

KÜLTÜREL BAĞLAMDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ: TUTUMLAR, DEĞERLER VE GRUP DİNAMİĞİ ÜZERİNDE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

Nurettin GÜRCAN*

Öz

Kültür kavramı genel olarak belirli bir toplumda yaşayan insanların toplu olarak deneyimledikleri bir olgu olarak ifade edilmektedir. Toplumsal yapı içerisindeki yaşayış biçimleri, değer yargıları ve davranışlar kültürel değerlerin dayanağını oluşturmaktadır. Toplumların sahip olduğu bu kültürel değerler ise içerisinde bulunduğu toplumsal yapıda bulunan birçok ögeyi şekillendirmektedir. Bu öğelerden biri de iş yaşamının temelini oluşturan örgütlerdir. Toplumsal yapı içerisinde düşünüldüğünde kültür ve örgüt kavramları etkileşim halinde olan kavramlardır. Bu bağlamda bir toplumun içerisinde yaşamını sürdüren örgütsel yapılar öncelikle o toplumun kültürel değerleri ile şekillenmektedirler. Kültür, öncelikle insanı ve ardından insanın içinde bulunduğu örgütsel iklimi oluşturmaktadır. Kültürel çevrenin etkisiyle ortaya çıkan çalışan insan, toplumsal hayattaki etkisini önemli ölçüde örgütler üzerinden hissettirdiği için bu aşamada kültür-örgüt etkileşimi önem kazanmaktadır. Nitekim bu etkileşim örgütsel davranış alanının kültürel değer temelli oluşumunu da sağlamaktadır. Ele alınan çalışmanın önemi de bu etkileşim noktasına dayanmaktadır. Bu bağlamda çalışma, farklı kültürel ortamların ortaya çıkardığı farklı örgütsel davranış dinamiklerine yer vermesi açısından önemli görülmektedir. Bu dinamiklerin, toplumlara özgü kültürel değerler açısından düşünüldüğünde hangi özgün örgüt davranışlarına işaret ettiğine dikkat çekmek çalışmanın asıl amacını oluşturmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Kültür, Örgüt, Örgütsel Davranış, Kültürel Değerler*

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN A CULTURAL CONTEXT: A CONCEPTUAL EXAMINATION ON ATTITUDES, VALUES AND GROUP DYNAMICS

Abstract

The concept of culture is generally expressed as a phenomenon that people living in a particular society experience collectively. Lifestyles, value judgments and behaviors in the social structure form the basis of cultural values. These cultural values of societies shape many elements in the social structure they are in. One of these elements is the organizations that form the basis of business life. When considered within the social structure, the concepts of culture and organization are concepts that interact. In this context, organizational structures that survive in a society are primarily shaped by the cultural values of that society. Culture firstly creates the human and then the organizational climate in which the human is living. The culture-organization interaction gains importance at this stage, as the working person, who emerges with the influence of the cultural environment, makes his impact in social life felt through organizations to a great extent. As a matter of fact, this interaction also provides the cultural value-based formation of the field of organizational behavior. The importance of the study is based on this interaction point. In this context, the study is considered important in terms of giving place to different organizational behavior dynamics revealed by different cultural environments. The main purpose of the study is to draw attention to which specific organizational behaviors these dynamics point to when considered in terms of cultural values specific to societies.

Keywords: *Culture, Organization, Organizational Behavior, Cultural Values.*

1. GİRİŞ

Kültür kavramı farklı perspektiflerden ele alınarak birçok tanımı yapılmış bir kavramdır. Kavram, bireysel psikoloji olarak, hayat biçimi olarak, düşünüş olarak, idealler, değerler ve davranışlar olarak birçok farklı şekilde açıklanmaya

çalışılmıştır. Antropolojide bugün de çok kullanılan ilk bilimsel kültür tanımını yapan İngiliz antropolog Edward Burnett Tylor (1871) olmuştur (Güvenç, 2010: 95). Kültürü ilk olarak bilimsel bir temele dayandıran Tylor (1871), kavramı 'uygarlık' kelimesi ile eşanlamli olarak kullanmış şu tanımı yapmıştır: "Kültür ya da uygarlık, insanın bir toplumun üyesi olarak edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve göreneklerle her türlü beceri ve alışkanlıklarını içeren bir bütündür." (Aktaran: Turan, 2005: 17). Antropoloji açısından bakıldığında ise kültür, insan topluluklarının ve kültürlerinin, sosyal ve kültürel benzerlik ve farklılıklarını tasvir eden, analiz eden, yorumlayan ve açıklayan bir çerçeveye karşılık gelmektedir (Gezon ve Kottak, 2016: 7). Antropolojinin kültürel değerleri ele alan bu alt disiplini, kültür ve örgütsel davranış ilişkisini açıklayabilme noktasında, dikkatleri, kültürel farklılıkları ve anlayışları etkileyen önemli birkaç kavrama çekmektedir. Bu kavramlardan ilki evrenselliktir. Evrensellik, bir şeyin ya da olgunun her kültürde varolması olarak ifade edilmektedir. Kültürün anlaşılmasında destekleyici bir göreve sahip olabileceği düşünülen bir diğer kavram genelselliktir. Genelsellik ise, her toplumda olmayan fakat bir kısmında olan kültürel örüntüler ve özellikler olarak ifade edilmiştir. Bu kavramların daha geniş perspektiften bir kültürel çerçeve çizdiği düşünüldüğünde, kültüre daha özel bir bakış açısını tikelcilik kavramı getirmektedir. Bu açıdan tikelcilik kavramı, tek bir bölgede, kültürde veya toplumda görülen, ayrışan ve biricik olan kültür özelliği, örüntüsü ve bütünleşmesidir (Gezon ve Kottak, 2016: 25-26).

Kültürel farklılıkların genelden özele bir seyir izlediği bu üç kavramın farklı kültürel kalıpların şekillenmesinde de etkisi büyüktür. Bu büyük etkinin ortaya çıkardığı önemli kavramlardan biri etnosantrizm diğeri ise onun tam zıttı olan kültürel göreceliliktir. Burada etnosantrizm, bireyin kendi kültürünü en iyi olarak görmesi ve kendisinden farklı insanların inanç ve davranışlarını kendi standartlarına göre yargılaması iken, kültürel görecelilik değerlerin ve kültürel standartların toplumdan topluma farklılaştığı ve buna saygı duyulduğu bir

anlamı içerisinde barındırmaktadır (Gezon ve Kottak, 2016: 30). Kültürel değerleri açıklama konusunda iki farklı kutupta yer alan bu iki kavramdan hangisinin toplumda daha çok benimseneceği ise önemlidir. Bu önem kültür-kişilik ilişkisinden doğmaktadır. Nitekim bu çalışmada da, kültür-kişilik ilişkisinden yola çıkılarak kültürel bağlamda örgütsel davranış konusu örgüt içerisindeki farklı olgular üzerinden ele alınmıştır. Araştırmanın temel odağı; kültür, örgüt ve örgütsel davranış konularının, bahsedilen kültürel tanımlamaların oluşturduğu bu zeminde, ortaya koyduğu özgün örgütsel dinamiklerin incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışmada, toplumsal kültürel değerlerin etkisiyle ortaya çıkan örgütsel/yönetimsel davranış kalıplarının doğasına ilişkin çıkarımlar yapılması temel amaç olarak benimsenmiştir. Bu amaçla öncelikle kültür ve kişilik etkileşiminden yola çıkılarak bu kavramların örgütsel davranış alanı açısından önemli kavramlar olduğuna dikkat çekilmiştir. Burada, kültür ve örgütsel davranış konularının kesiştiği önemli noktalar ise yazındaki önemli kültürel değer boyutları üzerinden okunmaya çalışılmıştır. Kültürler arası bağlamda özgün örgütsel ve yönetimsel davranışlar ortaya koyma çabasının temellerinin irdelendiği bu kısmın ardından, örgütsel davranışın temel unsurlarını oluşturan tutumlar, değerler ve grup dinamikleri üzerinden kültürler arası farklılıkların önemine değinilmiştir. Sonuç bölümünde ise kültürler arası bağlamda ele alınan bu kavramsal tartışmalar üzerinden araştırmanın işaret ettiği bulgulara bakılarak, söz konusu kavramların kültürel bağlamda örgütsel davranış için önemli öncüller olduğu desteklenmiştir. Bu destekleyici çıkarımlar araştırmanın temel tartışması açısından değerlendirilmiş ve örgüt yazınındaki kültürel değerlere özgü çalışmaların, örgütsel/yönetimsel başarıyı getiren süreçlerde oynadığı etkin ve benzersiz role dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda örgütte kültürel değerlere dayalı inşa sürecinde, kültürün, özgün motiflerle donattığı kişilik, tutumlar, değerler ve grup dinamikleri gibi örgütsel davranış bileşenlerine ilişkin önemli çıkarımlar ortaya koyabileceği ve örgüt alanında ele

alınacak ileriki çalışmalarda da bu konu üzerinde durulmasının önemi vurgulanmıştır.

2. KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Kültür kavramı ve kültürel değerler, örgütsel davranış alanı ile ilişkili kavramlardır. Kültür öncelikle kişiliği ardından ise örgütsel davranışı şekillendirmektedir. Bu anlamda, kültür ve insan (kişilik) ilişkisini açıkladıktan sonra örgütün kültürel bağlamla etkileşimini doğru bir şekilde ortaya koymak için, kültürel bağlamı açıklayan boyutları irdeleyen önemli çalışmalara yer vermek yararlı olacaktır.

2.1. Kültür ve Kişilik

Birey, kültürel çevrede doğup büyüyen bir varlık olduğundan, kültüre özgü davranış kalıplarını ve düşünceler sistemini dolayısıyla da kimliği ve kişiliği kazanmaktadır. Kültüre özgü bir düşünce sistemi kazanan birey, biyolojik güdülerini kontrol etmekte ya da kültür tarafından bastırmaktadır. Bu anlamda kültüre uygun bir kişilik kazanan birey kültürü etkilemeye başlamaktadır (Engin, 2017: 176). Kültürü etkileyen birey aynı zamanda toplumun kendine özgü niteliklerinin de belirleyicisi olmaktadır. Toplum içinde kültürün taşıyıcısı olarak birey, çalışma yaşamındaki varlığıyla nihayetinde örgütsel yapıların da şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim, bu kimliğiyle taşıyıcısı olduğu kültürü örgütün içerisinde bir davranış kalıbı haline getiren yine bireyin kendisi olmaktadır.

