ve stresin nedenlerini en aza indirmek) ilişki kalitesini artırma potansiyeline sahiptir. Yöneticiler ve astlar arasında, yüksek kaliteli ilişkiler, düşük kaliteli ilişkilere kıyasla daha fazla bilgi,

etki, kariyer hareketliliği, özerklik ve yönetici desteği sağlamaktadır. (Graen ve Scandura, 1987) Araştırma sonuçları, yüksek kaliteli ilişkilerin görev ve rol dışı davranışlarla kıyaslandığında daha iyi performans değerlendirmeleri sağladığını da göstermektedir. (Örn. Gernster ve Day, 1997) Bireyler, kiminle ilişki kuracakları konusundaki tercihleri ve bu ilişkilerin kalitesi bakımından birbirinden farklılaşır. Örneğin, Ibarra (1993), kadınların ve azınlıkların benzer bireylerle olan ilişkilere duydukları ihtiyacın bir fonksiyonu olarak, sosyal ağ geliştirmekte kısıtlandıklarını iddia etmektedir. Bu nedenle, kadınlar ve azınlıklar, benzer kişilerle olan ilişkileri, farklı olanlarla olan kaliteli ilişkiler kurma pahasına bile tercih etme eğilimindedirler. Dolayısıyla, kişisel etkileşimi sınırlayan ya da arttıran iki yanlı faktörler, mantıksal olarak ilişki kalitesini geliştirmede önemli bir rol oynayacaktır. Bu faktörlerden birisi de uzaklıktır. (Munyon, 2009: 16)

İnsanlar, iş arkadaşları, yöneticileri ve astları ile farklı kalite de ilişkiler geliştirirler. Bu ilişkiler, bağlama ve ilgili kişilere bağlı olarak benzersiz yollarla gelişir. Bir yönetici ve birkaç astı arasında yakın (yüksek kaliteli) bir ilişki geliştirilirken, yönetici kendi astlarının geri kalanıyla sadece resmi (düşük kalite) ilişkileri sürdürüyor olabilir. (Dienesch ve Liden, 1986; Dockery ve Steiner, 1990) Dansereau, Yammarino vd. (2002), yöneticilerin bazı astlarıyla diğer astlarıyla yaşadıkları ilişkiden tamamen bağımsız ilişkiler geliştirdiklerini bulmuşlardır. Bu bulgular, ortalama bir yönetim tarzından ayrılan ve "Kişiselleştirilmiş liderlik" olarak adlandırılan bu ilişkilerin tesadüfen olmadığını ve örgütsel sonuçların da ön belirtisi olduğunu göstermiştir. Kişilerarası etkileşim yoluyla açığa çıkan ilişkiler, pek çok örgütsel işlevin temel taşlarıdır. Özellikle, yakın ilişkilerin psiko-sosyal işlevleri yerine getirme olasılığı daha yüksektir ve bireysel yeterlilik ve etkinliği artırabilir. (Ibarra, 1995) Bu yüksek kaliteli karşılıklı ilişkiler geliştikçe, ortak hedefler içselleştirilir ve karşılıklı güven, saygı ve yükümlülük geliştirilir. (Erskine, 2012: 106)

İş ilişkilerini başarıyla yönetmek ve işgücünün kullanımını en üst düzeye çıkarmak bir kurumun itibarını ve rekabetçi konumunu artırabilir. (Pfeffer, 1994) Çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar arasında bulunan ilişkilerin yaygınlığı dikkate alındığında ilişkilerin iyi yönetilmesinin önemi artmaktadır. Örneğin, lider üye etkileşim teorisinde (Örn. Graen ve Scandura, 1987; Liden, Sparrowe ve Wayne, 1997) liderler, izleyenleriyle birbirlerinin göreceli statülerine bağlı olarak farklı ilişkiler geliştirirler. Yüksek kaliteli lider üye etkileşim ilişkileri belli bir ölçüde etkilenme, sadakat, katkı ve

saygı ile tanımlanır. (Liden, vd. 1997) Bununla birlikte, düşük kaliteli ilişkiler büyük ölçüde araçsallıkla kendini gösterir. (Munyon, 2009: 1)

Uzaklık, iş ilişkileri kalitesinin geliştirilmesinde önemli rol oynayan bir faktördür. (Napier ve Ferris, 1993) Teorik olarak, yapısal ve psikolojik uzaklık ilişki kalitesini etkiler: Yapısal uzaklık, uzaklığın fiziksel özelliklerden (örneğin, çalışma alanı, yakınlık, zamansal farklılıklar), organizasyon yapısından (yani, yönetim alanı, hesap verebilirlik ve merkezileşme) ve yönetim yapısından (yani, bireyler arasındaki etkileşimin seviyesinden) kaynaklanan yönlerini ifade eder. Psikolojik uzaklık ise, iki kişi arasındaki demografik, kültürel ve değer farklılıklarına atıfta bulunmaktadır. Bu bakımdan, Graen (1976) tarafından da belirtildiği üzere, uzaklık, bireylerin ilişki kurma biçimini değiştirir; örneğin, yakın seviye ilişkiler, uzak ilişkilerde mevcut olmayan bilgilere erişim sağlayabilir. Bununla birlikte, bireylerin, kendilerine benzer olmayanları anlamak ve etkileşimde bulunmak için daha fazla gayret göstermeleri gerektiğinden, uzaklığın azaltılması için uğraşmak kişisel kaynakların (zaman, enerji vb.) daha fazla sarf edilmesine neden olabilir (bkz. Hobfoll, 1989). Dolayısıyla, bu, bir ilişkide ideal veya en uygun kabul edilecek bir uzaklığın bulunduğunu, çok az veya çok fazla uzaklığın ilişkinin kalitesini olumsuz etkileyeceğini belirtir. (Munyon, 2009: 2)

Bireylerin uzaklığı yönetme yeteneklerinde de farklılık gösterdikleri ileri sürülmektedir. Örneğin, örgütsel politik beceriler (bkz. Ferris, vd. 2007) uzaklık açısından potansiyel önemli sonuçları olan kişiler arası bir yetkinliktir. Ferris vd. tarafından da belirtildiği gibi, politik beceri bireylerin sosyal etkileşimleri ve sosyal etkileri en iyi duruma getirmelerini sağlar. Buna göre, örgütsel politik beceri seviyesinin yüksek olması, bireylerin yaklaşma ve ilişki kalitesi hakkında karşılarındakilerin algılarını en üst olumlu düzeye çıkarmasına ve sosyal alışverişlerde kullanılan kişisel kaynakların miktarını azaltmasına imkân verebilir. Bireylerde politik beceriler geliştirilebileceğinden, çalışanların bu potansiyel olarak çok değerli yetkinlik setini kullanma eğitimi alabilmeleri için organizasyonların bu becerilerin iş ilişkisi kalitesini nasıl etkilediğini anlamaları önemlidir. (Munyon, 2009: 3)

İlişkilerin yönetimi, sosyal ağ gelişiminde veya bir çalışanın ilişkilerinin yapısı üzerinde bir başka etkiyi ifade etmektedir. Çalışanlar için, çift yönlü ilişkilerin başarıyla yönetilmesi, sosyal ağları geliştirme ve yönetme yeteneğini ve bu sosyal ağların faydalarını etkilemektedir. (bkz. Burt, 1992). Ayrıca, çalışanların sosyal ağ geliştirmedeki

başarısı, çalışanın çevresel stres faktörlerini azaltabilecek şartlar (örneğin, kaynaklara ulaşma, yönetici ve iş arkadaşı desteği vb.) oluşturmaya olanak tanımak suretiyle performansı ve muhtemel terfileri etkileyebilir. Bunun tersine, çalışanın bir sosyal ağ geliştirmedeki başarısızlığı örgütten ayrılma sonucuna götürebilir. (Munyon, 2009: 3)

3.3.2. Karar Verme Özerkliği

Klasik karar verme literatürü bize, bireylerin karar vermeden önce herhangi bir durumun tüm yönleriyle ilgili olmadığını, bunun yerine bu durumun en önemli yönlerini belirlemek için sezgisel bir seçim yaptıklarını bildirmektedir. (March & Simon, 1958) Bu basit karar verme usulü, bireylerin büyük miktarda bilgiyi hızlı ve verimli bir şekilde işleyebilmelerini sağlar. (Allport, 1955; Chaiken, 1980; Petty ve Cacioppo, 1986) Algıları oluşturmak için otomatik bilgi işleme ve basit karar verme usulleri yaygın olarak kullanıldığından, uzaklık değerlendirmelerinin her bir farklı uzaklık türünün ölçümünü açıkça hesaplayarak yapılması olası değildir. Bunun yerine, bireyler, "ayrı olmak" konusundaki birden fazla düşüncüyü bir uzaklık fikrine birleştirerek ilişki uzaklığının boyutsallığını daha gerçekçi hale getirir. (Erskine, 2012: 98)

Güçlendirme ve özerklik literatüründen elde edilen bulgular, astlara işle ilgili kararlar üzerinde daha fazla kontrol verildiği zaman daha yüksek seviyede performans ve üretkenlikle sonuçlanacağını desteklemektedir. (Koberg, Boss, Senjem ve Goodman, 1999; Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos ve Nason, 1997). Bir meta-analizde, otonominin yönetici memnuniyetindeki değişikliklerin neredeyse % 50'sini açıkladığı bulunmuştur, bu da astların yaşadığı otonomi derecesi üzerinde nihai kontrolü olması nedeniyle özerkliğin yöneticiye sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanların özerklikten yana olduklarını da gösterir. Hackman ve Oldham (1976), faydalı iş sonuçlarına ulaşılmasında yüksek otonomi ve yüksek "tecrübe edilmiş sorumluluk" arzu edildiğini açıklamıştır. Özerklik, kanıtlanmış bir başarı sicili yanı sıra yöneticiyle olumlu bir ilişki kuranlara verilir. Yöneticilerinden daha fazla özerklik alan çalışanlar, bu yöneticilerle daha yakın etkiyi ve daha iyi ilişkileri algılar, ekstra gayret sergilemek ve performanslarının kalitesi hakkında geri bildirim almak için isteklidirler. (Erskine, 2012: 107)

Gerçekten de, bu işlevsel ilişkiler, organizasyonların kritik yapı taşlarıdır. Özellikle yönetici ast ilişkileri, çeşitli örgütsel çıktılara katkıda bulunabilir. Sonuç olarak, yöneticilerin ilişki uzaklığının birbiriyle ilişkili boyutları hakkında daha derin bir anlayışa sahip olmaları gerekir; çünkü bu çok boyutlu yapı, bağlılık, tatmin ve performans gibi faktörleri kesinlikle etkileyecektir. (Erskine, 2012: 108)



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE İLİŞKİ UZAKLIĞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölüme kadar kültürel zekâ, duygusal bağlılık ve ilişki uzaklığı kavramları literatürdeki çalışmalardan faydalanmak suretiyle ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu bölümde çalışmanın temelini teşkil eden kavramsal model, değişkenlerin bu modele göre öngörülen ilişkilerini destekleyen literatür ve bunların sonucunda öne sürülen hipotezler ifade edilecektir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama süreci açıklanarak, elde edilen bulguların analizi yapılacak ve sonuçları değerlendirilecektir.

4.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Günümüzde ulaşım ve haberleşme gibi alanlardaki teknolojik gelişmelerin etkisiyle sınırların geçirgenliği azalmış, işgücü için sınırsız kariyer imkânları ise artmıştır. Her gün çok sayıda şirket en yetenekli çalışanları işe almak için insan kaynakları politikalarında değişiklikler yapmakta ve özellikle farklılıklara olumlu yaklaştıklarına dikkat çekmektedirler. Bu anlayış değişikliği ile rekabette geri kalmamak ve etki alanlarını genişletmek çabasında olan işletmeler, bağlı kuruluşları ve iştirakleri vasıtasıyla farklı ülkelerde faaliyet göstermekte ve bu maksatla farklı kültürlerden yetenekli insanları şirketlerin başarısı için bir araya getirmektedirler.

Farklı kültürel geçmişe sahip işgücünün bir arada bulunması, yaratıcılığın artması, farklı fikirlerin ifade edilmesi gibi avantajlarının yanında, ortak amaç ve değerlerin benimsenmesinde karşılaşılabilecek zorluklar, çalışma kuralları farklılıkları, yönetici ast rollerine ilişkin anlayış vb. birçok konuda yaşanabilecek sorunları da işyerine taşımaktadır. Çünkü farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların aynı işyerini, çalışma şartlarını, çalışma ilişkilerini çok farklı şekilde algılaması mümkündür. Böyle bir ortamda vizyonu ve politikaları belirlemek, şirketin amaç ve değerleri ile çalışanların amaç ve değerlerinin uyumunu sağlamak, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak ve ortak hedeflere yönlendirmekle görevli yöneticilerin başarısı, kültürel farklılıkların farkında olmaktan geçmektedir. Her seviyedeki çalışanlar organizasyonun bir parçasını oluşturur

ve onların işe tam katılımı örgütsel hedeflerin başarılmasını sağlar. İnanç, tutum, değer, önyargı, performans, algı, sosyal ve etnik köken vb. farklılıklardan ötürü bu çalışanların ihtiyaçları farklı olmakla birlikte, yöneticinin görevi uyumlu birliktelik için çalışanların ve kuruluşun hedeflerinin uyumlu hale getirilmesini sağlamaktır. (Bartholomew, vd. 2016: 70)

Çalışanların örgüte ve örgütsel süreçlere etkin bir şekilde katılımını sağlamaya yönelik hususların tartışıldığı çalışmaların odak noktasında çalışan ile örgüt arasında kurulabilecek bağlar bulunmaktadır (Örn: Allen ve Meyer, 1990,1996; Lok ve Crawford, 2003; Morris ve Sherman, 1981). Örgüt ile bireyler arasında kurulan bağların en önemli katkıları örgütün en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmaları ile bireylerin aidiyet duygularını da geliştirmesidir. (Diker, 2014: 207) Çakır'a göre bu bağlılığın tesis ve temini üç temel hususa bağlıdır. Bunlar; Kişisel faktörler (çalışanların psikolojik durumları, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları vb.), çevresel faktörler (örgüt çevresinde meydana gelen kimi olaylar, yeni fırsatlar, değişen teknolojinin getirdiği fayda ve maliyetler) ve örgüt içi faktörler (yönetim ve liderlik tarzları, örgütsel değerler, inançlar, örgüt genelinde hâkim tutum ve davranışlar, ücret, ödül ve ceza sistemleri vb.) olarak sıralanabilir. (Çakır, 2001: 59) Çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılığın çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini içerdiği söylenebilir. Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür Bu nedenle özellikle farklı kültürel ortamlarda, yöneticilerin çalışanların duygusal bağlılığını arttırmasının örgütün başarısı için gerekli ve faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Ancak, yöneticilerin karşı karşıya olduğu engel, çoğu zaman başkalarını algılamakta yararlandıkları kendi kültürel prizmalarından habersiz olmalarıdır. Bu da etkileşimde bulundukları insanların farklılıklarını anlamalarına ve buna uygun davranmalarına engel olmaktadır. Kültürün yönetim tarzı beklentilerini etkilediği kabul edildiğinden, kültürel olarak zeki yöneticilerin astlarının kültürleriyle en uyumlu yönetim tarzlarını göstermelerini beklemek mantıklı olacaktır. (Solomon, 2017: 1) Örneğin, Ersoy, altı expat yönetici (İspanyol, Hollandalı ve Hintli) ve 13 yerel Türk yöneticinin

katıldığı bir araştırmasında, liderlerin kültürel zekâsının yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışma, kültürler arasındaki farklılıkları kavrayabilen ve bunlara saygı duyan expat yöneticilerin, çalışanlar tarafından kültürel zekâsı yüksek olarak tanımlandığını belirtmektedir. Bu araştırma örneğinde yöneticiler, ev sahibi ülkenin geleneklerini, adetlerini, değerlerini ve tatillerini anladığını ve saygı duyduğunu göstererek kültürel zekâlarını kanıtlamış ve böylece çalışanlar üzerindeki yönetsel etkinliklerini arttırmışlardır. (Balascio, 2017: 39)

Yöneticilerin kültürel farklılıklarla karakterize edilen ortamlarda başarılı olması için yüksek seviyede kültürel zekâyâ sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Buna ilave olarak, yöneticinin kültürel zekâsı ile bazı örgütsel çıktılar arasında olumlu ilişkiler bulunduğu yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.

Bu durumda araştırmanın problem cümleleri şu şekilde ifade edilebilir. Yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisi var mıdır? Yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisinde yapısal, statüye bağlı ve psikolojik ilişki uzaklıklarının düzenleyici rolü var mıdır?

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların örgüte duygusal bağlılığıyla ilişkisi olup olmadığının belirlenmesidir. Buna ilave olarak, yöneticinin kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide yapısal, statüye bağlı ve psikolojik ilişki uzaklığının düzenleyici rolü araştırılacaktır. Böyle bir ilişkinin varlığının belirlenmesi ile kültürel farklılıklar ile karakterize edilen ortamlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan şirketler ile yöneticilerin başarısı için Türkçe literatüre ayrıntılı ve yol gösterici bilgilerle katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Birinci bölümde ayrıntılı olarak açıklandığı üzere, kültürel zekâ konusunda yapılan araştırmaların sonuçları, yöneticinin kültürel zekâsı ile örgütsel çıktılar arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu belirtmektedir. Ancak kültürel zekânın örgütsel bağlılık veya türleri ile ilişkisi konusunda yapılan araştırma sayısı çok sınırlıdır. Literatürde özellikle

yöneticilerin kültürel zekâsı ile çalışanların örgütsel bağlılıkları ve/veya örgütsel bağlılık türleri ile ilişkisine yönelik sadece birkaç çalışma bulunmaktadır. (de la Garza Carranza ve Egri, 2010; Jenaabadi vd. 2013; Okati, 2013; Eskandarpur vd. 2013; Azarvand vd. 2013; Anvari vd. 2014; Dolatshah ve Hosseini, 2016) Bu çalışmaların birisi hariç (de la Garza Carranza ve Egri) hepsinde aynı kişinin kültürel zekâsı ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Özetle, kişinin kültürel zekâsı ve örgütsel bağlılığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Başka bir deyişle kişinin kültürel zekâsı ne kadar yüksekse örgütsel bağlılığının da o kadar yüksek olacağı belirtilmektedir. De la Garza Carranza ve Egri'nin (2010) çalışmasında ise küçük işletme yöneticilerinin kültürel zekâsının, kurumsal itibar ve çalışan bağlılığı ile olumlu ilişkisi olduğu bulunmuştur.

Yabancı literatürde kültürel zekâyla örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılığın ilişkisine odaklanmış sadece bir çalışma bulunduğu görülmüştür. Bizim araştırmamız, 2017 yılında Balascio tarafından doktora tezi olarak yapılan bu çalışmayla kullanılan değişkenler açısından benzerlik göstermektedir. Ancak, Balascio'nun yaptığı çalışmada sadece iki değişken kullanılmış, yöneticilerin kendi kültürel zekâlarını, çalışanların ise kendi duygusal bağlılıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Yöneticiler için “kültürel zekâ kendi kendini değerlendirme ölçeği”, çalışanlar için ise Allen ve Meyer tarafından hazırlanan “duygusal bağlılık ölçeği” kullanılmıştır. Bizim araştırmamız bu çalışmaya göre öncelikle değişkenler bakımından, devamında ise kullanılan ölçek bakımından farklılık göstermektedir. Balascio tarafından kullanılan değişkenlere ek olarak bizim çalışmamızda ilişki uzaklığı düzenleyici (moderatör) değişkeni bulunmaktadır. Balascio'nun çalışmasında yöneticilerin kültürel zekâsının değerlendirilmesinde kullanılan “kültürel zekâ kendi kendini değerlendirme ölçeğinin” yerine bizim çalışmamızda “kültürel zekâ arkadaş değerlendirme ölçeği” kullanılmıştır. Bu bağlamda, kendi kendini değerlendirme ölçeğinin doğal olarak barındırdığı yüksek değerlendirme yapma önyargısını ortadan kaldırmak ve duygusal bağlılığını ölçmek istediğimiz çalışanlara yöneticinin kültürel zekâsı ile ilgili olarak hissettiklerini sorarak daha doğru sonuçlara ulaşmak amaçlanmıştır. Bu araştırmanın konusu olan değişkenlere odaklanan Türkçe bir yayına ise rastlanmamıştır.

