

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Fahrettin KAYAN

**FARKLI KÜLTÜRLERDE İŞ GÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞI:
TÜRK ÇALIŞANLAR VE YABANCI YÖNETİCİLER ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya , 2012

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Fahrettin KAYAN

**FARKLI KÜLTÜRLERDE İŞ GÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞI:
TÜRK ÇALIŞANLAR VE YABANCI YÖNETİCİLER ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd.Doç.Dr.Adnan DÖNMEZ

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya , 2012

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Fahrettin KAYAN'ın bu çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

: Prof.Dr. Ferda EROG

Üye (Danışmanı)

: Yrd.Doc.Dr. Adnan DÖNMEZ

Üye

: Yrd.Doc.Dr. Leyla EHTİYAR

Tez Başlığı: Farklı Kültürlerde İşgörme ve Yönetim Anlayışı:
Türk Galişeler ve Yabancı Yöneticiler Üzerine
Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 23/05/2012

Mezuniyet Tarihi : 24/05/2012

Prof.Dr. Mehmet ŞEN
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

1.1 Kültürün Tanımı	3
1.2 Kültürün Özellikleri.....	5
1.3 Kültürün Unsurları.....	6
1.3.1 Dil	6
1.3.2 Din	9
1.3.3 Değerler ve Tutumlar	10
1.4 Kültürel Farklılıklar.....	11
1.5 Geert Hofstede'nin Kültürel Değerler Modeli.....	12
1.5.1 Güç Mesafesi	12
1.5.2 Bireycilik - Toplulukçuluk	12
1.5.3 Belirsizlikten Kaçınma	13
1.5.4 Erillik – Dişillik	13
1.5.5 Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi	14
1.6 Charles Hampden ve Turner- Alfons Trompenaars'ın Kültürel Değerler Analizi.....	15
1.6.1 Evrensellik - Durumsallık Boyutu	15
1.6.2 Bireycilik – Toplumculuk Boyutu	15
1.6.3 Nötr - Duygusal Olma Boyutu	16
1.6.4 Özel -Yaygın Olma Boyutu	16
1.6.5 Kazanılmış-Verilmiş Statü Boyutu.....	17
1.7 Edward Hall'ın İletişim-Bağlam Modeli.....	17
1.8 Kültürel Farklılıkların Sonuçları.....	18
1.8.1 Kültürel Farklılıkların Olası Olumlu Sonuçları.....	19
1.8.2 Kültürel Farklılıkların Olası Olumsuz Sonuçları	21

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRÜN İŞGÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

2.1 Yönetim Kavramı ve İçeriği.....	23
2.2 Yönetim Anlayışı.....	25
2.3 Yönetim ve Liderlik Anlayışı.....	26
2.4 Kültürün Yönetim Anlayışı Üzerine Etkisi	27
2.5 Kültürel Farklılıkların Örgütsel ve Yönetimsel Uygulamalara Etkisi.....	29
2.5.1 Örgütsel Yapı ve Kültürel Farklılıklar	30
2.5.2 Takım Çalışması Anlayışında Kültürel Farklılıklar	31
2.5.3 Çatışma ve Kriz Yönetiminde Kültürel Farklılıklar	32
2.5.4 İş Motivasyonunda Kültürel Farklılıklar	33
2.6 Farklı Kültürlerde Yönetim Anlayışı Örnekleri	34
2.6.1 Alman Kültürü ve Yönetim Anlayışı	34
2.6.2 Hollanda Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	35
2.6.3 İngiliz Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	36
2.6.4 Rus Kültürü ve Yönetim Anlayışı	37
2.6.5 Türk Kültürü ve Yönetim Anlayışı.....	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI KÜLTÜRLERDE İŞGÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	41
3.2 Araştırma Tasarımı	42
3.3 Araştırmanın Örnekleme	42
3.4 Veri Toplama Yöntemi.....	43
3.5 Verilerin Analizi.....	45
3.6 Bulguların Sunumu.....	45
3.6.1 Alman ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	46
3.6.2 Hollanda ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	49
3.6.3 İngiliz ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	52
3.6.4 Rus ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	55
3.7 Bulguların Araştırma Soruları Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	58

SONUÇ	61
KAYNAKÇA	63
Ö Z G E Ç M İ Ş	70

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Alman ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	47
Tablo 3.2 Hollanda ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	51
Tablo 3.3 İngiliz ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	54
Tablo 3.4 Rus ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	57

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kültür.....	4
Şekil 2.1 Hofstede'ye Göre Ülkelerin Kültür Karşılaştırması.....	39

ÖZET

Küreselleşen ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerin sayısında görülen büyük artışlar, yöneticilerin yönetim tarzlarının ülke kültürleriyle uyumu işletmenin durumunu bazen olumlu, bazen de olumsuz yönde etkilemektedir.

Farklı ülkelerde ticaret yaparken, yöneticilerin o ülkenin kültür yapısıyla ve değerleriyle sahip oldukları kültürlerin bazı boyutları farklılıklar gösterebilmektedir. Bazı başarılı şirketlerin bile yabancı ülkelerde yaptıkları ticaretlerde yönetim anlayışlarının ülke yapısına çok farklı olması nedeniyle başarısız olabildikleri gözlemlenmiştir.

Bu çalışma yöneticilerin sahip oldukları kültürlerle içinde bulundukları farklı kültürlerin yöneticilik anlayışları üzerine etkisini araştırmak üzere hazırlanmıştır. Üç bölümden oluşan bu çalışmada:

İlk bölümde kültür ve kültürel farklılıklar kavramlarının literatürdeki farklı tanımlamalarına yer verilmiş, kültürün özellikleri üzerinde durulmuştur. Kültür kavramının hangi unsurlardan oluştuğu ve kültürün boyutları açıklanmıştır.

İkinci bölüm kültürün işgörme ve yönetim anlayışlarının üzerine etkisinden bahsedilmektedir. Kültürün örgütsel yapı, takım çalışması, çatışma ve iş motivasyonu üzerine etkisi incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle farklı kültürlerde yönetim ve yönetim işinin kültürel göreliliğe açık olan yönlerinin anlaşılması ve bu analiz ve değerlendirmeler neticesinde kültürel açıdan farklılıklar ve benzerlikler saptanmıştır.

ABSTRACT

The dramatic increase in the number of the companies which have become globalized and operated internationally , administrative style of the managers and their harmony of the cultures affect the situation of the companies constructively , sometimes negatively .

While doing business in different countries , managers ‘ culture might differ from the origin culture and value judgement of the country. Even , some succesful companies have failed in the trade of the foriegn countries since they have highly different administrative style from the origin country.

This study has been prepared to search the effects on administrative perception of the managers in different culture. This study consists of three sections:

In the first section, culture and cultural differences have been emphasised. How cultural concept has been composed and cultural dimension have been explained.

In the second section, the effects of the culture on transaction of business and administrative concept have been mentioned. The effect of the culture on organized structure, team work, conflict and work motivation has been researched.

In the third and last section, cultural differences and similitude have been ascertained with the result of analysis and assessment of concerted aspects of cultural mobility of the administration in different culture . While doing this, qualitative research has been used.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın ilk gününden son güne kadar göstermiş olduğu sabır, anlayış ve katkılarından dolayı hocam Prof.Dr.Ferda ERDEM'e, yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr Adnan DÖNMEZ'e, en zor dönemlerimde desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım Serdar VURAL, C.Bertan GÜLLÜDAĞ, Devran ÖZKIRAN ve Mehmet Ç. AYDOĞMUŞ'a, hayatımın ilk anından itibaren gösterdikleri sonsuz sabır, destek ve güven için canım annem Fatma KAYAN, babam Hüseyin Cahit KAYAN ve varlığıyla her zaman bana güç ve heyecan veren ablam Nahide ALTAY'a, bana her zaman destek veren abim İlker ALTAY'a, benimle birlikte her zaman koşturan mücadele eden canım kuzenlerim Fulya KAYAN, İpek KAYAN, Anıl KAYAN'a ve son olarak en zor günlerimde her zaman yanımda olan her biri kocaman yürekli KAYAN ve AKDEMİR ailelerine sonsuz teşekkürlerimle...

Fahrettin KAYAN
Antalya, 2012

GİRİŞ

Bireylerin ve toplulukların davranışlarını belirleyen ve bu nedenle en büyük davranış düzlemi belirleyicisi olan kültür, işlevselci yaklaşıma göre insan topluluklarının doğayla mücadele sürecinde karşılaştığı tüm maddi ve manevi sorunlarına yönelik geliştirdiği çözümleri içeren yapay bir çevredir. Nesilden nesile sosyal kurumlar vasıtasıyla aktarılan kültür, daha önceki deneyimlere ve sonuçlara yeni bilgilerin katılmasıyla gelişir ve aktarılmaya devam ederek süreklilik kazanır.

Kültür, toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar yasalar, aletler, teknikler sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve tinsel ürününü kapsamına alır. Temelinde yalnızca insanda bulunan bir yetenek yatar. Bu yetenek bazı yazarlarca soyut ya da akılcı düşünme yetisi olarak tanımlanmışsa da bu terimlerin anlamı pek açık değildir. Bazı kuramcılara göre de kültür, insanın simgeleştirme yeteneğinin ürünüdür. Yalnızca insana özgü bir zihinsel edim olan simgeleştirme, nesnelere ve olaylara duyguları aşan bazı anlamlar verilmesini sağlar; dil ya da konuşma bunun en büyük örneğidir. Ama simgeleştirme kültürün tanımında çok önemli bir öge olsa da tek başına kültürü açıklamaya yetmez. Kültür toplumsal yaşamın ürünüdür; işlevi toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır ve kendisi de ancak toplumsal yaşamın başka yönleri ile ilişkisi içinde anlam kazanır (Uygur, 1996: 34).

Kültür, bir toplumun üyesi olan her insanın yaşam biçimini belirler. Başka bir anlatımla toplumun tüketim biçimleri, ihtiyaçları, ihtiyaçların öncelik sırası ve ihtiyaçların tatmin şekilleri kültürün bir işlevidir. Kültürel değerler sosyal etkileşim yoluyla ailede, okulda ve işyerinde öğrenilir ve birey davranışını kuvvetli bir şekilde etkiler (Kavas ve diğerleri, 1995: 152).

Her ne kadar küresel gelişmeler toplumları birbirine yaklaştırsa da ve çok kültürlü toplum formu giderek yaygınlaşsa da, kültürler arası farklılıklar dünyanın her yerinde iş ve sosyal yaşam pratiklerini etkilemektedir. Çünkü bir toplumun DNA'sı olarak görülen kültür, toplumları birbirlerine göre farklılaştıran tüm özellikleri kapsamakta ve toplumlar arası ilişkileri ve etkileşimleri yönetebilmek için kültürel görelilik olarak ifade edilen bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Post-modern örgütler olarak da nitelendirilen özel ya da kamu kurumlarında farklı kültürel kökenleri olan çalışanların sayısının artması ya da daha önce hiçbir şekilde uluslararası veya çok uluslu bir firmada çalışma deneyimi olmayan yerli çalışanlardan oluşan bir profilin yönetilmesi, günümüzde artık sık karşılaşılan bir durumdur. Kuşkusuz yaşanan değişimler

sadece çalışan kesimin niteliklerindeki çeşitlenmeyle ilgili değildir. Bunu da kapsayacak şekilde ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, hukuki ve politik alanda meydana gelen hızlı ve sürekli gelişmeler ve değişimler, yönetim yapılarında ve modellerinde önemli değişimlerin yaşanmasına ve yönetsel faaliyetlerin daha karmaşık bir hale gelmesiyle bağlantılıdır. Bu çerçevede yönetsel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için uluslar arası yöneticiliğe duyulan önem ve ihtiyaç giderek artmıştır ve yöneticilik kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır (Bakan ve Bulut, 2004: 152). Bu bağlamda en fazla önem kazanan yöneticilik özelliği, kültürel farklılıkları örgütsel kazanımlara dönüştürecek güçlü bir kültürel zekaya sahip olabilmektir. Üstelik kültürel farklılıkların yaşandığı kurumlarda ve iş örgütlerinde farklı bakış açılarının gelişmesi sadece yöneticiler açısından bir gereklilik değildir. Örgütü kültürel zenginliklere sahip bir kurum haline getirecek zihniyetin gelişmesi, farklılıkları olumsuz ya da sorunlu bir durumdan çok zenginlik olarak gören anlayışın her kademedeki çalışanlar tarafından benimsenmesiyle mümkündür. Böylesi bir algılama ise esnek, birleştirici ve bireysel değerlerin önüne geçebilmiş güçlü bir kurum kültürüyle sağlanabilir.

Farklı kültürlerde iş görme ve yönetim anlayışları üzerine odaklanan bu tez çalışması, üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde kültür kavramı, unsurlarıyla birlikte ele alınmış, ayrıca kültürel farklılıklar üzerine yönetim literatüründe en fazla referans alınan modeller incelenmiştir. İkinci bölümde ise kültürün iş görme ve yönetim anlayışları üzerine etkisi, örgütsel yapı, motivasyon, çatışma ve kriz yönetimi gibi uygulamalar açısından incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca farklı kültürlerdeki iş görme ve yönetim anlayışı örnekleri olarak bazı ülke kültürleri ele alınmıştır.

Tezin üçüncü ve son bölümünde ise Antalya’da faaliyet gösteren bazı firmalarda görev yapan yabancı yöneticiler ve onlara bağlı çalışan Türk elemanların algılamalarından yola çıkılarak, kültürün iş görme ve yönetim anlayışlarını nasıl etkilediği sorusu geliştirilmiş ve nitel bir araştırma ile ele alınmıştır. Alman, Hollanda, İngiliz ve Rus ve Türk yönetici ve çalışanlardan oluşan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen araştırmada iş kültürleri karşılaştırarak bazı benzerliklere ve/veya farklılıklara dikkat çekilmiş ve ulaşılan sonuçlar tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

1.1 Kültürün Tanımı

Kültür en kısa tanımıyla, insanın doğaya eklediği tüm maddi ve manevi varlıkların toplamıdır. Bu anlamda, insanoğlunun yarattığı, ürettiği, her mal, her ahlak kuralı bir kültür ögesidir. Bir başka deyişle, üzerimizdeki elbise de, benimsediğimiz "insan öldürmek kötüdür" ilkesi de kültürün yansımasıdır. Kültürün, fiziksel nitelik taşıyan öğelerine "maddi kültür", zihinsel ve ruhsal nitelik taşıyanlara da "manevi kültür" denir (Kongar, 2005: 31). Bu genel tespitlere rağmen kültürün herkes tarafından kabul görebilecek bir tanımı yoktur. Bunun temel nedeni, kültürün farklı disiplinlerin konusu olması ve dolayısıyla farklı açılardan tanımlanması ve incelenmesidir. Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003: 29). Aynı zamanda insanların icat ettiği şeyler; binalar, sanat yapıtları, aletler ve makinelerin hepsi maddi kültürün parçalarıdır (Tezcan, 1997: 16).

Kimi kültür unsurları tamamen maddi veya manevi olmakla beraber, önemli bir kısmında karşılıklı etkileşimle belirli ölçüde iç içe olma durumu söz konusudur. Maddi kültür olarak kabul edilen teknolojinin değişimi, olumlu karşılanırken, manevi kültür dediğimiz; örf-adet, gelenek-görenek, inançlar ve bazı değerlerin değişimi, insanlar tarafından olumsuz karşılanmaktadır (Çatı, 2000: 44).

Bilimsel anlamda kültür; dini, sanatı, yapıp ettiğimiz her şeyi içine alan karmaşık bir varlık alanıdır. O bütünlük içinde yer alan her şey, her şeye bağlı ve bağımlıdır. Gözle görülmeyen, elle tutulmayan bu bağları insanlar eğitimle öğrenir, dil ve iletişimle kurar, sürdürür. İnsan, kültürünü içinde bulunduğu toplumun bir üyesi olarak yaşayarak, yaparak öğrenir ve öğretir (Güvenç, 1997: 14).

Duverger (2004) kültürü, bir insan topluluğundan beklenen davranışları belirleyen, rolleri oluşturan, düzenlenmiş davranışlar, düşünceler ve duyuşlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Erden ve Akman (2002) ise kültürü, bir grubun ortak tutumları, davranışları ve değerler bütünü olarak ifade etmektedirler.

Kültür ile ilgili değişkenler incelendiğinde, töre, aile, soy, sanat, eğitim, yerleşim şekilleri, üretim ve tüketim ilişkileri, yönetim, beslenme, sağlık, inanç sistemleri, kişilik sistemleri ve dil (Güvenç, 1994: 16) gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Her toplumun "milli karakter" olarak da isimlendirilen ortak bir kültürü vardır. Ancak aynı toplum içinde insan

1.2 Kültürün  zellikleri

Kültürün başlıca özellikleri öğrenilir olması, tarihi ve sürekli olması, toplumsal olması, ideal ya da idealleştirilmiş bir kurallar sistemi olması, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı olması, değişmesi, bütünleştirici olması ve soyut olmasıdır (Güvenç, 1994: 101).

Dolayısıyla kültür:

-  ğrenilir: Kültür, içgüdüsel ve kalıtımsal değil ancak her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.
- Tarihidir ve süreklidir: Kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri tümüyle yavrusuna öğretebilen tek varlık insandır.
- Toplumsaldır:  ğretilir, örgütlenmiş birliklerde kümelerde ya da toplumlarda yaşayan insanlarca yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun  yeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.
- İdeal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir: Kültür, çoğunlukla ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşsa da, bireysel tutum ve davranışlar önemli ölçüde “ideal” den ayrılır.
- İhtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan doğan ikinci derecedeki ihtiyaçları, çoğu zaman ve önemli ölçüde karşılar. Kültürel kuramlar ve ilkeler başarısı denenmiş  z m yollarıdır.
- Değişir: Kültür değişir, değişme uyum yoluyla gerçekleşir. Kültürler, zaman boyutu içinde, doğal çevreye uyum gösterirler. Kültürler, yayılma, ödünç alma, öykünme vb yollarla komşularına da benzerler; ayrıca kültürel sistemi oluşturan bireylerin biyolojik ve psikolojik istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde uyum gösterirler.
- B t nleştiricidir: Belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir.
- Soyuttur: Kültürün bir bütün ya da bir sistem olduğu hep söylenir. Tanımlanması oldukça zordur. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlenebilir bir şey ya

da olgu değildir, temel varsayımları ve dayandığı değerler soyuttur. Somut yönü maddi unsurlarıdır.

1.3 Kültürün Unsurları

Kültür kolayca tanımlanabilen bir bütün olmaktan ziyade bir süreçtir. Kültür, bilim alanında uygarlık, beşeri alanda eğitim sürecinin ürünü, estetik alanda güzel sanatlar, maddi ve biyolojik alanda çoğaltma, üretme ve yetiştirmedir (Terzi, 2000: 7). Her kültür için ortak, evrensel bazı unsurlardan bahsetmek mümkündür: İnançlar, değerler, normlar, semboller ve teknoloji gibi (Şişman, 2002, s. 3). Bu unsurları kendi aralarında bir hiyerarşik ilişkiyle incelemek gerektiğinde kültürün temelini ideolojik unsurların (düşünceler, inançlar, dünya görüşleri, felsefe) oluşturduğu ve bu unsurlar üzerinde sosyolojik unsurlar (dil, din, ahlak, örf, adetler, sosyal kurumlar, değerler) ile teknolojik ve nesnel unsurların (kullanılan teknoloji, mimari eserler, yönetim tarzları, üretim biçimleri) biçimlendiği söylenebilir (Feyzioğlu, 2008:s,14). Bu unsurlardan sosyolojik unsurlar arasında yer alan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.3.1 Dil

Dil belki de kültürler arasında en belirgin farklılıktır ve temsil ettiği kültürün içeriği ile niteliğini yansıtan bir kültürel ayna olarak tanımlanmaktadır (Bradley, 2002: 98). Dil, kültürün ana unsurudur, çünkü bir toplumun kültürünün çoğu konuşulan dile yerleşir. Diğer bir ifade ile dil toplumun kültürünü içerir. Bir toplumun dilini bilmek, onun kültürünü anlamamanın anahtarı olabilir. Dil, bir kültürün düşünme yöntemini ifade eder ve bir dereceye kadar düşünceyi oluşturur. Ancak bir toplumda konuşma dili tek iletişim aracı değildir.

Özellikle sözsüz iletişim de önemli kültürel değerler taşıyan kavramlardan biridir. Bu bağlamda dil konusu, sözlü ve sözsüz iletişim şeklinde iki ayrı başlık altında toplanabilir.

Sözlü iletişim: Sözlü iletişim kapsamına konuşma ve yazı dili girer. Konuşma dilinde kullanılan kelimeler ve bunların telaffuz edilme biçimi konuşan hakkında bazı ipuçları sağlar (Babayiğit, 2006: 46).

Dille ilgili en önemli konulardan biri de iletişimin açık (explicit) veya ima yoluyla (implicit) olmasıdır. Açık iletişime sahip kültürlerde belirsiz ifadeler, oynak cevaplar zayıf iletişim yeteneği olarak algılanır. Açık iletişim kültürlerinde etkili iletişim yükü konuşmacının sorumluluğundadır. Buna karşılık, ima yoluyla iletişime eğilimli ülkelerde (çoğunlukla yüksek-kontekst ülkeler) konuşmacı ve dinleyicinin etkin iletişim sorumluluğunu beraberce

yüklendiği farz edilir. İma yoluyla iletişimde hoş olmayan durumlardan yüzleşmelerden ve anlaşmazlıklardan mümkün olduğunca kaçınılmaya çalışılır.

Yapılan araştırmalar aynı dili paylaşan ülkelerin genellikle aynı olmasa bile benzer kültürlere sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Kültürel benzerlikler uluslar arası pazarlarda iş yapmayı kolaylaştırdığından, yerel bir firmanın dış pazarlara ilk defa açılışında genellikle kendi dilini konuşan ülkeler üzerine yoğunlaşması kolaylık sağlar. Örneğin; Kanada firmaları için ABD ve İngiliz pazarları ilk ihracat hedefleri arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, Türk firmaları için Türkiye Cumhuriyetler diğer kültürlere kıyasla göreceli olarak daha kolay pazarlar olarak algılanabilirler. Bununla birlikte, bazen, aynı dilde bile farklılıklar söz konusu olabilir. Örneğin; kaldırım kelimesi Amerikan İngilizcesinde sidewalk, İngiliz İngilizcesinde ise pavement olarak ifade edilmektedir. Bir ülkenin resmi dilinin her zaman o ülkede en fazla konuşulan dil olmadığı unutulmamalıdır. Hindistan'ın resmi dili Devnagri alfabesiyle yazılan Hintçedir. Ancak İngilizce resmi dil olarak daha yaygın kullanılmaktadır. İngilizce, birçok tahsil sahibi Hintli için ana dil konumunda, birkaç dili birden konuşabilen çok sayıda Hintlinin de ikinci dilidir. Hindistan'da anayasaca tanınan 15 milli dil ve bunlara ait 1600 lehçe vardır.

Dünya ülkelerinin resmi dil sayısı yaklaşık 100 kadarken, halen dünya çapında konuşulan 3000 civarında dil vardır.

