

Türkçe Özet

İnsanların içinde yaşadıkları kültürün davranışlarına, adetlerine, ve değer yargılarına bir çok etkisi vardır. Bu etkiler çalışma yaşamında da kendini gösterir. Örneğin, Almanya, Amerika ve Hollanda gibi ülkelerde çalışanlar kariyer planlarını genellikle kendi kişisel istekleri ve amaçları doğrultusunda yaparken, Türkiye gibi ülkelerde yaşayanlar ise iş yerindeki adetlere, kurallara ve ortama uygun bir biçimde kariyerlerini planlarlar (Smith, Bond & Kâğıtçıbaşı, 2006). İnsanlar çok uzun süreden beri farklı kültürlerle etkileşim içinde olsalar da, kültürün özellikle örgütsel süreçlere olan etkisi ancak 1970 yıllarında araştırılmaya başlanmıştır (Barrett & Bass, 1976; Hofstede, 1980). Ancak bu araştırmaların bir çoğu Amerika ve Avrupa'da yapılmaktadır. Bu araştırma sonuçları Türkiye gibi farklı bir kültüre ve sosyal dinamiğe sahip ülkeler için çoğu zaman geçersiz olmaktadır. Bu nedenle, bu tez iki farklı organizasyonel kavram olan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşe Karşı Geliştirilen Davranışlar ile kültür ilişkisini araştırmayı amaç edinmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) organizasyonların sosyal ve psikolojik yapısını oluşturan davranışlar olarak tanımlanmışlardır (Borman & Motowidlo, 1993). Bu davranışlar iş arkadaşlarının aralarındaki anlaşmazlıkları çözümlmek ve iş için fazladan çaba harcamak gibi davranışlardır. Bunlar yapılması gereken görev tanımlarının dışında yer alsa da çalışanlar ve organizasyonun etkin çalışması için büyük önem taşırlar (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009). Diğer yandan, organizasyonların işleyişini aksatan ve verimliği azaltan ve İşe Karşı Geliştiren Davranışlar (İKD) olarak isimlendirilen zararlı davranışlar vardır. İş yerinde hırsızlık yapmak, iş aralarını gereğinden fazla uzatmak ve iş arkadaşlarının dedikodusunu yapmak bu gibi davranışlara örnektir (Robinson & Bennett, 1995). Bu tezin amacı bu iki tür davranış kültürler arası bir yaklaşımla iki farklı kültür olan Türk ve Hollanda kültürlerinde incelemektir.

Hollanda, nüfusunun % 19'nun azınlıklardan oluştuğu çok kültürlü bir toplumdur. Hollanda'ya 1960 yıllarında "misafir işçi" olarak gelen Türkler şu an Hollanda toplumunun en büyük azınlık gruplarından birini oluşturmaktadırlar (Myors et al., 2008). Özellikle son yıllarda, Hollanda ve Türkiye'nin ticari ve kültürel ilişkileri artmıştır. Avrupa Birliğine giriş süreciyle ilişkili olarak, Hollanda, Türkiye Cumhuriyeti'nin yoğun ticari ilişkide bulunduğu bir ülkedir. Ayrıca, öğrenci değişim programları aracılığıyla da Türkiye'den Hollanda'ya bir çok öğrenci gelmektedir. Ancak, bu iki toplum kültürel açıdan birbirinden farklıdır (Fikret-Pasa, Kabasakal, & Bodur, 2001; Hofstede, 1996; Javidan & House, 2001; Leung et al., 2002). Türk

kültüründe uygun olarak görülen bazı davranışlar Hollanda kültüründe pek de olumlu sayılmayabilir. Şüphesiz ki bu farklılıklar iş yaşamındaki kavramlara ve onları yordayan bir çok faktöre de etki etmektedir. Bu tez, bu nedenle ÖVD ve İKD'nin Türkiye ve Hollanda arasındaki kültürler arası karşılaştırmasını amaç edinmiştir. Bu bağlamda, tezde dört araştırma yer almaktadır. Bu araştırmaların ilk ikisi anket çalışması, diğer ikisi ise deneysel araştırmalardır. Aşağıda bu araştırmalar sırasıyla özetlenmiştir.

