

Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları*

The Dimensions of Transformation of Turk Business Culture in the Globalization Process

Adem ÖĞÜT*Ayşe KOCABACAK**

ÖZET

Küreselleşme, ekonomik, kültürel, siyasi, dini ve sosyal sistemlerin dünya çapında entegrasyonudur. Bazı bilim adamları ve gözlemciler küreselleşme ile birlikte üretim ve tüketim kalıplarının uyumu ve kültürün homojenleşmesini vurgularken; diğer bazı bilim adamları ve gözlemciler ise küreselleşmenin birden çok forma dönüşme, farklılaşma potansiyelini taşıdığına vurgulamaktadır. Bu bağlamda günümüzün artan rekabetçi koşulları işletmeleri sadece diğer ülkelerin ekonomik ve siyasi sistemlerini değil aynı zamanda kültürel, dini ve sosyal sistemlerini analiz etmeye zorlamaktadır. Hofstede Kültür Boyutları (Modeli), kültür konusunda dünya çapında gerçekleştirilmiş en iyi araştırmalardan birisidir. Bu sebeple bu çalışmada Hofstede Kültür Boyutları (Modeli) tercih edilmiştir. Bu çalışmanın amacı Türk iş kültürünün küreselleşme sürecinde yaşadığı dönüşümün boyutlarını analiz etmektir.

ANAHTAR KELİMELER

Küreselleşme, Türk İş Kültürü, Uluslararası Rekabet, Hofstede Kültür Boyutları (Modeli), Örgüt Kültürü

ABSTRACT

Globalization is the worldwide integration of economic, cultural, political, religious, and social systems. While some scholars and observers stress convergence of patterns of production and consumption and a resulting homogenization of culture, others stress that globalization has the potential to take many diverse forms. In this context, today's increasing competition conditions force companies to analyze not only other countries' economic and political systems but also their cultural, religious and social systems. Hofstede Cultural Dimensions (Model) is

* Bu makale, V. Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi'nde (11-13 Haziran 2007) sunulan "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları" isimli bildiri esas alınarak ve genişletilerek hazırlanmıştır.

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi.

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim Dalı.

the one of the best worldwide research on culture. Because of this reason, Hofstede Cultural Dimensions (Model) is preferred in this paper. The aim of this paper is to analyze the dimensions of transformation of Turk Business Culture in the globalization process.

•

KEY WORDS

Globalization, Turk Business Culture, International Competition, Hofstede Cultural Dimensions (Model), Organizational Culture.



GİRİŞ

Sosyal bir kavram olarak “kültür” kavramının kaynaklarda üzerinde hemfikir olunmuş ortak bir tanımına rastlanmamaktadır. Nitekim Trifonovitch’e göre kültür kavramının 450’den fazla tanımını yapmak olasıdır.¹ Genel olarak kültür, “bir toplumun sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ile her türlü beceri ve alışkanlıklar toplamını ifade eden karmaşık bir bütün” olarak düşünülebilir.² Ayrıca kültür sadece bir ulusa özgü değildir. Bu bağlamda kültür ile ilgili bir değerlendirme yapmadan önce hangi kültür düzeyinden söz edildiğinin belirlenmesinde yarar vardır. Örneğin, milli (ulusal) kültür, örgüt (şirket) kültürü gibi.³ Ulusal kültür, çocukluktan itibaren edinilen değer, inanç ve varsayımları kapsamakta ve Hofstede (1980, 1983) tarafından, “yaşam süreci içinde kazanılan ve bir toplumu diğerlerinden ayıran beşeri düşüncesi sisteminin toplu bir programlaması” olarak tanımlanmaktadır.⁴ Dolayısıyla kültürün belirleyici unsurları arasında sosyal yapı, eğitim, din, dil, ekonomik ve politik felsefe yer almaktadır.⁵ Örgüt kültürü ise Deshpande & Webster’in tanımına göre, “bireye örgütsel işleyişini anlamada yardımcı olan ve yine bireye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeyidir”.⁶

Örgüt kültürü de büyüme kültürü, öğrenme kültürü, yenilikçilik kültürü, işbirliği kültürü, uzlaşma kültürü, çözüm kültürü gibi iş yapma anlayışlarını etkileyen birtakım alt kültürlerden oluşmaktadır.⁷ Örgüt kültürünün tamamen ulusal kültürden bağımsız olamayacağı düşüncesinden hareketle uluslar arası

¹ Kenan Aydın, *Uluslararası ve Küresel Pazarlamada Kültürel Etkiler*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.7.

² F. Küçüktopuzlu, A. Tekin, “Turizmde Animasyon Çerçevesindeki Türk Gecelerinin Rehabilitasyonu”, *Türk Folklorunun Turizm Açısından Değerlendirilmesi Sempozyumu Bildirileri*, <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFA781CAA92714FCE0B3C88D4C36927DEF>, (11.04.07).

³ “Uluslararası İş Kültürü ve Karşı Kültür Çatışması”, http://www.igeme.org.tr/tur/haber/iskultur/uluslararasi_kulturweb.pdf, (20.03.07).

⁴ Ü. Dicle, A. Dicle, S. Göl, Ö. Kunday, “Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği”, *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s.110.

⁵ M. H., Irwin, *International Business*, “Differences in Culture – ppt”, McGraw Hill Companies, Inc., USA, 2005.

⁶ E. Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

⁷ Faruk Türkoğlu, “Şirket Kültürü Tebliğle Oluşmaz, Bilinçli Çabaların Ürünü Olarak Ortaya Çıkar”, <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=282>, (19.10.07).

işletmelerin faaliyette buldukları veya faaliyette bulunmayı tasarladıkları ulusal kültürleri analiz etmeleri gerekliliği açıkça ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme ve küresel paradoksun hızlı bir biçimde gelişimi de bu konu ile ilgili olarak işletme yöneticileri üzerindeki baskıyı artırmaktadır.

Küreselleşme dünya üzerindeki kültürleri tek bir kültür olma (kültürel homojenleşme) yolunda mı yoksa kültürleri tek başlarına küresel arenada var olma şeklinde mi etkilemektedir? Francis Fukuyama'ya göre küreselleşme kültürel homojenleşmeyi esas almakla birlikte toplumlar ekonomik baskılara rağmen bireysel özelliklerini devam ettirmektedirler. Bu sebeple Fukuyama, herhangi bir ülkede işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda kültürel değerlerin temel alınması gerektiğini iddia etmektedir. Yine Fukuyama, bu görüş doğrultusunda politik ve ekonomik ideolojilerde bir yaklaşma olsa da kültürün kolayca terk edilemeyecek öğelerinin varlığından söz etmektedir.⁸ Fukuyama, liberal demokraside, "kişiler talep, yaşam biçimi ve tüketim alışkanlıklarının zamanla birbirine benzediği bir homojenliğe sahip olsa bile, bu, kültürel kökenli farklılıklarının tamamen kaybolması anlamına gelmeyeceğini" ileri sürmektedir.⁹ Fukuyama'nın bu görüşleri artan küresel paradoks ve küreselleşen dünyada işletmelerin küresel faaliyetlerinde diğer kültürleri araştırma ve faaliyetlerine bu kültürlere uyumlu olarak gerçekleştirme ihtiyacına işaret etmektedir.

Uluslar arası ticari görüşmelerin büyük bir kısmı ürünün dışında kalan sosyo-kültürel unsurlardan kaynaklanan nedenlerle başarısızlığa uğramaktadır. Bu bağlamda, işletmeler arası ilişkilerde karşı kültürün ve karşı kültürde yaşanan dönüşümlerin anlaşılabilmesi ilişkilerin başarısızlığa uğramasındaki en önemli ve görünmeyen nedenlerden birisidir.¹⁰ Örneğin, Türk iş kültürünün geleneksel anlamda erkeği ve erkeksi davranış modellerini ön plana çıkardığına ilişkin maskulin temelli varsayım, küresel trende uyum sürecinde bir takım feminen özelliklerin ve duygusal zekâ becerilerinin baskınlık kazanmasıyla dönüşmüş ve daha geri planda kalmıştır. Bu bağlamda, Türk işletmelerinin geribildirim almaktan hoşlanmama, proaktif davranış eksikliği, dış kontrole odaklanma gibi geleneksel özelliklerinin de dönüşme eğiliminde olduğunu iddia edebiliriz.