Bireyin bu önemli etkisi göz önüne alındığında insanın kültürü üreten ve biriktiren olduğu gerçeği ortaya çıkacaktır. Sonuçta ortaya kendisi üzerinde etkisi olan, insan yapısı bir simgeler evreni çıkmış olacaktır. Bu evren bireyin eğitilmesinde önemli bir görev yüklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kültür-

insan ilişkisini ortaya koyarken simgeler evreninin eğitici etkisi de gözardı edilmemelidir (Sargut, 2015: 58). Günümüzde simgeler evreninin kendisine önemli yer bulduğu alanlardan biri, çalışan insanın varlığını sürdürdüğü örgütlerdir. Kültürel çevrenin etkisiyle ortaya çıkan çalışan insan, toplumsal hayattaki etkisini önemli ölçüde örgütler üzerinden hissettirdiği için bu aşamada kültür-örgüt etkileşimi önem kazanmaktadır.

2.2. Kültür, Örgüt ve Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, örgütsel verimliliği geliştirmek amacıyla bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içindeki davranışlara olan etkisini inceleyen bir daldır (Robbins ve Judge, 2017: 9). Bu etkiyi araştırırken ele alınması gereken en önemli unsurlardan biri toplumsal kültürdür. Çünkü toplumsal kültür birey ile etkileşiminin bir çıktısı olarak örgütleri de etkilemektedir. Bu anlamda örgütsel davranış içerisindeki liderlik, motivasyon vb. birçok konunun toplumsal kültürle ilgili olarak değerlendirilebileceği söylenebilecektir.

Örgütlere kültürel perspektiften bakıldığında bir toplumdaki en basit örgütsel yapının bile o toplumun genel değer dizgesinden etkilenen bir özel değerler dizisine sahip olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Örgütsel işleyiş, örgütle ilgili değerlerin önemli hale geldiği bir alanı temsil etmektedir. Bu açıdan bir toplumda, bireylerarası ilişki kalıplarının örgütsel alanın içine de yansması mümkün görünmektedir (Emre, 2003: 459-460). Bu yansımaya ise günümüz örgütlerindeki kültürel farklılıklarla ilgili değerler, tutumlar, örgüt kültürü, grup dinamiklerinin oluşturulması ve farklılıkların etkin yönetimi gibi birçok konu açısından da büyük önem taşımaktadır.

Toplumsal-ulusal kültürün örgütlerde önemli yansımaları alanlarından birini de örgütlerin kültürleri oluşturmaktadır. Kurum ya da örgüt kültürü bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlayışlar dizisidir.

Örgütün yazılı olmayan, ancak hissedilen yönünü temsil eder (Daft, 2015: 336). Örgüt kültürü, bir kurumun veya işletmenin karakteristiğini oluşturur. Örgüt üyelerinin bireysel tutum ve davranışlarından değil; örgüte ait bütünsel tutum ve davranışlardan oluşur. Liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi, güç, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, karar verme, yapı, sistem, yöntem ve prosedür, değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi temel öğeler örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Demirel ve Karadal, 2007: 254-255).

Morgan'a (1998: 150) göre örgütler, kendilerine özgü kültür ve alt kültür modellerine sahip mini toplumlardır. Bu anlamda bir örgüt, bir arada çalışmaya inanan, sınıksız kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak düşünülebilir. Bu anlamda toplum ve örgüt, temel stratejik unsurun insan olduğu, birer sosyal sistemdir. Bir sosyal sistem olarak toplum, birçok sosyal sistemi (örgütü) kapsar. Örgüt, toplumun bir alt birimi ya da sistemi olduğu gibi örgüt kültürü de toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Örgütlerin kendilerine özgü kültürlerinin oluşumunda temel etken, toplumsal değerler yani ulusal kültür olmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürünün çoğu özelliği ulusal kültür ile benzerlik göstermektedir. Söz gelimi toplumdaki otoriter aile yapısı, çoğu zaman örgütlerde otoriter yöneticilerin ortaya çıkmasını cesaretlendirmektedir (Nişancı, 2012: 1285).

Günümüzde kültüre yönelik olarak yapılan çalışmalar, kültürel değerlerin gözle görülemeyeceğini, öğrenilmesinin zor olduğunu, örgütsel ve örgütlerarası ilişkilerin kültürün kapsadığı ulusal değerler sisteminden etkilendiğini ortaya çıkarmıştır (Yüksel, 1999: 23). Literatürde ayrıca, örgütler için kültürün, farklı toplumdaki bireylerin işe ilişkin değer ve davranışlarını biçimlendirmedeki etkisinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Kültürel bakış açısında dikkat çekilen bir diğer nokta ise kültürel değer ve tavırların, bir toplumdan diğerine

farklılaştığı gerçeğidir. Farklı kültürel grupların benzer koşullarda farklı davranışlar göstermelerinin temel sebebi de budur (Sargut, 2015: 138).

Görüldüğü gibi kültür ve örgüt etkileşimi örgütsel davranışın bağlamın içerisindeki gerçekliğinin önemli bir açıklayıcısıdır. Bu anlamda örgütsel davranış kavramının, tarihsel gelişimi ve bağlamın etkisiyle her kültürde farklı noktaları ön plana çıkmaktadır. Morgan'a göre (1998: 142), tarihsel akış ulusal ve toplumsal özelliklerde, örgüt ve yönetimle ilgili ulusal tarzlarda ve felsefelerde birçok farklılığı beraberinde getirmiştir. Örneğin, Japonya'da çalışanlar, aile yaşamlarının uzantısı olarak gördükleri firmalarına genellikle ömür boyu bağlılık duyarlar. Otorite ilişkileri çoğunlukla paternalist niteliktedir, son derece gelenekseldir ve itaate dayanır. Öte yandan Amerika'da ve Avrupa ülkelerinde ise bunun tam tersi şekilde oluşan örgüt kültürlerine rastlamak daha mümkündür. Bu aşamada kültürler arası farklılıklarla ilgili olarak literatürdeki üç farklı çalışmaya değinmenin yerinde olacağı düşünülmüştür. Bu amaçla ilk olarak Hofstede'in Kültürel Boyutları'na, ardından GLOBE araştırmasına ve Aycan ve Kanungo'nun Kültüre Uyum Modeli'ne değinilecektir.

2.2.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları

Kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında en önemli çalışmalardan biri Geert Hofstede'in (1980) ulusal değerler sistemine yönelik çalışmasıdır. Hofstede'in çalışmasının amacı, örgütlerdeki çalışma ilişkilerinin ulusal değerler sisteminden nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır. Hofstede çalışmasında ulusal değerler sisteminin dört boyutunu; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk ve erilik-dişillik şeklinde belirtmiştir. Bu sınıflandırmaya daha sonra, kontrol odağı kavramı da eklenmiştir (Sargut, 2015:196).

Güç Mesafesi (Power Distance): Hofstede'in çalışmasında ilk boyut olan bu kavram, "bir ülkenin nüfusunu oluşturan insanlar arasında normal olarak kabul

edilen eşitsizliğin düzeyi” olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1994: 5). Başka bir deyişle güç mesafesi, bireylerin toplum içindeki eşitsizliği kabul etmeye ne derecede istekli olduklarının bir ölçüsüdür (Özgür, 2007:21). Buna göre, güç mesafesinin yüksek olması, güç eşitsizliklerinin kabul edildiği anlamına gelirken, düşük olması insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelmektedir (Çağlar, 2001: 138).

Bazı ulusal ve yerel kültürlerde gücün dağılımında büyük eşitsizlikler görülmektedir. Eşitsizliğin yaygın olduğu bu tür toplumlarda (örneğin; Malezya, Meksika, Hindistan, Arap ülkeleri) örgütler merkeziyetçi bir yapıdadır. Bu yüzden hiyerarşi uzundur (güç mesafesi) ve yukarıya doğru iletişim kısıtlıdır. Güç dağılımında eşitsizliğin az olduğu ülkelerde ise (örneğin; Avusturya, Danimarka, İsrail, İrlanda, Norveç, Finlandiya, Almanya) hareketlilik artmaktadır. Örgütler merkezi değildir, hiyerarşik piramit basıktır ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim yaygındır (Erdem,1996: 128).

Hofstede (1980) tarafından yapılan araştırmada Türk toplumunun güç mesafesi düzeyinin yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada Avusturya, Danimarka ve İsrail gibi ülkelerde güç mesafesi değerleri düşükken, Türkiye 66 puan ile güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasındadır (Hofstede, 1980: 315).

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance): Belirsizlikten kaçınma, bir ülkedeki insanların yapılandırılmış veya yapılandırılmamış durumları tercih etme derecesi şeklinde tanımlanmaktadır (Hofstede, 1994: 5-6).

Hofstede’e göre (1980: 187) belirsizlikten kaçınma seviyesi düşük olan kültürlerde, güncel yaşamdaki belirsizlik katlanabilir bir seviyede, stres düzeyi daha düşük, üstbenlik (süperego) daha zayıf, tutuculuk düzeyi azdır. Öte yandan belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlik sürekli olarak

mücadele edilen bir durumdur. Bireylerin stres ve endişe düzeyleri daha yüksektir. Tutuculuk ön planda ve yazılı kurallar-düzenlemeler önemlidir.

Bazı kültürlerde (örneğin: Uruguay, Yugoslavya, Japonya, Yunanistan, Portekiz, Belçika) belirsizlik bireylerde yüksek kaygıya neden olur. Bu kültürlerde iş gerilimi yüksektir ve insanlar belirsizliği bir tehlike olarak görürler, bundan dolayı belirsizliğin kontrolü önem kazanır. Tersine, bazı kültürlerde (örneğin İngiltere, Danimarka, İsveç, İrlanda) ise kişiler risk almaya eğilimli olurlar, belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağı olarak görülür ve değişimler daha çok kabul edilir (Erdem, 1996: 130). Türkiye ise Hofstede'in (1980: 315) çalışmasında 85 puanla belirsizlikten kaçınma düzeyi oldukça yüksek olan ülkeler arasında yer almaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumlar geleceğin öngörülemezliğinden sakınmak ve belirsizliği kontrol altında tutabilmek için sosyal normlara ve prosedürlere ağırlık verirler (Dickson vd., 2009: 228).

