T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: İKİ FARKLI ÜLKEDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ İŞLETME ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REHA ONUR AZİZOĞLU

ANKARA-2011

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: İKİ FARKLI ÜLKEDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ İŞLETME ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

REHA ONUR AZİZOĞLU

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ÖZLEM ÖZKANLI

ANKARA-2011

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNE ETKİSİ: İKİ FARKLI ÜLKEDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ İŞLETME ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı :

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı	**İmzası**
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Tez Sınavı Tarihi .....

İçindekiler

Sayfa No

Teşekkür..... IV

Abstract.....V

Özet.....VI

Şekiller Listesi.....VII

Tablolar Listesi..... VIII

GİRİŞ..... 1

1. TEMEL KAVRAMLAR.....2

1.1. Kültür.....2

1.2. Kültür ve Özellikleri Üzerine Model.....4

1.2.1. Kişinin kendi ve çevresi hakkında bilinci..... 4

1.2.2. İletişim ve Dil.....5

1.2.3. Giyiniş ve Dış Görünüş Biçimi.....5

1.2.4. Gıda ve Yemek Yeme Alışkanlıkları..... 5

1.2.5. Zaman Bilinci..... 5

1.2.6. İnsan İlişkileri..... 6

1.2.7. Değerler ve Normlar..... 6

1.2.8. İnanışlar ve Davranışlar.....6

1.2.9. Düşünme Süreci ve Öğrenme.....6

1.2.10. Çalışma Alışkanlıkları ve Uygulamaları.....6

1.3. Kültür ve Yönetim..... 7

1.4. Sistem Yaklaşımına Göre Örgüt Kültürü..... 9

1.5. İşletme Kültürü Üzerine Araştırmalar..... 10

1.6. Geert Hofstede'in Belirlediği Kültür Boyutları..... 13

1.6.1. Güç Farklılıkları..... 14

1.6.2. Bireyci ve Toplulukçu Kültürler..... 16

1.6.3. Belirsizlikten Kaçınma..... 20

1.6.4. Dişilik-Erillik.....21

1.6.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim.....21

1.7. Storti'nin Kültür Boyutları.....24

1.7.1. Doğrudan Olma Derecesi..... 24

1.7.2. İçeriğin Anlamsal İşlevi.....25

1.7.3. Toplumsal Durumun Kaynağı.....25

1.7.4. Verimliliğin Anahtarı..... 26

1.7.5. Çalışmaya Yaklaşım..... 27

1.7.6. Subjektif ve Objektif Olma Derecesi..... 28

1.7.7. İtibarı Korumanın Önemi..... 29

1.8. Örgütlerde Etkili İletişim.....29

1.8.1. İletişim Sürecini Etkileyen Değişkenler.....30

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ..... 32

2.1. Araştırmanın Amacı.....32

2.2. Veri Toplama.....33

2.2.1. Deneklerin Belirlenmesi..... 33

2.2.2. Araştırmada İncelenen İşletmeler Hakkında Bilgi.....36

2.2.2.1. İşletme-A.....36

2.2.2.2. İşletme-B.....37

2.2.3. Mülakat Yoluyla Veri Toplanması.....38

2.2.3.1. Mülakata Katılan Bireyler Hakkında Bilgi.....38

2.2.4. Gözlem Yoluyla Veri Toplanması..... 39

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI..... 40

3.1. Mülakat Bulguları.....40

3.1.1. Çalışan A.....40

3.1.2. Çalışan B.....44

3.1.3. Çalışan C.....46

3.1.4. Çalışan D.....49

3.2. Gözlem Bulguları..... 51

3.2.1. İşletme-A.....51

3.2.1.1. Güç Farklılığı Boyutu.....52

3.2.1.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk.....52

3.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma..... 53

3.2.1.4. Dişilik-Erillik.....54

3.2.1.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim.....54

3.2.2. İşletme-B.....55

3.2.2.1. Güç Farklılığı Boyutu.....56

3.2.2.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk.....57

3.2.2.3. Belirsizlikten Kaçınma.....58

3.2.2.4. Dişilik-Erillik.....58

3.2.2.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim.....59

SONUÇ….....60

KAYNAKÇA.....66

EKLER.....72

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimin hazırlanması sürecinde bana yol gösteren ve beni destekleyen tez danışmanım Prof. Dr. Özlem Özkanlı'ya, tez jürimde yer alan ve tezimin gelişmesine katkıda bulunan Prof. Dr. Semra Güney ve Yrd. Doç. Dr. Ali Fıkırkoca'ya, bu çalışmada yer alan işletmelere ve çalışanlarına tüm katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, hiçbir zaman desteklerini benden esirgemeyen ve her zaman yanımda olan annem Sündüz, babam Halit, ağabeyim Süha ve eşim Eda Azizoğlu'na bu süreçteki desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Abstract

Employer's behaviors and socio-cultural values are important environmental factors that affect the success of organizations. In this study, the impact of culture, which is one of the most important factors that influences the personal behaviors, on the communication of employers was investigated. Moreover, the degree of impact of general culture in which the organization is present on the organizational culture was assessed.

As food industry is one of the industries that are greatly affected by globalization, two food companies that are operating in two different cultures were investigated. The analyzed companies in this study were located in Turkey and in the United States. The data is collected by conducting interviews with two employees from each company and observations. As a result of this study, it was observed that the communication of employees is highly dependent on the culture that the companies were located at. Employees in the US, which showed the characteristics of individualistic cultures, were more distant from each other and preferred direct communication with each other. On the other hand, in Turkey, which is known to be a collectivistic culture, employees prefer to be closer to each other and pay special attention to save each other's faces. In addition, it was observed that the companies were trying to adjust their organizational culture for improving the efficiency of their employees. As a result of this study, it was evident that it is crucial for a company to analyze the culture of the new location and make necessary structural changes to be successful in another culture.

Özet

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki insanların davranışları ve sosyo-kültürel değerleri örgütleri etkileyen çevresel faktörlerdendir. Bu çalışmada çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden birisi olan işletmelerin bulunduğu ve faaliyet gösterdikleri kültürün, çalışanların iletişim süreçlerine etkisi incelenmiştir. Bununla beraber işletmelerin örgüt kültürlerinin oluşumunda içinde bulundukları toplumun kültüründen ne derece etkilendikleri değerlendirilmiştir.

Küreselleşme sürecinden en çok etkilenen sektörlerden birisi olmasından dolayı bu çalışmada gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. İncelenen işletmelerden birisi Türkiye'de, diğeri ise Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet göstermektedir. Çalışmada işletmelerde gözlem ve her işletmeden iki çalışanla gerçekleştirilen mülakatlar yoluyla veri toplanmıştır. Bu uygulamanın sonucunda işletme çalışanlarının iletişim süreçlerinin bulundukları kültürden büyük oranda etkilendiği görülmüştür. Bireyci kültürün özelliklerini taşıyan ABD'de çalışanların birbirleriyle daha mesafeli oldukları ve iletişimlerinde daha doğrudan olmayı tercih ettikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan toplulukçu kültürün özelliklerine sahip olan Türkiye'de ise çalışanların birbirleriyle daha yakın olmayı tercih ettikleri ve birbirlerine karşı itibarlarını korumaya özen gösterdikleri görülmüştür. Ayrıca bu çalışmada işletmelerin örgüt kültürlerini oluştururken bulundukları kültürden kendi çıkarları doğrultusunda farklılaşmaya çalıştıkları da dikkat çekmiştir. Bu çalışmanın sonucunda bir işletmenin diğer ülkelerde başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için o ülkenin kültürel yapısını analiz ederek bazı yapısal değişiklikleri gerçekleştirmesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır.

Şekiller Listesi

Sayfa No

Şekil-1.1: Hofstede'e göre kültür katmanı..... **3**

Şekil-2.1: Hofstede'in belirlediği kültür boyutlarına gore ABD (a)

ve Türk (b) kültürlerinin dünya ortalamalarıyla karşılaştırılması……..**35**

Tablolar Listesi

Sayfa No

Tablo-1.1: Toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarına göre temel farklılıklar..... **18**

Tablo-1.2: Farklı bilişsel yapılara göre oluşturulmuş iletişim modellerinin özellikleri..... **23**

Tablo-1.3: İletişim sürecini etkileyen değişkenler..... **30**

Tablo-2.1: Bu araştırmada incelenen işletmelerin genel özellikleri..... **38**

Tablo-2.2: Mülakata katılan bireyler hakkında genel bilgi..... **39**

GİRİŞ

İnsanların davranışları ve sosyo-kültürel değerleri örgütleri etkileyen çevresel faktörlerdendir. Örgütlerin sosyal çevresini anlamakta dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan birisi kültürdür. Küreselleşmenin sonucu olarak çokuluslu işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve faaliyet gösterdikleri ülkelerde piyasayı yönlendiren konumuna gelmektedir. Bu süreçte kültürler birbirleriyle daha çok kaynaşmak mecburiyetinde kalmaktadır. Faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki kültürel farklılıklar bu işletmelerin ömrünü ve gelişimini etkileyen en önemli etkenler arasındadır. Bunun sonucu olarak yönetim sürecinde kültürlerarası farklılıklar büyük önem kazanmaktadır (McDaniel et al. 2009). Bu nedenle, bir işletmenin gelişerek diğer ülkelerde faaliyet gösterebilmesi ve başarılı olabilmesi için o ülkenin kültürel yapısını analiz ederek bazı yapısal değişiklikleri gerçekleştirmesi gerekir. İşletmelerin küreselleşmesinde son yıllarda görülen büyüme ve buna paralel olarak uluslararası daha karlı yatırım aramaları, farklı ülkelerdeki yatırımcıların ve işletme çalışanlarının kültürel farklılıkları üzerine yapılan çalışmaların sayısının artmasına neden olmuştur (Bauma et al. 1993).

Farklı kültürlerde faaliyet gösteren işletmelerin ve yatırımcıların karşılaştırılmalı olarak incelenmesi bu işletmelerin kültür farklılıklarından dolayı karşılaşabilecekleri problemlerin önceden belirlenmesine ve gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olacaktır. Kültürel farklılıklar, çalışanların davranışlarındaki farklılıkları belirleyen en güçlü faktördür. Yöneticiler başarılı olabilmek için faaliyet gösterdikleri kültüre en iyi şekilde uyum sağlamalıdır. Yöneticilerin davranışları üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların motivasyon gereksinimlerinin kültürler

arasında farklılaştığını göstermiştir (Bauma et al. 1993). Örneğin, Bauma ve arkadaşlarının (1993) yaptığı çalışmada İsrailli ve Amerikalı yöneticilerin çalışma gereksinimlerinde kültürün büyük rol aldığı belirlenmiştir. Sonuç olarak, yapılan birçok araştırmada yöneticilerin motivasyonunda kültürün büyük rol aldığı bulunmuştur.

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Kültür

Bir işletmenin sosyal çevresinin incelenmesinde dikkate alınması gereken en önemli etken o işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin kültürüdür. Günümüzde kültür çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak kültür, kişilerin çalışma alanları açısından ya da ağırlıklı olarak çalışma alanlarına giren özelliklerine göre tanımlanmıştır (Koçel. 2001 s. 25).

İlk olarak, 1871 yılında İngiliz antropolog Sir Edward Burnett Tylor kültürü; insanların toplumun bir parçası olarak paylaştıkları; bilgi, inanç, sanat, kanun, gelenek, görenek… vb. özellikler olarak tanımlamıştır. Bu tanım genel olarak geçerliliğini halen korumaktadır. Daha sonra 1934 yılında Ruth Benedict kültürü daha genel bir biçimde "İnsanları birbirine bağlayan şey –fikirler ve paylaştıkları standartlar" olarak tanımlamıştır. Ünlü antropolog Herskovitz (1964) kültürü insanların şekillendirdiği genetik olmayan ve öğrenilen çevre olarak tanımlamıştır. 1969 yılında antropolog Lewis kültürün öğelerini şöyle belirtmiştir:

> Bütün kültürlerin teknolojik, sosyolojik ve ideolojik olmak üzere 3 temel öğesi vardır: Kültürün teknolojik öğesi; aletler, materyeller ve tekniklerle

ilgilenir. Sosyolojik öğesi; insanların ilişkilerini, ideolojik öğesi ise, inançlar, ritueller, sanat, ahlak, dini öğeler ve mitleri kapsar (Bjerke 1999 s. 42).

Kültür bir toplumun birarada yaşamasının sonucu olarak; o toplumdaki bireylerin çalışma davranışlarını belirleyen, diğer toplumlardan farklı bir çevre olmasını sağlayan, toplumdaki yazılmamış kural ve sorumlulukların oluşturduğu bütündür (Harris ve Moran, 1996; Mead, 1994). Kültürün öğrenilmesi yaşam boyu süren bir süreçtir. Hofstede (1991), kültürü kişilerin bulunduğu toplumdan öğrendiğini belirtmiş ve insan-kültür ilişkisini Şekil-1.1'deki gibi göstermiştir. Buna göre, piramidin en altında bulunan "insan doğası" bütün insanlığa özgü, evrensel ve kalıtımsaldır. Bir üst basamaktaki "kültür" ise bir gruba özgü ve o grup bireyleri tarafından öğrenilebilir özelliklere sahiptir. Piramidin en üstünde bulunan "kişilik" kişiye özgü, kalıtsal ve öğrenilebilir davranışları kapsar.



Şekil-1.1: Hofstede'e göre kültür katmanı.

Kaynak: Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M., (2010). **Cultures and Organizations.** McGraw-Hill Book Company, New York. s. 6.

Bu tanımlardan yola çıkarak kültür genel olarak, bir toplumdaki yazılmamış kurallar olarak açıklanabilir. Bu kurallar kültürden kültüre farklılık gösterebilir. Bir kültür içerisinde başarılı olabilmek için bu kuralların neler olduğu ve nasıl

kullanılması gerektiğini bilmek gerekir. Kişilerin kültürel kimlikleri onların belirli bir kültürel ya da etnik gruba aidiyet hissetmelerine göre şekillenir (McDaniel et al, 2009).