⁸ Aydın, *a.g.e.*, s.30.

⁹ Şule Şahin Ceylan, "Francis Fukuyama ve Tarihin Sonu Tezi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:10 Güz:2006 /2, s.237.

¹⁰ "Uluslararası İş Kültürü ve Karşı Kültür Çatışması", http://www.igeme.org.tr/tur/haber/iskultur/uluslararasi_kulturweb.pdf, (20.03.07).

İşletmelerin dış dünyaya açılırken diğer kültürleri araştırma ihtiyacı kültür ithalatı ile karıştırılmaması gereken stratejik önemde bir konudur. Bu noktada işletmelerin kendi ulusal kültürlerinden etkilenimleri ve çalışma kültürü olarak ne gibi özelliklere sahip olduklarını, uluslar arası arenada avantaj sağlayacak veya engelleyici olacak çalışma özelliklerinin bilincinde olması gerektiği de söylenebilir.

Kültür ithalatı yerine işletme kendi ulusal kültüründen ve işletmeyi bugüne taşıyan iş kültüründen yararlanarak kendine has bir örgüt kültürü geliştirebilir. Örneğin, Toyota yönetimi, son 30 yılda Japon kültürünü, Batı'dan aldığı unsurlarla zenginleştirerek, örnek alınacak bir iş kültürü geliştirmiştir.¹¹

LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Klasik yönetim anlayışının aksine Modern yönetim anlayışının insana atfettiği değer örgütlerin beşeri yönünü ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte insan ve insancıl değerlerin önem kazanması, işletmeler açısından uluslar arası faaliyetlerde kültürün yönetim açısından önemini artırmaktadır. Günümüz yönetim bilimcilerinin birçoğu yönetimin kültüre bağlı olduğunu, yönetim uygulamasının farklı toplum ve çevrelerde değişik olacağını ileri sürmektedirler. Örneğin, Gonzalez ve McMillan'ın bulgularına göre yönetim kültüre bağlıdır. Gonzalez ve McMillan, Brezilya'da Amerikan yönetim felsefesinin kabul edilebilirliğini incelediklerinde yönetim felsefesinin kültüre bağlı olduğunu ve Amerikan yönetim felsefesinin genel kabul görmeyeceğini belirtmişlerdir. Winston Oberg ise araştırmaları neticesinde ülkeler arasındaki kültürel farklılıkların yönetim kuramcılarının düşündüklerinden daha önemli olduğunu ileri sürmüştür.¹²

İşletmelerin küresel rekabette başarılı olabilmeleri yerel değerleri yani kültürü göz ardı etmemelerine bağlıdır. Bu konuda İranlı ünlü bir sosyologun kitabında bahsettiği olay dikkate değerdir. Sosyolog, Fransa'da öğrenci iken bir otomobil fabrikasının sosyolog ve psikolog aradığını duymuş, başvuruda bulunmuştur. Ancak bir otomobil fabrikasının neden bir sosyolog ve psikolog aradığına bir türlü anlam veremeyip sorunca, müdürden şu yanıtı almıştır: "Biz A, B, C ülkelerine çok iyi araba sattığımız halde D, E, F ülkelerine hiç satamıyo-

¹¹ Faruk Türkoğlu, "Şirket Kültürü Tebliğle Oluşmaz, Bilinçli Çabaların Ürünü Olarak Ortaya Çıkar", <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=282>, (19.10.07).

¹² İlhan Erdoğan, *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 2060, İstanbul, 1975, ss.6, 56, 57.

ruz. Bunun nedenini mühendisler açıklayamıyorlar ve bunu sizden öğrenmek istiyoruz.”¹³

Farklı kültürlerin anlaşılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen uluslar arası araştırmalar Avrupa ve ABD kökenli araştırmalar olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Bu anlamda Avrupa’da Geertz Hofstede ve Fons Trompenaars, ABD’de Edward T.Hall, John Graham, Camille Schuster ve Michael Copeland iş kültürü üzerinde çalışan araştırmacılarıdır.¹⁴ Edgar Schein, Christian Scholz ve Charles Fombrun bu alanda çalışan diğer araştırmacılarıdır.¹⁵ Her iki grup araştırmacı ilk olarak ülkeler arasındaki farklılıkların neden oluştuğunu tespit etmiş ve sonrasında bu farklılıkların nasıl başarılı bir biçimde uyumlaştırılması gerektiği konusu üzerinde yoğunlaşmıştır.¹⁶ Bu çalışmada, Hofstede modeline ilişkin beş kültür boyutu ışığında küreselleşme süreci ve bu süreçte Türk iş kültürü irdelenmeye çalışılacaktır.

HOFSTEDE BEŞ KÜLTÜR BOYUTU BAĞLAMINDA TÜRK İŞ KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ

Kültür üzerine gerçekleştirilen dünya çapındaki araştırmalardan biri de Hofstede’e (1967–1978) aittir. Hofstede beş kültür boyutundan hareketle çalışmasını şekillendirmiştir. Bu beş kültür boyutunun tanımları ve Türk kültürü açısından değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir:

Güç Mesafesi (Power Distance Index - PDI) Boyutu

Güç mesafesi boyutu toplumun bir kurum veya örgütte gücün eşitsiz dağıldığını kabullenmesine işaret etmektedir. Yani dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin eşit hakları olmalı” derken; geniş bir güç mesafesini savunanlar ise “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” demektir.¹⁷

Güç mesafesi ya da aralığı boyutu, bir örgütte astların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu durumlarda, üstlerin verdiği emirler sorgulanmadan yerine getirilir; yöneti-

¹³ Selami Erarslan, “Uluslararası Çalışma Kültürü veya Beş Japon Neden Elli Türk Eder”, <http://www.peryod.com.tr/images/pdf/uluslararasi.pdf>, (19.10.07).

¹⁴ “Uluslararası İş Kültürü ve Karşı Kültür Çatışması”, http://www.igeme.org.tr/tur/haber/iskultur/uluslararasi_kulturweb.pdf, (20.03.07).

¹⁵ O. A. Seymen, T. Bolat, S. Güney, B. Aydıntan, H. Çeken, T. Durukan, Z. Eser, A. Gökdeniz, K. Gül, E. C. Karadağlı, O. İ. Bolat, M. Gül, O. Çekirge, T. Harak, *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005, ss.155–157.

¹⁶ “Uluslararası İş Kültürü ve Karşı Kültür Çatışması”, http://www.igeme.org.tr/tur/haber/iskultur/uluslararasi_kulturweb.pdf, (20.03.07).

¹⁷ Çiğdem Sofyaloğlu, Rabia Aktaş, “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7/1, 2001, s.91.

cilerin daha güçlü olduğuna inanılır. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda ise astlar yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görmektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerde güç mesafesi düşük, daha yüksek bireyci davranış gözlemlenirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde güç mesafesi yüksek ve daha kolektivist davranışlar gözlenmektedir. Örneğin, Filipinler, Venezüella, Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi çok yüksek iken; Danimarka, İsrail ve Avusturya gibi ülkelerde güç mesafesi düşüktür.¹⁸ Türkiye örneğinde ise güç mesafesinin özellikle gelir dağılımındaki adaletsiz durum da göz önüne alındığında bir hayli yüksek olduğu söylenebilir.

¹⁸ Seymen vd., a.g.e., s.162.