Bireycilik–Toplulukçuluk (Individualism – Collectivism): Bireycilik, bir toplumda bireylerin bir grubun üyesi olmak yerine birey olarak davranmayı ne ölçüde tercih ettiklerini ifade eder (Hofstede, 1994: 5). Toplulukçuluk ise kendini bir veya daha fazla sayıda grubun bir parçası olarak gören, söz konusu grupların normları ile hareket eden ve grubun hedeflerini gönüllü olarak kendi kişisel hedeflerinin önüne koyan bireyler ile örtüşen sosyal bir sistemi vurgulamaktadır (Çalışkan ve Özkoç, 2016: 242-243).

Hofstede'e (1980: 230) göre bireyci özelliğe sahip insanlar kendi problemlerini kendileri çözerler. 'Ben' ifadesi onlar için önemlidir. Kimlik kişinin içinde varolan bir kavramdır. Her kişi kendi özel yaşamına oldukça önem verdiği gibi, karar verme davranışlarında da bireyciliği tercih eder. Toplulukçu karar verme davranışını benimseyenler ise bir aile içinde bulunmaya ve ona bağımlı olmaya

ihtiyaç duyarlar. 'Biz' kelimesini ben kelimesine tercih ederler ve karar vermede grup kararını önemserler.

Toplulukçu zihniyete sahip bir toplumdaki (örneğin; Panama, Venezuela, Pakistan, Güney Kore) genel eğilim birlikte düşünme ve davranma yönündedir. Bireyci zihniyetin görüldüğü toplumlarda ise (ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, İtalya, Belçika, Hollanda gibi) bağımsız davranma, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme önemlidir (Erdem, 1996: 132).

Bireycilikle karakterize edilen kültürler insanların kendileri ile ilgilendiği, kendi çıkarlarını gözettiği ve yalnızca yakın ailenin gözetiminin önemsendiği gevşek örüntülerden oluşan sosyal çerçeveler olarak görülebilir. Toplulukçu zihniyete sahip bir toplumda ise insanlar içerisinde oldukları gruplara sadıktırlar (Furmanczyk, 2010: 74). Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda Hofstede Türk toplumunun toplulukçu davranış gösteren ülkelerin oluşturduğu kümede olduğunu belirtmektedir. Araştırmaya göre ABD ve Avrupa ülkelerinde bireycilik puanı yüksek iken, Türkiye 37 puanla toplulukçu bir kültür olarak görülmektedir (Hofstede, 1980: 315).

Erillik- Dişillik (Masculinity – Femininity): Çoğu toplumda atılganlık, performans, başarı ve rekabet gibi değerler erkek rolleri ile ilişkilendirilirken; yaşam kalitesi, kişilerarası ilişkiler, tevazu, zayıfları koruma ve dayanışma gibi değerler genellikle kadın rolüyle daha fazla ilişkili görülür. Bütün ülkelerde kadınların rolü erkeklerin rolünden farklı olarak algılanabilir. Fakat bazı toplumlarda bu algısal farklılık diğerlerinden daha fazladır. Eğer farklılıklar büyükse baskın değerler 'erkeksi' ve toplum 'zor' olarak adlandırılabilir. Bu anlamda toplum, performans toplumu anlamına gelir. Bir ülkede kadın rolleri ile erkek rolleri arasındaki farklılıklar nispeten küçükse hakim değerler daha 'kadınsı' ve insanlar daha 'hassas'tır. Bu bağlamda da toplum bir refah toplumu haline gelir. Dişil bir

kültürde erkekler bile oldukça hassas değerlere sahiptirler. Dişil toplumlarda kadının değeri erkeğin değerinden daha az farklılaşmaktadır (Hofstede, 1994: 6).

Söz konusu ayırımın güçlü olduğu toplumlar için eril kültür (Japonya, İtalya, Avusturya, İsveç); daha zayıf olduğu toplumlar için de dişil kültür (Danimarka, İsveç, Norveç, Hollanda, Finlandiya) nitelendirmesi yapılmaktadır (Erdem, 1996: 134-135). Hofstede'in araştırmasında (1980) Türk toplumunun dişil özellikler sergilediği bulunmuştur. Türk insanı geleneklerine bağlı, saygılı ve merhametlidir. Bu özelliklerinin etkisiyle çalışmada, Türkiye'nin 45 puanla dişil özellikler gösteren ülkeler tarafında yer aldığını saptanmıştır (Hofstede, 1980: 315)

2.2.2. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırması

Kültürel çalışmalar içerisinde daha kapsamlı ve daha güncel olan GLOBE araştırmasında güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma Hofstede'in boyutları ile aynı anlamları içerirken, toplulukçuluğun kurumsal ve aile toplulukçuğu olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür. Kurumsal toplulukçuluk, kurumsal uygulamaların toplulukçu davranış ve paylaşımı ne kadar desteklediğini açıklarken, aile toplulukçuluğu bireylerin içinde buldukları sosyal grup/örgüt veya aileye ne derece toplulukçu değerlerle yaklaştığını belirtmektedir. Bu boyutların yanı sıra GLOBE çalışması, kültürleri birbirinden ayıran cinsiyet eşitliği, performans odaklılık, insan odaklılık, gelecek odaklılık ve kararlılık boyutları olduğunu da göstermiştir. Bunlardan cinsiyet eşitliği topluluğun cinsiyet eşitsizliğini ne ölçüde asgariye indirgemeye çalıştığını; performans odaklılık, toplum ya da örgütlerin bireysel performans gelişimini teşvik etme ve ödüllendirme derecesini; insan odaklılık bireylerin/grupların birbirlerine karşı adil, nazik, ilgili ve cömert davranmalarını destekleme ve

ödüllendirme derecesini; gelecek odaklılık ise kültürün geleceğe yönelik planlama gibi eylemleri ne kadar desteklediğini gösterir. Kararlılık boyutu ise, bireylerin/grupların hakkını savunma, fikir ayrılığı olduğunda bunu açıkça ortaya koyma ve ilişkilerde agresif olma eğilimine ne kadar sahip olduklarını ifade eder (Wasti vd., 2013: 530). Globe (2004) Hofstede'in (1980) cinsiyet eşitliği ve rolleri üzerinden açıkladığı erillik boyutunu performans odaklılık, atılganlık, cinsiyet eşitliği ve insan odaklılık boyutlarına bölerek açıklamıştır (Aktaş, 2010: 12).

GLOBE araştırması Türkiye açısından da önemli sonuçlar vermiştir. Buna göre; Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) düzeyi ile ilgili verilere göre, Türk insanının toplumdaki norm, kural ve işlemleri yetersiz görmesi ve onların çoğaltılmasını istemesi, belirsizliğe ilişkin algısının yüksek ve bu duruma hoşgörüsünün az olduğunu göstermektedir. Ayrıca güç mesafesi (power distance) Türk toplumunda yüksek değer almıştır. Çünkü bireyler belirsizliğin üstesinden gelemedikleri, belirsizlik karşısında korku duyduklarında, güç mesafesinin yüksekliğini simgeleyen Tanrıya, güçlü generallere ve güçlü sivil politikacı babalara sığınarak belirsizlik algılarını azaltmaya çalışırlar. Yüksek güç mesafesi ve güçlü kişilere atfedilen olağanüstü nitelikler, izleyenleri "onlar belirsizliği bizim için çözerler" noktasına getirmektedir. Türk toplumunda bireysellikten çok, ortak, toplu eylem ve tutumların öne çıkarıldığı görülmektedir. Talep bireysel değil toplu olarak ortaya konduğunda daha çok meşruiyet kazanmaktadır. Araştırmadaki kurumsal toplulukçuluk (institutional collectivism) eğiliminin yüksek olması, lider açısından kolaylık sağlamaktadır. Diğer bir kriter olan insan odaklılık (humane orientation) boyutunda ortalamanın altında bir değer elde edilmiş olsa da Türk toplumunda dürüstlüğe, özveriye, cömertliğe, insanca ilgiye ve iyilikseverliğe önem verildiği görülmektedir. Lider, izleyenleri üzerinde karizmatik bir etki yaratabilmek için kimlik profiline bu özellikleri titizlikle yerleştirmek zorundadır. İnsan odaklılığın tersi bir yere konumlanabilecek performans odaklılık (performance orientation)

değeri de ortalamanın altında bir değer almıştır. Lider, performans beklediği kişilerle yakından ilgilenmeli, işin ve çalışanın kendisi açısından önemini hissettirmelidir. Kişilerin içinde buldukları örgüt, grup ya da ailelerine ilişkin duydukları gurur, sadakat ve bağlılığı ifade eden iç grup toplulukçuluğunda (in-group collectivism) değerler ortalamanın üzerindedir. İç grup, ortaklaşa davranışçılığı, 'biz ve diğerleri' temasını güçlendirdiği için yarışma ve performans artışı isteyen liderin işlerini oldukça kolaylaştıracaktır. Bu sayede lider, grubunu hem daha kolay yönlendirir hem de birarada tutar. Ayrıca rakip ve düşman gruplar yaratarak etkinliğini üst düzeylere taşıyabilir. Araştırmanın diğer boyutu olan cinsiyet eşitlikçiliği (gender egalitarianism) konusunda ise Türkiye ortalamanın oldukça altında kalmıştır. Kültür ve geleneklerin de eşitsizliği destekleyen öğeler olarak öne çıktığı ve güce tapınmanın olduğu ortamlarda, kadının eşitlik yarışında geri kalacağı ifade edilir. Böylece liderlik, erkek egemen bir ortamda biçimlenmektedir. Erkek egemenliğini pekiştiren geleneksel aile yapıları da güç mesafesinin korunması açısından katkı sağlamaktadır. Bu anlamda kadının yönetsel sistemin dışında tutulması, yüksek güç mesafesinin sigortası gibidir. Atılganlık ve girişkenlik (assertiveness) özelliklerinde ise Türkiye ortalamanın üzerinde değerler almıştır. Değerler sisteminin, aile yapısının, ortaklaşa davranışçı eğilimlerin ve yüksek güç mesafesinin etkisiyle Türk toplumunda liderlerin, kişilerin özel alanlarına karışma ve düzenleme eğilimi artmaktadır (Sargut, 2015: 349-357).

