

Bahar 2020, Yıl: 5, Sayı: 9, ss. 174-198

Doi Number: 10.32579/mecmua.664215

Araştırma Makalesi / Research Article

Yayın Süreci / Publication Process

Yükleme Tarihi: 24.12.2019 / Kabul Tarihi: 27.01.2020

Mücahit ÇELİK*


Habib KAVAK**


İŞLETMELERDE KORKU KÜLTÜRÜ VE YÖNETİMİ

ÖZ

İşletmelerde korku kültürünün bulunması, çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturmakla beraber, işgörenlerin davranışlarını da sınırlandırabilmektedir. İş yerlerinde var olan bu korku kültürünün sebeplerini, kaynağını ve olası sonuçlarını öngörebilmek işletmenin varlığını başarılı bir şekilde sürdürebilmesi için hayati bir fayda sağlayabilir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı seçilen örneklem grubu üzerinden işletmelerdeki korku kültürü ve yönetimini incelemektir. Bunun için öncelikle korku, korku kültürü ve yönetimi konularından oluşan kavramsal çerçeve ele alınmış ve Adıyaman Organize Sanayisinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Araştırma, Adıyaman ilinde bulunan organize sanayi bölgesindeki farklı işletmelerde çalışan 386 kişilik bir örneklem grubu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, One Way ANOVA testi, T- Test, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi ve Frekans Analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerde korku kültürünün çok belirgin bir düzeyde olmamasına rağmen bir korku kültürünün var olduğu ve işgörenlerin korkularını rahat bir şekilde yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Korku, Korku Kültürü, Korku Yönetimi

*  Doç. Dr., Adıyaman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, e-mail: mcelik@adiyaman.edu.tr

**  Doktora Öğrencisi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, e-mail: habip_kav@hotmail.com.

FEAR CULTURE AND MANAGEMENT OF IT IN INDUSTRIALS

ABSTRACT

The existence of a culture of fear in the business can put pressure on the employees and limit the behaviors of the employees. Foreseeing the causes, sources and possible consequences of this culture of fear that exists in the workplace can provide a vital benefit for the business to survive successfully. In this context, the main purpose of this study is to examine the fear culture and management in the enterprises through the selected sample group. For this purpose, firstly, the conceptual framework consisting of fear, fear culture and management was discussed and an application was realized in Adiyaman Organized Industry. The research was carried out on a 386 sample group working in different enterprises in the organized industrial zone in Adiyaman. The data were analyzed using One Way ANOVA test, T- Test, Correlation Analysis, Regression Analysis and Frequency Analysis. As a result of the study, it was found that although there is not a very significant level of fear culture in the enterprises, there is a fear culture and employees can manage their fears comfortably.

Key words: Fear, Fear Culture, Management of Fear

Giriş

Korku, insanın kendi düşüncelerinin sebep olduğu bir duygudur. Sahip oldukları düşüncelerde "tehlike" varsa insan korku reaksiyonu verir. Bu yüzden benzer durumla karşılaşan değişik insanlar, farklı düşünceleri neticesinde farklı tepkiler verebilirler. Fakat genelde korkan kişiler bu duygunun kendi düşüncelerinden kaynaklandığını anlayamazlar, etkili bir çözüme ulaşamazlar, çaresizlik içinde kalırlar ve daha sonrasında da korkularını yenemeyecek bir kriz boyutuna taşıyabilirler. Öte yandan korkuya sebep olan düşüncelerini sorgulayan ve korkularından kaçmayan, onlarla yüzleşmeye çalışanlar bu hislerini yendikleri zaman hem önemli kazanımlar elde edebilirler hem de kendilerine olan güvenlerinin ve yeterlilik duygularının daha da artmasını sağlayabilirler. Bunun için insanın korkularının farkında olması ve onları yönetebilmesi gerekir.

Korku, daha çok sosyal ve tıp alanında karşılaştığımız bir kavramdır. Bu çalışmada ise korkunun işletmelerde olduğundan bahsedilerek, yönetimin korkuyu bir yönetim metaforu olarak kullanabildiği ileri sürülmektedir. Ayrıca bu araştırma işgörenlerin de kendi korkularının farkında oldukları ve bu durumu yönetmeye çalıştıklarını vurgulamaktadır.

Literatürde yapılan araştırmalar bu konuyla (işletmelerde korku kültürü) ilgili pek çalışılmadığını göstermektedir.

1. Kültür Kavramı

Kozlu (1988: 64) ya göre kültür: "Bir toplumun, kendi iç yasalarına göre, biçim kazanması ve gelişmesi...Bir toplumun yaşama biçimlerinin çeşitli alanlarda



olgunlaşması...İnsanın tinsel başarıları ve yaratışları...Tüm olarak tinsel ve törel yaşam; geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaksal, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal olayların bütünüdür”

Sosyologlar bu kavramı geniş biçimde ele alarak kültürü, bir toplumun genel yaşam biçimi olarak ifade etmişlerdir. Dünyaya gelen her canlı zamanla kültürleşmektedir. Kültür bu nedenle, bir toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi kapsar. Davranış bilimlerinde incelenen hemen her şey kültür tarafından etkilenmektedir. Dünyaya gelen her canlı dilini, dinini, yemeyi ve içmeyi, sosyal yaşantısını, çocuk yetiştirmesini, bilgi kurallarını, manevi değerlerini, sevmeyi ve sevilmeyi bir kültür içerisinde yaşayarak öğrenir. İnsanlar bütün bu öğrendiklerini o kadar çok benimser ve içselleştirir ki kendi kültürünün dışında olan şeyleri doğru olarak benimsemezler bile, böylece kültürün koyduğu kurallar bizim bir parçamız haline gelir (Özkalp, 2007: 59).

Kültür, zamanla öğrenilen ve insanlar arasında paylaşılan değerler, inançlar, semboller ve davranış biçimleri bütünüdür. Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşama biçimleri ve bunlarla ilgili gelişmeler vb. ile ilgilidir. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları, olayları değerlendirme tarzları vs. genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir. O halde belli bir toplum ve o toplumun kültürel özelliklerini esas alan bir yönetim uygulamasının, başka kültürel özellikleri taşıyan başka bir toplumda aynen kabul edilip uygulanabileceğini beklememek gerekir. (Koçel, 2010: 22).

1.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. White (1949) kültürün öğelerini, ekonomi ve teknoloji, sosyal yapı ve ideoloji olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bunlar, bir başka açıdan, bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik öğeler olmak üzere ya da anlam, davranış ve teknik olmak üzere üç boyutta toplanabilir. Bazıları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele alırken bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, insanın ürettiği maddi ürünlere vurgu yapmaktadır. Şu halde insanların düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, maddi planda insanların ürettikleri her türlü ürünler ve teknikler, kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için, ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir; inançlar, değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi (Şişman, 2002:3).

1.2. İnançlar

“İnançlar gerçekliğin doğası hakkında ileri sürülen iddialar, yani dünya hakkında paylaşılan fikirlere dir. İnançlar geçmişin yorumu, bugünün açıklaması ya da geleceğin tahmini olabilir. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir. Dolayısıyla kişisel özellikler ile kültürel değerlerin bir sentezidir. Örneğin, kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürler de etkilidir. İşletmelerin yönetimlerinin, özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü insan



kaynağının yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmeleri ve tanımlamaları gereklidir. Çünkü, bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını, örgütsel ilişkilerini ve etkileşimlerini önemli derecede etkilemektedir.” (Akdemir , 2008: 173-174).

1.3. Değerler

Şişman inançları, değerlerle kıyaslayarak tanımlamaktadır. Şişman’a göre: “İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğelerdir ve dışardan gözlenmesi güçtür, ancak davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edilen ifade etmektedir.” (Şişman, 2002: 3).