Tablo 1. Hofstede Güç Mesafesi-Bireysellik Bileşkesi

GÜÇ MESAFESİ DERESESİ DÜŞÜK ÜLKELER	GÜÇ MESAFESİ DERESESİ YÜKSEK ÜLKELER
<ul style="list-style-type: none"> • Astlar bağımsız olmaya değer verir • Otoriterlik kişilikten gelir • Yöneticiler, astlarına danışıp karar alırlar • Sıkı denetim astlarda rahatsızlık uyandırır • Güçlü çalışma ahlakı kuralları ve insanlar çalışmayı sever inancı geçerlidir • Çalışanlar patronlarına karşı rahattır • Çalışanların özgüveni ve güven tutumu yüksektir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Astlar güven duyacak ortam arar • Otoriterlik sosyal normlardan kaynaklanır • Yöneticiler otokratiktir • Sık denetim astlarda güven hissi uyandırır • Zayıf çalışma ahlakı kuralları ve insanlar çalışmayı sevmez inancı geçerlidir. • Çalışanlar patronları ile ilişkiden kaçınır • Çalışanlar birbirine güven konusunda isteksiz tutum sergiler.

Kaynak: Z. Aycan, Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*, 2000, 49 (1), 192-221'den uyarlanmıştır.

Türk toplumunda çalışanların üstlerine düşüncelerini ifade edebilme serbestisi düşük, makam ve unvanlar önemli, hiyerarşik yapılar katı, otoriter yönetim stilleri mevcuttur. İsveç ve Almanya gibi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise merkezileşme eğilimi zayıf olup yatay ve yalın organizasyonlar önem kazanmaktadır ve alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır. Fakir veya

gelişmekte olan ülkelerde güç kaynaklarının belirli kişi ve gruplarda toplanması, daha az güçlü ya da güçsüz durumdaki kişileri ellerindeki kaynakları dayanışarak kullanmaya yönelttiği söylenebilir. Bu durum kolektivist davranışın oluşumunu beslemektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerde ise bireylerin hemen hemen aynı kaynaklara sahip olması, orta sınıfın (middle class) güçlü olması, güç mesafesini ve bireylerarası bağımlılığı azaltmaktadır. Türk kültürü bu anlamda gelişmekte olan ülke profili ile kolektivist ve bireyci davranış arasında hayli yüksek güç mesafesine sahip kültürel dönüşüm içerisinde bir yapı arz etmektedir.¹⁹

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance Index – UAI) Boyutu

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir.

Yine bu bağlamda bazı kültürel inanç, değer ve uygulamalar kişilerin maruz kaldığı stres düzeyini arttırabilmektedir. Her toplum başarısızlığa karşılık başarıyı, utanç verici duruma karşılık saygınlığı, kötü davranışa karşılık iyi davranışı kendi içinde kodlamış veya belirlemiştir. Örneğin, yeni Gine'nin bazı kesimlerinde yaşayan kabilelerde özel bazı durumlarda diğer kabile üyeleriyle takas edebilecek yeterli sayıda domuz veya tatlı patatese sahip olmamak utanç verici bir durum olarak görülmektedir.²⁰ Dolayısıyla bazı toplumlarda kişilerde belirsizlik, belirsiz durum ve koşullar stres ve endişeye yol açmaktadır. Bu tür toplumlarda belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, risk üstlenme oranı daha düşüktür. Örneğin, ABD, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Hollanda ve Norveç gibi ülkeler belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu ülkeler iken; Türkiye, Yugoslavya, Yunanistan, Japonya, Kore, Latin Avrupa ve Latin Amerika ülkeleri belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu ülkelerdir.²¹

İspanya örneğinde, kişiler belirsizlikten kaçınmaya eğilimlidir, fakat genellikle aşına oldukları bir risk durumunu kabullenebilirler. İşpanyolların kural,

¹⁹ T. Acuner, T. İlhan, "21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı", 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul, 23-25 Mayıs 2002, ss. 11, 12.

2001 yılı itibarıyla İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı olarak Türkiye'de faaliyet gösteren ilk 500 büyük firmada yapılan araştırma sonucunda Türk yönetim kültüründe yaşanan dönüşüme ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

²⁰ Zafer İlbars, "Kültür ve Stres", *Kriz Dergisi*, s.178.

²¹ Seymen vd., *a.g.e.*, s.163.

düzenleme ve yapıya karşı olan tavırları tipik olarak belirsiz durumların kontrolü duygusunun korunmasında önemlidir.²²

Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma oranı yüksek düzeydedir. Bu tür toplumlarda risk ve belirsizlik durumları stres yaratmakta, kişiler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışlar yaygınlık göstermektedir.²³ Ülkemizde, nitelikli ve donanımlı genç nüfusun kariyer açısından hala kamu kurumlarına öncelik vermeleri ancak “belirsizlikten kaçınma” tutumuyla açıklanabilir.

Bireysellik ve Kolektivizm (Individualism – IDV, Collectivism) Boyutu

Bireysellik ve kolektivizm boyutu, bireylerin kendi ihtiyaçlarını mı yoksa bağlı oldukları toplum ve/veya grubun ihtiyaçlarını mı ön planda tuttıklarını göstermektedir. Bireysellik oranı yüksek toplumlarda kişiler, kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli olarak görürler. Bireysellik oranının düşük olduğu yani daha kolektivist toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubun çıkarlarını gözetmektedir.²⁴

Hofstede araştırması sırasında ülke zenginliği ile bireyci davranış derecesi arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Bu bulguya göre sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerin yurttaşları bireyci davranışa yönelirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerin yurttaşları ise ortaklaşa davranışa (kolektivism) yönelmektedir. Örneğin, ABD, İngiltere, Hollanda gibi ülkelerde bireyci davranış; Kolombiya, Pakistan ve Tayvan gibi ülkelerde ortaklaşa davranış daha yoğun görülmektedir. Türkiye, Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya gibi ülkeler bu iki tür davranış noktası arasında yer almaktadır.²⁵ Anadolu’nun zengin gelenek ve göreneklere, dini ve milli motifleri Türkiye’de kolektivist davranışa temel oluştursa da bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak kolektivist davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürünün ne salt anlamıyla kolektivist ne de salt anlamıyla bireyci bir yapı arz etmediği gözlenmektedir.

²² J. R. Gorrill, “Doing business in Spain, Spanish Social and Business Culture”, <http://www.communicaid.com/spanish-business-culture.asp>, 2004.

²³ S. Bayrak, “Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları”, *11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, ss. 117–129, www.insankaynaklari.com, 2003.

²⁴ Ö. Akın, “Kültür”, <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.htm>, (11.04.07).

²⁵ Seymen vd., *a.g.e.*, ss.161, 162.

Kolektivist toplumlarda güç mesafesi yüksektir. Bu tür toplumlarda demokrasinin tam anlamıyla işlerlik kazanamamasının temelinde de bir bakıma bu nitelik yatmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de iş ve siyaset dünyasında liderlerden genellikle sonuç yerine sürece odaklanması, her sorunu anında çözmesi ve her ayrıntıyı bilecek düzeyde bilge kişi olması beklenmektedir.²⁶

Bireysellik katsayısı Amerika için oldukça yüksek çıkmıştır, Japonya ise sıralamada sonlarda yer almaktadır. Bu iki ülke insanı davranışını çok güzel özetleyen bir örneği Toshiba Amerika’nın yöneticilerinden Tadao Taguchi, iki ülkedeki mektuba adres yazma gelenekleri ile ilgili olarak şu şekilde örnekleme-ktedir: “Amerika’da mektup gönderdiğiniz kişinin ilk olarak sosyal durumunu (Mr. Ms gibi) gösteren bir açıklama ve arkasından da adı ve soyadını yazarsınız. Daha sonraki satır şirket adını, sonra unvanını ve sonra da adres, şehir ülke gibi bilgileri yazarsınız. Oysa Japonya’da tam tersi geçerlidir. İlk olarak ülkeyi, sonra şehir ve adres bilgilerini yazarsınız. Daha sonra şirket adını yazıp, mektup gönderdiğiniz kişinin soyadını yazarsınız. Kişinin adı en sonda yer alır”.²⁷