Araştırma Sonuçları:

İlk araştırma Türkiye'de tekstil sektöründe çalışan beyaz yakalı ve mavi yakalı işçilerle yapılmış bir anket çalışmasıdır. Bu araştırmada, öncelikle ÖVD'nin Türkiye'de nasıl kavramlaştırıldığını araştırmak için beyaz ve mavi yakalı işçiler ile bir dizi görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler sonucunda, ÖVD'nin yukarıda değinilen, batıda kavramlaştırılma biçimlerine ek olarak Türk kültüründe, “İşyerini temiz tutma”, “Karşı fikirde olsa dahi yüzünden gülümsemeyi eksik etmeme”, “ İş arkadaşlarına borç verme” ve “İşini şikayet etmeden yapma” gibi kavramsallaştırmalarla biçimlendiği ortaya çıkmıştır. ÖVD'nin kavram geçerliliği istatistiksel olarak test edilmiş ve elde edilen sonuçlara göre ÖVD, *iş arkadaşlarına* (kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma), *yapılan işe* (kendini işe adama) ve *çalışılan örgüte yönelik* (örgüte destek olma) olmak üzere üç boyuta ayrılmıştır.

Daha önceki araştırmalar, çalışanların genel inanışları ile iş tutumları ve davranışları arasında ilişki bulunduğunu göstermiştir. (Andersson & Bateman 1997; Singelis, et al., 2003; Youssef & Luthans, 2007). Ancak, Leung ve arkadaşları genel inanışları daha sistematik bir biçimde araştırmış ve genel inanışların bir çok davranışı yordadığını saptamışlardır (Leung et al., 2002). Bu nedenle çalışanların genel dünya inançları ve ÖVD'lerini arasında bir ilişki olacağı varsayılmıştır.

Bizim çalışmamızdan elde edilen sonuçlara göre, kişilerin “ne kadar çalışırsan o kadar kazanırsın” yönündeki genel inanışları hem beyaz yakalı hem mavi yakalı çalışanların *kendini işe adama* ve *örgüte destek olma* boyutları ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca, mavi yakalı çalışanların dine olan inançları, bir başka deyişle dinin insan yaşamı için önemli olduğuna dair inanışlarının kendilerini işe adama ve organizasyonlarına destek vermeleri ile olumlu yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Özet

Çalışanların amirleri ile aralarındaki ilişkilerinin ÖVD üzerindeki önemini ortaya koyan bir çok araştırma bulunmaktadır (Deluga, 1994) (Deluga, 1994; Hui, Law, Chen, & Tjosvold, 2008; Kamdar & Van Dyne, 2007; Settoon & Mossholder, 2002). Bu bağlamda, ikinci bölümde sunulan araştırmada kişilerin benlik kavramlarını amirleri ile kurdukları ilişki temelinde tanımlamasının ÖVD üzerine olan etkisi araştırılmıştır. Sluss ve Asforth (2007), çalışanların amirleri ile ilişkisini ele almış ve ilişkisel özdeşim kavramını (İÖ) “bir kişinin kendisini amiri ile arasındaki ilişki üzerinden tanımlaması” olarak belirtmişlerdir. Bir başka deyişle, çalışan, amiri ile arasındaki ilişkinin onun iş yerinde nasıl bir çalışan olduğunu ortaya koyduğunu düşünmektedir. Elde edilen sonuçlar, İÖ'nün hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanların ÖVD'lerinin öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca sonuçlar, İÖ-ÖVD arasındaki pozitif ilişkinin mavi yakalı çalışanlar için beyaz yakalı çalışanlara göre daha kuvvetli olduğunu göstermiştir. Sonuçlara göre, Türkiye'de amirler tüm çalışanlar için çok önemlidir. Zira mavi yakalı çalışanlar için çok daha fazla önemlidir.