1.4. Normlar

Normlar, toplum içerisinde nasıl hareket etmemizi belirten ve değerlere göre şekillenen yazılı olmayan kurallardır. Normlar ve değerler arasındaki temel fark, değerlerin daha soyut kavramlardan oluşması, normların ise belirgin ve yol gösterici, somut olmasıdır. Değerler, davranışlarımıza yol gösterici genel ilkelere oluşurken, normlar, belli bir durumda insanların nasıl davranması gerektiği konusunda beklentilerdir. Örneğin, yurtseverlik bir değer olmasına rağmen, bayrağa saygı bir normdur. Uyulmaması halinde bir yaptırım vardır. Normları dikkate almamak bazı toplumlarda sorunlara yol açar. İnsanlar yeni girdikleri çevrelerde normların neler olduğunu bilmediklerinde gerilim hissederler, kaygı duyarlar ve korkarlar (Akdemir, 2008: 168).

1.5. Semboller

Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne v.b dir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistem olarak tanımlanmaktadır. (Şişman, 2002: 4)

2. KORKU KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Korku kültürü örgütlerde çoğu zaman açıkça var olduğu söylenemeyen, ancak gizli bir şekilde varlığını koruyan bir kültürdür. Korku kültürü bir yaşam felsefesidir. Bu kültürde ezenler ve ezilenler vardır. Zorlayıcı ve korkulacak bir güç olmadıkça insanların ve kuralların hesaba alınmadığı kültürdür. Ortamda korku varsa bu korkunun kaynağına saygı duyulur. Eğer ortamda korku yoksa kişilerin insan olarak değeri yoktur, kurallara uyma zorunluluğu duyulmaz. İnsanın özü, onuru, teklifi önemsenmez; önemli olan güçtür (Cüceloğlu, 2002: 196).

Schein (1983) örgüt kültürünün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun adım atmasıyla başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ifade etmiştir. Schein’in bu ifadesinde görüldüğü gibi, kültür yöneticilerden bağımsız bir



kavram değildir. Dolayısıyla korku kültürünün oluşum süreci yöneticilere bağlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Yönetici, korku kültürünü oluştururken, kullandığı yönetim tarzından büyük ölçüde yararlanır. (Schein, 1983 aktaran Kaşmer, 2009: 50).

Korku kültürü, örgüt içerisinde kendini yönetsel uygulamalarla gösterir. Korku kültürüne dayalı bir yönetim anlayışının temelinde insana bakış açısı yer almakta ve bu durum korku kültürüne dayalı yönetim anlayışını diğerlerinden farklılaştırmaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde, yöneticinin insan doğasını algılama şekli ve bu doğrultuda kullandığı yöneticilik tarzı yönetim şeklini etkileyecektir (Asunakutlu, 2009: 30). İnsan doğasına ilişkin temel varsayımlarıyla korku kültürü, bir örgütün yönetim modelini paternalist bir çerçeveye yerleştirir. Buna göre, örgütte tek kişinin söz sahibi olduğu veya tek kişinin örgütteki kararlara hâkim olduğu bir durum söz konusudur (Aykaç, 1999: 51).

Cüceloğlu, korku kültürünün oluşumunda bireyler arasında kullanılan farklı iletişim şekillerinin farklı ortamlar yaratacağını savunmuş ve bununla ilgili bir iletişim matrisi oluşturmuştur. Bu iletişim matrisi ortam boyutu ve birey boyutu olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Birey boyutunda kişinin öz benliğinin durumu belirtilmektedir. Bu boyutta kendini olumlu gören öz benlik bilinci (+), olumsuz gören öz benlik bilinci (-) ile gösterilmiştir (Cüceloğlu, 2002: 145).

Tablo 1: Cüceloğlu'nun İletişim Matrisi

Ortam-Birey Etkileşimi		ORTAM (Kuralları koyan olarak)	
		Üst	
		Olumsuz (-)	Olumlu (+)
Birey (Amirin Muhatabı) Ast	Olumsuz (-)	(1) KORKU (-)(-)	(2) HAYAL KIRIKLIĞI (-)(+)
	Olumlu (+)	(3) ÖFKE (+)(-)	(4) HUZUR (+)(+)

Kaynak: Cüceloğlunun iletişim matrisi (Cüceloğlu, 2002)

Matrisin (1) numaralı bölümünde ilişki "korku" olarak tanımlanmıştır. Çünkü hem (amirin muhatabı olan) ast hem de (ortamı, kuralları koyanı temsilen) amir korku kültürünü benimsemektedir. Bu kısım yöneticiyi çalışanlara değer vermeyen olarak nitelendirmektedir. Ayrıca çalışanlar da kendilerini değersiz hissetmektedirler. Dolayısıyla yöneticinin davranışları normal karşılır ve işgören bundan rahatsızlık duymaz.



(2) numaralı bölümde, ast korku kültürünü benimsemişken, amir değerler kültürüne sahip ve ona göre davranmaktadır. Sonuç her ikisi açısından da “Hayal Kırıklığı”dır. Çünkü ast amirinin davranışını, benimsediği korku kültürü çerçevesinde değerlendirerek onun acizliğine hükmetmiş, şaşırması ve saygı göstermeye değer bulmamaktadır. Amir de hayal kırıklığı içindedir. Çünkü amir, astına normal bir davranış göstermiş, ancak karşılığında "sayılmama/ciddiye alınmama" olarak yanıt almıştır.

(3) numaralı bölümde ast, değerler kültürünü benimsemiş ve ona uygun beklenti içerisinde, üst (amir) ise korku kültürünü benimsemiş ve gösterdiği davranışlar bu doğrultudadır. Bu durumda ortaya çıkan ise “Öfke”dir. Ast, kendisinin bir değere sahip olduğunu bilmekte, özgüven sahibi olduğundan beklentisi bu yönde olmakta, koşulları belirleyen üst ise korku kültürü davranışı gösterdiğinden beklentiler çatışmakta ve ortaya öfke çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durumun uzun süre devam etmesi olanaksızdır.

(4) numaralı bölümde ise hem ast hem de üst değerler kültürünü benimsediğinden ve ona uygun davranış gösterdiğinden ortaya “Huzur” çıkmaktadır. Çalışan, kendisinin var olduğuna, doğal, değerli, güçlü ve güvenilir, sevmeye layık olduğuna inanır. Aynı zamanda yöneticisini de kendi gibi değerli görür. Her iki taraf da hiçbir zorlama olmadan birbirine doğal olarak saygılı ve yardımcıdır. Her iki taraf da yükümlülük ve sınırlarını sağlıklı olarak değerlendirdiklerinden herhangi bir sorun çıkmamaktadır. (<http://www.caginpulisi.com.tr>).

Görüldüğü gibi Cüceloğlu'nun ortaya koyduğu iletişim matrisinde korkuyu oluşturan durum, hem işgörenin kendisini değersiz görmesi, yöneticilerin de işgörenleri değersiz olarak algılamasıdır. Ancak burada önemli olan konu, işgörenlerin kendilerine değerli olarak davranan yöneticilerine saygı göstermemeleri, sürekli bir otoriteye ihtiyaç duymalarıdır. Bu da insan yaşamında bir paradokstur (Kaşmer, 2009: 34).

2.1. Korku Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Korku kültürü son yıllarda üzerinde sık durulmaya başlanmış güncel bir kavramdır. Korku kültürü ile ilgili literatür taraması yapıldığında konuyla ilgili çalışmaların ilk olarak 90'lı yıllarda yapıldığı görülmüş olup, 2000'li yıllarda yapılan çalışmaların sayısında artış olduğu gözlenmiştir (Furedi,2014). Ancak bu konu Türk literatüründe yeterince yankı bulamamıştır.

Korku, ilk insandan bu yana var olan bir gerçektir. Korkunun geçmişi insanlık tarihi kadar eskidir ve insanın doğasında olan korku duygusu dün nasılsa, bugün de aynıdır. Gerek insanın bireysel yaşamında gerek toplumsal yaşamda korkunun yadsınamaz bir yeri ve önemi vardır. Bu nedenle korku, çeşitli bilim dallarında araştırma konusu olmuş ve korkunun bugüne kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Korku ile ilgili yapılan araştırmalar, korkuyu anlamaya, tanımlamaya yönelik farklı açıklamalar ortaya koymuştur (Harputlu, 2012)

İnsanlar yaşamları boyunca çeşitli korkularla yüz yüze gelmişlerdir. Bu korkular doğal olaylar sonucunda oluşmuş oldukları gibi tecrübe yoluyla kazanılmış bireysel korkular da olabilirler.