2.2.3. Kültüre Uyum Modeli

Kanungo ve Jeager (1990) tarafından ortaya atılan Kültüre Uyum Modeli, insan kaynakları yönetimi (İKY) konusunda kültürler ve örgütler arası farklılıkların nedenlerini sorgulamaktadır. Model Kanungo ve Aycan (1998) tarafından geliştirilmiş ve çeşitli çalışmalarla kültürel ortamlarda test edilmiştir (Aycan vd., 1999; Aycan vd., 2000). Kültüre uyum modelinde, insan kaynakları

uygulamalarının farklılaşmasında örgütsel kültürün rolü üzerinde durulmaktadır (Aycan ve Kanungo 2000: 26).

Kültüre Uyum Modeli'nde, bağımsız değişken Fiziki ve Sosyo-Politik Ortam'dır. Bu değişken endüstriyel ortam ile sosyo-kültürel ortamı etkilemekte; bu iki değişken birlikte kurum kültürünü şekillendirmektedir. Son olarak, bir kurumdaki İKY uygulamaları da kurum kültüründen doğrudan etkilenmekte ve buna bağlı olarak uygulamalar değişmektedir. Aycan ve Kanungo'nun (2000: 41-50) bulgularına göre çalışanların çıkarlarını koruyan, onların problem ve sevinçlerine katılan, açık, iş dışındaki sorunlara da ilgili, mesleki gelişimi önemseyen, şirkette bir aile ortamı yaratan ve çalışanlarla birebir ilişkiler kuran yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği saptanmıştır.

Öte yandan, Türkiye'de yöneticilerin çalışanları ile bireysel ilişki kurmaları beklenen bir özelliktir. Bunun yanında şirkette bir aile ortamının yaratılması için, çalışanların aileleriyle birlikte katılabilecekleri etkinlikler düzenlemek (piknik, yemek, seminer vb.), şirket dergi ve bültenlerinde aile üyeleri ile ilgili haberlere yer vermek gibi uygulamaların motivasyona katkı sağlayacağı ifade edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 50). Araştırmanın Türkiye özelinde dikkat çektiği bir başka husus ise insan kaynakları uygulamalarında yönetim kademesindekilerin görüşlerinin oynadığı önemli roldür. Buna göre özellikle insan kaynaklarına ilişkin karar ve uygulamalarda, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin görüş ve tutumlarının son derece önemli olduğu ifade edilmiştir (Aycan ve Kanungo, 2000: 50).

Sözü edilen kültürel değer sınıflandırmalarının örgütsel davranışın kültürel bağlamına ilişkin işaret ettiği önemli çıkarımlarına ulaşmak içinse örgüt davranış alanının bazı inceleme alanlarına dikkat çekmek gerekmektedir. Böylece kültürün işaret ettiği yeni örgütsel davranış çerçevesini okumak mümkün

olabilecektir. Bu çerçevenin çizilmesi içinse başlangıçta tutum ve değer öğelerini irdelemek gerekmektedir.

3. TUTUMLAR

Tutum, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir (Kağıtçıbaşı, 2012: 110-111). Tutum kavramının kapsamını açıklayabilmek için kavramın üç ögesine dikkat çekmek gerekmektedir. Tutumun üç ögesi; tutumun gerçeklere dayanan bilgi haznesini oluşturan bilişsel ögesi, kişiden kişiye değişen ve gerçeklerle açıklanamayan, hoşlanma- hoşlanmama yönünü oluşturan duygusal ögesi, sözlü ya da eylemsel ifadesi olan davranışsal ögesini olarak ifade edilebilecektir. Bu öğeler arasında genellikle iç tutarlılık olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayıma göre bireyin bir konu hakkında bildikleri ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öge), birey o konudan hoşlanır (duygusal öge) ve bunu sözleri ya da davranışları (davranışsal öge) ile gösterir (Baysal, 1981: 123).

Ancak tutum, davranışların önemli bir besleyicisi olmakla birlikte tek başına davranışı meydana getiremez. Tutum, içerisinde bulunan çevresel faktörlerle olan etkileşimiyle davranışı oluşturur. Çevrenin etkisiyle oluşan tutum-davranış tutarsızlığı, hangi koşullar altında tutumların davranışları belirleyebileceğine ilişkin araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalarla; belli tutumların ölçülmesinin belli davranışların öngörülmesinde daha çok işe yaradığı; tutumla davranışı ölçme arasındaki zaman ne kadar uzunsa, tutumla davranış arasında tutarlılık gözlenme olasılığı o kadar düştüğü; bir tutum ne kadar güçlüyse, onu değiştirmenin de o derece zor olduğu ve yüksek farkındalığın tutum davranış ilişkisini güçlendirdiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Kağıtçıbaşı, 2012: 117-123).

Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre, tutumun bilişsel yönü ile davranışsal yönü arasında sıkı bir bağ olduğu gözlenmiştir. Bulgular bilişsel ve davranışsal

öğelerin ilişkisinin; tutumun kuvvetli olduğu, bireyin kişisel yaşamına dayandığı, birey için önemli olan başka kişilerce desteklendiği ve sık sık ortaya konulduğu durumlarda daha yüksek olduğunu göstermiştir. Öte yandan bu faktörlerden biri ya da birkaçının olmadığı durumlarda ise ilişkinin zayıfladığı ve aksadığı ifade edilmiştir (Cüceloğlu, 2015: 525). Nitekim bu çelişkisel durumların dayanağının da toplumsal kültür içerisindeki davranış kalıplarıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tutumlar; genetik faktörler, fizyolojik koşullar, tutum konusu ile doğrudan deneyim, kişilik, toplumsallaşma süreci, grup üyeliği ve sosyal sınıf gibi etkenlere göre oluşurlar (Baysal, 1981: 124). Tutumun oluşumunda etkili olduğu ifade edilen bu faktörlerin doğrudan ya da dolaylı olarak insan davranışı üzerinde de önemli bir etkisi olduğu söylenebilecektir.

Tutumların davranış üzerindeki etkisinin ele alındığı öncü çalışmalardan biri Ajzen'in Planlanmış Davranış Kuramı'dır. Kurama göre, insanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altında olup belirli sebeplerden kaynaklanır ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkarlar. Bir insanda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için ilk olarak davranışa yönelik amacın oluşması gerekir. Bunu etkileyen faktörler ise davranışa yönelik tutum, öznel normlar ve algılanan davranış kontrolüdür. Bu faktörler de davranışsal inançlar, normatif inançlar ve kontrol inançlarının etkisi altındadır (Erten, 2002: 220). Genel olarak kuram, davranışların belli bir temele, niyete dayandığını ifade etmiş ve davranışları öngörebilme konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Nitekim davranışların temeline ve niyete işaret eden bu sürecin çıkış noktası da kültüre dayanmaktadır. Bu anlamda kültürel değerlerin davranışa neden olduğu noktada tutumları da kültürel değerler dizgesiyle birlikte ele almak gerekmektedir. Davranışları kültürel temelde öngörebilmek için önemli görülen bir diğer konu ise değerler konusudur.

4. DEĞERLER

Değer kavramı hem bireylerin hem de toplumların varlığını sürdürebilmelerini sağlayan ve birlikte hareket edebilmek amacıyla toplumsal olarak doğru kabul edilen, uygulanması istenen kıymetler olarak tanımlanabilmektedir (Küçük, 2016: 280). Değer kavramı, gerçekte yalnızca bireylerde var olur ve kişisel değerler adını alır. Bununla birlikte, topluluklar da benzer değerlere sahip olabilirler ve paylaştıkları değerleri takımlara, bölümlere, örgütlere ve tüm topluma atfetme eğiliminde olurlar (McShane ve Von Glinow, 2016: 34). Schwartz'a göre değerler, insanların yaşamlarında neyin önemli olduğunu göstermektedir. Her bireyin diğerinden farklı değere sahip olabileceğini belirten Schwartz, bazı insanlar için önemli olan değerlerin, diğer insanlar için önemli olmayacağını belirtmiştir (Özkul, 2007: 23). Schwartz, değer yargılarının bireysel ve toplumsal olmak üzere temelde iki kategoride ele alınabildiğini ifade etmektedir. Bireysel değer yargıları kişisel amaçlarımıza hizmet eden; güç, başarı, hazcılık, uyarılım, özyönelim değerleridir. Bireyci kültürdeki Batı toplumlarında, bu değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. İyilikseverlik, geleneksellik ve uyma ise toplumsal değerlerdir ve daha çok Doğu kültürlerinde baskın olan değerlerdir (Yapıcı vd, 2013: 131).

Belirli bir kültüre ait olan değerler o kültürün ait olduğu toplumdan bağımsız düşünülemezdir (Arslan ve Tunç, 2013: 8). Herhangi bir toplumsal yapının incelenemesi için ise o toplumdaki örgütlerin, süreçlerin ve rollerin bilinmesi gerekir. Bu anlamda değer araştırmaları sosyolojik açıdan önemli bir yere sahiptir (Özensel, 2003: 222). Sosyolojik açıdan önemli olan değer kavramının, örgütler üzerindeki etkisi de hem çalışanlar hem de yönetimdekiler için büyük önem taşımaktadır.