İnsanlar belirli bir kültürün içerisinde yaşadıkça birbirleri arasında belirli hareketler ve iletişim şekillerine sahip olurlar. Örneğin, aynı kültürden olan insanlar benzer şekillerde giyinirler, benzer yemeklerden hoşlanırlar ... vb. Bunun yanında iletişim şekillerinde de bulundukları kültürün belirgin özellikleri görülür. Kültür içerisinde belirli iletişim kodları oluşur. Örneğin, dilleri (kelime seçimleri, şiveleri ... vb.) ve aynı kelimeden farklı anlamlar çıkarılması gibi (Ellis ve Maoz 2009).

1.2. Kültür ve Özellikleri Üzerine Model

Harris ve Moran'ın (2000) belirttiği modele göre, kültürel farklılıkların ve genel olarak bir kültürün anlaşılmasında 10 kategori vardır. Bu kategoriler kültürün boyutlarını tamamen kapsamamasına rağmen, farklı kültürlerin anlaşılmasına ve incelenmesine büyük ölçüde ışık tutmaktadır. Harris ve Moran'ın belirttiği 10 kategori şöyledir:

1.2.1. Kişinin kendi ve çevresi hakkında bilinci: Bir kişinin kendi içindeki rahatlığını belirtmesi kültürler arasında farklılık gösterebilir. Kişisel kimlik ve bir başkasını takdir etme bir kültürde mütevazi bir şekilde belirtilebileceği gibi bir başka kültürde daha gösterişli ya da sesli bir şekilde belirtilebilir. Amerikalıların kişisel alan anlayışı diğer kişilerden daha uzak olmayı gerektirir, bunun yanında Latin Amerikalılar ve Vietnamlılar birbirleriyle daha içiçe olmayı tercih ederler. Bazı kültürler yapısal olarak daha katı kurallara sahiptir, diğerleri ise daha rahattır. Her

kültürde kişiler kendilerini o kültüre özgü şekilde belirtirler.

1.2.2. İletişim ve Dil: Sözlü ve sözlü olmayan iletişim biçimleri, kültürler arasında farklılık gösterir. Genel olarak aynı dili kullanan bir ülkenin kendi içinde bulunan farklı kültürler arasında bile kullandıkları iletişim şekilleri bazı farklılıklar gösterebilir (örneğin; aksan, şive ... vb.). Bunun yanında kullanılan vücut dilleri de kültürler arasında anlam farklılıkları göstermektedir.

1.2.3. Giyiniş ve Dış Görünüş Biçimi: Kültürler arasında giyiniş biçimleri ve vücut işlemeleri (dövme, kına ... vb.) büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; Japonların kimono giymesi, bazı yerli kabilelerin savaş öncesinde saçlarını çok kısa kesmeleri gibi. Bunun yanında evrenselleşmiş giyim tarzları da bulunmaktadır. Örneğin, işyerlerinde çalışanların takım elbise giymesi, gençlerin daha rahat olan kot pantalonu tercih etmesi gibi.

1.2.4. Gıda ve Yemek Yeme Alışkanlıkları: Gıdaların seçilmesi, hazırlanması, yenmesi kültürlerarası farklılık gösteren başlıca öğelerden bir tanesidir. Amerikalıların kırmızı eti sıklıkla tüketmesi, öte yandan Hindular için ineklerin kutsal sayılması ve kesinlikle kırmızı etin yenmemesi buna çok iyi bir örnektir. Bir başka örnek de, Müslüman ve Yahudi kültürüne göre yasak olan domuz etinin Çinliler tarafından çok sık tüketilmesidir. Yeme şekilleri de kültürler arasında büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin, elle yemek, çubuk kullanmak, çatal bıçak kullanmak ... vb.

1.2.5. Zaman Bilinci: Kültürler arasında farklılık gösteren bir diğer özellik de zaman bilincidir. Genellikle Almanlar dakik olmaya büyük önem verirler, bunun yanında Latin Amerikalılar zamanlama konusunda daha rahattırlar. Bazı kültürlerde çalışanların yaşı ve statüsü ilerledikçe daha dakik olmaları beklenirken, bazılarında

alt seviyedeki çalışanların toplantılara erken gelmeleri ve en son üst düzey yöneticilerin katılması beklenir. Bunun yanında bazı kültürler büyük ölçüde saate dayalı yaşarlar, bazı kültürler ise saati kullanmadan sadece güneşin doğuşuna ve batışına göre çalışmalarını düzenlerler.

1.2.6. İnsan İlişkileri: İnsan ve organizasyon ilişkileri; zenginlik, güç ve zekanın yanında yaş, cinsiyet, statü ve akrabalık derecesine göre belirlenir. Bazı kültürlerde aile içindeki otorite figürü erkektir ve bu genelleme aileden toplumun diğer kesimlerine genişletilebilir. Bazı kültürlerde yaşlılara büyük saygı gösterilir, bazılarında ise dikkate alınmazlar.

1.2.7. Değerler ve Normlar: Kültürlerin öncelik verdikleri ve ihtiyaç duydukları şeyler birbirinden farklılık gösterir. Kültürler normlarını kendi değerlerine göre düzenler. Fakirlik seviyesindeki kültürler gıda ve yeterli barınma imkânlarına büyük önem verirler. Diğer taraftan daha zengin kültürlerde maddi şeylere değer verilir. Örneğin; para, makam ... vb.

1.2.8. İnanışlar ve Davranışlar: Bütün kültürlerdeki insanların inandıkları dinlere ve dini uygulamalarına göre doğaüstü olaylara inanışları vardır. Toplumların inanışları o toplumun sosyal gerçeklere bakışını gösterir.

1.2.9. Düşünme Süreci ve Öğrenme: Farklı kültürlerin beyin gelişiminin farklı yönlerine ağırlık vermelerinden dolayı insanların düşünme ve öğrenme şekillerinde kültürlerarası farklılıklar görülebilmektedir. Bazı kültürler soyut düşünmeye ve kavramcılığa değer verirken, başka kültürler ezberciliği ve bu şekilde öğrenmeyi tercih etmektedir.

1.2.10. Çalışma Alışkanlıkları ve Uygulamaları: Kültürlerin incelenmesinde kullanılan bir başka boyut da çalışma tutumlarıdır; baskın iş çeşitleri, işbölümleri,

promosyonlar ... vb. Bazı kültürlerde kişinin yaptığı işten daha çok, kazandığı para önemlidir. Dinin baskın olduğu kültürlerde yapılan iş Tanrıya olan hizmet olarak görülmektedir. Japonya'da aileye olan güçlü bağlılık çalışılan organizasyona karşı da duyulmaktadır.

1.3. Kültür ve Yönetim

İlk olarak Guth ve Tagiuri (1965) kişisel değerlerin (kültürün) şirket stratejilerini farklı şekillerde etkileyeceğini belirtmiştir. Daha sonraki çalışmalarda bu düşünce desteklenip, yöneticinin kişisel değerlerinin (kültürünün) karar alma sürecinde çok önemli yer aldığı belirtilmiştir (Senger 1970, Bennis ve Nanus 1985). Kültür farklılıklarından doğabilecek uyumsuzluklar uluslararası işletmelerin büyük zararlara uğramalarına neden olabilir. Bu nedenle kültür ve yönetimin etkileşiminin çalışılması önemlidir (Bjerke 1999 s.s. 2-4).

Örgüt kültürü şu şekillerde tanımlanabilir (Akıncı, 1998):

- Örgütün belirlediği temel değerler,
- Örgütün faaliyetlerini ve örgüt politikalarını belirleyen felsefe,
- Kollektif olarak çalışanların düşüncelerinin yönlendirilmesi,
- Örgüt çalışanlarının paylaştıkları temel inanç ve düşünceler,
- Örgütün genel yönetim felsefesi; faaliyetlerin nasıl yönetileceği, otoritenin kullanılma şekli, ödüllendirme şekilleri ve kontrol edilmesi üzerine şekillenmiş inançlar bütünü,
- Örgütün temel değerleri ve inançlar ile kullanılan simge, seremoni ve mitolojiler bütünü.

Dinçer (1998) örgüt kültürünün farklı tanımlarından yola çıkarak: örgütlerin benimsediği değerlerin; örgütlerin çalışanlarına ve de müşterilerine karşı tutumunu belirleyen ve yol gösteren genel normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürünün şekillenmesi sürecinde örgütlerin içinde bulundukları toplumun kültürel değerlerinin ve ilişkide bulundukları diğer örgütlerin kültürlerinin önemli etkisi vardır. Örgüt kültürü; örgütün tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini belirler (Eren, 2000).

McGrath, MacMillan ve Scheinberg (1992), farklı kültürlerden olan yöneticilerin ve şirketlerin incelenmesinde sosyal yapılarının ve kültürel inançlarının göz önünde bulundurulmasının şirket yönetiminin anlaşılmasında büyük fayda sağlayacağını önermiştir. Bu öneriden yola çıkarak günümüze kadar kültürün şirket yönetimi üzerindeki etkisi birçok çalışmada incelenmiştir.

Hofstede (1980) çalışmasında 40 ülkede faaliyet gösteren uluslararası bir işletmede çalışan 117.000 çalışan üzerinde, bulundukları kültürün etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucu olarak: bulunulan kültürün şirket çalışanlarının gereksinimleri ve davranışlarını %50 gibi büyük bir oranda etkilediğini göstermiştir. Bu çalışmanın sonucu olarak kültürün çalışanlar üzerindeki etkisinin; çalışılan pozisyon, yaş, cinsiyet ve ırk gibi diğer belirleyici etkenlerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Kültür; çalışanların davranışını, moralini ve verimliliğini etkiler (Harris ve Moran, 2000, s. 4). Günümüze kadar yapılan çalışmalar farklı kültürlerde bulunan yöneticilerin davranışlarının bulundukları kültürden büyük ölçüde etkilendiklerini

göstermiştir. Örneğin, toplulukçu bir toplum olan Japonya ile bireyci bir toplum olan Amerika Birleşik Devletleri arasında bireylerin hayata bakışları arasında büyük farklılıklar gözlenmiştir (Christopher, 1983). Ayrıca, Bass ve Eldridge (1973) kültürel farklılıkların işletme çalışanlarının gereksinimleri ve davranışlarını da büyük ölçüde etkilediğini belirtmiştir. Bu çalışmaya göre, Danimarkalı yöneticilerin sosyal değerleri işletmenin yapacağı kardan üstün tuttuğu, ancak Amerikalı, İngiliz ve Alman yöneticilerde bu durumun tam tersi olduğu gözlenmiştir. Bu farklılıkların yanısıra farklı kültürlerde çalışan işletme yöneticilerinin paylaştıkları ortak evrensel davranışlar da bulunmaktadır (Baum et al. 1993).

1.4. Sistem Yaklaşımına Göre Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü fikri farklı araştırmaların temel noktası olmuştur. Bazı araştırmacılar kültürün örgüt içindeki koordinasyon sistemi olduğunu savunmuşlardır. Örneğin kültür ve ödüllendirme sistemi (Cummings, 1984) veya verimli örgütsel değişimin parçası olması gibi (Sathe 1985, Tichy 1982). Diğer araştırmacılar ise, örgütü yaşayan bir sistem olarak görüp, örgüt seviyesinde kişiliğinin olduğunu belirtmişlerdir (Erez & Earley, 1993, s. 68). Sistem yaklaşımına göre, makro kültürü oluşturan alt gruplar vardır, örgütlerin kendi içlerinde oluşturdukları örgüt kültürleri bu alt gruplara örnektir. Smircich ve Calas (1986) örgüt kültürünü temel olarak şirket içinde gelişen sosyokültürel dinamik olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, kültür işletme faaliyetlerini etkileyen bir dış etkenden daha çok işletme içinde yer alan bir özellik olarak görülmüştür. Örgüt kültürü, çalışanlarının verimini çok büyük ölçüde etkiler. Çalışanların yaptıkları işi

benimsemesine ve sahiplenmesine ya da reddedip mutsuz ve başarısız olmalarına neden olur. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütlerin hedeflerini ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen stratejik bir sistem olarak görülebilir.

Bir örgütün kültürünün oluşumunda bulundukları toplumun genel kültüründen bağımsız olma olasılığı yoktur. Bunun en önemli nedeni olarak örgütlerin bulundukları çevreyle devamlı etkileşim içinde bulunan açık sistemler olmaları gösterilebilir. Örgütlerin, kendilerine özgü kültürel özellikleri oluşabilir ancak, genel olarak kültürel ilişkileri makro kültürle üst sistem-alt sistem çerçevesindedir (Sargut, 2001). Bu nedenle, örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün oluşumunda bulundukları kültürün en önemli etken olduğu unutulmamalıdır. Küresel işletmeler farklı kültürlerde faaliyet göstermeye başlamadan önce örgüt kültürünün bu özelliğini ön plana çıkararak, örgüt ve toplum kültürü arasında denge kurmak durumundadır. Yeni kurulan birimler zamanla küresel işletmenin ve bulundukları toplumun kültürünü dengeleyen alt-kültürlerini oluştururlar. Bunun sonucu olarak, aynı örgütün farklı kültürlerde faaliyet gösteren birimleri arasında da kültür açısından farklılıklar oluşmaktadır ve işletme yönetiminde bu farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

1.5. İşletme Kültürü Üzerine Araştırmalar

Bireylerin iş tutumu; kişisel özelliklere, durumsal faktörlere ve kişilerin birbirleriyle olan iletişimlerine bağlıdır. İş ortamının yerelden küresele ve uluslararası pazarlara genişlemesi şirketlerin ayakta kalabilmesi için çalışanların daha rekabetçi olmasına neden olmuştur. Bunun nedeni olarak çalışanların sıklıkla

kendi alışık oldukları ortamın dışında farklı kültürlerden gelen diğer şirketlerle yarışmak durumunda kalmaları gösterilebilir. Küreselleşmenin sonucu olarak belirsizlik ve risk seviyeleri artmış ve bu yeni pazarların özelliklerinin incelenmesi ve uyum sağlanması gereği ortaya çıkmıştır. Diğer kültürlerin incelenmesi ve gerekli bilgilerin toplanması şirketlerin rekabet etme stratejilerinin geliştirilmesinde çok önemli yer tutmaktadır.