Korkunun örgütlerde varlığı da, insanların birlikte yaşamaya başlama ve çalışma zorunluluğunun ortaya çıkmasıyla belirgin bir hal almış, ekonomik sistem insanları, yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çalışmaya zorlamıştır. Bu dönemde işçiler, neredeyse tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında ve otokratik bir ilişki içinde bulunmaktaydılar. İşlerin yapılmasında zor kullanmak yerleşmiş bir adetti. Herhangi bir kimse yalnız yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı; yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi (Ertürk, 2006: 98).

Klasik yaklaşımın ortaya çıkması ile örgütlerde insan unsuru sistem içerisinde makine gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayımı oluşmuştur (Koçel, 2005: 218). Bu yaklaşıma göre yönetici, örgüt içinde emir verme yetkisine sahip kişidir. Örgütte karar verme yetkisi sadece yöneticide toplanmıştır (Şimşek, 2005: 74). Yöneticilerin örgüt üyeleri olarak işgörenler hakkında sahip oldukları görüş, düşünce, varsayım ve değer yargıları çoğu kez bir takım önermeler şeklinde ifade edilebilir. Tipik olmaları açısından şu iki örnek verilebilir: “Başında amiri bulunmayan işgören oyuna dalar.”, “Bir işin mükemmel olmasını istiyorsanız kendiniz yapınız.” (Şimşek, 2005: 39). Böyle bir ortamda bulunmak dahi, kişilerde her an izlendikleri duygusu oluşturduğu için işyerlerinde artık işgörenler için bir korku kaynağı haline dönüşmüştür (Foucault, 2006).

Örgüt çerçevesinde kişilerin korkularını açıklamada köle ve efendi olarak işgören ve yönetici görüşü de anlamlı bir çıkarımdır. Bu görüşe göre cezalandırma ve korku birbirleriyle ilişkilidir ve örgüt üyelerinin bilinçaltında huzuru bozmaktadır. Çünkü stres altındaki yöneticiler işgörenler üzerinde bilinçsiz bir şekilde çeşitli cezalandırma güçlerini kullanabilirler. Cezalandırma olmasa da işgörenlerin yöneticiden korkması bir paradokstur (Appelbaum, 1998: 114).

2.2. Korku Kültürünün Baskın Özellikleri

Korku kültürünün baskın olduğu işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralanabilir; (Kaşmer, 2009:42).

- Korku kültürünün baskın olduğu işletmelerde çalışanlar, otoritenin emrinde çalışan kişiler olarak görülür. İnsanların çalışmayı sevmeyi, bu nedenle örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenlerin yeterli çabayı göstermek üzere zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza ile korkutulması gerektiği düşünülmektedir.
- Korku kültürünün var olduğu iş yerlerinde yönetici, dediğini yaptıran, katı, kuralları olan biridir. Genellikle tüm gücü elinde tutar ve bu gücü paylaşmayı sevmez.
- Korku kültürüne sahip firmalarda iyi bir çalışan olabilmek için, başkaldırmamak, çok çalışmak ve yöneticinin emirlerine sadık biri olmak gerekir.
- Korku kültürünün olduğu işletmelerde işgörenler, yöneticinin olmadığı zamanlarda işten kaytarırlar. Yöneticinin bulunduğu ortamlarda ise yöneticinin gözüne girebilmek için ellerinden gelen her şeyi yaparlar. Bunun için diğerleriyle rekabet de edebilirler.



- İşgörenler, işleri cezalandırılmaktan korktukları için ve ödüllendirilmek amacıyla yaparlar. Yoksa işin gerçekleştirilmesinden dolayı tatmin duyulması söz konusu değildir.
- Görevler, otoritenin ihtiyaçları ve kararları doğrultusunda belirlenir. Görevlerin belirlenmesiyle ilgili herhangi bir sistem yoktur.
- Genellikle işgörenlere fikirleri sorulmaz, onlardan beklenen sadece belirlenen işleri yapmalarıdır.
- Ortaya çıkan sorunlar otoriteye sahip yönetici tarafından çözülür. Sorunun çözülmesi sürecinde işgörenlerin katılımı söz konusu değildir.
- Her konuda alınacak kararlar örgütte yüksek derecede güç ve otoriteye sahip yönetici tarafından belirlenir. Yönetici genellikle kendi düşünceleri doğrultusunda, diğer işgörenlerin değerlerini dikkate almadan bu kararları verir.
- İşgörenlerin karar alma sürecine dâhil olması mümkün değildir.
- Korku kültürünün egemen olduğu işletmelerde işgörenlerde içsel güdülenmeden çok dışsal güdülenme vardır.
- Bu özelliklerinin dışında Güler'e göre sosyal yaşam içerisinde korku kültürünün başlıca özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Güler, 2001: 194);
- Korku kültüründe ilişki ağı "sen-ben" ilişkisine dayalıdır. Dostluk, sevgi, adanmışlık ve özveri adına herhangi bir değer kırıntısına rastlanmaz.
- Ortak tutum belirlemede ortak kararlar yerine, kimin dediği önemlidir. Kişinin konumu gereği söylediği her şey yasa niteliği taşır.
- Psiko-sosyal ilişkilerde hiyerarşik "mevki bilinci" üstündür. Bu anlamda aşağıdan yukarıya doğru hareket durağanlaşmıştır. Çoğunluğun sesi ya duyulmaz ya da önemsenmez.
- Yönetimde keyfilik, tutarsızlık ve kişisel bütünlükten yoksun bir anlayışın egemen olduğu korku kültürü insan haklarını kısıtlar.
- Korku kültüründe çıkar varsa iletişim kurulur ve bunun ötesinde iletişim kurmanın yararına inanılmaz.
- Korku kültüründe aile içi etkileşim de korkuya dayandırılır. Uyumlu kişilik, kılıbıklık ya da kölelik olarak değerlendirilir.
- Korku kültüründe ezbere yaşamak yürürlüktedir. Kişinin istekleri, özlemleri, duyguları önemli değildir. Önemli olan diğerlerinin ne dediğidir. Bu tutum ise sorumluluk ve vicdanın gelişimini önler.
- Korku kültüründe otoritenin dediğinin ezberlenmesi önem taşır. Otoriteye sahip kişi gülmez, asık yüzlü ve ciddi olmalıdır.

Bu özellikler incelendiğinde, toplumda olduğu gibi işletmelerde de insanların ikiye ayrıldıkları görülmektedir: Otoriteye sahip kişiler ve otoriteye uyan kişiler. Otoriteye sahip olan insanlar yaşamlarının her alanlarında gücünü kullanmak isterler ve her fırsatta da bu gücü kullanırlar. Buldukları çevrede ve işletmelerde otorite kurmak isterler. Otoriteye itaat eden insanlar ise kendilerini otoritenin talimatlarını yapmak zorunda hisseder ve sürekli otoritenin etkisi altında kalırlar. Böyle bir ilişkinin hâkim olduğu işletmelerde itaat otorite gücünü benimsemiş çalışanlar için uyulması



gereken temel bir görev sayılır ve böylece bu tür işletmelerde samimiyete dayalı ilişkilerden ziyade menfaate dayalı ilişkiler hâkim olur.