Sosyolojik açıdan bakıldığında değerlerin önemli hale geldiği bir diğer husus farklı kuşakların sahip olduğu değerlerdir. İş yaşamındaki her kuşak farklı dönemlerde, farklı tarzlarda yetişmiş ve farklı tecrübeler yaşamışlardır. Dolayısıyla kuşakların dünyaya bakış açıları farklılık göstermektedir (Ünüsün Atak, 2016: 204). Örneğin, X kuşağı üyeleri pratik, esnek, yaşam kalitesine önem veren kişisel değerleri önemserken, Y kuşağı takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, özgüvenli ve meydan okumalara açık bir kişiliğe sahiptir (Çetin ve Karalar, 2016: 163). Bu açıdan farklı değer yönelimlerine sahip bu kişilerin örgüt içerisinde etkin yönetimi önemli hale gelmekte ve değerlerin kuşaklararası farklılıklar açısından da dikkate alınması gerekmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında insanın kişisel olarak sahip olduğu ve ardından içerisinde bulunduğu topluluklara yansıttığı değer kavramı hem kişisel hem örgütsel hem de toplumsal anlamda önemli çıktıları olan bir olgudur (McShane ve Von Glinow, 2016: 37). Evrensel nitelikte olduğu kabul edilen etik değerlerin yanı sıra yukarıda ifade edildiği gibi; içerisinde yaşadığımız kültürün, ait olduğumuz kuşağın, çalıştığımız kurumun ve en nihayetinde içerisinde yetiştiğimiz ailenin değerlerinden de büyük ölçüde etkileniriz. Schwartz ve Roeach gibi önemli araştırmacıların çalışmalarında değerlerin farklı ayrımlara tabi tutulduğu görülmekle birlikte, değerlerle ilgili en önemli gerçeklik bireyin davranışına olan önemli etkisidir. Bu açıdan birey davranışının temelini oluşturan bu kavram doğal olarak örgütsel davranış disiplininin de ilgi alanına girmiş ve dolayısıyla örgütlerde iş süreçleri ile ilgili açık ve kesin bir felsefe, içselleştirilen ve paylaşılan değerler önemli hale gelmiştir. Nitekim, literatürde değerlerle ilgili yapılan çalışmalar da (Hofstede'in Kültürel Boyutları, Globe Araştırması, Kültüre Uyum Modeli) kültürel değerler açısından örgütteki çalışanlar ve lider pozisyonundaki kişiler için önemli birer yol haritası çizmişlerdir. Bu anlamda kişilerin, örgütlerin ve nihayetinde toplumların sahip olduğu değerler, kültürel ortamlarda önemli bir referans noktası haline gelerek,

kültürler arası farklılıkların nasıl etkin yönetilebileceği konusunda yöneticilere ve araştırmacılara önemli ipuçları sağlar hale gelmiştir. Örgüt yönetiminin etkinliğini şekillendiren bir diğer unsur ise örgüt içindeki gruplar ve grup dinamiklerinin örgütsel alandaki çıktılarıdır. Bu aşamada, grup dinamiğine ve örgüt içindeki kültürel bağlamına değinilmektedir.

5. GRUP DİNAMİKLERİ VE KÜLTÜRLER ARASI FARKLILIKLAR

Fichter'e göre grup, ortak sosyal hedefleri izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller üstlenen bireylerin sürekli birlikteliğidir (Dereli ve Cengiz, 2011: 36). Bir başka tanıma göre grup, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda ortaya çıkan birleşmelerdir. Görüldüğü gibi bu tanımda en önemli unsur etkileşim sürecidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 200). Grup dinamiği ise grubun herhangi bir kısmında oluşan değişimin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkileri ifade etmektedir. Grupları önemli bir güç haline getiren unsur, sahip oldukları bu dinamik özelliklerdir (Dereli ve Cengiz, 2011: 37).

Araştırmalara göre, grup gelişiminin beş aşaması olduğu görülmüştür. Bu aşamalar oluşum, fırtına, norm oluşturma, performans gösterme ve dağılma aşamalarıdır. Burada, oluşum, insanların gruba katılması ve grubun amacı, yapısı ve liderinin belirlendiği ilk aşama; fırtına, grup içi çatışmalar sonucunda grubun yönünün netleştirildiği ikinci aşama; norm oluşturma, üyeler arası yakın ilişkilerin geliştiği, grup bağlılığının oluştuğu ve ortak-benzer beklentilere sahip olunan üçüncü aşama; performans gösterme, enerjilerin grubun görevini gerçekleştirmeye (performansa) yöneldiği dördüncü aşama ve dağılma, grubun dağılmaya hazırlandığı beşinci aşamayı ifade etmektedir (Robbins vd., 2016: 251-252).

Grupların bazı işlevleri yerine getirmek için kurulduğu ifade edilmektedir. Bunlar, üyelerin; sorunlarını çözme, sorun çözmek için yol gösterme, grup işlevlerinde yetişmelerini sağlama ve grup birliğini sağlayacak ortak değer ve normlar geliştirme, grubun yaşamını sürdürme, toplu halde yaşamının tatminini sağlama, üyeler arasında iletişimi gerçekleştirme ve üyeler üzerinde toplumsal baskı uygulama gibi fonksiyonlar sıralanmaktadır (Aksu, 1996: 318). Bu fonksiyonlara dikkat edildiğinde grubun bireyi etkileyen ve ondan etkilenen bir yapı olduğu dikkat çekecektir.

Grubun bireye etkisinin varlığının yanı sıra bu etkinin derecesinin de neye göre değiştiği önem arz etmektedir. Latane (1981), ele aldığı sosyal etki kuramında sosyal etkinin miktarı; kaynağın gücü, yakınlığı ve sayısının bir fonksiyonu olarak ifade edilmektedir (Abayhan, 2013: 48). Grubun birey üzerindeki etkilerinin bağlı olduğu önemli faktörlerden bir diğeri de grubun yapısıdır. Bu anlamda grubun sahip olduğu iletişim yapısı, liderlik yapısı ve merkezileşme derecesi bireyin gruptan nasıl ve ne derece etkileneceğini belirleyici bir rol oynamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2012: 314-316).

Gruplardaki farklı kişisel ve bağlamsal faktörlerin etkisiyle öne çıkan bir diğer unsur ise karar alma mekanizmalarıdır. Bu mekanizmaların hem kültürel hem de örgütsel bağlamdan çeşitli girdilerle nasıl farklılaştığına değinmek önemlidir. Karar verme yönetim ve örgüt araştırmalarında genel olarak bireysel ve örgütsel bakış açılarından değerlendirilmiştir. Bu anlamda örgütte yöneticilerin bireysel karar vermesi iki yaklaşımla açıklanmaktadır. Bunlardan biri, yöneticilerin karar vermelerine ilişkin ideal bir yöntem sunan rasyonel karar verme yaklaşımı iken, diğeri, kararların önemli ölçüde zaman ve kaynak kısıtları altında verilmesi zorunluluğunu ifade eden sınırlı rasyonellik bakış açısidir. Rasyonel yaklaşım, yöneticilerin ulaşmaya çalıştığı ancak hiçbir zaman ulaşamadığı bir ideali temsil etmektedir (Daft, 2015: 300). Böyle bir yaklaşım da gerçek hayatın koşulları

içerisinde tüm bilgiye ve alternatifleri değerlendirme gücüne sahip olmadığımızdan dolayı mümkün görünmemektedir. Öte yandan sınırlı rasyonellik yaklaşımı ise içerisinde karar verme sürecinde; kişisel ve örgütsel sınırların dikkate alındığı, sezgisel karar verme bileşenlerinin (deneyim ve yargılar) etkin kullanıldığı ve en iyi olabilecek karar alternatiflerinin arayışının olduğu bir seçim süreci söz konusudur (Daft, 2015: 304).

Bu genel perspektifler açısından bakıldığında bireysel karar ve grup kararı alternatifleri arasında seçim yapmak zaman zaman zorlaşabilmektedir. Bu anlamda karar verici olarak grupların pek çok örgütte geniş bir şekilde kullanıldığı bilinmekle birlikte grup kararlarının güçlü ve zayıf yönlerini ele almanın gerekliliği öne çıkmaktadır. Grup ve takım olarak karar vermenin; daha fazla bilgi sağlama, karar verme sürecine daha çeşitli veri ve farklılık kazandırma, farklı bakış açıları sunma, daha fazla alternatif değerlendirme ve çözümün kabul edilme eğilimini artırma gibi avantajları varken; zaman alıcı olması, uyma yönlü baskılar olması, üyelerin kabul görme arzularının her türlü karşı görüşü ortadan kaldıracı olması, grup görüşmelerinin bir ya da birkaç üye tarafından kontrol edilebilmesi, grup kararlarında belirsiz bir sorumluluğun olması ve üyelerin değerlendirme kaygısıyla küçük düşmekten korkarak yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyebilmesi açılarından da dezavantajları bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2016: 295; McShane ve Von Glinow, 2016: 149):

Gruplar için ifade edilen bu avantaj ve dezavantajlara bakıldığında grupların zengin birer karar mercii olabileceği düşünülebileceği gibi karar verme süreciyle ilgili bazı zayıflıkları da beraberinde getireceği söylenebilecektir. Dolayısıyla grup kararı verme konusundaki seçim birçok farklı değişkene göre yapılabilecektir. Örneğin kriz durumlarında zaman kaybını engelleyecek şekilde merkezi bir yapının hızlı karar vermesini gerektirirken, daha normal zaman ve durumlar için grup kararıyla etkin sonuçlar alınabilecektir. Bu alternatiflerden hangisinin daha

doğru karar olacağı ise durumun gerektirdikleri ve kişilerin içerisinde bulunduğu örgüt kültürü ve toplumsal kültüre göre farklılık gösterebilecektir. Bu bakımdan günümüzde yoğun olarak karşılaşılan kültürler arası farklılıkların söz konusu olduğu gruplarda uyumun ve grup çalışmasının ortaya çıkış şekilleri farklılaşmaktadır.

Günümüzde değişik yer, zaman ve biçimlerde devamlılığı olmayan ekip üyeleriyle çalışan ekip liderleri beklenmedik ve hızlı kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Bugünün yöneticilerinin bu durumla etkili bir şekilde baş etmeleri büyük önem taşımaktadır. Çünkü uluslararası ekiplerin küçük, çevik, esnek ve çok yönlü oluşu onları bir yetenek havuzu haline getirerek küresel pazardaki başarının en iyi formülü haline getirmektedir. Bu tarz bir düşünceyle yola çıkacak küresel örgütlerde, örneğin İtalyan'ın sanatçılığı, Amerikalı'nın girişimciliği, Çinli'nin deneyimi ve bilgeliği, Fransız'ın mantığı, Kuzeylilerin sağduyusu, Japonlar'ın sezgisi ve Almanlar'ın detaycı ve sağlam düşüncesi, karmaşık durumları ele alabilmek için bir sinerji oluşturabilecektir (Barutçugil, 2011: 189-190).

Öte yandan kültürel çeşitliliğin, farklı bakış açılarının gerekli olduğu görevler için gerekli olmasının yanında her zaman kazanç sağlamadığı durumlar da vardır. Kültürel olarak heterojen takımlar, birbirleriyle çalışmayı ve problem çözmeyi öğrenmede daha çok sorun yaşamaktadır (Robbins ve Judge, 2017:331). Bu bakımdan, örgütün kimi zaman kazancı kimi zaman kaybı olarak görülebilecek bu çeşitliliğin doğru ve etkin yönetilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır.