Bütün kültürler için geçerli genel başarılı yönetim ve motivasyon tekniği bulunmamaktadır. Örneğin, Japon şirketlerinde başarılı olan kalite kontrol çemberi Amerikan şirketlerinde uygulandığında kısıtlı derecede başarı göstermiştir (Lawler, 1986), bunun yanında Amerika'da yaygın olarak kullanılan kişisel performansın takdir edilmesi metodu, Amerika dışındaki diğer ülkelerde aynı düzeyde başarılı olamamıştır.

Küreselleşmenin sonucu olarak örgütlerin yapıları da esneklik kazanmak durumunda kalmıştır. Örgütlerin merkez ofisleri bir ülkede, üretimleri başka ülkede, satış ve dağıtımları üçüncü bir ülkede ve müşteri hizmetleri de tüketiciye yakın tamamen farklı ülkelerde yer alabilmektedir. Bunun sonucu olarak, işletmeler örgüt yapılarını yeniden düzenlemekte ve daha düz bir yapı oluşturarak, daha az yönetici katmanları ve kültürel uyumu gerektiren çeşitlendirme stratejisini oluşturmaktadır. Her farklı birim günlük işlerden sorumlu tutulurken, merkezi şirket ofisi genel stratejik kararların alınmasından ve birimlerin finansal kontrolünden sorumlu olmaktadır. Küreselleşme daha fazla ortak girişim gerektirmekte, bu kontratlı ilişkiler ve stratejik ortaklar ağının oluşmasına neden olmaktadır.

Kültür tipolojileri üzerine yapılan çalışmalar ölçtükleri kültürel boyutlara ve de kültür farklılıklarını belirledikleri ölçütlere göre farklılıklar göstermektedir. Bu

çalışmalar, farklı kültürler arasındaki farklılıkların anlaşılmasına yardımcı olmaktadır, ancak kültürün çalışanların çalışmalarını etkileyen yönetici davranışlarına nasıl etki ettiğini tam olarak açıklayamamaktadır. Bu çalışmalarda temel olarak kültürün yönetim teknikleri ve kişisel iş davranışları ile nasıl etkileşim içinde olduğu incelenmiştir.

Kültürlerarası örgütsel davranışlar üzerine yapılan çalışmaların başarılı olması için ilk şart örgütlerin bulundukları kültürel yapının çok iyi şekilde incelenmesidir. Bu yaklaşımın temeli; insanların yaşayışlarının birbirinden farklılık göstermesi ve bu farklılıkların içinde bulunulan kültürden büyük ölçüde etkilenmesidir. Bu nedenle kültürün çok iyi bir şekilde anlaşılması kültürlerarası farklılıkların incelenmesiyle ortaya çıkarılabilir (Erez & Earley, 1993, s. 38). Bu farklılıklar kültürün tanımlayıcı boyutudur.

Amerika Birleşik Devletleri gibi bireyci toplumlarda, örgüt içerisinde çalışan bireylerin motivasyonlarını arttırmak amacıyla ödüllendirilme çok ağırlıklı olarak kullanılan bir stratejidir. Öte yandan, Japonya gibi toplulukçu kültürlerde bu tür stratejilere şüpheyle yaklaşılmaktadır ve kullanılmamaktadır. Kültür farklılıklarının işletme yönetimine etkisine bir diğer örnek de Orta Doğu ülkelerindeki yöneticilerle Batılı ülkelerden, örneğin ABD'den, olan yöneticilerin ilişkileri gösterilebilir. Batılı ülkelerde genel olarak yöneticiler arasında hedefler belirlenip, anlaşmaya varıldıktan sonra pazarlıkların bittiğini ve beraber çalışmaya başlanacağını belirten el sıkışma yapılır. Öte yandan, Orta Doğu ülkelerinde el sıkışma anlaşmaya varmak için sıkı pazarlıkların başlamasını sembolize etmektedir. Bu durumda, bu iki kültürden olan yöneticilerin birbirleriyle çalışma süreçlerinde bazı zorluklar yaşanması kaçınılmazdır. Bu örnekten yola çıkarak diğer kültürlerin anlaşılmasının gerek sosyal

hayatta, gerekse iş ortamında ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Uluslararası yönetim üzerine yapılan çalışmaların birçoğunda kültürün etkisi yok sayılmaktadır, bunun yerine jeopolitik sınırlar çizilmektedir. Bu yaklaşımın başarılı olması için çalışılan toplumun farklı kültürleri homojen bir şekilde barındırması gerekir, bunun yanında bu çalışmaların sonucunda uluslararası yönetim üzerine genelleme yapılamamaktadır.

Kültür üzerine yapılan çalışmalardaki bir diğer önemli boyut da bilginin işlenmesidir (Erez & Earley, 1993, s. 39). Olayları idrak etme ve yorumlama karmaşık bir sosyal ortamda düşünmeyi, hissetmeyi ve davranışı etkiler. Örneğin, çalışana takım oyuncusu olması gerektiği söylendiğinde, bu farklı şekilde yorumlanabilir; işinde geri kalmış bir başka çalışana yardım etmesi ya da çalışanın iş dışında sosyal toplantılara katılması gibi. Olayların yorumlanmasında iki türlü algılama işlemi vardır; otomatik, kişinin çok az bilinçli katkısının gerektiği; ya da kontrollü, çok fazla dikkat gerektiren. Eğer karşılaşılan olay kişinin alışkın olduğu bir olaysa otomatik algılama işlemi gerçekleşir ve de kişi daha önceki tecrübelerinden yola çıkarak hareket eder. Eğer karşılaşılan olay kişinin alışık olduğu durumun dışındaysa, kontrollü algılama işlemi gerçekleşir.

1.6. Geert Hofstede'in Belirlediği Kültür Boyutları

Geert Hofstede'in farklı kültürler üzerine yaptığı araştırmalar diğer kültürlerin incelenmesine ışık tutmaktadır ve de diğer kültürlerdeki çalışanlarla daha verimli şekilde iletişim kurmayı sağlamaktadır.

Kültür tipolojileri üzerine yapılan çalışmalar arasında en popüler olan

Hofstede'in çalışmasına göre kültürler arasında iş değerlerini belirleyen beş genel boyut vardır. Bunlar;

- Güç farklılıkları
- Bireyci-Toplulukçu
- Belirsizlikten kaçınma
- Dişilik-Erillik
- Uzun-dönem yönelim

1.6.1. Güç Farklılıkları

"Güç" başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Stoner, 1978, s. 226). Güç farklılığı ise, otoritenin kültürler arasında farklı şekillerde algılanmasıdır. Bu tanımdan yola çıkarak gücün yönetim biliminde; yöneticilerin astlarının davranışlarını kendi istediği yönde şekillendirme yetisi olarak tanımlanabilir ve insan ilişkilerine ve bulunulan topluma büyük ölçüde bağlıdır. Eğer bir yönetici, çalışanları kendi istediği gibi davranmaya yönlendirebiliyorsa o yönetici güçlüdür denebilir ve çalışanlar ile yönetici arasındaki güç farkı fazladır. Bu Hofstede'in belirlediği kültürel boyutlardan birisidir. Hofstede'e göre güç farklılıkları; daha az güce sahip olan örgüt çalışanlarının (astların), örgüt içerisindeki gücün adil olarak dağıtıldığını kabul etmesi ve beklemesidir. Bir başka deyişle, eşitsizliğin fazla ya da az olarak, astlar tarafından tanımlanmasıdır. Bu boyuta göre, toplumlardaki eşitsizlik seviyesi liderler kadar liderleri takip edenler tarafından belirlenir. Bu boyut genel olarak kültürler arasında farklılık göstermektedir ve de işletme yönetiminde başarılı olmak için önemli yer tutmaktadır (http://www.geert-hofstede.com). Yönetim uygulamaları güç kullanımıyla çok yakından ilgili olduğu için (Kuriloff, 1966, s. 203) işletmelerin yönetiminde belirlenecek stratejilerde

çalışanların örgüt içerisindeki güçler dağılımının adil olduğunu benimsemesi, örgütün başarısı için önemli rol oynar. "Karşılıklı bağlılık" yönetim sürecini etkileyen önemli özelliklerden birisidir. Yöneticinin başarısı beraber çalıştığı meslektaşlarına, astlarına, üstlerine, rakiplerine, müşterilerine … vb. büyük ölçüde bağlıdır. Bu nedenle, farklı bir kültürde çalışacak olan yöneticilerin kültürün güç farklılıkları boyutunu gözönünde bulundurup, çalışacakları kültürün bu özelliklerini çok iyi şekilde anlaması gerekmektedir (Koçel, 2001, s. 447).

Güç farklılıklarının oluşumunda yöneticiler belirli kaynakları kullanır. Temel olarak kültürün etkisi bu noktada belirlenebilir. Koçel (2001), güç kaynaklarını; zorlayıcı güç (korkuya dayanan güç), yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü, karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak tanımlamıştır (s.s. 451-452).

Hofstede'e (1980) göre İngiliz kültüründeki güç farklılığı Fransız kültürüne göre daha azdır. İngiliz yöneticiler otoriteyi kişinin kendisinden gelen bir özellik olarak görürler, bu nedenle kişilerin kendi kendilerini yöneteceklerine güçlü şekilde inanırlar. Öte yandan, Fransız yöneticiler otoritenin üstlenilen pozisyonla beraber geleceğine inanırlar ve örgüt içerisindeki kurallara sıkı şekilde değer verirler (Graves, 1972). Karmaşık ortamlardan çıkış stratejileri otoritenin algılanış şeklinden büyük ölçüde etkilenir ve farklı kültürlerde çalışan yöneticiler genel olarak farklı stratejiler belirler. Fransız yöneticiler karmaşayı güçlü merkezi otoriteyle çözmeye çalışırken, İngiliz yöneticiler kişisel ağlarını kullanarak ve diğerleriyle birlikte çalışarak problemi çözme yoluna gider. Bir diğer örnek de, güç farklılık endeksinin düşük olduğu Kuzey Amerika'da yöneticilerin, bu endeksin yüksek olduğu Güney Amerika ülkerindeki yöneticilere oranla sorumlulukları çalışanlara dağıtmaya daha çok yönelmeleridir. Japonya'da, toplumdaki hiyerarşik yapı, bireyler arasındaki

iletişimi özellikle statü, yaş ve cinsiyete göre büyük oranda etkiler.

1.6.2. Bireyci ve Toplulukçu Kültürler

Kültürleri birbirinden ayıran çok sayıda kültürel boyut olmasına rağmen, çalışma özelliklerini birbirinden ayıran en temel özellik grup içindekilerin birbirleriyle olan ilişkileridir. Bu nedenle Hofstede'in tanımladığı kültür boyutlarından araştırmalarda en sık olarak kullanılan boyut "Toplulukçuluk-Bireycilik" boyutudur. Çalışanların birey olarak davranış özelliklerinin grupla olan ilişkisi örgütün bireyci ya da toplulukçu olmasını yansıtır (Erez ve Earley, 1993, s. 74). Günümüze kadar çok sayıda araştırmacı bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarını insanların toplum içerisinde birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamak için kullanmıştır. Kültür çalışmalarında ilk olarak bireycilik ve toplulukçuluk kavramları birbirinden Parsons ve Shils (1951:s. 248) tarafından ayrılmıştır. Bireyci toplumlarda kişiler arasında sıkı bir bağ yoktur ve herkesin kendisine ve de yakın akrabalarına bakması beklenir, diğer kişilere karşı çok fazla sorumluluğu yoktur. Öte yandan toplulukçu kültürlerde, insanlar doğar doğmaz güçlü ve birbirine sıkı bağlarla bağlı toplumun bir parçası olarak görülür. Kişiler akrabalarına çok sıkı bağlıdır ve onları sorgulamaksızın büyük bir sadakatle korumaya çalışır (http://www.geert-hofstede.com).

Bireyci ve toplulukçu toplumları birbirinden ayıran önemli etkenlerden birisi kişisel hedef ve çıkarlara karşı toplumun hedefleri ve çıkarlarının gözetilmesidir. Bireyci toplumlar genel toplumun çıkarlarından daha çok önceliği kişisel çıkarlara verir. Öte yandan toplulukçu toplumlar kişisel çıkarlarla toplumun çıkarlarını eşdeğerde tutar ve eğer kişisel çıkarlar toplumun çıkarlarıyla ters düşüyorsa bu yanlış bulunur.

Bireyci toplumlarda birey en anlamlı sosyal birim olarak görülür, kişisel hedef ve ihtiyaçlar önceliklidir. Öte yandan toplulukçu kültürlerde en anlamlı sosyal birim kişilerin içinde bulundukları topluluktur; aile, komşuluk, işyeri ... vb. Bireycilik ve toplulukçuluk temel olarak özerklik ve grup olmayı yansıtır. Bireyci bir toplumda hareket etmede ve tercihlerde kişisel özgürlük temel alınır. Öte yandan toplulukçu toplumlarda kişisel çıkarlar toplumun çıkarlarından sonra gelmektedir.

Bireycilik ve toplulukçuluk genel olarak şu özelliklere göre şekillenir; kişisel ve toplum çıkarlarının ve hedeflerinin ilişkisi, aile yapısı, davranışlarda bağımsız hareket edebilme, karar verme mevki, topluma olan duygusal bağ, sosyal gruptaki yere göre kimlik ve bağlılık (Hofstede, 1984, s. 171).

Toplulukçu kültürler genel olarak geleneklerden gelen fikirlere karşı olumlu yaklaşırken, bireyci toplumlar yeni olan şeylere daha çok ilgi duyarlar. Buna ek olarak, toplulukçu toplumlarda insanlar genç yaşta eğitim almalıdır, belli yaşın üzerindeki insanların öğrenci olmaları kabul edilmez. Diğer yandan, bireyci toplumlarda kişiler hiçbir zaman yeni birşey öğrenmek için yaşlı değildir.