2.3. Kişiler Arasında İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegi: Korku Kültürü

Benzerleriyle iletişim kurarak var olmak zorunda olan insanın varlık alanı, içine doğduğu kültürün koşulları içerisinde şekillenir. Bununla birlikte, yer aldığı kültürdeki ilişki biçimleri ve rolleri, sosyokültürel bir çerçevede denetime tabi tutulmaktadır. Bahsedilen denetim, toplumsal kodların geliştirdiği ve özne üzerinde dolaylı bir hakimiyet kuran normlar ve değerler sistemini içerir ve bu yönüyle yapısal ve dinamik bir baskıcı sistem oluşturur. Beşeri bilimler alanında yapılan araştırmalar ile pek çok sosyal sistem düzenekleri karşılaştırılmış ve iletişimin, doğa-kültür karşıtlığının bir sonucu olarak, sosyal baskı öğeleriyle denetlendiği gözlemlenmiştir. Günümüzün küresel dünyasında, kişilerarası iletişimde korku, kaygı, endişe gibi soyut ve çevresel kaynaklı duyguların baskın olduğu görülür. Altan, simgesel tüketimin sınırsızca yaşandığı göz önüne alındığında bu durum şaşırtıcı olmadığını ifade eder. Eski etkileşim kurallarını geçersiz kılan durumlardan biri erkek-kadın ilişkilerindeki değişimlerdir. Bu ilişkilerdeki doğal davranış biçimleri, değişen kültürün kodlarına uyum göstermekte başarısız olmaktadır. Artık içten bir bakış, bir sevgi belirtisi insanların yakınlık kurması için yeterli değildir; tersine yakınlık kurmakla ilgili mimikler ya da jestler taciz olarak algılanabilmektedir (Altan,2013:1). Bu belirsizlik çatışma ve yabancılaşma sonucunu doğurmaktadır. Böylece modern insan korkuyla yönetilir duruma gelmektedir. Korku kültürüyle tahakküm altına alınan günümüz insanının durumunu anlayabilmek için korkunun ne olduğu tartışılmalıdır.

2.4. Korku Kültürü Ve Değerler Kültürü İlişkisi

Korku kültürü insanların özüne önem vermez; sosyal maskeye, mevkiye ve maddiyata önem verir. Değerler kültüründe ise insanlığın özü önemlidir; her şey, özgün yaşama katkısı oranında anlam bulur. Korku kültürü iletişim ortamına, 'kimin dediği olacak', değerler kültürü ise, 'doğru olanın yapılması' bilincini getirir. Kültürden gelen bu bilincin türü, kişinin insan ilişkilerine algılamasını yönlendiren zemin işlevini görür. Korku kültüründen bireyler birbirlerini tanıyorlarsa ortamda kimin güçlü olduğunu önceden bilirler; birbirlerini tanımıyorlarsa, kimin güçlü olacağı belirleninceye kadar bir belirsizlik dönemi sürer. Değerler kültüründe o ortamda doğru olanın ne olduğu henüz belirlenmemiş ise, ortamda doğru olanın belirlenmesi öncelik kazanır; ortamdaki vizyon ve bu vizyonun üstüne kurulu değerler belirleninceye kadar belirsizlik sürer (Cüceloğlu, 2007: 170-171).

Erdem, korku kültürü gelişmiş veya korku kültürüne sahip olan insanları, ödül, ceza, sosyal çevre, korku gibi daha çok dışsal faktörler etkiler. İnsanlar bu dışsal faktörler aracılığıyla kontrol edilir. Dışsal faktörlerin etkisi ortadan kalktığında insanlar daha farklı davranma eğilimi taşırlar. Değerler kültüründe ise insanları yönlendiren içselleştirilmiş değerler bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin bir şeyin doğru olup olmadığına içten inanması ve ona bir değer atfetmesidir. Bu değerler, dış faktörlerden bağımsız olarak insanın tutum ve davranışlarını etkiler şeklinde ifade eder (Erdem, 2007:245-250).

Cüceloğluna göre korku kültürü, insanlara belirli bir davranışı yaptırmaya yönlendiren korkulacak bir otoritenin var olduğu kültürlerdir. Eğer bu otorite yoksa



insanlar davranışlarını değiştirmeye eğilimlidirler. Değerler kültüründe ise insanlar otorite olsun olmasın her iki durumda da aynı davranışı gösterirler. Yaptıkları tercihin bir yaptırımı olup olmamasından çok onu bir değer olarak kabul etmeleri daha önemlidir. Değerler kültüründe bir işe, içten değer verildiği için öyle yapılmaktadır. Korku kültüründe ise dışarıdaki baskılar etkili olmaktadır (Cüceloğlu, 2002).

Değerler kültüründe insanları yönlendiren içselleştirilmiş değerler bulunmaktadır. Önemli olan kişilerin bir şeyin doğru olup olmadığına içten inanması ve ona bir değer atfetmesidir. Bu değerler, dış faktörlerden bağımsız olarak insanın tutum ve davranışlarını etkiler. Değerler kültüründe bir işe içten değer verildiği için öyle yapılmaktadır (Cüceloğlu,2002). Örneğin, trafikte araç kullanan korku kültürünü benimseyen bir birey kırmızı ışıkta bekleme konusunda “herhangi bir cezalandırılma riski yoksa kırmızı ışıkta geçilebilir” derken, değerler kültürünü benimsemiş bir birey ise aynı durum için “Kurallara cezalandırılma korkusundan çok bunun etik ve toplumsal bir sorumluluk olduğu için uymam gerekir” diye ifade eder.

3. YÖNTEM

3.1. Çalışmanın Amaç, Kapsam Ve Sınırlılığı

Bu çalışmanın amacı Adıyaman’da bulunan işletmelerde korku kültürünün olup olmadığını araştırmaktır. Korku kültürünün varlığı yapılan analizlerle belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan işletmelerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Veri toplamak için Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan 6 farklı işletmeye gidilmiştir. Bu 6 işletmenin tamamında toplam 850 işçi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 500 işgörene ulaşmak hedeflenmiş, ancak 430 kişiye ulaşılabilmektedir. Elde edilen bu bilgi/soru formlarının ise 386 adedi değerlendirilmeye alınmıştır. Doğruluğundan şüphe edilen bilgi/soru formları elenmiştir. Araştırmanın sınırlılığını Adıyaman ili organize sanayi bölgesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda organize sanayisinde çalışan 386 kişi ile görüşülmüştür. İstatistiksel olarak yeterli kabul edilen bu sayıdan elde edilen veriler/yorumlar genel için geçerli kabul edilmiştir. Çalışanların tutumlarının eğilim aralıkları 1 ile 4 arası (1-1,75:Kesinlikle Katılmıyorum; 1,75-2,5:Katılmıyorum; 2,5-3,15:Katılıyorum; 3,15-4:Kesinlikle Katılıyorum) olarak ifade edilmiştir.

3.2. Yöntem ve Değerlendirme Biçimi

Araştırmada kullanılan soru formu Kaşmer’in 2009 yılında Muğla Üniversitesinde yaptığı “Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi” yüksek lisans tezi çalışmasında kullandığı soru formlarından faydalanılarak hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında önce bir pilot uygulama yapılmış olup, bu uygulamadan elde edilen veriler ışığında soru formunda gerekli olan değişiklikler yapılmıştır. Daha sonra istatistik alanında bilgisi olan uzman görüşü alınmıştır. Soru formunda korku kültürünü ve düzeyini belirlemek için 13 adet soru ve katılımcıların okuyarak cevapladığını tespit etmek için 1 adet (17.) hata kontrol sorusu sorulmuştur. Soru formunda 6 adet de demografik sorular



bulunmaktadır. Ayrıca uygulama esnasında yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi de kullanılmıştır.