Bu kavramla ilgili çalışmalar ülkemizde 2011 yılından sonra ilgi görmeye başlamıştır. Kültürel zekâ konusunda 2018 Haziran Ayı itibarıyla yazılmış biri işletme

birisi iletişim dalında olmak üzere iki doktora tezi ve 8 yüksek lisans tezi bulunmaktadır. Yüksek lisans tezlerinin üçü işletme, ikisi eğitim öğretim ve ikisi ise turizm dalında yapılmıştır.

Konuya yönelik ilginin artması özellikle iş dünyası için önem taşımaktadır. Bu bakımdan bizim çalışmamızın literatürde önemli bir eksikliğe katkı sağlayacağı, enerjiden gıdaya, iletişimden tekstile ve lojistiğe kadar çok çeşitli alanda faaliyet yürüten şirketlerde görev yapan Türk yöneticilerin başarısına bilişsel katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, şirketlerin işe alım, eğitim, yurt dışı görevlendirme gibi konulardaki politikalarına ve süreçlerine destek olması beklenmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE SINIRLILIKLARI

Öncelikle, kültürel zekâya ilişkin değerlendirmelerin doğruluğunu sağlamak amacıyla katılımcıların ve değerlendirme yaptıkları yöneticilerin farklı milletlerden olmasına önem verilmiştir. Ancak bu durum, anketin uygulandığı dönemde ülkeler arası siyasi ilişkilerdeki gelişmeler nedeniyle katılım miktarını ve verilen cevapları etkilemiş olabilir. Bu manada katılımcıların anketleri içtenlikle doldurduğu kabul edilmektedir.

İkinci olarak; araştırmanın gerçekleştirildiği kurumda, personelin görevinde kullandığı bilgisayarların internet bağlantısı bulunmamaktadır. Her ofiste görev amaçlı internet ihtiyaçları için kullanılmak üzere ayrı bir bilgisayar bulunmakta ve personel tarafından sadece gerektiğinde kullanılmaktadır. Personel görev yoğunluğu sebebiyle internet bilgisayarını seyrek olarak kullandığından, anket gönderimimiz e-posta listesinde gerilerde kalarak güncelliğini yitirebilmektedir. Bu nedenle aralıklı olarak hatırlatıcı e-postalar gönderilmiştir.

Üçüncü olarak, modeldeki tüm değişkenler tek bir anket içerisinde aynı anda ölçülmüştür. Bu yöntem değişkenlerin birbirleriyle etkileşimine yol açabilecektir. Ancak bu durum yapılan hipotez testleri içerisinde kontrol edilmiş olup sonuçlarının güvenilirliğini olumsuz etkileyecek bir bulguya rastlanmamıştır. Ayrıca modeldeki neden sonuç değişkenleri arasında zamansallık ayrımının yapılamamasına neden olmuştur. Bu sebeple neden sonuç ilişkileri örgütsel davranıştaki algı-tutum-davranış sürecine dayanarak açıklanmıştır.

Dördüncü olarak; anketin uygulandığı dönemde, kurum üyesi olmayan milliyetlere mensup kişilerce bazı sosyal medya araçlarında, kurumun bilişim elemanlarına yönelik ilişki kurma gayretleri ve karşılığında alınan önlemlerin katılımı sınırlandırdığı değerlendirilmektedir.

Beşinci olarak; araştırmanın bir uluslararası güvenlik kurumunda yapılması nedeniyle personele çalıştıkları birim, birimin personel mevcudu, vb. soruların sorulması mümkün olmamıştır. Bu nedenle, elde edilen sonuçları etkilememekle beraber, yöneticiler ile onlar hakkında değerlendirme yapan çalışan sayısı kesin olarak belirlenememiştir.

Son olarak, Ang ve Van Dyne (2008), kültürel zekânın önemli bir etkisinin, yeterince büyük olmayan bir örnek büyüklüğünden dolayı bir çalışmada tanımlanmadığı durumlar olduğunu belirtmiştir. (Balascio, 2017: 127) Örneklemin daha büyük olması durumunda farklı sonuçlara ulaşılabilir.

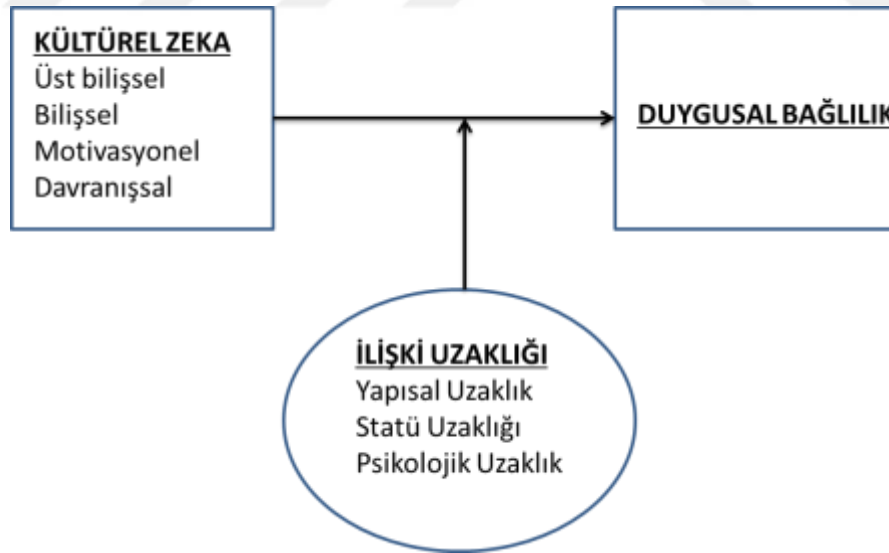
4.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

İşletmede çalışan her bir bireyin katılım ve önem duygusu, aidiyet duygusu ve değer sahibi hissetmesi için her bir kültür grubunun ihtiyaç ve beklentilerinin yönetici tarafından daha iyi anlaşılması, yöneticinin kendi önyargılarının üstesinden gelebilmesi, kararlarını geciktirerek durumu çok sayıda ipucu ile değerlendirmesi çok boyutlu bir zekâ gerektirmektedir. Bu süreç kültürel zekâ olarak tanımlanmaktadır. Ang ve Van Dyne, 2008: 7) Bu süreci başarıyla uygulayan yöneticilerin yüksek kültürel zekâları sayesinde, çalışanların duygusal bağlılığını sağlayabilecekleri değerlendirilmektedir.

Uzaktan çalışma, dağınık operasyonlar ve örgütlerin diğer farklı yapıları şeklindeki bağlamsal değişiklikler, işin tasarımı ve yapılma şekilleri ile birlikte kişiler arası ilişkileri de değiştirmektedir. Günümüzde daha yatay ve daha az merkezi yapıda organizasyonlar sıkça görülmektedir. Organizasyon yapısındaki değişiklikler, alt birimlerin ve ortaklıkların dünya çapında yayılmasının yarattığı üst seviyede belirsizlik ve açık rol tanımlarının yokluğu statü belirten ipuçlarının, kıyafet zorunluluklarının, ofislerin yerlerinin ve örgütte geçirilen sürelerin önemini azaltmaktadır. Buna ek olarak bilgisayar temelli iletişim hiyerarşinin önemini giderek azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Çalışanların rol tanımları açık olarak tanımlanmak yerine müzakere edilebilir hale

gelmektedir. Şirketlerin küresel genişleme ve birleşmeleri artan bir işgücü farklılaşmasına yol açarken fonksiyonel ve coğrafi sınırlar dışında da işbirliği yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. E-posta, telefon ve video-konferans gibi teknolojik gelişmeler farklı yerlerde çalışmaya imkân sağlarken yapısal uzaklıkları arttırmaktadır. Takımlar ve çalışma grupları örgütsel yaşamda bir norm haline gelmiştir. Bu takımlar farklı fonksiyonel birikime ve farklı kültürel geçmişe sahip olan farklı demografik gruplardan insanlardan oluşmaktadır. İç ve dış grup kavramları bu nedenle önemini arttırmaktadır. (Erskine, 2007: 6) Özetle, bu gelişmeler, yönetici ve çalışanlar arasında yapısal, statüye bağlı ve psikolojik ilişki uzaklıklarını değiştirmektedir. Bu nedenle, değişen, düzleşen, küresel ve sıklıkla sanal organizasyon yapılarında ilişki uzaklığının anlaşılması zorunludur. Yöneticinin yüksek seviyede kültürel zekâyâ sahip olmasının çalışanların duygusal bağlılığıyla ilişkisinde giderek daha sık karşılaşılan bu faktörlerin düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 5 : Araştırma Modeli



Kültürel zekânın üst bilişsel ve bilişsel boyutunun farklı kültürden çalışanlar için önem arz eden konuların farkına varılmasını; motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının ise kültürden, yapısal ve statüden kaynaklanan farklılıkların aşılaraq farklı

kültürel geçmişe sahip kişilerle ilişki kurmayı ve uygun şekilde sürdürmeyi kolaylaştırmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Mannor (2008) , yüksek bir kültürel zekâ düzeyine sahip yöneticilerin kaliteli karar verme, daha iyi performans ve bilgi-yorumlama davranışları sergilediğini belirtmektedir. Groves ve Feyerherm (2011), liderin kültürel zekâsının izleyenlerin algılarını ve takım performansını öngörebileceğini ifade etmektedir: başka bir deyişle liderin kültürel zekâsı ne kadar yüksekse, izleyenlerin performansı da o kadar yüksek olmaktadır. (Balascio, 2017: 14)

Yüksek kültürel zekâya sahip bir yönetici, grup etkinliğini arttırmak için icra ettikleri faaliyetlerin kuruma nasıl katkıda bulunduğunu açıkça ifade ederek çok kültürlü ekiplerin ortak hedefler geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, yüksek kültürel zekâya sahip bir yönetici, takım üyelerinin her birinin eylemlerini ve isteklerini anlamak, gözlemlemek ve sınıflandırmak için gerekli üst bilişsel becerilere sahiptir ve bu şekilde takım arkadaşlarının rol açıklığı, amaç açıklığı konularındaki farkındalığına katkıda bulunabilir. (Earley ve Gardner, 2005: 19)

Kültürel zekâ, Bucker vd. tarafından, çok kültürlü takımların başarılı bir şekilde bütünleştirilmesinde ve olumlu organizasyonel sonuçların elde edilmesinde kilit bir bileşen olarak tanımlanmaktadır. Al-Asfour ve Lattau (2014) liderlerin kültürel zekâsı ile izleyenlerin örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kültürel zekânın örgütsel bağlılık ile ilişkisinin incelenmesinde Wood ve Wilberger (2015), liderlerin kültürel olarak hassas ilişkilerin önemini farkına varmasının örgütsel bağlılığın artırılmasında kilit bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Anvari vd.(2014) kültürel zekanın alt boyutları ile takipçilerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Aynı şekilde, De la Garza Carranza ve Egri'nin (2010) yaptığı bir çalışmanın sonuçları, liderlerin kültürel zekâsının kurumsal itibar ve çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Groves ve Feyerherm (2011) liderin kültürel zekâsı ve takipçi ile ilişkilerine yönelik araştırmasında liderin kültürel zekâsı ve izleyen performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Bucker vd. (2014) liderin kültürel zekâsı ve takipçilerin iş tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Beğenirbaş ve Turgut (2016) ise liderin kültürel zekâsı ve yönetsel etkinliği arasında olumlu bir ilişki tespit etmiştir.(Balascio, 2017: 124)

Bu bakımdan yöneticilerin yüksek seviyede kültürel zekâya sahip olmasının, Allen ve Meyer, tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörlerden özellikle yönetimin öneriye açıklığı, amaç açıklığı, kişisel önem, geri bildirim ve katılım konularında, çalışanlar üzerinde olumlu izlenim oluşturmalarını sağlayarak duygusal bağlılığı arttırabileceği düşünülmektedir. Bu durumda hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H1a₍₀₎: Yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H1b₍₀₎: Yöneticinin bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H1c₍₀₎: Yöneticinin motivasyonel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H1d₍₀₎: Yöneticinin davranışsal kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Günümüzde şirketlerin yöneticileri ve çalışanları arasındaki ilişkinin seviyesini ve devamında söz konusu çalışanların şirkete bağlılığının derecesini etkileyen çeşitli sebepler bulunmaktadır. En önemli sebepler arasında şirketlerin büyümesi ve küreselleşmenin etkisiyle farklı ülkelerde bağlı kuruluş ve iştiraklerin artması, buralardaki yöneticiler ile merkez arasındaki ilişkinin seviyesinin e-mail, tele-konferans gibi teknolojik imkânlarla sınırlı olması gösterilmektedir. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren birimler arasında yaşanan bu ilişki uzaklığı, esasında aynı binada yönetim katı, ya da aynı yerleşkede yönetim binası gibi oluşumlarla her geçen gün artmaktadır. Bu yapısal uzaklıklar yönetici ve çalışanlar arasında iletişim sıklığını azaltmakta, iletişim kanallarını sınırlamaktadır. Bu ilişki uzaklığı yöneticinin çalışanların işyerinden taleplerini, bunların karşılanma derecesini, işin gerçekleştirilmesinde yaşanan sorunları ve bunların örgütün verimliliğine etkisini öğrenmesini de güçleştirmektedir. Aynı zamanda yöneticinin çalışanları örgüt hedeflerine yöneltme, daha yüksek performans için motive etme ihtimalini de azaltmaktadır.

Bunlara ilave olarak, Avolio vd. dönüşümcü liderlik, psikolojik güçlendirme, yapısal uzaklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yapısal uzaklığın dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında potansiyel bir düzenleyici (moderatör) olduğunu ileri sürmüşlerdir.(Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 62)

Buradan hareketle hipotezlerimiz aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

H2a₍₀₎ Yönetici ve çalışanların arasındaki psikolojik ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H2b₍₀₎ Yönetici ve çalışanların arasındaki yapısal ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H2c₍₀₎ Yönetici ve çalışanların arasındaki statüye bağlı ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.

H3a₍₀₎ Yapısal ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H3b₍₀₎ Yapısal ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H3c₍₀₎ Yapısal ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H3d₍₀₎ Yapısal ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

Diğer önemli bir sebep ise yöneticinin çalışanlarını demografik özelliklerine ve sosyal statülerine bağlı olarak kategorileştirmesi olarak belirtilmektedir. Literatürde en çok çalışılan konulardan birisi cinsiyet farklılıklarının şirket politikalarına ve çalışanların kariyer gelişimine etkisidir. Kadınların erkek egemen iş dünyasında üst yönetim kademelerine çıkışının engellenmesini ifade eden “Cam tavan sendromu” ve kadın yöneticilerin diğer kadın çalışanlara yönelik baskıcı ve engelleyici tutumunu açıklayan “kraliçe arı sendromu” bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan kavramlardır ve yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki uzaklığının önemli örneklerindendir. Diğer yandan şirketlerde giderek artan oranlarda nesil farklılıkları ortaya çıkmaktadır. Mc Gregor’un X ve Y teorileri ile Ouchi’nin Z teorisi yöneticilerin çalışana bakış açıları konusunda farklı yaklaşımları ortaya koymaktadır. Bu yönetim yaklaşım farklılıkları ve bunun sonucunda çalışanın hissettiği kendisine verilen değer, kararların verilme biçimi, sorumluluğun kaynağı, kontrol mekanizmalarının durumu, performans değerlendirmeleri ve istihdam süresi gibi hususların çalışanın örgüte duygusal bağlılığını etkileyeceği değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

H4a₍₀₎ Statüye bağlı ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H4b₍₀₎ Statüye bağlı ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H4c₍₀₎ Statüye bağlı ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H4d₍₀₎ Statüye bağlı ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H5a₍₀₎ Psikolojik ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H5b₍₀₎ Psikolojik ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H5c₍₀₎ Psikolojik ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H5d₍₀₎ Psikolojik ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

Çalışma ile ilgili oluşturulan hipotezler bütünlük arz etmesi bakımından toplu olarak Tablo-3’de gösterilmektedir.

Tablo 3 : Hipotezler Tablosu

HİPOTEZLER	
H1a ₍₀₎	Yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H1b ₍₀₎	Yöneticinin bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H1c ₍₀₎	Yöneticinin motivasyonel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H1d ₍₀₎	Yöneticinin davranışsal kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H2a ₍₀₎	Yönetici ve çalışanların arasındaki psikolojik ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H2b ₍₀₎	Yönetici ve çalışanların arasındaki yapısal ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H2c ₍₀₎	Yönetici ve çalışanların arasındaki statüye bağlı ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.
H3a ₍₀₎	Yapısal ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H3b ₍₀₎	Yapısal ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H3c ₍₀₎	Yapısal ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

H3d ₍₀₎	Yapısal ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H4a ₍₀₎	Statüye bağlı ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H4b ₍₀₎	Statüye bağlı ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H4c ₍₀₎	Statüye bağlı ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H4d ₍₀₎	Statüye bağlı ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H5a ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H5b ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H5c ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.
H5d ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.

4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında ana kütle ve örneklem, verilerin toplanması ve araştırmada kullanılan ölçekler konularına yer verilmiştir.

4.6.1. Ana kütle ve Örneklem

Bu çalışmanın ana kütlesi çok kültürlü ortamda çalışan tüm yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır. Sahip olduğumuz kısıtlardan(zaman, maliyet, ulaşım vb.) dolayı, çalışanların farklı kültürlerden olması ve demografik dağılımının heterojen olması nedeniyle bu ana kütle iyi şekilde temsil edeceği düşünülen ve erişimi kolay olan bir uluslararası güvenlik kurumu kolayda örneklem yöntemine uygun olarak örnek organizasyon (hedef ana kütle) olarak belirlenmiştir. Bu kurumda toplam 351 kişi çalışmakta olup, çalışmanın örneklemini seçerken öncelikle bütün gruba ulaşmak hedeflenmiştir. Bu maksatla personelin tamamına anket gönderilmiş ve gönüllülük esasına göre yanıtlamaları istenmiştir. Araştırmanın sınırlılıkları başlığı altında belirtilen sebeplerle anketin gönderildiği personelin tamamından yanıt alınamamıştır. Katılımcı sayısını arttırmak amacıyla iki ayrı zamanda hatırlatma mailleri gönderilmiştir. Sonuç olarak anketi eksiksiz olarak cevaplayan 226 kişi çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu sayının ana kütle iyi temsil yeterliliğine sahip olduğu değerlendirilmektedir.

4.6.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanmasında katılımcılara mail yoluyla anket formları gönderilmiştir. Katılımcılar bilgilerinin gizli tutulacağı ve sadece akademik çalışma için kullanılacağı konusunda bilgilendirilmişlerdir.