Tezin üçüncü bölümünde ayrıca, Türk kökenli Hollandalı beyaz yakalı çalışanlar ve Türk beyaz yakalı çalışanların ÖVD'leri incelenmiştir. Daha önceki çalışmaların (Verkuyten & Martinovic, 2006) büyük çoğunluğu mavi yakalı Türk kökenli Hollandalıların Hollanda kültürüne uyumunu araştırdığı için bu araştırmada özellikle beyaz yakalı Türk kökenli Hollandalılar seçilmiştir. Gerek üçüncü nesil Türk kökenli Hollandalılar gerekse eş nedeniyle Hollanda'ya gelişin kısıtlanması ve daha çok eğitilmiş kesimin Hollanda'ya gelmesinin amaçlanması gibi Hollanda'nın yeni politikaları nedeniyle Hollanda'ya gelen Türk kökenli yabacılar artık daha iyi işlerde çalışmaktadırlar. Bu nedenle, bu çalışmada beyaz yakalı Türk kökenli Hollandalıların ÖVD'leri üzerinde araştırma yapılması amaçlanmıştır. Birinci bölümdeki değişkenlerin, yani kişilerin genel inanışları, amirleri ile kurdukları ilişkisel özdeşim ve ÖVD arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuçlara göre, kişilerin “ne kadar çalışırsan o kadar kazanırsın” yönündeki inançlarının Türk beyaz yakalı çalışanların kendilerini işe adama ÖVD boyutunun bir öncülü olduğunu göstermektedir. Ancak, Türk kökenli Hollandalıların “ne kadar çalışırsan o kadar kazanırsın” inanışları ile ÖVD arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Sonuçlar ayrıca Türk beyaz yakalıların amirleri ile kurdukları ilişkisel özdeşimleri ve ÖVD'leri arasındaki olumlu ilişkinin Türk kökenli Hollandalı çalışanlar için söz konusu

olmadığını ortaya koymuştur. Bunun nedeni Hollanda'da yaşayan Türklerin çalışma ortamında Hollanda kültürüne uyum göstermeleri olarak açıklanabilir. Hollanda kültüründe çalışanların amirleri ile aralarında kişisel bir ilişki oluşturmaları ve özellikle kendilerini iş yerinde bu ilişki üzerinden tanımlamaları sık rastlanan bir olgu değildir. Arends-Tóth and Van de Vijver (2004) araştırmalarında Türk kökenli Hollandalıların kendi özel alanlarında, örneğin, çocuk yetiştirme, yemek alışkanlıkları ve bir takım kültürel kutlamalar gibi alanlarda kendi kültürel özelliklerini koruduklarını, ancak iş yaşamı gibi kamusal alanlarda Hollanda kültürüne uyum sağladıkları sonucuna vamişlardır. Bu araştırmanın sonuçları da Arends-Tóth and Van de Vijver (2004)'in araştırma bulgularını desteklemektedir: Türk kökenli çalışanlar iş yaşamı gibi kendi çıkarlarına doğrudan etkisi olan ortamlarda Hollanda değerlerine uyum sağlamaktadırlar.

Tezin dördüncü bölümünde deneysel bir araştırma ve bu araştırmanın sonuçları anlatılmaktadır. Araştırma, Türk ve Hollandalı yarı zamanlı işlerde çalışan üniversite öğrencileri ile yapılmıştır. Daha önceki çalışmalar Türk kültürünün toplulukçuluk eğilimli, Hollanda kültürünün ise bireycilik eğilimli bir toplum olduğunu ortaya koymuştur (Hofstede, 2001). Toplulukçuluk kavramı insanların kendi benliklerini, ait oldukları gruplar ve o gruptaki kişilerle olan ilişkileri üzerinden tanımlamaları demektir. Bireycilik kavramı ise insanların kendilerini kendi bireysel özellikleri, yetenekleri ve istekleri üzerinden tanımlamaları anlamına gelmektedir.