Toplulukçu kültürlerin grup düzenini bozmamaya gösterdikleri önem birbirleriyle olan iletişimlerinde de kendini göstermektedir (Erez ve Earley, 1993, s.125). Örneğin, toplulukçu kültürün en belirgin özelliklerini taşıyan Kore ve Japonya'da bireyler birbirleriyle olan uyumu bozmama adına dolaylı iletişim şekillerini tercih ederler. Bu nedenle, yüzleşmeden ve uyumsuzluktan kaçınmak için belirsizlik anlamı içeren kelimeler kullanırlar, örneğin "belki", "muhtemelen" ... vb. (Okabe, 1983, s. 36). Bu toplumların iletişim süreçlerinde uyumsuzluğa yol açacak olumsuz şeylerden bahsetmekten kaçınılır (Park, 1979). Öte yandan, bireycilik endeksi dünyada en yüksek olan toplumlar arasında bulunan Amerikalı ve

Kanadalılarda topluluğun uyumunu koruma düşüncesi daha azdır. Bu toplumlarda insanların birbirleriyle olan iletişimleri daha direkt ve açıktır, ayrıca konuşmalar genellikle kesinlik içerir.

Tablo-1.1: Toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarına göre temel farklılıklar

Toplulukçu Kültürler	**Bireyci Topluluklar**
- Geleneklere çok sıkı bağlı - Yalnızca küçük yaştakiler öğrenebilir, belli yaşın üzerindekiler öğrenci olamaz - Bireyler birbirlerini koruyan büyük gruplar içinde bulunurlar - Grup uyumu ve çıkarları her zaman korunmalıdır - Bireyler birbirlerine karşı yüzlerini düşürmemeli ve grup uyumunu korumalıdır - Eğitim bireylerin toplum içerisinde yer edinme statülerini yükseltmek için önemlidir - Bireyler arasında yüksek derecede iletişim vardır - Öğrenciler bir işin nasıl yapılacağını öğrenirler - İşe alma ve terfi çalışanların grup içindeki durumlarına göre belirlenir - Grup içi uyum ve bireylerarası ilişkiler görevden önce gelir - Yönetim süreci grubun yönetimidir	- Yeni olan herşeye olumlu yaklaşım - Kimse yeni birşey öğrenmek için yaşlı değildir - Bireyler yalnızca kendilerinden ve yakın çevrelerinden sorumludur - Bireyin kendi çıkarları ve kendi içindeki uyumu önemlidir - Yüz düşürmeme ve grup uyumu düşüncesi çok zayıftır - Eğitim bireyin yeteneklerine göre ekonomik durumunu iyileştirmesi için bir araçtır - Bireyler arasında iletişimin önemi yoktur - Öğrenciler bir işin nasıl öğrenileceğini öğrenirler - Bireylerin yetenekleri ve işletmenin kuralları işe alma ve terfi kararlarında önemlidir - Görev, bireylerarası ilişkilerden önce gelir - Yönetim süreci bireylerin yönetimidir.

Kaynak: Hofstede, G., (1986). "Cultural differences in teaching and learning". **International Journal of Intercultural Relations**. C.10. s.312.

Karar alma süreçlerinde de toplulukçu kültürler topluluğun uyumunu bozmamaya önem gösterirler. Japon işletmelerindeki iletişimin temelini sözlü, kişisel ve iki yönlü görüşmeler oluşturur (Ruch, 1985). Japon yönetim sistemi aşağıdan yukarıya doğru iletişim metodunu kullanır, örneğin küçük grup aktiviteleri ve *ringi* sistemi gibi. *Ringi* sistemi karardan etkilenecek bütün çalışanların o kararın alınma sürecinde düşüncelerini belirtmesi esası üzerine kuruludur. Bu nedenle, çalışanlar karar alınmadan önce küçük grup toplantıları yaparak görüşlerini belirtirler ve verilecek karara son şeklini verirler. Japonya'da toplantılar Batılı kültürlere oranla çok daha uzundur. Şirket toplantıları şirket stratejilerini ve kararlarını açıklığa kavuşturmak için yapılır ve örgüt içi yatay ve dikey koordinasyonun sağlanması amacını taşır. Bireyci kültürlerde toplantı şekilleri daha farklıdır. Örneğin; Amerika'da açık ve direkt olarak kişiler yüzleşir, öte yandan Japonya'da kişiler yüzleşmeden kaçınır ve anlaşmazlıklarını toplantıdan önce çözmeye çalışırlar. Japonya'da kararlar görüş birliğiyle alınır, bunun yanında ABD'de çoğunluğun düşüncesine göre belirlenir (Ruch, 1985).

Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya'daki karar alma şekilleri Kume (1985, s.s. 231-257) tarafından altı boyutta incelenmiştir;

- Kararı alan; Japonya'da kararlar grup tarafından, ABD'de ise bireyler tarafından alınır.
- Başlatma ve düzenleme; Japonya'da düzenleme aşağıdan yukarıya doğru, ABD'de ise tam tersi yukarıdan aşağıya doğru olur.
- Geçici yönlendirme; Japon işletmeleri değişime uyumlu, yavaş karar alma fakat hızlı uygulama şeklinde çalışır. Öte yandan, ABD'de işletmeler çok önceden planlama, hızlı karar alma fakat yavaş uygulama şeklinde çalışır.

- Karara ulaşma şekilleri; Japonya'da kararlar görüş birliğiyle alınır, öte yandan ABD'de çoğunluğun düşüncesine göre belirlenir.
- Karar kriterleri; Japonya'da karar alınırken içgüdüler ve grup uyumu rol oynar. ABD'de ise daha çok mantık ve deneyimler ön plandadır.
- İletişim şekli; Japonya'da dolaylı yollardan iletişim kurma tercih edilirken, ABD'de direkt olarak kişiler görüşlerini belirtirler.

1.6.3. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'e göre kültürler arasında iş değerlerini şekillendiren bir diğer boyut da toplum bireylerinin belirsizlikten kaçınma dereceleridir. Bu boyut toplumun belirsizlik ve anlam karmaşasına karşı olan toleransını göstermektedir. Bu belirli kültüre mensup bireylerin belirsiz ya da plansız durumlarda kendilerini ne kadar rahat hissedip hissedememelerini gösterir. Bu belirsiz durumlar; bilinmeyen, şaşırtıcı ve normalden farklı olan durumlardır. Belirsizlik tahammülü az olan kültürler, bu durumları en aza düşürmek için çok sıkı kurallar ve kanunlar koyarlar ve sıkı güvenlik ölçütleri belirlerler. Belirsizlikten kaçınma dereceleri yüksek olan kültürler genel olarak daha duygusaldır ve motivasyonlarında duyguları önemli rol alır. Buna karşı belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük olan toplumlar alışık oldukları düşüncelerden farklı durumlara karşı daha toleranslıdır. Bu toplumlar olabildiğince az kural koymaya çalışır ve farklı düşüncelerin birarada olmasına izin verirler. Bu kültürlerde insanlar soğukkanlıdır ve duygularını çok fazla yansıtmazlar (http://www.geert-hofstede.com).

Örneğin, Hofstede'in belirlediği endekse göre belirsizlikten kaçınma dereceleri çok yüksek olan Japonya'da insanlar risk almaktan kaçınırlar ve iş güvencesi çalışmalarında güçlü motive edici faktördür. İş dünyasında risk almak

önemli görünse de, Japon firmaları ekonomik olarak başarılı olmuşlardır (Hofstede, 1983). Bunun nedeni olarak, Japon firmalarının belirsizlikten kaçınmaları ve doğruluğundan emin oldukları kararları almaları gösterilebilir. Japon şirketlerinde yüksek oranda belirsizlikten kaçınma ve yüksek güçler farklılığının bulunmasının sonucu olarak hiyerarşik bürokrasi çok güçlüdür ve bunun sonucu olarak çok organize olmuş örgüt yapısına sahiptirler.

1.6.4. Dişilik-Erillik

Hofstede'in belirlediği bir diğer kültürel farklılık boyutu da "Dişilik-Erillik" boyutudur. Bu boyut toplum içinde cinsiyetlerin aldığı rolleri belirler. Hofstede'in IBM çalışması raporu şunu göstermiştir (http://www.geert-hofstede.com);

a) bazı toplumlarda kadınların değerleri erkeklerin değerlerine göre daha az farklılık gösterir.

b) bazı toplumlarda erkeklerin değerlerinin farklı boyutu vardır. Bir taraftan kadınların değerlerinden farklı olarak çok yarışmacı ve kavgacı olabileceği gibi diğer yandan daha uyumlu ve duyarlı olabilir.

Kültürler arasındaki bu farklılaşmaya dayanarak kültürler "Eril" ya da "Dişi" olarak tanımlanabilir. Buna göre yarışmacı ve kavgacı toplumlar "Eril", uyumlu ve duyarlı olan toplumlar "Dişi" olarak sınıflandırılabilir. Dişi toplumlarda erkekler ve kadınların değerleri arasında fark yoktur. Diğer taraftan, eril kültürlerde başarı ile para, diğer kişileri düşünme ve hayat kalitesine göre daha ön plandadır.

1.6.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim

Hofstede'in kültür boyutlarından birisi olan Uzun – Kısa Dönem Yönelim derecesi kültürlerin geleceğe yönelik değerleriyle ilgilidir. Bu boyut, Çinli

araştırmacıların oluşturduğu ve 23 farklı ülkeden öğrenciyle yapılan anketlerin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu boyut kültürlerin gerçeklikten bağımsız olarak erdem üzerine odaklanmasını gösterir. Uzun-Dönem Yönelim derecesi yüksek olan kültürler yüksek tasarruf ve azim gösterirler. Öte yandan, Uzun-Dönem Yönelim derecesi düşük olan kültürler daha çok gelenek ve göreneklerine sahip çıkar ve sosyal sorumluluklarını ön planda tutarlar. Bu boyuttaki olumlu ve olumsuz değerlerin temeli Konficyus'tan gelmektedir (http://www.geert-hofstede.com).

Tablo-1.2: Farklı bilişsel yapılara göre oluşturulmuş iletişim modellerinin özellikleri

Bilişsel Yapılar	**İletişim Modelleri**		
	İletişim Şekilleri	**Karar Alma**	**Karmaşa Çözümü**
Kültürel Değerler			
Bireycilik	Açık şekilde	Bireysel mantıklı yüzleşme	Doğrudan yüzleşme
Toplulukçuluk	Dolaylı şekilde	Grup olarak oybirliğiyle	Yüzleşmeden kaçınma
Düşük Güçler Farklılığı	Resmi olmadan /doğrudan	Aşağıdan yukarıya	Ağ oluşturma (Networking)
Yüksek Güçler Farklılığı	Resmi şekilde/doğrudan	Yukarıdan aşağıya	Baş eğme
Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Dolaylı şekilde	Yetki verme	Örtülü
Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	Açık şekilde	Merkezi	Açık
Erkeksilik	Mantıklı	Gerçeklere dayanarak	Mantıklı
Kadınsılık	Duygusal	Duygusal	Duygusal
Biliçsel Stiller			
Alana Bağlı	Üstü kapalı Bilgi arayan	Katılımcı	Duygusal
Alandan Bağımsız	Kendinden kaynaklı	Bireysel	Bireysel kontrollü
Yüksek bağlamlı kültür	Somut	Yüzü-koruyarak	Kişi ve olay arasında ayrım yapmadan
Düşük bağlamlı kültür	Soyut	Yüzleşerek	Kişi ve olay arasında ayrım yaparak
Kişilik			
Özerk Kişilik	Zayıf yüzü düşürmeme düşüncesi	Kişisel çıkarlar	Kendini düşünerek
Kollektif Kişilik	Güçlü yüzü düşürmeme düşüncesi	Kollektif çıkarlar	Diğerlerini düşünerek

Kaynak: Erez, M. ve P. C. Earley. 1993. Culture. Self-identity and Work. New York: Oxford University Press. s. 124.

1.7. Storti'nin Kültür Boyutları

Hofstede'in belirlediği kültürel boyutlara ek olarak örgüt kültürü üzerine birçok araştırması bulunan Craig Storti, kültürleri genel olarak yedi boyutta incelemiştir. Bunlar;

- Direkt olma derecesi,
- İçeriğin anlamsal işlevi,
- Statünün kaynağı,
- Verimliliğin anahtarı,
- Çalışmaya yaklaşım,
- Subjektif ve objektif olma derecesi,
- İtibarı korumanın önemi (Storti, 1999).

1.7.1. Doğrudan Olma Derecesi

Storti'nin tanımladığı bu kültür boyutunda kültürler doğrudan olma derecelerine göre doğrudan veya dolaylı olmak üzere iki gruba ayrılmıştır.

Doğrudan olan toplumlarda bireyler iletişimlerinde doğrudan söylemek istediklerini belirtirler ve söylediklerinden daha fazlasının anlaşılmasını beklemezler. Bireyler, olanları olduğu gibi yansıtırlar. Bu tür toplumlar iletişimlerinde birşeyi ima etme yoluna genellikle başvurmazlar ve düşündüklerini aynen belirtirler. Bu kültürlerde "Evet" demek gerçekten "Evet" demektir.

Diğer yandan, dolaylı iletişimin baskın olduğu toplumlarda bireylerin söyledikleri her zaman söylemek istediklerini yansıtmayabilir. Bu nedenle, bireylerin

ne demek istediklerinin anlaşılabilmesi için satır aralarının çok dikkatli bir şekilde incelenmesi gerekir. Bireyler açıkça düşündüklerini söylemek yerine, tavsiye etme ya da üstü kapalı şekilde ima etme yolunu tercih ederler. Bu toplumların genel düşüncesi; "herşeyi olduğu gibi söyleme karşı taraftaki bireyi üzebilir ve bu nedenle dolaylı iletişim yolu tercih edilmelidir". Bu toplumlarda "Evet" bazı durumlarda "Belki" bazı durumlarda da "Hayır" anlamına gelebilir (Storti, 1999).

1.7.2. İçeriğin Anlamsal İşlevi

Storti'nin belirlediği bir diğer kültürlerarası farklılık gösteren boyut da içeriğin anlamsal olarak rolüdür. Bu boyuta göre anlamsal içeriğin düşük olduğu toplumlar genel olarak bireyci toplumlardır. Bu toplumlarda grup şeklinde çalışma çok fazla gelişmemiştir. Bunun sonucu olarak, toplumdaki bireylerin birbirleriyle ortak tecrübeleri ve anlama yetileri kısıtlıdır. Bu nedenle, iletişim sürecinde anlatılmak istenen açıkça belirtilmelidir ve kelimeler anlamı doğrudan yansıtmalıdır. Bu toplumlarda söylenenler söylenmeyen şeylerden önemlidir.