Günümüzde dünyanın en fazla konuşulan dili, her 24 saatlik zaman periyodunda Çince ve İngilizce arasında değişiklik göstermektedir. Batı Pasifik'te güneş battığında en fazla konuşulan dil Çince, Atlantik'te güneş doğduğunda ve Çinliler uykuya daldığında en fazla konuşulan dil İngilizce olmaktadır.

Bazı kültürlerin özellikle dillerini koruma konusunda önemli hassasiyetleri vardır. Özellikle Avrupa Birliği ülkeleri için dil konusu önem taşıyan bir konudur. Örneğin Fransızlar, dilleri ve kültürleri konusunda o kadar duyarlıdır ki, Fransız hükümeti diğer dillerin özellikle de İngilizce'nin, dillerine daha fazla yerleşmesini sınırlamak için yasal düzenlemelere başvurmuşlardır (Babayiğit, 2006:s, 67). Benzer bir biçimde Almanlar, İngilizce bilseler bile zorunlu olmadıkça İngilizce konuşmamaya çalışırlar. Bir televizyon kanalı yöneticisi olan Hans Robert Eisenhauer, "Avrupa kültürü bir çiçek buketidir, birlikte çok güzeller. Fakat gül hala gül ve lale de lale. İşte bu korunmalı!" diyerek pek çok Avrupalının görüşünü yansıtmaktadır. Günter Grass'ın Almanya için söylediği, "Almanlar

birleşmiş halleriyle her zamankinden daha fazla bölünmüştür” sözü, yer yer Avrupa ve dünyanın öteki bölümleri için de geçerlidir. Bu konuda bir diğer örnek de Belçika’dır.

Belçika, Fransızca ve Felemenkçe olmak üzere iki dil konuşulan bir ülkedir. Belçika’ya ihracat yapmak isteyen pek çok ülke bu iki dilden birini kullandığında sorun yaşamayacağını düşünerek daha yaygın ve kolay olduğu düşüncesiyle Fransızca’yı seçer. Fakat Fransızca ve Felemenkçe konuşan Belçikalılar birbirlerinden pek hoşlanmazlar ve birbirlerinin dilinden etiketlenmiş ürünleri satın almama eğilimindedirler. Bu yüzden pek çok firma ya etiketlerine iki dilde açıklama koyarak ya da sadece Belçikalılar için nötr bir dil olan İngilizce etiket kullanarak bu problemden uzak kalmaya çalışırlar (Hollensen, 2001 akt: Babayiğit, 2006:s 56). Sözlü iletişimde bazen beyan edilen fikirlerin gerçekten de beyan edildikleri anlama gelmedikleri görülebilir. Özellikle, doğrudan doğruya düşündüğünü söyleyen düşük kontekst kültürlerin aksine, yüksek kontekst kültürlerde kişiler söylediklerini kastetmiyor olabilirler. Örneğin; Çin’de evet demek iş anlaşmasının bütün detaylarıyla kabul edildiği anlamına gelmez. Bazı durumlarda evet sözü ilişkinin sürdürülmesi ve müzakerelerin devamının sağlanması açısından sadece karşı tarafı rencide etmemek veya memnun etmek için söylenmiş bir sözdür.

Çinlilere benzer şekilde Japonlar da nadiren hayır derler. Çoğu zaman hayır yerine, “söylediklerinizi anladık”, “bu konuda karar verme yetkimiz yok”, “iş yoğunluğumuz nedeniyle bu tartışmayı şimdi sonlandırmamız mümkün değil” gibi karşı tarafa söz konusu karar için zamana ihtiyaçları olduğunu işaret eden mesajlar verirler.

Sözsüz iletişim: Beden dili, göz kontağı, mimikler, el hareketleri gibi sözsüz iletişim araçları, düşünüldüğünün aksine en az sözlü iletişim kadar önemli kavramlardır. Aynı kültüre mensup kişiler birbirleriyle iletişim kurarken kullandıkları sözsüz iletişimi algılayabilirken, başka kültürden insanlarla konuşurken kullanılan sözsüz iletişimi anlamayabilir, daha da kötüsü yanlış anlayabilirler.

Özellikle yüksek bağlamlı kültürlerde sözsüz iletişimin önemi daha da artar. Bu kültürlerde, bireyler sözlü ve doğrudan mesajlar vermekten çok, sözsüz mesajları algılamak yerine sözlü ve doğrudan mesajlar üzerinde yoğunlaşırlar. Bu noktada, kültürel problemler ortaya çıkar.

Sözün taşıdığı duygu anlamı ve içeriği ile davranışlar arasındaki uyum, inandırıcılığın çok önemli bir unsurudur.

Vücudun genel hareketleri/duruşu (postür) jest kavramıyla, yüzün genel hareketleri/duruşu ise mimik kavramıyla anlatılır. Söz-davranış uyumunu başaran kişiler ilgiyle izlenir. Mimik soluk alırken yani söz söylenmeden önce gelir ve söz, mimiğin anlamının tekrar edilmesi olarak nefes verilirken söylenir. Mimikte yapmacıklık konuşmayı lekeler. Gereksiz jest ve mimik gülünçlük izlenimi uyandırır, aşırı abartı ise tabiliği yok eder (Birol, 2004: 220).

Vücut dili anlama ve yanlış anlamaya verdiği imkanlarla çok sayıda iletişim araştırmasına konu teşkil edebilir. Her ülkede selamlaşmalar, kültürlerle doğru orantılı olarak son derece farklı profiller çizebilir. Fransızlar, her gün yeniden karşılaştıkları birisinin elini sıkarak selamlaşırlarken, Japonlarda selamlaşma, vücudu selamlaşılacak kişi ya da kişiler karşısında eğmek sureti ile ifade edilmektedir. Bu eğilmelerin adedi, derinliği, karşısındakinin hareketleri ile uyumlu olarak yapılması duruma göre değişmektedir. İki kişi birbirlerini eğilerek selamladıklarında, toplumsal hiyerarşi içerisinde birbirlerine göre nispi durumlarını, selamlaşmalardaki vücut açılarına bakarak anlamak mümkündür.

Daha çok eğilen taraf, normal olarak diğerine göre daha düşük bir sosyal konuma sahiptir. Alt statüyü temsil eden taraf selamı başlatır, diğeri tüm seremoninin tamamlanış şeklini ve zamanını tayin eder (Babayiğit, 2006: 48).

1.3.2 Din

Din, yaşam için gerekli idealleri belirler ve bu idealler de bireylerin ve toplumların değer ve davranışlarında kendini göstermektedir (Czinkota vd. 1996: 304). Mutlu (1999), genel olarak toplumun davranışlarında, dinin, inançların ve tutumların rolünün büyük ölçüde hissedilmekte olduğunu ve dinin toplumun kültüründe önemli rol oynadığını belirtmiştir.

Dini kuraları uygulayarak yasayan ülkelerin sayısı sınırlı olmakla beraber, dinde bağımsız yasayan toplumlara rastlamak da güçtür. Din, kültürel değerlerin gelişmesinde önemli role sahip olduğu gibi aynı zamanda da toplumun günlük yaşantısına büyük yansımaları olmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 1997: 128 akt. Yeşil, 2009). Dünyada temel olarak Hristiyanlık, Yahudilik, İslam, Hinduizm ve Budizm gibi birçok temel din bulunmakta ve bu dinler dünyada değişen oranlarda yaşanmaktadır (Hodgetts ve Luthans, 1997: 128). Mendenhall vd. (1995: 84), dinin kültürlerarası ilişkilerde çok büyük öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Din konusunun anlaşılmasının birçok uluslararası yanlış anlamaların altında yatan temel faktörlerden bir tanesi olduğunu belirtmiştir.

Hodgetts ve Luthans (1997: 128), dinin yaşam stili, inançlar, değerler ve davranışları etkilediğini ve toplumda insanların birbirlerine ve diğer toplumlardaki insanlara karşı

davranışlarının nasıl olacağı konusunda etkileri olduğunu belirtmiştir. Czinkota vd. (1996: 304), dinin girişimcilik, tüketim ve sosyal örgütler üzerinde de büyük etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Czinkota vd. (1996: 305), toplumların tatil günleri, kadının toplum içerisindeki yeri gibi birçok önemli konunun yine dinle bağlantılı ve dinin etkisi altında olan konulardan bir kaçı olduğunu ifade etmiştir. Czinkota vd. (1996: 305), farklı kültürlerde iş yapan yöneticilerin bu dinsel farklılıklardan ve bunlar içerisindeki farklı alt gruplardaki farklılıklardan haberdar olmaları gerektiğini belirtmiştir.

1.3.3 Değerler ve Tutumlar

Değerler, bireyler tarafından içselleştirilmiş paylaşılan değerler ya da grup normları olarak ifade edilmektedir (Czinkota vd. 1996: 306). Hodgetts ve Luthans (1997: 129) ise değerlerin uygulamaları etkilediğini vurgulamaktadırlar. Örneğin, Amerikalıların işyerinde eşitliğe verdikleri değer onların bu konudaki hassasiyetlerini artırmış ve bu da onların kanun ve yönetmeliklerine yansımıştır. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar öncelikle değer yargılarındaki farklılıklara işaret etmektedir. Örneğin bazı kültürlerde insanlara kolay güvenileceği, bazı kültürlerde ise kolay güvenilemeyeceği bir değer yargısıdır.

Czinkota vd. (1996: 306), tutumları değerler çerçevesinde alternatiflerin değerlendirilmesi olarak ifade etmişlerdir. Hodgetts ve Luthans (1997: 129) ise tutumları, olaylara ve nesnelere karşı bireyin belli bir şekilde hareket etme ve hissetme eğilimi olarak açıklamışlardır. Örneğin, Japonların yabancılara karşı görünmez bir duvar örmeleri bunun en güzel örneğidir. Değişime karşı toplumun nasıl bir tutum sergileyeceği farklılık göstermektedir (Czinkota vd. 1996:306). Bazı kültürlerde değişim gayet doğal karşılanırken bazı toplumlarda daha şüpheli yaklaşmaktadır.

Uluslararası yöneticiler açısından bakıldığında değerlerin ve tutumların din gibi daha derin köklere dayandığı durumlarda daha dikkatli davranılması gerektiği ifade edilmektedir (Czinkota vd. 1996: 306). Hodgetts ve Luthans (1997: 129), değerlerden çıkan tutumların direkt olarak işletmecilik faaliyetlerini etkilediğini belirtmektedirler. Dolayısıyla farklı ülkelerin değer yargılarını ve buna bağlı tutumlarını anlamak, o ülkeye yönelik her faaliyetin planlanmasında ve uygulanmasında etkili olacaktır. Ayrıca çeşitli nedenlerle yabancı firmalara karşı olumsuz tutumların söz konusu olduğu bazı durumlarda, ürünlerin menşei konusunda değişikliğe gidilmekte ya da menşein dikkat çekmemesine çalışılmaktadır. Hatta bazı firmalar faaliyette bulundukları ülkede olumsuz bir tutumla karşılaşmamak için farklı isimler altında iş yapmaktadırlar.

1.4 Kültürel Farklılıklar

Dünyayı oluşturan ve paylaşan insanlar, çeşitli yönlerden birbirinden farklılaşan toplum, ulus, grup ve kültürlerin mensupları olarak yaşantılarını sürdürmekte; doğuştan başlayarak belirli sosyalleşme ve eğitim süreçleri içinde yetişmekte ve yetiştirilmektedir. Küreselleşme ile birlikte insanlar, toplumlar, uluslar ve kültürler arasındaki ilişki ve etkileşimler, geçmişe oranla oldukça artmış olsa da, toplumların yaşantı, düşünce, duygu ve davranış farklılıkları varlığını sürdürmekte (Şişman, 2002, s. 43), hatta bilinçli bir şekilde korunmaktadır. Nitekim kültürlerarası yönetim, evrensel temel değerleri içeren ancak yaşanan ortamın özgül koşullarına göre içeriği ve yöntemleri şekillenen, sürekli bir öğrenme sürecidir. Farklı kültürlerden kişileri biraraya getiren iş ortamlarında yönetimler, sürekli olarak diğer kültürlerle ilgili deneyim kazanırlar, öğrenirler ve zaman zaman da çatışmalara girerler (Düren 2007, s.87).

Kültürler arası farklılaşma üzerine çalışan araştırmacılardan Sargut (1994), özellikle doğu ve batı toplumları arasında kültürel boyutlar açısından önemli farklar olduğunu belirtmektedir.

İnsanın doğası, doğayla kurulan ilişki, insanlar arası ilişkiler, çalışma şekilleri, zamana ve mekana yönelik algılamalarda toplumsal özellikler farklılaşmaktadır. Örneğin insanın doğasını iyi veya kötü gören toplumlarda insana kolay ya da zor güvenilir. Doğayla kurulan ilişkilerde, uyum sağlama, egemen olma ya da doğaya teslim olma gibi öncelikler açısından farklılaşan toplumların yaşam biçimleri de birbirine benzemeyecektir. Ya da topluma özgü çalışma biçimlerinde denetimin, eylemin ya da var olmanın öne çıkması iş ve özel yaşam pratiklerini etkilemektedir.

Tüm bu saptamalar, toplumsal olguların arkasında o topluma özgü sosyo-kültürel unsurların olduğunu ve bu nedenle kültürlerin birçok alanda benzerliklerden daha çok farklılıklar sergilediklerini, dolayısıyla farklılıkları kavramanın kültürler arası etkileşimleri kolaylaştıracağına işaret etmektedir.

Özellikle yönetim bilim disiplini kapsamında kültürler arası farklar üzerine yapılan karşılaştırmalı araştırmaların sonuçları, örgüt ve yönetim bilimciler ile yöneticiler için farklı katkılar sağlamaktadır. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar, araştırmacılara farklı ülke ve kültürlerde yönetsel ve örgütsel davranışın sosyo-kültürel temellerini belirleme ve kültürler arası davranışları karşılaştırma konusunda veri sağlarken; yöneticilere kültürler arası etkileşimi sağlayacak bir anlayış geliştirebilmeleri ve yönetim işini uluslar arası ölçekte başarılı bir şekilde icra edebilmeleri için bilimsel bir perspektif sunmaktadır (Erdem, 2011).

Aşağıda çok sayıda ülke örnekleri ile oluşturulmuş geniş örneklemlemlerle yürütülen ve bu nedenle yönetim literatüründe en fazla referans alan araştırmalardan bazıları aşağıda ele alınmış ve kültürler arası farkların yönetim anlayışları üzerindeki sonuçlarına değinilmiştir.

1.5 Geert Hofstede'nin Kültürel Değerler Modeli

Kültürü herhangi bir topluluğun zihinsel programlaması olarak tanımlayan Hofstede (1980), Türkiye'nin de dahil olduğu 53 ülkeyi kapsayan araştırması sonucunda kültürel farklılıkları dört farklı boyutta değerlendirmiştir: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma; bireycilik-toplumculuk ve erillik-dişilliktir.

1.5.1 Güç Mesafesi

Bu boyut, bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini de göstermektedir. Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda iktidarda olanlar ayrı bir kategoride görülür, farklı iş grupları farklı ayrıcalıklara sahiptir ve bu durum sosyal eşitsizlik yaratır. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerde ise sosyal eşitliğe dayalı normlar egemendir; merkezîyetçi yapılardan kaçınılır, imtiyaz ve statükocu yaklaşım onaylanmaz; danışmalı yönetim uygulamaları yaygındır. Bu tür toplumlarda hukuk gücün önündedir; bir sosyal sistemi değıştirmenin en iyi yolu gücü yeniden dağıtmaktır (Erdem, 1996).

1.5.2 Bireycilik - Toplulukçuluk

Hofstede'nin (1980) toplumsal kültür alt boyutlarını tanımladığı temel çalışmasından bu yana bireycilik-toplulukçuluk, kuramsal olarak en çok geliştirilmiş boyut olup araştırmacılar için de en sık çalışılan ikilemdir (Bhagat vd., 2002; Robert ve Wasti, 2002: 22). Bireycilik, gruptan bağımsız olma, bireysel özerklik gibi davranışlarla açıklanırken; toplulukçuluk bir gruba ait olma, gruba bağımlılık gibi davranışların öncelikli olduğu durumu anlatmaktadır. Bireyci kültürlerde bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlar; bireysel çıkarlar toplumun çıkarlarının önüne geçmektedir, yasalar ve haklar herkes için eşit uygulanmaktadır. Toplulukçu kültürlerde ise bireyler, kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplulukların birer parçası olarak görürler. Yasalar ve haklar gruplara göre farklılaşmakta, ekonomik sistem toplumsal çıkarlara dayandırılmaktadır (Şişman, 2002, s. 62)

Yenilikçilik ve/veya girişimcilik ile bireycilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, bireyci toplulukların yaratıcılığın bir gerekliliği olarak kabul edilen özgürlüğe daha çok önem vermeleri nedeniyle, toplulukçu kültürlerle göre daha buluşçu olmaları beklenir (Shane, 1992).

Ayrıca bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi yenilikçiliği desteklediği düşünülen bazı psikolojik karakter özelliklerinin bireyci topluluklarda rastlanma sıklığı da daha yüksektir. Bireysel girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular, bireyciliğin olumlu katkısına işaret etmekle beraber kurumsal seviyede girişimcilik bazında grup bilinci ile hareket etmenin daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, durumun örgüt düzleminde farklılıklar göstermesi beklenmektedir. Bireyleri farklı yollarla birbirlerine bağlayan ve iş tanımlarının ötesine geçmelerine yardımcı olan kültürlerin örgüt içinde girişimciliğin gelişmesine katkısı olacağı beklenmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 12).

1.5.3 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir.

Hofstede (1991) bu boyutu “bir topluluğun üyelerinin belirsizliği ve bilinmeyi tehdit olarak algılama ve bundan tedirgin olma derecesi” olarak tanımlamıştır. Sabit bir yapıda olmayan, karmaşık ve belirsiz ortamlara verilen tepkiyi içerir. Bazı kültürlerde belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratır, iş gerilimi yüksektir. Başarısızlık korkusu yaygındır; açık ve kesin yapılar tercih edilir.

Belirsizlikten düşük düzeyde kaçınan ya da belirsizliğe toleransı yüksek toplumlarda ise kişisel olarak risk alınır, esnek yapılar tercih edilir, belirli ölçüde stres, motivasyon kaynağıdır ve değişimler daha çabuk kabullenilir (Erdem, 1996) Batı kültürlerinde genel olarak belirsizlik ve değişimin kontrol altına alınabileceğini, denetlenebileceği, planlanabileceği kabul edilirken, bazı doğu toplumlarında bunun tersi bir durum söz konusudur (Şişman, 2002, s. 65).

1.5.4 Erillik – Dişillik

Hofstede'nin geliştirdiği boyutlardan biri de erillik-dişillik boyutudur. Bu boyut kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim, yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek önemlidir (Yeşil, 2007, s. 236).

Hofstede'ye göre eril kültürlerde iddialı olmak, başarı ve materyalizm önemli değerler iken dişil kültürlerde ise ilişkiler, başkalarıyla etkileşim, diğer insanlara saygı göstermek ve hayat kalitesine önem vermek önemlidir. İnsan davranışlarından bazıları dişil, bazıları erildir. Örneğin önsezilerle hareket etmek dişil bir davranış olarak kabul edilirken, umursamaz olmak eril bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu davranışlar kişinin cinsiyetine bağlı olmayıp, hem kadınlar hem de erkekler tarafından gösterilebilmektedir. Hofstede'in araştırmalarında en yüksek erillik puanı ile Japonya birinci sıraya yerleşmiştir. En yüksek dişilik gösteren ülke ise Hollanda'dır (Özel, 2008: 37).

1.5.5 Uzun Dönem- Kısa Dönem Yönelimi

Batı kültürlerine yönelik değerleri ölçmek amacıyla geliştirilen ölçüm araçlarının, doğu kültürü ile ilgili saptamalarda eksik kalması nedeniyle Hofstede, araştırmasının sonraki aşamasında Konfüçyüs değerlerini temsilen zaman yönelimini beşinci boyut olarak eklemiştir. Bu yeni boyut yardımıyla farklı toplumların geleneklerine bağlılık ve değerlerini benimseme dereceleri anlaşılmalı çalışılmış ve yine bu boyut ile çalışanın iş etiğine bağlılığı ve geleneklere duyduğu saygı ölçülmüştür.

Kültürler geleceğe yönelimli yani uzun döneme odaklı olabilecekleri gibi bugün ve geçmişe yönelim de olabilirler. Zaman yönelimi bir kültürün geçmiş ve bugün yerine geleceğe odaklanmayı yeğleme derecesine işaret eder. Kısa dönem yönelimli kültürlerde yönelim, geçmiş ve şu an doğrultusundadır. Bu kültürler gelenek ve sosyal yükümlülükler öneme eğilimindedir. Uzakdoğu ülkeleri gibi uzun dönem yönelimli olanlar ise tasarruf ve sebat gibi karşılığı hemen değil gelecekte alınacak özelliklere önem verirler (Hofstede 2001 akt. Türker, F. 2007, s.13).

Dinamik yani uzun vadeli odaklılık derecesi olan topluluklar stratejik planlara, gelecekteki ödüllere, kararlılığa ve tutumluluğa yönelim göstermektedir. Azim ve tutumluluğun önemsendiği ve geleceğe yönelik uygulamaların vurgulandığı bir toplum yapısını ifade etmektedir. Bu tip toplumlarda güçlü bir çalışma etiği oluşmuştur. Özellikle farklı milliyetlerden çalışanları içeren bir işletmenin kendini topluma kabul ettirmesi uzun zaman alabilmektedir.

Buna karşın statik yani kısa vadeli odaklılık ise geçmiş ve bugünle ilgilenen, sosyal görevlerin yerine getirilmesini önemseyen, muhafazakâr ve daha dar bir bakış açısına sahip bir toplumu ifade etmektedir. Bu tarz yönelime sahip ülkeler geleneklere saygılı ve görüntüyü

korumaya önem vermekte; değişimler çok hızlı olmamaktadır (Hofstede 2001 akt. Türker, F. 2007).

1.6 Charles Hampden ve Turner- Alfons Trompenaars' ın Kültürel Değerler Analizi

Turner ve Trompenaars'ın, 28 ülkede 15.000'i aşkın yönetici ile yaptıkları ve sonuçlarını 1993'te yayınladıkları araştırmalarında, beş boyutta kültürel ikilem geliştirmişler ve gelişmiş yedi ülke örneği (İngiltere, Hollanda, İsveç, Almanya, Japonya, Amerika, Fransa) üzerinden her kültürün servet yaratma şeklini irdelemişlerdir (Hampden ve Trompenaar, 1995:s.10). Bu boyutlar, evrenselliğe karşı durumsallık; bireyciliğe karşı toplumculuk; tarafsız ilişkilere karşı duygusal ilişkiler; özel ilişkilere karşı genel ilişkiler; kazanılmış güce karşı verilmiş güç şeklindedir.

