

# Yöneticilerin Kültürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri

## Cultural Values and Followership Style Preferences of Managers

Mert AKTAŞ<sup>1</sup>, Abdullah CAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin kültürel değerleri ve tercih ettikleri izleyicilik tipi arasındaki ilişki incelemektir. Araştırmada bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril değerler ve babacan davranış beklentisi (paternalizm) kültürel değer çerçevesi olarak ele alınmıştır. İzleyici davranışlarında ise Kelley'nin ortaya koyduğu iki boyutlu izleyicilik modeli kullanılmıştır. Boyutlar bağımsız ve eleştirel düşünme ve aktif katılımdır. Araştırmada eril ve bireyci değerler açısından yüksek olan yöneticilerin astlarının daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünmesini isteyecekleri, fakat belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi yüksek yöneticiler açısından ise tam tersi olacağı tartışılmıştır. Yine, yöneticilerin eril ve bireyci değerleri arttıkça astlarından aktif ve kendi kendine hareket edebilir olması beklentisinin artacağı fakat belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi değerleri arttıkça yöneticiler astlarının aktif ve kendi kendine hareket edebilir olmasını istememeyecekleri tartışılmıştır. Araştırmada 316 yöneticiden veri toplanmıştır. Araştırmada bireycilik açısından yüksek olan yöneticilerin astlarının daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünmesini istemekte olduğu, güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi yüksek yöneticilerin ise astlarından bağımsız ve eleştirel olarak düşünmesini istememekte oldukları, yine, yöneticilerin bireyci değerleri arttıkça astlarından aktif ve kendi kendine hareket edebilir olmasını istedikleri fakat belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi değerleri arttıkça yöneticiler astlarının aktif ve kendi kendine hareket edebilir olmasını istememekte oldukları ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel değerler, izleyicilik, izleyici davranışı tercihleri

### ABSTRACT

The aim of this research is to investigate the relationship between the cultural values of managers and their preference of followership styles. In this research cultural value dimensions of individualism, power distance, uncertainty avoidance and masculinity is utilized as cultural values framework. In terms of followership styles Kelley's two dimensional model of followership style is used. The dimensions of the followership model are the independent critical thinking and activeness. In the theoretical framework it is proposed that, the higher the individualism and masculine values of managers the more they want their followers to be independent critical thinkers and the opposite for uncertainty avoidance, power distance and paternalism values. Furthermore, it is also discussed that the higher the individualism and masculine values of managers the more they want their followers to be an active engager and the opposite for uncertainty avoidance, power distance and paternalism values. In this research data is collected from 316 managers. And, it is discovered that the managers who are high on individualism values prefer independent critical thinkers as followers; conversely the managers who are high on power distance and paternalism do not want from their followers to think critically and independently. In terms of activity of followers, it is founded that the managers who are high on individualism values prefer active followers; conversely the managers who are high on uncertainty avoidance and paternalism do not want from their followers to actively engage and to be proactive.

**Keywords:** Cultural values, followership, followership style preference

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı Kelley'nin (1988) izleyiciler kuramından ve bu kuramsal modeldeki izleyici davranışlarından hareket ederek, yöneticilerin kültürel değerlerine göre tercih ettikleri izleyicilik davranışlarının nasıl farklılaştığını ortaya koymaktır.

Var olan liderlik yazını lider ve izleyici ilişkisinde hep lidere odaklanmış ve üyeler açısından etkili olan liderlik davranışlarını ve özelliklerini ortaya koymuştur (Jago; 1982; House ve Aditya, 1997). Kültürler arası liderlik yazını da yine kültürler arasında veya kültürel değerlere göre tercih edilen liderlik tiplerinin

nasıl farklılaştığına odaklanmıştır (House ve diğerleri, 1997; Dickson ve diğerleri, 2003; Dorfman ve House, 2004). Ayrıca bu araştırma dizisinde hangi liderlik özellikleri ve davranışlarının hangi kültürlerde tercih edildiği ve hangi kültürlerde tercih edilmediği ve etkili olmadığı ortaya konulmuştur.

Fakat görece yeni gelişmekte olan bir araştırma konusu olmasından kaynaklı olarak; izleyiciler, liderlik ve kültürler arası liderlik yazınlarında genelde göz ardı edilen bir konu olmuştur. Lee (1991), birçok analizde liderin organizasyon içindeki tek aktif kişi olarak lanse edildiğini ve izleyicilerin ise liderin verileriyle

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Toros Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mert.aktas@toros.edu.tr

<sup>2</sup> Çaç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, can\_abd@hotmail.com

doldurulacak boş kutucuklar olduğunu vurgulamıştır. Ancak son dönemlerde izleyicilerin karar verme sürecine etkilerinin artmasıyla izleyici kavramı biraz daha ön plana çıkmaya başlamıştır (Hollander, 1992). Bu konu ile ilgili günümüze kadar ki çalışmalara göz attığımızda, ilk olarak 1988 yılında Kelley hem liderlerle hem de izleyiciler ile yaptığı birebir mülakatlar sonucunda izleyicilik çeşitlerini ortaya koymuştur. Baker (2007) izleyicilik konusundaki kuramsal yaklaşımı ve izleyicilik kavramının kuramsal temellerini ele alan bir çalışma yapmıştır. Carsten ve diğerleri (2010) örgütlerde izleyicilik davranışlarının nasıl sosyal olarak kurgulandığını araştırmışlardır. Hollander (1992) izleyicilerin lideri nasıl algıladığının önemine ve liderlik davranışlarına aktif tepkisine dikkat çekmiştir. Haslam ve Platow (2001) ise liderin grup kimliğince paylaşılan ortak ilgiyi temel alan davranışlarının izleyicilerin daha aktif olmasına neden olduğunu vurgulamıştır. Dvir ve Shamir (2003) Kelley'nin (1988) çerçevesinden de faydalanarak dolaylı izleyicilerin gelişimci özelliklerinin liderin dönüşümcü liderlik göstermesinde önemli bir etken olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada izleyicilerin bağımsız ve eleştirel düşünmesi ve işte aktif rol alması izleyicilerin gelişimci özelliklerinden ikisi olarak ele alınmıştır. Bir başka çalışmada Bjugstad ve diğerleri (2006) Kelley'nin (1988) izleyicilik ve Hersey ve Blanchard'ın (1982) durumsal liderlik kuramından yararlanarak liderlik davranışları ile izleyicilik davranışlarının birbirleri ile nasıl uyumlanabileceğine ilişkin bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Bir başka çalışmada ise Banutu-Gomez (2004) hizmetkâr liderliğin örnek izleyicileri ortaya çıkarmadaki rolüne ve bunun örgütsel sonuçlarına değinmiştir.