Diğer taraftan anlamsal içeriğin yüksek olduğu toplumlar genellikle toplulukçudur. Bu toplumlarda bireyler birbirleriyle grup içerisinde daha fazla zaman geçirirler ve grup çalışmaları çok güçlü yer tutar. Grup çalışmalarının yoğunluğunun sonucu olarak bireylerin ortak tecrübeleri ve ortak anlam çıkarma yetileri gelişir. Bu toplumlarda kelimelerin gücü daha azdır. Bazı şeyler kelimelere dökülmeden bireyler arasında anlaşılabilir. Bir başka deyişle, kelimeler anlamın birincil taşıyıcısı olmayabilir. Söylenmeyen şeyler söylenenler kadar, hatta bazı durumlarda söylenenlerden daha fazla önemli olabilir (Storti, 1999).

1.7.3. Toplumsal Durumun (Statü) Kaynağı

Farklı kültürler arasında gücün kaynağı da farklılık göstermektedir. Storti'nin

belirlediği bu kültürel farklılık boyutuna göre kültürler genel olarak "başarıya dayalı" ve "atfedilen" olarak ikiye ayrılabilir.

Gücün kaynağının başarı olduğu toplumlar da metiokrasi, toplumsal durum, saygı ve gücün kazanılması gerekir, bunlar makamla beraber kazanılmaz. Bu toplumlarda aile ya da sosyal sınıf statünün otomatik olarak kazanılmasını sağlamaz. Bireylerin performanslarına ve başarılarına göre toplumsal durumları yükselir. Yaşın veya çalışma süresinin önemi yoktur. Bir başka deyişle, yaş saygı duyulmasını veya toplumsal durumun yükselmesini garanti etmez. Bu toplumlarda toplumsal durumun yükselmesi daha kolaydır. Yüksek toplumsal durumdaki bireyler alt durumdakilere göre ayrıcalıklı değildir.

Diğer yandan, atfedilen toplumlarda otokrasi, toplumsal durum ve makam saygının ve gücün kazanılmasını sağlar. Bu toplumlarda sosyal sınıf ve aile ilk toplumsal durumun kazanılmasını sağlar. Ancak bu şekilde kazanılan toplumsal durum başarısız olunursa kaybedilebilir. Bu tür toplumlarda; bir işte başarılı olmanın yanında yaş ve o işte çalışma süresi pozisyon olarak yükselmede önemli rol oynar. Bu toplumlarda, özellikle yukarı yönde, toplumsal durumun değişmesi zordur. Bireyler kendi toplumsal durumlarının gerektirdiği gibi davranmalıdır. Buna ek olarak yaş ve çalışma süresi otomatik olarak saygıyı getirir (Storti, 1999).

1.7.4. Verimliliğin Anahtarı

Farklı kültürler verimliliğe ulaşma yolları bakımından da birbirlerinden farklılık gösterebilir. Genel olarak kültürler "sonuç odaklı" ve "uyuma önem veren kültürler" olarak ikiye ayrılabilir.

Sonuç odaklı kültürlerde, göreve odaklanmak başarıyı getirir. Bir çalışanda bulunması gereken en önemli özellik verimliliği ve sonuca ulaşmasıdır, bu da

çalışanın teknik bilgisi ve tecrübesiyle ilişkilidir. Bu tür kültürlerde, çatışma bazen verimliliğin artması ve sonuca ulaşmak için gereklidir. Sonuca ulaşmak sonuca nasıl ulaşıldığına göre çok daha önemlidir. Çalışan ve işveren arasındaki ilişki genellikle iki taraflı çıkarlar üzerine kuruludur. Çalışanların sadakati, performansı ve verimliliği kadar önemli değildir.

Diğer taraftan uyuma önem veren toplumlarda, çalışma ortamında oluşturulan uyum işletmenin başarısını getirir. Çalışanlarda aranılan en önemli özellik diğer çalışanlarla uyum içerisinde çalışmasıdır. Bu da uyuma önem veren toplumlarda teknik özelliklerden daha çok kişisel özelliklere önem verildiğinin göstergesidir. Bu toplumlarda uyumlu çalışma ortamının sağlanması ve verimliliğin artırılması için çalışanlar arasında çatışma en aza indirilmelidir. Ayrıca sonuç odaklı toplumlardan farklı olarak, bu toplumlarda sonuca nasıl ulaşıldığı sonucun elde edilmesi kadar önemlidir. İş ortamında çalışanlar ve işverenler arasında bir aile ortamı oluşturmak önemlidir ve çalışanların işletmeye sadık olmaları beklenir (Storti, 1999).

1.7.5. Çalışmaya Yaklaşım

Storti'nin belirlediği bir diğer kültür boyutu da "bireylerin çalışmaya yaklaşımları"dır. Buna göre toplumlar "başarıya endeksli" ve "hayat kalitesine önem veren" toplumlar olmak üzere ikiye ayrılabilir.

Başarıya endeksli toplumlarda, bireyleri çalışmaya motive eden en önemli unsur başarılı olma hissidir ve başarı toplum tarafından ödüllendirilir. Bu kültürlerde başarılı olmak; yükselmek, diğerlerinden öne çıkmak şeklinde algılanır ve daha fazla gücü ve sorumluluğu getirir. Ek olarak daha fazla para kazanmak daha garanti işe sahip olmaktan önemlidir. Bu kültürün en büyük özelliği kısaca "çalışmak için

yaşamak" şeklinde açıklanabilir. Bu kültürden bir bireye iş ve aile arasında bir seçim yapması sorulduğunda işi tercih edeceklerin sayısı oldukça fazladır.

Hayat kalitesine önem veren toplumlarda ise bireyleri çalışmaya motive eden en önemli unsur daha kaliteli bir hayata sahip olma isteğidir. Huzurlu çalışma ortamı ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içerisinde olmak daha fazla para kazanmak ve yükselmek kadar önemlidir. Ayrıca bu kültürlerde çalışanlar ailelerine çok önem verirler ve onlarla vakit geçirmeyi tercih ederler. Çalışma ortamında daha fazla güç ve sorumluluk kazanma her zaman etkileyici faktör değildir. Bu toplumlarda başarı diğerleri tarafından takdir edilme ve saygı duyulma anlamındadır. Bu kültürün en büyük özelliği kısaca "yaşamak için çalışmak" şeklinde açıklanabilir (Storti, 1999).

1.7.6. Subjektif ve Objektif Olma Derecesi

Kültürler subjektiflik ve objektiflik derecelerine göre "beynin mantığı" ve "kalbin mantığı" şeklinde iki gruba ayrılabilir.

Beynin mantığının baskın olduğu kültürlerde bireylerin birbirlerine ayrıcalık göstermelerine şiddetli şekilde karşı çıkılır. Bireylerin kişisel düşünceleri ve duyguları kesinlikle iş ortamından ayrı kalmalıdır. Bu toplumlarda arkadaşların birbirlerini kayırmaları beklenmez. Bireyler birilerini tanıdığı için değil gerçekten başarılı oldukları için bir yerlere gelir. Bu kültürlerde objektif olmak önemlidir.

Kalbin mantığının baskın olduğu toplumlarda ise, adam kayırma gayet normal karşılanır. Bu toplumlarda bireylerin düşüncesi sistemin adil olmadığı ve bu nedenle bireylerin kendi çevrelerine sahip çıkması gerektiği şeklindedir. Bunun sonucu olarak, bireylerin çevresi ve bağlantıları çalışma performansından daha önemlidir. Bireylerin tanıdıklarına ayrıcalık yapmaları doğaldır. Bireyler çalışma ortamlarında kişisel duygularının ve düşüncelerinin dışına çıkamazlar,

çıkmamalıdırlar (Storti, 1999).

1.7.7. İtibarı Korumanın Önemi

Storti'nin belirlediği bir diğer kültür boyutu da bireylerin birbirlerine karşı itibarlarını korumaya verdikleri önem üzerine kuruludur. İtibarı koruma düşüncesinin düşük olduğu kültürlerde gerçekleri söylemek diğer bireylerin duygularını korumaktan daha önemlidir. Bu doğrultuda dürüst olmak önemli bir özelliktir. Bir kişiye "hayır" veya "olmaz" demek normal karşılanır ve bireyler birbirleriyle rahatça yüzleşebilir. Bireylerin itibarlarını korumak gibi kaygıları yoktur. Bilgiyi doğru ve verimli şekilde almak ve vermek bireylerarası iletişimin birincil amacıdır.

Diğer taraftan, itibarı koruma düşüncesinin yüksek olduğu kültürlerde iletişim sürecinde bireylerarası uyumu ve itibarı korumak çok önemlidir. Eğer gerçekler, bireylerarası uyumu bozuyorsa farklı şekillerde yansıtılmalıdır. Bireyler karşı tarafın duymak istedikleri şeyleri söylemelidir. Uyumu bozmamak için bazı durumlarda "hayır", "olmaz"... vb. olumsuzluk içeren kelimelerden kaçınılmalıdır ve bireyler birbirleriyle yüzleşmekten kaçınmalıdır. Bireylerarası kişisel bağları korumak ve güçlendirmek iletişimin birincil amacıdır (Storti, 1999).

1.8. Örgütlerde Etkili İletişim

İletişim bilginin işlenme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç bilginin kaynağından başlar. Bu kaynak bilginin nasıl iletileceğini belirler. Bilginin iletiminde farklı araçlar kullanılabilir, örneğin, kelimeler, semboller ... vb. Son

olarak bilgi iletişimin son ögesi olan alıcıya ulaşır. Alıcı, kendisine ulaşan bilgiyi veya mesajı alır, yorumlar ve bu doğrultuda karşılık verir (Erez ve Earley, 1993, s.119). İletişimin bu tanımından yola çıkarak iletişim sürecinin üç temel ögesinin bulunduğu söylenebilir; mesajı ileten, mesajın iletildiği kanal ve mesajın alıcısı (Can, 1999, s. 255). İletişim sürecinin etkili şekilde gerçekleşmesi gönderici tarafından iletilen mesajın alıcı tarafından doğru şekilde yorumlanmasıyla gerçekleşebilir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcı arasında ortak düşünce, bilgi ve anlama önemli yer tutar (Erez ve Earley, 1993, s.119).

1.8.1. İletişim Sürecini Etkileyen Değişkenler

İletişim sürecini etkileyen değişkenler, iletişim ögeleri esas alınarak incelenebilir. Bu değişkenler Tablo-1.3'de özetlenmiştir.

Tablo-1.3: İletişim sürecini etkileyen değişkenler

Gönderici Değişkenleri	**Alıcı Değişkenleri**	**Kanal Değişkenleri**
1. İletişim Becerileri	1. İletişim Becerileri	1. Sözlü (Sözcükler, sayılar)
2. Tecrübe Alanı	2. Tecrübe Alanı	2. Yazılı (Sözcükler, sayılar, resimler)
3. İhtiyaçlar	3. İhtiyaçlar	3. Mimik ve hareketler
4. Kişiliği ve İlgileri	4. Kişiliği ve İlgileri	4. Elektronik ortam
5. Tutum, Duygu ve Taraf Girliği	5. Tutum, Duygu ve Taraf Girliği	
6. Makam ve Saygınlığı	6. Makam ve Saygınlığı	
7. Alıcı hakkındaki varsayımları	7. Gönderici hakkındaki varsayımları	
8. Alıcıya mevcut ilişkileri	8. Göndericiyle mevcut ilişkileri	

Kaynak: Can, H., (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. 5.Baskı, Siyasal Basımevi, Ankara. s. 256.

Buna göre iletişim sürecini etkileyen etkenlerden olan iletişim becerileri gönderici açısından bakıldığında göndericinin kendini konuşarak, yazarak ... vb. şekillerde etkili bir şekilde anlatabilmesi şeklinde açıklanabilir. Alıcı tarafından

bakıldığında ise, iletişim becerisi alıcının gönderici tarafından iletilen mesajı etkili bir şekilde alma ve yorumlama yetisi olarak tanımlanabilir. Alıcının iletişim becerileri gönderici tarafından iletilen mesajı dinleme ve anlama şeklinde özetlenebilir. Gönderici ve alıcıya ilişkin diğer değişkenler olan tecrübe alanı, ihtiyaçlar, kişiliği ve ilgileri, tutum ve duyguları bireylerin kendilerine özgü özellikleridir. Geri kalan değişkenler ise, alıcı ve gönderici arasındaki ortak tecrübelerin sonucu olarak güçlenir (Can, 1999, s. 256).

İletişim sürecini etkileyen diğer değişkenler iletişim sürecinde kullanılan iletişim kanalına bağlı değişkenlerdir. İletişim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi etkili yöntem ve ortamın seçilmesiyle gerçekleşebilir. İletişim sürecinde, sözlü veya yazılı olarak ya da mimik ve hareket ya da elektronik ortam yoluyla iletişim kurma tercih edilebilir. İletişim kanalının seçiminde gönderici, alıcının etkili bir şekilde anlayabileceği yöntemi ya da ortamı seçmeye özen göstermelidir (Can, 1999, s. 257).

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Küreselleşmenin sonucu olarak uluslararası işletmelerin sayısı ve ülkelerin ekonomileri üzerindeki etkisi artmaktadır. Bir işletmenin başarılı olabilmesindeki temel etkenlerden birisi işletme bünyesinde etkili iletişim sisteminin kurulmasıdır. İletişim iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşir ve iletişim sürecini etkileyen birçok değişken vardır. Bu değişkenler; gönderici ve alıcıya ilişkin değişkenler, iletişim araçları ve kişilerarası ilişkiler olarak genellenebilir. İşletmelerin bulunduğu ve faaliyet gösterdiği kültür bu değişkenler üzerinde çok önemli rol oynar. Bu nedenle bu çalışmada farklı iki kültürde faaliyet gösteren iki işletmenin bulundukları kültürün iletişim süreçlerine etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin gelişmesi çok eskiye dayanmamaktadır. Bu nedenle, bu işletmelerin başarılı olmalarındaki en önemli etkenlerden birisi olan kültürlerarası farklılaşma üzerine yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmada, iki farklı ülkede aynı sektörde faaliyet gösteren iki işletme incelenerek iletişim süreçlerindeki farklılıklarda kültürün etkisi incelenecektir. Bunun sonucu olarak, bu iki ülkede faaliyet gösterecek bir işletmenin başarılı olabilmek için nasıl bir yol izlemesi gerektiği ortaya çıkarılacaktır.