1.6.1 Evrensellik - Durumsallık Boyutu

Bu ikilem kuralların ne derece değişime açık olduğu ve ayrıcalıkların ne kadar kolay kabullenilebileceği ile ilgili bir boyuttur. Evrensellik genele hitaben her zaman ve her yerde geçerliliğini koruyacak ilkelerin benimsenmesi ve uygulanmasıdır. Yüksek evrenselliğin olduğu kültürlerde, ilişkilerden daha çok formel kurallara odaklanılmıştır; kurallara, resmiyete, yasallığa ve tarafsızlığa önem verilir (Hampden ve Trompenaars, 1995:s.10). Öznellik ise şartların, fikir ve uygulamaları değiştirebileceğine inanmaktır. Yüksek öznellik yaşanan kültürlerde ise formel kurallardan çok kişisel ilişkiler, görecelik ve güven önemlidir; fikirlerin ve uygulamaların dış faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceği anlamını taşımaktadır. Almanya ve İngiltere'de evrensellik anlayışı daha yüksek düzeyde iken Venezüella, Çin ve Hong Kong'da durumsallık daha yüksek seviyededir. Araştırmacılara göre evrensel kültürün hâkim olduğu ülkelere ticari faaliyet içerisine girecek olan işletmeler rasyonel - profesyonel tartışmalara ve iş odaklı davranış biçimlerine hazırlıklı olmalıdır (Özatalar, 2009: 56).

1.6.2 Bireycilik – Toplumculuk Boyutu

Bu ikilemde, her bireyin haklarını, dürtülerini, ödülleri, kapasitelerini, tutumunu artırmak mı yoksa topluluğun kendisine mi hizmet etmek mi önemlidir? Sorusuna odaklanılmıştır (Hampden ve Trompenaar, 1995, s. 10). Bireyci anlayışta kişinin bir birey olarak değerli olduğu kabul edilirken, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarlar. Bu kültürlerde kişiler, önemli konulardaki kararlarda kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler. Toplumculukçu anlayışta ise bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar. Buna bağlı olarak da, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden

beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Ayrıca bireyci toplumlarda iletişim belirsiz, fiziksel temas az iken toplumcu anlayışta vücut dili anlamlı ve kullanımı yüksek seviyededir.

Araştırmacılar bu ikilemi analiz ederken, yöneticilerin eleman seçiminde ekip çalışmasına uyumlu olma ya da bireysel beceri, bilgi ve hırsla sahip olma kriterlerinden birine daha yakın olma durumunu bireyci-toplulukçu kültür tercihleriyle açıklamaktadırlar. ABD, Arjantin, Meksika, İngiltere, İsveç, Avusturya, İspanya ve Hollanda bireysel kültüre sahip ülkeler olarak belirlenirken Singapur, Tayland, Japonya, Endonezya, Fransa ve Çin toplumcu kültürün esas alındığı ülkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Bakan, 2003: 364). Bu boyut Hofstede'in bireycilik-toplulukçuluk boyutuyla örtüşmekte ancak sonuçları kısmen birbirine paralel seyretmektedir.

1.6.3 Nötr - Duygusal Olma Boyutu

Bu boyut, bireylerin duygularını açığa vurmaları ya da kontrol altında tutmaları ile ilişkilidir. Nötr kültürü benimsemiş ülkelerde insanlar arası ilişkilerde birey duygularını açığa vurmaya kontrol altında tutmaktadır. Diğer yandan duygusal kültürün hâkim olduğu ülkelerde ise insanlar duygularını çeşitli şekillerde açığa vurur. Bu kültürde duygular hissedilir, nötr kültür de ise duygular kontrol edilir (<http://www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaars>). İngiltere, Singapur, Avusturya, Endonezya, Hong Kong, Tayland, Belçika ve Almanya, nötr kültür örnekleri iken, Meksika, Hollanda, İsviçre, Çin, Brezilya, İtalya ve Venezüella duygusal kültürün hakim olduğu ülke örnekleridir.

Trompenaars (1998), duygusal kültürün yaşandığı ülkelerle ticari faaliyetler yapacak yöneticilerin her şeyi yazılı anlaşma haline dönüştürmelerini ve bu anlamsal metinlerinden bir tanesini de karşı tarafa göndermelerini tavsiye etmektedir (Özatalar, 2009: 47).

1.6.4 Özel -Yaygın Olma Boyutu

Özel kültürün etkisinde olan insanlar, diğerleriyle ilişkilerinde belirli bir çizgiyi takip etmekte, belirli kurallara bağlı olarak hareket etmektedir. İnsanlarla ilişkilerde kuralcılıktan ve emir vermekten uzak bir anlayış sergileniyorsa, yaygın (genel) kültürün daha ağır bastığı söylenebilmektedir. Trompenaars, yöneticilere, özel kültür özellikleri taşıyan çalışanlarına karşı açık ve net olmalarını tavsiye ederken; genel ilişkinin hakim olduğu kültürden gelen çalışanların ünvan, yaş ve tecrübelerine saygı duymaları gerektiğini belirtmektedir (Ünalp, 2007:s103).

Avusturya, İngiltere, ABD, İsviçre, Fransa, Hollanda, Belçika, Brezilya, İtalya ve Almanya’da özel kültürün Venezüella, Çin, İspanya, İsveç, Singapur, Hong Kong, Tayland ve Endonezya’da yaygın kültürün hâkim olduğu söylenebilir (Trompenaars, 1998: s.214). Özel kültürün yaşandığı ülkeler ile ticaret yapan yöneticilerin açık ve net olmaları tavsiye edilirken yaygın kültürün yaşandığı ülkelerle ticaret yapan yöneticilerin iş yaptıkları ülkelerdeki kişilerin unvan, yaş, geçmişteki bağlantı ve tecrübelerine saygı duymaları gerektiği belirtilmiştir.

1.6.5 Kazanılmış-Verilmiş Statü Boyutu

Bu ikilem, statülerin kişilerin kendi uğraşlarıyla ulaştıkları başarıları ve de sahip oldukları yeteneklerine göre belirlendiği kültürler başarı yanlısı kültürler ile statülerin başarı ya da yeteneğe göre değil de kişilik, soy, para veya unvana göre belirlenmesini anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle bazı kültürlerde statülerin kazanılmasında bireysel çabanın niteliği belirleyici iken, bazı kültürlerde statü kişiye atfedilir (Hampden ve Trompenaar, 1995:s.10). Kazanılmış güç, bireyin tamamen kendi çalışması ve başarısıyla elde ettiği statüyü ve gücü ifade eder. Verilmiş güç ise, bireyin yaş, cinsiyet ve sosyal ilişkiler gibi özelliklerine göre elde ettiği statüyü ve gücü ifade eder (Luthans, 2002; akt. Ünalp, 2007:s.103). Avusturya, Amerika, İngiltere ve Arjantin kazanılmış statü kültürüne örnek oluştururken, Venezüella, Endonezya, Çin, Singapur, Japonya ve İspanya ise verilmiş güç kültürüne örnek olarak verilmektedir. Bu ülkelerle gerçekleştirilecek iş ilişkilerinde yöneticilerin resmi kademelerde görev almış yaşlı ve tecrübeli kişilerden seçilmesi önerilirken, başarı odaklı kültürlerde yöneticilerin iyi yetişmiş ve eğitimi yüksek kişilerden seçilmesi daha uygun bir strateji olarak önerilmektedir (Yazar, 1994: 45).

1.7 Edward Hall’ın İletişim-Bağlam Modeli

Farklı toplumların iletişim biçimlerini incelemede başvurulan modellerden en çok kullanılan kültürel antropolog Edward Hall (1976)’ın “yüksek-geniş bağlam,düşük-dar bağlam” ayırımıdır. İletişimle ilgili birçok karşılaştırmalı kültürel çalışmada bu model yaygın olarak kullanılmaktadır. Hall (1976) iletişim biçimleri açısından kültürleri, bir tarafta düşük bağlamın (low-context) diğer tarafta da yüksek bağlamın (high-context) olduğu bir doğrusal düzlem üzerinde değerlendirmektedir. Burada bağlam ile kastedilen, bir iletişim sürecini çevreleyen koşullardır. Bu model, özellikle toplumsal bağlar, sorumluluk, bağlılık, toplumsal uyum ve iletişim açısından bir kültürdeki insanların diğerleriyle nasıl ilişki kurduğunu anlamak açısından yarar sağlar (Erdem ve Günlü, 2008:s.180).

Hall' e göre (1976), geniş bağlamlı kültürlerde bireyler arası ilişkiler, duyguya dayanan ve ilişki kurulan bireyin kişiliğine yönelik ilişkiler olma eğilimi gösterir. Dar bağlamlı kültürlerde ise bireyler, aralarındaki ilişkinin işlevselliğini ön plana alır ve her ilişkiyi kendi koşullarında değerlendirirler. Dar bağlamlı kültürlerde bireylerarası bağlantılar kırılgandır ve eğer bireyler mevcut ilişkiden hoşnut değilse, kolayca bozulabilir. Ancak, Hall'e göre, yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler arasındaki bağlar göreceli olarak çok güçlüdür ve bu nedenle, bireysel çıkarlar genellikle kişilerarası ilişkilerin sürmesi uğruna feda edilir (Kartarı, 2006, akt. Gencer, 2011:s.193) Yüksek bağlamlı kültürlerde iletilmek istenen bilgi, mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Alıcı ya da dinleyici, asıl iletilmek isteneni anlayabilmek için, mesajın kendisinden çok nasıl verildiğine ve diğer ortamsal özelliklere dikkat etmek durumundadır (Sümer 2001, akt. Erdem ve Günlü, 2008:s.180). Hofstede (2001)'e göre, yüksek bağlamlı iletişim daha çok geleneksel kültürlerde, düşük bağlamlı iletişim ise modern kültürlerde görülür. Bu açıdan yüksek bağlam/düşük bağlam ayırımı geleneksel/modern ayırımı olarak da görülebilir (Erdem ve Günlü, 2008:s.180). Benzer bir saptama da Sargut (1994) tarafından vurgulanmaktadır. Batı ve doğu kültürlerinin farklı iletişim modelleri kullandıklarını belirten yazar, batı kültürünün somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları, iletişim modelinde de kullandığını belirtmekte, oysa doğu kültürlerinin kullandığı iletişim modelinin soyut, niteliksel ve öznel özellikler içerdiğine dikkat çekmektedir (s.105). Yüksek bağlamlı iletişim konusunda Japonya, Arap ülkeleri en karakteristik örnekler olarak verilirken, düşük bağlamlı iletişime ise Kuzey Amerika, İskandinav ülkeleri ve Almanca konuşan ülkeler olarak belirtilmektedir (Nishimura, vd. 2008:s.789) Türk kültürü ise yüksek (ya da geniş) bağlamlı iletişim modeline yakındır (Sargut, 1994:s. 143).

1.8 Kültürel Farklılıkların Sonuçları

Thomas ve Inkson (2005), toplumların kültürel değerler, bireylerden beklenen davranışlar, gelenekler, toplum tarafından rahatsız edici olarak nitelenen iş ve hareketler, anlatım, konuşma stili, eğitim sistemleri ve yaşam standartları ve daha birçok konularda birbirinden farklılık gösterdiğini ifade etmiştir. Kişinin değer yargıları, davranışları, normları ve olayları değerlendirme biçimleri de genel olarak yaşadığı toplumun kültürel özellikleri tarafından etkilenmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 78). Bu bağlamda, değişik kültürlerden olan insanların farklı inanç, değer ve davranış kalıplarına sahip olmaları kadar doğal bir şey yoktur. Earley ve Mosakowski (2004), kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ifade ederken, bir böceğin bile kültürden kültüre nasıl farklı olarak algılandığını örnek olarak vermektedir.

Kültürün, insan davranışları, mimikler ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi vardır ve farklı kültürlerden olan insanlar bunları anlayıp yorumlamakta zorlanabilirler, hatta bunun neticesi olarak yanlış anlaşılmalara meydana gelebilir ve gerekli olan işbirliği bile imkansız bir hal alabilir (Earley ve Mosakowski, 2004: 67).

Stephens ve Greer (1995) yaptıkları çalışmada, kültürün insanların anlama, yorumlama ve çalıştıkları kişileri değerlendirmeleri üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğunu savunurken, kültürel değerlerin karar verme, yönetim tarzı, takım çalışması, kişiler arası güven ve kadının iş yerindeki rolü gibi birçok konuda etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Parker (1998), kültürlerin insanların nasıl davrandığı, olaylara nasıl tepki verdiği gibi konularda kendini gösterdiği gibi aynı zamanda ülkelerin politik ve ekonomik sistemlerinin oluşturulmasında, kaynaklarının dağıtılmasında, endüstrilerin oluşmasında ve görevlerin nasıl tasarlandığı konularında etkili olduğunu belirtmiştir.

Yukarıdaki açıklamalar, kültürel farklılıkların bireylerin düşünce, fikir, davranış ve tutumlarına yansıdığını net bir şekilde ortaya koymaktadır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan farklı fikir, düşünce ve davranışlar bireyler arasında çatışma, iletişim ve uyum sorunlarına neden olabileceği gibi, aynı zamanda, yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik edebilecektir. Aşağıda, kültürel farklılıkların olası olumlu ve olumsuz sonuçlarından detaylı olarak bahsedilecektir.

1.8.1 Kültürel Farklılıkların Olası Olumlu Sonuçları

Gruplar ve örgütler üzerinde yapılan gerek kuramsal ve gerekse görgül çalışmalar, kültürlerarası farklılıkların gruplara ve örgütlere çok çeşitli alanlarda faydalar sağlayabileceğini ortaya koymuştur.

Farklı kültürlerden gelen bireylerden oluşan gruplar üzerinde yapılan çalışmalarda kültürel farklılıkların performansı olumlu anlamda etkileyeceği öne sürülmüştür ve hatta bazı alan çalışmalarıyla da bu sonuç desteklenmiştir (Adler, 1986:s.233 Hambrick vd. 1998:s.76). Örneğin Elron (1999), kültürel farklılıkların üst yönetim grubunun performansına olumlu etki ettiğini gösteren bulgulara ulaşmıştır. Watson vd. (1993) ise farklı kültürlerden gelen gruplar üzerine yaptığı araştırmada, bu grupların olayları değerlendirmede farklı bakış açıları ve alternatifler üretmede benzer kültürlerden oluşan gruplara göre daha iyi olduklarını göstermiştir.

DiStefano ve Maznevski (2000), farklı kültürlerden oluşan grupların örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahip olduklarını savunmuşlardır. Dalyan (2004) ise çok kültürlü takımların çeşitli olumsuzluklara rağmen bir takım üstünlükleri de bünyesinde barındırdığından söz etmekte ve çok kültürlü takımlarda yaratıcılığın arttığını, doğru kararlar alınmasına yardımcı olduğunu ve daha etkin ve verimli performans elde edildiğini belirtmiştir (Dalyan, 2004: 103). Kültürel farklılıkların takımlara sağladığı en önemli üstünlüğün ise fazla sayıda, çeşitli ve iyi fikirlerin ortaya çıkabileceği ortamlar yaratmasıdır.

Çok kültürlü takımların diğer bir avantajı ise takım üyelerini birbirlerini sorgular olması, kendi görüş ve fikirlerini ortaya koyabilmeleri ve diğer üyelerde farklılık gösteren öneri ve fikirler getirebilmeleri ve fikirlerini değiştirebilmeleri için ikna edilmeleri gerekli olduğudur. Bu durum, homojen takımlarda, takıma uyum, görüş birliği, fikir ve düşüncelere itiraz edememe ve alınan kararların sorgulanmaması gibi bir çeşit grup hastalığı tabir edilebilecek ‘Grup Düşüncesine’ yol açabilmektedir. Çok kültürlü gruplarda bunun olma olasılığı daha düşük olmaktadır. Çok kültürlü gruplarda karar alma her ne kadar yavaş olsa da, kararların doğru olması ihtimali daha yüksektir.

Farklı kültürlerden olan müşterilere hizmet ve ürün üretme ve sunma bağlamında çok kültürlü organizasyonlar tek kültürlü örgütlere göre daha avantajlı durumda olacaklar; daha ileri düzeyde yaratıcılık ve yenilikçilik özellikleri gösterebileceklerdir.

Özellikle araştırmaya dayalı, yüksek teknolojiye sahip örgütlerde, farklı kültürlerden gelmiş olan ve farklı özellik ve becerilere sahip insanlar çok değerli olacaklardır. Yaratıcılık farklılıklar sayesinde gelişebilecektir.

Dördüncü olarak çok kültürlü organizasyonlar daha iyi problem çözme yeteneği sergilemektedirler. Besinci olarak çok kültürlü organizasyonlar değişime daha çabuk adapte olabilmek ve örgütsel esnekliğe sahip olabilmektedirler.

Bassett-Jones (2005), örgütlerde farklılıkların yaratıcılık ve yenilikçiliğin en önemli kaynaklarından biri olduğunu ve bunların da rekabetçi avantaj için temel teşkil ettiğini vurgulamıştır. Adler, çok kültürlü örgütlerin yeni fikirlere daha açık olduklarını söylemiştir (Yeşil, 2009: 117).

Yukarıda sunulan çalışmalardan su sonuca ulaşmak yanlış olmayacaktır; kültürel farklılıklar bilinçli bir şekilde yönetilirse gruplara ve örgütlere pozitif etkileri olması kaçınılmazdır. Günümüzün, değişen, gelişen dünyasında, rekabetçiliğini artırmak isteyen

örgütlere, rekabetçi avantajlar sağlayacağı muhtemeldir. Anlamda faydalanmak gerçekten çaba gerektiren bir süreç olup, stratejik bir yönetimi gerektirmektedir. Yoksa kültürel farklılıkların her koşulda pozitif neticeler ortaya çıkaracağı şeklinde bir yargıya varmak yanlış olacaktır (Yeşil, 2009: 119).

1.8.2 Kültürel Farklılıkların Olası Olumsuz Sonuçları

Hall (1995), farklı kültürlerden olan iş örgütleri arasındaki ilişkilerin kültürel farklılıklardan dolayı başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir. Bunun altında yatan en önemli faktörlerden bir tanesi, kültürel farklılıklar sonucunda ortaya çıkan problemlerdir. Bu konudaki literatür, kültürlerarası etkileşim esnasında, kültürel farklılıkların iletişim, bütünleşme ve çatışma gibi bir çok sorunun ortaya çıkmasına neden olabileceği yönündedir (Adler, 1986; Hambrick vd. 1998; Watson vd. 1993: 57, akt. Yeşil, S. 2009:s.237). Kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda çeşitli problemlerin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Dalyan (2004) farklı kültürlerden oluşan takımlarda, kültürel farklılıkların, bütünleşme eksikliği, algılama ile ilgili sorunlar örneğin peşin hükümler ve iletişim problemlerini doğuracağını ifade etmiştir. Bassett-Jones, (2005: 169), farklılıkların işyerinde yanlış anlaşılmalara, kuşku, geç kalma, kötü kalite, düşük moral ve rekabetçiliğin kaybına neden olacağını belirtmiştir. Kültürel benzerliklerin kişiler arası ilişkileri kolaylaştırırken Harrison farklılıkların zorlaştırıcı rol oynadığı bu konudaki literatürde ifade edilmiştir (Adler, 1986:S.233).

Kültürlerarası farklılıklar gerek bireyler arası ve gerekse grup ve örgütler arası iletişimin sağlıklı ve etkin bir düzeyde gerçekleşmesine engel teşkil edebilecektir. Bakan (2006) yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, uluslararası çevrede faaliyet gösteren firmalarda yaşanan iletişim problemlerinin altında yatan nedenlerden en önemlilerinin kültürel farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Bu konudaki literatür, farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşan gruplarda iletişim problemlerinin yaşanabileceğini ifade etmektedir (DiStefano ve Maznewski, 2000:s.54). Genel anlamda örgütlerde iletişim problemlerinin kaçınılmaz olduğundan yola çıkarsak, farklı kültürlerden gelen insanların olduğu ortamlarda iletişim problemlerinin daha olası olduğunu anlamak zor olmayacaktır.

Mutlu (1999) birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmanın çok daha kolay ve olumlu olmakta olduğunu belirtirken farklı toplumlarda sorun yaşama olasılığının yüksek olduğunu vurgularken, Hall (1995) de iletişim konusunda kültürel farklılıkların karışıklık ve

yanlış anlaşılmalara sebebiyet verdiğini belirtmektedir. Harrison vd. (1998) de, insanlar arasında bilgi, tecrübe, davranış, değer ve inanç benzerliklerinin birbirlerini yakınlaştırmaya, işbirliği ve uyuma sevk ettiğini, tersi durumun ise bütünleşmeye engel teşkil ettiğini söylemiştir.

Adler (1986) farklı kültürlerden insanların arasında daha az yakınlaşma yaşandığını, insanların daha ziyade kendi kültüründen olan kişilerle iletişime geçtiğini ifade etmiştir. Ayrıca farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu gruplarda, ‘biz’ ve ‘onlar’ türünden davranışların gözlemlendiği (Salk, 1997: 178), bu durumun bir ötekileştirme sorununa dönüşme ihtimali belirtilmelidir. Yapılan araştırmalar, farklı kültürlerden oluşturulan gruplarda bu ayrımlar nedeniyle bütünleşme problemlerin yaşandığına yönelik kanıtlar mevcuttur (DiStefano ve Maznevski, 2000:s.54).

Farklı kültürlerin bir arada bulundukları durumlarda çatışmaların ortaya çıkma olasılığı güçlüyken, yine bu bağlamda farklı kültürlerden oluşturulan gruplarda karar alma, beklentilerin önceliği, bilgi paylaşımı gibi konularda anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Asunakutlu ve Safran (2003) yaptıkları alan çalışmasında, turizm sektöründe kültürel farklılıkların, uyuşmazlık ve çatışmalara sebep olduğunu belirlemişlerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜRÜN İŞGÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Örgütlerin kültürü ve yönetim anlayışları, içinde bulundukları genel (makro) bağlamın etkisine açıktır. Bir örgütün kültürü, mikro düzeyde bir analizin konusu iken içinde faaliyet gösterdiği sektörün yapısı ise meso düzeyi belirler. Tüm bunları kapsayan ve ana parametreleri üreterek genel çatıyı oluşturan toplum kültürü ise makro kültürdür. Makro kültür, bir toplumun dünyayı kavramada, anlamlandırmada benimsediği varsayımları belirler; davranışların altında yatan genel anlayışları şekillendirir. Bu bölümde kültürün yönetim ve iş görme anlayışları üzerine etkisi ele alınacak ve bazı ülke örnekleri ile farklılıklar vurgulanmaya çalışılacaktır.

2.1 Yönetim Kavramı ve İçeriği

Yönetim konusunda farklı disiplinler tarafından yapılan tanımlar, belirli bir açıdan yönetim olayına bakmaktadır. Bunun sonucu olarak da yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar (kişi veya grup) anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2001: 11).

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için basta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3). Diğer bir tanıma göre yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmada; örgüt üyelerini belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki işbölümü, işbirliği ve koordinasyonu sağlama ve örgütsel kaynakları etkin ve idareli bir şekilde kullanma yeteneğidir (Daft ve Marcic, 2001: 5).

Kavramın diğer sosyal bilim kavramlarına göre daha yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur.

Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar uzun geçmişi, “işletme öncesi devir” ve “bilimsel öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınırsa, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür (Ertürk, 2009: 5).

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan “yönetim” kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004: 10).