Kadınısı– Erkeksi Kültür (Femininity - Masculinity) Olma Boyutu

Erkeksi kültür özellikleri, “kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir bir başarı sağlamak ve para kazanmak” iken kadınısı kültür özellikleri, “kendini öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini artırıcı faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak” vb. özelliklerden oluşmaktadır.²⁸

Erkeksi özellikler taşıyan kültürlerde kadınların işgücündeki kalitatif ve kantitatif dağılımında da farklılıklar gözlenmektedir. Yönetim kademelerinde kadın ve erkek popülasyonunun ağırlığı bakımından bir değerlendirme yapılacak olursa, bazı ülkelerde kadınların yüksek oranda yönetim kademelerinde istihdam edildiği görülebilir. Örneğin, Avustralya ve Kanada’da kamu ve özel sektörde yönetsel pozisyonların %40’ından fazlasının kadınlar tarafından doldurulduğu görülürken; Japonya ve Güney Kore’de bu oran %5’den azdır.²⁹ Nitekim Türkiye’de mesleki açıdan değerlendirildiğinde üst düzey yöneticiler, hukuk ve yönetimde kadınların oranı %8 iken, profesyonel ve teknik çalışanlarda

²⁶ Acuner ve İlhan, *a.g.e.*, ss.12, 13.

²⁷ Akın, *a.g.e.*

²⁸ Seymen vd., *a.g.e.*, s.164.

²⁹ J.D. Daniels, L.H. Radebaugh, *International Business Environments and Operations*, Addison – Wesley Publishing Company Inc., USA, 1995, s.56.

kadınların oranı %31'dir (BM, 2003). Bu bağlamda Türk kültürü görüntüde erkeksi (erkeklerin daha fazla ön planda olması, örneğin TBMM'de çok az sayıda kadın milletvekilinin bulunması) fakat gerçekte kadınsı kültür eğilimindedir. Cinsiyet rollerinin Türk kadın yöneticiler üzerindeki etkileri üzerine bir kapsamlı bir çalışma gerçekleştiren H. Kabasakal'a göre; Türk kadın yöneticilerin ortak özellikleri "ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak, evli/çocuklu bir yaşam sürmek"tir.³⁰

Başta Japonya olmak üzere, ABD, Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkeler, erkeksi kültür özellikleri taşımakta olup; Türkiye, Hollanda, Yugoslavya, Şili, Portekiz, İspanya ve Fransa gibi ülkeler dışı toplum özellikleri taşımaktadır.³¹ Japonya erkeksi, İsveç ise kadınsı bir kültüre sahip olarak gözükmektedir. Japonya'da kadınların görevi Uzakdoğu geleneklerinin etkisi altında temelde ev ile ilgilenmek iken, İsveç'te Volvo fabrikasında birçok kadın yönetici ve işgören etkin görevler üstlenmektedir.³² Kadınsı kültür ve erkeksi kültür olma bağlamında Türkiye son yıllarda yapılan araştırmalar ışığında tahmin edilen aksine kadınsı kültür özellikleri göstermektedir.³³ Bu bizce, Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün en belirgin boyutudur. Kadınsı kültür ve erkeksi kültür nitelikleri karşılaştırıldığında, kadınsı kültür değerlerinin toplum ile uyumlu, çalışanları ile barışık, yenilik ve yaratıcılığa zemin hazırlayan, modern yönetim yöntemlerine eğilimli bir görünüm arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Uluslar arası platformda Türk işletmelerinin son yıllarda yenilikçiliğe, girişimciliğe ve bilişimciliğe dayalı olarak kazandığı başarılar öğrenilerek içselleştirilen bu yeni kültürel kod ile izah edilebilir.

Kısa Döneme - Uzun Döneme (Short Term - Long Term Orientation) Yönelik Olma Boyutu

Başlangıçta Batı kültürlerini ölçmek için geliştirilen ölçütlerle Doğu kültürünü de değerlendirmeye çalışan Hofstede eleştirilmiş; bu nedenle araştırmasının daha sonraki aşamasında Konfüçyüs değerlerini (zaman perspektifi- kısa döneme yönelik olma ve uzun döneme yönelik olma) beşinci boyut olarak ça-

³⁰ M. O. Özkaya, "Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler", <http://idari.cu.edu.tr>, 2003.

³¹ Seymen vd., *a.g.e.*, s.164.

³² Akın, *a.g.e.*

³³ Bayrak, *a.g.e.*

lışmasına eklemiştir.³⁴ Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir.³⁵

Aynı zamanda kültürler sonuç odaklılık - süreç odaklılık, çalışan odaklılık - iş odaklılık bağlamında bir değerlemeye tabi tutulacak olursa, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların hiyerarşi etkili, süreç odaklı, çalışanlarının riskten kaçındığı toplumlar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan sonuç odaklı kültürlerde ise süreç odaklı kültürlerle oranla bireyler risk almaktan endişe duymamaktadır. Çalışan odaklı kültürlerde işletmeler çalışanların refahını göz önünde bulundurmakta ve önemli kararlar gruplar tarafından alınmaktadır. İş odaklı kültürlerde ise, çalışanların kişisel ve ailesel refahı göz önüne alınmamakta, yaptıkları işle ilgilenilmektedir.³⁶

Bu anlamda, genel itibariyle Türk iş kültürünün kimi sektörlerde dönüşüm yaşanmakla birlikte süreç odaklı ve iş odaklı karakterini koruduğu iddia edilebilir.

Hofstede'in araştırmasına getirilen diğer bazı eleştiriler ise şu şekilde olmuştur: kültür - ulus ve devlet arasında bire bir ilişki olduğunun varsayılması, araştırma verilerinin tek bir endüstriden (bilişim) ve tek bir işletmeden (IBM) toplanması. Ayrıca, kültür statik bir kavram değildir, aksine değişkenlik göstermektedir. Örneğin, 1960'lardan bu yana ABD'de kadının rolü değişmiş, Japon işletmelerinde bireycilik eğilimi artmış durumdadır. Küresel olarak kültürel değişimlerin yönetim alanı üzerindeki etkileri çapraz kültürel okuryazarlık, kültür ve rekabetçi avantaj, kültür ve iş etiği konularını gündeme getirmektedir.³⁷

TÜRK İŞ KÜLTÜRÜ İLE KİMİ DİĞER İŞ KÜLTÜRLERİNE YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME

Kültürel değer sistemleri insan hayatının ilk yıllarında kazanılır ve değişmesi zordur. Fakat bu tür bir kültürel değişim kişisel seçim (choice), kültürün empoze edilmesi (imposition -dayatma) veya diğer kültürlerle etkileşime girme yolu ile olabilir. Çeşitli faktörler nedeniyle kişisel ve toplumsal değerler ve gelenekler zamanla gelişip değişebilir. Seçim yoluyla kültürel dönüşüm sosyal ve

³⁴ Dicle vd., *a.g.e.*, s.114.

³⁵ Seymen vd., *a.g.e.*, s.164.

³⁶ Acuner ve İlhan, *a.g.e.*, ss. 12-14.

³⁷ Irwin, *a.g.sunum*

ekonomik bir değişimin ürünü olarak veya mantıklı alternatifler sunan yeni etkileşimler halinde ortaya çıkabilir. Örneğin, kırsal alandaki insanların fabrikada çalışmaya başlaması ile düzenli çalışma saatlerini kabullenmesi ve çalışma saatlerinde aileleriyle sosyal aktivitelerde bulunmaktan vazgeçmesi gibi.³⁸

Aşağıda bu değerlendirme kapsamında Japon, İspanyol, Hint, Alman, Çin ve Türk kültürlerinin bazı özellikleri üzerinde durulacaktır.

Hiyerarşi, Otorite Kullanımı ve Karar Alma Sürecinin İşleyişi

Ülkelerarası kültürel bir karşılaştırma yapıldığında ülkeden ülkeye hiyerarşi, otorite kullanımı, karar alma sürecinin işleyişi, "kadın-erkek rolleri, yaşa duyulan saygı, aile bağları"na³⁹ yönelik farklı türde davranışların geliştirildiği görülmektedir.