Bu araştırmanın konusu ve yöntemi daha önceden kültür üzerine yapılmış olan çalışmaların incelenmesi temel alınarak oluşturulmuştur.

2.2. Veri Toplama

Bu araştırmada aynı sektörde faaliyet göstermekte olan iki işletme iletişim süreçlerindeki farklılıklar yönünden incelenmiştir. Kültürlerarası farklılaşma üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanlar üzerinde mülakat, anket veya gözlem yoluyla veri toplanmaktadır. Bu araştırmada, seçilen iki işletmenin çalışanları ile mülakat ve işletmelerde gözlem yoluyla veri toplanmıştır.

2.2.1. Deneklerin Belirlenmesi

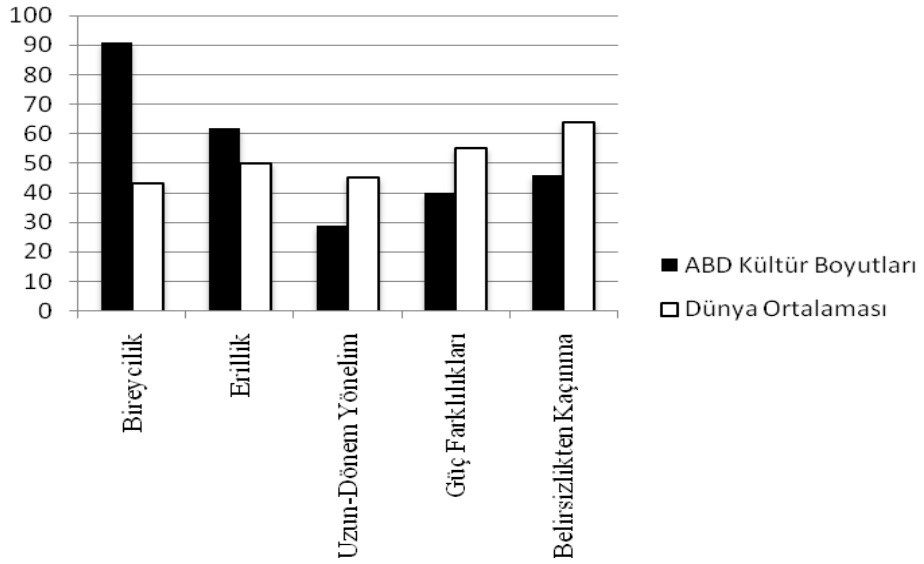
Küreselleşme sürecinden en çok etkilenen sektörlerden birisi olmasından dolayı bu araştırmada gıda sektöründe faaliyet gösteren iki işletme incelenmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan yönetim yapısındaki kültürlerarası farklılaşmanın incelenebilmesi amacıyla seçilen işletmelerden birisi Türkiye'de (İşletme-A), diğeri ise Amerika Birleşik Devletleri'nde (İşletme-B) faaliyet göstermektedir. Hofstede (2003) tarafından belirlenmiş ve bu çalışmanın kaynak taraması bölümünde detaylı olarak anlatılmış olan kültür boyutlarına göre bu çalışmada incelenen iki ülke arasında kültürel anlamda büyük farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar Şekil-2.1'deki gibi özetlenebilir. Buna göre, ABD'de Hofstede'in Bireycilik endeksi 91'dir ve ABD dünyada en yüksek bireycilik endeksine sahip ülke olarak öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, Türkiye'de ise bireycilik endeksi 37'dir ve bu 43 olan dünya ortalamasının da altındadır. Erillik boyutu da ABD ve Türkiye arasında farklılık göstermektedir. ABD kültürünün erillik endeksi 50 olan dünya ortalamasının üzerinde 62'dir. Türkiye kültüründe ise, erillik endeksi dünya ortalamasının altındadır. Güç farklılıkları endeksi de bu çalışmada incelenen iki ülke arasında büyük farklılık göstermektedir. ABD kültüründe Hofstede'e göre güç farklılıkları

endeksi dünya ortalamasının (55) altındadır. Diğer taraftan, Türk kültüründe güç farklılıkları endeksi 66'dir ve dünya ortalamasının aynı oranda üzerindedir. Hofstede'in belirlediği diğer kültürel boyut olan belirsizlikten kaçınma da iki kültür arasında farklılık göstermektedir. ABD'nin belirsizlikten kaçınma endeksi 46'dır ve bu 62 olan dünya ortalamasının oldukça altındadır. Öte yandan Türkiye'de ise bu endeks 85'tir ve dünya ortalamasının oldukça üzerindedir.

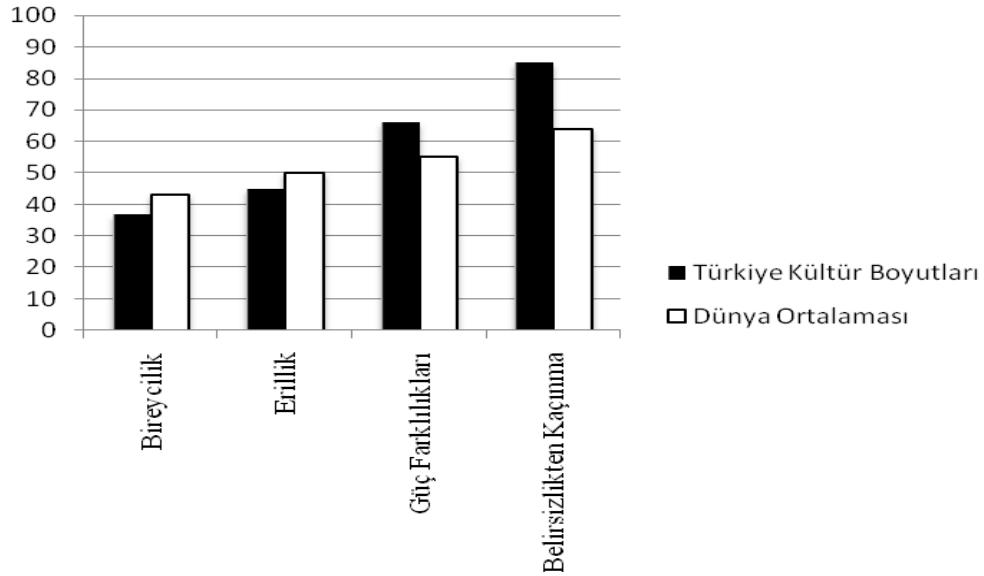
ABD ve Türkiye arasında bu çalışma kapsamında yapılan gözlemler sonucunda ortaya çıkarılan kültürel farklılıklar, Hofstede'in belirlediği kültürel boyut endeksleriyle paralellik göstermektedir. ABD kültüründe bireylerin Türk kültürüne oranla daha çok başarı endeksli oldukları gözlenmiştir. Bireyler iş ortamındaki başarılarını ön planda tutmaktadır. Diğer yandan, Türk kültüründe genel olarak bireyler hayat kalitelerini yüksek tutmayı başarının önünde tutmaktadır. İki kültür arasındaki bir başka çarpıcı farklılık da bireylerin birbirleriyle iletişim tutumlarıdır. Türk kültüründe bireyler iletişimlerinde birbirleriyle itibarı korumaya önem vermektedir. Buna ek olarak Türkiye'de baskın olan toplulukçu kültür özellikleri de bireylerin iletişimlerini etkilemektedir. Türkiye'de bireyler bir grup içerisinde ortak paylaşımların çokluğundan dolayı söylemek istedikleri herşeyi kelimelerle karşı tarafa anlatma gereksinimi duymamaktadır. Diğer taraftan ABD'de bireyler birbirlerinden daha kopuk olarak yaşamaktadır ve bunun sonucu olarak birbirleriyle iletişimlerinde söylemek istedikleri herşeyi kelimelere döktükleri görülmüştür.

Şekil-2.1 Hofstede'in belirlediği kültür boyutlarına gore ABD (a) ve Türk (b) kültürlerinin dünya ortalamalarıyla karşılaştırılması.

(a)



(b)



Kaynak: http://www.geert-hofstede.com

2.2.2. Araştırmada İncelenen İşletmeler Hakkında Bilgi

Bu bölümde incelenen işletmeler hakkında genel bilgiler verilecektir.

2.2.2.1. İşletme-A

Türkiye'de faaliyet gösteren İşletme-A, 1929 yılında Ankara'da faaliyete geçmiş, alanında piyasayı yönlendiren durumda olan bir aile işletmesidir. Bu işletme üretim faaliyetlerine ek olarak hammadde üretimi de gerçekleştirmektedir. Ayrıca, Türkiye'nin farklı yörelerinde modern teknolojiye uyum sağlamış üretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Buna ek olarak İşletme-A, 550 hektar tarım alanına sahiptir. İşletme-A'nın 43 adet şarap ve 2 adet üzüm suyu markasından oluşan geniş ürün yelpazesi bulunmaktadır. Bu işletme Türkiye pazarındaki etkili rolüne ek olarak üretiminin yaklaşık %20'sini Avrupa, Amerika ve Uzakdoğu'ya ihraç etmektedir.

İşletme-A, farklı ülkelerden ve kültürlerden işletmelerle işbirliği yapmaktadır. Örneğin, 2005 yılında Türkiye bağcılığının ve şarapçılığının geliştirilmesi için kaliteli, sağlıklı ve sertifikalı asma üretimi yapmak amacıyla Fransız bir işletmeyle ortak şirket kurulmuş ve bu sayede fidan üretimine başlamıştır.

İşletme-A, üretim alanının dışında sosyal ve kültürel faaliyetlerde de bulunmaktadır. Bu projelerin başında; sektör çalışanları ve şarapseverler için hazırlanmış sertifikalı şarap eğitim programı, şarap kültürü dergisi, bağbozumu gezileri ve yemek-şarap organizasyonları yer almaktadır. Ayrıca, Türkiye'nin en büyük festivallerinden biri olan "Ankara Uluslararası Müzik Festivali"ni organize etmekte ve onur üyesi olmaktadır. Yukarıda belirtilen sosyal ve kültürel özelliklerinden dolayı İşletme-A Türkiye'deki kültürü yansıtan işletme olarak seçilmiştir.

2.2.2.2. İşletme-B

Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren İşletme-B, hazır yemek, kraker ve sağlıklı içecekleri kapsayan farklı ürün kategorilerinin üreticisi ve pazarlamacısı olan küresel bir işletmedir. Üretim faaliyetlerine ek olarak ürünlerinde sıklıkla kullandıkları hammaddelerin, domates … vb. üretimini de yapmaktadır. İşletme-B, 1869 yılında ABD'nin New Jersey eyaletinde kurulmuştur. İşletme-B, faaliyet gösterdiği ülkelerde pazar lideri konumunda bulunan ürünlere sahiptir. İşletme-B: Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya, Avrupa ve Avusturalya'da faaliyet göstermektedir. Bu işletmenin Kuzey Amerika faaliyetlerindeki satışları yaklaşık 5.2 milyar doları bulmaktadır. Bunun yanında uluslararası faaliyetlerindeki satış ise 1.5 milyar dolar civarındadır. İşletme-B bünyesinde 2006 yılı verilerine göre dünya çapında yaklaşık 24,000 çalışan bulunmaktadır. İşletme-B, bünyesinde çok sayıda sosyal içerikli faaliyet düzenlemektedir. Bunlar arasında faaliyet gösterdikleri ülkelerde açlığa son vermek adına ve çocuk gelişimi üzerine başlatmış oldukları kampanyalar gösterilebilir. Bu faaliyetlere ek olarak işletme içerisinde çalışanların oluşturduğu farklı sosyal gruplar bulunmaktadır. Bu gruplar arasında "Bayan Çalışanlar", "Afrika-kökenli Amerikalılar", "Asya-kökenli Amerikalılar" ve "Hispanik Amerikalılar" grupları sayılabilir. Bu gruplar farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların işletme kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olmakta ve işletmenin verimliliğini arttırmaktadır. ABD merkezli İşletme-B gerek uluslararası gerekse yukarıda belirtilen sosyal ve kültürel özelliklerinden dolayı bu çalışma için çok değerli verilerin toplanmasını sağlamıştır. Bu çalışmada incelenen işletmelerin genel özellikleri Tablo-2.1'de verilmiştir.

Tablo-2.1: Bu araştırmada incelenen işletmelerin genel özellikleri

	İşletme-A	**İşletme-B**
Faaliyet gösterdiği sektör	Gıda	Gıda
Faaliyet gösterdiği bölge(ler)	Türkiye	Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya, Avrupa, Avusturalya
Kuruluş yılı	1929	1869
Çalışan sayısı	Yaklaşık 1000	Yaklaşık 24,000
Çalışanların kültürel farklılıkları üzerine kurulmuş sosyal gruplar	Yok	Var (Bayan Çalışanlar, Afrika-kökenli Amerikalılar, Asya-kökenli Amerikalılar, Hispanik Amerikalılar… vb.)

2.2.3. Mülakat Yoluyla Veri Toplanması

Bu çalışmada benzer akademik geçmişe sahip bireylerle yüzyüze mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Yapılan mülakatlar yaklaşık 30 dakika süreyle gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinde kullanılan sorularının hazırlanmasında; Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel iletişim ölçeğinden, Robert ve Wasti (2002) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bireycilik ve toplumculuk ölçeğinden ve Triandis ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiş olan bireysel bireycilik ve toplumculuk ölçeğinden yararlanılmıştır. Seçilen işletmelerdeki çalışanların kullandıkları dillerin farklı olmasından dolayı bu çalışmada Türkçe ve İngilizce olmak üzere iki dilde mülakat soruları hazırlanmıştır. Mülakat soruları kültürel farklılaşmaya yönelik soruların yanısıra çalışanların akademik durumları, yaşları ve araştırılan işletmedeki çalışma süreleri hakkında sorular da içermektedir.