Yukarıda bahsedilen, izleyiciler konusunda yapılan çok az sayıdaki çalışmada da kültürel değerlere göre izleyicilik tercihlerini nasıl farklılaştığı ele alınmamıştır. Oysaki Kelley'nin (1988) ortaya koyduğu bağımsız eleştirel düşünme, bağımlı eleştirel olmayan düşünme, aktif katılım ve pasif katılım davranışsal izleyicilik boyutları izleyicilerin ne ölçüde liderden bağımsız kendi kendine düşünebildiklerini ve liderin direktifi olmadan kendi kendilerine harekete geçebildiklerini göstermektedir. Öbür tarafta ise kültürel değerler bireylerin ast üst ilişkilerinde bağımlılığı ne ölçüde ön plana çıkardığını ve bireylerin ne ölçüde dış çevreye tepki ile veya ne ölçüde kendi istekleri ile hareket etmeyi tercih ettiklerini ve bu davranışların önemli olduğunu belirlemektedir (Hofstede; 1980; 1984). Buradan hareketle aslında yöneticiler veya liderler açısından bir takım izleyicilik davranışlarının tercih edilirliliği de kültürler arasında farklılaşabilecek

bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple bu çalışmada kültürler arası perspektifin lider ve izleyici ilişkisine bakışına ters yönden bakılacak ve yöneticilerin kültürel değerlerine göre tercih ettikleri izleyici davranışlarının nasıl farklılaşabileceği kuramsal olarak ortaya konulacak ve görgül olarak da sınırlanacaktır.

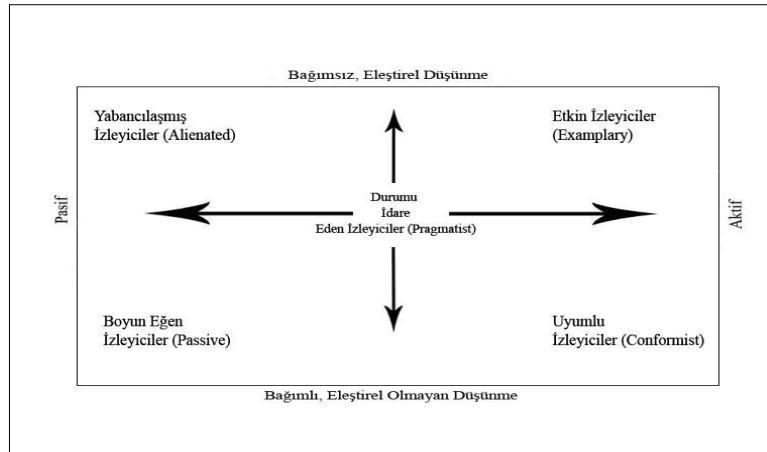
Kuramsal çerçeve oluşturulurken çalışmada, Hofstede'in (1980) ortaya koyduğu kültürel değerler çerçevesi ve Kelley'nin (1988) izleyici davranışları çerçevelerinden yararlanılacaktır. Kültürel değerler olarak Hofstede'in çerçevesinin kullanılmasının sebebi bu boyutların ast üst ilişkilerini açıklamada önemli olmasıdır. Kelley'nin (1988) izleyici davranışları çerçevesi ise izleyici davranışlarını liderlik davranışlarına benzer bir biçimde, sistematik bir biçimde sınıflandıran tek çalışmadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İzleyicilik Davranışları

Kelley (1988), organizasyon içinde bulunan izleyicileri öncelikle iki boyutta ele almıştır. Bunlardan birincisi düşünmedeki eleştirelilik ve bağımsızlık derecesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İzleyicilik boyutlarından ikincisi ise harekete geçme şekline göre sınıflandırmadır. Bu boyutlar ise aktif ve pasif izleyicilerdir.

İlk izleyicilik boyutu izleyicinin düşünme biçimini ve aslında bu düşünme biçiminin yöneticisinden ne ölçüde bağımsız ve eleştirel olduğunu göstermektedir (Kelley, 1988; 1992). Eleştirel düşünen izleyiciler organizasyonun amaçlarını başarmak üzere kendisinden veya başkalarından beklenen davranışların farkında olup, lidere sahip oldukları yaratıcılık ve yenilikçilik yapmaya istekli ve liderden bağımsız olarak düşünüp lidere eletiri yöneltebilecek izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). Diğer tarafta ise bağımlı ve eleştirel olmayan izleyicilik, hiçbir fikir eleştiri ve yenilik önermeyen ve sadece liderin düşüncelerini sorgulamadan kabul eden izleyicilik davranışdır. İkinci liderlik boyutu ise izleyicilerin harekete geçme şeklini göstermektedir. Aktif izleyiciler karar vermede ve hareket etmede öncülük yapan ve kendi kendine harekete geçen izleyicilerdir. Öbür tarafta pasif izleyiciler ise sadece kendilerine denileni yapan ve tepkisel olarak harekete geçen izleyicilerdir. Bu iki farklı davranışsal izleyicilik boyutundan beş izleyicilik tipi ortaya koyulmuştur.



Şekil 1: İzleyici Çeşitleri (Kaynak: Kelley, 1988, s. 144)

İlk olarak, yabancılaşmış izleyiciler etkili izleyici özellikleri gösteren bu tip izleyiciler geçmiş tecrübelerinde ya da yöneticilerden kaynaklanan engellere maruz kalarak sistem içerisinde yabancılaşmaya yüz tutan kesimdir. Yeterince yaratıcı, kabiliyet ve bilgi sahibi olan bu tip izleyicilerin yaşamış oldukları sorunlar dolayısıyla sistem içerisinde bilgiyi paylaşmaktan kaçmaya yöneldikleri söylenebilir (Kelley, 1988). Kuskün muhalifler olarak nitelendirebileceğimiz bu tip kişiler yöneticilerin her dönem ve olaydaki davranışlarını kontrol ederler ancak duruma çok ta müdahil olmak istemezler. Bilgi ve tecrübelerini saklama eğilimine sahip bu kişiler önemli olduklarını hissetmek isterler (Kelley, 1992). Lider tarafından ilgi alamadıklarını düşünerek hareket eden kişiler organizasyon içerisinde işleyişi zorlaştırıp çaba sarf edenlerin, çalışanların da performanslarına negatif etkilerde bulunabilirler (Kelley, 1988, s. 145).

Etkin izleyiciler, daha enerjik ve müdahaleci yapıdadırlar ve liderlik özellikleri gösterebilen izleyici tipleridir. Kendi başlarına karar verme, uygulama ve kontrol etme yetilerine sahip bu kişilere her organizasyonda mutlaka ihtiyaç vardır (Kelley, 1992). İşleyişi ve aktifliği sağlayan bu tip izleyiciler risk almaktan ve problemleri çözmekten çekinmeyen kişiler olarak ortaya çıkanlardır. Eğer sistemde iyi ve güçlü bir lider var ise etkili izleyiciler geniş kontrol alanlarında dahi etkinlik gösterme kapasitelerine sahip olabilmektedirler (Daft, 1999, s. 397).