Tablo yorumlarında frekans analizindeki yüzdeler baz alınmıştır. Hazırlanan tablolarda (--) kesinlikle katılmıyorum, (-) katılmıyorum, (+) katılıyorum, (++) kesinlikle katılıyorum şeklinde sembolize edilmiştir. Araştırmada kullanılan analizler; **güvenirlilik, frekans analizi, one way anova testi, T testi, crosstab, regresyon ve korelasyon** gibi analizlerdir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H1: İşletmelerde korku kültürü vardır (Ana hipotez)

H2: İşletmelerdeki korku yöneticilerden kaynaklanıyor (Alt hipotez)

H3: İşletmelerdeki korku hata yapmaktan kaynaklanıyor (Alt hipotez)

H4: İşgörenler korkularının farkındalar (Alt hipotez)

H5: İşgörenler korkularını yönetebilirler (Alt hipotez)

H6: Korku düzeyi demografik özelliklere göre değişkenlik gösterir (Alt hipotez)

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Bulgular

Çalışmada yer verilen Demografik bilgiler Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma süresi, Yaş, Şirket Türü olmak üzere altı kategorik değişkenden oluşmaktadır. Demografik bulgulara ilişkin sonuçlar tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde%
Cinsiyetiniz	Erkek	239	61,9
	Kadın	147	38,1
Yaşınız	18-21	69	17,9
	22-25	80	20,7
	26-31	123	31,9
	32 ve üzeri	114	29,5
Eğitim Durumunuz	İlkokul	65	16,8
	Ortaokul	130	33,7
	Lise	119	30,8
	Lisans	67	17,4
	Yüksek Lisans	5	1,3
Medeni Durumunuz	Evli	192	49,7
	Bekâr	194	50,3
Çalışma Süreniz	0-2 yıl	134	34,7
	3-5 yıl	105	27,2

	6-10 yıl	75	19,4
	11-15 yıl	39	10,1
	16 ve üzeri yıl	33	8,5
Şirket Türünüz	Anonim	119	30,8
	Limited	267	69,2

Tablo 2’de ankete katılan işletme çalışanlarının demografik özellikleri incelenmiştir. Bu özellikler göz önüne alındığında ankete katılanların %61,9’u (239) erkekler,%38,1’i (147) kadınlar oluşturmaktadır. Katılanların yaşları %17,9’u (69) 18-21 yaşları arasında,%20,7’si (80) 22-25 yaşları arasında,%31,9’u (123) 26-31 yaşları arasında,%29,5’i (114) 31 yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumları tablo 2’de görüldüğü gibi, %16,8’i (65) ilkökul mezunu,%33,7’si (130) ortaokul mezunu,%30,8,i (119) lise mezunu,%17,4’ (67) lisans mezunu,%1,3’ü (5) yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarının dağılımları tablo 3’de görüldüğü üzere, %49,7’sini (192) evli,%50,3’ünü (194) ise bekârlar oluşturuyor.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerinin (tablo 4) görül bakıldığında ise çalışanların %34,7’si (134) 0-2 yıl, %27,2’si (105) 3-5 yıl, %19,4’ü (75) 6-10 yıl, %10,1’i (39) 11-15 yıl, %8,5’i (16 yıl ve üzeri) tarafından oluşmaktadır.

Ayrıca yine aynı tabloda çalışanların %30,8’i (119) anonim,%69,2’si ise limitet şirketlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Verilere bakıldığında katılımcı profili daha çok, 26-31 yaş arası, ortaokul mezunu, bekâr, 0-2 yıl çalışma süresi ve erkek olarak gözlemlenmiştir.

4.2. Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik olarak tanımlanabilir. Rennie (1997) faktör analizini maksimum varyansı açıklayan az sayıda açıklayıcı faktöre (kavrama) ulaşmayı amaçlayan ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan bir hesaplama mantığına sahip analitik bir teknik olarak açıklamaktadır.

Tablo 2: Faktör Analizine ilişkin sonuçlar

Sorular	Çalışanın Yönetici Korkusu	Çalışanın hata yapma korkusu	Çalışanın Korkularını Yönetmesi
S9	0,770		
S10	0,772		
S11	0,770		
S12	0,789		



S13	0,796		
S20	0,623		
S14		0,760	
S15		0,801	
S16		0,798	
S17		Hata kontrol sorusudur	
S18			0,860
S19			0,860

4.3. Güvenirlilik Analizi

Ölçeğin iç tutarlılık güvenirliliği Cronbach Alfa kat sayısı hesaplanarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alfa kat sayısı 0,852 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre ölçeğin yüksek düzeyde bir güvenirliliğe sahip olduğu değerlendirilmiştir.

4.4. Değişkenlere Ait Bağımsız Gruplar T Testi

Demografik özelliklere göre boyutlar arasında bir farklılaşmanın olup olmadığını test etmek amacı ile one way anova testi ve bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Tablo 3: Medeni Duruma İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	df	P
Çalışanın yönetici korkusu	Evli	192	2,55	,84	,15	384	,841
	Bekar	194	2,54	,84			
Çalışanın hata yapma korkusu	Evli	192	2,64	,85	,21	384	,897
	Bekar	194	2,62	,82			
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Evli	192	2,85	,86	,75	384	,576
	Bekar	194	2,79	,90			

Adıyaman Organize Sanayisinde bulunan işletmelerdeki çalışanlara uyguladığımız soru formu sonucu elde ettiğimiz verilere göre farkın çok belirgin olmamasına rağmen evli çalışanların;

- Bekâr çalışanlara göre az da olsa ($2,55 > 2,54$) daha çok korktukları,
- Bekâr çalışanlara göre daha çok ($2,64 > 2,62$) hata yapmaktan korktukları,
- Bekâr çalışanlardan daha fazla ($2,85 > 2,79$) korkularını yönetebildikleri tespit edilmiştir.

Ancak tablo 10 incelendiğinde evli ile bekârlar arasındaki bu küçük farkın (ortalamaları ve P değerine bakınız) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı



bulgulanmıştır. Yani işgörenin evli ya da bekâr olması korku düzeyini pek etkilemiyor denebilir.

Tablo 4: *Cinsiyetin Korku Kültürüne Etkisini Gösteren T Testi.*

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	df	P
Çalışanın yönetici korkusu	Bay	239	2,55	,84		384	,928
	Bayan	147	2,53	,84			
Çalışanın hata yapma korkusu	Bay	239	2,66	,86		384	,523
	Bayan	147	2,59	,80			
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Bay	239	2,84	,85		384	,230
	Bayan	147	2,79	,93			

İşletme çalışanlarından elde edilen veriler ışığında tablo 11 değerlendirildiğinde, erkeklerin;

- Kadınlara oranla yöneticilerinden daha çok korktukları (2,55>2,53),
- Kadınlara oranla hata yapmaktan daha çok korktukları (2,66>2,59),
- Kadınlara oranla korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları (2,84>2,79) tespit edilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde erkekler ile bayanlar arasında var olan farkın (p ortalaması değerine bakınız) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. İşgörenin erkek ya da bayan olması iş yerlerinde korku düzeyini belirgin bir şekilde etkilemiyor diye ifade edilebilir.

Tablo 5: *Şirket Türü - Korku Kültürü İlişkisi*

	Grup	N	Ortalama	Standart S.	T	df	P
1-Çalışanın yönetici korkusu	Anonim	119	2,37	,73	-2,694	384	,000
	Limited	267	2,62	,88	-2,888		
2-Çalışanın hata yapma korkusu	Anonim	119	2,53	,77	-1,566	384	,128
	Limited	267	2,68	,86	-1,636		
3-Çalışanın korkularını yönetebilmesi	Anonim	119	2,78	,78	,583	384	,025
	Limited	267	2,84	,92	,623		

İşletme çalışanlarına uygulanan soru formu sonucu elde edilen verilere dayanarak limitet şirketlerindeki işgörenlerin anonim şirketlerindeki işgörene nazaran;

- Yöneticilerinden daha çok korktukları (2,62>2,37),
- Hata yapmaktan daha çok korktukları (2,68>2,78)
- Korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları (2,84>2,78) oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5'teki sig.değerler araştırıldığında limitet ve anonim şirketlerinde çalışanlar arasında yöneticilerinden korkmaları (,000<,005) ve korkularını yönetebilmeleri



(,025>,005) bazında anlamsal bir farklılık gözlemlenirken hata yapma korkusu (,128>,005) bazında da anlamsal bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Limited şirketlerinde korku kültürünün fazla olmasının nedeni olarak iş yerlerinde kurumsallaşmanın ve normların olmaması, belirsizliğin daha fazla olması olarak gösterilebilir.