Çok kültürlü takımların uyumu ve etkin yönetimiyle ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Aycan ve arkadaşları (2014), konu ile ilgili kültürel farklılıkların olduğu takımlarda; takım yapısına ve takım kurmaya büyük dikkat gösterme, görev tasarımıyla yaratıcılık ve dayanışmayı geliştirme, net bir amaç ve yön

gösterme, görev ve sorumluluk paylaşımı, etkili iletişim ve katılımı sağlama, etkili bir performans yönetim sistemi kurma gibi önerilerde bulunulmuştur. Bu önerilerden hareketle çok kültürlü takımların daha yaratıcı fikirler ile sorunlara daha çok çözüm ürettiği ve grup düşüncesine daha az dahil olduğu ifade edilmektedir. Araştırma sonuçları da, eğer şartlar uygunsa çok kültürlü takımların, tek kültürlü takımlardan daha iyi performans sergilediğini doğrular niteliktedir (Aycan vd., 2014: 235).

Çok kültürlü takımlar, çok yönlü, farklı bilgilerle /tarzlarla çalışma olanağı sağlar. Bu takımlarda ilişkiler canlı, uyarıcı 'gerçek' diyaloglarla sürdürülmektedir. Değişim dönemlerinde belirsizlik ve kargaşayla daha kolay baş edilmekte ve artan hoşgörülle, iş tatmini ve buna bağlı olarak sadakat ve yüksek performans sağlanabilmektedir. Örgütteki bu hoşgörü ortamı yüksek nitelikli farklı insanları gruba çekmekte ve kalıcı olmalarını sağlamaktadır. Güçlü bir iş ahlakı, verimlilik, iş disiplini ve etik değerler de sağlanmakta ve rekabetin etkisiyle ekibin enerjisi, coşkusu, üretkenliği ve yaratıcılığı artmaktadır. Bu takımlar sayesinde farklı yerel pazarlarda müşteri talebi daha iyi öngörülmekte ve kültürel tercihlere daha iyi cevap verilebilmektedir (Barutçugil, 2011: 198-199).

Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, örgüt ve yönetim alanındaki diğer konularda olduğu gibi grup ve takımların yönetimi konusunda da kültürel perspektiften bakmanın gerekliliği açıkça görülebilmektedir. Örgütlerinde etkin bir takım ruhu oluşturmak ve farkındalık yaratacak çıktılar elde etmek isteyen tüm yönetici ya da liderler, çalışanın ya da sosyal paydaşlarını oluşturan müşterilerinin kültürel değerlerinin nasıl geliştiğini ve değiştiğini dikkate almak zorundadırlar. Öte yandan bugünün küreselleşen ekonomilerinde çok kültürlü yapılanmalar göz ardı edilerek tasarlanan iş görme ve örgütlenme süreçlerinin etkinliği de artık yok olmaya yüz tutmuştur. Günümüzde, küresel rekabet stratejilerinin bu alanlara dikkat edilmeden ve stratejik olarak nitelenen insan

kaynağının kültürel değerleri göz ardı edilerek uygulanması mümkün görünmemektedir. Bu açıdan kültür, araştırmacıları, örgütsel davranış alanındaki çoğu kavramı olduğu gibi grup ve takım kavramlarını da kültürel perspektiften değerlendirmeye çağırılmaktadır. Bu yönlü bir değerlendirmenin, örgütlerin devamlılığı açısından da olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

6. TARTIŞMA ve SONUÇ

İnsanın sosyalleşmesinin önemli bir aracını oluşturan örgütler ve bu örgütlerin kültürleri, içinde buldukları toplumsal kültürle iç içe geçmiş şekildedir. Kültür, örgüt içerisindeki dinamikleri ve ilişkileri, değerler ve tutumlar üzerinden belirlemektedir. Bu kapsamda, Batılı iş yaşamından alınan örgütsel modellerin veya çeşitli uygulamaların, Batı kültürünün ürünü oldukları için yerel kültür ile uyumsuzluğundan kaynaklı zayıflıklarının bulunduğu söylenebilecektir. Böyle bir tartışmada, küreselleşmenin ortaya çıkardığı melezleşmenin örgütleri ve örgüt kültürlerini nasıl etkilediği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda kültür, küreselleşmenin etkilediği önemli alanlardan birisini oluşturmaktadır. Özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler kültürel alanda homojenlikten bahsetmeyi imkansızlaştırmıştır. Bu alanlarda, kültürler iç içe geçmiş ve baskın kültür kendini daha çok göstermiştir. Bu açıdan bakıldığında günümüzde, bireyler ve toplum arasındaki iletişim ve etkileşimin artması ve kolaylaşması, birbirine yabancı olan yaşam tarzlarının ortak bir paydada buluşmasını sağlamıştır. Böylece küresel bir kültür birikimi oluşmuştur (Yaman, 2019: 428). Söz konusu küresel kültür birikimin işaret ettiği önemli kavramsallaştırmalardan biri kültürel melezleşmedir.

Kültürel melezleşme, yerel kültürün içine girmeyi başaran bir dışsal kültürle birleşerek, tek bir melez kültürün yaratılması olarak ifade edilmektedir. Sözcük anlamı itibarıyla 'kültür karışımı' olarak nitelenen kültürel melezleşme, dışsal ve içsel unsurların karşılıklı etkileşime girmesi ve sonuçta benzersiz bir kültürel

miras yaratmasıdır (Yaman, 2019: 429-430). Kavramın açıklanmasında önemli bileşimlerden biri ise lokalizasyon ve globalizasyonun bütünleştirilmesi olarak belirtilen 'glokalizasyon' dur. Glokalizasyon, küresel ve yerelin birbiri ile iç içe geçmesi sonucunda, farklı coğrafi alanlarda benzersiz sonuçlar ortaya koyması olarak tanımlanmaktadır (Ritzer, 2003: 193). Söz konusu kavram, çok uluslu örgütlenmelerin aynı anda hem küresel hem de yerel olma ihtiyaçlarının bir temsilini oluşturmaktadır (Maynard, 2003: 60). Bu açıdan bakıldığında, küreselleşmeye bir tepki veya yerel topluluk düzeyinde kültürel kimliğin güçlendirilmesi olarak nitelenen glokalizasyon (Maynard, 2003: 60), örgütsel model ve dinamiklerin oluşum sürecine de açıklık getirmektedir. Küreselleşmenin, yerel kültüre dayalı bir örgüt modelinin ya da dinamiğinin inşa edilmesine izin verip vermediği konusu ise toplumun kültürel değerlerine bağlılığı ve küresel kültürün etki gücüne bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bağlamda, küreselleşmenin veya yerelleşmenin örgütsel dinamiklerin şekillenmesinde hangi ölçüde etkili olacağı, kültürel değer çalışmalarında (Hofstede, 1980; House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004) yer verilen kültür boyutlarının örgütsel iklimi şekillendirme derecesine bağlı olacaktır. Nitekim bu değerlere bağlı olarak, kültürümüze uymamakla birlikte, örgütsel dinamikleri başarıya sevk eden bazı uygulamalar da ön plana çıkabilmekte ve bu durum örgütlerde önemli bir ikilik oluşturmaktadır.

Örgütlerdeki bu ikiliğin temeli, örgütsel bağlam ve uygulamalardaki küreselleşme ve yerelleşme çabalarının birbiriyle olan yarışına dayandırılabilir. Buna göre, Batıdan alınan örgüt modelleri veya uygulamalarının kültürümüze uymamakla birlikte örgütün amaçlarına ulaşması açısından olumlu etkiler yaratabildiğini söylemek mümkündür. Bu doğrultuda örgütsel model ve uygulamalarda, kültüre uyumun mu yoksa örgütün başarılı olmasının mı ön plana çıkarılması gerektiği, üzerine düşünülmesi gereken bir noktayı oluşturmaktadır. Bu perspektifle ele alındığında, küreselleşmenin,

aslında kişileri kendi kimlik ve kültürlerinden uzaklaştırmak yerine, bir bilinç yaratarak özüne dönmelerini sağladığı belirtilmektedir. Öte yandan yerleşme hareketlerinin de küreselleşmeye karşı bir direnç olarak meydana çıktığı da gözükmemektedir. Söz konusu direncin kırılması durumunda ise, melezleşme ile kültürel bir çeşitlilik sağlanarak yeni deneyim ve yaşam tarzları ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede daha geniş bir açıdan bakıldığında, küreselleşmenin varlığının, dünya üzerindeki kültürel çeşitliliğe dayandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla, küresel bir kültürün meydana gelmediği, yalnızca hegemonik gücü elinde bulunduran Batının bir kültürel emperyal oluşturma çabasında olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, eğer küresel kültürün varlığı kabul edilirse bunun tüm dünyada oluşması gerekmektedir. Ancak, halen küreselleşme ve diğer süreçlerin uğramadığı ilkel yaşam biçimlerinin, Afrika ve Üçüncü Dünya ülkelerinde devam ettiğini görmek mümkündür. Bu açıdan, yalnızca hegomonik güç eliyle uluslararası sahada yayılan küresel kültürün dahi, temelinde güçlü bir ulus-devlet yapılanmasının olması gerektiği savunulmaktadır. Buradan hareketle, ulus-devlete dair dinamikler izin vermediği sürece küresel kültüre ait argümanların yayılamayacağı öne sürülmektedir (Tarhan, 2018: 79). Küresel-yerel perspektifli bu ikileme örgütler açısından bakıldığında da benzer sonuçlara işaret etmek mümkündür. Zira, küresel değerlerin kültürel değerlerle iç içe geçtiği örgütsel alanlarda ortaya çıkan dinamikler ve uygulamalar da küresel olarak nitelenen örgütsel başarı kriterlerinin üzerine, bağlamın özgün benliğiyle inşa edilen yapılar şeklinde kendini göstermektedir. Böylelikle, örgütsel başarı için hem küresel temeli esas alan hem de kültürel bağlama özgü kalan kriterler belirlenmesi mümkün hale gelmektedir. Ayrıca bu, küreselleşmenin yalnızca Batı modernitesinin bir sonucu olarak algılanması yanı sıra karşı karşıya kalınmaması açısından da büyük önem taşımaktadır.