Pasif izleyiciler, inisiyatif kullanmaktan kaçınan ve etkili izleyici tipinin tam tersi bir yapı gösteren izleyicilerdir. Elini taşın altına sokmaktan çekinen risk almıyan bu tip izleyicileri sıkıca takip ve kontrol etmek gerekebilmektedir. Problem çözümünde sorumluluk

almayıp bunu lidere bırakma zihniyetine sahip boyun eğen izleyiciler kendilerini sadece verilen görevleri yerine getirmekle görevli olarak düşünürler ve bu yönde hareket ederler (Kelley, 1992). Bu tip kişiler hata istemeyen bunu affetmeyen ve aşırı derecede kontrolcü kişiliğe sahip liderler tarafından meydana getirilmektedir. Yapacağı hatadan dolayı ağır cezalar alacağı düşüncesiyle kişiler sorumluluktan kaçma eğilimi göstermeye başlayacaklardır (Washbush, 1999, ss. 172-173).

Uyumlu izleyiciler, organizasyonlarda aktif katılım sergilemelerine rağmen bu tip izleyiciler eleştirel düşünce yapısına sahip değildirler. Kısaca her türlü konuya gözü kapalı dâhil olabilen bu tip kişiler çatışmadan, anlaşmazlıklardan kaçan ve her türlü duruma uyum gösteren yapıdadırlar. Otokratik, eleştiriye ve yargılanmaya açık olmayan yapıların bir ürünü olarak ortaya çıkarttığı bu izleyici kitlesinin sert politikardan dolayı kendilerini sergileme ve yaratıcılık ortaya koyma şansı bulunmamaktadır (Kelley, 1988). Yeniliğe ve gelişime açık olma düşüncesindeki organizasyonlar bu yapılardan kurtulmak zorundadırlar. Ben merkezli yönetim anlayışlarının sonucu oluşan bu tip kişiler sistemin ilerlemesine ve yeni ufuklar açmasına engel teşkil edeceklerdir. Uyumlu izleyici kitlesine sahip gruplar homojen yapılar göstereceklerdir. Tek sesli yönetim anlayışı ise hatalarını göremeyeceği için yok olmaya mahkûmdurlar (Kelley, 1992).

Son olarak da yukarıda açıklamaları yapılan 4 tip izleyici çeşidinin de özelliklerinden etkilenmiş, duruma uygun bir şekilde hareket eden izleyiciler bu kapsamda değerlendirilmektedirler. Riskten kaçınan, sergileyeceği davranışı sonucunda en az zarar görme eğiliminde olan, sistemin işleyişine çok ta fazla etki etmeyen izleyiciler bu gruba girmektedirler (Kelley,

1992). Gayet tedbirli davranıp liderin gösterdiği doğrultuda hareket eden bu kişiler kriz dönemlerinde olsun ya da ekonominin normal seyrettiği dönemlerde olsun küçük hedeflerle yollarını almaya çalışırlar. Ne çok açılırlar ne de yerlerinde sayarlar. Yerine göre evet ya da hayır demeyi bilen bu kişiler her dönemde ve her alanda organizasyonların mutlaka içinde bulunmaktadırlar (Kelley, 1992).

## 2.2. Kültürel Değerler ve Yöneticilerin İzleyici Davranışı Tercihleri

İzleyicilik davranışları ve kültürel değerler ilişkisini ele aldığımızda ise kültürel değerler bireylerin otorite ilişkisine bakışlarını, astlarından ne ölçüde bağımlılık ve itaat beklediklerini etkilemektedir (Hofstede, 1980; 1984). Bu da bir anlamda yöneticilerin astlarından ne ölçüde bağımsız olarak eleştirel düşüncelerini isteyeceklerini veya ne ölçüde aktiflik bekleyeceklerini etkileyecektir.

Kültürel değerler ve izleyici davranışı tercihleri ilişkisini, en baskın kültürel tanı olarak adlandırılan bireyci ve toplulukçu (Triandis, 1985) değerleri ele alarak başlarsak, bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki en temel ayrım benlik yorumlamasına ilişkindir (Markus ve Kitayama, 1991). Bireyci değerlerde birey iç gruba gevşek bağlarla bağlanmıştır; toplulukçu değerlerde ise birey kendini iç gruba bağlı olarak tanımlar ve görür (Markus ve Kitayama, 1991). Bağımsızlık, özerklik, kendi kendine karar alma bireyci değerlerde ön plana çıkan özellikler iken; toplulukçu değerlerde normlara uyum, grubun veya otorite olarak görülen kişilerin kararlarına göre hareket etme toplulukçu değerlerde ön plana çıkan özelliklerdir (Hofstede, 1980; Triandis ve Suh, 2002 ; Gelfand ve diğerleri, 2004). Öbür taraftan, izleyici davranışlarındaki bağımsız ve eleştirel düşünme ise lideri izleyenlerin ne ölçüde liderden bağımsız ve eleştirel olarak düşünce geliştirebildiğini ne ölçüde liderin yaptıklarını sorgulayabildiğine ilişkin izleyicilik davranışı boyutunu temsil etmektedir (Kelley, 1988; 1992). Bağımsızlığın ve özerklik ihtiyacının ön plana çıktığı bireyci değerlerde yöneticiler astlarının daha fazla kendilerinden bağımsız olarak hareket etmesini ve eleştirel düşünmesini isteyeceklerdir. Tam tersi biçimde toplulukçu değerler arttıkça ise yöneticiler astlarından daha fazla kendilerine bağımlı düşünmesini ve eleştirel olmayan şekilde düşünmesini ve kendi söylediklerini sorgulamadan itaat etmelerini bekleyeceklerdir. Buradan hareketle

*Önerme 1: Yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

*Önerme 2: Yöneticilerin toplulukçu eğilimi arttıkça, daha fazla bağımlı ve eleştirel düşüncemeyen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

İzleyicilerin harekete geçme şekli ve bireyci ve toplulukçu kültürel değerler ilişkisini ele aldığımızda ise, bireyci değerler kendine güvenin ve başlatıcılığın ve risk almanın öne çıktığı değerlerdir (Triandis, 2001; Triandis ve Suh, 2002). Yine girişimcilik konusunda yapılan araştırmalar bireyci kültürlerde bireylerin daha fazla kendi kendine harekete geçen bir şekilde yetiştirildiğini göstermektedir (Mc Grath ve diğerleri, 1992). Toplulukçu kültürlerde ise bireylerin uyumlu olması esastır (Phalet, 2001). Toplulukçu kültürlerde bireyler daha fazla bağlama bağlı ve tepkisel olarak harekete geçmektedirler (Smith ve diğerleri, 2002). İzleyicilerin harekete geçme şeklini değerlendirdiğimizde aktif izleyiciler karar vermede bağımsız olan ve kendi kendine harekete geçen izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). Pasif izleyiciler ise sadece kendilerine denileni yapan ve etki ile harekete geçen izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). Bağlayacak olursak kendi kendine harekete geçmeyi tercih eden ve karar vermede bağımsızlığı ön plana çıkaran bireyci değerlere sahip yöneticiler izleyicilerinin aktif ve kendi kendine harekete geçen davranışlar göstermesini tercih edeceklerdir. Diğer tarafta ise, itaatin, uyum göstermenin ve tepkisel olarak harekete geçmenin hâkim olduğu toplulukçu değerlere sahip yöneticiler ise tepkisel olarak harekete geçen pasif izleyicilik davranışını tercih edeceklerdir. Buradan hareketle:

*Önerme 3: Yöneticilerin bireycilik eğilimi arttıkça, daha fazla aktif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

*Önerme 4: Yöneticilerin toplulukçu eğilimi arttıkça, daha fazla pasif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

Erillik-dişilik boyutuna geldiğimizde; ilerleme, kazanma, özgür olma, sorumluluk alma, yaratıcı ve üretici olma gibi kavramların eril değerleri işaret ettiğini görmekteyiz (Hofstede, 1980). Dişi değerlere baktığımızda ise daha paylaşımcı, hırs oranı eril değerlere nazaran düşük, iyi ilişkiler geliştirme gayretine sahip ve insan ilişkilerini önde tutan değerlere sahip bireyleri dişi değerlere sahip bireyler olarak tanımlayabilmekteyiz (Hofstede, 1980). Dişi değerlerde otoriteye güce itaat ast üst ilişkilerinde önemli değerler olarak ortaya çıkmaktadır (Hofstede, 1980). Eril değerlerin çevreye üstünlük kurma ve bağımsızlık değerlerinin aksine çevrenin üstünlüğünü kabul etme otoriteyi kabullenme dişi değerlerin özelliğidir (Hofstede, 1980). Yine dişi değerlere pozitif ilişkili insan odaklılık değer boyutuna ilişkin olarak, Kabasakal ve Bodur (2004) insan odaklılığı yüksek toplumlarda çocuklar-

dan uyma davranışı beklendiğini, insan odaklılığın düşük olduğu toplumlarda da çocuklardan özerk olmalarının beklendiği ortaya konulmuştur. Yine eril değerler ile pozitif ilişkili kültürel değer boyutları olan atılganlık ve performans odaklılık kültürel değer boyutları konusunda ise, atılganlık ve performans odaklılık düşük toplumlarda çevrenin üstünlüğünü kabul etme ve çevreye uyma ön plana çıkan değerler olmaktadır (Den Hartog, 2004; Javidan ve diğerleri, 2004).

Öbür tarafta, izleyici davranışlarındaki bağımsız ve eleştirel düşünebilme ise lideri izleyenlerin ne ölçüde liderden bağımsız ve eleştirel olarak düşünce geliştirebildiğini ne ölçüde liderin yaptıklarını sorgulayabildiğine ilişkin izleyicilik davranışı boyutunu temsil etmektedir (Kelley, 1988; 1992). Burada bağımsızlığı ve özerkliği temel alan eril değerlere sahip bireyler için astlarının da bağımsız olarak eleştirel düşünebilmesi, yaratıcı düşünebilmesi daha önemli olacaktır. Tersini biçimde de itaat ve çevre üstünlüğünü kabul etmenin temel kabuller olduğu dişi değerlerde de astlardan yöneticinin her dediğine evet demeyi ön plana çıkaran (Kelley, 1988; 1992) bağımlı ve eleştirel düşünemeyen izleyici davranışları göstermesi beklenecektir. Buradan hareketle önermeler:

*Önerme 5: Yöneticilerin eril değerleri arttıkça, daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

*Önerme 6: Yöneticilerin dişi değerleri arttıkça, daha fazla bağımlı ve eleştirel düşünmeyen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

İzleyici davranışlarında harekete geçme boyutu ile ilgili olarak ise, bağımsızlık (Hofstede, 1980), girişimcilik ve kendi kendine harekete geçme (Mc Grath ve diğerleri, 2002) eril değerlerde ön plana çıkmaktadır. Bağımlılık ve çevreye uyum ise dişi değerlerin özelliğidir (Hofstede, 1980). İzleyicilerin harekete geçme şeklini değerlendirdiğimizde aktif izleyiciler karar vermede bağımsız olan ve kendi kendine harekete geçen izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). Pasif izleyiciler ise sadece kendilerine denileni yapan ve etki ile harekete geçen izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). İzleyicilerin harekete geçme şeklini ve eril ve dişi değerleri bağladığımızda ise bağımsızlığın ve girişimciliğin ön plana çıktığı eril değerlerde istenen izleyici davranışı kendi kendine harekete geçebilen, sorumluluk alabilen aktif izleyici davranışı olacaktır. Öbür tarafta çevreye uyumun ve itaatin ön plana çıktığı dişi değerlerde ise tercih edilen izleyici davranışı yöneticiye göre tepkisel olarak harekete geçen izleyici davranışı olacaktır. Buradan hareketle çıkarılacak önermeler şu şekildedir.

*Önerme 7: Yöneticilerin eril değerleri arttıkça, daha fazla aktif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

*Önerme 8: Yöneticilerin dişi değerleri arttıkça, daha fazla pasif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

Bu araştırmada ele alınacak üçüncü kültürel değer boyutu olan güç mesafesi bir toplumda gücün eşit dağıtılmamasının ne ölçüde normal ve kabul edilir bir durum olarak görüldüğü ile ilgili bir kültürel değer boyutudur (Hofstede, 1980). Güçlü insanlara bağımlılık, otoriteye boyun eğme ve gücünün doğru ve yanlış belirlemesi bu toplumlarda ön plana çıkan değerlerdir (Hofstede, 1980; 1984). Öbür taraftan ise izleyicilerin düşünme davranışları ise izleyicilerin ne ölçüde liderden bağımsız olarak ve lideri eleştiren ve yaratıcı biçimde düşündükleri ile ilgili bir izleyici davranışı boyutudur (Kelley, 1988; 1992). Güç mesafesi değerleri boyun eğmeyi ve bağımlılığı ön plana çıkardığı için güç mesafesi yüksek olan bireyler astlarının bağımsız olarak eleştirel düşünmesi yerine kendilerini onaylayan biçimde bağımlı ve eleştirel olmayan biçimde düşünmesini isteyeceklerdir.