2.2.3.1. Mülakata Katılan Bireyler Hakkında Bilgi

Bu çalışmada mekansal kısıtlamalardan dolayı ikisi Türkiye'de faaliyet gösteren İşletme-A'da çalışan, ikisi de ABD'de faaliyet gösteren İşletme-B'de

çalışan olmak üzere toplam dört kişiyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakatların gerçekleştirildiği bu dört kişi üniversite mezunudur. Mülakata katılan bireyler çalıştıkları işletmede en az üç yıldır çalışmaktadır. Bu süre bireylerin işletme kültürü ve bulundukları toplumun kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları açısından yeterlidir. Mülakata katılanların yaşları 29 ile 45 arasındadır. Bu çalışmada mülakat yoluyla veri toplanan bireylerin genel özellikleri Tablo-2.2'de verilmiştir.

Tablo-2.2: Mülakata katılan bireyler hakkında genel bilgi

	A	**B**	**C**	**D**
Çalıştığı işletme	İşletme-A	İşletme-A	İşletme-B	İşletme-B
Yaşı	30	33	45	29
Cinsiyeti	Bayan	Bay	Bayan	Bayan
Eğitim Seviyesi	Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Lisans
Pozisyonları	Müşteri İlişkileri Sorumlusu	İdari İşler Uzmanı	Sorumlu Araştırmacı	Araştırmacı
İşletmede çalışma süresi	3 yıl	4 yıl	15 yıl	5 yıl

2.2.4. Gözlem Yoluyla Veri Toplanması

Bu çalışmada incelenen işletmelerin farklı ülkelerde bulunmasından dolayı gözlem yoluyla veri toplanması farklı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Gözlem sürecinde araştırmacı, her iki işletmede çalışan bireylerin birbirleriyle olan iletişimlerini incelemiştir. Gözlem sırasında işletme çalışanlarının iletişimlerinde kültürel farklılıkların etkisi üzerine önemli veriler elde edilmiştir. Ayrıca araştırmacı gözlem sırasında çalışanlar ile birebir iletişim kurarak ek bilgilere ulaşmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Mülakat Bulguları

Bu bölümde araştırma sürecinde elde edilen bulgulara yer verilecektir. Farklı iki kültürde faaliyet gösteren iki gıda işletmesinin bulundukları kültürün organizasyon içi iletişime etkisi çalışanlarla yapılan mülakatlar ve işletme içi gözlem aracılığıyla incelenmiştir. İlk olarak incelenen iki işletmenin çalışanlarıyla gerçekleştirilmiş mülakat bulguları incelenecektir. Bu çalışmada ikisi Türkiye'de faaliyet göstermekte olan İşletme-A'da ve ikisi ABD'de faaliyet göstermekte olan İşletme-B'de çalışan toplam dört kişiyle mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Verilerin toplanmasında yüzyüze görüşme yapılmış ve ayrıca e-posta aracılığıyla iletişim kurulmuştur. Mülakat sürecinde elde edilen veriler üç konuda incelenmiştir.

Bunlar;

- Bireylerin özgeçmişleri
- Bireylerin çalıştıkları işletme ve işletmenin kültürü üzerine düşünceleri
- Bireylerin farklı kültürden olan bireylerle iletişimleri sürecinde karşılaştıkları zorluklar

Mülakatlar ilk olarak Türkiye'de faaliyet göstermekte olan İşletme-A çalışanlarıyla gerçekleştirilmiştir.

3.1.1. Çalışan A

A ile mülakat İşletme-A'nın Ankara'da bulunan merkezinde gerçekleştirilmiştir. A ile gerçekleştirilen mülakatta ilk olarak özgeçmişi hakkında

bilgi alınmıştır. A, İşletme-A'nın Pazarlama Departman'ında Müşteri İlişkileri Sorumlusu olarak çalışmaktadır. Kendisi yaklaşık üç yıldır bu pozisyonda görev almaktadır. A, Türkiye'de bir üniversitede İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü'ndeki eğitimini tamamladıktan sonra altı aylık bir süre küçük çaplı bir yardım kuruluşunda görev almıştır. A, bu işletmedeki görevinin maaş güvencesi olmamasına ve küçük çaplı bir işletme olmasına rağmen gönüllük esası üzerine olmasından dolayı kendisini tatmin ettiğini belirtmiştir. Daha sonra İşletme-A'dan gelen teklifi daha büyük çaplı, kurumsal ve Türkiye çapında tanınmış bir işletme olmasından dolayı kabul etmiş ve yukarıda belirtilen pozisyonda çalışmaya başlamıştır. A'nın genel olarak mülakat sürecindeki cevaplarından dolayı İşletme-A'daki çalışma çevresinden memnun olduğu dikkat çekmiştir.

A, İşletme-A'yı büyük ölçekli, kurumsallaşmış bir aile şirketi olarak tanımlamaktadır. Aile şirketi olmasının üst düzey yöneticilere ulaşmayı kolaylaştırdığını ancak onay mekanizmasını güçleştirdiğini belirtmiştir. Bunu aile ile birebir iletişim kurulmasının ve de bu şekilde çalışmanın üst yönetime ulaşmayı kolaylaştırmasının sonucu olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

A'ya iş sorumluluklarının kendisine nasıl iletildiği sorulduğunda; pozisyonunun iş tanımının çok genel olduğunu ve sorumlulukları diğer çalışanların uygunluklarına ve iş yoğunluğuna bağlı olarak genişleyebildiğini veya daralabildiğini belirtmiştir. A, bu durumun çalışma motivasyonunu ve performansını olumsuz olarak etkilemediğini vurgulamıştır.

A, işletme bünyesinde farklı bölgelerde çalışanların yılda bir kere İzmir'de toplandıklarını ve beraber faaliyetler gerçekleştirdiklerini söylemiştir. Bu faaliyetler değişik bölgelerdeki çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek açısından önemli

yer tutmaktadır. Bu yıllık toplantının yanısıra bölgesel satış odaklı yemeklerin işletme tarafından organize edildiğini ve bunun işletme çalışanlarının motivasyonunu olumlu şekilde etkilediğini belirtmiştir. Mülakat sırasında edinilen bilgiler ışığında İşletme-A çalışanlarının farklı kültürlerle ilişkilerinin kısıtlı olduğu anlaşılmıştır. Örgüt bünyesinde uluslararası ilişkiler yalnızca ürün tanıtımı amaçlı Yurtdışı Tanıtım Birimi aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu birim aracılığıyla farklı ülkelerden gelen ürün tanıtım talepleri merkez tarafından değerlendirilmekte ve bu ülkelerde çeşitli tanıtım organizasyonları gerçekleştirilmektedir. Bu uluslararası ilişkiler birlikte çalışmaktan daha çok ürünlerin kabul ettirilmesine yönelik olduğu için iletişim sürecinde kültürel farklılıkların etkisi çok belirgin rol oynamamaktadır.

Mülakat sürecinde A'nın çalıştığı işletmeyi sahiplenmesinden işletme çalışanlarında aidiyet duygusunun oluşturulduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda A, işletme içerisinde çalışanlar arasında aile ilişkisinin oluşturulduğunu belirtmiştir. Buna paralel olarak üst-ast arası iletişimin güçlü olduğunu ve karşılaştığı her türlü sorunu rahatlıkla üst yönetimle paylaşabildiğini belirtmiştir. Ayrıca A, örgüt bünyesinde daha çok sözlü iletişim yolunun seçildiğini, bunun yanında bazı durumlarda kendisine söylenmediği ya da iş tanımı kapsamında bulunmayan görevleri de yerine getirdiğini belirtmiştir. Çalışma saatlerinin esnek olduğunu belirten A, ek olarak bazen Cumartesi ve Pazar günlerinde de çalışmak durumunda olduklarını belirtmiştir. A'nın "çalışma saatlerinin esnek olması" tanımı çalışanların istedikleri saatte işe gelmesinden daha çok mesai dışı çalışma gerekliliklerinin olması şeklinde olmuştur.

İşletme-A'da çalışanların resmi giyinme zorunluluğu bulunmaktadır. A ayrıca sözlü ya da yazılı olarak belirtilmemesine rağmen çalışma saatleri dışındaki

şirket faaliyetlerine çalışanların resmi kıyafetlerle katıldıklarını belirtmiştir. Bunun gerekçesini de "Gerek dışarıda gerekse şirket içinde şirketi temsil ediyorum" sözleriyle açıklamıştır.

A, İşletme-A'yı aşağıdaki sözlerle toplulukçu bir işletme olarak nitelendirmiştir:

> "İşletme yapısında bireyci olmak mümkün değil. Her birimin koordineli olarak çalışması gerekiyor."

Örgütün bu özelliğini çok olumlu karşıladığını ve tek başına çalışma olanağının olmadığını söylemiştir.

İşletme-A, çalışanlarının gelişimine önem vermektedir. Örgüt çalışanlarınının gelişimi için örgüt içi eğitim seminerlerinin yanı sıra çalışanlarının yüksek lisans yapmaları desteklenmektedir. Bu eğitimlerin genellikle çalışanın alanıyla ilgili olmasına önem gösterilmektedir. Örneğin, A'nın şarap tatma eğitimi vermesinden dolayı bu alanda şirket tarafından işe başladığında eğitim alması sağlanmıştır. Ayrıca sayısı az da olsa belli sayıda çalışan belirli süre yurt dışına eğitime gönderilmiştir.

Çalışanlarının belirli gereksinimleri İşletme-A tarafından karşılanmaktadır. Şirket tarafından yemekhane aracılığıyla çalışanlara öğle yemeği verilmektedir. Bunun dışında çalışanların kullanabildiği kafeterya bulunmaktadır. Ayrıca A, İşletme-A'dan önce çalıştığı işletmede maaşının yatırılması yönünden yaşadığı problemlerden dolayı mülakat sırasında birkaç kez maaşların düzenli olarak yatırılmasının kendisini çok olumlu etkilediğini belirtmiştir ve maaşının yatmaması gibi bir düşünce olmadığını vurgulamıştır.

İşletme-A'nın uluslararası ilişkilerinin ürün tanıtımıyla kısıtlı olmasından dolayı A'nın farklı kültürden olan bireyler olarak gördüğü bireyler aynı ülkede yaşayan ancak farklı sosyo-ekonomik durumların sonucu olarak ortaya çıkan farklı

alt-kültürden olan bireylerdir. Bu bağlamda, A sıklıkla farklı kültürden bireylerle iletişim içinde olduğunu belirtmiştir. İlişkilerinin çoğunluğu ürün tanıtımı veya ürün satışı olmasından dolayı A sıklıkla farklı kültürden olan bireylerin "ukalalık" yaptıklarını söylemiştir. Bu durumun bazen olumsuz bir iletişim ortamı oluşturduğunu belirtmiştir. İlk işe başladığı zaman herkesin isteğine "evet" dediğini ve bu isteklerin "çok farklı ve çok saçma" istekler olabildiğini söylemiştir. A, farklı kültürden bireylerle iletişiminin profesyonel anlamda gelişimini olumlu etkilediğini ve insan ilişkilerinin gelişmesinin sonucu olarak bu bireylerle nasıl iletişim kuracağını öğrendiğini belirtmiştir ve kendi sözleriyle:

"Nasıl hayır demeniz gerektiğini öğreniyorsunuz" demiştir.

A, kariyer gelişimine büyük katkısı olacağını düşündüğü için kısıtlı bir süre farklı bir ülkede çalışmak istediğini belirtmiştir. Bu deneyimin "kriz yönetimi"ni öğrenmesini sağlayacağını vurgulamıştır.

3.1.2. Çalışan B

Mülakat yapılan bireylerden olan B, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan İşletme-A'nın İdari İşler Departmanı'nda İdari İşler Uzmanı olarak görev almaktadır. Kendisi dört yılı aşkın bir süredir bu pozisyonda çalışmaktadır. B, önlisans eğitimini İşletmecilik üzerine tamamladıktan sonra İktisat lisans diplomasını almıştır. B ile mülakat, İşletme-A'nın Ankara'da bulunan merkezinde ve internet üzerinden e-posta aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

B ile mülakat sürecinde edinilen bilgilere göre A'da olduğu gibi İşletme-A'ya güçlü bir şekilde bağlı olduğu gözlenmiştir.Buna ek olarak, B genel olarak İşletme-A üzerine fazla yorum yapmaktan kaçınarak sorulara genel cevaplar vermeyi tercih etmiştir. B'nin ilk olarak iş ortamıyla ilgili yorumu maddi olarak güvencede

olduğunu hissetmesi olmuştur. Küçük yaşta iki çocuğunun olduğunu ve ileride onların okul masrafları olacağını, bu nedenle İşletme-A'daki işi aracılığıyla ailesinin geleceğini güvenceye aldığını belirtmiştir. Ekonomik olanaklarına ek olarak B'nin, İşletme-A'daki pozisyonundan memnun olduğu gözlenmiştir. Çalışma motivasyonu üzerine sorulan soruyu kendi kelimeleriyle şu şekilde cevaplamıştır:

> "Öncelikle işimi severek yapıyorum, kendi özel hayatımda da hareketi seven bir insan olduğumdan zorluk çekmiyorum."

B'ye pozisyonunun sorumlulukları ve kendisinden beklenenler hakkında yazılı ya da sözlü bir görev bildirisi verilip verilmediği sorulmuştur. Bu soruya verdiği cevap, A'nın verdiği cevaba benzer şekilde olmuştur. B'ye göre, İşletme-A'da çalışanlara sorumlulukları ve kendisinden beklenenler üzerine detaylı bir görev bildirgesi verilmemektedir. Ayrıca B, böyle bir bildirgenin gerekli olmadığını sorumlulukların sınırlarını çalışanların kendilerinin çizmelerinin gerektiğini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

> "Bence önemli olan işveren tarafından yazılı görev bildirgesi değil, bunların sınırlarının kendiniz tarafından çizilmesi."

Buna ek olarak, B bulunduğu konum dolayısıyla birçok birime örnek olma durumunda olduklarını ve bu nedenle bulundukları duruma ve konuma göre hareket ettiklerini belirtmiştir.