Yönetim kavramının geniş kabul gören tanımlarından biri de: “belirli bir takım amaçlara ulaşabilmek için ana unsur insan kaynakları olmak üzere üretim faktörlerini, bilgiyi ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullandıracak, kararların alınması ile uygulanması süreçlerinin toplamı” olmasıdır (Demirel, M. vd, 2008: 117).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunludur. Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Ayrıca bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003: 63).

Yönetim işinin etkinliğini belirlemede en kritik boyutun beşeri boyut olması, “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olarak tanımlanmasına neden olmakta, böylece yönetimin birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti ya da sosyal yönü olan bir faaliyet olarak görülmesine neden olmaktadır (Tengilimoğlu vd, 2008: 77–78).

Yönetimin temel işlevlerini içeren daha geniş bir tanımlamada ise örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla kaynakların eşgüdümlenmesi vurgulanmaktadır. Kısaca, yönetim olgusu toplumsal yaşam içinde küçük büyük tüm gruplarda, biçimsel örgüt ya da biçimsel olmayan gruplarda, başkalarını etkilemek ya da başkalarıyla işbirliği yaparak belli amaç/amaçları gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetleri anlatmaktadır. Ve yönetim, en küçük sosyal birim aileden en büyük siyasal otorite olan devlete kadar farklı düzeylerde yürütülebilir (Palabıyık, 2004: 2).

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır ve bu işlevi yerine getirirken bazı bilim dallarından yardım da almaktadır. Bu bilim dalları; politika, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, tarih, felsefe, matematik, doğal bilimler, edebiyat, sibernetik, operasyonel araştırma, karar kuramı ve sistem kuramıdır. Diğer yandan, ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetleri içerdiği için de bir bilim ve sanattır (Baransel, 1979, akt. Erdogan, 2000: 66). Bir

örgütte neler yapılacak sorusunun cevabı yönetim biliminin konusuyken, nasıl yapılacak sorusunun cevabı ise yönetim ilke ve tekniklerini kapsamaktadır (Kaya, 1993:86).

2.2 Yönetim Anlayışı

Yönetim anlayışı, ekonomik, sosyal, demografik, siyasi ve kültürel anlamda çevresel unsurların etkisine açık; yönetim işini icra edenlerin uygulamalara yansıttıkları egemen düşünce ve inançların bütünüdür. Yönetim anlayışları, tarih boyunca değişiklikler göstermiştir ve her dönemin yönetim anlayışı farklı öncelikler üzerine odaklanmıştır. Sanayileşme sürecinde bilimsel yönetimin ilkeleri geliştirilirken, örgütlerin beşeri yönü sınırlı bir ilgi ve katı bir anlayışa maruz kalmış, verimlilik ve etkinlik sorunları için daha çok teknolojik düzenlemelerle ilgilenilmiştir. İnsan faktörüne daha çok teknik unsurları tamamlayıcı bir işlev yüklenmiştir. Klasik yönetim anlayışı olarak bilinen bu dönemin yönetim anlayışını, “insan çabasının planlanması, tek düzeleştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla en az girdiden en fazla çıktı sağlanması” olarak özetlemek mümkündür (Yağmurlu, 2004:s.34)

Klasik dönemin istenen sonuçların alınmasında etkili olamayışı ve dünyada yaşanan ekonomik krizlerin yarattığı buhranlar, insan faktörüne farklı bir anlayışla yaklaşmak gerekliliğini ortaya koymuş ve özellikle örgütlerin beşeri yönüne yönelik bakış açılarının değişmesini sağlamıştır. İnsan ilişkileri anlayışı denilen bu dönem, “örgüt üyelerinin tatminini artırmak ve bireylerin potansiyeline ulaşabilecekleri örgütler yaratmak için stratejiler önererek örgütsel yaşamdaki kişisel ve sosyal ilişkilerin önemini” savunmuştur (Yağmurlu, 2004:s.34).

1950’li yıllardan sonraki teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerle birlikte gelişen çağdaş yönetim anlayışı ise her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için “en iyi tek bir yolun” bulunmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre yönetimin etkililiği, çevresel koşulların özelliklerine ve yönetimin bunlara uyum gücüne bağlıdır. Yönetimde başarılı olabilmek için farklı durumlar ve koşullar, bunlara uyan kavramları, teknikleri ve davranışları gerektirir. Yönetim bilimine yeni bir boyut kazandıran ve durumsallık yaklaşımı olarak da isimlendirilen bu anlayış, tamamen kendisine özgü tanımlanan durum için en uygun organizasyon yapısının ve yönetim modelinin seçilmesini amaçlamaktadır (AÖFİşletme/Notları:<http://notoku.com/yonetim-anlayislari>).

Günümüzde ise küreselleşme ile birlikte, değişim ve dönüşümün ölçek ve hız açısından önceki dönemlerle kıyaslanamayacak boyutlara ulaşması, yönetim anlayışlarında da önemli değişiklikleri gerekli kılmıştır. Bilgiyi elinde bulunduran, yeni bilgi üreten, bilgi açısından zenginleştirilmiş ürünler ve hizmetler sunan örgütler, rekabetçi üstünlüğe ulaşmışlardır. Bu

tür örgütleri yönetebilmek için geleneksel ve hiyerarşik yapılardan az kademeli, ekip ve proje çalışmalarına dayalı basık ve yalın yapılara geçiş yaşanmaktadır. Yöneticiler emir veren otoriter kişiler olmaktan çıkıp daha esnek bir anlayış benimsemeye itilmektedir. Çalışanlar, artık zamanları ve fiziksel güçleri satın alınan ya da kiralanın, kendilerine verilen sınırlı görevleri soru sormadan yerine getiren, aşırı derecede itaatkâr, sadece para için çalışan bireyler değil; eğitimli, çeşitli yetkinliklere sahip, para dışında motivasyon yolları arayan, katılımcı, yaratıcı, yenilikçi, inisiyatif kullanabilen, örgüte körü körüne bağlanmayan, kariyerlerini geliştirmek için çaba harcayan bireyler durumuna gelmektedir. (AÖFİşletme/Notları:<http://notoku.com/yonetim-anlayislari>).

2.3 Yönetim ve Liderlik Anlayışı

Yönetim ve liderlik kavramları işlevsel bakımdan birbirine yakın olmalarına rağmen anlamsal bakımdan farklılıklar göstermektedir. Yöneticilik, amaç belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlere ilişkin kararlar verme, bu kararları uygulama ve bu uygulamalarla, alınan sonuçları denetleme işlemidir (Tümer, 1998: 40).

Liderlik ise belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Werner, 1993: 17).

Klasik örgüt kuramı açısından yönetim, örgütün sahip olduğu kaynakları belli kurallara uygun biçimde sağlayıp kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirme sürecidir. Çağcıl yaklaşımlarda ise örgütlerin yönetimi sadece örgütün gözle görülen kaynaklarının yönetimi olarak anlaşılmayıp aynı zamanda örgütün ve üyelerin anlam dünyasının da yönetimi biçiminde algılanmaktadır (Şişman, 2004: 17). Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü anlamaları ve yakalamaları bir zorunluluk olarak görülmektedir (Erçetin, 2000: 28).

Casse'ye göre yönetimde ussallık, kurallar, prosedürler, kontrol v.b değişkenler yer aldığı halde liderliğin özünde temelde yaratıcılık, belirsizlikle başa çıkma, risk alma, duygusallık, etkileme gibi konular öne çıkmakta; insanların duygu ve düşüncelerini belli hedeflere doğru yönlendirebilme konusu öne çıkmaktadır (Şişman, 1997: 2).

Liderlikle ilgili en belirgin özelliklerden biri, liderliğin özünde insan ve insan ilişkileri bulunmasıdır. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçlarını gerçekleştirmenin dışında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması vb. özellikler, liderliğin özünde insan merkezli bir uygulamanın olduğunu göstermektedir (Akgün, 2001: 15).

Dünyada ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecini iyi değerlendirebilmek, toplumsal beklentileri karşılayabilmek, yönetim örgütünün içindeki faaliyetlerin aksamaması için gerekli motivasyonu sağlamak ve yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirebilmek gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmek için iyi bir yönetim sistemine ve güçlü bir yöneticilik anlayışına ihtiyaç vardır. Böyle bir sistemde iş yapacak yöneticilerin “lider-yönetici” niteliğinde olmaları gerekmektedir.

Bu kişiler, değişen çevreye uyum sağlayan, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, kaynakları en etkin ve verimli bir şekilde kullanan, özellikle insan faktörünü en iyi şekilde yönlendirebilen, önselisi kuvvetli ve iletişimi güçlü olan kişilerdir. Kısacası lider-yöneticiler, liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri kendilerinde birleştiren insanlardır. Görev ve sorumluluklarının niteliği açısından da, liderlik özelliklerine sahip olmaları zorunludur. Özellikle küreselleşmenin damgasını vurduğu günümüzde bu özellikler daha da önemli olmuştur (Bakan ve Bulut, 2004: 154).

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, “evrensel kabul görmüş” liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemlemek ve icraatına tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca “kişiliği” hakkında “geçerli” bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır (Zel ve Özkarahan, 2002: 358).

2.4 Kültürün Yönetim Anlayışı Üzerine Etkisi

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini almak ve onların örgütsel süreçlere etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumlu yönde katkı sağlar. Organizasyon içinde farklı kültüre sahip olan çalışanlar yetiştikleri kültürün içinde bulundukları kültürün farklılıkları sebebiyle algı ve davranışlarda farklı tepkiler gösterebilirler. Özellikle kültür

farklılıkları örgütlerde liderlik, ekip çalışması, motivasyon, iletişim, insan kaynakları konularında etkisini göstermektedir (Köse vd, 2001:s. 222).

Yöneticilerin kültürel farklılıklarla baş etmenin birçok yolu vardır. Kültürel farklılıklara karşı işletmelerde uygulanan üç yaygın strateji mevcuttur (Hodgetts ve Luthans, 1997: 114-116, akt. Yeşil, 2009:s.105):

- Dar görüşlü strateji
- Irk merkezli strateji
- Görevdeş strateji

Dar görüşlü strateji: Bizim bildiğimiz yol tek yol yönetim tarzıdır. Global yöneticinin kültürel çeşitliliği ve kuruluş üzerindeki etkisini kabul etmek istememesi ve kabul edememesi durumunda ortaya çıkar. Dar görüşlü yönetim tarzında yöneticiler, kendi yollarının tek ve doğru olduğuna inanırlar.

Irk merkezli strateji: Bizim yolumuz en iyi yol yönetimidir. Yöneticilerin kültürel farklılığı çözümülemesi gereken bir problem olarak algılar ve kendi kültürü doğrultusunda çözüm bulmaya çalışmasıdır.

Görevdeş strateji: Yöneticilerin kültürel farklılıkları hem avantajlara hem de dezavantajlara yol açtığını kabul edebildiği durumlarda ortaya çıkar. “Bizim yolumuzla onların yolunun birleşimi en iyi yol olabilir” ya da “bizim yolumuz ve onların yolu birbirinden farklıdır, fakat hiçbirisi özünde diğerinden üstün değildir.” Bu strateji yöneticinin sahip olduğu kültürle kendi kültürünü sentezleyerek en uygun yönetim tarzının oluşturmasıdır.

Yöneticinin organizasyon yapısı, karar alma ve iletişim gibi konularda içinde bulunduğu kültür ile sahip olduğu kültür arasında ki farklılığı birbirine çok iyi sentezlemelidir. Örneğin yöneticiye bağlı çalışanların ne ölçüde nezarete ihtiyaç duyacaklarını veya ne ölçüde özerkliği tercih ettiğini belirlemek durumundadır. Hofstede, bu anlamda yöneticilerin kültürel değerleri çalışanların ne ölçüde liderin yönlendirmesini isteyeceklerini veya özerklik tercihi yapacaklarını, bir başka ifade ile liderliğe duydukları ihtiyacı etkileyebilecektir.

Globalleşen dünyada farklı kültürlerde yönetme sorumluluğunu taşıyan yöneticileri, her şeyden önce yönetimi sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, verimli şekilde operasyonlar yürütmek, bilgi yönetimini sağlamak, kaynak paylaşımı gibi

konularda başarı gösterebilmek, organizasyonundaki kültür farklılığını uyum içinde çalışmasını sağlamak ve birlikte çalıştığı kişilerin davranışlarını önceden kestirebilmek, farklı kültürlerde yönetimin en önemli adımlarıdır. Bu da, bireylerin sosyal davranışlarını biçimlendiren ya da zeminini oluşturan kültürel özelliklere yönelik farkındalık geliştirmekle ancak mümkün olabilir.

Uluslar arası açılımların neredeyse kaçınılmaz bir hale geldiği günümüzde, örgütler için beşeri kaynakların her zamankinden daha önemli hale gelmesi; özellikle uluslararası işletmelerde kültürün yönetim açısından önemini artırmıştır. Kültürün, yönetim üzerindeki etkisini günümüzde daha önemli hale getiren bazı faktörler vardır (Çağlar, 2001: 133):

- Örgütlerde insan ögesinin oransal olarak artması,
- Toplumsal ve sosyal alanda demokratik ve insancıl (hümanist) değerlerin gittikçe önem kazanması,
- Günümüzde hızla ortaya çıkan gelişim ve değişimlerin temposu,
- Bölge ya da ülke gibi çok büyük toplumsal sistemde ve örgütsel yapılarda gündeme gelen kalkınma ve reform hareketlerinin ivme kazanması,
- Uluslararası sermaye ve işgücü değişimi ve uluslararası ekonomik,
- Toplumsal, siyasal ve askeri işbirliği çalışma ve çabalarının yoğunlaşmasıdır.

Bu gereklilikler nedeniyle farklı kültürlerden oluşan işgücü profili örnekleri giderek yaygınlaşmakta ve insan kaynakları yönetimi ölçek ve içerik değiştirerek uluslar arası insan kaynakları yönetimi adıyla, farklı politika ve uygulamaları geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Konuyla ilgili olarak kültürel farklılıkların bazı yönetsel ve örgütsel uygulamalara olan etkisi aşağıda ele alınmış; kültür ve yönetim anlayışı arasındaki ilişkiler açısından bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

2.5 Kültürel Farklılıkların Örgütsel ve Yönetimsel Uygulamalara Etkisi

Bu bölümde kültürün karar alma, örgütsel yapı, ekip çalışması, motivasyon, çatışma ve kriz yönetimi gibi uygulamalar üzerindeki etkisi incelenmiştir.

2.5.1 Örgütsel Yapı ve Kültürel Farklılıklar

Daha önceki bölümde ele alınan kültürel modellerin vurguladığı gibi, toplumda algılanan güç mesafesi (Hofstede, 1980) ile örgütsel yapılanma arasında güçlü bir ilişki vardır. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda örgütsel yapıda merkezileşme eğilimi zayıftır, alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır. Buna karşın güç mesafesi artıkça merkezileşme eğilimi artmakta ve alt kademelere danışma eğilimi zayıflamaktadır (Sargut, 1994: s. 101). Diğer yandan statülerin önemli olduğu kültürlerde de hiyerarşik yapılar daha fazla tercih edilmektedir.

Örgütsel yapının bileşenleri olarak uzmanlaşma, standartlaşma, biçimselleşme ve merkezileşme değişkenlerini alan ve bunları Hofstede'nin kültürel değerleri ile ilişkilendiren Krynke (1998), hipotetik araştırmasında yüksek bireyciliğin yüksek düzeyde uzmanlaşmaya yol açtığını; bireycilik ya da toplulukçuluk düzeyinin standartlaşmayı etkilediğini ancak, bazı aracı unsurların durumu değiştirebileceğini belirtmektedir. Diğer yandan, güçlü kısıtlar yoksa yüksek bireyciliğin yüksek biçimselleşmeye (formalization) yol açabileceğini ve yine bireyci toplumlarda, merkezileşmiş örgütsel yapılara az rastlanabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, yüksek standartlaşma ile yüksek merkezileşme oranının yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde daha yaygın olacağını vurgulamaktadır. Tüm bu tespitler, örgütlerin içinde yer aldıkları kültürün özellikleri ile şekillenen birer artifakt (yapıntı) olduğunu göstermektedir. Ancak yeni gereklilikler, örgütlerin özelliklerini tek bir kültürel perspektiften görmemizi güçleştirmektedir.

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte farklı kültürlerde faaliyet gösteren örgütlerin yapısal özellikleri ve işleyişleri de artık de kültürler üstü olma zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Volberda (1991, 2006), örgütsel formların artık esneklik ve uyarlanabilirlik fırsatlarını kullanacak biçimde bir dönüşüme uğradığını, küresel yeteneklerin yönetimi ile yeni örgütsel formların (biçimlerin) geliştirilmesinin birlikte ele alınması gerektiğini, sürekli olarak geliştirilen örgütsel biçimlerin ise kültürel açıdan eklektik yönetim uygulamalarını daha iyi destekleyeceğini belirtmektedir (Jacob, 2007:s.69).

Bu konuda örgütsel yapıların özelliklerini belirleyecek temel anlayışlara da vurgu yapmak gerekmektedir. Örneğin, azınlık grupları yok sayan, tüm çalışanları egemen kültürü benimsemek zorunda bırakan ve bu nedenle de *tekil kültür örgütsel modeli* olarak isimlendirilen modelin benimsenmesi, yukarıda belirtilen dönüşümlerin gerçekleştirilmesini zorlaştıracak bir yapıya işaret etmektedir. Bu tip örgütlerde, işe alma kararları çoğunluk gruptan olanların dışarıda bırakılmasını sağlayacak şekilde verilir. Çoğunluk grup dışındaki

kültürel temellerden gelenler, örgüte girdiklerinde mevcut durumu kabul etmek durumundadır. Tekil kültür örgüt modelinin oldukça açık görülen eksikliklerinin yanı sıra, insan kaynaklarını iyi kullanamaması ve sosyal eşitsizliğe yol açması nedeniyle günümüzün küresel örgütleri için gerçekçi bir seçenek olmadığı söylenebilir. Bu örgüt tipi, sivil toplum kuruluşlarının artan faaliyetleriyle beraber insan hakları ve kadın haklarındaki değişimlerle birlikte giderek önemini kaybetmeye başlamıştır (Barutçugil, 2012: 220-221).

Diğer yandan, *çoğulcu kültür örgütü* olarak isimlendirilen yapı ise genel olarak tekil kültürden sadece birkaç noktada farklılaşmaktadır. Çoğulcu kültürde azınlıkta bulunanların da, örgüte değer kattığını kabul edilmekle birlikte yine de, örgütün şekillenmesinde egemen grubun normları dikkate alınmaktadır. Bu örgüt tipinde amaç, farklılıklara değer verilen bir örgütsel yapının varlığına imaj açısından dikkat çekmektir. Tekil örgüt yapısının aksine işe alımlarda, farklı kültüre sahip kişilere de eşit şans verilmeye odaklanılmaktadır. Çoğulcu kültür örgüt yapısı, tekil kültür yapısına göre daha demokratik olarak gözükebilir, asimilasyona tam olarak son verememektedir. Bu örgüt tipinde, geçmişte ki yapılan haksızlıkları telafi etmek üzere yeni verilen haklar da, bazı durumlarda pozitif ayrımcılığa neden olmaktadır.

Volberda'nın belirttiği (1991, 2006), yeteneklerin yönetimi ve çevresel gelişmelere uyum sağlayabilmeyi kolaylaştıracak yapı ise *çok kültürlü örgüt* yapısıdır. Çok kültürlü örgütsel yapının çok fazla örneği olmasa da, en demokratik en eşitlikçi organizasyon yapısıdır. Azınlık ve egemen olan grup ayırt edilmeden tüm çalışanların fikirlerine, değerlerine ve yeteneklerine saygı duyulup dikkate alınır. Bu yapıda önemli olan, farklı kültürleri anlamak ve geliştirmek, kurumsal kültürün oluşumunda çok kültürlülüğün temel alınması, insan kaynakları başta olmak üzere bütün ayrımcılık ve önyargılardan arındırılmasıdır (Barutçugil, 2012:s.221).

2.5.2 Takım Çalışması Anlayışında Kültürel Farklılıklar

Günümüz örgütleri, sürekli değişen çevresel taleplere cevap verebilmek için yeni fikirleri hızla üretmek ve bunları uygulamaya dönüştürmek durumundadırlar. Bunun için ekip çalışmasının yaratıcılığına ve üretkenliğine ihtiyaç vardır. Takım çalışması, özel görevler ya da işler için oluşturulmuş, üyelerinin çok yönlü iletişime ve etkileşime açık olduğu ve birlikte çalışma kültürü gelişmiş profesyonel bir iş grubu formudur. Ancak bu tür çalışma biçiminin uygulanmasında her zaman kolay olmamaktadır. Bazı kültürlerde formel anlamda takımların oluşturulması ve hiyerarşiden daha çok uzmanlık ve profesyonellik içeren ilişkilere dayandırılması kolay olmamaktadır; diğer bir ifadeyle takım çalışmasına gönüllülük kültürel değerlerden etkilenmektedir.

Hofstede'in (1980) modelinde yer alan bireycilik-toplumculuk ile güç mesafesi bir kültürde takım çalışmalarını etkileme potansiyeli taşıyan değerler arasındadır (Bishop vd., 1999:s.4). Toplumcu kültürler, bir gruba ait olmanın önemli olduğu kültürlerdir. Dolayısıyla beklenen, toplulukçu kültürlerde takım çalışmaları gibi oluşumların kolay gerçekleşmesidir. Ancak, toplumda güvenin yaygınlığı, küçük gruplara bölünme eğilimi, performans ve kaytarmaya yönelik algılamalar gibi birçok değişken dikkate alındığında, toplumcu kültürlerin de birbirlerinden farklı davranışlar sergileyebileceği ve bu durumun her zaman takım çalışmalarını kolaylaştıramayacağı belirtilmelidir. Örneğin Japonya ve Türkiye toplulukçu kültür kategorisinde yer alsalar da, takım çalışmaları uygulamalarının sonuçları oldukça farklıdır. Diğer yandan güç mesafesi algısı, çalışanların iş ünvanlarına, statülere, hiyerarşiye ve üstlerine yönelik davranışları etkilemektedir. Bu durum takım çalışmalarına yönelik eğilimleri etkileyecektir (Bishop, vd. 1999:s.4).

Takım çalışmasını verimli kullanabilen yönetim kültürlerin başında Hollanda gelmektedir. Hollanda'nın geçmişten gelen toplumsal kültüründe yer alan imece usulü yaşam tarzı gibi iş hayatında da organizasyonlarda ekip çalışması olmazsa olmaz olarak görülmektedir. Sisteme önem veren Almanlar ise takım çalışmasının daha verimli olacağı ve kurulan sistemin daha düzenli işleyeceğine inanmaktadırlar. Türk kültüründe ise ekip çalışması daha yeni ve akılcı çözümler bulmak yerine işi daha çabuk ve kolay bitirebilmek için tercih edilmektedir. (<http://geert-hofstede.com/national-culture.html>) Baltaş (2003), yaklaşık bin orta ve üst düzey yöneticilerin katıldığı "ekip oluşturma ve geliştirme" seminerlerindeki gözlemlerinden yola çıkarak ülkemizde ekip çalışmasını zorlaştıran konuları: Çalışanların profesyonel iş davranışı geliştirmekte zorlanmaları; kriz çözme değil daha çok yaratma eğilimine sahip olmaları; eleştiri ve uzlaşma kültürünün olmaması ve yatay ilişkilerde zorlanmaları olarak belirtmektedir. Diğer yandan, birliktelik duygusu, diğerini önemseme ve ilişkilerde sıcaklık gibi özelliklerin ise Türk örgütlerinde ekip çalışmaları için avantaj olabileceği vurgulanmaktadır.