Japon iş kültüründe kararlar hızlı ve etkin bir biçimde alınmaktadır. Japon işletmelerindeki güçlü hiyerarşik yapı, görüşme (müzakere) sürecine de yansımaktadır. Bununla birlikte, kararlar genellikle grup içinde alınmaktadır. Japonlar üst yönetim düzeyinde görüşmelere başlamakta ve orta yönetim kademesinde devam etmektedirler. İş görüşmelerinde Japonlar kıdeme göre bir sıralama içinde bulunmakta; iş grubundaki en kıdemli kişi ön tarafta, en az kıdemli kişi ise kapıya daha yakın oturmaktadır. Konfüçyüs etkisine bağlı olarak, Japon iş kültüründe daha yaşlı olan üyelere büyük saygı göstermek önemlidir. Yaş ve kıdem sıralaması birbiriyle yakından ilgilidir.⁴⁰

Diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında dünyanın en gelişmiş ülkelerinin ABD, İngiltere, Kanada ve İsveç gibi batı ülkeleri olduğu görülmektedir. Bu noktada iş kültürünü etkileyen faktörler bağlamında Max Weber'in Protestan çalışma ahlakı olarak isimlendirdiği anlayış da göz önünde bulundurulmalıdır. Protestan ahlakını benimseyen kültürlerde insanların ek boş vakit yerine ek ürün ortaya çıkarmayı benimsemesi gibi. İşverenlerine duydukları yüksek derecede bağlılık nedeniyle Japonlar aşırı çalışmakta ve aşırı çalışmadan dolayı her yıl 10.000 Japon'un kalp krizine bağlı olarak öldüğü tahmin edilmektedir. Diğer taraftan Hindistan'ın kırsal kesimlerinde halen minimum çaba ile basit bir yaşam sürme anlayışı hâkimdir.⁴¹ Nitekim Hint iş kültüründe karar verme süreci genellikle yavaştır ve hesap edilerek düşünülerek zaman geçirilir. İşyerlerinde

³⁸ Daniels ve Radebaugh, *a.g.e.*, s.52.

³⁹ Daniels ve Radebaugh, *a.g.e.*, s.56

⁴⁰ J R. Gorrill, "Doing business in Japan, Japanese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/japan-business-culture.asp>, 2004.

⁴¹ Daniels ve Radebaugh, *a.g.e.*, s.58.

üst düzey meslektaşlar ve özellikle daha yaşlı kişilerin sözü dinlenmekte ve kendilerine saygı duyulmaktadır. Hint kültüründeki güçlü toplum ve grup duygusu hiyerarşik düzenlemelerin kabulüne neden olmaktadır.⁴²

Batı kültürlerini etkisi altına alan değerler, doğu kültürlerinde bireycilik yerine kolektivism, kendini geri planda tutma, hiyerarşi ve otoriteye itaat, materyal değerlerden çok manevi değerleri önemseme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ancak bu kültürlerin bazılarında da Protestan çalışma ahlakına eşdeğer alternatif çalışma ahlakına rastlanmaktadır. Örneğin, Japon Budizmi kaynaklı Japon iş ahlakı, ülkenin ekonomik ve toplumsal başarısındaki önemli etkenlerden biridir. Buna bağlı olarak Japon çalışan ve yönetici ilişkilerinde yasal sözleşmelere dayanmayan karşılıklı bir yükümlülük hissi vardır.⁴³

Bir diğer doğu kültürünü temsil eden Çin iş kültürü, görgü kuralları ve seremonileriyle tanınmaktadır. Çin'de gündelik işlerin yürütülmesinde yüzyıllardır güven ve işbirliğini destekleyen dikkatle hazırlanmış özenli bir ilişkiler ağı mevcuttur. Çin işletmelerinin örgütsel yapısına bakıldığında katı hiyerarşik bir yapının olduğu görülmektedir. Örneğin, kişiler toplantı odasına hiyerarşik sıraya göre alınmakta, üst düzey yetkililer görüşmeyi yönlendirmektedir. Çin'de uzun dönemli ilişkiler, aceleye getirilmiş işlemlerden daha değerli olarak görülmektedir. Kolektivist düşünce tarzı halen Çin'de hâkim olup, birçok iş görüşmesini de etkilemektedir.⁴⁴ Ancak, son yıllarda doğrudan yabancı yatırımlar açısından sıçrama yapmış olan Çin iş kültüründe yaşanan dönüşüm ve yeni eğilimler ile ilgili güncel araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Batı kültürleri bağlamında Alman iş kültüründe ise; sosyal yaşam ve iş yaşamı yapılar ve kurallar tarafından belirlenmiş ve düzenlenmiştir. Alman iş kültürü, tarif edilmiş kurallara bağlılığı yansıtmaktadır, buna bağlı olarak esneklik ve kendiliğinden oluşma oranı düşüktür. Karar verme ve problem çözme sürecinde sonuç odaklılık hâkimdir. Bu bağlamda, karar verme sürecinin yavaş ve detaylı bir süreç olduğu gözlenir.⁴⁵

İspanyol iş kültürü ise, geçmişindeki kolektivist kültür, aile değerleri, kimlik ve bir gruba ait olma duygusundan etkilenmektedir. Dolayısıyla kişisel özel-

⁴² J. R. Gorrill, "Doing business in India, Indian Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/indian-business-culture.asp>, 2004.

⁴³ Sığrı, *a.g.e.*, s.38.

⁴⁴ J. R. Gorrill, "Doing business in China, Chinese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/chinese-business-culture.asp>, 2004.

⁴⁵ J. R. Gorrill, "Doing business in Germany, German Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/germany-business-culture.asp>, 2004.

likler, görüntü, imaj ve kişisel ilişkiler çağdaş İspanyol kültüründe son derece önemlidir. İş kültürü bağlamında kişisel özellikler ve karakter; tecrübe ve profesyonel yetenek kadar değerli görülmektedir. İspanyol iş kültüründe yönetimde bireysellik hâkimdir. İspanyol yöneticiler grup karar alma ve takım oryantasyonuna daha az eğilimlidir. Hiyerarşi ve statü İspanyol iş kültüründe bir hayli önemlidir. Dolayısıyla, eşit statüdeki kişilerle çalışılması tavsiye edilmekte ve karar verme yetkisi en yüksek otoriteye sahip kişiye atfedilmektedir.⁴⁶

Türk iş kültüründe de özellikle kamu kurumlarında ve kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış olan KOBİ⁴⁷lerde hiyerarşik yapı katı olup, geleneksel ve merkeziyetçi bir organizasyon yapısı söz konusudur. Karar verme süreci yukarıda adı geçen kimi kültürlerdeki gibi çok yavaş olmamakla birlikte, çalışanların kendi kendine karar vererek inisiyatif kullanmaları çoğu zaman mümkün olmamakta ve hiyerarşik süreç doğrultusunda göre kararların alındığı görülmektedir.⁴⁸

İş Görüşmelerinde Zaman Algısı ve Yönetimi

Japon iş kültüründe dakiklik esas olup, gecikmek saygısızlığın bir göstergesidir. Çin iş dünyasında da dakiklik son derece önemlidir. İş görüşmesi randevusu için ön hazırlık aşamasında telefon görüşmesi, mektup göndermekten daha etkili olacaktır ve aynı zamanda bu tür bir davranış doğru bir davranış şekli olarak algılanmaktadır.⁴⁹

İspanya'da çalışma saatleri değişmektedir. İspanyol iş kültüründe çalışma saatleri yaklaşık olarak 09.00–14.00 arasındadır. Ancak çalışma saatleri son yıllarda Avrupa standartlarına uygun hale getirilmeye çalışılmaktadır. Yabancı ziyaretçilerden dakik olması beklenmektedir. Bununla birlikte, İspanyol yönetici veya çalışanların çoğu zaman görüşmeye 30 dakika geç geldiği görülebilir.⁵⁰

Hint iş kültüründe hâkim olan yazgıcılık (fatalizm) anlayışı, iş ilişkilerine de yansımakta, iş görüşmeleri daha uzun sürmekte ve aceleci davranılmamak-

⁴⁶ J. R. Gorrill, "Doing business in Spain, Spanish Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/spanish-business-culture.asp>, 2004.