Nitekim, küreselleşmeyi heterojen bir süreç olarak değerlendirenler, bu olguyu yalnızca Batı modernitesinin bir sonucu olarak görmeyen, batı dışında kalanları

edilgen ve batıya bağlı olarak düşünme yanlısına yol açacağına işaret etmektedirler. Öte yandan kültürel çeşitliliğin, yalnızca kültürün küreselleşme kuramına eklenmesi yoluyla çözülecek bir sorun olmadığı ve kültürel çeşitliliğin tanınmasının ancak, modernin dışında kalan diğer coğrafyalardaki kültürlerin farklılığının tanınmasıyla mümkün olabileceği belirtilmektedir (İçli, 2001: 165). Böylesi bir alanda ortaya çıkan küresel kültür akışları ise, beraberinde, sürekli parçalanma ve birleşmeleri meydana getirerek kültürel karışımların ve melezlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (İçli, 2001: 169). Toplumsal alandaki birçok sürecin belirleyicisi olabilecek bu tarz bir kültürel bağlam, örgütsel alanın dinamiklerine de etki edecektir. Bu açıdan örgütlerin, söz konusu kültürel melezleşme bağlamının içerisinde; kimi zaman küresel-örgütsel başarı kriterlerine işaret eden Batılı örgüt model veya uygulamalarını, kimi zaman ise kültürel değerlere ve duruma uygun bütünleştirici bir yaklaşımı benimsemeleri gerekebilecektir. Nitekim, bu iki yaklaşım uygulamada birbiri ile iç içe geçmiş olacağından, sonuçta küresel ve kültürel tarafların karşılıklı etkileşimi ile ortaya çıkan bir örgütsel anlayışa işaret edecektir. Örgütsel başarının kilit unsuru olabilecek bu çıktı, zamanla, küresel olanın kültürel olana ya da kültürel olanın küresel olana bir uyumlaşma süreci haline gelebilecektir.

Bu bağlamda örgütleri de yaşadıkları ortama uyum sağlayan ve mutasyona uğrayan canlı sistemler şeklinde ele almak mümkün görünmektedir. Temel amacı yaşamını sürdürmek olan bu organizmalar, kültürün etkisiyle farklı oluşumlar sergilemektedirler. Buna göre örgütler, sosyal sistemin içerisinde varolan ve kuruluşundan yok oluşuna kadar bu sistemin içerisinde çeşitli aşamalardan geçen organizmalar gibidir. Nasıl ki insan, yaşamının her evresinde içerisine doğduğu çevreden etkilenip aynı zamanda onu etkiliyorsa, örgütler de bu döngünün benzerini yaşamaktadırlar. İçerisinde bulunulan toplumun değerleri insanın yaşadığı zaman süresince onu şekillendirmekte ve diğerlerinden farklı kılmaktadır. Bu noktada hem kişinin bireysel gelişimini hem

de çalışan insan olarak varlığını borçlu olduğu örgütleri etkileyen ortak bir etken bulunmaktadır. Bu etken, 'kültür' dür. Hem insan için hem de örgütler için kendini var etme ve bu varlıkla bütüne bir zenginlik kazandırma çabalarını içerisinde barındıran kültür, iş yaşamındaki örgütler için buzdağının görünmeyen kısmı gibidir. Soyut bir kavram olan kültürün iş yaşamındaki tüm etkilerini tam olarak bilmek ve öngörümlemek mümkün olmayacağı gibi, bu yönlü çabaların (Hofstede'in Kültürel Sonuçları, GLOBE Araştırması ve Kültüre Uyum Araştırması) çok değerli olduğunu söylemek de yanlış olmayacaktır. Bu anlamda, çok kültürlü çalışabilmenin öneminin giderek arttığı günümüzde kültürler arası yönetimin dinamikleri üzerine eğilmek artık tüm uluslararası yöneticilerin sorumluluğu haline gelmiştir. Bu yeni sorumluluk anlayışıyla birlikte örgüt ve yönetimde, burada işlenen kültür ve örgütsel davranış ilişkisi, tutumlar ve değerler, grup dinamikleri konularının yanı sıra diğer tüm konuların da yeniden düşünülmesi, sorgulanması ve nihayetinde dönüştürülmesinin gereği ortaya çıkmaktadır.

Nitekim bu çalışmadaki kavramsal tartışma da bu tarz bir yeniden düşünme çabasının ürünüdür. Bu bağlamda inceleme konusu edilen kavramlarla (birey, kültür, örgüt, kültürel değerler, tutumlar, grup dinamikleri ve kültürlerarası farklılıklar) örgütsel davranışın ilişkisine kültürel değerler perspektifinden bakılarak bazı çıkarımlarda bulunulmuş ve sonuçlara işaret edilmiştir. Buna göre kültürel bağlamda örgütsel davranış konusu dikkate alındığında, öncelikle toplumsal anlamda kültürün taşıyıcısı olarak görülen bireyin, sürekli olarak kültürel değerlerden de etkilendiği ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu etki tek yönlü olmayıp yaşamın ilerleyen süreçlerinde bireyin de kültürü etkilemesi söz konusu olmaktadır. Böylelikle insan kültürden etkilenen, onu etkileyen ve hatta kültürel birikimi sağlayan çok önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu etkileşim sürecinin içerisindeki önemli aşamalardan birisi kültürün toplumsal değerler aracılığıyla insanı ve davranış tarzlarını şekillendirmesidir. Kültürün insanın davranışlarını

şekillendirdiği en önemli alanlardan birisi ise örgütlerdir. Nitekim çalışmadaki tartışma açısından bakıldığında, örgütsel alandaki kültürün, insanın davranışlarını etkileyerek örgütsel davranışın da önemli şekillendiricilerinden biri haline geldiği görülmektedir. Bu anlamda toplumsal kültür, birey ile etkileşiminin bir çıktısı olarak; örgütlerde liderlik, motivasyon, gruplar, çatışma, örgüt kültürü, örgütsel iletişim, insan kaynaklarının, farklılıkların ve krizlerin yönetimi gibi birçok alt başlıktaki etkin çözüm önerilerinin geliştirilmesine de büyük katkı sağlamaktadır. Örgütsel bağlamdaki davranışları şekillendiren bu kavramsallaştırmalar açısından düşünüldüğünde, Hofstede'in Çalışması ve GLOBE Araştırması'nda da sözü edilen ve ülkemizdeki örgütlerin başarı kriterlerini yönlendiren bazı kültürel değer boyutları ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'yi ve Türk iş yaşamındaki örgütleri; belirsizlikten kaçınma düzeyi, güç mesafesi, insan odaklılığı, toplulukçu eğilimleri, atılganlık ve girişkenlik değerleri yüksek topluluklar olarak nitelemek mümkündür.

Kültürün toplum ve örgütler üzerinde ön plana çıkardığı bu önemli değer sınıflandırmalarının yanı sıra çalışmada tutumlar ve değerlere de yer verilmiştir. Tutumla ilgili kavramsallaştırmalar değerlendirildiğinde, davranışların temeline ve niyete işaret eden tutumların kültürle de ilgili olduğunu söylemek önemlidir. Bu anlamda kültürel değerlerin davranışa neden olduğu noktada tutumları da kültürel değerler dizgesiyle birlikte ele almanın gerekli olduğu araştırmanın konuyla ilgili çıkarımlarından biridir. Tutumların yanı sıra araştırmada değinilen kuşakların değerleri, örgütlerin değerleri, ailedeki değerler ve bireysel değerler önemli değer kavramsallaştırmalarından bazılarıdır. Bu değer türleri evrensel etik değerlerle şekillenebileceği gibi ülkelerin sahip olduğu kültürel değerlerden de etkilenmektedir. Dolayısıyla kişilerin, örgütlerin ve toplumların sahip olduğu farklı değerler kültürel alanın da kritik bir referansını oluşturarak, örgütsel ve yönetsel bağlamın etkin tasarımında rol oynayan faktörlerden biri haline gelmektedir. Değerlerin yanı sıra kültürel bağlamın örgütlerdeki

yansımalarından biri haline gelen önemli unsurlardan biri de gruplardır. Günümüzde birçok örgüt farklı uluslardan gelen veya farklı kültürlerde yetişmiş insan kaynağının bir arada olduğu çalışma gruplarından oluşmaktadır. Bu gruplarda, kültürler arası farklılıklara bağlı olarak uyumun ve grup çalışmasının ortaya çıkış şekilleri de özgünlük göstermektedir. Günümüz iş yaşamında insan kaynağının stratejik önemi dikkate alındığında ise örgütten örgüte farklılık gösteren grup dinamiklerinin etkin yönetimi kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Bu açıdan özellikle çokuluslu grupların iyi yönetimi, stratejik insan kaynağının etkin kullanılması ve farklı kültürlerde çalışma olanağı sağlaması açısından önemli görülmektedir. Nitekim bunu başarabilmenin yolu da kültürel değerlerin grup dinamikleri üzerindeki etkilerini doğru okuyabilmekten geçmektedir. Böylelikle, mikro boyutta grubun davranışının makro boyutta ise örgütün ve toplumun davranışının, örgütsel alandaki başarılı çıktıları sağlamak için kültürle uyumlaştırılması mümkün hale gelmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde gerek bu çalışmadaki kavramsal tartışmanın ve gerekse kültürle ilgili yapılan diğer araştırmaların işaret ettiği önemli bazı noktalar göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki insanın ve dolayısıyla örgütün toplumdan ve kültürden bağımsız düşünülemezliği. Bu anlamda, insan ve insanın olduğu bir bağlamı kültürden bağımsız düşünmenin mümkün olmadığı, kültürle ilgili ele alınan tüm çalışmaların ortak noktasını oluşturmaktadır. Ulusal kültürün etki etmediği bir örgüt kültürü, örgüt kültürünün etki etmediği çalışanlar bugünün iş yaşamında kapalı bir kutu olacaktır ve imkansızdır. Bu yüzden örgüt ve yönetim literatüründeki çoğu kavramsallaştırmanın da örgütlerin ve insanın içerisinde bulunduğu bağlama uygun olarak yenilenmesi ve özgünleştirilmesi gerekmektedir. Bu, literatürdeki Batı odaklı anlatımların ne kadar genellenebilir olduğu konusunu da tartışmaya açmaktadır. Günümüzde birçok kavramı ya da uygulamayı olduğu gibi aktarılmış halleriyle ülkemizde kullanmaya çalışan örgütlere rastlanmaktadır. Ancak, Türk kültürel ortamı

düşünülmeyen atılan bu adımlar maalesef etkin sonuçlar doğurmamakta ve hatalı uygulamalar olarak kalmaktadır. Bu açıdan yapılması gereken, kültürün insan ve örgütsel olguların üzerinde nasıl etkiler gösterdiğini doğru şekilde analiz etmektir. Aksi durumda, farklı bir ülkedeki iş görme/yönetim çıktıları ve deneyimlerinden hareketle Türkiye’de iş görmeye çalışmak, işletmeler için başarısızlığın sürecin başından kabulü anlamına gelecektir. Bu yüzden, örgütsel davranışın da tüm bileşenleriyle kültüre özgü bir bağlamda yeniden yorumlanması ve yalnızca yönetim değil çalışanlar açısından da kabul gören etkin, özgün ve kültürel bağlamın ön planda tutulduğu yeni bir örgütsel davranış çerçevesinin çizilmesinin gerekli olduğu söylenebilecektir.