Anket toplam olarak 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 12 sorudan oluşan demografik bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölümde, katılımcılardan yöneticilerinin kültürel zekâsını değerlendirmeleri istenmektedir. Ang vd. tarafından hazırlanan, mevcut kültürel zekâ ölçekleri iki türdür. Birincisi kendi kendini değerlendirme ölçeği ve ikincisi arkadaş değerlendirme ölçeğidir. Çalışanların örgüte duygusal bağlılık seviyesini ölçmeyi planladığımız için yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmelerinin kısmen de olsa abartılmış cevaplar verilmesine ve sonuçların etkienmesine yol açabileceği dikkate alınmıştır. Bu nedenle, incelemede kültürel zekânın ölçülmesi için “genişletilmiş kültürel zekâ arkadaş değerlendirme ölçeği” kullanılmıştır. Ayrıca duygusal bağlılık seviyesini ölçtüğümüz çalışanların etkileşimde bulunduğu yöneticilerinin kültürel zekâsını bu etkileşimler süresince nasıl kullandıklarını daha iyi değerlendirebileceği bu ölçeğin seçilmesinde belirleyici rol oynamıştır.

Üçüncü bölümde katılımcılara yöneticileriyle aralarındaki ilişki uzaklığını anlamak için sorular sorulmuştur. İlişki uzaklığının aracılık rolü için Erskine tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Dördüncü bölümde katılımcılara organizasyona yönelik hislerini belirtecekleri sorular sorulmuştur. Amaç çalışanların örgüte duygusal bağlılık durumunu öğrenmektir. Çalışanların duygusal bağlılıklarının ölçülmesinde Allen ve Meyer’in “örgütsel bağlılık ölçeği” kullanılmıştır.

Anketin uygulandığı kurumda çalışma dili İngilizcedir. Katılımcıların dil seviyesi uluslararası güvenlik kurumunda görev yapabilmesi bakımından kurum tarafından test edildiği için İngilizce olarak hazırlanmış olan anketler kullanılmış ve ayrıca çeviriye ihtiyaç duyulmamıştır.

4.6.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ankette kullanılan ölçeklerin hepsinin geçerlilik ve güvenilirlikleri farklı ülkelerde ve farklı kültürlerde kanıtlanmıştır.

4.6.3.1. Kültürel Zekâ Değerlendirme Ölçeği

Kültürel zekâ değerlendirme ölçeği Van Dyne, Ang ve Koh tarafından bireylerin kültürel zekâ seviyelerini ortaya koymak ve çeşitli değişkenlerle ilişkilerini ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin, öz değerlendirme ve arkadaş değerlendirme şeklinde iki farklı modeli mevcut olup ve her biri üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere 4 boyuttan meydana gelmektedir. (Van Dyne, vd. 2008: 18)

Kültürel zekâ değerlendirme ölçeği kapsamlı bir doğrulama sürecinden geçmiştir ve yapılan araştırmalar, a) farklı öğrenci ve yönetici örnekleri arasında, b) dört haftadan dört aya kadar değişen zaman aralıklarında, c) Singapur, ABD ve İrlanda gibi ülkelerde ve d) hem küresel hem de yerel farklı kültürden örneklerde genelleştirilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmalar, hem şahsi değerlendirme ve hem de arkadaş değerlendirme ölçeklerinin tahmin geçerliliğine (predictive validity) sahip olduğunu göstermektedir. (Van Dyne, vd. 2012: 295)

Bireyin bilinçli kültürel farkındalık düzeyini ve kültürlerarası etkileşimler sırasında üst düzey bilişsel stratejilere ve derin bilgi işlemeye dayanan uygulamaları ifade eden üst bilişsel boyutta 4 madde (1, 5, 9, 14) bulunmaktadır. Örnek madde: “Bu kişi, farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşimlerinde kültürel bilgilerinin doğruluğunu kontrol eder.” Kişilerin farklı kültürel ortamlarda ki adetler, gelenekler, kurallar hakkındaki bilgisine atıfta bulunan bilişsel boyutta 6 madde (2, 6, 10, 11, 15, 18) bulunmaktadır. Örnek madde: “Diğer kültürlerin kültürel değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibidir.” Bireyin dikkatini ve enerjisini diğer kültürlerden insanlarla etkileşime girmeye yönlendirme kabiliyeti, isteği ve bu konuda kendine güvenini ifade eden motivasyonel boyutta 5 madde (3, 7, 12, 16, 19) bulunmaktadır. Örnek madde: “Aşına olmadığı bir kültürde yerel halkla sosyalleşebilme konusunda kendisine güvenir.” Bireyin farklı kültürden insanlarla etkileşimde bulunduğu durumlarda uygun sözel ve sözsüz davranışları sergileyebilmesini ifade eden davranışsal boyutta 5 madde (4, 8, 13, 17, 20) bulunmaktadır. Örnek madde: “Kültürlerarası etkileşim gerektirdiğinde sözel davranışlarını (ses tonu, konuşma hızı vb.) değiştirebilir”.

Sonuç olarak, çalışmalarda uygulanan sıralı ve sistematik ölçek geliştirme süreci, kültürel zekâ ölçeğinin açık, sağlam ve anlamlı dört faktörlü bir yapıya sahip olduğuna dair güçlü kanıtlar sağlamaktadır. Teorik bir perspektiften bakıldığında, ölçek geliştirme bakımından yapılan çalışmaların (farklı örneklem, zaman fasılası, farklı ülkeler, farklı modeller, katılımcı sayısı) bulguları kültürel zekâ ölçeğinin kültürel zekânın güvenilir ve geçerli bir ölçüsü olarak kabul edilebileceğini garanti ettiğini göstermektedir. Ang, vd. organizasyonların kültürel zekâ ölçeğini (hem öz değerlendirme ölçeği hem de arkadaş/gözlemci değerlendirme ölçeği) uluslararası veya kültürlerarası görevler için özellikle uygun olan çalışanları belirlemek için kullanabileceğini belirtmektedir. (Van Dyne, vd. 2008: 35)

Beşli Likert yöntemiyle katılımcılardan yöneticilerinin kültürel zekâ seviyesini değerlendirmeleri istenen sorular (1) Onu tam olarak tanımlamaktadır ile (5) Onu tanımlamamaktadır arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir. Ölçekte yer alan sorular EK-A'dadır.

4.6.3.2. Duygusal Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada, duygusal bağlılık düzeyini belirlemek üzere, Allen ve Meyer tarafından hazırlanan 24 ifadeli “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” içerisindeki duygusal bağlılık alt boyutu ile ilgili olan sorulardan 7 ifade kullanılmıştır. Sorulardan 4 tanesi (2,4,5,7) ters kodlanmıştır. Bu ölçekte sorular, “Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.” ve “Kurumumda kendimi “ailenin bir parçası” olarak hissetmiyorum” şeklindedir. Beşli Likert yöntemiyle katılımcılardan örgüte yönelik duygularını değerlendirmeleri istenen sorular (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum, arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir. (Allen ve Meyer, 1990: 6)

4.6.3.3. İlişki Uzaklığı Ölçeği

Ölçek Erskine tarafından çok boyutlu bir kavram olan yönetici ve astları arasındaki ilişki uzaklığının ölçülmesi maksadıyla geliştirilmiştir. Erskine'in araştırmalarının sonuçlarına göre psikolojik uzaklık boyutunun diğerlerine göre daha kuvvetli bir etkisi olduğu görülmüştür. Erskine, boyutların her üçünün de çalışanların iş tatminini olumsuz olarak etkilediğini ancak çalışanların performansına boyutların hepsinin farklı şekilde etki ettiğini belirtmektedir. (Erskine, 2007: 2)

Bu çalışmada 26 ifade bulunan ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç alt boyuta göre hazırlanmış olup yapısal uzaklık boyutunda "Yöneticimle en azından günde bir defa yüz yüze görüşürüm", statü uzaklığı boyutunda "Yöneticim organizasyonda benden daha fazla güce sahiptir" ve psikolojik uzaklık boyutunda "onunla etkileşimde bulunurken yeterli bağımsızlık ve özgürlüğe sahibim" şeklinde sorular yer almaktadır. Beşli Likert yöntemiyle katılımcılardan yöneticileri ile arasındaki ilişki uzaklığını değerlendirmeleri istenen sorular (1) Kesinlikle katılmıyorum ile (5) Kesinlikle katılıyorum, arasında değişecek şekilde derecelendirilmiştir. Ölçeğin değerlendirmesinde (1) uzaklık (5) yakınlık ifadesi olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin soruları EK-A'dadır.

4.7. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde yapılan anketlerin sonuçları analiz edilerek demografik bilgilere ait istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiler ve son olarak demografik değişkenlerin faktörlerle ilişkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

4.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu başlık altında cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, katılımcıların milliyeti bilgileri tablolar halinde açıklanacaktır.

Tablo 4 : Cinsiyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Erkek	215	95,1	95,1	95,1
Kadın	11	4,9	4,9	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo-4'de, katılımcıların cinsiyete göre dağılımı verilmiştir. Toplam 226 katılımcının 215'i erkek ve 11'i kadındır. Katılımcıların %95'ini erkekler %5'ini ise kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 5 : Yaş ve Çalışma Süresi

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	226	28,00	61,00	46,4779	6,22125
Çalışma süresi	226	3,00	36,00	16,1283	10,46503
Geçerli N	226				

Tablo-5’de, katılımcıların yaş ortalamaları ve katılımcıların değerlendirme yaptıkları yöneticiler ile birlikte ne kadar süredir çalışıyor oldukları bilgileri verilmiştir. Katılımcıların yaş aralıkları 28 ve 61 arasında değişmekle birlikte, yaş ortalaması 46.7 (Standart sapma; 6.2) olarak gerçekleşmiştir.

Ayrıca, katılımcıların kültürel zekâ boyutlarını değerlendirdikleri yöneticiler ile ne kadar zamandır birlikte çalıştıklarına bakıldığında ise, bu sürenin 3 ay ile 36 ay (3 yıl) arasında değiştiği görülmektedir. Bu sürenin ortalamasının 16.1 ay (Standart sapma 10.46 ay) olması, katılımcıların yöneticinin kültürel zekâsını ve farkındalığını, yönetim şeklini ve çalışanlarla iletişimini değerlendirebilmesi bakımından yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6 : Katılımcıların Milliyet Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
ABD	17	7,5	7,5	7,5
Türkiye	96	42,5	42,5	50,0
İngiltere	13	5,8	5,8	55,8
Norveç	5	2,2	2,2	58,0
İspanya	7	3,1	3,1	61,1
Romanya	7	3,1	3,1	64,2
İtalya	8	3,5	3,5	67,7
Kanada	6	2,7	2,7	70,4
Arnavutluk	3	1,3	1,3	71,7
İsveç	1	,4	,4	72,1
Belçika	3	1,3	1,3	73,5
Hollanda	5	2,2	2,2	75,7
Çek Cum.	4	1,8	1,8	77,4
Macaristan	6	2,7	2,7	80,1
Fransa	9	4,0	4,0	84,1
Bulgaristan	4	1,8	1,8	85,8
Almanya	11	4,9	4,9	90,7
Yunanistan	6	2,7	2,7	93,4
Hırvatistan	2	,9	,9	94,2
Polonya	6	2,7	2,7	96,9
Azerbaycan	2	,9	,9	97,8
Estonya	1	,4	,4	98,2
Danimarka	1	,4	,4	98,7
Litvanya	3	1,3	1,3	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo-6’de, çalışan seviyesinde katılımcıların milliyetlerine göre dağılımları özetlenmektedir. Türk katılımcıların 96 kişiyle toplam katılımcıların %42.5’ini oluşturduğu görülmektedir. Türk katılımcıları 17 kişiyle (%7.5) Amerikalıların, 13 kişiyle (%5.8) İngilizlerin ve 11 kişiyle Almanların (%4.9) izlediği görülmektedir. Toplamda 24 farklı ülkeden katılımcının olması, örneklemin oldukça iyi dağıldığını göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 7 : Katılımcıların Değerlendirme Yaptıkları Yöneticilerin Milliyetine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
ABD	31	13,7	13,7	13,7
Türkiye	15	6,6	6,6	20,4
İngiltere	22	9,7	9,7	30,1
Norveç	9	4,0	4,0	34,1
İspanya	7	3,1	3,1	37,2
Romanya	7	3,1	3,1	40,3
İtalya	14	6,2	6,2	46,5
Kanada	13	5,8	5,8	52,2
Belçika	3	1,3	1,3	53,5
Hollanda	11	4,9	4,9	58,4
Çek Cum.	6	2,7	2,7	61,1
Macaristan	6	2,7	2,7	63,7
Fransa	19	8,4	8,4	72,1
Bulgaristan	5	2,2	2,2	74,3
Almanya	28	12,4	12,4	86,7
Yunanistan	11	4,9	4,9	91,6
Hırvatistan	3	1,3	1,3	92,9
Polonya	7	3,1	3,1	96,0
Estonya	4	1,8	1,8	97,8
Danimarka	4	1,8	1,8	99,6
Portekiz	1	,4	,4	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

Tablo-7’de, çalışanlar tarafından değerlendirilen yöneticilerin milliyetlerine göre dağılımları özetlenmektedir. Yöneticiler toplamda 21 farklı ülkeden olup, katılımcıların %13.7’si Amerikalı yöneticiler için, %12.4’ü Alman yöneticiler için ve %9.7’si İngiliz yöneticiler için anketi doldurmuşlardır. Katılımcıların %6.6’lık bir kısmı ise Türk

yöneticiler için anketi doldurmuştur. Kültürel zekâ farklı kültürler içerisinde etkin şekilde hareket edebilme ve yönetme kabiliyeti olarak değerlendirildiğinden, ana kütle ve örneklem belirlenirken, araştırma soruları ve test edilecek hipotezler de dikkate alınarak, çalışanlar ve çalışanlar tarafından kültürel zekâ özellikleri değerlendirilen yöneticilerin farklı milletlerden olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 8 Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Ön Lisans	9	4,0	4,0	4,0
Lisans	59	26,1	26,1	30,1
Lisansüstü	158	69,9	69,9	100,0
Toplam	226	100,0	100,0	

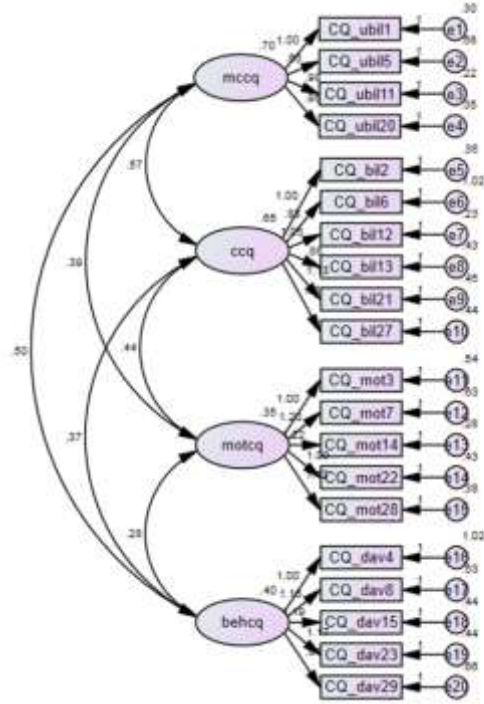
Katılımcıların eğitim durumları Tablo-8’de verilmiştir. Tabloya bakıldığında, büyük çoğunluğun (158 kişi, %69.9) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların toplamda %96’sının lisans ve lisansüstü eğitime sahip olduğu dikkate alındığında, ölçülmeye çalışılan hususların katılımcılar tarafından rahatlıkla anlaşıldığı düşünülebilir.

4.7.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Tezde, modelde yer alan değişkenleri ölçmek amacıyla literatürde geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önce yapılan çalışmalarla kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. Bu nedenle, bu tez kapsamında toplanan verilerin değişkenlerin literatürdeki faktör yapısına ne kadar uyumlu olduklarını görmek amacıyla, Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır.

Kültürel Zekâ değişkenine ilişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları aşağıda Şekil-6 ve Tablo-9’da verilmiştir.

Şekil 6 : Kültürel Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi

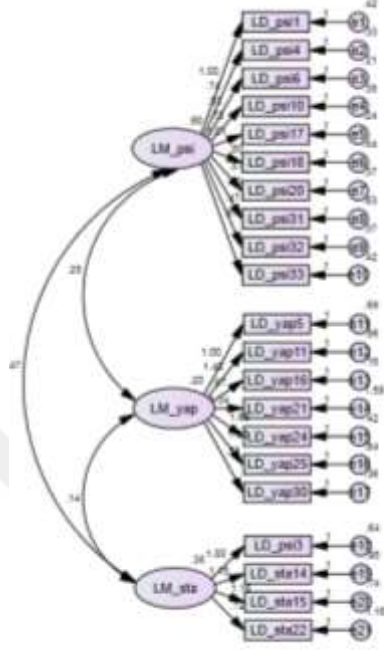


Tablo 9 : Kültürel Zeka Soruları Faktör Yükleri

CQ_ubil1	<---	mccq	.836
CQ_ubil5	<---	mccq	.588
CQ_ubil11	<---	mccq	.866
CQ_ubil20	<---	mccq	.802
CQ_bil2	<---	ccq	.806
CQ_bil6	<---	ccq	.574
CQ_bil12	<---	ccq	.870
CQ_bil13	<---	ccq	.722
CQ_bil21	<---	ccq	.803
CQ_bil27	<---	ccq	.741
CQ_mot3	<---	motcq	.627
CQ_mot7	<---	motcq	.668
CQ_mot14	<---	motcq	.805
CQ_mot22	<---	motcq	.703
CQ_mot28	<---	motcq	.732
CQ_dav4	<---	behcq	.530
CQ_dav8	<---	behcq	.710
CQ_dav15	<---	behcq	.751
CQ_dav23	<---	behcq	.747
CQ_dav29	<---	behcq	.533

İlişki Uzaklığı değişkenine ilişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları aşağıda Şekil-7 ve Tablo-10'da verilmiştir.

Şekil 7 : İlişki Uzaklığı Doğrulayıcı Faktör Analizi

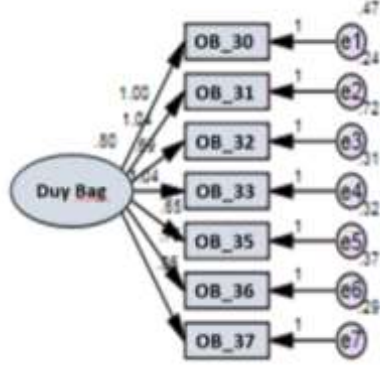


Tablo 10 : İlişki Uzaklığı Soruları Faktör Yükleri

LD_psi1	<---	LM_psi	.827
LD_psi4	<---	LM_psi	.774
LD_psi6	<---	LM_psi	.890
LD_psi10	<---	LM_psi	.745
LD_psi17	<---	LM_psi	.889
LD_psi18	<---	LM_psi	.751
LD_psi20	<---	LM_psi	.666
LD_psi31	<---	LM_psi	.690
LD_psi32	<---	LM_psi	.594
LD_psi33	<---	LM_psi	.701
LD_yap5	<---	LM_yap	.573
LD_yap11	<---	LM_yap	.637
LD_yap16	<---	LM_yap	.709
LD_yap21	<---	LM_yap	.526
LD_yap24	<---	LM_yap	.753
LD_yap25	<---	LM_yap	.665
LD_yap30	<---	LM_yap	.557
LD_sta3	<---	LM_sta	.610
LD_sta14	<---	LM_sta	.593
LD_sta15	<---	LM_sta	.641
LD_sta22	<---	LM_sta	.583

Duygusal Bağlılık değişkenine ilişkin yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları aşağıda Şekil-8 ve Tablo-11’da verilmiştir.