*Önerme 9: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, daha fazla bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

İzleyicilerin harekete geçme şekli ise yine bağımlılık ilişkisi uyma davranışının öne çıkması güç mesafesinde öne çıkan değerlerdir (Hofstede, 1980). Özerklik ihtiyacı ile güç mesafesi birbirleri ile negatif ilişkili kavramlardır (Carl ve diğerleri, 2004). Güç mesafesi yüksek olan kültürlerde üstler doğru ve yanlışın belirlenmesini ister astlar ise yapılacakların kendilerine söylenmesini beklerler (Sargut, 2001). Öbür tarafta ise izleyicilerin harekete geçmesindeki aktiflik ne izleyicinin ne ölçüde kendi kendine ne ölçüde liderin direktiflerine tepkisel biçimde harekete geçtiğini göstermektedir (Kelley, 1988; 1992). Güç mesafesi değerlerinde, astların kendilerine yapılacakları söylenmesi ve üstlerin de neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemesi yerleşmiş değerler olduğu için yöneticiler astlardan inisiyatif kullanarak hareket etmeleri yerine kendi direktifleri doğrultusunda hareket etmelerini bekleyeceklerdir. Buradan hareketle güç mesafesine ilişkin önerme:

*Önerme 10: Yöneticilerin güç mesafesi değerleri arttıkça, daha fazla pasif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

Hofstede' in kültürel değerler çerçevesinde bir diğer kültürel değer boyutu olan belirsizlikten kaçınma ise bir toplumda yaşayan insanların belirsizliği ne ölçüde normal tolere edilebilir bir durum olarak gördükleri ile ilgili bir kültürel değer boyutudur. Belir-

sizliğe toleransı düşük olan toplumlarda yöneticinin kararlarına daha fazla bağlılık vardır ve yöneticilerin ve otoritelerin her şeyi bildiklerine olan inanç fazladır (Sargut, 2001). Yine belirsizlikten kaçınan toplumlarda farklı fikirler tehlikeli olarak görülürler ve yenilikçi görüşler ve tutumlar bastırılırlar (Hofstede, 1980). Yine belirsizlikten kaçınma eğilimi yükseldikçe geribildirim arama isteği ve onaylanma isteği artmaktadır (De Luque ve Javidan, 2004). İzleyicilerin düşünme davranışları ise izleyicilerin ne ölçüde liderden bağımsız olarak ve lideri eleştiren ve yaratıcı biçimde düşündükleri ile ilgili bir izleyici davranışı boyutudur (Kelley, 1988; 1992). Bağımsız ve eleştirel düşünen izleyiciler örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi davranmaya ve yenilik ortaya koymaya istekli izleyicilerdir (Kelley, 1988; 1992). Belirsizliğe tolerans düşük olduğunda ise yöneticilerin fikirlerine bağlılık ve onların her şeyi bildiğine olan inanç ön plana çıktığı için ve riskten kaçınmak için yenilikçi fikirler bastırılacak yöneticiler de astlarından itaatkâr, farklı fikirlerin olmadığı, yeni fikirlerin sunulmadığı bir ast davranışı bekleyeceklerdir. Bir başka ifade ile astlarından bağımlı ve eleştirel olmayan bir şekilde düşünmesini bekleyeceklerdir. Buradan hareketle bu araştırmanın önermesi:

*Önerme 11: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça, daha fazla bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

Öbür tarafta ise izleyicilerin harekete geçmesindeki aktiflik; izleyicinin, ne ölçüde kendi kendine ne ölçüde liderin direktiflerine tepkisel biçimde harekete geçtiğini göstermektedir (Kelley, 1988; 1992). Kendi kendine harekete geçen izleyiciler risk almayı ve fark ortaya koymayı göze alan izleyiciler olarak ortaya konulmuştur (Kelley, 1992). Öbür tarafta ise risk alınması farklılık ve yenilik yaratılması belirsizliğe toleransı düşük olan kültürlerde çok istenmeyen bir olgudur (Hofstede, 1980; Sargut, 2001). Belirsizliğe toleransı düşük toplumlarda, yöneticinin her şeyi bildiğine ve onun yönlendirmesinin gerektiğine olan inanç baskındır. Bu sebeple bu kültürlerde astların risk alıp yöneticiden bağımsız olarak harekete geçmesi çok istenen ve kabul edilebilir bir durum olmayacaktır. Buradan hareketle önerme şu şekilde ortaya çıkmaktadır.

*Önerme 12: Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça, daha fazla pasif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

Bu araştırma kapsamında ele alınan son kültürel değer boyutu ise babacan davranış beklentisi (paternalizm) kültürel değer boyutudur. Babacan davranış beklentisi bir kültürel değer boyutu olarak özellikle

doğu toplumları açısından önemlidir. Bu toplumdaki ast üst ilişkilerini karakterize etmektedir (Aycan ve diğerleri, 1999; 2001). Bu kültürel değer ön çıktığı toplumlarda yöneticiler astlarını koruyup kollamakta onların şahsi sorunları ile ilgilenmekte buna karşılık astlarından itaat ve sadakat beklemektedirler (Aycan, 1999; 2001). Babacan davranış beklentisini izleyici davranışlarına bağlarsak; izleyicilik davranışı olarak da izleyicilerin düşünsel açıdan bağımsızlığı ve yöneticilerden bağımsız olarak eleştirel bir şekilde düşünmesi astlarından itaat ve sadakat bekleyen babacan davranış beklentisi yüksek yöneticiler için olumlu algılanan bir davranış olmayacaktır. Yöneticiler kendi dediklerine sorgulamadan itaat eden bağımlı ve eleştirel olmayan bir izleyiciyi tercih edeceklerdir. Buradan hareketle bu araştırmanın önermesi:

*Önerme 13: Yöneticilerin babacan davranış beklentileri arttıkça, daha fazla bağımlı, eleştirel düşünemeyen izleyicileri tercih edeceklerdir.*

İzleyicilerin harekete geçmesindeki aktiflik konusunda ise babacan davranış beklentisi değerleri bir toplumdaki bireylerin özsaygısı yüksek özerkliğine ve atılganlığına ve başlaticılığına zarar vermekte ve yıkıma uğratmaktadır (Marsden, 2002). Bu sebeple itaatin yüksel olduğu bireysel özgürlüklerden otorite lehine vazgeçilmenin kabul edildiği babacan davranış değeri yüksek yöneticiler açısından astlarının girişimci ve kendi kendine hareket eden bir şekilde davranması çok kabul edilen bir durum olmayacaktır. Bunun yerine liderler ve yöneticiler astlarından kendi direktifleri doğrultusunda hareket etmelerini isteyecekler ve bekleyeceklerdir. Buradan hareketle:

*Önerme 14: Yöneticilerin babacan davranış beklentileri arttıkça, daha fazla pasif izleyicileri tercih edeceklerdir.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Örneklem

Araştırmada Çukurova bölgesindeki kamu ve özel sektörde çalışan 316 yöneticiden veri toplanmıştır. Örneklem yüzde yetmiş altısı erkek ve yüzde yirmi dördü kadındır. Katılımcıların yaklaşık olarak yüzde 4,7'si ilköğretim seviyesinde yüzde 6'sı lise seviyesinde 22,2'si yüksekokul seviyesinde, yüzde 44,3'ü lisans seviyesinde, yüzde 19,9'u yüksek lisans seviyesinde ve son olarak da yüzde 2,8'i de doktora seviyesinde öğrenim görmüşlerdir. Katılımcıların yaşlarının ortalaması yaklaşık 33 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumdaki tecrübelerinin ortalaması yaklaşık olarak 5 ve toplam iş tecrübeleri ise 10 yıl olarak ortaya çıkmıştır.