2.5.3 Çatışma ve Kriz Yönetiminde Kültürel Farklılıklar

Kültürün etkili olduğu önemli davranışlardan biri de çatışma yönetiminde sergilenen eğilimlerdir. Bu eğilimleri etkileyen kültürel değerler olarak sıklıkla bireyci-toplulukçu kültür ayrımı kullanılmaktadır. Bireyci kültürlerin çatışmalarda daha aktif, yüz yüze ve iddialı davranışlar gösterdiği; toplulukçu kültürlerin ise daha pasif, işbirlikçi ve taktiklerden kaçınan davranışlara yatkın olduğu vurgulanmaktadır. Bireyci kültürde anlaşmazlıklar, çatışmalar olağan görülmekte; sosyal yaşamın kaçınılmaz bir yönü olarak algılanmaktadır. Toplulukçu

kültürde ise anlaşmazlıklar hoşlanılmaz bir durumdur. Örneğin Japonya’da sosyal yapılar, kurumlar, adetler çatışmadan kaçınacak şekilde oluşturulmuştur; bu kültürde görüş birliği çok önemsenir (Ohbuchi, vd. 1999). Farklı ülkeler üzerine yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonuçlarına göre barışçıl, uyumlu, mütevazı, samimi olmayı içeren Konfüçyüs değerleri etkisindeki Japonya, Kore ve Çin kültürü, mümkün oldukça çatışmadan kaçınan bir davranışı benimsemekte ve uzlaşmazlıklarda dolaylı çözüm yollarını tercih etmektedirler (Lather vd. 2010:s133)

Sargut (1994), Türkiye’de yöneticilerin davranışlarına egemen olan eğilimin “çatışmadan kaçınma” olduğunu belirtmektedir. Tarakçı ve Kaya’nın araştırması (2009) ise büyük firmalardaki yöneticilerin öz yeterlilikleri arttıkça çatışmaları daha çok bütünleştirme yoluyla çözümledikleri; öz yeterlilikleri azaldıkça çatışmaları daha çok kaçınma yoluyla çözümledikleri belirtilmektedir.

Diğer yandan kültürler arası farklılıklar, yönetimin olası yanlış yaklaşımını ortadan kaldıracak bir “kontrol mekanizması” olarak da görevi görebilir (Hofstede, 1991, Akt: Gültekin ve Sığıdı, 2007:276). Bunun ana nedeni, kültürler arası bakış açısının, yöneticinin kendi inançlarının kültürel temeline daha duyarlı olmasını sağlamasıdır. Kültürel farklılıkların iyi kavranamadığı durumlarda, her insanın kendi kültürünü ve kültürel deneyimini başka kültürlerle yansıtarak egemen kılması gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. “Dar görüşlülük”(parochialism) diye tanımlanabilecek bu yaklaşım, kişinin sadece içinde yaşadığı kültürün simge ve değerlerinden yola çıkarak, yani yalnızca kendi “anlayış setini” (mindset) kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmasını ya da yargılamasını kapsamaktadır (Gültekin ve Sığıdı, 2007:276). Kuşkusuz böylesi yaklaşımlar sağlıklı yönetsel faaliyetlerin oluşmasına ve iletişim kopukluklarına yol açmaktadır.

“Dar görüşlülük” sorunu yaşayan bir yönetim, farklı kültürden insanların farklı yaşama ve çalışma biçimleri olabileceğini kavrayamamakta, bu farklılıkların ciddi sonuçlar yaratabileceğini de görememektedir. Halbuki birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde “kültürel dar görüşlülük” olduğu söylenebilir. Farklı kültürlerden bireylerin olduğu örgütlerde, farklı bireylerin de yönetime katılması, yönetimde dar görüşlülüğün önüne geçebilecektir.

2.5.4 İş Motivasyonunda Kültürel Farklılıklar

Motivasyon kuramcıları ve uygulayıcıları uzun bir süre farklı kültürel gruplara uygulanabilecek evrensel motivasyon teknikleri arayışında olmuşlardır. Ancak, kültürel

görelilik yaklaşımı farklı kültürlerden gelen çalışanların farklı biçimlerde motive edilebileceğine yönelik görüşü savunmaktadır. Kültür, bireylerin motivasyon hakkındaki düşüncelerini (beklentilerini, ihtiyaçlarını) belirleyen bir yapıdır. Bu bağlamda kültür, bireylerin güvenlik, sevgi, saygı gibi ihtiyaçlarının şekillenmesinde, bu ihtiyaçların ne derecede önem taşıdığına ve bu ihtiyaçların nasıl tatmin edileceğine önemli bir rol oynamaktadır. Hostede'e göre (1980), eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme, materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa bu toplumlar eril değerlere daha yakındır (Sargut, 1994:s101). Örneğin, Amerikalı çalışanlar, kendini gerçekleştirme şeklinde ortaya çıkacak olan bireysel başarı ile motive edilirken, diğer kültürler için grup dayanışması bireysel başarıdan daha baskın bir motive edici unsur olabilir (Demir ve Okan, 2009). Amerikalılarla çalışan bir yöneticiye, şirket bağlılığı, grup ödülleri, iş dışı sosyal ilişkiler gibi konularda çalışanlardan bir şey beklememesi önerilirken, bunun yerine kişisel gelişim ve parasal kazançlar üzerine yoğunlaşması uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir. Buna karşın, Hintli çalışanları olan bir yöneticinin ise sadakat, şirket itibarı, otoriteye başvurmak gibi konulara ağırlık vermesi daha sonuç vericidir (http://www.cmct.net/articles_culture_motivation.html).

2.6 Farklı Kültürlerde Yönetim Anlayışı Örnekleri

Bu bölümde farklı kültürlerde yönetim anlayışları üzerine bazı ülke örnekleri ele alınacaktır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan araştırmanın, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Rus kültürleri ile Türk iş kültürünün karşılaştırılmasına yönelik olması nedeniyle ve bu ülkelerin iş görme ve yönetim anlayışları üzerine yapılan tespitlere öncelik verilmiştir.

2.6.1 Alman Kültürü ve Yönetim Anlayışı

II. Dünya Savaşı'ndan sonra mucizevî bir toparlanma süreci yaşayan Almanya, son yıllarda karşılaştığı ekonomik dalgalanmalara rağmen, Avrupa Birliği'nde yaşam standardı en yüksek olan ülkelerden biridir. Diğer toplumlarda olduğu gibi, Alman yönetimi de Alman kültürüyle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Alman yönetiminin temelleri 19. y.y. ortalarına dayanır. 1850'li yıllarda çok karmaşık bir yapıya sahip olmayan Alman şirketlerinde, üretim ve dağıtım çok kalifiye olmayan çalışanlar tarafından da yapılabilirken, sanayileşmeyle birlikte üretim teknikleri ve şirket yönetimlerinde farklılıklar ortaya çıkmıştır (Warner, 1998, akt. Sevim, E. 2006, s17). Endüstriyel gelişime paralel olarak, insan gücü de bilimsel açıdan daha eğitilmiş hale gelmiştir. Karmaşık makineleri kullanmak için şirket içindeki personelin teknik donanımlı olması zorunlu olmuştur. Bunun yanı sıra Almanya'nın değişen endüstriyel

ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de ülke genelinde teknik kurumlar oluşturulmuştur (Warner, 1998, akt. Sevim, E. 2006, s17).

Genel itibariyle Alman toplumunda baskın olan muhafazakrlık ve g şirketlerde de önemli unsurlar olarak kabul edilmektedir. Gücün yani otoritenin kaynağı teknik bilgi ve mesleki yetenek olarak görülmektedir. Bu nedenle Alman şirketlerinde teknokratların etkinliğınden bahsetmek mümkündür. Ayrıca, işletmelerde yöneticilerden daha çok mühendis imajı ne çıkmaktadır (şişman, 2002:s. 49).

Hosftede'nin araştırmasına göre Almanya en düşük güç mesafesine sahip ülkedir (Hofstede, 1991: 27). Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve st arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Almanya gibi güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda merkezileşme eğilimi zayıf olup yatay ve yalın organizasyonlar önem kazanmaktadır ve alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır (ğt ve Kocabacak, 2007: 51). Nitekim Hampden ve Trompeenar da (1995), Alman yöneticilerin Amerikalı, İngiliz, Hollandalı, Kanadalı ve İtalyan yöneticilerle karşılaştırıldığında işbirliğıne en yakın grup olduğunu belirtmektedirler.

Alman kültürü A.B.D.'den daha az ama Japonya'dan daha bireyseldir. Bu kültürel durum sosyal piyasa ekonomisinin gelişiminde önemlidir. Almanya, bireysel piyasa çıktılarına dayalıdır ancak bu çıktıların sosyal adaleti zedelemesine izin vermez (Pudelko, 2006: 136). Alman kültürü dağınık ve yayılmış bir kültürdür ve bu kültürün özellikleri şöyledir (Harris, Brewster and Sparrow, 2004: 27, akt. Baykal, 2007:s149):

- Daha kapalı toplumsal alan ve daha açık özel alan
- Dolaylı, kapalı ve içedönük
- Genelde sorunlardan kaçma ve başkasını suçlama
- Yeteri kadar mobil değildir
- İş ve özel hayat yakın ilişki içindedir
- Yaklaşımlarında ısrarcıdır.

2.6.2 Hollanda Kültürü ve Yönetim Anlayışı

Hollanda, eşitlikçi toplum örnekleri arasında en güçlü konumu olan ülkelerden biridir. Bu toplumda yöneticilerin en temel özellikleri özgürlük, açıklık ve fikir birliğıdir; bireysel ve otoriter karar almaları neredeyse imkansızdır. Organizasyon yapıları basık bir hiyerarşiye

sahiptir. Karar merkezi üst kademe yöneticiler olmasına rağmen orta kademe yöneticilerin fikri alınmadan bir karara varılmaması; önemli kararların alınacağı zaman konuyla ilgili bölümlerin yöneticileriyle fikir alışverişi ve uzun görüşmeler sonucu nihai karara varılması yaygın bir durumdur (<http://geert-hofstede.com/netherlands.html>).

Çalışanlarla yöneticiler arasında ki güç mesafesi oldukça düşüktür ve organizasyonun içindeki herkesin fikrine saygı duyulup dikkate alınır. Hollandalıların geçmişten gelen toplumsal kültürleri neredeyse tamamen yönetim tarzlarına da yansımıştır. Örneğin ekip çalışması normal hayatlarında da olduğu gibi iş hayatında da yöneticilerin olmazsa olmazıdır.

Hollandalı yöneticilerin yönetim tarzı insan odaklıdır. Yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlara geniş yetki ve sorumluluklar verirler ve çalışanlarının kendi kapasiteleri ölçüsünde inisiyatif almalarını isterler. Motivasyon konusunda da yöneticiler, manevi motivasyonun maddi motivasyondan daha etkili olduğuna inanmaktadırlar. Bu kültürde etkili bir yönetici, insanları destekleyici ve karar verme katılımı ile gerçekleştirilir. Yöneticilerin fikir birliği ve iş yaşamları insanların değeri eşitlik, dayanışma ve kalite için çalışlar. Çatışmalar uzlaşma ve müzakere yoluyla çözümlenir ve Hollandalılar uzlaşma sağlanana kadar uzun tartışmaları ile bilinirler (<http://geert-hofstede.com/netherlands.html>).

2.6.3 İngiliz Kültürü Ve Yönetim Anlayışı

İngiltere'nin geçmişten gelen monarşi kültürünün, yönetim tarzlarına yansıdığı söylenebilir. Yöneticilerin organizasyonda daha dik bir hiyerarşiyi tercih etmesi, çalışanlarla yönetici arasındaki diyalogun kopuk olmasına ve bazı işletmelerde yöneticilerle çalışanların birbirinden soyutlanmasına neden olmaktadır (<http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266>).

Planlama konusunda, İngiliz yöneticiler konuya göre uzun ve kısa vadeli planlamaların her ikisini kullanmaktadır. Diğer yandan, hiçbir konuda hızlı karar almayı sevmedikleri belirtilmektedir. Yöneticilerin güç mesafesi yüksektir. Bu nedenle karar alma aşamasında tamamen üst yönetici öne çıkmakta ve kararlar yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Alt kademe yöneticilerin karar alma aşamamasına katkısı düşüktür ve bu grup daha çok uygulama aşamasından sorumludur.

İngiliz yöneticiler, organizasyonlarında ekip çalışmasını benimsemekte ve uygulanmasına destek olmaktadır. Organizasyonlarının içinde bireysel rekabetten hiç hoşlanmadıkları, ancak gelişmeye açık olan ve hızlı yükseleceğini düşündüğü çalışanlarla bireysel olarak doğrudan bağlantı kurmayı tercih ettikleri belirtilmektedir. İngiliz yöneticilerin gelenekselci

bir yapısı olmasına rağmen, son dönemde yöneticiler eski değerlerinin modern iş dünyasında bazı sorunlara neden olduğunu düşünmekte ve bu nedenle değişmeye ve yeniliklere adapte olmaya çalışmaktadırlar. Ancak geleneksel kültürün gücü karşısında oldukça zorlandıkları vurgulanmalıdır (<http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>).

2.6.4 Rus Kültürü Ve Yönetim Anlayışı

Rusya'nın kurulduğu günden beri karşı karşıya kaldığı olaylar Rus kültürünün ve sisteminin şekillenmesinde etkili olmuştur. Bu durumlar; izolasyon, zayıf arazi, iklim çeşitliliği, tahmin edilemeyen hasat zamanı ve düşman çevredir. Bu koşullar altında Rusya'nın toplumsal özellikleri dikkat, hesaplama, direnç, stoacılık (doğaya uygun yaşamak gerektiğini ve mutluluğun insanın içinde olduğunu ifade eden felsefi akım), tahammül ve hayatta kalmadır (Alexashin and Blekinsopp, 2005: 430, akt. Baykal, 2007, s106).

Rusya bireyciliğin düşük olduğu toplumcu bir ülkedir. Bu değerler, komünizm döneminin bir sonucu olarak görülmektedir. Komünizmde de bireysel başarıdan çok grup başarısı ödüllendirilir, bireysel özgürlükler sınırlıdır (Beekun, Stedham vd, 2003: 1334–1336 akt. Baykal, 2007, s. 107).

Geçmiş yüzyıllardan beri her zaman büyük bir yüzölçümüne ve heterojen bir nüfusa sahip olan Rusya'da, organizasyon yapıları ve yönetim tarzları da çeşitlilik göstermektedir. Ancak organizasyon yapıları ve yönetim tarzlarının temelini oluşturan birçok fonksiyon birbirine benzerdir. Bunların en başında yönetim tarzları gelmektedir. Rusya'da yöneticilerin tercih ettiği yönetim tarzı otokratik bir sistemdir. Rusya'daki bu yapıyı anlatan en güzel deyim “*eğer bir müdürünüz kuşa ördek diyorsa, çalışan olarak kuşa vaklamayı öğretmek zorundasınız*” şeklindedir. Tarihsel yapıdan da kaynaklı olarak Ruslar, sistematik, sert ve kontrollü bir organizasyonun daha sağlıklı olduğuna inanmaktadırlar.

Rusların genel olarak gelenekselci olmasına rağmen, global dünyaya ayak uydurmak için değişime ihtiyaç duyulduğunu savunan yöneticiler de azımsanmayacak kadar çoktur. Bazı uygulamalar açısından toplulukçuluk ve yüksek güç mesafesine sahip olmanın işletmeler için dezavantaj olduğuna inanmaktadırlar. Örneğin Sovyetler birliği zamanından ekip çalışmasına alışkın olan Ruslar, son dönemlerde ekip çalışmasını tercih etmemektedirler. Bunun sebebi olarak, ekip çalışmasının başarılı olması sonucunda bundan şahsi olarak menfaat çıkarmaya çalışanların, ekibin çalışma ruhunu kaybetmesine neden olması gösterilmektedir.

Rus şirketlerinde daha çok bireysel performans teşvikleri verilmektedir. Rus kültüründe iyi performansın karşılığı ödül değil bir haktır. Çalışanların özlük hakları her zaman korunur

ve piyasada ki çalışanları transfer edebilmenin en önemli etkeni de özlük hakların korunması ve özendirici ücretlendirmedir (<http://geert-hofstede.com/russia.html>).

2.6.5 Türk Kültürü Ve Yönetim Anlayışı

Hofstede'nin (1980) araştırmasında yer alan Türk kültürüne yönelik saptamalar daha sonraki dönemde farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiştir (Sargut, 1994; Erdem, 1996). Türk kültürü toplumcu özellikler gösteren, belirsizlikten kaçınan, yüksek güç mesafesine sahip ve eril değerlere yakın özelliklere sahiptir. Ayrıca çatışmadan kaçınma ya da bastırmanın yeğlendiği belirlenmektedir. Köse ve Ünal (2000) tarafından yapılan araştırmada, ileri düzeyde hiyerarşi, çok sayıda ara kadro, işte düşük ilerleme arzusu, çalışanlar arası düşük rekabet, risk almaktan kaçınma, sınırlı yetki devri, statü sembollerine önem gibi özellikler öne çıkmaktadır (akt: Şişman, 2002, s. 55). Bu özelliklere bağlı olarak, belirsizlikten kaçınma, statükoyu devam ettirme isteği, değişimin mevcut yapıyı bozmasından, güç ve otoritenin kaybolacağından ya da azalacağından duyulan endişe gibi sonuçlar, örgütlerde değişim çabalarını olumsuz etkilemektedir.

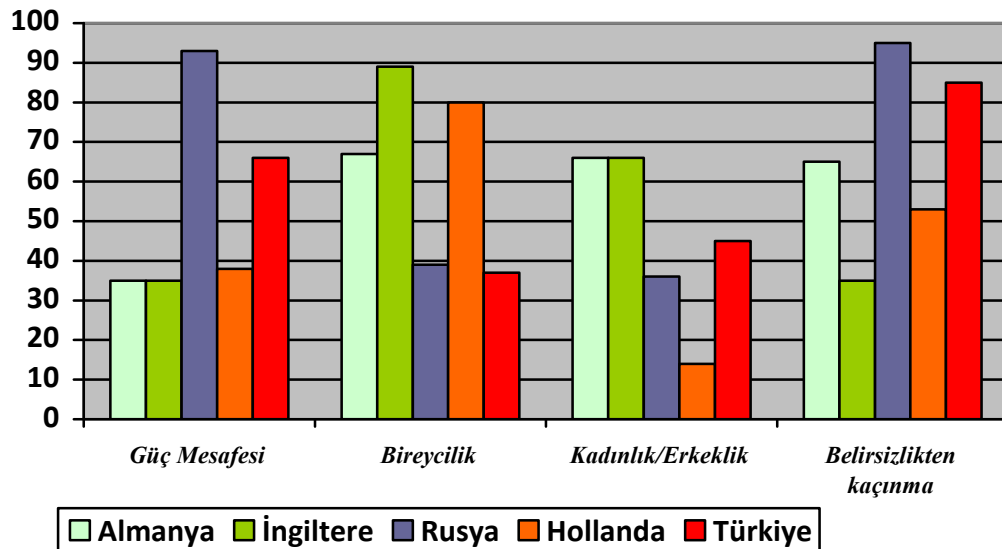
Türk kültürünün dıştan denetime eğilimli olması, bireylerin genellikle bir davranışı kendileri istedikleri için ya da doğru olduğuna inandıkları için değil, başkaları kendilerinden bunu istediği için yapmalarına neden olmaktadır. Böyle bir anlayış, örgüt kültüründe, bireysel sorumluluğu, örgütsel bağlılığı, içsel motivasyonu, oto-kontrolü ve performansı zayıflatmaktadır.

Türk kültürünün risk almaktan kaçınma, rekabetten uzak durma, aile dışındakilere güvenmeme, geleceğe ilişkin plansızlık ve günü-birlik yaşama gibi özellikleri, bireyleri risk almaktan kaçınmaya, hazırcılığa ve sorumluluk almamaya itmektedir. Rekabetten uzak durma düşüncesi, yenileşmeye ve değişime karşı bir direnç oluşturmaktadır. Güven eksikliği ise, bireyler arasında işbirliğini, ortaklaşa ve takım halinde çalışma alışkanlığını olumsuz etkilemektedir. Geleceğe ilişkin plansızlık ve günü-birlik yaşantı, vizyon geliştirmeyi engellemektedir. Bu tür nedenler, bir örgütsel ortamda yöneticilerin ve işgörenlerin kişisel inisiyatiflerini kullanamamasına, değişim ve yenileşmeye sıcak bakılmamasına, atama, yükselme ve terfilerde liyakat yerine objektif olmayan kriterlere başvurulmasına yol açmaktadır. Liyakatın esas alınmadığı bir terfi sisteminde ise adam kayırma, torpil ve siyasi çıkarlar ön plana geçebilir (Koçel, 2010:s.15). Bu durum, uluslar arası kuruluşların ölçtüğü yolsuzluk endekslerinde Türkiye'nin yolsuzluk sıralamasında 35 ülke içinde dördüncü sırada bulunmasını açıklamaktadır (http://www.radikal.com.tr/ek_haber.php?ek=r2&haberno=3274).

Anadolu'nun zengin gelenek ve görenekleri, dini ve milli motifleri Türkiye'de toplulukçu davranışa temel oluştursa da, bilişim çağında toplumsal yaşamın değişimi ve küreselleşmenin yerel anlamdaki yansımaları ile birlikte Türk iş kültüründe genel olarak toplulukçu davranıştan uzaklaşıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürünün ne salt anlamıyla toplulukçu ne de salt anlamıyla bireyci bir yapı arz ettiği gözlenmektedir (Koçel, T. 2010: s,15)

Diğer yandan, Türkiye'de yönetici ve liderlerin statüleri işyerleri ile sınırlı kalmamakta, sorumluluk ve özgürlük alanları çok daha geniş olmaktadır (Köksal, 2011). Bu durumun, Türk yönetim anlayışında babacan yöneticilerin yaygın bir profil olmasıyla ilişkisi vardır. Ayrıca kültürde, yardım eden, koruyan kollayan yönetici beklentisinin gelişmiş olması, özellikle KOBİ niteliğindeki işletmelerde informal ilişkilerin güçlü olmasına yol açan etmenlerden biridir.

Bu bölümde son olarak ele alınan kültür örneklerinin Hofstede'in (1980) modeline göre karşılaştırılması yapılmış ve aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi özetlenmiştir.



Şekil.2.1 Hofstede'ye Göre Ülke Kültürlerinin Karşılaştırılması

Bu analize göre Rusya güç mesafesi açısından en güçlü skora sahip ülke konumundadır. Bu ülkeyi Türkiye izlemektedir. İngiltere, Almanya ve hemen onları izleyen Hollanda ise düşük güç mesafesine sahip ülkelerdir.