Tablo 6: *Kıdem ve Korku Kültürü ilişkisi*

	Çalışma süresi	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	0-2 yıl	134	2,75	,96	3,39	,110
	3-5 yıl	105	2,40	,77		
	6-10 yıl	75	2,42	,67		
	11-15 yıl	39	2,51	,74		
	16 ve üzeri	33	2,46	,86		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	0-2 yıl	134	2,73	,95	1,10	,354
	3-5 yıl	105	2,64	,70		
	6-10 yıl	75	2,53	,82		
	11-15 yıl	39	2,47	,82		
	16 ve üzeri	33	2,61	,79		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	0-2 yıl	134	2,92	1,01	1,46	,211
	3-5 yıl	105	2,83	,80		
	6-10 yıl	75	2,80	,78		
	11-15 yıl	39	2,53	,81		
	16 ve üzeri	33	2,77	,85		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanın sahip olduğu farklı çalışma sürelerinin korku kültürüne etkisinin test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Uygulanan bu test sonucu elde edilen veriler incelendiğinde;

- 0-2 yıl çalışma deneyimine sahip grubun diğer farklı çalışma sürelerine sahip gruplara göre ortalamaları göz önüne alınmış ve 0-2 yıl çalışma deneyimi olan grubun yöneticilerinden daha çok korktukları (2,75>2,51-2,46-2,42-2,40) sonucuna varılmıştır. Her ne kadar sig.değeri ,005 düzeyinden yüksek olsa da ortalamalar arasındaki farkın yüksek olması bu tür bir sonuç ifade etmemize imkan sağlamıştır.
- 0-2 yıl çalışma süresi olan grubun ortalamasına bakıldığında diğer grupların ortalamalarına oranla(2,73>2,64-2,53-2,61-2,47) daha yüksek olduğu, hata yapmaktan daha çok korktukları görülmüştür.

- 0-2 yıl çalışma süresine sahip grubun diğer gruplara göre (2,92>2,83-2,80-2,77-2,77) korkularını yönetebilmede daha iyi oldukları bulgulanmıştır.

Soru formu uygulanan çalışanlar arasında çalışma deneyimi en az olan grubun (0-2 yıl) diğer gruplara göre daha çok korktukları tespit edilmiştir. Bunun nedenleri arasında; daha az tecrübelerinin olması, iş yerlerini yeterince iyi tanıyamamaları, yöneticilerini tam olarak tanıyamamaları vb. kabul edilebilir. Öte yandan 0-2 çalışma süresine sahip çalışanların korkularını yönetmede en başarılı grup olmalarının nedenleri arasında da genç yaşta, bekâr ve eğitim düzeyinin yüksek olmasından kaynaklı cesur davranmaları olarak ifade edilebilir.

Kıdem arttıkça işgörenlerin yöneticilerinden korkma düzeylerinin, hata yapmaktan korkma düzeylerinin azaldığı, korkularını yönetebilme düzeylerinin de arttığı bulgulanmıştır. Bunun nedeni olarak da işlerinde zamanla çok deneyim kazanmış olması, kendine olan güveninin artmış olması olarak yorumlanabilir.

Tablo 7: Yaş ve Korku Kültürü İlişkisi

	Yaş	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	18-21	69	2,33	,85	2,52	,057
	22-25	80	2,50	,83		
	26-31	123	2,58	,85		
	32 ve üzeri	114	2,67	,80		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	18-21	69	2,45	,88	2,21	,086
	22-25	80	2,55	,79		
	26-31	123	2,67	,82		
	32 ve üzeri	114	2,76	,85		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	18-21	69	2,59	,99	3,04	,029
	22-25	80	2,75	,92		
	26-31	123	2,97	,84		
	32 ve üzeri	114	2,84	,80		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanın sahip oldukları farklı yaş aralıklarının korku kültürüne etkisini test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucu elde edilen verilere bakıldığında;

- Tablo 7'ye bakıldığında 32 yaş ve üzeri yaş grubunun diğer gruplarına göre ortalamaları göz önüne alındığında bu yaş grubunun yöneticilerinden daha çok korktukları (2,67>2,58-2,50-2,33) tespit edilmiştir.
- 32 yaş ve üzeri grubun diğer yaş gruplarına göre ortalamaları baz alındığında bu yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre (2,76>2,67-2,55-2,45) hata yapmaktan daha çok korktukları tespit edilmiştir.



- 26-31 yaş grubunun sahip olduğu ortalama ile diğer gruplara göre ($2,97 > 2,84 - 2,75 - 2,59$) korkularını yönetebilmede daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 8: Eğitim Düzeyi ve Korku Kültürü İlişkisi

	Eğitim Durumu	N	Ort.	Std.Sapma	F	Sig.
Çalışanın Yönetici Korkusu	İlkokul	65	2,76	,94	1,59	,176
	Ortaokul	130	2,54	,89		
	Lise	119	2,46	,74		
	Lisans	67	2,48	,78		
	Y.Lisans	5	2,83	,97		
	Toplam	386	2,54	,84		
Çalışanın Hata Yapma Korkusu	İlkokul	65	2,87	,86	2,84	,024
	Ortaokul	130	2,66	,88		
	Lise	119	2,52	,79		
	Lisans	67	2,51	,79		
	Y.Lisans	5	3,20	,44		
	Toplam	386	2,63	,84		
Çalışanın Korkularını Yönetebilmesi.	İlkokul	65	3,00	,93	1,01	,399
	Ortaokul	130	2,78	,87		
	Lise	119	2,76	,88		
	Lisans	67	2,85	,86		
	Y.Lisans	5	2,60	,96		
	Toplam	386	2,82	,88		

İşletme çalışanlarının farklı eğitim seviyelerinin korku kültürüne etkisinin test etmek amacıyla One-way Anova testi uygulanmıştır. Bu test sonucu elde edilen veriler göre,

- Yüksek Lisans mezunlarının diğer eğitim seviyeleri mezunlarına oranla ($2,83 > 2,76 - 2,54 - 2,48 - 2,46$) yöneticilerinden daha çok korktukları tespit edilmiştir.
- Yüksek Lisans mezunları çalışanlarının hata yapma korkuları diğer eğitim seviyesi mezunlarına oranla ($3,20 > 2,87 - 2,66 - 2,52 - 2,51$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.
- İlkokul mezunu çalışanların diğer eğitim mezunları çalışanlara oranla ($3,00 > 2,85 - 2,78 - 2,76 - 2,60$) korkularını yönetebilmede daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 8'e bakıldığında ilkökul mezunlarının yüksek lisans mezunlarına göre hata yapmaktan daha az korktukları tespit edilmiştir. Bunun nedeni; ilkökul mezunun çocukluktan itibaren işin içinde olması, iş deneyiminin fazla olması onun hata yapmaktan korkmamasını sağlarken yüksek lisans mezunu çalışanın neredeyse 25-30 yaşlarında işe başlıyor olması ve iş deneyiminin az olması onun bu korkuyu yaşama sebebi olarak düşünülebilir.

4.5. Bulgular

Tablo 9: Çalışanın Yönetici Kaynaklı Korkusu

Çalışanın Yönetici Korkusu	Sayı	Ort.	Std. S	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdelerik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
İş yerimizdeki çalışanlar yöneticilerden korkarlar.	386	2,38	1,16	120	98	71	97	31,1	28,4	18,4	25,4
Yöneticinin benim sahip olduğum korkularımın farkındadır.	386	2,51	1,08	84	117	91	94	21,8	30,3	23,6	24,4
İş yerimizdeki yöneticinin korkularımı beni yönetmek için kullanır.	386	2,42	1,14	114	86	96	90	29,5	22,3	24,9	23,3
İş yerimizde çalışanlar, yeterli çabayı göstermedikleri için sürekli ceza ile korkutulur.	386	2,61	1,14	89	88	92	117	23,1	22,8	23,8	30,3
Çalışanlar, cezalandırılmaktan korktukları için daha fazla çalışırlar.	386	2,57	1,05	74	113	105	94	19,1	29,3	27,2	24,3
Yöneticiler görevden ayrıldıktan sonra şirketteki eski saygınlığını yitirirler.	386	2,81	1,13	71	76	94	145	18,2	19,7	24,4	37,5

Toplam ortalama	386	2,55	1,11	92	96,3	91,5	106,1	23,55	25,46	23,71	27,36
								49,0		51,0	

Tablo 9' da Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların yöneticilere karşı hissettikleri korku düzeyine ilişkin verilen ifadeler katılma düzeyi gösterilmiştir. Tablo 9 incelendiğinde işletme çalışanlarının yöneticilere karşı hissettikleri korkuyu öğrenmek için; çalışanların yöneticilerden korkup korkmadıkları, yöneticilerin çalışanların korkularının farkında olup olmadıkları, yöneticilerin çalışanlarını korkutarak mı yönettikleri, yöneticilerin çalışanlarını ceza ile korkutup daha fazla çalıştırıp çalıştırmadıkları, yöneticilerin işlerinden ayrıldıktan sonra eski çalışanları tarafından saygı görüp görmedikleri sorgulanmıştır.