Şekil 8 : Duygusal Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi



Tablo 11 : Duygusal Bağlılık Soruları Faktör Yükleri

OB_30	<--- Duy Bag	.792
OB_31	<--- Duy Bag	.883
OB_32	<--- Duy Bag	.586
OB_33	<--- Duy Bag	.856
OB_35	<--- Duy Bag	.716
OB_36	<--- Duy Bag	.739
OB_37	<--- Duy Bag	.822

Faktör analizi yapılmasının temel amacı çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktörle” ifade edilmesidir. Faktör analizi sonucunda ölçülen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar (faktörler) oluşturur. Her faktör grubu, içinde bulunan maddelerin ortak özelliklerine göre, belli bir faktör adı ile belirtilir. (Karasar, 2016: 152)

Amacımız verilerimizin nasıl bir faktör yapısı oluşturduğunu görmek değil, verilerin literatürde daha önce geçerlilik ve güvenilirliği gösterilmiş faktör yapısına ne kadar uyum sağladığını görmek olduğundan, veriler AMOS yazılımı ile Doğrulayıcı Faktör Analizine tabi tutulmuştur.

Faktör yükleri tablosunda (Tablo-8,9,10) sunulan faktör yüklerine bakıldığında ise, tüm faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ayrıca faktör yüklerinin tamamının literatürde kabul edilen 0,50’den büyük oldukları gözlemlenmiştir. Tablo-9,10,11 incelendiğinde, kültürel zekâ, ilişki uzaklığı ve duygusal bağlılık ölçeklerine ait faktör yüklerinin 0,50’den büyük olduğu görülmektedir. (Tavşancıl, 2014: 114) Bu

sonuçlar ışığında, faktör analizinde belirtilen sorular birleştirilerek modelde yer alan faktörler oluşturulmuş ve hipotezlerin test edilmesine geçilmiştir.

Modeldeki değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indis (fit index) değerleri ise Tablo-12'de gösterilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilen çalışmalarda, önerilen modelin uyum ölçütleri için yaygın olarak kullanılan CFI, NFI ve TLI değerlerinin genellikle 1'e yakın olması, Ki-kare/Serbestlik derecesi değerinin 5'den küçük olması ve RMSEA ve SRMR değerlerinin ise 0.10'dan küçük olması, verilerin önerilen modele çok iyi bir uyum sağladığının göstergesi olarak kabul edilmektedir. (Hooper, vd. 2008: 55)

Ancak, bu ölçütlerin hesaplanması, toplanmış olan verinin normal dağılıma ne kadar uyduğuna, verinin toplam kaç kişiden toplandığına (fazla sayıda verinin analizlerinin daha sağlıklı olacağı), verinin uç değerler içerip içermediğine doğrudan bağlıdır, özellikle doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirildiğinde, verinin az sayıda kişiden toplanmış olduğu durumlarda, uyum ölçütlerinin hesaplanmasında hedeflenen değerlere ulaşılması oldukça güç olmaktadır. (Mayden-Olivares, vd. 2017: 9) Bu durumda, özellikle Ki-kare/Serbestlik derecesi ölçütü ile ve RMSEA ölçütü değerlerinin daha önemli olduğu, bu değerler hedeflenen sınır değerlerin altında olduğu takdirde, CFI, NFI ve TLI gibi diğer ölçütlerin 1'e yakın olmasının (0,90'dan büyük olması en iyi uyum) beklenmesine rağmen bu değerlerde tolerans gösterilebileceği belirtilmektedir.

Tablo 12 : Uyum İndis (Fit Index) Değerleri

	Ki-kare	Df	Ki-kare / df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Olması Gereken	-	-	< 5	> 0.90	> 0.90	> 0.90	< 0.10
Kültürel Zekâ	452.63	164	2.76	0.88	0.87	0.89	0.06
İlişki Uzaklığı	665.42	186	3.57	0.86	0.89	0.85	0.08
Duygusal Bağlılık	82.55	22	3.76	0.92	0.95	0.96	0.04

Bu açıklamalar ışığında, tezde öne sürülen modeldeki değişkenlere ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bulunan ve yukarıda Tablo-12'de sunulan değerlere bakıldığında (özellikle Ki-kare/Serbestlik derecesi ölçütü ile ve RMSEA ölçütü), verilerin literatürdeki faktör yapısına kabul edilebilir derecede uyum sağladığı değerlendirilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde, serbestlik derecesi ki-kare testinde

önemli bir ölçüt olmakla birlikte, bunun ki-kare değerine oranı uyum ölçütü olarak kullanılabilir. Bu oranın 5'ten küçük olması iyi uyum göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. (Erkorkmaz, vd. 2013: 215) RMSEA değerinin ise 0,10'dan düşük çıkması, modelin gerçek verilerle uyumu için kabul edilebilir bir ölçüt olarak değerlendirilmektedir. (Cheng, 2001: 659) Faktör analizi sonucunda elde edilen uyum indisleri incelendiğinde, verilerin beklenen faktör yapısına iyi derecede uyum sağladığını göstermektedir. Bir başka deyişle, soruların kendi faktörlerine yüklendiği görülmüştür.

Tablo 13 : Faktör Güvenilirlik Katsayıları, Ortalama ve Standart Sapmaları

Faktör	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)	Ortalama	Standart Sapma
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	0.85	3.69	0.16
Bilişsel Kültürel Zekâ	0.88	3.41	0.23
Motivasyonel Kültürel Zekâ	0.83	3.65	0.21
Davranışsal Kültürel Zekâ	0.79	3.36	0.11
Yapısal İlişki Uzaklığı	0.77	4.39	0.22
Psikolojik İlişki Uzaklığı	0.93	4.20	0.24
Statüye Bağlı İlişki Uzaklığı	0.64	3.37	0.38
Duygusal Bağlılık	0.90	3.87	0.27

Faktör analizleri sonucunda doğrulanan faktörlerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha), ortalama ve standart sapmaları Tablo-13'de verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde en yaygın kullanılan metotlardan birisi Cronbach alfa testidir ve bu katsayının 0.60 den büyük olup olmadığının kontrol edilmesi gerekir. (Alpar, 2016: 563) Bu kapsamda Cronbach Alpha katsayılarına bakıldığında alt boyutların değerlerinin 0,64 ile 0,90 arasında değiştiği, tespit edilmiştir. Tüm değerler sınır değer olan 0.60 üzerinde olduğundan faktörlerin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Faktörler arası ilişkileri gösteren korelasyon tablosu Tablo-14'de sunulmuştur.

Tablo 14 : Faktörler Arası İlişkiler Korelasyon Tablosu

		Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	Bilişsel Kültürel Zekâ	Motivasyonel Kültürel Zekâ	Davranışsal Kültürel Zekâ	Psikolojik İlişki Uzaklığı	Yapısal İlişki Uzaklığı	Statü İlişki Uzaklığı	Duygusal Bağlılık
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	Pearson Kor.	1	,746**	,697**	,767**	,688**	,294**	,444**	,743**
	Anlamlılık(Sig.)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Bilişsel Kültürel Zekâ	Pearson Kor.	,746**	1	,800**	,603**	,569**	,168*	,390**	,572**
	Anlamlılık(Sig.)	,000		,000	,000	,000	,011	,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Motivasyonel Kültürel Zekâ	Pearson Kor.	,697**	,800**	1	,612**	,706**	,298**	,413**	,673**
	Anlamlılık(Sig.)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Davranışsal Kültürel Zekâ	Pearson Kor.	,767**	,603**	,612**	1	,515**	,130	,239**	,543**
	Anlamlılık(Sig.)	,000	,000	,000		,000	,052	,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Psikolojik İlişki Uzaklığı	Pearson Kor.	,688**	,569**	,706**	,515**	1	,527**	,602**	,870**
	Anlamlılık(Sig.)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Yapısal İlişki Uzaklığı	Pearson Kor.	,294**	,168*	,298**	,130	,527**	1	,370**	,486**
	Anlamlılık(Sig.)	,000.	,011	,000	,052	,000		,000	,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Statü İlişki Uzaklığı	Pearson Kor.	,444**	,390*	,413**	,239**	,602**	,370**	1	,658**
	Anlamlılık(Sig.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	226	226	226	226	226	226	226	226
Duygusal Bağlılık	Pearson Kor.	,743**	,572**	,673**	,543**	,870**	,486**	,658**	1
	Anlamlılık(Sig.)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	226	226	226	226	226	226	226	226

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (İki yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (İki yönlü)

Korelasyon tablosu incelendiğinde, sadece bir korelasyon hariç, diğer tüm korelasyonların pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Anlamlı olmayan tek korelasyon, yapısal ilişki uzaklığı ile davranışsal kültürel zeka arasındaki korelasyondur.

Duygusal bağlılık ile diğer tüm faktörler kuvvetli ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Duygusal bağlılık ile en kuvvetli korelasyon ise psikolojik ilişki uzaklığı

değişkenidir (ilişki uzaklığı değişkeni için küçük değerler çalışanın liderden uzak olduğunu, büyük değerler ise çalışanın lidere yakın olduğunu göstermektedir). Bu durumda, çalışan psikolojik açıdan kendisini lidere ne kadar yakın hissediyorsa, o denli kuvvetli bir bağlılık hissetmektedir.

Araştırma modelinin test edilmesi amacıyla, SPSS programı kullanılarak ara değişkenli çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Özellikle ilişki uzaklığı değişkeninin düzenleyici (moderatör) etkisini görmek adına, hiyerarşik regresyon uygulanmıştır.

Regresyon analizi Tablo-15’de sunulmuştur. Hiyerarşik regresyon analizi 3 adımda gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda regresyon denklemine bağımsız değişken olarak sadece kültürel zekâ boyutları eklenmiştir. Adım 1’de, üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekânın duygusal bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür. Bu durumda Hipotezler 1a, 1b ve 1c desteklenmiş, 1d desteklenmemiştir. Ancak, davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Dolayısıyla, yöneticinin çalışanların farklı kültürlerden geldiğinin farkında olması, farklı kültürlerin özelliklerini ve alışkanlıklarını iyi bilmesi ve farklı kültürlerden gelen çalışanlara karşı farklı yaklaşımda bulunma motivasyonuna sahip olması, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Yani, yöneticilerin de kurumun politikalarını uyguladıkları düşünüldüğünde, yöneticilerin kültürel zekâsının yüksek olması, kurumsal açıdan farklılıkların yönetimi konusunda bir politika izlendiğinin bir göstergesi olur ki, bu durum da çalışanların bağlılıklarını artırmak açısından olumlu etki yapmaktadır.

Diğer taraftan, yöneticinin davranışsal kültürel zekâsının, çalışanların duygusal bağlılığı ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulunmuştur. Bu durum, yöneticiler çalışanların farklı kültürlerine göre farklı davranış sergilediklerinde, çalışanlar tarafından adaletsiz olarak algılanabileceği şeklinde yorumlanabilir.

İkinci adımda, ilişki uzaklığı değişkeni denkleme eklenmiştir. İlişki uzaklığı olarak bakıldığında, psikolojik ve statüye bağlı ilişki uzaklığının duygusal bağlılığı pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Yani, çalışanların yöneticiye psikolojik ve statüye bağlı uzaklığı azaldığında (yani yakınlaştığında), bu durumun duygusal bağlılıklarını da olumlu anlamda artıracığı değerlendirilmektedir.

Tablo 15 : Hiyerarşik Regresyon Analizi

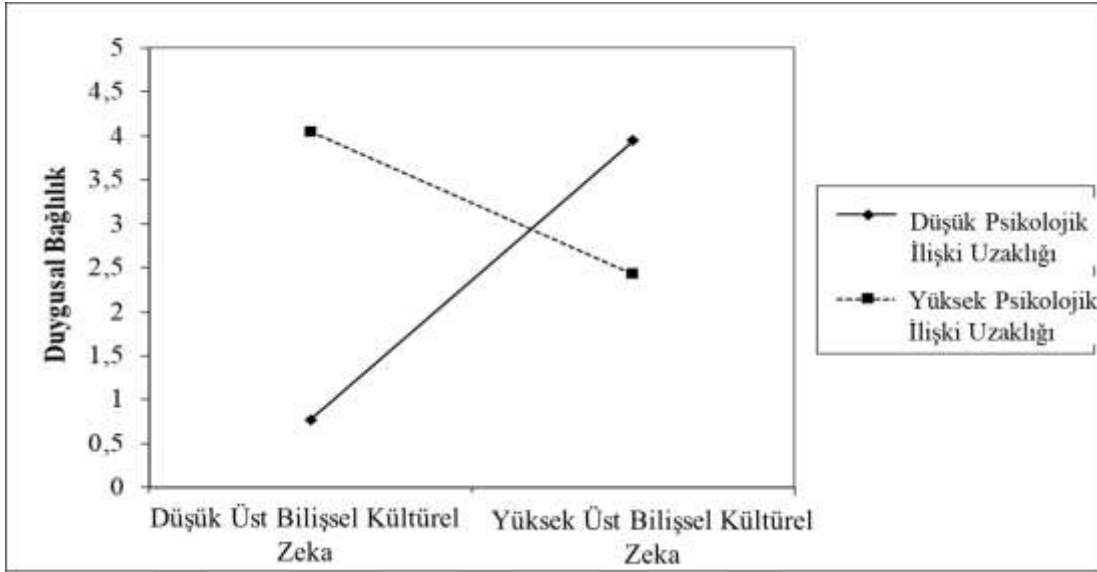
	Bağımlı Değişken (Duygusal Bağlılık)			Hipotezin Desteklenme Durumu
	Adım 1	Adım 2	Adım 3	
Bağımsız değişkenler	β (T)	β (T)	β (T)	
Adım 1				
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ (ÜBKZ)	0.71** (9.09)	0.30** (5.09)	0.39* (3.16)	H1a Desteklendi
Bilişsel Kültürel Zekâ (BKZ)	0.23** (3.10)	0.09 (1.80)	0.67** (4.05)	H1b Desteklendi
Motivasyonel Kültürel Zekâ (MKZ)	0.45** (6.26)	0.08 (1.04)	0.72* (2.16)	H1c Desteklendi
Davranışsal Kültürel Zekâ (DKZ)	-0.13 (1.05)	0.01 (0.03)	0.74 (1.06)	H1d Desteklenmedi
Adım 2				
Psikolojik İlişki Uzaklığı (PLM)		0.52** (9.79)	0.44** (2.43)	H2a Desteklendi
Yapısal İlişki Uzaklığı (YLM)		0.04 (1.22)	0.03 (0.21)	H2b Desteklenmedi
Statüye Bağlı İlişki Uzaklığı (SLM)		0.20** (5.53)	0.51** (3.92)	H2c Desteklendi
Adım 3				
Yapısal İlişki Uzaklığı X Üst Bilişsel K.Z.			0.93 (1.45)	H3a Desteklenmedi
Yapısal İlişki Uzaklığı X Bilişsel K.Z.			2.01 (3.48)	H3b Desteklenmedi
Yapısal İlişki Uzaklığı X Motivasyonel K.Z.			0.71 (1.48)	H3c Desteklenmedi
Yapısal İlişki Uzaklığı X Davranışsal K.Z.			0.51 (1.02)	H3d Desteklenmedi
Statü İlişki Uzaklığı X Üst Bilişsel K.Z.			1.05* (2.91)	H4a Desteklendi
Statü İlişki Uzaklığı X Bilişsel K.Z.			1.25** (2.56)	H4b Desteklendi
Statü İlişki Uzaklığı X Motivasyonel K.Z.			0.05 (0.11)	H4c Desteklenmedi
Statü İlişki Uzaklığı X Davranışsal K.Z.			-0.51 (-1.35)	H4d Desteklenmedi
Psi. İlişki Uzaklığı X Üst Bilişsel K.Z.			-2.26** (-2.75)	H5a Desteklendi
Psi. İlişki Uzaklığı X Bilişsel K.Z.			0.61 (1.01)	H5b Desteklenmedi
Psi. İlişki Uzaklığı X Motivasyonel K.Z.			0.06 (0.10)	H5c Desteklenmedi
Psi. İlişki Uzaklığı X davranışsal K.Z.			1.12 (1.04)	H5d Desteklenmedi
F	90.81**	147.46**	63.74**	
R ²	0.79	0.90	0.92	
Adj.R ²	0.62	0.82	0.85	
** p < 0.01 * p < 0.05				

Ancak, yapısal ilişki uzaklığı ile duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir etki görülmemiştir. Çalışma yapılan kurumlar, oldukça büyük ve birçok farklı ülkeden insanların bir arada çalıştığı, genellikle hiyerarşik yapıya sahip kurumlardır. Dolayısıyla, yöneticilerle çalışanlar arasında, kurumsal hiyerarşiye bağlı olarak yapısal bir uzaklık olması normal bir durumdur ve yapısal olarak uzaklığın fazla veya az olmasının da çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı etki yapmamış olması şaşırtıcı değildir. Bu durumda Hipotezler 2a ve 2c desteklenmiş, 2b desteklenmemiştir.

Üçüncü ve son adımda ise, ilişki uzaklığının moderatör (düzenleyici) etkisini görmek adına, kültürel zekâ ile ilişki uzaklığı değişkeninin çarpımı regresyon denklemine dâhil edilmiştir. Burada, ilişki uzaklığı boyutlarının düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu durumlar şu şekildedir: (1) Psikolojik ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi, (2) Statüye bağlı ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi ve (3) Statüye bağlı ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisidir.

Çalışmadaki moderatör etkisi genel olarak şu şekilde açıklanabilir. Çalışanların yöneticileriyle aralarında bulunan ilişki uzaklığının, diğer bir deyişle kendilerini yöneticiye psikolojik, yapısal veya statü açısından yakın hissetmelerinin, yöneticinin kültürel zekâsının çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisini ne şekilde değiştireceğinin incelenmesidir. Bu tezde hipotezler genel anlamda, çalışanların yöneticileriyle olan çeşitli boyutlardaki (psikolojik, yapısal, statüye bağlı) ilişkilerini, ya da kendilerini yöneticilerine yakın hissettiklerinde (yani ilişki uzaklığı az olduğunda, ilişki uzaklığı değişkeni değeri yüksek olduğunda), kültürel zekânın duygusal bağlılık üzerinde beklenen pozitif etkisinin daha da yükseleceği beklentisi üzerine kurulmuştur. Ancak, yapılan moderatör regresyon analizinde, moderatör etkisinin anlamlı olduğu yukarıda belirtilen üç durum bulunmuştur. Dolayısıyla, sadece anlamlı olan bu üç duruma ilişkin moderatör etkilerinin grafikleri aşağıdaki şekillerde (Şekil 9, 10 ve 11) açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 9 : Üst bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Psikolojik İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi

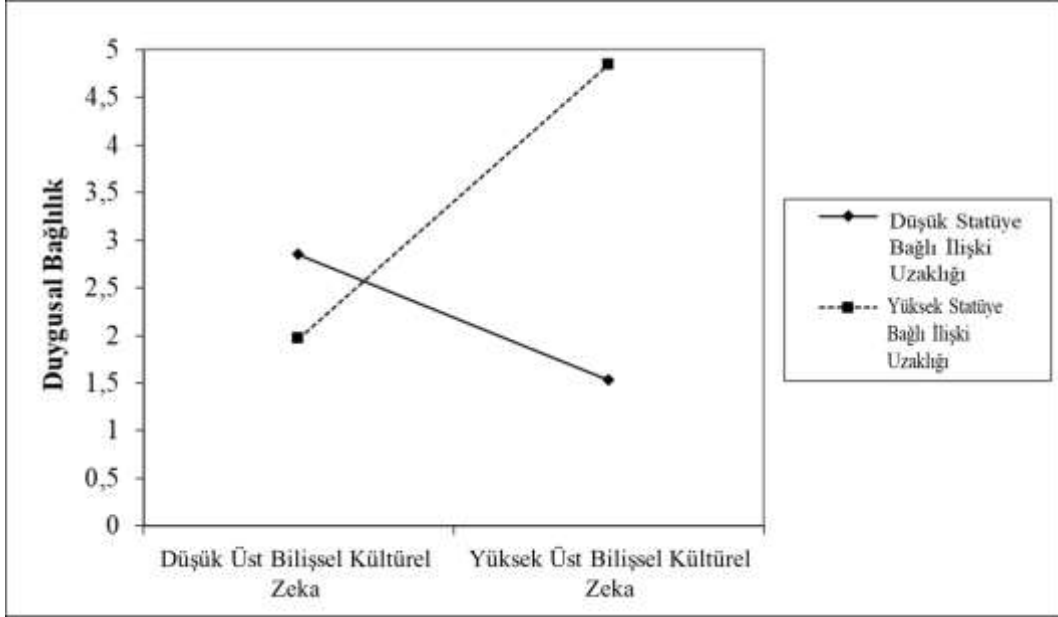


Burada, psikolojik olarak yöneticiye yakınlık düşükse, yani çalışan kendini psikolojik olarak yöneticiye uzak hissediyorsa (psikolojik ilişki uzaklığı fazlaysa), yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının da düşük olması durumunda duygusal bağlılık oldukça düşük, yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının yüksek olması durumunda ise duygusal bağlılık yüksek olmaktadır. Yani, çalışanların kendilerini yöneticiye psikolojik olarak uzak hissettiklerinde, duygusal bağlılıkları tamamen yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının yüksek olmasıyla yükselmektedir.