⁴⁷ KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme) kavramına yönelik farklı tanımlar olmakla birlikte, genellikle 1-250 arası işgören çalıştıran ve üretim yapan işletmeler ifade edilmektedir (<http://www.kobisistem.com/>)

⁴⁸ S. Köse, A. Ünal, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", *12. Yönetim ve Organizasyon Yönetim Kongresi Bildiriler*, 2004, s.11.

⁴⁹ J. R. Gorrill, "Doing business in China, Chinese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/chinese-business-culture.asp>, 2004.

⁵⁰ J. R. Gorrill, "Doing business in Spain, Spanish Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/spanish-business-culture.asp>, 2004.

tadır. Hintliler dakikliğe değer vermekle birlikte Japonlar kadar özen göstermemektedir. İş görüşmelerinin saat 11.00–16.00 arasında yapılması tavsiye edilmektedir.⁵¹

Alman iş kültüründe dakiklik esastır. Görüşme saatinden 5 veya 10 dakika sonra gelinmesi bile geç gelmek ve saygısızlık olarak düşünülmektedir. İtalyan iş kültüründe ise, dakiklik bir kural olarak ciddiye alınmaktadır. Bununla birlikte, İtalyanlar bu kurala karşı taraftan bekledikleri kadar sadık kalamayabilmektedirler. İtalyan bürokrasisi ve yasal sistemi yavaş işlemektedir. Genel olarak iş görüşmesi yapmak için en uygun zamanlar sabah 10.00–11.00 ile öğleden sonra 15.00 saatleridir.⁵²

Türk iş kültüründe randevular önceden düzenlenmektedir. Telefon yoluyla alınan randevular e-posta ve mektup yoluyla teyit edilmelidir. Özellikle kamu kurumları ve bankalar pazartesi ile cuma günleri arasında sabah 9.00–12.00 ve öğleden sonra 13.30 -17.00 saatleri arasında açıktır. Ramazan ayına isabet eden dönemde ve ayrıca haziran, temmuz ve ağustos aylarında Türk işletmeleri genellikle daha esnek bir çalışma modülünü tercih etmektedir. Dolayısıyla, uluslar arası firma temsilcilerine etkin bir iş görüşmesi için bu ayları tercih etmemeleri önerilmektedir. Türkler zaman yönetimi ve dakiklik konusunda gereken hassasiyeti göstermemekle birlikte İspanyollar gibi karşı taraftan böyle davranmasını beklemektedirler.

İşbirliği Kuralları ve Sürdürülebilirliğin Sağlanması

İspanyol iş kültüründe iş ilişkilerinin yürütülmesi kişisel ilişkilerin kurulmasına dayanmaktadır. İspanyollar tanıdıkları kişiler ile iş yapmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle kişisel ilişkilerin geliştirilmesi görüşme sürecinin daha hızlı ve başarılı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. İşletme bağlamında bireycilik, İtalyanların da İspanyollara benzer biçimde daha tanıdık olan kişiler ile iş yapmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla İtalya’da kişisel ilişkiler başarılı iş görüşmeleri için kritik öneme sahiptir; fakat iş ilişkilerinin geliştirilmesi uzun zaman almaktadır. İtalyan iş kültüründe otorite, yaş ve güce büyük önem verilmektedir. Bu nedenle iş dünyasında ve sosyal olaylarda en

⁵¹ J. R. Gorrill, “Doing business in India, Indian Social and Business Culture”, <http://www.communicaid.com/indian-business-culture.asp>, 2004.

⁵² J. R. Gorrill, “Doing business in Italy, Italian Social and Business Culture”, <http://www.communicaid.com/italian-business-culture.asp>, 2004.

üst düzey ve yaşça büyük olan kişiye öncelik verilmektedir. İtalyanlar risk almaktan çekinmemekte ve bağımsızlık konusuna önem vermektedirler.⁵³

Alman iş kültüründe ise iş yaşamı ve özel yaşam birbirinden kalın çizgilerle ayrılmış durumdadır. Bu konuda Almanlar titiz davranmaktadır. Ayrıca, Alman iş kültüründe iş ilişkileri genellikle karşılıklı iş çıkarlarının gözetilmesine dayanmaktadır.⁵⁴ Alman işletmelerinde herkesin ne iş yapacağı açıkça bellidir ve yazılı kurallara bağlanmıştır. Bireycilik boyutu çok güçlü olmadığı için işletme sahipleri, yöneticiler ve işgörenler arasında işbirliği normal karşılanmaktadır. Ancak, kuralara sıkı sıkıya bağlılık Almanlarda inisiyatif kullanma ve risk almaktan çekinme davranışını pekiştirmiş, dolayısıyla yeni ve modern alanlara yapılması gereken yatırımlarda gecikmeler gözlemlenmiştir.⁵⁵

Hindistan'da din bir yaşam biçimidir ve başarılı iş ilişkilerinin korunmasında dini değerlere saygı gösterilmesi beklenmektedir. Geleneksel Kast sisteminin elimine edilmesine karşın, Hintlilerin başat tavırları geçerliliğini korumakta, Hint toplumsal kültürünün tüm boyutları iş uygulamalarında hiyerarşik yapıyı etkilemektedir.⁵⁶

Çin'de yüz okuma (mian xiang – face reading) kavramı kişinin görünümüne, saygınlığına ve toplum içindeki sosyal statüsüne karar vermenin temel kaynağıdır. Bu nedenle, Çin kültüründe birini toplum içinde küçük düşürmek, küçük düşmesini önlemek gibi olaylar iş yaşamında yaşamsal öneme sahip olaylardır. Bu bağlamda, organizasyon içinde birini küçük düşürme veya iş görüşmesinde kişiye gereken saygının gösterilmemesi çalışma sürecini ciddi bir biçimde zedeleyebilmektedir. Diğer taraftan kişiyi uygun bir yöntemle övme saygı ve bağlılık yaratmakta, dolayısıyla bu durum iş ilişkilerine de olumlu bir biçimde yansımaktadır. Geleneksel değerlere son derece önem verdikleri için Çinli işletmeler referansı olmayan ve güvenmedikleri işletmeler ile iş yapmaktan kaçınırlardır.⁵⁷

⁵³ F. Türkoğlu, "Avrupa'nın Yönetim Modelleri", "İş, Güç, Bakış", *İş Yaşamı Dergisi*, Sayı:7, http://www.isguc.org/faruk_turkoglu5.php, 2003.

⁵⁴ J. R. Gorrill, "Doing business in Germany, German Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/germany-business-culture.asp>, 2004.

⁵⁵ Türkoğlu, a.g.e.

⁵⁶ J. R. Gorrill, "Doing business in India, Indian Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/indian-business-culture.asp>, 2004.

⁵⁷ J. R. Gorrill, "Doing business in China, Chinese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/chinese-business-culture.asp>, 2004.