Tablo 9'dan elde edilen verilere göre çalışanların yöneticilerine karşı sahip oldukları korku algıları şu şekildedir:

- Çalışanların yöneticilerinden korkmadıkları %59,5(31,1+28,4).
- Yöneticilerin kendi çalışanlarının korkularının farkında olmadıkları %52,1
- Yöneticilerin çalışanlarını onların korkuları üzerinden yönetmedikleri %51,8

Araştırmada çalışanlar, yöneticilerinden korkmadıklarını belirtmiş, bu durumu yöneticilerin, çalışanların korkularının farkında olmadıklarını belirtmesiyle teyit edilmiştir. Çünkü ortada bir korkma durumu tespit edilememiştir. Ayrıca tablo 2 incelendiğinde;

- Yöneticilerin çalışanlarını ceza ile korkuttukları (%54,1)
- Yöneticilerin çalışanlarını cezalandırma korkusuyla daha fazla çalıştırdıkları (%51,5)
- Yöneticiler görevden ayrıldıktan sonra karşılaştığı eski çalışanlarının kendisine eski saygıyı göstermedikleri (%61,9) oranında tespit edilmiştir.

Tabloya genel olarak bakıldığında, çalışanların yöneticilerinden korktukları ama bu oranın çokta belirgin olmadığı (%51) bulgulanmıştır. Ayrıca yöneticiler çalışanların performansını daha da yükseltmek adına bazı korku yöntemlerine başvurdukları tespit edilmiştir. Bu yöntemler; işten çıkarılma, ücret kesintisi, mobbing, kıdem durdurma ve soruşturma açma (yarı yapılandırılmış mülakat sonuçlarından çıkarılmıştır) olduğu bulgulanmıştır

Tablo 10: Çalışanın Hata Yapma Korkusu Kaynaklı Korkusu

Çalışanın Hata Yapma Korkusu	Sayı	Ort.	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzdellik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
İş yerimizde çalışanlar küçük bile olsa hata	386	2,75	1,	64	85	130	107	16,6	22,8	33,7	27,7



yapmaktan korkarlar.											
Küçük hatalar bile iş yerimizde çalışanlara fatura edilir.	386	2,58	1,13	89	95	91	111	23,1	24,6	23,6	28,6
Hata yaptığımızda elde edeceğimiz bazı fırsatlar elimizden alınır.	386	2,61	1,02	71	95	134	86	18,4	24,6	34,7	22,3
Çalıştığım kurumda küçük riskler almama müsaade edilir.	386	2,27	0,961	102	117	129	38	26,4	30,3	33,4	9,8
Toplam ortalama	386	2,55	1,03	81,5	98	121	85,5	21,1	25,5	31,3	22,1
								46,6		53,4	

Tablo 10'da Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların hata yapmaktan kaynaklı korku düzeyine ilişkin verilen ifadeler incelenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde işletme çalışanlarının hata yapma endişesine karşı hissettikleri korkuyu öğrenmek için; çalışanların iş yerinde küçük bile olsa hata yapmaktan korkup korkmadıkları, yaptıkları hataların çalışanlara fatura edilip edilmediği, işyerinde yaptıkları hataların sonucu olarak elindeki fırsatların alınıp alınmadığı ve işletmede küçük riskler almalarına müsaade edilip edilmediği sorgulanmıştır.

Tablo 10'daki veriler incelendiğinde çalışanların;

- İşyerinde küçük bile olsa hata yapmaktan korktukları (%61,4);
- İşyerinde yaptıkları hataların çalışanlara fatura edildiği (%52,4);
- İşyerinde yaptıkları hataların sonucu olarak elde edebilecekleri bazı fırsatların alındığı (%57);
- İşyerinde küçük riskleri almalarına müsaade edilmediği (%56,7) tespit edilmiştir.

Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların genel olarak çalıştıkları işletmelerde hata yapmaktan korktukları (%53,4 oranında) ve bu durumun üretkenliği olumsuz etkilediği (mülakatlardan elde edilen veri) bulgulanmıştır. Yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlara dayanarak, yönetimin kabul edilebilir oranda hata payına müsaade etmesi gerektiği söylenebilir. Bugün üretimde kullanılan teknolojik aletler bile hata payını sıfırlayamamıştır. Eğer işgören bilinçli



bir zarar verme eylemi içerisine girmemişse hata yapabilir ve bu hatanın işgörene olumsuz geri dönüşünün olmamasının daha faydalı olacağı kanaati hasıl olmuştur.

Tablo 11: Çalışanın Korkusunu Yönetebilme Yeteneği

Çalışanın Korkularını Yönetmesi	Sayı	Ort	Std. S.	Frekans Analizi							
				Frekans(S)				Yüzde ik(%)			
				--	-	+	++	--	-	+	++
Korkularımın farkındayım.	386	2,76	1,06	70	66	135	115	18,1	17,1	35,0	29,8
Korkularımı yönetirim.	386	2,89	0,99	47	72	145	122	12,2	18,7	37,6	31,6
Toplam ortalama	386	2,82	1,02	58,5	69	140	118,5	15,1	17,9	36,3	30,7
								33,0		670	

Tablo 11’de Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanların korkularını yönetebilmesine ilişkin verilen ifadelerle katılma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 11 incelendiğinde işletme çalışanları; korkularının farkında olup olmadıkları ve korkularını yönetme becerisine sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır.

Elde edilen veriler sonucu Adıyaman ilinde bulunan işletmelerdeki çalışanları;

- Korkularının farkında oldukları (%64,8) ve
- Korkularını yönetebildikleri (%69,2) tespit edilmiştir.

Adıyaman ilinde bulunan işletmelerde çalışanların genel olarak korkularının farkında olup kontrol altında (%67) tuttukları söylenebilir. Yarı yapılandırılmış mülakat sonucunda işgörenlerin sahip oldukları korkularının; hata yapmak, ücret kesintisine uğramak, mobbing ve itibar zedelenmesi, kalabalık ortamda (diğer işgörenlerin duyabileceği ve görebileceği ortam) sesli uyarılmak ve bundan dolayı utanma korkusu olduğu bulgulanmıştır. İşgörenler bu korkuların farkında olduğu ve böyle bir durum yaşamamak için kendi hal ve davranışlarını kontrol altında tutmaya çalıştığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda;

- İşgörenin cinsiyetinin, medeni durumunun ve kıdemlerinin olası korku düzeyini pek etkilemediği
- Eğitim düzeylerinin hata yapma korkusu üzerinde bir etkiye ve doğru orantıya sahip olduğu,
- İşgörenlerinin yaşının korkularını yönetebilmesiyle bir ilişkisi olduğu bulgulanmıştır.

Tablo 12: Değişkenler arası ilişki analizleri



	Ort.	Std.S		1	2	3	4
1.Çalışanın yönetici korkusu	2,55	1,11	P				
			R.	1			
2.Çalışım hata yapma korkusu	2,75	1,03	P	,000			
			R	,668	1		
3.Çalışanın korkularını yönetebilmesi	2,82	1,02	P	,000	,000		
			R	,484	,516	1	
4.Korku kültürü	2,64	1,05	P	,000	,000	,000	
			R	,856	,845	,814	1

Tablo 12’de görülen korelasyon analizi sonuçlarına göre ise;

- Çalışanın hata yapma korkusu ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r: ,668$ $p: ,000$) anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu,
- Çalışanın korkularını yönetebilmesi ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r: ,484$ $p: ,000$) normale yakın; çalışanın hata yapma korkusu ile arasında ($r: ,516$ $p: ,000$) anlamlı ve yüksek bir ilişki olduğu,
- Korku kültürü ile çalışanın yönetici korkusu arasında ($r: ,856$ $p: ,000$), çalışanın hata yapma korkusu arasında ($r: ,845$ $p: ,000$) ve çalışanın korkularını yönetebilmesi arasında ($r: ,814$ $p: ,000$) anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenin yönetici korkusu ile korkularını yönetebilmesi arasında %48 düzeyinde bir ilişki tespit edilmişken, aynı zamanda işgörenin hata yapma korkusu ile bu korkularını yönetebilmesi arasında %51’lik bir ilişki tespit edilmiştir. Yani işgören yöneticiden, hata yaptığı ve bu durumu idare edemediğinde/ yönetemediğinde korkmaktadır. İşgörendeki yönetici fobisinin bu şekilde oluştuğu ileri sürülebilir.