Ancak, psikolojik olarak yöneticiye yakınlık yüksekse, yani çalışan kendin psikolojik açıdan yöneticiye yakın hissettiğinde, duygusal bağlılığı yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsıyla ters orantılı olarak değiştiği gözlemlenmiştir.

Bu durum şöyle açıklanabilir. Yöneticinin üst bilişsel zekâsının yüksek olması, kültürel olarak farklılıkların farkında olmasını ve buna göre kişilere karşı farklı tutuma sahip olmasını ve farklı davranmaya hazır olmasını göstermektedir. Bu durumda ise, çalışan kendini psikolojik açıdan yöneticiye yakın hissettiğinde, yöneticinin farklı kültürden gelen çalışanlara farklı tutum sergilemesini yakından izleme şansı bulur ve bunu bir tür adaletsizlik veya zaman zaman adam kayırma gibi görebilir. Bu bağlamda, bu durumun bir kurum politikası olduğu algısıyla birlikte, yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının yüksek olduğu durumlarda duygusal bağlılığı düşebilir.

Şekil 10 : Üst Bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Statüye Bağlı İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi



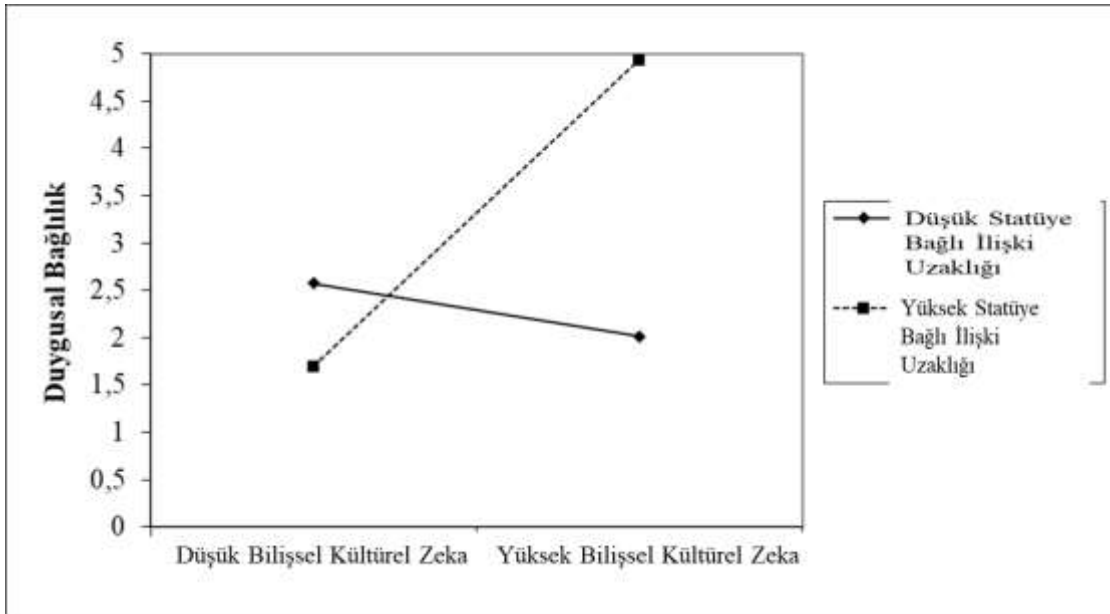
Burada, statüye bağlı olarak yöneticiye yakınlık düşükse, yani çalışan kendini statü olarak yöneticiye uzak hissediyorsa (ilişki uzaklığı fazlaysa), yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının da düşük olması durumunda duygusal bağlılık normal seviyede görülürken, üst bilişsel kültürel zekâsının yüksek olması durumunda ise duygusal bağlılık düşmektedir. Yani, çalışanların kendilerini yöneticiye statü olarak uzak hissettiklerinde, duygusal bağlılıkları yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsının yüksek olmasıyla düşmektedir.

Ancak, statüye bağlı olarak yöneticiye yakınlık yüksekse, yani çalışan kendini statü olarak yöneticiye yakın hissettiğinde (ilişki uzaklığı düşükse), duygusal bağlılığı yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsıyla doğru orantılı olarak değiştiği gözlemlenmiştir.

Bu durum şöyle açıklanabilir. Yöneticinin üst bilişsel zekâsının yüksek olması, kültürel olarak farklılıkların farkında olmasını ve buna göre kişilere karşı farklı tutuma sahip olmasını ve farklı davranmaya hazır olmasını göstermektedir. Çalışmanın yapıldığı organizasyonlar, oldukça büyük, çok farklı milletlerden insanların bir arada çalıştığı ve kurumsal yapıya sahip organizasyonlardır. Bu durumda, çalışanların kendilerini statü açısından yöneticiye uzak hissetmeleri normal bir durumdur ve böyle olması beklenmektedir. Çalışan kendini statü olarak yöneticiye uzak hissettiğinde de, yöneticinin

farklı kültürden gelen çalışanlara farklı tutum sergilemesini bir tür adaletsizlik olarak algılayarak duygusal bağlılığı düşebilir. Çalışan kendini yöneticiye statü olarak yakın hissettiğinde ise, diğer çalışanların gözünde kendini yöneticiyle yakın statü seviyesinde algıladığından, çalışanların farklı kültürlerden geldiğinin ve bu farklı kültürlerin kendine göre özellikleri olduğunun farkında olunması ve dolayısıyla çalışanlara kültürlerine göre farklı tutum sergilenmesini, kurumsal açıdan faydalı görerek duygusal bağlılığı artabilir.

Şekil 11 : Bilişsel Kültürel Zekâ ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Statüye Bağlı İlişki Uzaklığının Düzenleyici Etkisi



Burada, statüye bağlı olarak yöneticiye yakınlık düşükse, yani çalışan kendini statü olarak yöneticiye uzak hissediyorsa, yöneticinin bilişsel kültürel zekâsının da düşük olması durumunda duygusal bağlılık normal seviyede görülürken, bilişsel kültürel zekâsının yüksek olması durumunda ise duygusal bağlılık çok küçük bir miktar azalmaktadır. Yani, çalışanların kendilerini yöneticiye statü olarak uzak hissettiklerinde, duygusal bağlılıkları yöneticinin bilişsel kültürel zekâsının yüksek olmasıyla az bir miktar azalma göstermekte ancak yakın düzeyde kalmaktadır.

Ancak, statüye bağlı olarak yöneticiye yakınlık yüksekse, yani çalışan kendini statü olarak yöneticiye yakın hissettiğinde, duygusal bağlılığının yöneticinin bilişsel kültürel zekâsıyla doğru orantılı olarak değiştiği gözlemlenmiştir.

Bu durum şöyle açıklanabilir. Yöneticinin bilişsel zekâsının yüksek olması, kültürel olarak farklı kültürlerin özelliklerini, alışkanlıklarını, geleneklerini ve ritüellerini bildiğini, buna göre kişilere karşı farklı tutuma sahip olduğunu ve farklı davranmaya hazır olduğunu göstermektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışmanın yapıldığı organizasyonlarda, çalışanların kendilerini statü açısından yöneticiye uzak hissetmeleri normal bir durumdur ve böyle olması beklenmektedir. Çalışan kendini statü olarak yöneticiye uzak hissettiğinde de, yöneticinin farklı kültürden gelen çalışanlara farklı tutum sergilemesini bir tür adaletsizlik olarak algılayarak duygusal bağlılığı düşebilir. Çalışan kendini yöneticiye statü olarak yakın hissettiğinde ise, diğer çalışanların gözünde kendini yöneticiyle yakın statü seviyesinde algıladığından, çalışanların farklı kültürlerinin özelliklerinin ve alışkanlıkların iyi bilinmesini ve dolayısıyla çalışanlara kültürlerine göre farklı tutum sergilenmesini, kurumsal açıdan faydalı görerek duygusal bağlılığı artabilir.

4.7.3. Demografik Faktörlerin Değişkenlere Etkisi

Tezde kullanılan faktörlerde, demografiklere göre farklılık oluşup oluşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA ve korelasyon testleri uygulanmıştır. Testlere ilişkin tablolar ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Erkek katılımcıların mevcuduna oranla kadın sayısı az olduğundan dolayı anlamlı bir istatistik sonuca ulaşamayacağı değerlendirilmiştir.

Tablo 16 : Eğitim Durumuna Göre Faktörlerin Karşılaştırılması

ANOVA						
		Kareler Toplamı (Sum of Squares)	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması (Mean Square)	F	Sig.
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arasında	1.057	2	.528	.818	.443
	Gruplar İçinde	144.037	223	.646		
	Toplam	145.093	225			
Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arasında	1.125	2	.562	.810	.446
	Gruplar İçinde	154.944	223	.695		
	Toplam	156.069	225			
Motivasyone l Kültürel Zekâ	Gruplar Arasında	1.015	2	.507	.939	.393
	Gruplar İçinde	120.550	223	.541		
	Toplam	121.565	225			
Davranışsal Kültürel Zekâ	Gruplar Arasında	1.510	2	.755	1.257	.287
	Gruplar İçinde	134.002	223	.601		
	Toplam	135.512	225			
Psikolojik İlişki Uzaklığı	Gruplar Arasında	1.799	2	.899	1.563	.212
	Gruplar İçinde	128.332	223	.575		
	Toplam	130.130	225			
Yapısal İlişki Uzaklığı	Gruplar Arasında	1.824	2	.912	2.239	.109
	Gruplar İçinde	90.814	223	.407		
	Toplam	92.637	225			
Statüye Bağlı İlişki Uzaklığı	Gruplar Arasında	2.958	2	1.479	2.413	.092
	Gruplar İçinde	136.694	223	.613		
	Toplam	139.652	225			
Duygusal Bağıllık	Gruplar Arasında	2.943	2	1.471	2.293	.103
	Gruplar İçinde	143.073	223	.642		
	Toplam	146.015	225			

Tablo-16’de, tezde ölçülen faktörlerin çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere Anova Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları %95 güven aralığında (0.05 anlamlılık düzeyi) değerlendirildiğinde, kültürel zeka, ilişki uzaklığı ve duygusal bağıllık değişkenlerinin (tüm alt boyutlar dahil olmak

üzere) anlamlılık/significance (sig.) değerleri incelendiğinde, eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Tablo 17 : Yaş ve Çalışma Süresinin Faktörlerle Korelasyon İlişkisi Tablosu

KORELASYON			
		Yaş	Çalışma Süresi
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	Pearson Korelasyon	.014	-.016
	Anlamlılık (Sig.)	.833	.816
	N	226	226
Bilişsel Kültürel Zekâ	Pearson Korelasyon	-.001	.000
	Anlamlılık (Sig.)	.986	.998
	N	226	226
Motivasyonel Kültürel Zekâ	Pearson Korelasyon	-.005	-.027
	Anlamlılık (Sig.)	.943	.691
	N	226	226
Davranışsal Kültürel Zekâ	Pearson Korelasyon	-.038	-.040
	Anlamlılık (Sig.)	.569	.553
	N	226	226
Psikolojik İlişki Uzaklığı	Pearson Korelasyon	.052	-.078
	Anlamlılık (Sig.)	.435	.241
	N	226	226
Yapısal İlişki Uzaklığı	Pearson Korelasyon	.013	-.088
	Anlamlılık (Sig.)	.848	.186
	N	226	226
Statüye Bağlı İlişki Uzaklığı	Pearson Korelasyon	.039	-.056
	Anlamlılık (Sig.)	.560	.398
	N	226	226
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	.034	.000
	Anlamlılık (Sig.)	.611	.995
	N	226	226

Tablo-17’de, tezde ölçülen faktörlerin çalışanların yaş ve çalışma süreleri ile bir ilişkisi olup olmadığını test etmek üzere Korelasyon Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonuçları %95 güven aralığında (0.05 anlamlılık düzeyi) değerlendirildiğinde, kültürel zeka, ilişki uzaklığı ve duygusal bağlılık değişkenlerinin (tüm alt boyutlar dahil olmak üzere) anlamlılık/significance (sig.) değerleri incelendiğinde, yaş ve çalışma süresinin hiçbir faktör veya alt boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi bulunmamıştır.

Tablo 18 : Hipotezlerin Kabul / Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL / RED
H1a(0)	Yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	RED
H1b(0)	Yöneticinin bilişsel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	RED
H1c(0)	Yöneticinin motivasyonel kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	RED
H1d(0)	Yöneticinin davranışsal kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	KABUL
H2a(0)	Yönetici ve çalışanların psikolojik ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	RED
H2b(0)	Yönetici ve çalışanların yapısal ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	KABUL
H2c(0)	Yönetici ve çalışanların statüye bağlı ilişki uzaklığı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasında ilişki yoktur.	RED
H3a(0)	Yapısal ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H3b(0)	Yapısal ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H3c(0)	Yapısal ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H3d(0)	Yapısal ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H4a(0)	Statüye bağlı ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	RED
H4b(0)	Statüye bağlı ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	RED
H4c(0)	Statüye bağlı ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H4d(0)	Statüye bağlı ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL

H5a ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	RED
H5b ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H5c ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL
H5d ₍₀₎	Psikolojik ilişki uzaklığının davranışsal kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasında düzenleyici etkisi yoktur.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün giderek artan küresel örgütlerinde yöneticiler, çalışma ekiplerinin kültürel bileşimi ve ekipteki üyelerin bireysel değerlerinin önemli ölçüde değiştiği gerçeğiyle her gün daha fazla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumun ileride değişmesi ise mümkün görünmemektedir. (Groves ve Feyerherm, 2011: 536) Çünkü özellikle son yirmi yılda teknolojik gelişmeler, ekonomik merkezlerin yer değiştirmesi, şirketlerin ekonomik büyüklüklerinin artması, siyasal değişiklikler dolayısıyla açılan ve açılması muhtemel pazarlar, iş gücünün kalitesindeki yükselme, tüketiciye istediklerini daha kısa zamanda sunma ve daha birçok nedenle işgücünün ve yöneticilerin hem dünyada ve hem ülkemizde sınırsız kariyerleri gelişmektedir.

Önceleri ülkemizde az sayıda yabancı yöneticinin sadece büyük şirketlerde görev yaptığını bilmemize rağmen son on yılda Türkiye’deki expatların sayısı artarken aynı zamanda çokuluslu şirketlerin ağırlıklı olduğu ilaç, hızlı tüketim, kimya, bilişim sektörlerinde Türk yöneticiler de yurtdışı pozisyonlara atanmaya başlamıştır. Güncel örnekler vermek gerekirse British American Tobacco (BAT) Türkiye’den, son 13 yılda 50 yöneticiyi Romanya’dan Japonya’ya, İngiltere’den Endonezya’ya kadar farklı ülkelere atamıştır. Benzer şekilde Xerox’un bugüne kadar bölge genel müdürü, ülke genel müdürü, bölge finans direktörü, pazarlama direktörü gibi farklı pozisyonlarda görev almak üzere 50 civarında çalışanı ABD, İngiltere, Almanya, Hollanda, Çek Cumhuriyeti, Güney Afrika, İsrail gibi farklı ülkelere gönderilmiştir. İK Uzmanları tarafından, bu tercihin nedenleri arasında, “krizlerle baş etmeye alışık, esnek, risk alabilen Türk yöneticilerin, gittikleri ülkelerde hem hızlı uyum sağlayıp sonuç elde etmeye başlaması hem de kültürel farklılık içeren büyük ekipleri başarı ile yönetmeleri” gösterilmektedir. (www.hurriyet.com.tr, Erişim Tarihi: 09.06.2017) Türkiye’de sayıları dönemsel olarak

değişmekle birlikte tekstil, inşaat, gıda, hizmet, bilişim ve otomotiv vd. sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerde on binin üzerinde expatın görev yaptığı belirtilmektedir.

Bu şartlarda kültürel farklılıkların öneminin yeterince anlaşılmaması gerek yöneticiler gerekse çalışanlar açısından önemli sorunlara ve olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin; Stone-Romero vd. (2003) uluslararası görevlendirmelerde bireylerin, özellikle farklı bir kültürel altyapıya sahip oldukları, rol beklentilerindeki kültürel farklılıkları anlamadıkları ve rol beklentilerine uyum sağlamadıkları zaman üstleri tarafından kötü performans değerlendirmesi aldıklarını belirtmektedirler.

Bu durumda farklı kültürde faaliyette bulunacak yöneticilerin başarılı olması için hangi özelliklere sahip olması gerektiği sorusu önem kazanmaktadır. İlk açıklandığı günden bu yana araştırmacılar tarafından büyük ilgi gören, çok sayıda araştırmaya konu olan kültürel zekâ, yöneticilerin farklı kültürde başarılı olması için gerekli özellikler bakımından öne çıkmaktadır.