Hediye (leşme) Kültürü

Hediyeleşme bazı kültürlerde doğal karşılanırken, diğer bazı kültürlerde gereksiz yere hediyeleşmek gerek sosyal gerek iş ilişkilerini tehdit edebilir. Bu bağlamda incelediğimiz iş kültürlerinde hediyeleşme ve hediyeye bakış açısı şu şekildedir:

Hediyeleşme Alman iş kültürünün önemli bir parçası değildir. Hediye sadece gerektiği zamanlarda verilmelidir ve duruma uygun bir hediye seçilerek yanlış yorumlara neden olunmamalıdır. Örneğin, yemeğe davet edilen bir kişi evin hanımı için ambalajlanmamış bir buket çiçek götürebilir. Bunun haricinde Almanya'da iş ilişkileri yürüten işletmelerin sunulabilecekleri hediyeler arasında "kaliteli bir dolmakalem, küçük hesap makinesi, şirketin logosunu taşıyan ofis malzemeleri, ithal likör" yer alabilir. Kaçınılması gereken hediyeler arasında ise "kırmızı gül, zambak, funda, giyim, parfüm vb. eşyalar, Alman şarabı ve bira" yer almaktadır.⁵⁸

Hint iş kültüründe hediye veren kişinin yanında açılmamalı, hediyeler şanssız olarak düşünülen siyah ve beyaz ambalaja sarılmamalıdır. Örneğin, yemeğe davet edilen veya misafir olan bir kişi fazla maliyeti olmayan ancak Hindistan'da bulunmayan bilgisayar disketi, sargı bezi, hazır çorba, çikolata, traş bıçağı, parfüm, tuvalet malzemeleri gibi bazı eşyaları hediye olarak götürebilir. Kaçınılması gereken hediyeler arasında karşı taraf Müslüman ise köpek resmi, oyuncuğu veya karşı taraf muhafazakâr Hindu ise sığır eti, sığır etinden üretilmiş ürünler, deri ürünleri götürülmemelidir.⁵⁹

Japon iş kültüründe hediyeleşmek önemlidir. İş seyahatlerinde hediye götürülmesi iyi bir davranış olarak algılanırken, Japon meslektaşların hediye sunmaları karşılığında da hediyeye karşılık verilmesi beklenmektedir. Pahalı hediyeler rüşvet olarak algılanmamaktadır. Japonya'da takdir görece hediyeler arasında, "yabancı prestijli markalı ürünler, ithal kaliteli içki, donmuş et, lezzetli gıdalar veya taze meyve, manşet düğmesi, kalem, kalem seti vb" yer almaktadır. Kaçınılması gereken hediyeler arasında "zambak, lotus çiçeği, kamelya, her türlü beyaz çiçek, saksı çiçeği, kırmızı renkte kutlama kartı vb." yer almaktadır. Hediyeenin 4 veya 9 sayısını içermesi uğursuzluk sayılmaktadır.⁶⁰

⁵⁸ Vural Çekinmez, "Almanya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006, s.9.

⁵⁹ Vural Çekinmez, "Hindistan İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006, s.9.

⁶⁰ Vural Çekinmez, "Japonya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006, ss.9,10.

İspanyol iş kültüründe hediyeleşme başarılı iş görüşmelerinin sonrasında gerçekleştirilmektedir. Takdir gören hediyeler arasında kaliteli ve iyi ambalajlanmış her türlü hediye götürülebilir. Örneğin, Türkiye'yi tanıtan sanatsal hediyeler, kaset, Cd vb.; yemeğe davet edilen kişi tatlı veya çiçek götürebilir. Çiçek olarak kasımpatı ve sayı olarak 13 sayısı tercih edilmemelidir. Ayrıca aşırı pahalı hediyeler rüşvet olarak algılanabilir.⁶¹

Çin iş kültüründe hediyeleşmek rüşvet olarak algılanmakta ve resmi politika ile yasaklanmaktadır. Ancak işletmeyi temsil eden hediyeler iş görüşmesi sonrasında karşı tarafın ekip liderine sunulabilir. Hediyeğin çok pahalı olmasına dikkat edilmelidir. Pahalı hediyeler daha ziyade arkadaşlık göstergesi olarak kişilere sunulmaktadır. Ayrıca hediyeğin ambalajı Çin'de yaptırılarak renklerden kaynaklanan yanlış anlaşımaların önüne geçilebilir. Kaçınılması gereken hediyeler arasında arkadaşlık ve bağların kesilmesi şeklinde yorumlanabilecek makas, bıçak vb., kamış sandalet, saat, mendil vb. hediyeler yer almaktadır.⁶²

TÜRK İŞ KÜLTÜRÜNÜN GENEL DEĞERLENDİRMESİ VE SONUÇ

Hofstede'nin araştırması ışığında Türk iş kültürünü çok perspektifli bir bakışla inceleyen Sargut "Türk tipi yönetim modeli" önermesinde bulunmuş ve modelini aşağıdaki 11 varsayım üzerinde temellendirmiştir:⁶³

1. Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
2. Türk kültürü sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
3. Türk kültüründe determinizm egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
4. Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
5. Türk toplumunda örgütsel güç mesafesi fazladır.
6. Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.

⁶¹ Vural Çekinmez, "İspanya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006, s.9.

⁶² Vural Çekinmez, "Çin Halk Cumhuriyeti İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006, ss.9,10.

⁶³ A. Baltaş, *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 5. Basım, İstanbul, 2001, s.29

7. Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
8. Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.
9. Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.
10. Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve içgrup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.
11. Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Türkiye'deki işletmelerin çalışma kültürünü betimlerken ve uygulama sonuçlarını incelerken, örgütsel yapı ile yönetim anlayışını etkileyen değerlere bakmak gerekmektedir. Yöneticilerin algıladıkları ve yansıtmaya çalıştıkları değerler ile uygulamada kabullendikleri ve sergiledikleri yaklaşımların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'deki yönetim anlayışının özellikle yenilikçiliğin hakim olduğu sektörlerde ABD'deki yönetim anlayışından farklı olmadığı görülmektedir. Oysa yöneticilerin batılı meslektaşlarından daha çok Japon yöneticilere benzerlik gösteren özelliklere sahip olduğu, yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun da kültürel boyutta batılı toplumdaki önemli farklılaşmalar içinde bulunduğu vurgulanmaktadır.⁶⁴

Türkiye'deki liderler ise batılı meslektaşlarından daha çok Japon meslektaşlarına benzerlik gösteren özelliklere sahip olduğu, yapılan araştırmalarda da Türk toplumunun kültürel boyutta batılı toplumdaki önemli farklılaşmalar içinde bulunduğu vurgulanmaktadır. Mesela; babacan liderlik, batı kültüründe olumsuz bir algılamaya sahipken, Türkiye'de olumlu ifadeye sahiptir. Liderin babacan bir şekilde çalışanlarının ve takipçilerinin özel problemleriyle ilgilenmesi beklenir. Diğer bir deyişle, babacılık, kararlı ve otoriter olmanın yanı sıra bir baba gibi çalışanlarına özen göstermeyi de kapsar.⁶⁵ Ancak, Türk iş dünyasında başarılı olan yöneticilerin batı kaynaklı normlar grubunda yer alan "yeniliklere açık olma, uzlaşmacılık, sorumluluk, risk alma, rekabet, esneklik, işbirli-

⁶⁴ M., A. Ancioğlu, *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.124.

⁶⁵ Ş. Ş. Erçetin, *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2000, s.20.

ği, akılcılık, bireyin hak ve özgürlükleri, bilgi paylaşımı, ayrıntılara önem verme vb” değerleri benimsedikleri gözlemlenmektedir.⁶⁶

Türkiye’nin 500 büyük şirketi üzerinde iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konusuna yönelik Bayrak tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada yöneticilere iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Yöneticiler “dürüstlük, kişisel sorumluluk, özsaygı, güven duymak, öz denetim, işbirliğine yatkın olma, itibar, inisiyatif kullanma, çevreyi koruma, bağlılık, sosyal uyum, alçakgönüllülük, hayırseverlik, tolerans, başkaları için risk üstlenme” gibi ahlaki değerleri yüksek seviyede önemli gördüklerini belirtmişlerdir.⁶⁷

Türk iş kültürü çağdaş örgütsel başarının arka planında yer alan “ekip çalışması ve yönetime katılma” açısından analitik ve mukayeseli olarak ele alınıp değerlendirilmelidir. Bu bağlamda, Türk iş kültüründe ekip çalışması⁶⁸ açısından zorlaştırıcı özellikleri arasında; “gerçek anlamda profesyonel davranma eksikliği, uzlaşma geleneğinin olmayışı, belirsizliğe karşı düşük tolerans gösterme, eleştirilerin çözüm önerisi içermemesi” sayılırken, diğer taraftan ekip çalışmasını kolaylaştırıcı nitelikler arasında ise; “insan ilişkilerinde beden dilinin duyguların aktarım aracı olarak kullanılması, imece geleneğinin varlığı, dostluğa değer verme ve aile bağlarının güçlü olmasından kaynaklanan birlik-telik duygusu sayılabilir.