Bireycilik-toplumculuk değerinde ise Türkiye ve Rusya diğer ülkelere göre toplumcu tarafa yakın ülke örnekleridir. En yüksek bireycilik skorunu İngiltere almıştır; onu hemen Hollanda izlemektedir.

Eril-dişil ikileminde Hollanda en güçlü dişil özelliklere sahip ülke rneği olarak görülmektedir. Bu lkeyi Rusya ve Türkiye izlemektedir. Almanya ve İngiltere ise bu grup içinde en fazla eril özelliklere yakın kültürlerdir.

Son olarak belirsizlikten kaçınma boyutunda ise Rusya'nın çok güçlü bir kaçınma değeri aldığı görünmektedir. Türkiye'nin de kaçınma değeri Rusya kadar olmasa da yüksektir. Almanya ve Hollanda ortalama kaçınma değerlerine yakın iken İngiltere'nin belirsizlikten kaçınma skorunun oldukça düşük olduğu görülmektedir.

Çalışmanın nc bölümünde yukarıda ele alınan ülkelerin iş görme ve yönetim anlayışları geliştirilen sorular çerçevesinde nitel bir araştırma ile ele alınacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLI KÜLTÜRLERDE İŞGÖRME VE YÖNETİM ANLAYIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ülkelerin kültürleri, toplumsal yaşamın boyutlarını belirlediği gibi o ülkedeki iş kültürünün ve yönetim anlayışlarını da şekillendirmektedir. Her toplum kendine özgü organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluk algısı; bireyler arası ilişkiler, iletişim ve motivasyon anlayışı, yenilik ve değişime karşı tutumları, planlama alışkanlıkları, ekip çalışması, kriz yönetimi ve insan kaynaklarına yönelik uygulamaları gibi birçok alanda kendine özgü bir iş ve yönetim kültürüne sahiptir. Ancak, küresel açılımlar artık birçok iş faaliyetinin farklı ülkelerde aynı anda yürütülmesini gerektirmekte ve yönetim işinin kültürel farklılıklara duyarlı ve esnek bir hale gelmesini zorunlu kılmaktadır. Bu gelişmeler nedeniyle günümüzün liderleri için en fazla vurgulanan özellik güçlü bir kültürel zekâdır. Özellikle farklı ülkelerde çalışan yöneticilerin; kendi değerlerini, elemanı olduğu işletmenin değerlerini ve işletmenin faaliyet gösterdiği farklı ülkelerin kültürel değerleri gibi birçok değer setini sentezlemesini ve kendisine bağlı ekiplerin uyum içinde çalışmasını sağlamak durumundadır. Bu konudaki başarılı uygulamaların temelinde ise diğer kültürlerle karşı farkındalık geliştirmek gelmektedir.

Bu bölümde toplumsal kültürün iş hayatına yansıyan sonuçları ve yönetim anlayışına olan etkileri, Antalya’da faaliyet gösteren firmalarda çalışan bazı Türk ve yabancı çalışan ve yöneticilerin katıldığı bir araştırma ile incelenecek ve ulaşılan sonuçlar araştırma soruları çerçevesinde tartışılacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı farklı kültürlerin yönetim anlayışına etkisini, Türkiye’de görev yapan yabancı kökenli yöneticiler ve Türk çalışanlarının algılamalarına başvurarak ele almak ve yönetim anlayışlarını bazı değerler ve uygulamalar açısından karşılıklı olarak incelemektir. Bu kapsamda geliştirilen araştırma soruları şu şekildedir:

1. “Farklı kültürlerde yönetim ve iş davranışları değişir mi?”
2. “Türk ve yabancı kültüre özgün iş kültürü ve yönetim anlayışları arasında benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?”

Konuya yönelik yapılacak bu ve benzeri araştırmalardan elde edilecek sonuçların, farklı kültürlerde yönetim üzerine odaklan tartışmalara bilimsel veri sağlayacağı ve yönetim işinin kültürel göreliliğe açık olan yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2 Araştırma Tasarımı

Araştırma deseni, araştırmanın yaklaşımını belirleyen ve çeşitli aşamaların bu yaklaşım çerçevesinde tutarlı olmasına rehberlik eden bir strateji olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2008, s.69). Bu araştırma, yukarıda belirtilen amacı ve soruları açısından kültürel bağlamın iş görme ve yönetim davranışları üzerindeki etkilerinin anlaşılmasını sağlayacak zengin ve derinlemesine betimlemeleri gerektirdiğinden, nitel bir araştırma olarak tasarlanmış ve uygulanmıştır. Nitel bir araştırmanın deseni, kültür analizi, olgubilim, kuram analizi, vaka analizi, eylem araştırması şeklinde tasarlanabilir. Farklı kültürlerde iş görme ve yönetim anlayışı üzerine odaklanan bu araştırma ise bireylerin ya da grubun kültürünü (değerler, inançlar ve uygulamalar) ve bu kültürün davranışları nasıl etkilediğini betimlemeye ve açıklamaya olanak tanınması nedeniyle “kültür analizi” olarak tasarlanmıştır.

Kültür analizi, bireysel algı ve davranışın olduğu kadar toplumsal davranış, yapı, işleyiş, değerler, normlar gibi kültürel öğelerin tanımı ve analizi üzerine odaklanmaktadır (Şimşek, 2008, s.70). Kültür analizine yönelik çalışmalarda amaç, belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır. Veri kaynakları genellikle bir kültürü oluşturan ve o kültürden etkilenen bireyler ya da gruplardır; veriler gözlem, görüşme ve mecazlar gibi nitel veri toplama yöntemleri ile toplanır. Bunlara bazen doküman analizi de eşlik edebilir.

3.3 Araştırmanın Örneklemi

Nitel bir araştırmada, durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren ve genelleme yapma amacı olmayan amaçlı bir örneklem belirlenmesine gidilmesi esastır. Diğer yandan nitel bir araştırmada en sık kullanılan gözlem ve görüşme yöntemlerinin, araştırmacının bizzat gerçekleştireceği bir süreç olması nedeniyle verilerin toplanmasının zaman, organizasyon ve mali yükünün tek başına üstlenilmesi; ayrıca veri analizinin yine araştırmacının emek yoğun bir çabasını gerektirmesi gibi nedenlerle örneklem hacmi sınırlıdır (Şimşek,2008:s. 107).

Bu araştırma için örneklem belirlenirken, yabancı yöneticiler ve bu yöneticilerin Türk elemanları uygun bir katılımcı profili olarak kabul edilmiş ve ilk olarak Antalya’ da bu profile uygun firmalar tespit edilmeye çalışılmıştır. Yabancı yönetici örneklemini, aynı zamanda Türk çalışanların örneklemini de belirleyen bir işlev üstlenmiştir. Bu özelliklere sahip firmaların belirlenmesi aşamasında ise iki örnekleme kriteri birlikte kullanılmıştır.

Öncelikle turizm, havayolu, tarım, tekstil, defin gibi sektörlerde yabancı yönetici çalıştıran firmaların isimleri belirlenmiş* ve bu yöneticilerin Türkçe konuşmayı bilenlerinden ve en az iki yıldan beri Antalya’da bulunanlarından bir benzeşik örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, yöneticilerin gerek kendilerinin gerekse elemanlarının araştırmaya katılımları konusunda gönüllü olmaları ve ikna edilebilmeleri için görüşme randevuları aşamasında tanıdık referanslarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle seçilen örneklem kolay ulaşılabilir bir özellik de taşımaktadır. Sonuç olarak Antalya da tarım, tekstil ve defin sektöründe çalışan ve araştırmaya katılan yönetici ve eleman sayısı şu şekilde gerçekleşmiştir:

Tarım sektöründe *bir Alman yönetici* ve ona bağlı *iki Türk eleman*; yine tarım sektöründe *bir Hollanda’lı yönetici* ve ona bağlı *iki Türk eleman*; defin sektöründe *bir Rus yönetici* ve ona bağlı *yedi Türk eleman* ve tekstil sektöründe *bir Hollanda’lı yöneticiye* bağlı *dört Türk eleman* ve *tekstil sektöründen bir İngiliz yönetici* ve ona bağlı *iki Türk çalışan*. Bu durumda ***araştırma örneklemini dört farklı kültürden beş yönetici ve onlara bağlı çalışan on yedi elemandan*** oluşmuştur. Bu sayı Türk iş kültürü ve yönetim anlayışı ile ilgili belirlemeler açısından kabul edilebilir nitelikte bir örneklem hacmidir. Ancak, Hollanda dışında diğer farklı kültür örneklerinin tek bir yönetici ile temsil edilmesi, araştırmanın en önemli kısıtıdır.

3.4 Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama süreci için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem, incelenmek istenen konulara yönelik olarak yüz yüze veri toplanmasını, sorular sorulmasını ve derinlemesine cevapların alınmasına uygun bir yöntem olması nedeniyle nitel bir araştırmada en sık kullanılan veri toplama yöntemlerinden biridir. Sosyal bilim araştırmalarında yaygın olarak kullanılmasının nedeni, bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikayetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede oldukça etkili bir yöntem olmasıdır; genellikle yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak sınıflandırılır (Şimşek, 2008:s. 119, 120); üçüncü bir yöntem olarak yarı yapılandırılmış görüşme şekli de sık uygulanmaktadır.

Tam yapılandırılmış görüşmelerde esneklik çok azdır; görüşülen kişiye sorular dışında yorum yapma fırsatı sunulsa da araştırmacının kontrolü en üst düzeydedir. Buna karşın yapılandırılmamış (serbest) görüşme türünde önceden neredeyse belirlenmiş çok az unsur vardır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler de ise önceden belirlenmiş başlıklar altında

* Araştırmaya katılacak yabancı yöneticilerin çalıştığı firmaların belirlenmesinde, araştırmacının görev yaptığı bir Hava Kargo Acentasının müşteri portföyü incelenmiş ve örneklem kriterlerine uygun firmalar bu gruptan seçilmiştir.

araştırmacı, elde etmek istediği bilgiyi yoklama soruları gibi sormadan elde etmeye çalışır (Geray, 2006:s. 152, 153). Ayrıca görüşmede belirlenmiş başlıklar, veri analizi aşamasında kullanılacak temalara da işaret eder.

Farklı kültürlerde iş görme ve yönetim davranışlarını belirli başlıklar altında incelemeye çalışan ve bu konuda yönetici-çalışan algılamalarına başvuran bu araştırma için yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygun bir yöntem olarak benimsenmiştir. İlk olarak görüşme öncesinde, çalışmanın birinci bölümünde incelenen, çeşitli araştırmacılar tarafından farklı kültürlerde iş görme ve yönetim anlayışları üzerine yapılan analizler ve çıkarımlardan yola çıkarak bir soru formu hazırlanmıştır. Bu formda, örgütsel yapı ve işleyiş, yönetici-çalışan ilişkileri ile bazı yönetim fonksiyonlarına ve politikalarına yönelik olarak aşağıda belirtilen sorular yer almaktadır. Bu sorular, hem yabancı kökenli yöneticilere hem Türk çalışanlara yöneltilmiş ve kültürleri karşılaştırmaları istenmiştir:

1. İş ortamında Türklerin/ Yabancı kökenli yöneticinizin karara alma davranışları nasıldır? (merkezi/ katılımcı mı ?)
2. İş ortamında yabancı kökenli yönetici ile Türk çalışanlar arasındaki ilişkiler nasıldır? (formel/ informal)
3. İş ortamında Türk çalışanlar düşüncelerini, görüşlerini ve şikayetlerini yabancı kökenli yöneticiye kolaylıkla iletebiliyorlar mı? Ve hangi süreçlerle yöneticiye ulaşabiliyor?
4. İş ortamında yabancı yöneticiler, Türk çalışanlarına yetki ve sorumluluk veriyor mu? Hangi konularda ve nasıl bir süreç izleniyor?
5. İş ortamında yabancı kökenli yöneticilerin ödül ve motivasyon anlayışı ve uygulamaları nasıldır? Hangi uygulamalara öncelik veriyorlar?
 - Türk çalışanlar hangi konularda daha fazla desteklendiklerinde motive oluyorlar?
6. İş ortamında yabancı kökenli yöneticilerin ve Türk ve çalışanların yeniliklere ve değişimlere karşı tutumları nasıldır? (esnek/ tutucu)
7. İş ortamında yabancı kökenli yöneticilerin planlama geleneği nasıldır? (uzun dönem/ kısa dönem). Ve çalışanların planlara uygun hareket etme alışkanlıkları var mı yoksa sık sık plan dışı davranılıyor mu?
8. İş ortamında yabancı kökenli gerek yöneticinin (yabancı) gerekse çalışanların (Türk) ekip çalışmasına yönelik tutumları nasıldır?(destekliyorlar mı desteklemiyorlar mı?)
9. İş ortamında yabancı kökenli yöneticinin insan kaynakları politikalarına yönelik uygulamaları nasıldır (performans değerlendirme, terfi, eğitim gibi)? Elemanlarının kendilerini geliştirmelerine fırsat ve destek veriyor mu?

10. İş ortamında yabancı kökenli yönetici ile Türk çalışanları arasında yaşanan çatışmaların çözüme ulaştırılması ve kriz yönetimini nasıl yapıyorlar?

11. Türk yöneticilerle yabancı yöneticilerin benzerlikleri ve farklılıkları konusunda genel bir değerlendirme yapabilir misiniz?

Görüşmeler öncesi telefonla ulaşılan yöneticilerden randevu alınmış ve tüm görüşmeler, yönetici ve çalışan ofislerinde gerçekleştirilmiştir.

Kendisine ait ofisi olmayan çalışanlarla ise toplantı salonunda görüşülmüştür. Görüşme süresi her katılımcı için ortalama 20-40 dakika olarak gerçekleşmiş ve yabancı yöneticilerle olan görüşmeler, çoğunlukla Türkçe gerçekleştirilmiş, iyi anlaşılmadığı düşünülen bazı konularda ise aynı sorular İngilizce olarak da sorulmuştur.

3.5 Verilerin Analizi

Nitel bir araştırmada verilerin analizi, veri setinde açık ya da örtük bir biçimde yer alan ve kavramsal kodlama ve sınıflama yoluyla netleşecek temaların ve bu temalar arasındaki anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılmasıyla gerçekleştirilir. Bu süreçte betimsel ve içerik analizi olmak üzere genel olarak iki yöntem önerilmektedir (Şimşek, 2008:s.89). Analiz sürecinde, veri setinin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanması gerektiğinde *betimsel analize* başvurulur. Ya da betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan verilerin, daha derin bir işleme tabi tutulması gerekiyorsa bu durumda *içerik analizi* uygulanır. Bu araştırmanın verileri ise sınırlı bir yönetici-çalışan örnekleme ile çalışılması ve katılımcıların kendilerine yöneltilen soruların dışına fazla çıkmaması nedeniyle çok zengin bir veri setine ulaşamadığından sadece betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Buna bağlı olarak analiz aşamasında öncelikle, yedi saati geçen görüşmelerin kayıtları yazılı hale getirilmiş ve görüşme formunda yer alan başlıklar altında (*organizasyon yapısı, yetki ve sorumluluk ilişkisi, yönetici-çalışan ilişkisi, iletişim, motivasyon anlayışı, planlama, değişim ve yenilikçilik davranışı, ekip çalışması, performans yönetimi, çatışma ve kriz yönetimi*) tematik olarak düzenlenerek özetlenmiştir. İkinci olarak ise düzenlenen veriler, araştırma soruları çerçevesinde yorumlanmış ve bir değerlendirmeye gidilmiştir.

3.6 Bulguların Sunumu

Araştırmanın veri seti önce her bir yabancı yönetici ve ona bağlı Türk çalışanların karşılıklı olarak belirttikleri iş görme ve yönetim anlayışı unsurlarını özetleyecek şekilde tablollaştırılmış ve her tablo ayrı değerlendirilmiştir. İkinci aşamada ise yabancı yöneticilerin Türk çalışanlara yönelik tespitler üzerinden ortak olan algılamalar tartışılmıştır. Bu konudaki

tespitlere geçmeden önce görüşmeler sırasında edinilen gözlemlerden söz etmek uygun olacaktır: Kendilerini en fazla mutlu olarak gören çalışanlar, Hollandalı yönetici ile birlikte çalışan elemanlar iken; İngiliz yöneticiyle çalışanların görüşmelerde çekingen davrandıkları tespit edilmiştir. Ayrıca Alman yöneticinin randevu saatine uyumu, görüşmeye ayıracağını belirttiği süreye sadık kalma konusundaki titizliği, yine bu yöneticinin elemanlarının görüşme sürecindeki zamanlamaya çok dikkat etmeleri gibi konular dikkat çekmiştir. Diğer yandan, Hollandalı yöneticilerin görüşme esnasında sergiledikleri tavırların özellikle İngiliz ve Rus yöneticilere göre daha samimi ve sıcakkanlı olmaları da gözlem notları arasında yer almaktadır. Alman yöneticiyle çalışan bazı Türk çalışanların yöneticileriyle ilgili tespitleri yaparken çekindikleri ve görüşme sorularına yüzeysel cevaplar vererek konuları geçiştirmeye çalıştıkları veya devamlı yöneticilerini övmeye çalışan tavırlar sergiledikleri de gözlem notları arasında yer almaktadır. Bu kısımda son olarak belirtilmesi gereken nokta, yabancı yöneticilerin Türkiye'ye gelmeden önce herhangi bir kültürel oryantasyona katılmamış olmalarıdır.

3.6.1 Alman ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Alman yönetici, iki yıldır Antalya'nın önemli ve köklü bir tarım işletmesinin, Alman ortaklarının temsilcisi olarak firmada yöneticilik görevini sürdürmektedir. Firma başta Antalya ve Isparta da olmak üzere serada fide, sebze ve tohum yetiştiriciliği yapmaktadır.

Alman yöneticinin kendisine bağlı elemanlarının iş görme anlayışına ve bu yöneticiye bağlı Türk çalışanların da yöneticilerinin iş görme davranışlarına yönelik karşılıklı tespitleri, görüşme formunun yapısını oluşturan ve aynı zamanda betimleme temaları olarak da işlev gören yönetim anlayış ve uygulamaları açısından düzenlenmiş ve aşağıdaki şekilde tablolastırılmıştır.

Tablo 3.1 Alman ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

İŞ KÜLTÜRÜ/ YÖNETİM ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMA (ALMAN/TÜRK)	ORGANİZASYON YAPISI	YETKİ VE SORUMLULUK	ÖRGÜTSEL İLİŞKİLER	İLETİŞİM	MOTİVASYON ANLAYIŞI	YENİLİK VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞI	PLANLAMA	EKİP ÇALIŞMASI	İKY POLİTİKALARI	ÇATIŞMA VE KRİZ YÖNETİMİ
Türk iş kültürü üzerine belirlemeler (Alman Yönetici)	Dikey, hiyerarşik bir yapı	Yetki ve sorumluluklar bellidir.	İnfomel yapıya eğilim	Dolaylı iletişim	Temel motivasyon aracı "para"	Değişime ve yeniliklere uyum sağlama zorlanma	Kısa vadeli planlarla uzun vadeli hedefe ulaşmaya çalışma ve planların dışına çıkma	İşleri kolaylaştırmak için Ekip çalışması tercih ediliyor.	Performans değerlemede en önemli ölçüt işin yapılma hızı	Direkt iletişimi ve eleştiriye sevmiyorlar, çok fazla detaya girmeden iyi ya da kötü kısıdan çözümü getirmeyi düşünüyorlar.
Almanya iş kültürü üzerine belirlemeler (Türk Çalışanlar)	Hiyerarşik ama daha basık yapı	Sistem kurulduğunda herkesin yetki ve sorumlulukları bellidir. Eğer çalışan başarılıysa bir sonraki işinde sorumlulukları arttırılır.	Formel yapıya eğilim	Doğrudan iletişim	Dayanışma ve birlikte yaratılarak motivasyon sağlama	Dinamik dış koşullara uygun değişim	Uzun vadeli planlama ve planlara sadık kalma	Güçlü ekip çalışması	Performans değerlemesi en temel prensip hedeflere ulaşmak	Sorunun köküne inmek ve sorunu tüm yönleriyle anlamak ve anlatmak; ama son söz yöneticidedir.

Tablo 3.1 de görüldüğü gibi Alman ve Türk iş kültürü açısından önemli sayılabilecek farklılıklara sahiptir. Özellikle organizasyon yapısı, iki modelde de yetki ve sorumluluk ilişkisini açıkça ortaya koyan bir hiyerarşiyi öne çıkarsa da, Türk iş kültüründe daha dikey bir yapının tercih edildiği, Alman modelinde ise göreceli olarak basık bir yapının tercih edildiği belirtilebilir. Türk çalışanlar, yöneticilerinin sorumluluk artışını kademeli olarak gerçekleştirdiğini ve bunun çalışanın başarısıyla doğru orantılı olarak artırıldığını belirtmektedirler. Diğer yandan örgütsel ilişkilerde Türklerin daha çok informal ilişkileri tercih ederken, Almanların formel ilişkileri önceliği de vurgulanmaktadır. Ancak, formel yapı içinde dayanışma ve işbirliği ile iş motivasyonunun artırılmaya çalışıldığı belirtilmektedir. Ekip çalışmasına verilen önemin Türk çalışma kültürüne göre daha fazla olduğu, iletişimin ve sorun çözme davranışının Alman anlayışında daha doğrudan ve konuya odaklı olduğu çalışanlar tarafından vurgulanmıştır. Ayrıca, Türk çalışanların ekonomik ödüllerle (para) daha fazla motive oldukları da önemli bir vurgudur. Bütün bu tespitler, Alman kültüründe iş ilişkilerinde formel yapı tercih edilse de bu durumun, katı ilişkilere yol açmadığı aksine bu yapının daha çok bir sistem ve iş disiplini oluşturmaya yaradığı ve iş ortamındaki ilişkilerin esnek, etkileşim ve işbirliği sağlayacak şekilde geliştirildiğini göstermektedir. İş anlayışlarına yönelik bu değerlendirmeleri, Alman yöneticinin tespitleri de desteklemektedir:

“... Almanya’da her işin ne kadar zaman alacağı planlanır ve bilgisayar sistemine yerleştirirler. Almanlar için ne iş yaptıkları önemli değildir ve biz orda işçilerimizi daha esnek kullanabiliriz çünkü orada bizim yarım gün işçilerimiz vardır. Almanya’da herkesin arabası vardır ve bu size çalışanlarınızı ihtiyacınız olduğunda kullanma imkânı verir fakat burada biraz zor. Burada insanlar tam zamanlı çalışıyor. Türkiye de tabi ki kişisel fikrim, Almanya da olduğundan daha yumuşak konuşuyorsunuz. Yani Almanlar kapıya gelir ve ‘hey bak bizim bu problemimiz var. Nasıl çözeceğiz.’ Derler. Fakat Türkiye de ‘Oturursun çay içersin aile hakkında konuşursun ve probleme gelirsin.’ Bu ana farktır. Almanlar problem hakkında direkt konuştuğunda kırılmazlar. Direkt olarak bu bizim problemimiz diyebilirsiniz. Türkiye de ise ‘bunu sevmedim bunu böyle yap dediğinizde kolayca kırılırlar..’