Kişilerin bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerinin davranışlarına etki etki ettiği ortaya konulmuştur (Oyserman, Coon, & Kimmelmeir, 2002). Bu nedenle, bu bölümde bu değerlerin ÖVD üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar hem Türk örneklemindeki hem de Hollanda örneklemindeki kişilerin toplulukçuluk değerleri ile ÖVD'leri arasında positif bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bunların yanı sıra, lider davranışlarının da kültürden kültüre göre değişiklik gösterdiği bilinmektedir (Den Hartog, House, Hanges, Dorfman, & Ruiz- Quintanilla, 1999). Özellikle bireyci ve toplulukçu kültürel özellikler lider davranışlarını etkileyen faktörlerdir (Wright & Aditya, 1997). *Babacan lider* daha çok toplulukçuluk eğilimi yüksek kültürlerde tercih edilen ve uygulanan bir liderlik türüdür. Babacan lider çalışanlarının mutluluğu, sağlığı ve özel yaşamları ile yakından ilgilidir. Çalışanları ile sıcak ve samimi bir şekilde ilgilenir, ailevi konularda onlara destek ve yardımcı olur. Babacan liderler sıcak davranışlar gösterebilir de

çalışanlarından kendisi ile aralarındaki mesafeyi korumalarını ve kendisine karşı saygılı ve sadık birer çalışan olmalarını beklerler (Aycan et al., 2000).

Bireycilik eğilimleri yüksek toplumlarda bireylerin bağımsız ve kendi başlarına hareket etmeleri beklenir. Bu bağlamda bireycilik eğilimli toplumlarda tercih edilen lider tipi *yetki veren lider* tipidir (Robert, Probst, Drasgow, Martocchio, & Lawler, 2000). Bu iki tür lider tipinin ÖVD üzerindeki etkisini araştırmak amacı ile babacan ve yetki veren lider tipini örnekleyen iki çeşit senaryo hazırlanmıştır. Katılımcılardan bu senaryoları okumaları ve kendileri böyle bir lider ile birlikte görev yaptıklarını farz etmeleri ve ÖVD'lerinin nasıl olacaklarını belirtmeleri istenmiştir. Sonuçlar, Türk katılımcıların ÖVD'lerinin hem babacan hem de yetki veren lider davranışından olumlu yönde etkilendiğini ortaya koymuştur. Hollandalı katılımcıların ÖVD'leri babacan liderden çok olumsuz etkilenirken yetki veren lider tipinden olumlu yönde etkilenmiştir.

Beşinci bölümde dördüncü bölümde olduğu gibi Türk ve Hollandalı yarı zamanlı çalışan üniversite öğrencileri ile yapılmış deneysel bir araştırma anlatılmaktadır. Bu araştırmanın konusu diğer araştırmalardan farklı olarak iş yerine zarar veren, işe karşı yapılan davranışlardır (İKD). İKD iş yerindeki normlara aykırı hareket etme hali olarak tanımlanmıştır (Robinson & Bennett, 1995). Bu nedenle, bu araştırma iş yerindeki iki tür norm dışı davranışın *-kişiler arası ilişkilerde aykırı davranma ve örgütsel bir kurala aykırı davranma-* utanç ve suçluluk duygusu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Utanç ve suçluluk duygusunun toplumlarda bir takım istenmeyen davranışları önleyen yani kontrol mekanizması işlevini gördüğünü ortaya koyan bir takım çalışmalar vardır (Bierbrauer, 1992; Stipek, Weiner, Li, 1989).