Kültürel zekâ özellikle kültürel farklılıkları barındıran durumlara ilişkin yetenekleri yansıtmaktadır. Bu, yeni ortaya çıkan kültürlerarası etkileşimleri gözlemleme ve anlamlandırma, kültürlerin nasıl birbirinden farklı ve birbirine benzer olabildiğini anlama, ortam hakkında öğrenme için enerjisini yönlendirme, ortam stresli olduğunda bile terk etmeme ve kültürel ortamlarda sosyal bakımdan becerikli olma kapasitesini kapsamaktadır. Buna uygun olarak yüksek kültürel zekâyâ sahip kişiler, gözlemleyenler tarafından uluslararası çalışma yaşamının karmaşık gereklilikleri ile daha kolay başa çıkabilecek ve uluslararası görevlendirmeler için daha uygun olarak nitelendirilmektedirler. (Kim ve Van Dyne, 2012: 278)

“21. YY ’da Yönetim Mücadelesi” adlı kitabında Peter Drucker da, sağlıklı bir yönetim kavramının en önemli gerekliliğinin kendini tanıma ve karşılıklı ilişkilerde tatmin edici bir iletişim kurabilmek olduğunu vurgulamaktadır. Görüldüğü gibi bu özelliklerden hiçbirisi ürün değerlendirmesi, stratejik planlama egzersizleri, finansal durum değerlendirmesi gibi konularla ilgili değildir. Daha ziyade insanları anlama, sağlıklı iletişim kurabilme ve güven oluşturma ile ilgilidir. (Sü Eröz, 2013: 221)

Groves ve Feyerherm (2011) de çalışanlara en yakın seviyedeki yöneticilerin, çalışanların davranışları ve motivasyonları üzerindeki etkisinin çok daha belirgin olduğunu ifade etmektedirler. Yaptıkları araştırmada liderin kültürel zekâsı ve onun

izleyenleriyle ilişkisine etkisi üzerinde çalışarak, liderin kültürel zekâsı ve izleyen performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. (Groves ve Feyerherm, 2011: 539)

De la Garza Carranza ve Egri (2010: 359), kişilerarası iletişim becerilerinin yüksek olması ve kültürel zekâ ile ilişkili kişilerarası farklılıkların anlaşılmasının, iş arkadaşları ile etkin bir ilişki geliştirmeyi kolaylaştırdığını ve bunun da örgütsel bağlılıklarını ortaya çıkaracağını göstermektedir.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre yöneticinin kültürel zekâsının üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel boyutları ile çalışanların örgüte duygusal bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Ancak davranışsal kültürel zekâ boyutu ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre, genel olarak liderin çalışanların farklı kültürlerden geldiğinin farkında olması, farklı kültürlerin özelliklerini ve alışkanlıklarını iyi bilmesi ve farklı kültürlerden gelen çalışanlarla etkileşimde bulunma ve bir arada bulunma motivasyonuna sahip olmasının, çalışanların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür.

Sosyal sınıflandırma süreci genellikle, çalışma ortamlarında kültürel çeşitlilik arttığında ortaya çıkar ve çalışanlar, belirsizliklerini azaltmak için iş arkadaşlarının benzerliklerine ve farklılıklarına dayanarak, kendilerini karşılaştırmaya başlarlar. Daha açık bir ifadeyle, kültürel olarak farklı takım arkadaşlarıyla çalışmak, aslında çalışanları grup içi üyeler ve grup dışı üyeler arasındaki kültürel farklılıklara dayalı olarak çalışma ortamında yeni alt gruplar oluşturmaya motive eder. Bu noktada üst bilişsel kültürel zekânın önemi ortaya çıkmaktadır. Adair vd. (2010) üst bilişsel kültürel zekânın kültürel olarak heterojen ekiplerde paylaşılan değerler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Buna göre kültürel olarak farklı takım arkadaşlarının ortak değerleri varsa, kendilerini daha çok grup içi üyeler olarak görürler, bu da bir yandan sosyal etkileşimi artırırken (örneğin, bilgi paylaşımı ve iletişimde bulunma) diğer yandan sosyal sınıflandırma süreçlerini azaltır. Motivasyonel kültürel zekâ ise bireylerin kültürel olarak farklı iş arkadaşlarıyla etkileşimde bulunurken daha fazla güven duymalarını ve kültürler arası etkileşimler zorlaştıkça devam etme eğiliminde ısrarlı olmalarını sağlar. Buna ilave olarak, yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip bireyler, kültürler arası etkileşimlerin faydalarına değer verdikleri, kültürlerarası etkileşimlere daha fazla katılma eğiliminde oldukları ve dolayısıyla engellerin, gerilemelerin ya da kültürel yanlış anlamalardan kaynaklanan başarısızlıkların üstesinden gelme olasılıkları daha yüksek olduğu için grup

dışı üyelerle etkileşim kurma fırsatları arayabilirler. (Bogilović ve Škerlavaj, 2016: 60) Bu şekilde grup dışı ve grup içi üyelerin etkileşimi artarken ortak paylaşılan hedefler belirlenmesi ve sonuç olarak çalışanların duygusal bağlılıklarının artması mümkün olmaktadır.

Davranışsal kültürel zekâ ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması ise, kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin farklı kültürel ortamdaki davranışlarının yarattığı algının içinde bulunulan grubun kültürel homojenlik seviyesine göre değiştiği şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle yönetilen grubun kültürel homojenlik seviyesi yüksekse yöneticinin grubun kültürel farklılıklarını dikkate alarak üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâsını uygun şekilde göstermesi, söz konusu grupta duygusal bağlılığı arttırabilir. Ancak grubun kültürel homojenliği azaldıkça, yöneticinin grup üyelerinin kültürel farklılıklarını dikkate alarak göstereceği davranışların, başka bir deyişle sergileyeceği davranışsal kültürel zekâ örneklerinin duygusal bağlılığa bir etkisinin olmayacağı, aksine kişiye göre davranışların diğerleri tarafından adaletsizlik, kötü yönetim, kayırma vb. yorumlanabileceği değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, araştırmamızda 24 ülkeden katılımcının bulunmasının ve grubun kültürel homojenliğinin çok düşük olmasının, davranışsal kültürel zekâ ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasına sebep olduğu düşünülmektedir. Sonuçlar dikkate alınarak değerlendirme yapıldığında, bu durum yöneticilerin kültürel farklılıklara ilişkin üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ özelliklerine sahip olduğu, ancak grubun heterojenliği sebebiyle yöneticilerin grup uyumunu sağlamak, ayrımcı davranıştan kaçınmak, hedef birliğini ve kişisel otoriteyi muhafaza etmek maksadıyla bunu davranışlarına yansıtamadıkları şeklinde açıklanabilir.

Ayrıca, araştırmanın yapıldığı kurumun kültürü, Balascio'nun hastanelerde görevli hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasıyla benzer niteliktedir. Kurumun misyonunun güvenlik olması nedeniyle, görevler iyi ve ayrıntılı olarak tanımlanmış ve sorumluluklar belirlenmiştir. Personel her zaman kişisel bilgilerinin sorgulanmasına karşı hazırlıklı ve tetikte olmaları gerektiği konusunda uzun süreli eğitim almışlardır. Bu tutumun katılımcıların, yöneticilerinin günlük ilişkilere yönelik yaklaşımlarına bakışını olumsuz yönde etkileyerek davranışsal kültürel zekânın etkisini azalttığı düşünülebilir.

Şirketlerin şubelerinin, iştiraklerinin, bağlı ortaklıklarının artışı kültürel farklılıklarla birlikte ilişki(yapısal, statüye bağlı ve psikolojik) uzaklığıyla ilgili sorunları da ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, Fransa merkezli bir şirketin genel müdürü Tayvan’da ki şubelerini sık ziyaret edemediği için şube personeli ile ilişkileri yılda birkaç kez yüz yüze görüşme dışında genellikle e-posta, telefon veya video konferans yöntemiyle görüşme kapsamında yürütülmektedir. Aynı binada hatta aynı katta bulunan yönetici ve astlar arasında bile psikolojik, yapısal ve statüye bağlı uzaklıkların ilişkileri, dolayısıyla da astların duygusal bağlılığını etkileyebileceği, kültürel farklılıkların gelişmesi muhtemel problem sahalarını derinleştirebileceği değerlendirilmektedir.

Bu bakış açısıyla, yöneticilerin kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiye, psikolojik, statüye bağlı ve yapısal uzaklık boyutlarının düzenleyici etkisi olup olmadığı incelenmek üzere modelimize dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edildiğinde ilişki uzaklığı boyutlarının düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu durumlar şu şekilde ortaya çıkmıştır; (1) Psikolojik ilişki (lider) uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi, (2) Statüye bağlı ilişki (lider) uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi ve (3) Statüye bağlı ilişki (lider) uzaklığının bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi bulunmaktadır.

Statüye bağlı uzaklık ile bireyler arasındaki demografik (yaş, eğitim durumu, cinsiyet, vb.) ve sosyal farklılıklar veya benzerlikler kastedilmektedir. Demografik uzaklık kişilerin gözlenebilen özellikleri arasındaki farklılıkları incelerken sosyal uzaklık değer ve tutum farklılıklarına işaret etmektedir. Bu farklılıklar yöneticiler ve astları arasındaki bilgi paylaşımına, ortak amaçların belirlenmesine, işbirliğinin geliştirilmesine olumlu veya olumsuz katkılarda bulunabilir. Lewin’e göre uzaklığın önemli bir özelliği, algısal niteliğidir.(Munyon, 2009: 17) Erskine’e göre de ilişki uzaklığı bireyin algısını tanımlamaktadır. Ancak, algı bir karakter özelliği gibi sabit değildir, ilişkinin taraflarından herhangi birisi tarafından manipüle edilebilir ve ayrıca bağlamdan da etkilenir. (Erskine, 2007: 40)

Araştırma verilerine göre statüye bağlı ilişki uzaklığının üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal bağlılık arasındaki düzenleyici etkisi, statü farkı az hissedildiğinde yöneticinin üst bilişsel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığının doğru orantılı olarak

değişmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Sosyolojik araştırmalar, insanların ilişkilerinin benzer insanlar arasında gruplaşmasının sebebinin, bireylerin sosyo-demografik tutumlarının nerede ne yapacaklarını belirlemesi olduğunu, bu sayede şirket, kariyer ve örgüt kültürü seçimlerinin açıklanabileceğini göstermektedir. Birbirine benzemeyen kişilerin diğeri hakkında olumsuz izlenimlere sahip olduğu ve etkileşim sürecinde bu olumsuz tektipleştirmeyi doğrulamaya çalıştığı ifade edilmektedir. Küresel bir yönetici bu olumsuzluğu giderecek tedbirleri alabilmelidir. (Erskine, 2007: 31)

Başka bir kültürün geleneksel uygulamaları hakkında üst bilişsel farkındalık olmaksızın sadece bilgi, o kültürden bir meslektaş ile birlikte işbirliği içinde çalışma konusunda yeterli olmayabilir. Üst bilişsel farkındalık olmadığında kültürel bilgi durumu yorumlarken tektipleştirme ve önyargıların kullanılmasına yol açabilir. Bu önyargılar, uygun olmayan bir şekilde sergilendiği takdirde, iş arkadaşlarını uzaklaştırıp güvenini azaltacaktır. Üst bilişsel farkındalık, bireylerin, karşılarındaki insanın tektipleştirilmiş hissetmek yerine, anlaşılmış hissetmesini sağlayacak şekilde etkileşim kurmalarını sağlayarak, kültürlerarası işbirliğinin bu zorluklarını aşmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda bireylerin davranışlarını belirli bir hedef kitleye göre ayarlamalarına, etkileşim sırasında uyumluluğu arttırmalarına ve böylece güvene katkıda bulunmalarına olanak sağlamaktadır. (Chua, 2012: 118) Dolayısıyla, yöneticisiyle arasındaki statüye bağlı ilişkiyi yakın olarak algılayan çalışanlar yöneticisini daha iyi gözleme imkânı bulacağından yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsı yüksek seviyede olduğunda, çalışanlar kişiliğinin, fikirlerinin farklılıklarının dikkate alındığını, örgütün önemli bir üyesi olduğunu hissedecek, paylaşılan amaçlar ve örgütsel hedefleri için çalışma konusunda isteği ve duygusal bağlılığı artacaktır.

İyi seviyede üst bilişsel kültürel zekâ için iyi seviyede bilişsel kültürel zekâ gereklidir. (Livermore, 2010: 126) Eğer duygusal tepkiler bilişsel olarak kontrol edilemezse diğer kültür tarafından yeterli olarak algılanmak için uygun şekilde davranma şansı kaybedilebilir.(Gudykunst, 2015: 242) Bilişsel kültürel zekâ ile elde edilen bilgi, kültürlerarası benzerlik ve farklılıklara yönelik daha derin bir anlayış ve doğru tutumların sergilenmesini sağlar. (Brislin, vd. 2006: 47) Rockstuhl ve Ng (2008:210), yüksek bilişsel kültürel zekâyâ sahip kişilerin karşılarındakilerin kültürel normları ve tercihleri hakkında tam bir anlayışa sahip oldukları için daha fazla güven geliştirebileceklerini belirtmektedir. Buradan hareketle yöneticinin bilişsel kültürel zekâsı yüksek olduğu

durumda statüye bağlı ilişkiyi yakın olarak algılayan çalışanların duygusal bağlılığının artacağı şeklindeki araştırma sonucu mantıklı görünmektedir.

Erskin'e göre ilişki uzaklığının en önemli boyutu performans ve iş tatmini bakımından çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle psikolojik uzaklıktır. Bu mantıkla yüksek psikolojik uzaklık olduğunda olumsuz sonuçlar daha da büyüyecektir. Ayrıca, yapısal ve statü uzaklığından kaynaklanan herhangi bir olumsuz sonuç ise psikolojik uzaklık etkisiyle daha da artacaktır. (Erskine, 2007: 57) Yöneticiler, çalışanların beklentilerini karşılayacak psikolojik uzaklığı ayarlayabilirse, iş tatmini ve verimlilik artar. Diğer taraftan, yöneticiler bir çalışanın beklenen psikolojik uzaklık ihtiyaçlarının aksine hareket edince iş tatmini ve üretkenlik azalır. (Adair, 2010: 28) Araştırma sonuçlarına göre, psikolojik olarak yöneticisine uzak hisseden çalışanların duygusal bağlılığının yöneticinin üst bilişsel kültürel zekâsı ile doğru orantılı olarak değişmesi, yöneticinin kültürel farklılıkların farkında olduğu, bu farklılıklarla ilgili olarak yüzeysel ve hatalı yargılarda bulunmama eğiliminde olduğunun çalışanlar tarafından anlaşıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bu aynı zamanda yönetici tarafından psikolojik uzaklığın doğru şekilde ayarlandığının da bir göstergesidir.

Bu araştırma gerek yabancı gerekse Türkçe literatürde bugüne kadar bir arada incelenmemiş değişkenlerin arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasını sağlamıştır. Bu bakımdan bundan sonra ilgili konularda yapılacak çalışmalara ışık tutması beklenmektedir.

Günümüzün ekonomik ortamında, yeni pazarlarda yer alabilmek ve rekabet edebilmek ancak kültürel farklılıklara gereken ilgi ve özeni göstermekle mümkün olabilir. Bu konuda atılacak yanlış adımlar ise geri dönüşü mümkün olmayan sonuçlar yaratabilir. Livermore'a göre yöneticiler, kültürel zekâ olmaksızın yönetmenin işi tamamlamak için gerekli süreyi arttıracaklarını, seyahat süresi ve maliyetlerini çoğaltacaklarını, büyüyen öfke ve karışıklık, yetersiz iş performansı, azalan gelir, ülke içinde ve yurt dışında yetersiz iş bağlantıları ve kaçan fırsatlar gibi sonuçlara yol açacaklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle, farklılaşan müşteri tabanını anlamak, farklı ve sınır-aşan takımları yönetmek, kültürlerarası yetenekleri işe almak ve geliştirmek, liderlik stilini gerektiği şekilde uyarlamak ve her tür insan için gerçek saygıyı göstermek liderlerin kültürel zekâyâ sahip olmalarını gerektiren en önemli nedenlerdir. (Livermore, 2010: 16)

Bu nedenle farklı kültürlerde faaliyet gösteren şirketlere ve yöneticilerine aşağıdaki önerilerin faydalı olması beklenmektedir;

- a. Kültürel zekâ uluslararası insan kaynakları yönetiminin çeşitli alanları, özellikle de iş analizi ve dizaynı, değerlendirme ve seçim kapsamına dâhil edilmelidir.
- b. Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler küresel organizasyonlara rekabet avantajı sağladığından bu avantajdan tam olarak faydalanmak için etkisi insan kaynakları uzmanları tarafından kabul edilmeli, sayısallaştırılmalı ve kayıt altına alınmalıdır. Yazılı performans değerlendirmelerine dâhil edilmesi bunu kolaylaştırabilir. (Shaffer ve Miller, 2008: 118)
- c. Kültürel zekâ konusu, yönetici yetiştirme ve eğitim programlarına dâhil edilmeli, bu kapsamda faydası kanıtlanmış iş seyahatleri, küçük ve büyük çok kültürlü çalışma gruplarının yönetimi, kısa ve uzun süreli yurt dışı görevleri, bölgesel kuruluşları yönetmek gibi gerçek çalışma deneyimleriyle desteklenmelidir.

Bu önemli konuda yapılmış araştırmaların sayısındaki artışın yöneticilerin kültürel zekâsının şirketlerin insan kaynakları uygulamaları için gerekliliği hususunda farkındalığı arttıracak değerlendirilmektedir. Özellikle yurt dışında bulunan iştirakleri ve bağlı ortaklıklarına yönetici personel görevlendiren şirketlerin, yöneticilerin kültürel zekâsının örgütsel bağlılık, performans, tükenmişlik vb. örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini anlamalarının, bu konuyu eğitim programlarına dâhil etmelerini ve böylece daha yüksek karlılık oranlarına ulaşmalarını sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu konuda yapılacak çalışmalarda araştırmacılar tarafından;

- a. Farklı kültürden yöneticilerin faaliyet gösterdiği ancak kültürel olarak daha homojen gruplarda uygulamaların yapılmasının,
- b. Farklı milletlerden oluşan daha kalabalık bir grupta örgütsel bağlılığın tüm boyutlarının kültürel zekâyla ilişkilerinin aynı anda ölçülmesinin,
- c. Kültürel zekâ ve örgütsel bağlılık konularının iş doyumu, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik konularıyla ilişkilendirilmesinin,
- d. Az çalışılmış ancak önemi yukarıda belirtilen gelişmeler dolayısıyla giderek artan bir konu olan yapısal uzaklığın farklı ülkelerdeki yönetici ve astlarının durumu dikkate alınarak araştırılmasının,

e. Çalışmanın farklı sektörlerde faaliyet gösteren farklı büyüklüklerdeki firmalarda tekrarlanmasının,

f. Değişkenlerin aynı anda değil, bir süreç içerisinde farklı zaman aralıklarında ölçülerek boylamsal bir çalışma yapılmasının,

g. Çalışmanın yöneticilerden de veri toplayarak çok düzeyli bir model üzerinden tekrarlanmasının,

h. Modelde önerilen değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin büyüklük ve yönlerinin daha iyi açıklanabilmesi için çalışan ve yöneticilerin mensubu olduğu toplumsal/mesleki kültüre ilişkin değişkenlerinde ölçülerek modele dâhil edilmesinin,

i. Son olarak da, kültürel zekâ konusunda değerlendirmeyi yapacaklar arasına üstlerin ve eşitlerin de dâhil edilmesinin bu konudaki bilgileri zenginleştireceği, literatüre ve iş dünyasına önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma süresince karşılaştığımız zorluklara istinaden çıkarılan dersler bundan sonra yapılacak araştırmalarda yararlanılmak üzere uygulamaya yönelik öneriler olarak aşağıda sunulmaktadır;

a. Yapılacak araştırmalarda ilgili kurum yetkilileri ile yüz yüze ön koordinasyonun gerçekleştirilmesinin, araştırmanın safhalarının kurum yetkilileri tarafından daha iyi anlaşılmasını ve katılımcıların uygun seçimini kolaylaştıracağı,

b. Üst yönetimin desteğinin alınmasının anket cevaplarının geri dönüşünü hızlandıracağı ve cevap sayısını arttıracacağı, katılımcıların ankete yönelik tereddütlerini gidereceği,

c. Katılımcılara anketin gönüllülük esasına göre yapıldığı, verdikleri bilgilerin sadece bilimsel araştırma maksadıyla kullanılacağı ve bu bilgilerin gizli tutulacağı, demografik bilgiler dışında kendilerini belli edecek kişisel bilgi toplanmayacağı konularının mutlaka açıklanmasının,

d. Katılımcılara belirli aralıklarla hatırlatmalar yapılmasının,

e. Üst yönetime araştırma sonunda bir rapor verilebileceğinin bildirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Adair, R., “**The Psychological Distance within the Dynamics of the Leader/Follower Relationship**”, Leadership Review, Vol. 10, Winter 2010, s.27 – 38.