Türk iş kültürüne yöneltilen eleştirilerden biri de gerek ulusal anlamda objektif kriterlere dayanan bir çalışma kültürü gerekse uluslar arası bir çalışma kültürüne sahip olunmamasıdır. İktisatçı Mustafa Özel “Anadolu’da Çalışma Kültürü” isimli yazısında bu durumu şöyle ifade etmektedir: “zekâ ve beceri bakımından, bir Türk beş Japon’a bedeldir. Fakat bir araya geldiklerinde, beş Japon elli Türk eder”.⁶⁹ Yukarıda bahsedilen ekip çalışmasını zorlaştırıcı özellikler de bu eksikliğe işaret eder niteliktedir.

Türkiye’de işletmelerin genelinde bilgi akışı ve paylaşımı konusunda ciddi sorunlar yaşandığı konusunda kuşku yoktur. Yöneticiler bilgiyi yönetsel güç olarak algılamakta ve çalışanlarıyla paylaşmaktan çekinmektedir. Yeterli bilgiye erişemeyen çalışanlar ise işi sahiplenme, risk alma, yeni fikirler üretme nokta-

⁶⁶ C. Aldemir, Y. Arbak, Ö. Özmen, U. Çakar, A. Porsuk, “Türkiye’de İşgörme Anlayışı: Tarihsel Bir İnkilem”, (23–25 Mayıs 2002), 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul, ss. 20–24.

⁶⁷ Bayrak, *a.g.e.*

⁶⁸ Baltas, *a.g.e.*, s.29

⁶⁹ Selami Erarslan, “Uluslararası Çalışma Kültürü veya Beş Japon Neden Elli Türk Eder”, <http://www.peryod.com.tr/images/pdf/uluslararası.pdf>, (19.10.07).

sında pasif kalmaktadır. Ancak, bilgi çağında en hızlı demode olan şey bilgidir. Paylaşılan bilgi diğer bireylerin bilgileriyle eklemlenerek değer kazanmakta ve operasyonel değer kazanmaktadır. Dolayısıyla, uluslar arası platformda başarılı olma noktasında Türk işletmelerinin daha esnek örgüt yapılarına doğru yönelmeleri, modern yönetim yöntemlerinden durumsallık perspektifiyle yararlanmaları, insan kaynakları eğitimlerine sistemli biçimde ağırlık vermeleri, denetim noktası dışarıda olan birey ve ekiplerden kendi kendini kontrol edebilen birey ve ekiplere geçiş sağlamaları stratejik anlamda önem kazanmıştır. ©

KAYNAKÇA

- ACUNER T., T. İlhan, "21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerin Bakış Açısı", 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul, 23–25 Mayıs 2002, ss. 3–19.
- AKIN,Özgür,"Kültür",<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/ik/kultur.hm> (11.04.07).
- ALDEMİR, C., Y. Arbak, Ö. Özmen, U. Çakar, A. Porsuk, "Türkiye'de İşgörme Anlayışı: Tarihsel Bir İkilim", 10. *Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, İstanbul, 23–25 Mayıs 2002, ss. 20–24.
- ARICIOĞLU, M., A., *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- AYCAN, Z., "Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison, *Applied Psychology: An International Review*", 49 (1), 2000, ss. 192–221.
- BALTAŞ, A., *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, 5. Basım, İstanbul, 2001.
- BAYRAK, S., "Türk İmalat İşletmelerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluğa Yönelik Tutumları", 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, 2003, ss. 117–129, <http://www.insankaynaklari.com>.
- BM; "UN Human Development Report - 2003 Türkiye Göstergeleri", www.un.org.tr.
- CEYLAN, Şule Şahin, "Francis Fukuyama ve Tarihin Sonu Tezi", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:10 Güz:2006 /2, ss.233–252.
- ÇEKİNMEZ Vural, "Almanya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006.
- ÇEKİNMEZ Vural, "Hindistan İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006.
- ÇEKİNMEZ Vural, "Japonya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006.
- ÇEKİNMEZ Vural, "İspanya İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006.
- ÇEKİNMEZ Vural, "Çin Halk Cumhuriyeti İş Kültürü", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, 2006.
- DANIELS, J.D., L.H. Radebaugh, *International Business Environments and Operations*, Addison – Wesley Publishing Company Inc., USA, 1995.
- DİCLE, Ü., A. Dicle, S. Göl, Ö. Kunday, "Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul, 24–26 Mayıs 2001, ss. 109–134.

- ERÇETİN Ş. Ş., *Lider Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınları, 2.Baskı, Ankara, 2000.
- EREN, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- GORRILL, J. R., "Doing business in Japan, Japanese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/japan-business-culture.asp>, 2004.
- GORRILL, J. R., "Doing business in Spain, Spanish Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/spanish-business-culture.asp>, 2004.
- GORRILL, J. R., "Doing business in India, Indian Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/indian-business-culture.asp>, 2004.
- GORRILL, J. R., "Doing business in Germany, German Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/germany-business-culture.asp>, 2004.
- GORRILL, J. R., "Doing business in Italy, Italian Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/italian-business-culture.asp>, 2004.
- GORRILL, J. R., "Doing business in China, Chinese Social and Business Culture", <http://www.communicaid.com/chinese-business-culture.asp>, 2004.
- IRWIN, M. H., *International Business*, "Differences in Culture – ppt" McGraw Hill Companies, Inc., USA, 2005.
- İLBARS, Zafer, "Kültür ve Stres", *Kriz Dergisi*, ss.177–179.
- KÜÇÜKTOPUZLU, F., A. Tekin, "Turizmde Animasyon Çerçevesindeki Türk Gecelerinin Rehabilitasyonu", Türk Folklorunun Turizm Açısından Değerlendirilmesi Sempozyumu Bildirileri, <http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFA781CA A92714FCE0B3C88D4C36927DEF>, (11.04.07).
- KÖSE, S., A. Ünal, "Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri", *12. Yönetim ve Organizasyon Yönetim Kongresi Bildiriler*, 2004.
- ÖZKAYA, M. O., "Kadınların İş Yaşamında Başarılarını Etkileyen Faktörler", <http://idari.cu.edu.tr>, 2003.
- SEYMEN, O. A., T. Bolat, S. Güney, B. Aydın, H. Çeken, T. Durukan, Z. Eser, A. Gökdeniz, K. Gül, E. C. Karadağlı, O. İ. Bolat, M. Gül, O. Çekirge, T. Harak, *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, Nobel Yayınları, Ankara, 2005.
- SİĞRİ, Ü., "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:5, Sayı:9, İstanbul, 2006, ss. 29–47.
- SOFYALIOĞLU, Çiğdem, Rabia Aktaş, "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7/1, 2001, ss.75–92.

- TÜRKOĞLU, F., “Şirket Kültürü Tebliğle Oluşmaz, Bilinçli Çabaların Ürünü Olarak Ortaya Çıkar”, <http://www.kobiklinik.com/tr/klinik.asp?ID=41&makale=282>, (19.10.07).
- TÜRKOĞLU, F., “Avrupa’nın Yönetim Modelleri”, “İş, Güç, Bakış”, İş Yaşamı Dergisi, Sayı:7, http://www.isguc.org/faruk_turkoglu5.php, 2003.
- “Uluslararası İş Kültürü ve Karşı Kültür Çatışması”, http://www.igeme.org.tr/tur/haber/iskultur/uluslararasi_kulturweb.pdf, (20.03.07).
- “Kobi Tanımı”, <http://www.kobisistem.com/>, (11.04.07).