Ayrıca elde edilen verilere göre en çok korkanların

- Bayanlar olduğu,
- Eğitim durumlarına göre yüksek lisans mezunlarının daha çok korktukları en az korkanların ise ilkökul mezunları oldukları,
- Çalışma sürelerine göre ise en çok korkan grubun 0-2 yıl olup en az korkanların ise 11-15 yıl aralığında oldukları,
- Yaşlarına göre ise 18-21 ile 26-31 yaş aralığındakilerin en çok korktukları 32 yaş ve üzeri grubun ise en az korkan grup olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenlerin korkularına bakıldığında ise ilk sırada işten çıkarılma ikinci sırada ücret kesintisi ve üçüncü sırada ise soruşturma açılma korkusu olduğu görülmüştür.



Tablo 13: Regresyon Analizi Sonuçları

R ² :1,000 Düzeltilmiş R ² :1,000			
F:5,561 p:0,000			
Değişkenler	Beta Katsayısı	t-Değeri	P
Çalışanın yönetici korkusu	,417	1.235	0
Çalışanın hata yapma korkusu	,341	9.887	0
Çalışanın korkularını yönetebilmesi	,437	1.491	0

Korku kültürü ile çalışanın yönetici korkusu, çalışanın hata yapma korkusu ve çalışanın korkularını yönetebilmesi arasındaki ilişki için çoklu regresyon kullanılmıştır.

Buna göre değişkenlerin significance ($p < 0,05$) değerleri göz önüne alındığında korku kültürünü; çalışanların yönetici korkusundan (%41 oranında), çalışanın hata yapma korkusundan (%34 oranında) ve çalışanın korkularını yönetebilmesinden (%43 oranında), oluştuğu bulgulanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Korku kültürü, insan davranışlarının ve işletme kültürünün sınırlarını belirlemeye yönelik doğrudan etki eden önemli bir kavram olmasına rağmen yapılan literatür taramasında bu kavram hakkında ciddi sayıda çalışma yapılmadığı görülmüştür. Literatürdeki bu boşluk doldurularak literatüre katkı sağlanmak bu çalışmanın amaçlarındandır.

Çalışmanın uygulama bölümünde Adıyaman Organize Sanayisinde faaliyet gösteren farklı işletmelere gidilerek uygulama yapılmıştır. Anket formunda, işletmede korku kültürünün varlığının tespitine yönelik ve çalışanların işletmelerde yaşadıkları korku karşısında nasıl düşündüklerini tespit etmek için çeşitli ifadelerden oluşan ve faktör analizi sonucu üç boyutlu yapı olarak doğrulanan bir ölçek kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre korkuyu hissetme seviyelerine bakıldığında cinsiyet ve medeni durumlarına göre bayanların erkeklerden daha fazla korku hissettiği, eğitim seviyelerine göre, en çok korkan grubun ortaokul mezunlarının, en az korkanların ise lise mezunları olduğu, çalışma süreleri baz alındığında, en çok korkan grubun en az deneyimi bulunan 0-2 yıl çalışma deneyimi olan grup, en az korkanların ise 11-15 yıl deneyimi olan grup olduğu, çalışanların yaşlarına göre ise korkularını en yüksek seviyede hisseden grupların 18-21 ve 26-31 oldukları korkularını, en düşük seviyede hissedenlerin ise 32 yaş ve üzeri grubun olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı bir korku içinde oldukları, işyerinde var olduğu tespit edilen korku kültüründen dolayı çalışanların rahat olamadıkları, olumsuz bir sonucun faturasının kendilerine mal edileceği düşüncesi ve cezalandırılma endişesi taşıdıklarından dolayı hata yapmaktan korktukları görülmektedir. Ancak tüm bunlara rağmen korkularının kaynağının ne

olduğunu bildikleri ve bu korkularını rahat bir şekilde yönetebildikleri bulgulamıştır (Tablo 9'a bakınız).

İşletmede işgörenlerin korkularıyla mücadele edebilme yeteneği kazanması ve işyerinde kendilerini daha rahat, huzurlu ve değerli hissetmeleri için aşağıdakilerin dikkate alınmasının işletme açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Yöneticiler çalışanlarının işyerinde daha rahat olabilmeleri için yönetici-çalışan ilişkisinde daha samimi ve iyi niyetli olduklarını çalışanlarına hissettirmeli ve çalışanlarını cezalandırma eğiliminden mümkün olduğunca uzak durmalıdırlar.
- Yöneticilerin çalışanlarına ceza vermek yerine onları ödüllendirmeyi tercih etmeleri örgütsel verimliliğe daha fazla katkı sağlayacaktır.
- Sosyal aktiviteler düzenlenerek çalışan ve yöneticiler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, işletmenin başarısını artırıcı bir etken olabilir.
- Çalışanların işyerinde sahip oldukları haklarının bilincinde olması çalışanda güven duygusunun gelişmesini sağlayacaktır.
- Korku kültürü, yöneticilerin davranışlarına bağımlı olarak geliştiği için, yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterecekleri davranışların çalışanların algıları dikkate alınarak sergilenmesi işletmenin verimliliği açısından önemlidir.
- Belirlenen yönetim tarzı, işletme kültürünü doğrudan etkileyeceği için işletme ortamının ve çalışanların profilleri dikkate alınarak en uygun yönetim tarzının belirlenmesinde fayda vardır.

Kaynakça

- Akdemir, H. (2008). Dinî Kaynaklarda Hediye Rüşvet Ayırımı. Harran Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi , 19 (19) , 25-31 .
- Altan,Z.(2013), Kişilerarası İletişimde Bir Sosyal Baskı Düzenegi: Korku Kültürü, İletişim fakültesi dergisi,Malatya.
- Appelbaum, H.,S.,Bregman, M. ve Moroz, P. (1998).Fear As A Strategy: Effects and Impact Within The Organization, Journal Of European Industrial Training, 22/3, MCB University Press.
- Asunakutlu, T., (2009), Nepotizm-İş Tatmini İlişkisi: Aile İşletmelerinde Bir İnceleme, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 730-736.
- Aykaç, B., (1999), İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Cüceloğlu, D., (2002), İletişim Donanımları, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cüceloğlu, D. (2007), İletişim Donanımları, İstanbul: Remzi Kitabevi.



- Erdem, R. (2007). Korku Kültürü-Değerler Kültürü Kültürel Çalışmalarda Yeni Bir Boyut Olabilir mi?, 15.Ulusan Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya.
- Ertürk, M. (2006). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, 6. Baskı,İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Foucault, M. (2006), Hapishanenin Doğuşu, (3. Baskı), Ankara: İmge Kitabevi.
- Furedi, F.(2014), Korku kültürü, (Yıldırım, B. Çev), İstanbul: Ayrıntı Yayınları
- Harputlu,F. (2012), Yeni Kapitalizmin Denetim Aracı Korku Kültürü ve Kitle İletişim Araçları İlişkisi, Türkiye'deki Haber Siteleri Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- <http://209.85.135.132/search?q=cache:037lhwxXkkmJ:www.caginpolicisi.com.tr/19/3839.htm+korku+matrisi&hl=tr&ct=clnk&cd=5&gl=tr&client=firefox-a>
(20.11.2014)
- Kaşmer, T., (2009), Korku Kültürünün Yönetim, Çalışan ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği,(12.Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2005). Örgütsel Davranış, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 11, Eskişehir
- Schein, E. (1983), The Role Of Founder In Creating Organizational Culture, Organizational Dynamics.
- Şişman, M. (2002), Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem Yayınları.