Ağca, Veysel., Ertan, Hayrettin., “**Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya’da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme**”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Sayı:22, s.389-408

Akar, H., “**Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi**”, Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, Cilt:4, Sayı:8, s.110-132

Akçakaya, M., “**Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme**”, Karadeniz Araştırmaları, 2010, Sayı:25, s.145-174

Akdemir, Bünyamin, Çalış Duman, Meral, “**Duygusal Bağlılık ve İş gören Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma**”, International Journal of Social Science, İlkbahar 2016, No: 46, s. 343-357,

Akdemir, B, M, Çalış Duman, vd., “**Uluslararası İşgücü Pazarının Yeni Rolü: Kültürel Zeka**” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Mart 2016, Yıl: 4, Sayı: 25, s. 29-47

Aksoy, A., B. Akdemir, vd., “**İş görenlerin Duygusal Bağlılıkları İle Kişisel Özellikleri Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**”, Akademik Yaklaşımlar Dergisi, Kış 2013, Cilt: 4 Sayı:2, s. 104-123

Aksoy, Zeynep, **Kültürel Zekâ-CQ: Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım**, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2015

Alesandrello, L.M., T. C., Shams-Costa, “**Behavioral Cultural Intelligence: The Influence of Multicultural Interaction, Time Spent in Foreign Countries, and Language Skills**” Quinnipiac School of Business, Northeast Decision Sciences Institute, Undergraduate Student Track, 2014, s. 145-168

Allen, Natalie. J., Meyer, John. P, “**The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization**”, The Journal of Occupational Psychology, 1990, 63, s. 1-18

Alpar, Reha, “**Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik Güvenirlik**”, 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016,

Alper Ay, F., H., Ulusoy, vd. “**Akademisyenlerin Çalıştıkları Bölüme Ve Üniversiteye Olan Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015, Cilt: 8 Sayı: 36, s. 749-762

Altan, M. Z., “**Çoklu Zeka Kuramı ve Değerler Eğitimi**”, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2011, Cilt: 1, Sayı: 4, s.53-57

Altun, Y., “**Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi**” Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2013,

Andersen, P., “**In Different Dimensions: Nonverbal Communications and Culture**”, (Ed. Larry A Samovar vd.) International Communication: A Reader, Cengage Learning, 14th Edition, 2015, s. 229-241

Ang, F., “**Will I Trust You More If I Think You Are Culturally Intelligent?**”, People & Strategy, 2013, Vol:36, Issue:3, s.32-37

Ang, S., L, Van Dyne, “**Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness and Nomological Network**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, 2008, Ch:1, s. 3-15

Ang, S., T, Rockstuhl, vd, “**Cultural Intelligence and Competencies**” International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences, 2nd. Ed., 2015, s. 433-439

Ang, S., L, Van Dyne, vd. “**Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence**”, *Group & Organization Management*, Vol. 31 No. 1, February 2006, s. 100-123

Ang, S., L, Van Dyne, vd. “**Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity**”, Handbook of Advances in Culture and Psychology, (ed. Gelfand, M, Chiu, Chi-Yue, vd), Oxford University Press, New York, 2015, Vol:5, s. 273-323

Ang, S., L, Van Dyne, vd., “**Cultural Intelligence**”, The Cambridge Handbook of Intelligence, (ed. Robert Sternberg, Scott Kaufman), New York, Cambridge University Press, 2011, s.582-602

Ang, S., L, Van Dyne, vd., “**The Measurement of Cultural Intelligence**”. Paper presented at the 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century.

Ang, S., L, Van Dyne, vd. “**Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance**” Management and Organization Review, 2007, 3, s. 335–371.

Antonakis, John, Atwater, Leanne, “**Leader Distance: A Review and A Proposed Theory**”, The Leadership Quarterly Annual Review, August 2002, s. 673-704

Anttila, E., “**Components of Organizational Commitment: A Case Study Consisting Line Managers from Finnish Industrial Company**”, University of Tampere, School of Education, Master’s Thesis, 2014,

Apaydın Şen, H, “Türkiye’de Öğrenim Gören Yabancı Uyruklu Öğrencilerin Eğitim Ortamındaki İletişim Deneyimlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008,

Aslan, Ş, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, 2008, Cilt:15 Sayı:2, s.163-178

Aslan, Şebnem, “Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları: Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla”, Eğitim Kitabevi Yayınları, 1. Baskı, Konya, 2013,

Avolio, B.J., W, Zhu, vd, “Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance” Journal of Organizational Behavior, 2004, 25, s. 951-968

Ayan, Dilek, Eser, Gül, “Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri İle Etkileşimleri Ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016, Sayı 25, s. 35-51

Babadağ, M., “Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama”, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015, 6(2), s.313-332

Bağcı, Z., “Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 2013, Cilt 9, Sayı 19, s.163-184

Bal İncebacak, Belgin., Başar, Erdoğan., “Finlandiya, Almanya, Singapur Ve Türkiye’nin Eğitim Sistemleri Açısından Kademeler Arası Geçiş Sistemlerinin Karşılaştırılması”, Cumhuriyetin Kuruluşundan Günümüze Eğitimde Kademeler Arası Geçiş ve Yeni Modeller Uluslararası Kongresi, Atatürk Araştırma Merkezi, Ocak 2014, Antalya, s.568-602

Balascio, J.J., “Influence Of Healthcare Leaders’ Cultural Intelligence On Affective Organizational Commitment Of Nursing Staff Followers”, 2017, Indiana Wesleyan University, Doktora Tezi,

Balay, Refik, “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”, PEGEM Akademi, 2. Baskı, Ankara, Eylül 2014,

Barakat, L, M.P, Lorenz, vd. “Global Managers: An Analysis of the Impact of Cultural Intelligence on Job Satisfaction and Performance”, International Journal of Emerging Markets, 2016, Vol. 10, No. 4, s.781-800.

Bartholomew, E. C., H. O., Awa, vd. “Personality Characteristics and Employee Affective Commitment: Nigeria Experience” International Journal of Business and Management Review, August 2016, Vol.4, No.6, s.69-92,

Basım, Nejat, Şeşen, Harun, **“Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket Ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2006, Cilt:1, sayı:16, s. 159-168

Başaran, I., B., **“Etkili öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme”**, Ege Eğitim Dergisi, (5),2004, s.7-15.

Bogilović, Sabina, Škerlavaj, Miha, **“Metacognitive And Motivational Cultural Intelligence: Superpowers For Creativity In A Culturally Diverse Environment”**, Economic And Business Review, 2016, Vol. 18, No. 1, s. 55-76

Bradner, Erin., Mark, Gloria., **“Why Distance Matters: Effects On Cooperation, Persuasion and Deception”**, Computer- Supported Cooperative Work (CSCW), November 2002, s. 226-235

Brislin, R, R, Worthley, vd. **“Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serves People’s Goals”**, Group and Organization Management, 31, s. 40-55

Bücker, J, O, Furrer, vd. **“Measuring Cultural Intelligence: A New Test of CQ Scale”**, International Journal of Cross Cultural Management, 2015, Vol:15(3), s.259-284

Cargile, A.C, **“Language Matters”**, (Ed. Larry A Samovar vd.) International Communication: A Reader, Cengage Learning, 14th Edition, 2015, s. 251-259

Cheng, E.W.L. **“SEM Being More Effective Than Multiple Regression In Parsimonious Model Testing For Management Development Research”**. Journal of Management Development, 2001, 20(7), Ss.650-667.

Chien-Hung, L., W, Wen-Cheng, **“The Relationship between Affective and Continuance Organizational Commitment”**, Asian Economic and Social Society, Mayıs 2012, V:2 No:5, s.89-94

Cui, Chu, **“The Relationship Among Personality Traits, Job Design Characteristics and Organizational Commitment: An Empirical Study of Organizations in China”** Master Thesis of Applied Psychology, The University of Waikato, 2010,

Chua, R.Y, M.W, Morris, vd, **“Collaborating across Cultures: Cultural Metacognition & Affect-Based Trust in Creative Collaboration”** Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2012, Iss:118, s. 116-131

Cocodia, E.A., **“Cultural Perceptions of Human Intelligence”**, Journal of Intelligence, 2014, 2, s. 180-196;

Colquitt, Jason, A., Lepine, vd. **“Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace”**, Mc Graw Hill Education, 4th Edition, New York, 2015,

Çakır, Özlem, “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara. 2001, s. 59

Çetinkaya, Özlem., Alparslan, Ali Murat, “Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, C:16, Sayı:1 s.363-377

Das, J.P., “Eastern views of intelligence”, Encyclopedia of Human Intelligence; ed. Sternberg, R.J., Macmillan: New York, NY, USA, 1994; Volume 2, s.387–391.

de la Garza Carranza, Maria, Egri, Carolyn, “Managerial Cultural Intelligence And Small Business In Canada”, Management Revue, 2010, Cilt: 21, Sayı: 3, s. 353-371,

Diker, O., “Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Doktora Tezi, 2014,

Doğan, Selen, Kılıç, Selçuk., “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2007, Sayı: 29, s.37-61

Durna, Ufuk, Eren, Veysel, “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:6 (2) 2005, s.210-219

Earley, Cristopher P, Ang, Soon., “Cultural Intelligence: Individual Interaction Across Cultures”, Stanford Business Books, California, 2003,

Earley, Cristopher P, Gardner, Heidi K., “Internal Dynamics and Cultural Intelligence in Multinational Teams”, Advances in International Management, 2005, Vol: 18, Emerald Group Publishing Limited, s.3-31

Earley, Cristopher P., Mosakowski, Elaine, “Cultural intelligence”, Harvard Business Review, 2004, 82(10), s.139-146

Earley, Cristopher P, Peterson, Randall S., “Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager”, Academy of Management Learning and Education, 2004, Vol. 3, No. 1, s.100-115

Eğriboyun, D., “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2013, Sayı:12, s.17-43

Elenkov, Detelin S., Pimentel, Joana R., “Social Intelligence, Emotional Intelligence and Cultural Intelligence: An Integrative Perspective”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:18, s.289-305

Erdoğan Morçin, Sine, Bilgin, Necdet, “**Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği**”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 2014, s. 113-128

Erez, Miriam., Shokef, Efrat, “**Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:11 s.177-191

Erkorkmaz, Ü, İ, Etikan, vd. “**Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri**”, Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi, 2013, 33(1) s.210-223.

Erskine, L, “**How Far Does Leadership Travel? A Multidimensional Understanding of Relational Distance in Organizations**”, A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School University of Southern California, 2007,

Erskine, L, “**Defining Relational Distance for Today’s Leaders**”, International Journal of Leadership Studies, 2012, Vol:7, Iss:1, s.96-113

Ersoy, Aslı, Ehtiyar, Rüya, “**Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma**”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, , 2015,. Cilt 26, Sayı 1, s. 42 - 60

Fomolo, F., “**The Impact of Leader-Member Exchange, Employee Empowerment and Affective Commitment on TRNC Hotel and Restaurant Workers: Implications for Retention**” Eastern Mediterranean University, MBA Thesis, 2014, s.11

Gardner, Howard, “**Multiple Intelligences: The Theory in Practice**”, New York: Basic Books. 1993,

Gardner, Howard, “**Multiple Intelligences: New Horizons**”, New York: Basic Books, 2006,

Gelade, G.A., P, Dobson, vd. “**National Differences in Organizational Commitment: Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture?**” Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 37 No. 5, September 2006, s. 542-556

Gelfand, M, L, Imai, vd. “**Thinking Intelligently About Cultural Intelligence: The Road Ahead**” Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, Ch:24, s.375-388

Groves, Kevin S., Feyerherm, Ann E., “**Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance**”, Group & Organization Management 36(5) 535–566

Gudykunst, William, B., “**Farklılıklar Arasında Köprü Kurmak: Gruplar Arası Etkili İletişim**”, Çev. Kadir Asar, (Birinci Baskı) Kırmızı Yayınevi, İstanbul, Eylül 2015,

Gül, H., “**Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi**”, EGE Akademik Bakış, 2002, Cilt:2, Sayı:1, s.37-56

Gül, H, E, Oktay, vd. “**İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**”, 2008, Akademik Bakış, Sayı:15, s.1-11

Gündoğan, T., “**Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması**”, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara, Eylül 2009,

Güneş, S, “**Türk Zekâsı Ve Girişimcilik**”, Journal of World of Turks, 2010, Vol. 2, No. 3, s.255-277

Güney, Salih, “**Örgütsel Davranış**”, Nobel Akademi Yayıncılık, 2.Basım, Ankara, 2012,

Gürbüz, S., “**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3:48-75

Gürbüz, Sait, Bekmezci, Mustafa, “**İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü**” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2012, Cilt:41, Sayı: 2, s. 189-213

Halis, M., “**İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**”, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan 2010, Sayı:26, s. 252-266

Halis, M, G, S. Gökgöz, vd. “**Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Sayı:17, s. 187-205.

Harris, Michael M, Lievens, Filip, “**Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment Center Measure Cultural Intelligence**”, Current Topics in Management, ed. Rahim, A, Golembiewski, R, Vol:10, Transaction Publishers, New Brunswick, 2005, s. 221-239

Hemedoğlu, Enis, Evliyaoğlu, Fetullah, “**Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi**” İşletme Araştırmaları Dergisi, 2012, 4/1 s. 58-77

Hennevelt, E., “**Distance separates only the bodies, not the minds; The Effect of the Quality of Leader-Member Exchange on the Relationship Between Physical Distance and Job Satisfaction & Organizational Commitment**”, Utrecht University, Faculty of Social and Behavioral Sciences, Master Thesis, 2009, s.11

Hofstede, Geert vd, **Culture and Organizations; Software of the Mind**, Mc Graw Hill, Third Edition, 2010,

Hooper, D, J, Coughlan, vd. **“Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit. Electronic Journal of Business Research Methods”**, 2008, 6(1), s. 53-60.

İlhan, Mustafa, Çetin, Bayram, **“Kültürel Zekâ Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Nisan 2014, 29(2), s. 94-114

Ismail, A.M, R, Reza, vd. **“Analysis the Relationship between Cultural Intelligence and Transformational Leadership”**, International Journal of Business and Social Science, July 2012, Vol. 3 No. 14, s.252-261

Izzati, U. A., Suhariadi, F, vd. **“Personality Trait as Predictor of Affective Commitment”**, Open Journal of Social Sciences, 2015, 3, s. 34-39

Janssens, Maddy., Cappellen, Tineke., **“Contextualizing Cultural Intelligence: The Case of Global Managers”**, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:23, s. 356-374.

Karabacak, G., **“İş gören Kişilik Özelliklerinin İş Stresi Üzerine Etkisi”** Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010,

Karacaoğlu, K, **“Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama”**, İst. Üniversitesi İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 2005, Cilt: 52, s.54-70.

Karasar, Niyazi, **“Bilimsel Araştırma Yöntemi”**, Nobel Yayın Dağıtım, 31. Baskı, Ankara, 2016,

Karataş, Süleyman, Güleş, Hatice, **“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”**, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2, 2010, s.76-77.

Kartari, Asker., **“Kültür, Farklılık ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları”** İletişim Yayınları, İstanbul, 2014

Kaya, N, N, Turan, vd. **“Hemşirelik Öğrencilerinin Sanat Özelliklerine Göre İletişim Becerileri ve Sosyal Zekâ Düzeyleri”**, Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi, 2016, Cilt:13 (1), s.50-58

Kaya, Nihat, Selçuk, Seçil, **“Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”**, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2) 2007, s. 175-190,

Kılıç, Recep, Bozkaya, Engin, “**Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2014/2, Sayı:20, s.153-178

Kılıçaslan, S., “**Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Kuramsal Bir Yaklaşım**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010,

Kim, K., B.L., Kirkman, vd. “**Cultural Intelligence and International Assignment Effectiveness: A Conceptual Model and Preliminary Findings**”, Handbook of Cultural Intelligences: Theory, Measurement and Application, 2008, Ch.5, s.71-90

Kim, You Jin, Van Dyne, Linn, “**Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority**”, Applied Psychology: An International Review, 2012, No:61 (2), s. 272–294

Klafehn, J, P.M, Banerjee, vd. “**Navigating Cultures: The role of Metacognitive Cultural Intelligence**”, The Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications, 2008, Ch:20, s. 318-331

Köse, O., “**Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması**” Sakarya Üniversitesi, Doktora Tezi, 2014,

Krivkovich, A, K, Robinson, vd. “**Women in The Workplace-2017**”, Mc Kinsey & Company, October 2017.

Lee, Li-Yueh, Sukoco, Badri Munir, “**The Effects of Cultural Intelligence On Expatriate Performance: The Moderating Effects of International Experience**”, The International Journal of Human Resource Management, June 2010, Vol. 21, No. 7, s. 963-981

Liberman, Nira, vd, “**Psychological Distance**”, Social Psychology: Handbook of Basic Principles, ed. Arie W Kruglanski, Tory Higgins, Ch. 15, The Guilford Press, New York, 2007, s.353-384

Lievens, F., M.M, Harris, vd. “**Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview**”, Journal of Applied Psychology, 2003, 88, s. 476–489.

Livermore, David, “**Leading with Cultural Intelligence: The new Secret to Success**”, AMACOM, New York, 2010.

Livermore, David, “**The Cultural Intelligence Difference: Master The One Skill You Can’t Do Without in Today’s Global Economy**”, AMACOM, New York, 2011.

MacNab, Brent R, Worthley, Reginald, “**Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy**” International

Majidi, A, **“Investigating the Effect of Movements on Job Satisfaction and Organizational Commitment of Workers.”** MA Thesis in Management, Tarbiat Modarres University of Tehran, 1998.

Mannor, M., **“Top Executives and Global Leadership: At the Intersection of Cultural Intelligence and Strategic Leadership Theory”**, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:6, s.91-106

Maydeu-Olivares, A, A.J, Fairchild, vd. **“Goodness of Fit in Item Factor Analysis: Effect of the Number of Response Alternatives”**, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 2017, s.1-11

Mercan, N. **“Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı: Kültürel Zekâ”**, Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 2016, Cilt:2 Sayı:2, s. 32-49

Meydan, Cem H., Basım, H. Nejat, **“Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2015, Cilt: 15, Sayı:1, s. 99-116

Munyon, T. P., **“An Investigation of Interpersonal Distance and Relationship Quality at Work”**, The Florida State University, College of Business, Dissertation, 2009.

Naktiyok, Serkan, İşcan, Ömer F, **“Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü”**, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2014, Cilt 5, Sayı 7, s. 21-37

Nastase, M., **“Developing A Strategic Leadership Approach Within the Organizations”**, Review of International Comparative Management, 2010, Vol:11 Issue:3, s. 454-460

Ng, K.Y., M. L, Tan, vd. **“Global Cultural Capital and Cosmopolitan Human Capital: The Effects of Global Mindset and Organizational Routines on Cultural Intelligence and International Experiences”**, The Oxford Handbook of Human Capital, 2011, Oxford, UK, Oxford University Press, s.96-120

Ng, K.Y., L., Van Dyne, vd. **“From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as A Learning Capability for Global Leader Development”**, Academy of Management of Management Learning and Education, (in press), January 2010, Vol:8, Iss:4, s. 1-40

Ogbu, J.U. **“Culture and intelligence”**, Encyclopedia of Human Intelligence; Sternberg, R.J., Ed.; Macmillan: New York, NY, USA, 1994; Vol.2, s. 328–338.