### 3.2. Ölçekler

#### 3.2.1. Kültürel Değerler

Araştırmada yöneticilerin kültürel değerlerini ölçmek için Dorfman ve Howell'ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 29 soru ile birey seviyesinde bireyci, güç mesafesi, eril, belirsizlikten kaçınma değerlerini ölçmektedir. Ölçeklerin güvenilirlikleri bireycilik için .71, eril değerler için .86, güç mesafesi için .71 ve belirsizlikten kaçınma için ise, .79 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmada babacan davranış beklentisi kültürel değer boyutunu ölçmek için ise Ayca'nın (1999) altı maddelik babacan davranış beklentisi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğinde güvenilirliği .84 olarak ortaya çıkmıştır. Kültürel değerler ölçekleri beşli likert formatında uygulanmıştır.

#### 3.2.2. İzleyici Tercihleri

Araştırmada yöneticilerin tercih ettikleri izleyici davranışlarını ölçmek için ise Kelley'nin (1992) ölçeğinden ve ilgili yazından faydalanarak Türk kültürüne de uygun maddeler de eklenerek bir izleyici davranış tercihleri ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçek Kelley'nin (1992) ölçeğinden farklı olarak bireyin kendi gösterdiği izleyicilik davranışını değil de astlarının göstermesini tercih ettiği izleyicilik davranışını ölçmek için tasarlanmış bir ölçektir. Ölçek iki boyutlu ve onar maddeden oluşan ölçektir. Ölçeğin bir boyutu yöneticilerin astlarının ne ölçüde bağımsız eleştirel düşünebilmesini tercih ettiğini diğer boyutu ise izleyicilerin ne ölçüde aktif ne ölçüde pasif olmasını tercih ettiklerini göstermektedir.

Bu ölçeğe yeni maddeler eklenirken ve yöneticilerin tercihlerine göre uyarlanırken, kuramsal çerçeveden çıkarılan anahtar kelimelerden yola çıkılarak çalışanlar ile mülakatlar yapılmıştır. Daha sonra ölçek ortaya çıkarılmış ve ortaya konulan bu ölçek 150 kişi üzerinde uygulanmıştır. Burada elde edilen sonuçlar ölçeğin güvenilir olduğunu ve iki faktörlü yapıyı desteklediğini göstermiştir. Daha sonra ise araştırmada veri toplanmaya devam edilmiştir. Ölçek alt boyutlarından bağımsız eleştirel düşünebilme alt boyutunun

güvenilirliği .76 ve aktif katılım boyutunun güvenilirliği .70 olarak ortaya çıkmıştır. İzleyici tercihleri ölçeği de beşli likert formatında uygulanmıştır.

#### 3.3. Geçerlilik

Analizlere geçmeden önce AMOS programı yardımı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk olarak Dorfman ve Howell'ın (1988) birey seviyesinde kültürel değerler ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak bütün maddeler tek bir faktöre yüklenmiş ikinci modelde ise bütün faktörler ayrılmıştır. Kültürel değerler ölçeğine baktığımız zaman bütün maddeler tek bir faktöre yüklendiğinde  $\chi^2/df= 6.776$  olarak,  $GFI= .69$  olarak,  $TLI= .55$  olarak ve  $CFI= .57$  olarak ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada bütün maddeler kendi faktörüne yüklendiğinde ise  $\chi^2/df= 1.982$   $GFI= .90$   $TLI= .91$  ve  $CFI= .92$  olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara bakıldığında verilerin beş faktörlü yapıyı desteklediği görülmektedir.

İkinci olarak 20 maddelik ve iki boyutlu izleyici davranış tercihleri ölçeğinin geçerliliği test edilmiştir. Yine ilk aşamada bütün maddeler tek bir faktöre yüklenmiş ikinci aşamada ise iki faktörlü model test edilmiştir. İzleyici davranışları ölçeğine baktığımız zaman bütün maddeler tek bir faktöre yüklendiğinde  $\chi^2/df= 6.782$  olarak,  $GFI= .77$  olarak,  $TLI= .78$  olarak ve  $CFI= .78$  olarak ortaya çıkmıştır. İkinci aşamada bütün maddeler kendi faktörüne yüklendiğinde ise  $\chi^2/df= 2.002$   $GFI= .93$   $TLI= .94$  ve  $CFI= .94$  olarak ortaya çıkmıştır. Buda yine bize verilerin iki faktörlü yapıyı desteklediğini ve ölçeğin bu bağlamda geçerli olduğunu göstermektedir.

### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 4.1. Açıklayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo-1 den de görüldüğü gibi güç mesafesi değer boyutunun aritmetik ortalaması 3.66 olarak belirlenmiştir. Eril değer boyutunun ortalaması 2.77, bireycilik boyutunun ortalaması 2,73, belirsizlikten kaçınma 2.95 ve babacan davranış beklentisi değer boyutu ise 3,26 olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1:** Açıklayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1-Bireycilik	2.73	0.584	1						
2-Erillik	2.77	1.00	.012	1					
3-Güç Mesafesi	3.66	0.625	-.045	-.199**	1				
4-Belirsizlikten Kaçınma	2.95	0.519	-.341**	-.294**	.047	1			
Babacan Davranış Beklentisi	3.26	0.620	-.017**	-.265**	.333**	.175**	1		
Bağımsız Eleştirel Düşünme	2.62	0.492	.199**	.021	-.261**	-.139*	-.292**	1	
Aktif Katılım	2.76	0.472	.259**	.058	.038	-.231**	-.137*	.550**	1

\*Korelasyon .05 seviyesinde önemli

\*\*Korelasyon .01 seviyesinde önemli

Bu bulgular var olan yazınla ters düşmemektedir. Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu, belirsizlikten kaçınmanın görece olarak yüksek olduğu ve bireyciliğin daha düşük olduğu bir ülkedir. İzleyici davranışlarına baktığımızda ise astların bağımsız eleştirel olması konusundaki tercih 2,62 ve aktif olması konusundaki tercihleri ise 2,76 olarak ortaya çıkmıştır.

#### 4.2. Kültürel Değer Boyutlarının İzleyici Profili Tercihlerine Etkisi

Araştırmada kültürel değerlerin izleyici davranışları tercihlerine etkisini gözlemek için iki farklı izleyici davranışı tercihinin bağımsız değişken olduğu iki farklı regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 2:** Kültürel Değerler ve İzleyici Profili Tercihleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	
	Bağımsız Eleştirel Düşünme	Aktif Katılım
Bireycilik	.184***	.216***
Erillik	.063	.002
Güç Mesafesi	-.181***	-.016
Belirsizlikten Kaçınma	-.062	-.145***
Babacan Davranış Beklentisi	-.235***	-.114*
R <sup>2</sup>	.162	.107
F	11.615	7.155

N=316

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001.