Bu bağlamda, hazırlanan iki senaryo ile norm ihlallerini örnekleyen durumlardan sonra katılımcıların utanç ve suçluluk duygusu ölçülmüştür. Türk toplumu toplulukçuluk eğilimlerinin yüksek olduğu bir toplum olduğu için, kişiler arası ilişkilere aykırı hareket etmenin utanç ve suçluluk duygusu üzerinde örgütsel bir kurala kıyasla daha güçlü bir etkisi olacağı varsayılmıştır.

Hollanda kültürü ise bireyci eğilimlerin fazla olduğu bir toplumdur. Ancak insanlar toplumsal konuları ilgilendiren konularda beraber hareket edebilirler. Bir başka deyişle, toplumsal

kurallar ve çıkarlar batı toplumlarında büyük önem taşır (Gelfand, Bhawuk, Nishii, & Bechtold, 2004). Bunun yanısıra, Hollanda kültürü kadınsı kültür olarak da tanımlanmaktadır (Hofstede, 2001). Kadınsı kültürlerde bireyler kişiler arası ilişkilere de önem verirler ve kişisel ilişkilerde kibar ve sabırlıdırlar. Bu nedenle kişiler arası ilişkilere aykırı hareket etmenin de örgütsel bir kurala aykırı hareket etmek kadar suçluluk ve utanç duygusu üzerinde etkili olacağını düşünülmüştür. Araştırma sonuçları varsayımları desteklemektedir: Türkiye’de kişiler arası ilişkiler, örgütsel bir kurala aykırı gelmekten daha fazla utanç ve suçluluk duygusunu etkilerken Hollanda’da iki tür norma aykırı hareket etmek de aynı derecede utanç ve suçluluk duygusunu etkilemiştir.

Araştırma sonuçları kısaca şu şekilde özetlenebilir:

1- ÖVD’nin öncülleri kişilerin değerleri ve genel inanışlar gibi kültürel faktörlerdir. Genel inanışlardan özellikle ikisi, “ne kadar çalışırsan o kadar kazanırsın” ve “dindarlık” ÖVD ile pozitif yönde ilişkilidir.

2- Kişilerin özellikle toplulukçuluk eğilimi ile tüm ÖVD boyutları pozitif bir ilişki sergilemektedir. Bu sonuçtan kişiler her iki kültürde de eğer kendilerini bir topluluğun yani çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görürlerse daha çok ÖVD sergilerler çıkarımı yapılabilir.

3- Türkiye’de amirlerin ve liderlerin çalışanların ÖVD’lerine olumlu bir etkisi vardır. Hem babacan lider hem de yetki veren lider türü Türkiye’de ÖVD’yi olumlu yönde etkilemiştir. Çalışanların amirleri ile ilişkisel özdeşim kurmaları ile ÖVD’leri arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Bu sonuç da Türkiye’de amirlerin çok büyük bir önemi olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Hollanda’daki Türk kökenli çalışanların amirleri ile ilişkisel özdeşim kurmaları ÖVD’leri ile ilgili değildir.

4- Kişiler İKD sergilediği zaman utanç ve suçluluk duygusu ortaya çıkar. Ancak, farklı türde zararlı davranışların utanç ve suçluluk duyguları üzerinde farklı derecede etkisi vardır. Türkiye’de kişiler arası ilişkilere ters hareket etmek örgütsel bir kurala uymaktan daha fazla suçluluk ve utanç duygusu uyandırırken, bu iki tür zararlı davranış Hollanda’da aynı derecede suçluluk ve utanç duygusu yaratmaktadır. Bu da Türk kültüründe kişiler arası ilişkilerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tezi oluşturan bu dört araştırma çok kültürlü örgütlerde kültürler-arası farkındalığın gerekliliğini ortaya koymuştur. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalar sadece iş

Özet

davranışlarının farklı kültürlerde gösterdiği farklılıkları araştırmakla kalmamalı, çok kültürlü toplumlarda etnik azınlıkların da farklılık gösterebilecek iş davranışlarını da araştırmayı amaç edinmelidir.