Oolders, T, O.S, Chernyshenko, vd. **“Cultural Intelligence as a Mediator of Relationships Between Openness to Experience and Adaptive Performance”**,

Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Management and Applications, 2008, Ch:9 s.145-158

Özpehlivan, M., “**Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans Ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği**” Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015.

Pabuçcu, Rüveyda, İşcan, Ömer F., “**Algılanan Örgütsel Destek Ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi**” Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Aralık 2017, Yıl: 5, Sayı: 60, s. 414-434

Peterson, Brooks., “**Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures**”, Intercultural Press, Yarmouth, 2004.

Plum, E., “**Cultural Intelligence: The Art of Leading Cultural Complexity**”, Middlesex University Press, London, 2008,

Polatçı, Sema, Cindiloğlu, Mihriban, “**Kişİ-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü**”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2013, C.18, S.3, s.299-318

Rahmani, N., “**Cultural Differences in Organizational Commitment**”, American Journal of Management, 2014, Vol:14(1-2), s.111-125

Rank, Susanne., Puapradit, Teeradej, “**Case Study about Germans and Thais: Impact of Locus of Control and Organization-Based Self-Esteem on Affective Organizational Commitment & Job Performance**”, Journal of Intercultural Management, 2017, Vol. 9, No. 2, s. 53–79

Rockstuhl, Thomas, Ng, Kok-Yee, “**The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:13, s. 206-220

Rogers, P., “**The Challenge of Behavioral Cultural Intelligence: What Might Dialogue Tell Us?**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:15, s. 243-256

Roxenhall, Tommy, André sen, Edith, “**Affective, Calculative and Normative Commitment: An Assessment of Relationship**”, World Review of Business Research Vol. 2. No. 5. September 2012. s. 86 – 96

Samudi, S, A, Slambolchi, vd. “**A Literature Review On Organizational Commitment: A Comprehensive Summary**”, Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology 2016, 4(3), s.47-57

Sargut, Selami, “**Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**”, İmge Yayınevi, 4. Baskı, Ankara, Eylül 2015.

Schober, Otto., “**Beden Dili (Davranış Anahtarı)**”, Çev.: Süeda Özbent, Arion Yayınevi, İstanbul. 2003,

Shaffer, Margaret, Miller, Gloria, “**Cultural Intelligence; A Key Success Factor for Expatriates**”, Handbook of Cultural Intelligence, Theory, Measurement and Applications, M.E. Sharpe, New York, 2008, Ch.:7, s.107-125

Shannon, Lu M, Begley, Thomas M, “**Antecedents of the Four Factor Model of Cultural Intelligence**”, The Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:3, s: 41-55

Sığrı, Ü, “**İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2007, Cilt:7, Sayı: 2, s.261-278

Sığrı, Ünsal., Basım, Nejat, “**İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**”, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt:6, Sayı:12, s. 130-154

Solomon, Anthony, Steyn, Renier, “**Leadership styles: The role of cultural intelligence**”, SA Journal of Industrial Psychology, 2017, 43(0), a1436. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1436>

Son, S.Y., “**Leader-Member Exchange and Affective Commitment: The Moderating Role of Exchange Ideology**”, International Journal of Psychological and Behavioral Sciences, 2015, Vol:9, No:6, s. 1852-1857

Oolders, T, O.S., Chernyshenko, vd. “**Cultural Intelligence as a Mediator of Relationships Between Openness to Experience and Adaptive Performance**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Management and Applications, 2008, Ch:9, s. 145-158

Sternberg, R., “**Successful Intelligence as a Framework for Understanding Cultural Adaptation**”, Handbook of Cultural Intelligence, Theory, Measurement and Application, 2008, Ch. 19, s. 306-317

Sternberg, Robert J, Grigorenko, Elena L, “**Cultural Intelligence and Successful Intelligence**”, Group & Organization Management, Vol.31, No:1, February 2006, s.27-39

Sü Eröz, S, “**Örgütlerde Duygusal Zekâ**” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Haziran 2013, Cilt:16, Sayı:29, s.213-242

Sürgevil, O, “**Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık**” Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Şahin, F, “**Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi**” Savunma Bilimleri Dergisi, Kasım 2011, Cilt 10, Sayı 2, s. 80-104

Şahin, Faruk., Gürbüz, Sait, “**Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama**”, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, Nisan 2012, Cilt: 14, Sayı:2, s. 123-140

Şişman, Mehmet, “**Örgütler ve Kültürler**”, PEGEM Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2007,

Talu, N., “**Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları**”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:5, s.164-172

Tanç, A., “**Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerinde Kontrol Odağı Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma**”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak 2016, s. 83-98

Tarigan, Veronica, Ariani, Dorothea W, “**Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention**”, Advances in Management & Applied Economics, Vol. 5, No.2, 2015, s. 21-42

Tarique, Ibraiz, Takeuchi, Riki, “**Developing Cultural Intelligence; The Roles of International Non-Work Experience**”, The Handbook of Cultural Intelligence, Theory, Measurement and Application, 2008, Ch:4, s. 56-70

Taş, Ö., “**Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği**”, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2012,

Tatlı, H. S, “**Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014.

Tavşancıl, Ezel, “**Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**”, Nobel Yayın Dağıtım, 4.Baskı, Ankara, 2014,

Tay, C., M, Westman, vd. “**Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travelers**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application, 2008, Ch.8 s. 126-144

Temel Eğinli, A., “**Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi**”, Öneri Dergisi, Ocak 2011, Cilt:9, Sayı:35, s. 215-227.

Templer, K.J., C., Tay, vd. “**Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment**” Group and Organization Management, 2006, Vol:31, s. 154–173.

Thomas, D. C, “**Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness**”, Group & Organization Management, Vol.31, No:1, February 2006, s.78-99

Thomas, D. C, Elron, E, vd. “**Cultural Intelligence: Domain and Assessment**” International Journal of Cross Cultural Management, 2008, Vol: 8(2), s. 123–143

Thomas, David C, Inkson, Kerr, “**People Skills for a Global Workplace.**” Consulting to Management, 2005, 16(1), s. 5-9

Thomas, David C, Inkson, Kerr “**Cultural Intelligence: People Skills for Global Business**”, Berrett-Koehler Publishing, San Francisco, 2004.

Tolay, E, O, Sürgevil, vd. “**Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri**” Ege Akademik Bakış, Ekim 2012, Cilt:12, Sayı:4, s. 449-465

Topçu, M. K, “**Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, 2015.

Triandis, H. C, “**Cultural Intelligence in Organizations**”, Group & Organization Management, Vol.31, No:1, February 2006, s. 20-26

Uyargil, C. vd, .Ed.. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Beta Basım, 5. Baskı, 2010,

Van Dyne, L, S, Ang, vd. “**Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World**”, Leading Across Differences: Cases and Perspectives, Ed. Hannum, K.M. B. McFeeters, vd., San Francisco, 2010,

Van Dyne, L, S, Ang, vd. “**Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale**”, Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications, 2008, Ch:2, s.16-40

Van Dyne, L, S, Ang, vd., “**Sub-Dimensions of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence.**” Social and Personality Psychology Compass, 2012, s.295–313,

Ward, Colleen, Fischer, Ronald, “**Personality, Cultural Intelligence and Cross Cultural Adaptation: A test of the Mediation Hypothesis**”, Handbook of Cultural Intelligences: Theory, Measurement and Application, 2008, Ch. 10, s. 159-176

Ward, Colleen, vd. “**The Psychology of Culture Shock**”, First Publishing, Routledge, London, 2001.

Wasti, A, M. F, Peterson, vd. **“Location, Location, Location: Contextualizing Workplace Commitment”**, Journal of Organizational Behavior, May 2016, Vol: 37, Issue: 4, s. 613–632

Westby, C, **“Being Smart in a Diverse World”**, Communication Disorders Quarterly, 2007, Vol:29, No:1, s. 7-13

Wołowska, A., **“Determinants of Organizational Commitment”**, Human Resources Management & Ergonomics, 2014, Vol: VIII, No:1, s. 129-146

Yıldız, S, S, Yalavaç, vd. **“Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”**, Akdeniz İİ BF Dergisi, (2013) Sayı:26, s. 164-189.

Yeşil, S, **“Kültür ve Kültürel Farklılıklar: Liderlik Açısından Teorik Bir Değerlendirme”** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kış-2013 Cilt:12 Sayı:44, s. 52-81

Yüceler, A., **“Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2009, Sayı:22, s.445-458

Yüksel, İ., **“Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi”**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, Cilt: 13, Sayı: 1, Sayfa: 261-272,

Zimbardo, P, L, Butler, vd. **“Cooperative College Examinations: More Gain, Less Pain, When Students Share Information and Grades”**., Journal of Experimental Education, Vol:71, s: 101-125,

Zincirkıran, M., G.M., Çelik, vd. **“İş görenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma”** Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, 2015, Cilt: 52, Sayı: 600, s. 59-71

İNTERNET SAYFALARI

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a6c9601f12a15.79180757, Erişim Tarihi: 07.12.2017

<https://psikoloji.gen.tr/bilissel-psikoloji/zeka-nedir/> Erişim Tarihi: 27.01.2018

http://centreforleadershipeffectiveness.com/yahoo_site_admin/assets/docs/CQ-Bibliography-Oxford_january_2017.13043529.pdf Erişim Tarihi: 12.05.2017

http://centreforleadershipeffectiveness.com/yahoo_site_admin/assets/docs/CQ-Bibliography-Oxford_january_2017.13043529.pdf Erişim Tarihi: 12.05.2017

http://centreforleadershipeffectiveness.com/yahoo_site_admin/assets/docs/CQ-Bibliography-Oxford_january_2017.13043529.pdf Erişim Tarihi: 12.05.2017

<https://www.frmtr.com/kultur/1447584-turk-kulturu-ve-ozellikleri.html>
Erişim Tarihi: 21.03.2017

<https://culturnicity.files.wordpress.com/2011/04/et-hall-cultural-paper.pdf>
Erişim Tarihi: 11.05.2014

<http://www.dbe.com.tr/Kurumsal/tr/urunlerimiz/dbe-kisilik-ve-tutum-envanterleri/16pf-kisilik-envanteri-besinci-versiyon/> Erişim Tarihi: 14.02.2016

<https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/building-trust-across-cultures-3844>
Erişim Tarihi: 03.11.2017

<http://advancedav.com/blog/how-psychological-distance-can-make-you-a-better-leader/>
Erişim Tarihi: Eylöl 2015

<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/10-sirket-600-yonetici-ihrac-etti-40023316>
Erişim Tarihi: 09.06.2017

EKLER

EK-A ANKET FORMU

CULTURAL INTELLIGENCE, AFFECTIVE COMMITMENT AND RELATIONAL DISTANCE SURVEY

Dear Respondent:

As the research team, we are conducting a study examining the effect of manager's cultural intelligence on employees' affective commitment to the organization by using the standard measures of Cultural Quotient (CQ- Earley & Ang, 2003) and Organizational Commitment (Allen Mayer, 2002). Cultural Quotient is a new and innovative concept, which has been defined as the ability to interact in a diverse work environment having people from multiple cultures. The results of this study will be used to improve the operations of Human Resource Management Department, specifically in training and career development programs; and will hopefully enable to get more insights into how managers' and individuals' cultural style differences influence their work-related attitudes and behaviors.

We believe that your experience has a substantial value for our study, so we have enclosed a questionnaire, which asks you a series of statements and questions. The items in the questionnaire focus on your work-related perceptions, attitudes and behaviors that you experience while interacting with people or performing your tasks.

We would like to stress that your participation in this study is completely voluntary and all efforts to protect your identity and keep the information confidential will be taken. Please indicate to what extent the statements are applicable to your situation. There are no right or wrong answers in the survey; it is about your personal opinion. Your answers will remain strictly confidential and will be analyzed for academic purposes in an anonymous way by the research team.

The questionnaire consists of 4 parts. Part 1 includes general questions about your own demographics. Part 2 contains questions about your section chief's/branch head's/department director's cultural awareness. Part 3 asks questions about your relationship with your chief/head/director. Part 4 includes questions about your individual evaluations on your current post and organization. It takes approximately 15 minutes to complete the questionnaire.

Please read the form and feel free to contact us by e-mail (tunalilar@gmail.com) for any questions or comments about the study. Please fill out the questionnaire as explained in each part and click on the submit. Your participation will be greatly appreciated.

You can start the survey by clicking on the link below;

https://docs.google.com/forms/d/1zcFK_T8zjX7rOxTeifNtNt5x-JPqNH-1t3U2ouQfZI/edit

Availing this opportunity, we would like to express our sincere gratitude in advance for your cooperation and participation in our study.

Kind regards,

SECTION 1:

In this part we ask general questions about yourself. These questions will be used to group people with a similar background. They will not be used to identify you in one way or the other.

- 1 Gender ☐ male ☐ female
- 2 Year of birth
- 3 Your Nationality
- 4 Your Section Chief's/Branch Head's/Department Director's Nationality (your first line manager)
- 5 My highest education level is,

☐	high/secondary school
☐	non-university higher education
☐	university
☐	university plus specialisation (MBA, PhD ...)
- 6 My highest degree is oriented towards

☐	Behavioral sciences (psychology, sociology, communication, etc.)
☐	Military
☐	Economic sciences (business administration, accountancy, commercial science, etc.)
☐	Law
☐	Medical sciences (medicine, pharmacy, nursing, etc.)
☐	Arts (languages, history, philosophy, etc.)
☐	Political Science, Public Administration, International Relations,
☐	Engineering
☐	Other
- 7 If you chose other in Question 6, please define,
- 8 Tenure in current position year(s)
- 9 Tenure in current organization year(s)

- 10 Please choose the most frequently used means of communication between yourself and your Section Chief/Branch Head/Department Director,

- ☐ E-mail correspondence
- ☐ Phone conversation
- ☐ Face-to-face communication (one-to-one meetings)
- ☐ Informal meetings (more than two people)
- ☐ Formal regular meetings
- ☐ Formal letter exchange

- 11.. The tenure you work with your current supervisor

12. Have you worked together before in any other organization?
Yes: No:

SECTION 2

In this part, we ask about your opinion of your Section Chief/Branch Head/Department Director (your first line manager). Please indicate to what extent the following statements typify your section chief/branch head/department director.

There are five possibilities. 1 (typifies him/her totally not) to 5 (typifies him/her totally).

Please read every sentence starting with;

MY SECTION CHIEF/ BRANCH HEAD/ DEPARTMENT DIRECTOR

NO	QUESTIONS	Typifies him/her totally not	Typifies him/her rather not	Neutral	Typifies him/her rather well	Typifies him/her totally
1	is conscious of the cultural knowledge he/she uses when interacting with people with different cultural backgrounds.	1	2	3	4	5
2	knows the legal and economic systems of other cultures.	1	2	3	4	5
3	enjoys interacting with people from different cultures	1	2	3	4	5
4	changes his/her verbal behavior (e.g., accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.	1	2	3	4	5
5	adjusts his/her cultural knowledge as he/she interacts with people from a culture that is unfamiliar.	1	2	3	4	5
6	knows the rules (e.g., vocabulary, grammar) of other languages.	1	2	3	4	5
7	is confident that he/she can socialize with locals in a culture that is unfamiliar.	1	2	3	4	5
8	uses pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.	1	2	3	4	5
9	conscious of the cultural knowledge he/she applies to cross-cultural interactions.	1	2	3	4	5
10	knows the cultural values and religious beliefs of other cultures.	1	2	3	4	5
11	knows the marriage systems of other cultures.	1	2	3	4	5
12	is sure he/she can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new.	1	2	3	4	5
13	varies the rate of his/her speaking when a cross-cultural situation requires it.	1	2	3	4	5
14	checks the accuracy of his/her cultural knowledge as he/she interacts with people from different cultures.	1	2	3	4	5
15	knows the arts and crafts of other cultures.	1	2	3	4	5
16	enjoys living in cultures that are unfamiliar.	1	2	3	4	5
17	changes his/her nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.	1	2	3	4	5
18	knows the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.	1	2	3	4	5
19	is confident that he/she can get accustomed to the shopping conditions in a different culture.	1	2	3	4	5
20	alters his/her facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.	1	2	3	4	5

SECTION 3:

In this part, we ask you about relational distance between yourself and your Section Chief/Branch Head/ Department Director.

Please indicate to what extent you `agree` or `disagree` with the following statements when you assess your relationship with your section chief/branch head/department director. There are five possibilities. 1 (completely disagree) to 5 (completely agree).

Please read every sentence starting with; I THINK,

NO	QUESTIONS	Completely disagree	Rather disagree	Neutral	Rather agree	Completely agree
1	In general, I have positive feelings about my Section Chief/Branch Head/Department Director.	1	2	3	4	5
2	When I am sitting at my desk, I can see him/her.	1	2	3	4	5
3	He/She defends my work actions to a superior, even without complete knowledge of the issue in question.	1	2	3	4	5
4	I get nervous when I talk to him/her.	1	2	3	4	5
5	His/her work-space is within walking distance of mine.	1	2	3	4	5
6	He/She is pleasant to me.	1	2	3	4	5
7	He/She and I are located in different time zones.	1	2	3	4	5
8	He/She has more power in this organization than I do.	1	2	3	4	5
9	He/She and I attend the same meetings.	1	2	3	4	5
10	He/She would defend me to others in the organization if I made an honest mistake.	1	2	3	4	5
11	I have some interaction (of any kind) with him/her several times each day.	1	2	3	4	5
12	He/She has more authority than I do with other members of the organization.	1	2	3	4	5

13	He/She and I are in different buildings.	1	2	3	4	5
14	He/She and I get the same amount of respect from our colleagues.	1	2	3	4	5
15	He/She and I find that we have personal experiences in common.	1	2	3	4	5
16	I communicate with him/her directly	1	2	3	4	5
17	I like him/her very much as a person.	1	2	3	4	5
18	He/She would come to my defense if I were "attacked" by others.	1	2	3	4	5
19	He/She and I communicate with each other through other people.	1	2	3	4	5
20	He/She is unfriendly to me.	1	2	3	4	5
21	He/She and I work on the same floor of the building.	1	2	3	4	5
22	He/She and I talk about going to the same types of schools.	1	2	3	4	5
23	He/She is aloof with me.	1	2	3	4	5
24	I speak face-to-face with him/her at least once a day.	1	2	3	4	5
25	I often go days during the work week without interacting (any kind) with him/her.	1	2	3	4	5
26	Communication channels between me and my chief/head/director are always open and accessible.	1	2	3	4	5

SECTION 4:

In this part, we ask you about your feelings on your organization.

Please indicate to what extent you `agree` or `disagree` with the following statements when you assess your feelings about your organization. There are five possibilities. 1 (completely disagree) to 5 (completely agree).

Please read every sentence starting with;

I THINK

NO	QUESTIONS	Completely disagree	Rather disagree	Neutral	Rather agree	Completely agree
1	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.	1	2	3	4	5
2	I do not feel a `strong` sense of belonging to my organization.	1	2	3	4	5
3	I really feel as if this organization's problems are my own.	1	2	3	4	5
4	That I could easily become as attached to another organization as I am to this one.	1	2	3	4	5
5	I do not feel `emotionally attached` to this organization.	1	2	3	4	5
6	I enjoy discussing about my organization with people outside it.	1	2	3	4	5
7	I do not feel like `part of the family` at my organization.	1	2	3	4	5