Analiz sonuçlarına baktığımızda bireylerdeki bireyci değerler, güç mesafesi değerleri ve babacan davranış beklentisi değerleri bireylerin astlarından ne ölçüde bağımsız eleştirel düşünmesini beklediklerini etkilemektedir. Bireylerdeki bireyci değerler arttıkça bireyler astlarından daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünmesini beklemektedirler. Bu araştırmanın temel önermeleri ve var olan yazın ile uyumludur. Bağımsızlık ve özerkliğe duyulan ihtiyaç bireyci değerlerin önemli bir özelliğidir (Triandis ve Suh, 2002; Markus ve Kitayama, 1991; Triandis, 1985). Yine yaratıcılığa yeniliğe açıklık da bireyci değerlerde daha fazla ortaya çıkan bir özelliktir. Bu sebeple de yöneticilerin bireyci değerleri arttıkça astlarının daha fazla kendilerinden bağımsız olarak ve eleştirel biçimde düşünmesini tercih etmektedirler. İzleyicilerin bağımsız ve eleştirel düşünebilmesinin tercih edilmesini etkileyen bir diğer kültürel değer boyutu güç mesafesidir. Güç mesafesi arttıkça yöneticiler astlarından daha az bağımsız eleştirel olmalarını beklemektedirler. Bu bulguda güç mesafesi değerlerinin ast üst ilişkisinde yarattığı itaat beklentisi ile örtüşmektedir. Yöneticilerin astlarının ne ölçüde bağımsız ve eleştirel düşünebilir olması tercihinin etkileyen bir diğer kültürel değer boyutu ise babacan davranış

beklentisidir. Babacan davranış beklentisinin kültürel değer boyutu olarak doğu toplumlarında ana baba ilişkisinin iş yerindeki yansımalarıdır. Bu tip kültürlerde yöneticiler astları koruyup onların çıkarlarını gözetirken, onlardan itaat beklemektedirler. Bu bulgular da araştırmanın önermeleri ile uyumaktadır.

İzleyicinin ne ölçüde aktif olmasının tercih edildiği konusunda ise, bireylerdeki, bireycilik belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi değerleri yöneticilerin izleyicilerin ne ölçüde aktif olmasını istediklerini etkilemektedir. Tablo-2 de de görüldüğü üzere yöneticilerdeki bireyci değerler arttıkça yöneticiler astlarından daha fazla aktif rol almasını beklemektedirler. Bu bulgu da kuramsal çerçevede önerdiğimiz bireyci değerlerin risk alan kendi kendine harekete geçen yapısı ile uyumaktadır (Triandis, 2001; Mc Grath ve diğerleri, 2002).

İzleyicilerin aktif olarak hareket etmesi tercihinin etkileyen bir diğer kültürel değer boyutu ise belirsizlikten kaçınmadır. Tablo-2 de de görüldüğü gibi bireylerdeki belirsizlikten kaçınma eğilimi arttıkça bireyler astlarının daha az aktif ve daha az kendi kendine harekete geçen davranış profilinde olmasını beklemektedirler. Bu da yine önerilerimizle uyumaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi fazla olan yöneticiler risk almaktan kaçınmakta (Hofstede, 1980; Sargut, 2001) ve bu sebeple de astlarının risk alıp kendi kendine harekete geçen şekilde davranmalarını istememektedirler. İzleyicilerin aktif olması tercihinin etkileyen bir diğer kültürel boyut ise babacan davranış beklentisidir. Yöneticilerin babacan davranış beklentisi değerleri arttıkça astlarından daha az aktif olmalarını istemektedirler. Bu bulgu da yine önermelerimizi desteklemektedir. Babacan davranış beklentisi değerleri bireylerin atılgan ve kendi kendine harekete geçen davranışları ile ters düşmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma farklı bir perspektif ve sorunsal ile lider üye arasındaki ilişkiyi kültürel bir yaklaşımla ve klasik lider ve izleyiciler arasındaki resmi tersine çevirerek ele almıştır. Araştırmada her zaman yapılan gibi izleyicilerin gözü ile lidere odaklanmak yerine, liderin gözü ile izleyicileri ele almış ve yöneticilerin izleyiciler konusundaki tercihlerine değinmiştir. Bu da aslında yöneticileri astların nasıl olması konusundaki tercihleri onların değerlendirilmesini ve terfilerini etkileyebilecek ve geleceğin yönetici ve liderlerin ortaya çıkmasını sağlayabilecek önemli bir unsurdur. Bu yönü ile de araştırma liderlik ve izleyicilik konusundaki yazına önemli bir katkı yapmakta ve bir farklılık getirmektedir.



Araştırma bulgularını değerlendirdiğimizde bireycilik açısından yüksek olan yöneticiler astlarının daha fazla bağımsız ve eleştirel düşünmesini istemekte, fakat güç mesafesi ve babacan davranış beklentisi yüksek yöneticiler ise bireyci değerleri yüksek yöneticilerin tam tersi bir biçimde astlarının kendilerinden bağımsız ve eleştirel olarak düşünmesini istememektedirler. Benzer bulgular astların aktif kendi kendine harekete geçen şekilde davranmalarının tercih edilmesi konusunda da ortaya konulmuştur. Yöneticilerin bireyci değerleri arttıkça astlarından aktif ve kendi kendine hareket edebilir olma isteği ve beklentisi artmakta; fakat belirsizlikten kaçınma ve babacan davranış beklentisi değerleri arttıkça yöneticiler astlarının aktif ve kendi kendine hareket edebilir olmasını istememektedirler. Bu bulgular aslında bizim beklentilerimiz ve önermelerimizle de örtüşmektedir.