Özetle örgütsel davranışın bazı temel konularına dair ele alınan tüm bu değerlendirmeler dikkate alındığında, günümüzde hala Batı literatürü kaynaklı kavramsallaştırmaların doğrudan kullanıldığı birçok akademik çalışmanın olması, örgütsel davranış alanı açısından düşündürücü ve eleştiriye açık bir konudur. Evrenin tamamının bilinemediği ve bilinemeyeceği bir yaşamın içerisinde var olan insanın, ‘evrensel’ tanımlamalar yapabildiğini iddia etmesi felsefi bakış açısıyla yorumlandığında trajikomik bir hal almaktadır. Bu açıdan örgüt ve yönetim literatüründe yapılan çoğu kavramsallaştırmanın ve hatta aktarımların da bağlamın farklı düzeylerdeki etkisiyle şekillendiğini unutmamak gerekmektedir. Böyle bir bakış açısıyla ileriki çalışmalar için, Türk iş yaşamını doğru ve kapsamlı değerlendirebilmeleri için öncelikle kültürel bağlamı dikkate almaları önerilmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel alanda kültürü ve kültürel değerleri ön plana çıkarabilmek için yapılan bu çalışmada, ‘evren’de küçük bir kelebeğin kanat çırpışı ölçüsünde etki yaratacak kadar önemli görülebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abayhan, Y. (2013). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, M. (2010). İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksu, M. B. (1996). İnsan İlişkilerinde Bir Boyut: Grup Davranışı. Eğitim Yönetimi Dergisi. 2(3): 315-328.
- Arslan, M., Tunç, E. (2013). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Değer Yönelimlerindeki Farklılaşmalar. Değerler Eğitimi Dergisi. 11(26): 7-39.
- Aycan, Z., Kanungo R. N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. (Ss. 25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. (2014). Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim. İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2011). Kültürler Arası Yönetim. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A. C. (1981). Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2015). İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 3:125-148.
- Çalışkan, N., Özkoç, A. G. (2016). Örgütlerde Paternalist Liderlik Algısına Etki Eden Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. Journal of Yaşar University. 11(44): 240-250.

- Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y Ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 14(28): 157-197.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çev. Ed. Ömür N. Timurcanday Özmen. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirel, Y., Karadal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(3): 253-270.
- Dereli, B., Cengiz D. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Grup, Grup Dinamiği Kavramları ve Grup Dinamiğinin Ölçülmesi Üzerine Uygulama Örneği. *Öneri Dergisi*. 9(35): 35-43.
- Dickson, M. V., Hartog, D. N. D., Castano, N. (2009). *Understanding Leadership Across Cultures*. Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work. (Ss. 219-244). New York: Cambridge University Press.
- Emre, C. (2003). *Yönetim Bilimi Yazıları*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Engin, İ. (2017). Kültür-Kişilik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, (33) :171-176.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Naumann Vakfı Yayını.
- Erten, S. (2002). Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*. 19(2): 217-233.
- Furmanczyk, J. (2010). The Cross-Cultural Leadership Aspect. *Journal of Intercultural Management*. 2(2): 67-82.
- Gezon, L., Kottak, C. (2016). *Kültür*. Çev. Ed. Akile Gürsoy. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1994). Management Scientists are Human. *Management Science*. 40 (1): 4-13.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. New York: Sage Publications.
- İçli, G. (2001). Küreselleşme ve Kültür. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 163-172.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim.
- Küçük, N. (2016). Schwatz'ın "Değer Yönelimleri Ölçeği" İle Türkiye'deki Öğrenciler Üzerine Yapılmış Olan Bazı Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. (57): 280-296.
- Maynard, M. L. (2003). From Global to Glocal: How Gillette's Sensorexcel Accommodates to Japan. *Keio Communication Review*, 25, 57-75.
- Mcshane, S. L., Von Glinow M. A. (2016). *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. Ayşe Günsel, Serdar Bozkurt. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. İstanbul: Mess.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*.1(1): 1279-1293.
- Özensel, E. (2003). Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değer. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 1(3): 217-239.
- Özgür, T. (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*. (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin.
- Özkul, A. S. (2007). *Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler*, S.D.Ü. Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge.
- Ritzer, G. (2003). Rethinking Globalization: Glocalization/Grobalization and Something/Nothing. *Sociological Theory*, 21(3), 193-209.

- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., Coulter, M. (2016). *Yönetimin Esasları Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Çev. Ed. Adem Öğüt. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sargut, A. S. (2015). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*. İstanbul: Beta.
- Tarhan, K. (2018). Küreselleşme Evrensel Bir Kültür Mü Oluşturdu?. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(2), 73-80.
- Turan, Ş. (2005). *Türk Kültür Tarihi Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Ünüsan Atak, N. (2016). X, Y, Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yaman, A. (2019). Küreselleşme Süreci ve Küreselleşmenin Yerel Kültüre Etkisi. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (44), 422-436.
- Yapıcı, A., Kutlu, M. O., Bilican, F. I. (2012). Öğretmen Adaylarının Değer Yönelimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(42): 129-151.
- Yüksel, Ö. (1999). *Uluslararası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Wasti, S. A., Erdaş, K. D., Dural, U. (2013). Örgüte Güvensizlik: Kültürlerarası Nitel Bir Çalışma. *Odtü Gelişme Dergisi*. 40(12): 525-552.

EXTENDED ABSTRACT

As the carrier of culture in society, the individual plays an important role in shaping organizational structures with his presence in working life (Sargut, 2015: 58). The interaction of culture and organization gains importance at this stage, as the working person, who emerges with the influence of the cultural environment, makes his impact in social life felt through organizations to a great extent. As an output of the interaction of national culture with the individual, it also shapes organizations, and leadership, motivation, etc. in

organizational behavior affects many issues. (Daft, 2015: 336). In Hofstede's study, the four dimensions of the national ethos; power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism and masculinity-femininity (Sargut, 2015: 196). In the research conducted by Hofstede (1980: 315), Turkish society; It has been determined that the countries with high power distance and uncertainty avoidance levels are on the side of countries with collectivist and feminine characteristics. In the GLOBE research, which is more comprehensive and up-to-date among cultural studies, it has been seen that while power distance, collectivism and uncertainty avoidance have the same meanings as Hofstede's dimensions, collectivism is divided into two as institutional and family collectivism.

According to the research; Turkey; It has a high level of uncertainty avoidance and high power distance, and a high tendency towards corporate collectivism. In the research, Turkey's people-oriented, performance-oriented and gender egalitarian values are below the average, while ingroup collectivism and assertiveness values are above the average (Sargut, 2015: 349-357). Another important study on cultural values is the Cultural Adaptation Model developed by Aycan and Kanungo (1998). According to the findings of Aycan and Kanungo (2000: 41-50), they protect the interests of employees, share their problems and joys, are participatory, open, interested in problems outside of work, give importance to professional development, create a family atmosphere in the company and establish one-to-one relationships with employees. It has been determined that managers are preferred in the Turkish cultural environment. When evaluated in general, some important points pointed out by researchers on culture stand out. The first of these is that people and therefore the organization cannot be considered independent of society and culture. In this sense, it is not possible to think of a human and a context independent of culture, which forms the basis of the results of all these cultural studies. An organizational culture that is not influenced by national culture, and employees that are not influenced by organizational culture will be a closed box in today's business life and it is impossible. Therefore, most conceptualizations in organization and management literature need to be renewed and customized in accordance with the context of organizations and people. This also opens up the issue of how generalizable the Western-oriented narratives in the literature are. It can be said that the starting point of all three studies on culture is based on this discussion. Today, there are organizations that try to use many concepts or practices in our country as they are transferred. However, these steps, taken without considering the Turkish cultural environment, unfortunately do not produce effective results and remain as faulty practices. In this respect, what needs to be done is to correctly analyze how culture affects people and organizational phenomena. Otherwise, trying to do business in Turkey, based on the outputs and experiences of business and management cultures in a

different country, may be an admission of failure from the beginning of the process. For example, an American manager's management and decision-making style will not show the same characteristics as a Turkish manager's decision-making style. Therefore, it can be said that it is necessary to reinterpret organizational behavior with all its components in a culture-specific context and to draw a new organizational behavior framework in which the effective, authentic and cultural context, which is accepted not only by the management but also by the employees, is prioritized. In order to draw this framework, it is necessary to examine the attitude and value elements at the beginning. Attitude is a tendency that is attributed to an individual and regularly creates his thoughts, feelings and behaviors about a psychological object (Kağıtçıbaşı, 2012: 110-111). Attitudes; they occur according to factors such as genetic factors, physiological conditions, direct experience with the subject of attitude, personality, socialization process, group membership and social class (Baysal, 1981: 124). It can be said that these factors, which are stated to be effective in the formation of attitude, have a significant effect on human behavior either directly or indirectly. The concept of value, on the other hand, can be defined as the values that enable both individuals and societies to continue their existence and that they accept as socially correct and want to be implemented in order to act together. In order to analyze any social structure, it is necessary to know the institutions, processes and roles in that society. In this sense, value studies have an important sociological place (Özensel, 2003: 222). In this respect, this concept, which forms the basis of individual behavior, has naturally entered the field of interest of the discipline of organizational behavior, and therefore, a clear and precise philosophy about business processes, internalized and shared values in organizations has become important. As a matter of fact, studies on values in the literature (Hofstede's Cultural Dimensions, Globe Research, Cultural Adaptation Model) have drawn an important roadmap for employees and leaders in the organization in terms of cultural values. In this sense, the values of individuals, organizations and ultimately societies have become an important reference point in cultural environments and provide important clues to managers and researchers on how to effectively manage different attitudes, values and group dynamics in organizations in the intercultural context.