...Almanya da biz bir şeyleri yaparken doğrudan bir tavır sergileriz. İkincisi bir şeyleri değiştirmek için çok konuşuyoruz burada. Eğer yarın listenin bitmesini isterseniz normalde yapıyorlar fakat ertesi gün tekrar söylüyorsunuz. Fakat ben burayı seviyorum daha sıcak bir ortam var..... bazen sinir bozucu olabiliyor. Avantajları kadar dezavantajları da oldukça fazla; ayrıca burada çalışanların zaman planlaması veya kontrolü nerdeyse hiç yok. Yani mesela bir liste vermelisiniz; lütfen Pazartesi verin derim fakat cuma günü tekrar pazar günü bir daha belki de tekrar tekrar daha fazla söylerim. Bir diğer güzel örnekte az önce benimle

çalışan hanımla mülakat yapmanız için konuştuk 10 dakika sonra geliyorum dedi; bunun üstüne 25 dakika bekletti sizi Eğer Almanya’da olsaydı 10 dakika dediğinizde 1 dakika bile gecikmeden söylediğiniz anda orda olursunuz...”

3.6.2 Hollanda ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Hollandalı yöneticilerden biri, tarım sektöründe çalışmakta merkezi Manavgat’ta olan kendisine ait bir tohum işletmesini yönetmektedir. İşletme tohum üretimi, tohum ithalat ve ihracatı yapmaktadır. Daha önce başka şirketlerde de çalışan bu yönetici, on dört yıldır Antalya’da çalışmaktadır.

Tekstil sektöründe çalışan Hollandalı yönetici ise dokuz yıldır Türkiye’de yaşamakta ve son 5 yıldır bir tekstil firmasının ortaklığını ve genel müdürlüğünü sürdürmektedir. İki yönetici ve çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen tespitler aşağıdaki gibi özetlenmiştir, saptamaların iki Hollandalı yöneticinin ortak saptamaları olduğu belirtilmelidir.

Hollandalı yöneticilerin kendilerine bağlı elemanlarının iş görme anlayışına ve bu yöneticilere bağlı Türk çalışanların da yöneticilerinin anlayışlarına yönelik karşılıklı tespitleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Hollanda ve Türk kültürün anlayış ve uygulamalarda oldukça önemli farklılıklar içerdiği, sadece işyeri ilişkilerinde informal ilişkilerin iki kültür içinde önemli olduğu görülmektedir. Kuzey Avrupa kültürünün güçlü eşitlikçi yapısını temsil eden Hollanda iş kültürünün tipik özellikleri, tabloda da izlenebileceği gibi basık örgütsel yapı, katılımcı uygulamalara önem verme ve aşağıdan yukarıya engelsiz iletişimi destekleme, değişim ve gelişimi destekleme, ekip çalışmasını öncelikli bulma gibi karakteristik özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca, yine eşitlikçi bir kültürün özellikleri arasında görülen çalışanların değerlendirilmesinde performans ve kalite odaklılık, özlük haklarına saygı ve takdir etme ile motivasyonu sağlama, çatışmalarda herkesin görüşünü alma gibi yönetim anlayışı unsurları ile uzun dönemli planlama geleneği öne çıkmaktadır. Türk iş kültürüne yönelik belirlemeler de ise dikey ve güçlü merkezîyetçi örgütsel yapı, kısa dönemli planlama geleneği; çalışanların değişime gönüllü olmaması, sorumluluğu olmasa da yönetici taleplerini yerine getirme eğilimine sahip olması, dolaylı iletişimi tercih etmeleri, eleştiriden hoşlanmamaları, işin gerektirdiği ekip çalışmasından çok informal gruplara ilgi duymaları, performans adına kaliteden ödün verebilmeleri ve Alman yöneticinin de belirttiği gibi “para”nın temel motivasyon aracı olması gibi konular öne çıkmaktadır:

.....Hollanda’yı düşünürsek en önemli fark bence az önce bahsettiğim piramid ve ayrıca Hollanda da patronlarla çalışanlar arasında ilişki çok farklı orda çalışan patrona siz

derse patron çalışana tokat atar sen demelisin der ama burada çalışanlar patronlarla devamlı bir mesafe ve formel bir ilişki tercih ediliyor. Saygıyı kaybetmek değildir. aslında saygı aynı şekilde vardır ama o hitap şekli daha yakınlığı temsil eder. Patronlar Türkiye’de genel anlamda bir patron yanı ben böyle diyorsam böyle olacak ama Hollandalılar bu konuda daha demokratikler daha ılımlılar yani bizim yumruğu masaya vurmak gibi bir politikamız yok biz diyoruz ki eğer böyle bir politika kullanıyorsan sende bir sorun var demektir. Eğer karşıdaki kişiyle konuşabiliyorsan daha iyi fikirler ortaya çıkabilir.Ama burada çalışanlar yöneticilerinin devamlı sert olmasını bekliyor. Yöneticilerde sert tavırda yönetimi tercih ediyor. Ama koltuktan oturup da sen onu yap bunu yap diye konuşup odasının ya da binanın dışında kendilerini göstermeden yönetiyorlar ama bence kendini göstermelisin onlarla aynı ortamda bulunmalısın. Mesela yeri geliyor ben işçilerle birlikte dikim yapıyorum paketleme yapıyorum çünkü hepimiz aynı amaç için aynı hedef için bunu yapıyoruz. Ben koltuğumda oturup durmadan emir verirsem sıcak ortamı ve az önce söylediğim ekip çalışmasında ki iyi ortamı sağlayamam. Ama Hollanda sistemini burada uygularsak her şey mahvolur biter çünkü burada ki insanlar bu sisteme alışık değiller ve uyum sağlamaları da çok zor.....

Nitekim bu ortak görüşlere sahip iki ayrı sektörde görev yapan Hollandalı yöneticiler, görüşmelerde Türkiye’de çalıştıkları süre içinde daha çok kendilerini buradaki firmanın kültürüne uyumlamaya çalıştıklarını, kendi özgün iş kültürlerine özgü uygulamalarda çok ısrarlı olmaları durumunda bunun elemanları için sıkıntı yaratacağını, özellikle informal ilişkilere iki kültürün de önem vermesini bir avantaj olarak kullanmaya çalıştıklarını ve yönetici-çalışan ilişkisini güçlü tutarak birlikte çalışmayı kolaylaştırmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.2 Hollanda ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

İŞ KÜLTÜRÜ/ YÖNETİM ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMA (HOLLANDA/TÜRK)	ORGANİZASYON YAPISI	YETKİ VE SORUMLULUK	ÖRGÜTSEL İLİŞKİLER	İLETİŞİM	MOTİVASYON ANLAYIŞI	YENİLİK VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞI	PLANLAMA	EKİP ÇALIŞMASI	İKİ POLİTİKALARI	ÇATIŞMA VE KRİZ YÖNETİMİ
Türk iş kültürü üzerine belirlemeler (Hollandalı Yöneticiler)	Dikey Hiyerarşi, daha çok merkeziyetçi yapı	Verilen yetki ve sorumluluk haricinde müdürün söylediği her işi yapmaması gerekirken tamam diyorlar.	İnfomel yapı ve ilişkiler	Dolaylı iletişim	Temel motivasyon aracı "para"	Değişime ve yeniliklere ayak uydurmakta zorlanma	Kısa vadeli planlama	Formel ekip çalışması mevcut değil; informel olarak çalışanlar ekip çalışması uyguluyor.	Performans odaklılık ancak bazı zamanlarda kaliteye önem verilmemesi	Direkt iletişimi ve eleştiriyi sevmiyorlar, çok fazla detaya girmeden iyi yada kötü kısadan çözüm gitmeyi düşünüyorlar.
Hollanda iş kültürü üzerine belirlemeler (Türk Çalışanlar)	Basık hiyerarşi, katılımcı karar alma	Yüksek özgüven, performans- sorumluluk ilişkisi çok önemli	Güçlü informel ilişkiler	Aşağıdan yukarıya doğru engelsiz iletişim tercihi, birebir yönetici çalışan iletişimi	Takdir ve saygı motivasyonun temel prensibi, özlülük hakların korunması ve manevi ödüllendirmeler	Dinamik gelişimi ve değişimi benimseyen bir yapı ve sürekli eğitim	Uzun dönemli planlama	Güçlü ekip çalışması	Performans odaklılık ve kaliteden ödü vermeden çalışma	Sorunun kaynağın inmek ve sorunun içinde ki herkesi dinleyip ona göre karar verme

3.6.3 İngiliz ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

İngiliz yönetici Antalya Organize Sanayide Bölgesinde tekstil üretimi yapan bir tekstil firmasında üç yıldan beri genel müdürlük görevini sürdürmektedir. Firma yurtiçi satışından daha çok ithalat ve ihracata ağırlık vermektedir.

İngiliz yöneticinin tespitlerine göre iki kültürde de, örgütsel yapılanmada dikey hiyerarşik bir biçim benimsenmekte ve yetki-sorumluluk konusunda sınırlara uygun hareket edilmektedir. Ekip çalışmasına yönelik gönüllülük ve planlamada kısa dönemlilik de iki kültürün benzerlikleri olarak vurgulanmıştır. Ancak, Türk çalışanların ilişkilerinde informal özellik öne çıkarken, İngiliz kültüründe formal bir yapının tercih edildiği saptanmaktadır. İlaveten iki kültür arasındaki önemli farklar olarak şunlar belirtilebilir: Değişime yönelik tepkilerde, İngiliz kültürünün daha dinamik ve değişim odaklı olması, ayrıca çatışmalarda ya da iletişim süreçlerinde direkt tarzın benimsenmesi; konuya odaklı ve ilgili herkesle yüz yüze iletişimin tercih edilmesidir. Buna karşın İngiliz yönetici, Türk kültüründe eleştirinin sevilmediğini, hızlı ve yüzeysel çözümlerle konuların halledilmeye çalışıldığını belirtmektedir.

.....Bence Türk çalışanlar şunu yapmıyorlar..eğer bir Türk çalışanın problemi varsa, İngiltere deki meslektaşı gibi patronuna bunu direkt iletmediğini sanmıyorum. İngiltere de direkt gider konuşursun. Türkiye de kişi hey bak şöyle yapmalıyız demektense bunu erteliyor. Ben şirket sahibiyle rahatlıkla konuşabilirim fakat burada işler böyle yürümüyor. Eğer bir İngiliz Türk bir firmada çalışıyorsa, dikkatli olmalı. Burada bizim ofiste çalışan bir Türk kıızı var çok saygılı biri. Bir şeye fikren katılmadığında hiçbir şey söylemiyor. Eğer katılmadığınız bir şey varsa bunu direkt belirtmelisiniz.

Diğer yandan iki kültür için de motivasyon konusunun çok zengin bir içeriğe sahip olmadığı anlaşılmaktadır. İngilizlerin motivasyona fazla önem vermediği, Türk çalışanların ise sadece “para” ile motive olduklarına yönelik saptamalar dikkat çekmektedir. Motivasyon konusunda İngiliz yönetici kendi kültürlerindeki anlayışı şu şekilde özetlemektedir:

.....Eskiden İngiltere de motivasyon çok kötüydü. Son derece negatif eleştiri var ama övgü yoktu. Bu insanları motive etmiyor. Artık bu konunun üstüne gidip çalışanların motivasyonunu arttırmaya çalışıyorlar. İngiltere ve Türkiye arasında ki bir diğer farkta cezalandırma konusunda; İngiltere’de cezalandırma sözlü uyarı, bir yazılı ve son uyarı şeklindeydi. Eğer biri hata yaparsa, o hatayı tekrarlamaması için ona uyarı veriyorlardı. Ben buna katılmıyorum.

Yıllarca bu yaklaşımı sürdürdüler ve hiçbir işe yaramadı. Bence bu insanları korkutuyor ve heyecanlandırıyor buda onların daha çok hata yapmalarına sebep oluyor ve daha fazla uyarı alıyorlar. Bence bu şekilde üretken olamazlar.....

Tablo 3.3 İngiliz ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

İŞ KÜLTÜRÜ/ YÖNETİM ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMA (İNGİLİZ/TÜRK)	ORGANİZASYON YAPISI	YETKİ VE SORUMLULUK	ÖRGÜTSEL İLİŞKİLER	İLETİŞİM	MOTİVASYON ANLAYIŞI	YENİLİK VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞI	PLANLAMA	EKİP ÇALIŞMASI	İKY POLİTİKALARI	ÇATIŞMA VE KRİZ YÖNETİMİ
Türk iş kültürü üzerine belirlemeler (İngiliz Yönetici)	Dikey hiyerarşik örgüt yapısı	Sınırları belli yetki ve sorumluluklar	İnfomel	Dolaylı iletişim	Temel motivasyon aracı "para"	Değişime ve yeniliklere uyum sağlamada zorlanma	Kısa vadeli planlarla uzun vadeli hedefe ulaşmaya çalışma ve planların dışına çıkma	Ekip çalışması tercih ediliyor.	Performans değerlemesinde en önemli kriter işin yapılma hızı	Direkt iletişimi ve eleştiriyi sevmiyorlar, çok fazla detaya girmeden iyi ya da kötü kısadan çözüm görmeyi düşünüyorlar.
İngiliz iş kültürü üzerine belirlemeler (Türk Çalışanlar)	Dikey hiyerarşik örgüt yapısı	Her kademeden her çalışanın sorumlulukları ve yetki alanı kesin; bunun dışına çıkılmaz.	Formel	Dolaylı ve kopuk iletişim	Motivasyona çok fazla önem verilmiyor.	Dinamik değişim ve gelişim odaklı	Kısa vadeli planlama	Güçlü ekip çalışması ve liderlik	Çalışanların verimliliği temel prensip ve performans odaklı	Herhangi bir problemde olayın içindeki herkesle yüzyüze görüşmeyle çözüm ulaşma

3.6.4 Rus ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Rus yönetici, İstanbul merkezli bir defin hizmetleri işletmesinin Antalya şubesinde çalışmaktadır. Firma Türkiye'ye gelen ve burada vefat eden yabancıların ülkelerindeki sigorta ve defin şirketleriyle yaptıkları anlaşma doğrultusunda cenazeyi ülkelerine göndermektedir. Rus yönetici, altı yıldır bu işletmenin müşteri ilişkileri ve pazarlama müdürü olarak görev yapmaktadır.

Rus yönetici ile Türk çalışanların karşılıklı olarak yaptıkları değerlendirmeler, ilk bakışta iki kültürün farklı unsurlar kadar benzerlikler taşıdığını da göstermektedir. Otokratik, merkezi, ve hiyerarşik kurumsal yapılar, güçlü formel yapı ve mesafeli iş ilişkileri, kısa dönemli planlama eğilimi ve çatışma ya da kriz yönetiminde yöneticilerin baskın rolü gibi özellikler açısından diğer kültürlerle kıyaslandığında Türk kültürü ile Rus kültürü benzerlikler gösterse de, Rus yöneticinin de vurguladığı gibi, otokratik ve mesafeli yapı kendi kültüründe çok daha güçlüdür:

.....*Ben Rus kültüründen geldiğim için yaptığım kıyaslamada Rus kültüründe daha otokratik bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler sert bir tutuma sahiptirler. Çalışanlar çok fazla söz hakkı sahibi değildir. Bizim iş hayatımızda bir deyim vardır “Eğer bir müdürünüz kuşa ördek diyorsa kuşa vaklamayı öğretmek zorundasınız”. Buda sanırım yönetim tarzımızı anlatan en güzel deyim. Çalışanlar arasında devamlı mesafelidirler. Örneğin Türk yöneticiler de bayan çalışanlarla erkek çalışanlara karşı davranışlar çok farklı; erkek çalışanlara karşı daha sert tutum gösterilirken bayanlara daha yumuşak tepki gösterilmektedir. Rusya’da özellikle büyük şirketlerde ekip çalışması daha yaygındır ama az öncede anlattığım gibi ekip çalışması sonrasında bireysel çıkarlar ön plana çıkmaktadır. Bu yüzden ekip çalışması sonrasında sıkıntılar yaşanabiliyor.*

Rus yöneticilere göre Türkler kendileriyle kıyaslandığında yeniliklere daha açık bir özelliğe sahiptirler ve bu süreçte çalışan fikirlerine de önem verilmektedir. Diğer yandan diğer yabancı yöneticilerin saptamalarında olduğu gibi Rus yönetici de, Türklerin daha çok “para” ile motive olduklarını vurgulamaktadır. Buna karşın Türk elemanları ise yöneticilerin önemli bir motivasyon politikası uygulamadığını belirtmektedirler. Ayrıca çatışma konusunda Rus yönetici, olayları üstlerine aktarılıp merkezin söyledikleri doğrultusunda çözüme gidildiğini söylemesine rağmen, bazı (Türk) çalışanlar her konuyu üstlerine aktarmadan kendi aralarında çözdüklerini belirtmişlerdir.

Tüm bu bulgular ışığında dört farklı kültürden gelen yöneticinin ve onların toplam on yedi çalışanı ile yapılan görüşmelerin sonucunda öne çıkan genel saptamalar şu şekilde özetlenebilir:

- Türk iş kültürü ve yönetim anlayışına yönelik tespitlerde, örgütsel yapıların merkezi, yönetici-çalışan arasında hiyerarşik mesafenin güçlü; kısa dönemli planlama ve davranma eğiliminin mevcut olduğu vurgulanmaktadır. İş ilişkilerinde informal ilişkiler önemlidir ve bununla da ilintili olarak ekip çalışması profesyonel iş gerekliliğinden daha çok bu tür informal ilişkilerin bir sonucu olarak gelişmektedir. İletişimde dolaylı bir tarz benimsenmektedir; Türk çalışanlar genelde herhangi bir konuya itiraz etmekten, eleştirilmekten, açıkça çatışmaya girmekten kaçınmaktadırlar. Diğer yandan tüm yabancı yöneticilerin ortak görüşüne göre Türk çalışanlar, motivasyon konusunda parayı diğer tüm konuların önünde tutmaktadırlar.

- Yabancı yöneticilere yönelik Türk çalışanların görüşleri ise şöyle özetlenebilir: Alman iş kültürü önemli ölçüde disipline dayalı, kurallara uygun hareket etmeyi önemli bulan bir anlayışa sahiptir. Ama bu durum, katı bir hiyerarşik yapının tercihi olarak değil; etkili ve sistemli çalışma geleneği ile ilgili görülmelidir. Hollandalı yöneticiler ise düşük merkeziyetçi anlayışa sahiptir, daha samimi, informal ilişkileri diğer yabancı yöneticilere göre daha fazla önemseyen bir anlayışa sahiptirler. Ayrıca diğer yabancı yöneticilerle karşılaştırıldıklarında, Türklerin informal ilişkilere yönelik hassasiyetini en iyi kavramış ve bu konuda kültürel bir duyarlılık geliştirebilmiş yöneticilerdir. Muhtemelen bu duyarlılıkları nedeniyle en mutlu çalışanlar, kendilerine bağlı çalışan Türklerdir. İngiliz iş kültürü ise mesafeli, ancak doğrudan iletişimi önemseyen ve değişime açık bir tarza yakın görülmektedirler. Rus yönetim anlayışının da oldukça güçlü bir otoriter anlayışa dayandığı ve bu kültürde yöneticilerin pozisyonunun oldukça ayrıcalıklı bir özelliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.4 Rus ve Türk Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

KÜLTÜRÜ/ YÖNETİM ANLAYIŞI KARŞILAŞTIRMA (RUS/TÜRK)	ORGANİZASYON YAPISI	YETKİ VE SORUMLULUK	ÖRGÜTSEL İLİŞKİLER	İLETİŞİM	MOTİVASYON ANLAYIŞI	YENİLİK VE DEĞİŞİME AÇIKLIĞI	PLANLAMA	EKİP ÇALIŞMASI	İKY POLİTİKALARI	ÇATIŞMA VE KRİZ YÖNETİMİ
Türk iş kültürü üzerine belirlemeler (Rus yönetici)	Dikey Hiyerarşik yapı ve merkezi karar alma	Prosedürlere göre üstlenilen yetki ve sorumluluğa ilaveten gerekli durumlarda çalışanın insiyatif alması	Güçlü formel yapı ve mesafeli iş ilişkisi	Aşağıdan yukarıya doğru engelsiz iletişim	Temel motivasyon aracı "para"	Yenilik ve değişime açıklar. Çalışanların fikirleri ve isteklerine önem veriliyor.	Kısa vadeli planlama	Formel ekip çalışması mevcut değil; informel olarak çalışanlar ekip çalışması uyguluyor.	Performansta müşteri memnuniyeti temel unsur, zayıf eğitim politikası ve yasal düzenlemeler kapsamında ücretlendirme	Yöneticilerin sözleri ve çözümleri geçerli
Rus iş kültürü üzerine belirlemeler (Türk çalışanlar)	Dikey hiyerarşi, otokratik yönetim tarzı, kurallara bağlılık var.	Herkesin yetki sorumluluğu belli, çalışanlar çok fazla söz hakkına sahip değildir.	Güçlü formel yapı ve yönetici- çalışanlar arasında mesafe	Aşağıdan yukarıya doğru engelsiz iletişim	Özel bir motivasyon uygulaması yok. Sadece önemli iş anlaşmalarından sonra pasta kesimi vb. kutlama	Yeniliğe ve değişime kısmen açık bir yapı mevcut.	Kısa vadeli planlama	Ekip çalışması yaygın ancak ekip çalışması sonrası çıkar ilişkileri sebebiyle sıkıntı ve yönetimi zor bir çalışma şekli	Performans değerleme ve özlük haklarının tamamen koruma altına alınması	Yöneticilerin sözleri ve çözümleri geçerli

3.7 Bulguların Araştırma Soruları Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Sınırlı bir örneklem ile gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları, “Farklı kültürlerde yönetim ve iş davranışları değişir mi?”; “Türk ve yabancı kültüre özgün iş kültürü ve yönetim anlayışları arasında benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?” olarak belirlenen araştırma soruları çerçevesinde değerlendirildiğinde belirli yanıtlara ulaşıldığı söylenebilir. Öncelikle araştırma kapsamında incelenen Türk, Alman, Hollanda, İngiliz ve Rus iş kültürü ve yönetim anlayışına yönelik karşılıklı görüşler, *farklı kültürlerde iş hayatındaki yapısal düzenlemeler ve uygulamalar açısından benzerliklerden daha çok farklılıkların olduğunu göstermektedir*. Özellikle *hiyerarşinin uygulanma şekli, örgütsel ilişkilerin formal ve informal yönlerinden birinin daha fazla öne çıkması, motivasyon öncelikleri, çatışma ve kriz yönetiminde iletişim davranışına bağlı olarak değişen tepkiler, kısa ya da uzun dönemli planlama geleneği gibi temalar kapsamında Türk iş kültürünün diğer kültürlerle göre farklı olduğu anlaşılmaktadır*. Bu tespit, *farklı kültürlerde iş görme ve yönetim davranışlarının araştırmada ele alınan boyutlar açısından değiştiğini göstermektedir*. Daha çok farklılıklar öne çıksa da bazı konularda (örneğin informal ilişkilere önem verilmesinde Hollanda iş kültürü, merkeziyetçi yapı ve yöneticilerin güçlü rolü konusunda ise Rus iş kültürü ile) benzerlikler olduğuna yönelik ipuçları da mevcuttur.