Bulguları değerlendirecek olursak gerçekten bireyci değerlerin azalması güç mesafesi, babacan davranış beklentisi gibi geleneksel ve toplulukçu değerlerin öne çıkması daha tepkisel ve daha fazla bağımlı hareket eden, yöneticilerin dediklerine hiç bir eleştiri getirmeden evet diyen ve kendi başına karar almak ve uygulamak yerine sadece yöneticilerden aldığı direktiflerle hareket eden bir izleyici profiline tercih edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın uygulamaya yönelik katkılarını değerlendirdiğimizde ise araştırma bize özellikle, paternalizmin, belirsizlikten kaçınmanın yüksek, bireycilik değerlerin düşük olduğu doğu kültürlerde astların liderden bağımsız ve eleştirel olmasının ve liderden direktif almadan kendi kendine hareket etmesinin istenmeyen bir olgu olduğunu göstermektedir. Bu da bu tip toplumlarda yöneticilerin otoriter ve merkeziyetçi bir eğilimi olduğunu ve demokratik eğilimlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Kelley'nin

(1992) tartışmasına göre ise bağımsız ve eleştirel düşünebilen ve kendi kendine hareket edebilen izleyiciler örgütlerde yeniliği desteklemektedir. Bağımsızlık özerklik ve kendi kendine harekete geçebilmek önemli liderlik özellikleridir (Shamir ve Eilam, 2005). Fakat, özellikle doğu kültürüne has olan değerlerde yöneticilerin astların bağımsız ve eleştirel olmasını ve kendi kendine harekete geçebilir olmasını tercih etmemeleri, gelecekteki liderlerin gelişmesini ve ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yöneticiler tarafından astların bu özellikleri ya baskılanacak ya da bu özellikleri taşıyan astlar yöneticiler tarafından üst kademelere taşınmayacaklardır veya tam tersi biçimde lider özellikleri taşımayan, bağımsız ve eleştirel düşüneyen ve kendi kendine harekete geçemeyen astlar üst basamaklara taşınacaklardır. Bu da kanımızca doğu kültürlerindeki lider gelişimini etkileyecektir. Bu sebeple, yöneticilerde demokratik eğilimin geliştirilmeye çalışılması hem yeniliği hem de lider ve yönetici gelişimi için önemli bir gereklilik olmaktadır.

Bu çalışmada yöneticilerin değerleri ile tercih ettikleri izleyici davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Aslında gelecekte yapılacak araştırmaların benzer bir araştırmayı kültürel değerler yönünden farklılaşan iki farklı ülkede yapması izleyicilik yazını ve izleyicilik yazınının kültürel perspektifini geliştirecektir. Yine gelecekte yapılacak araştırmalarda, farklı kişilik özellikleri ile izleyicilik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi yazını zenginleştirecektir. Yine izleyici davranışı tercihlerinin sonuçlarının araştırılması bu araştırma sonucunda önemli bir araştırma konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiler belirli davranışları gösteren astlarını daha olumlu değerlendirip değerlendirmedikleri veya astların davranışlarına göre kurdukları güven ilişkisinin farklılaşıp farklılaşmadığı önemli araştırma konuları olarak karşımıza çıkmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Aycan, Z., Kanungo, R.N. and Sinha, J.B.P. (1999) "Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit" *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30(4):501-526.
- Aycan, Z. (2001) "Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma" *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1):11-33.
- Aycan, Z. (2006) "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization" Kim et all (eds.) *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions*, London, Cambridge University Press.
- Baker, S. D. (2007) "Followership: Theoretical Foundation of A Contemporary Construct" *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1):50-60.
- Banutu-Gomez, M. B. (2004) "Great Leaders Teach Exemplary Followership and Serve As Servant Leaders" *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2):143-153.
- Bjugstad, K., Thach, E.C., Thompson, K.J. and Morris, A. (2006) "A Fresh Look At Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles" *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7:304-319.
- Carl, D., Gupta, V. and Javidan, M. (2004) "Power Distance" House et all (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien M., West, B.J, Patera, J.L. ve McGregor, R. (2010) "Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study" *Leadership Quarterly*, 21(3):543-562.
- Daft, R. (1999) *Leadership*, Forth Worth, New York, The Dryden Press.
- Den Hartog, D.N. (2004) "Assertiveness" House et all(eds.) *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societie*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- De Luque, S.M., M. Javidan (2004) "Uncertainty Avoidance" House eat all(eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dickson, M .W., Den H. D.N. and Mitchelson, J.K. (2003) "Research on Leadership in A Cross-Cultural Context: Making Progress and Raising New Questions" *Leadership Quarterly*, 14(6):729-768.
- Dorfman, P. W. ve House, R. J. (2004) "Cultural influences on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and Globe Project goals", House et all (eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003) "Follower Developmental Characteristics as Predicting Transformational Leadership: A Longitudinal Field Study" *Leadership Quarterly* 14(3):327-344.
- Gelfand, M.J., Bhawuk, D.P.S., Nishii, L.H. and Bechtold, D.J. (2004) "Individualism and Collectivism" House et all (eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Haslam, S.A., Platow, M.J. (2001) "The Link Between Leadership and Followership: How Affirming Social Identity Translates Vision into Action" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27:1469-1479.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1982) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Newbury Park, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Hollander, E.P. (1992) *The Essential Interdependence of Leadership and Followership*, American Psychological Society, Cambridge Press.
- House, R.J., Wright, N.S., Aditya, Ram N. (1997) "Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and A Proposed Theory" Earley et all (eds.) *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Jago, A. (1982) "Leadership: Perspectives in theory and research" *Management Science*, 28(3):315-336.
- Javidan, M. (2004) "Performance Orientation" House et all (eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Kabasakal, H., Bodur, M. (2004) "Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes" House et all (eds.) *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Kelley, R. E. (1988) "In Praise of Follower" *Harvard Business Review*, 66(6):142-148.

Kelley, R. E. (1992) *The Power of Followership*, 1st Edition, New York, Doubleday.

Lee, C. (1991) "Followership: The Essence of Leadership" Rosenbach et al (eds.) *Contemporary Issues In Leadership*, Boulder, C.O Westview Press.

Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991) "Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation" *Psychological Review*, 98(2):224-253.

McGrath, R.G., MacMillan, I.C. and Scheinbert, S. (1992) "Elitist, Risk Takers and Rugged Individualists? An Exploratory Analysis of Cultural Differences Between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs" *Journal of Business Venturing*, 7(2):115-136.

Phalet, K. ve Schönplugh, U. (2001) "Intergenerational Transmission of Collectivism and Achievement Values in Two Acculturation Contexts: the Case of Turkish Families in Germany and Turkish and Moroccan Families in the Netherlands" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(2):186-201.

Sargut, A.S. (2001) *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara, İmge Yayıncılık.

Shamir, B., Eilam, G. (2005) "What's Your Story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development" *Leadership Quarterly*, 16:395-417.

Smith, P.B., Peterson M.F, Schwartz. S.H, Ahmad, A.H, Akande. D. (2002) "Cultural Values, Sources of Guidance and Their Relevance to Managerial Behaviors: A 47 Nation Study" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33:188-208.

Triandis, H.C. (1985) "Collectivism vs. Individualism: A Reconceptualization of a Basic Concept in Cross-Cultural Psychology" Bagley et al (eds.) *Personality, Cognition, and Value: Cross-Cultural Perspectives of Childhood and Adolescence*, London, MacMillan.

Triandis, H. C. (2001) "Individualism-Collectivism and Personality" *Journal of Personality* 69(6):907-924.

Triandis, H., Suh, E.M. (2002) "Cultural Influences on Personality" *Annual Review of Psychology*, 53:133-160.

Washbush, J. (1999) "The Two Faces of Leadership: Considering The Dark Side Leader-Follower Dynamics" *Journal of Workplace Learning*, 11(5):170-180.