Ayrıca araştırma konusu itibariyle bu çalışmada sadece yabancı kökenli yöneticiler ile Türk çalışanları arasındaki iş ilişkilerinden yola çıkarak bazı tespitler yapılmıştır. Muhtemelen araştırmaya katılan yabancı yöneticilerin iş davranışları kendi aralarında bir karşılaştırmaya tabi tutulduğunda yine bazı benzer ve farklı yönler tespit edilebilecektir. Ancak özellikle Alman, İngiliz ve Hollanda iş anlayışlarındaki benzerliklerin, Avrupa kültürü içinde yer almaları nedeniyle daha fazla olabileceği tahmin edilmektedir. Nitekim Hampden ve Trompenaars (1993), yedi ülke kültürü üzerine yaptıkları ünlü çalışmalarında evrensellik, kazanılan statü ve eşitlik boyutlarında Almanya, Hollanda, İngiltere aynı kategoride yer almaktadırlar. Diğer yandan Hofstede (1980) tarafından yapılan araştırmada kültürel değerler açısından alınan skorlar karşılaştırıldığında, Türkiye ile bu üç ülke arasındaki kültürel mesafe oldukça yüksektir. Daha açık bir deyişle Almanya, İngiltere ve Hollanda ile Türkiye arasında *güçlü bir kültürel uzaklık* mevcuttur.

Hofstede (1980) tarafından geliştirilen güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve eril/dişil boyutlarında bu üç ülke ile Türkiye’nin skorları karşılaştırıldığında Almanya ile kültürel uzaklık 52; İngiltere ile 81; Hollanda ile 68’dir. Aynı araştırmanın verilerine göre Türkiye en fazla İspanya ile benzerlik göstermektedirler. Nitekin

İspanya ile belirtilen boyutlar açısından fark sadece 17 puandır (Kartal ve Sofyalıoğlu, 2009). Dolayısıyla kültürel uzaklık puanları açısından Alman, Hollanda ve özellikle de İngiliz kültürü ile Türk kültürü arasında güçlü oranda farkların olduğu söylenebilir ve bu araştırmanın sonuçları da bu tespitlerle tutarlılık göstermektedir.

Bu bölümde ele alınması gereken diğer bir konu da, Almanya, İngiliz, Hollanda ve Rus iş kültürü üzerine elde edilen bu sonuçların, literatürde bu ülkelere yönelik yapılan tespitlerle ne kadar uyumlu olduğu sorusudur. İkinci bölümde yer alan bazı vurgulamalardan hareketle elde bu konuda bazı saptamalar yapmak mümkündür: Örneğin Almanya ile ilgili yapılan çalışmalarda güç mesafesinin düşük olduğu, merkezileşme eğiliminin zayıf olduğu bilinmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2007). Bu ülkede kişilerin değil, kuralların otoritesinden bahsetmek mümkündür ve bu özellik belirsizliği yönetmek ile ilişkilidir (http://udes.iku.edu.tr/dersler/Psikoloji/Orgut%20Kulturu%20ve%20Liderlik/belirsizlikten_kacinma.pdf). Bu tespitler, araştırmanın bulgularıyla güçlü bir benzerlik göstermektedir.

Hollanda kültürünün yüksek bireyci, düşük güç mesafesine sahip, dişil değerlere öncelik veren ve ortalama düzeyde belirsizlikten kaçınan bir toplum özelliği gösterdiği bilinmektedir. Özellikle dişil değerlere sahip olan bu kültürde insan odaklılık, çalışanların yöneticiler tarafından desteklenmesi, dayanışma, eşitlik, kalite önemlidir (<http://geert-hofstede.com/netherlands.html>). Bu araştırmada kapsamında incelenen, yönetici- çalışan ilişkilerinde de bu önceliklerin doğrulandığı, yöneticilerinden en fazla memnun olan Türk çalışanların Hollandalı yöneticilere bağlı olan elemanlar olduğu görülmektedir.

Performans, başarı ve sonuç odaklı, nihai hedeflerin net olduğu ancak ona ulaşma yollarında esnek davranabilen, kısa dönemli planlama ufkuna sahip, bireyci, yaratıcılığa ve değişime açık karakteristiklerle özetlenebilecek İngiliz kültürü (<http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>) için bu araştırmada daha çok değişim ve performans odaklılık, kısa dönemli planlama özellikleri doğrulanmış görülmektedir.

Son olarak Rus kültürü üzerine yapılan bazı saptamalara da değinilebilir. Rusya'nın en yüksek güç mesafesine sahip ülkelerden biri olduğu bilinmektedir. Aşırı merkeziyetçi, statükocu, patronların önemli olduğu, ilişkilerde resmi bir tarzın benimsendiği (<http://geert-hofstede.com/russia.html>) yönündeki Rus kültürüne yönelik bu saptamalar, araştırmaya katılan Rus yöneticinin açıklamaları ve Türk elemanları tarafından vurgulananlara benzerdir. Otoriter bir yönetim anlayışı, mesafeli yönetici-çalışan ilişkisi, değişime tutucu bir yaklaşım konusunda benzer saptamalar mevcuttur. İlk bakışta merkeziyetçi yapı ve yöneticilerin gücü açısından Türk yönetim anlayışına benzerlikler olduğu düşünülse de, Rus yönetim kültürünün

daha katı özellikler taşıdığı, özellikle insan odaklı ve informal ilişkileri önemseyen Türk iş kültürüne bu açıdan yakın olmadığı söylenebilir.

Tüm bu tespitler ışığında, kültürel farklılıkların iş görme ve yönetim anlayışları üzerinde önemli etkisi bulunduğunu, tarafların birbirlerine yönelik algılamalarında etnosentrik bakış açısının daha fazla öne çıktığı (Hollandalı yöneticiler hariç) söylenebilir.

SONUÇ

Kültürler arası farklılıklar, küresel yönetim anlayışının önemli bir unsuru haline gelmiştir. Farklı özelliklere sahip pazarlara girmek, yabancı bir ülkede yatırım yapmak, farklı anlayışlara sahip bir işgücü profili ile performans hedeflerine ulaşmak gibi hedef ve faaliyetler, günümüzde sadece büyük işletmeleri ilgilendiren trendler olmaktan çıkmış, esnek, dinamik ve yenilikçi olması beklenen her ölçekteki firma için bir gereklilik haline almıştır. Ancak bu gelişmelere ve gerekliliklere ayak uydurmak, teknik bir bilginin öğrenilmesi kadar kolay olmamaktadır. Farklı ülkelerde iş görmek ve/veya farklı kültürlerden gelenlerle örgütsel amaçları başarabilmek, her şeyden önce bir zihniyet değişikliğini gerektirmektedir. Yönetim işini tek bir kültürün penceresinden üretilmiş anlayış ve uygulamalara dayandırmak, dar görüşlülük (etnosentrik) olarak nitelendirilmektedir. Bu tür bir yaklaşım, tek bir kültürün simgelerinden ve değerlerinden yola çıkarak, yalnızca kendi “anlayış setini” kullanarak başka kültürleri anlamaya çalışmayı ya da yargılamayı ifade etmektedir (Ehtiyar, 2003:s.71; Gültekin ve Sığı, 2007: s.276). Farklı kültürlerle açılmış örgütlerde yaşanan birçok çelişki, anlaşmazlık ve çatışmanın temelinde bu anlayış yatmaktadır. Bu nedenle, yeni yönetim anlayışları ve modelleri, farklı değer yargılarına, anlayışlara, kültürel çeşitliliğe zenginlik olarak bakabilen ve bireylerin ya da grupların farklı kültürel özelliklerini güçlü bir örgüt kültürü içinde birleştirebilen ve çalışanların kendilerini firma kültürüyle özdeşleştirdiği bir iş düzenini savunmaktadır. Farklı kültürlerde yönetim literatüründe bu model, kültürel sinerji olarak isimlendirilmektedir. Farklılarla benzerliklerin eşit öneme sahip olduğuna inanılan bu modelde, çalışanların kültürel farklılıkları tanımaları için eğitilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Ehtiyar, 2003:s.70). Kültürler arası eğitim, kültürel bakımdan var olan veya olabilecek gerginlikleri, ön yargıları azaltmak ve farklı grupların ya da bireylerin ortak yaşama tam olarak katılmalarını sağlamak amacıyla düzenlenen eğitimlerdir (Coşkun, 1997:S.24). Bu süreçlerde kuşkusuz yöneticilere büyük rol düşmektedir. Yöneticilerin sahip olacakları bir takım özelliklerin, kültürlerarası farklılıkları yönetmede önemli rol oynayacağı açıktır. Bu özellikler, esneklik, uyum sağlayabilme, belirsizliliğe toleranslı olma, sempatik tavırlar sergileyebilme, kültürlerarası iletişim yeteneğine sahip olma, çevreyle ilgili olma ve ayrımcılık yapmama olarak özetlenebilir (Yeşil, 2009:s.122).

Bu tez çalışmasında, farklı kültürlerde iş görme ve yönetim anlayışlarını karşılaştırmalı bir araştırmayla ele alınmıştır. Antalya’da faaliyet gösteren yabancı yöneticiler ve Türk çalışanların birbirlerine yönelik algılarından yola çıkarak, yönetim anlayışını oluşturan bazı uygulamalar açısından karşılaştırılmıştır. Ulaşılan sonuçlar, kültürler arası farklı iş görme şekillerine işaret ederken, tarafların birlikte çalışma konusunda büyük sorunlar

yaşamadıklarını göstermiştir. Araştırmaya katılanların bazı değerlendirmeleri etnosentrik izler taşısa da, bu konuda taraflar birbirleriyle ilgili önemli bir olumsuz yargıya sahip değildirler. Bu tür çalışma deneyimlerinin giderek yaygınlaşması, iş bağlantılarının genişlemesi gibi nedenlerle daha fazla kültürel karşılaşma yaşanacaktır. Birlikte iş görme fırsatlarının çoğalması, karşılıklı olarak daha fazla duyarlılık ve anlayışın gelişmesine neden olabilecektir. Kuşkusuz araştırmanın Antalya’da yapılmış olmasının etkileri de göz ardı edilmemelidir. Kentin turizm nedeniyle farklı kültürlere aşina olması, ayrıca kente yerleşik önemli bir yabancı nüfusunun yaşaması, farklılıkların daha kolay kabul edilmesini kolaylaştırmış olabilir. Dolayısıyla farklı bölgelerde yapılacak benzer araştırmaların sonuçları, iş yaşamındaki algılamaların gelişmesinde, çevresel dinamiklerin etkisini tartışmayı mümkün kılacaktır.

Son olarak araştırmanın kısıtlarından söz etmek gerekir. Araştırmanın nitel deseni ve dar örneklem hacmi, sonuçlara yönelik bir genelleme yapılmasını engellemektedir. Özellikle her kültürü temsil eden yabancı yönetici sayısının az olması ve bu nedenle Türk ve Hollandalı katılımcılar dışında kalanların tek kişi olarak kültürel algıları yansıtmaları en önemli kısıttır. Buna rağmen elde edilen sonuçların, geniş örneklemle yapılan önceki araştırmalarla saptanan temel özellikleri desteklemesi, sınırlı örneklemle çalışılsa da nitel yöntemlerin etkili olduğunu göstermektedir. Ancak, farklı kültürlerde yönetim konusunun çok değişik yönleri ve soruları vardır. Yeni araştırmalarla kültürleri anlamayı sürdürmek gerekir.

KAYNAKÇA

Adler, N.J. International Dimensions of Organisational Behaviour. 2nd Eds. Belmont, California: PWS-Kent Publishing Company, 1986

Akgün, N. *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderliği*. Bolu: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Aöf İşletme/Notları:<http://notoku.com/yonetim-anlayislari>

Asunakutlu, T. ve Safran, B. “Kültürel Farklılıktan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, 2003
<http://www.asunakutlu.com/tncr/kulturel.pdf>

Babayiğit, S. “Uluslararası Pazarlamada Farklı Kültürlerde İş Görüşmeleri ve Bir Uygulama,” Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006

Bakan, İ. Ve Bulut Y. Toplum, Devlet ve Yerel Yönetimler, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, sayı:31, 2004

Bakan, İ. (Ed). “Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar” Editörler: H. Çetin 2003

Baltaş, A. Ekip çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003

Basset-Jones, N., The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, Creativity and Innovation Management, 2005.

Baykal, B. “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi;Yönelim,Felsefe ve Uygulamalar Bakımından Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, Gazi Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2007

Bhagat, R. , Kedia, B. , Harveston, P. D. ve Triandis, H. C. “Cultural Variations in the Cross-Border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework”, Academy of Management Review, 2002

Birol V. Toplum Önünde Etkili ve Başarılı Konuşma, Dördüncü Basım, Hayat Yayıncılık,2004

Bishop, J., Chen,X, Scot,D. K..What Drives Chinese Toward Teamwork? A Stdudy of U.S.- Invested Compinies in China, 1999

Budak, G. ve Budak, G. “Halkla İlişkiler (davranışsal bir yaklaşım).” Barış Yayınları, İzmir, (4. bs.) İstanbul, 2004

Coşkun, H. Eğitim Teknolojileri Açısından Kùltürler Arası Eğitim, Hacettepe Taş Yayını, Ankara,1997

ÇAGLAR, İ. Yönetim - Kùltür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi, Cilt:3. 2001

Çatı, K. “Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kùltür”, Pazarlama Dünyası, Ocak-Şubat 2000, Yıl 14, Sayı 79

Çelik, M. Örgüt kùltürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007

Cırık, İ. “Çok Kùltürlü Eğitim ve Yansımaları”, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakùltesi Dergisi, 34 2008

Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., Moffett, M. H. Internation Business.1996

The Dryden Press, Harcourt Brace Collee Publishers London

Dalyan, F. Uluslararası İşletmelerde Örgüt Kùltürü İçinde Uluslararası İşletmecilik. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004

Demir, H. ve Okan, T. Motivasyon Üzerinde Ulusal Kùltür Etkisi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi 11 / 1 (2009).

Deniz, M. Demirel, E. T., & Ramazanoğlu, F.” Yönetici Performansını Değerlendirmede İki Önemli Değişken: Planlama Tutumu ve Denetim Zamanı” (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örneği). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2008

DiStefano, J.J., ve Maznevski, L.M. “Creating Value with Diverse Teams in Global Management”, Organisational Dynamics, 2000

Duverger, M. *Siyaset sosyolojisi* (Ş. Tekeli, Çev.). İstanbul: Varlık 2004

Düren, Z. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakùltesi Dergisi, 36 2007

Earley, P. C., ve Mosakowski, E. “Cultural intelligence”, Harvard Business Review. 2004

- Ehtiyar, R. “Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (5) 2003
- Erçetin, Ş. “ Lider Sarmalında Vizyon.”, Nobel Yayın Dağıtım, 2000
- Erdem, F. Farklı Kültürlerde Yönetim Ders Notu 2011
- Erdem, F. İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı, Ankara, 1996
- Erdem, R. ve Günlü, E.”İletişim Eğilimlerinin Yüksek Bağlam-Düşük Bağlam Ayırımı İle İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:9, Sayı2, 2008
- Erden, M. ve Akman, Y. “*Gelişim ve Öğrenme.*” Ankara: Arkadaş Yayınevi. 2002
- Erdoğan, İ. Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık 2000.
- Eren, E. “Yönetim ve Organizasyon.” 6. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul. 2003
- Ertürk, M. “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Feyzioğlu, O.“Evaluation of Suppliers’ Environmental Management Performances by a Fuzzy Compromise Ranking Technique” *Journal of Multiple-Valued Logic and Soft Computing*, 14,2008
- Fis A. , Wasti, A. Örgüt Kültürü ve Girişimcilik ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi, ODTU Gelisme Dergisi, 35 (Ozel Sayı), 2009
- Fiş, Ahmet Murat, ve Wasti, Arzu, Örgüt Kültüründe Sıkılık-Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi
http://research.sabanciuniv.edu/15231/1/WastiFis2011_YAD_TightnessLooseness.pdf
- Frank B. Uluslararası Pazarlama Stratejisi, Çeviren: İçlem Er, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 2002,
- Gencer, Z.T. “Çok Kültürlü Topumlarda İletişim:Divriği Örneği”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim fakültesi, İletişim Dergisi, sayı: 1 2011

Guclu, N. “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 23, Sayı 2 2003

Gültekin,N. Ve Sıgır, Ü. Bir Kültür Boyutu Olarak”Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık”ve Örgütsel Kültüre Yansımaları,Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi sayı 2, 2007

Güvenç, B. . *Kültürün Abc’si*. İstanbul: YKY Yayınları 1997

Hampden, C, Trompenaars, T. ve A. Kapitalizmin Yedi Kültürü, Sabah Yayınları, İstanbul, 1995

Hampden-T. Trompenaars, A. The Seven Cultures of Capitalism, Value systems for creating wealth in The United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweeden and The Netherlands, Newyork:currency, 1993

Harrison, D.A., Price, K.H. ve M.P., Bell “Beyond Relational Demography: Time And The Effects Of The Surface-And Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion”, *Academy of Management Journal*, 1998

Hodgetts, RM ve Luthans, F. (1997). *International Management*. New York: The McGraw-Hill

Hofstede, Geert. Culture's consequences: International differences in work-related values. Newbury Park, CA, 1980

Hofstede, Geert, *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, McGraw Hill, New York.1991

Hofstede, G.Culture’s consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.2001

Jacob, N. *Organizational Structure and Crosscultural Management: The Case of Credit Suisse’s Project Copernicus in Singapore* 2007

Kavas ,A. , Açıköğretim Fakültesi Yayınları: Birinci Baskı,Ekişehir,Kasım 1995

Kaya, K. Eğitim Yönetimi,Set Ofset Matbacılık, Ankara,1993

Koçel, T. 4. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2010

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul. 2003

- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul. 2001
- Kongar, E. “Kültür Üzerine”, 5.bs. Remzi Kitapevi, İstanbul, 2005
- Köksal, O. “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2011
- Köse, S. S. Tetik, Ercan, C. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2001
- Köse, S. ve Ünal, A. “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, 8. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir. 2000
- Krokosz-Krynke Z., Organizational Structure and Culture: Do Individualism /Collectivism and Power Distance Influence Organizational Structure, Academy of Business & Administrative Sciences (ABAS) International Conference, Budapest, July 15-18, 1998
- Lather, A., Jain, S., Shukla, A. “Cross Cultural Conflict Resolution Styles: An Extensive Literature Review “Asian Journal of Managemenet Research, 2010
<http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1011.pdf>
- Mutlu, E. C. Uluslararası İşletmecilik. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Cağaloğlu-İstanbul, 1999
- Nishimura, S., Nevgi, A. ve Tella, S. Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India, 2008
- Ohbuchi, K., Fukushima, O., Tedeschi, J. “Cultural Values in Conflict Management: Goal orientation, Goal Attainment, Tactical Decision”, Journal of Cross Cultural Psychology, 1999
- Özel H. “Power and the “Metaphysics” of Labor Values.” Review of Radical Political Economics, 2008
- Öğüt, A. ve Karabacak, A. “Küresellesme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları”, Türkiyat Araştırmaları Dergisi, 2007
- Palabıyık, H., “Yönetimden Yönetişime Geçiş ve Ötesi Üzerine Kavramsal Açıklamalar”, 2004
- Parker, B. “Globalization and Business Practice”. Sage Pub. London. 1998

- Pudelko, M. A Comparison of HRM Systems in the USA, Japan and Germany in their Socio-Economic Context, *Human Resource Management Journal*, 2006
- Robert, C. ve Wasti, S. A. “Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure”, *Journal of Management*, 2002
- Sargut, S. *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık. 1994
- Sevim, E. *Küresel Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Ana-Firma Yavru Firma Etkileşimi: Otomotiv Sektörü Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Shane, S. A. Why Do Some Society Invent More than Others?, *Journal of Business Venturing*, 1992
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. “Doing Business in Mexico: Understanding Cultural differences”, *Organisational Dynamics*, 1995
- Şişman, M. *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2002
- Şişman, M. “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, D.K.K. Deniz Harp Okulu Komutanlığınca düzenlenen 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (İstanbul, 5–6 Haziran 1997)
- Tarakçı, A; Kaya, H. “Türk Özel Sektör Yöneticilerinin Çatışmaları Çözmede Kullandıkları Stiller ve Bu Stillerin Öz-Yeterlilik Algılamasıyla İlişkisi“ *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21 23 Mayıs 2009 Eskişehir*
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M.. *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2008
- Terzi, A. *Örgüt Kültürü*, Nobel Dağıtım, Yay. No:166, Ankara, 2000.
- Tezcan, M. *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara Üniversitesi. Ankara 1997
- TROMPENAARS, F. Gaining Competitive Advantage Through Reconciling Cultural Differences, 2004
<http://www.eurofinas.org/database/SorrentoPresentations/TROMPENAARS.pdf>
 (02.08.2005).

Tümer, M, “Çok Uluslu İşletmelerde Kültürün Yöneticiler Üzerine Olan Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Türker, F. Örgüt Kültürünün Kadın Çalışanların Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkisi (Trabzon İlinde Kamu Sektörü Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Karadeniz, 2007

Usluata, A. İletişim, İstanbul, İletişim Yayınları, 1994

Uygur M. Kültür Kavramı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996.

Ünalp, A.T. Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül SBE, 2007

Volberda, H W. Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive, Oxford: Oxford University Press. 1991

Volberda, H. W. “Bridging IB Theories, Constructs and Methods across Cultures and Social Sciences,” Journal of International Business Studies 2006

Yağmurlu, A. Örgüt Kuramları ve İletişim, TODAİE, 37(4) 2004

Yeşil, S. “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009

Yeşil, S. “Uluslararası Ortaklıklar:Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri” , Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2007

Yeşil, S. Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16

Werner, I. Liderlik ve Yönetim, Çev: Vedat Üner, Rota Yay, İstanbul, 1993

Zel, U. ve Özkarahan, B. Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderlestiremediklerimizden Misiniz?, 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002

İnternet Kaynakları

<http://geert-hofstede.com/national-culture.html> Erişim 02.03.2012

<http://geert-hofstede.com/netherlands.html> Erişim 02.03.2012

<http://geert-hofstede.com/russia.html> Erişim 03.03.2012

<http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html> Erişim 03.03.2012

http://iibfdergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/haziran2009/100_131.pdf Erişim 10.04.2012

<http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266> Erişim 10.04.2012

http://www.cmct.net/articles_culture_motivation.html Erişim 16.03.2012

<http://www.provenmodels.com/580/seven-dimensions-of-culture/charles-hampden-turner--fons-trompenaars/>. Erişim 27.04.2012

http://www.radikal.com.tr/ek_haber.php?ek=r2&haberno=3274 Erişim 27.04.2012

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Fahrettin KAYAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 30.01.1987 / ANTALYA

Medeni Durumu : Bekar

Mail : fahrettinkayan@hotmail.com

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Karatay Lisesi

Lisans Diploması : Süleyman Demirel Üniversitesi

**Tez Konusu : Farklı Kültürlerde İş Görme ve Yönetim Anlayışı:
Türk Çalışanlar ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Karşılaştırmalı
Bir Araştırma**

Yabancı Dil / Diller : İngilizce