Çalışma ortamında İşletme-A'nın bulunduğu kültürün etkisi olup olmadığı sorusuna B'nin cevabı kültürün etkisinin kendisine göre olmadığı şeklinde olmuştur. Bu cevabın nedeni, B'nin çalıştığı birimin daha çok işletme içi işlevlerle ilgili olması ve genel olarak benzer kültürden insanlarla çalışmasıdır. Öte yandan, farklı kültürlerden bireylerle karşılaşıp karşılaşmadığı sorusuna B, İdari İşler biriminde

çalışmasından dolayı her türlü kültürden insanla tanıştığını ve iletişim kurduğunu belirtmiştir. Farklı kültürlerden olan bireylerle olan iletişimini daha önceki deneyimlerinin ışığında kişilerin duymak istediklerini söyleyerek ve yüzleşmeden kaçınarak sağladığını belirtmiştir.

B'ye farklı bir kültürde çalışmak isteyip istemediği sorulduğunda öncelikli tercihinin Türkiye'de çalışmak olacağı şeklinde cevaplamıştır. Buna ek olarak, ekonomik durumunun uygun olması durumunda çalışmak isteyeceği ilk ülkenin İtalya olacağını belirtmiştir. B'nin tercihinde kültürün etkisinin büyük olduğu anlaşılmaktadır. İtalya ve Türkiye Akdeniz kültürünün baskın olduğu iki ülke olduğundan B'nin kendi kültürüne benzer bir kültürde çalışmak istediği çıkarımı yapılabilir.

3.1.3. Çalışan C

ABD'de faaliyet göstermekte olan İşletme-B'nin Araştırma ve Geliştirme Birimi'nde Sorumlu Araştırmacı olarak görev alan C, bu işletmede yaklaşık 15 yıldır görev almaktadır. C, ABD'de Gıda Bilimleri bölümünde Lisans eğitimini tamamladıktan sonra farklı gıda işletmelerinde görev almıştır. 2007 yılında, şu anda çalışmakta olduğu işletmenin desteği ile İşletme üzerine Yüksek Lisans derecesini almıştır. C, kendini Anglo-Sakson soyundan gelen beyaz Amerikalı olarak tanımlamaktadır. Yaşadığı toplumun genel olarak beyaz Amerikalılardan oluştuğunu, bunun yanında Afrika ve Uzakdoğu kökenli Amerikalıların da bulunduğunu belirtmiştir. Yaşadığı toplumun etrafta bulunan üniversitelerden dolayı kültürel olarak çeşitlilik gösterdiğini ve ayrıca mevsimsel olarak kültür dağılımının değiştiğini belirtmiştir. C ile mülakat internet üzerinden e-posta aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

C, şu anda çalışmakta olduğu İşletme-B'yi büyük ve uluslararası bir işletme olarak tanımlamıştır. C'nin mülakat sorularına verdiği cevaplarda İşletme-A'da çalışmakta olan A'ya ya da B'ye oranla kendi çalıştığı işletmeyi daha rahatlıkla eleştirdiği gözlenmiştir. C'den çalıştığı işletmeyi ve pozisyonu değerlendirmesi istendiğinde şöyle cevaplandırmıştır:

"İşletme içerisinde çok fazla oranda pozisyon değişimi oluyor ve farklı yöneticilerle çalışma gerekliliği doğuyor."

Bu değerlendirmesine ek olarak, İşletme-B'deki profesyonel gelişiminden mutlu olmadığını ve orta düzey yöneticilerle iletişimin devamlı pozisyon değişiminin sonucu olarak çok zor olduğunu vurgulamıştır. C, İşletme-B'de şu anda çalıştığı pozisyon için sorumluluklarının ve kendisinden beklenenlerin açık bir şekilde iletildiğini söylemiştir. Bunun yanında, bir sonraki aşamadaki sorumluluklarının sürekli değiştiğini ve bundan memnun olmadığını belirtmiştir. Ayrıca pozisyonu kapsamında profesyonel gelişiminin geribildiriminin düzenli bir şekilde yapıldığını eklemiştir. İşletme-B bünyesinde işletmenin internet sitesi aracılığıyla çalışan haberlerinin bütün bireylere ulaştırıldığını belirtmiştir. Ek olarak, İşletme-B'nin başarı ya da başarısızlığı hakkında çalışanlarını düzenli bir şekilde bilgilendirdiğini ve bu bilgilerin çeyrek yıllık ve yıllık toplantılar aracılığıyla çalışanlarla paylaşıldığını belirtmiştir.

İşletme bünyesinde karşılaştığı problemlerin çözümünde iletişime geçmesi gereken birime göre C kendini rahat hissetmektedir. C, bu durumu aşağıdaki kelimelerle açıklamıştır:

"Eğer problemin çözümünde çalışmakta olduğum yöneticilerle iletişime geçmem gerekiyorsa kendimi rahat hissediyorum ve yöneticilerim bana

büyük destek veriyor. Eğer problemin çözümünde İnsan Kaynakları Bölümü'yle iletişime geçmem gerekiyorsa, daha temkinli oluyorum ve İnsan Kaynakları Bölümü'yle mümkün olduğunca az iletişim kurarak problemi çözmeye çalışıyorum."

Bunun nedenini de İşletme-B bünyesindeki İnsan Kaynakları Bölümü'ne güvenmemesi olduğunu belirtmiştir. Beraber çalıştığı birçok kişinin de kendisi gibi düşündüğünü eklemiştir.

Mülakat sırasında C'ye İşletme-B'ye kendisini bağlı hissedip hissetmediği sorulduğunda, bu soruyu cevaplamaktan kaçındığı gözlenmiştir.

İşletme-B çalışanları, gerek organizasyon yapısından gerekse İşletme-B'nin faaliyet gösterdiği ülkenin çok sayıda farklı kültürü birarada bulundurmasından dolayı iş ortamında farklı kültürlerden bireylerle iletişim kurmak durumunda kalmaktadır. C mülakat sırasında, İşletme-B çalışanlarının çok farklı kültürlerden geldiğini ve iş ortamında çalışanların takım toplantılarında sıklıkla birbirleriyle iletişim içerisinde olduklarını belirtmiştir. C, bu nedenle kendisinin iletişim kurarken bireylerin kültürel geçmişlerine ve yaşam tarzlarına saygı göstermeye çok fazla önem verdiğini belirtmiştir. C ayrıca kendi yaşadığı bir örneği eklemiştir:

"Afrika kökenli bir Amerikalı bireyle konuşmam sırasında "diğer insanları kullanan ve zorlayan" anlamına gelen "köle ağası" deyimini kullandım ve daha sonra karşı tarafın kültüründe bu deyimin olumsuz izlerinin bulunmasından dolayı kendimi çok kötü hissettim ve tekrar tekrar özür diledim."

C ile mülakat sürecinde İşletme-B'nin örgüt kültürü üzerine de çok değerli bilgilere ulaşılmıştır. C, İşletme-B'nin kendine özgü örgüt kültürünün olduğunu ve

bunu kelimelerle anlatmanın zor olduğunu belirtmiştir. C'ye göre İşletme-B, örgüt bünyesinde farklı kültürlerin birarada olmasını desteklemekte ve bunu örgütün önemli değerlerinden birisi olarak görmektedir. Ayrıca, farklı kültürlerden olan bireylerin ortak değerlere ve isteklere sahip olmasını amaçlamaktadır. C, bu tanımın üst yönetim tarafından çok güçlü bir şekilde benimsendiğini ve desteklendiğini ancak orta derece yöneticilerin bu örgüt kültürüne her zaman sahip çıkmayabildiklerini eklemiştir. İşletme-B'nin farklı kültürden olan çalışanlarına verdiği değer, örgüt bünyesinde oluşturulmuş olan kültürel farklılık ağları aracılığıyla daha iyi anlaşılabilmektedir. Herbir kültürel farklılık ağının kendi üst düzey yöneticilerinden oluşan bir lideri bulunmakta ve kültürel etkinliklerin oluşturulması için para toplamaktadır.

Son olarak, C'ye farklı bir kültürde ya da ülkede çalışmak isteyip istemediği sorulduğunda çalışmayı düşünebileceğini ancak gittiği kültürde kullanılan dile hakim olması gerektiğini belirtmiştir. Bu da C'nin çalışma ortamındaki iletişime verdiği önemi göstermektedir.

3.1.4. Çalışan D

ABD'de faaliyet göstermekte olan İşletme-B'nin Araştırma ve Geliştirme Birimi'nde Araştırmacı olarak görev alan D, bu işletmede yaklaşık 5 yıldır görev almaktadır. D, ABD'de Gıda Bilimleri bölümünde Lisans eğitimini tamamladıktan sonra farklı bir gıda işletmesinde görev almıştır. Kendisi bu işletmede 2 yıl çalıştıktan sonra İşletme-B'den gelen iş teklifini kabul ederek İşletme-B'deki çalışmalarına başlamıştır. İşletme-B'yi tercih etmesinin en büyük nedeninin İşletme-B'nin alanında pazar lideri olmasının olduğunu belirtmiştir. D ile mülakat internet üzerinden e-posta aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

D, mülakat sorularına C'ye göre daha genel cevaplar vermiş ve detaylara girmemeye özen göstermiştir. D, İşletme-B'yi uluslararası, gıda sektörünün önde gelen işletmelerinden ve çalışanlarına sahip çıkan bir işletme olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan ve genel olarak mülakat sorularına verdiği cevaplardan yola çıkarak kendisinin İşletme-B'de çalışmaktan mutlu olduğu anlaşılmıştır. D de C ile gerçekleştirilen mülakatta görüldüğü gibi çalıştığı örgütte hoşuna gitmeyen olayları rahatlıkla mülakat sırasında dile getirmiştir. Bunlardan bir tanesi İşletme-B'nin çalışanlarına verdiği maaşların standart olmamasıdır. D, gerçekleştirilen mülakat sırasında kendisiyle aynı eğitim ve tecrübeye sahip diğer çalışanların kendisinden daha yüksek maaş aldıklarını belirtmiş ve kendisinin bu durumdan şikâyetçi olduğunu vurgulamıştır.

D, İşletme-B'nin bünyesinde birçok farklı kültürel geçmişe sahip çalışanın bulunduğunu ve İşletme-B'nin bu farklı kültürlerden gelen bireyleri başarıyla biraraya getirdiğini belirtmiştir. D, ayrıca işletme bünyesinde faaliyet gösteren kültürel toplulukların, bireylerin kaynaşmasında çok etkili rol üstlendiğini belirtmiştir.

D, İşletme-B bünyesinde farklı kültürlerden gelen bireylerin olmasından dolayı devamlı farklı kültürlerden olan bireylerle iletişim kurmasının gerektiğini belirtmiştir. Bu iletişim sürecinde iş ile ilgili görüşmelerde kütürel farklılıkların zorluk oluşturmadığını vurgulamıştır. Diğer yandan, iş dışındaki iletişimlerinde farklı kültürlerden olan bireylerle iletişiminde bazen zorluklar yaşayabildiğini belirtmiştir. Bunun nedenini de farklı kültürlerin farklı şeylerden hoşlanabilmesi olarak açıklamıştır. D ayrıca, İşletme-B bünyesinde farklı kültürlerin birarada

olmasından çok mutlu olduğunu ve mümkün oldukça diğer kültürleri tanımaya çalıştığını belirtmiştir.

3.2. Gözlem Bulguları

Bu çalışmada incelenen iki işletme çalışanlarından mülakat yoluyla veri toplamanın yanısıra her iki işletmede farklı zamanlarda gözlemlerde bulunulmuştur. Gözlem yoluyla toplanan veriler daha önceden belirtilmiş olan Hofstede'in kültür boyutları temel alınarak gruplandırılmıştır. Verilerin gruplanması sırasında ayrıca Storti'nin belirlediği kültür boyutlarından da faydalanılmıştır.

3.2.1. İşletme-A

İşletme-A'nın içinde bulunduğu kültürden çok fazla oranda etkilendiği gözlenmiştir. Bunda örgüt bünyesinde çalışanların benzer kültürel geçmişten gelmiş olmaları en önemli rolü oynamaktadır. Çalışanların büyük bir bölümü Türkiye'de büyümüş ve eğitimlerini almıştır. Buna ek olarak küçük sayıda çalışan eğitim ... vb. nedenlerle yurtdışında belirli süre bulunmuştur. İşletme-A'nın kendi örgüt kültürünü oluşturduğu da gözlemlenmiştir.

İşletme-A, bulunduğu şehrin oldukça dışında olmasından dolayı şehir içerisinden belirli noktalardan çalışanların ve misafirlerin ulaşımını kolaylaştırmak amacıyla belirli saatlerde servis hizmeti vermektedir. Örgüt binasına girişte ilk olarak dikkati çeken binanın gelenleri etkilemesi için özenle düzenlendiği olmuştur. Bunun yanında çalışanlar resmi giyinmiş ve birbirleriyle belirli bir mesafeyle iletişim kurdukları gözlenmiştir.

İşletme-A'nın belirlenen kültür özellikleri açıklandığı gibidir:

3.2.1.1. Güç Farklılığı Boyutu

Gözlem ve mülakat sürecinde elde edilen veriler ışığında İşletme-A'da güç farklılığı boyutunun, bulunduğu Türk kültürünün etkisiyle yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, örgüt yapısında daha az güce sahip olan çalışanlar üstlerinin yetkisini sorgulamadan kabul etmektedir. Bu da örgüt içerisinde gücün adil olarak dağıtıldığını düşündüklerini göstermektedir. İşletme-A çalışanları, çalıştıkları işletmeye kendilerini bağlı hissetmektedir ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedir.

İşletme-A bünyesinde astlar üstleriyle olan iletişimlerinde sorgulamaktan daha çok kabul eden görünümündedir. Astların kendilerinin onaylamadıkları bir kararı üstleri tarafından verilmesi durumunda kabul edebildikleri görülmüştür. Burada güç farklılığına ek olarak Storti'nin vurguladığı itibarı koruma özelliğinin de etkisi büyüktür. Buna göre astlar üstleriyle çatışacak söylemlerden kaçınarak uyumu korumaya çalışmaktadır.

3.2.1.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Hofstede'in örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerine en çok etkisi olan Bireycilik-Toplulukçuluk boyutuna göre İşletme-A'nın örgüt kültürünün toplulukçu olduğu gözlenmiştir. Gözlem sürecinde, Toplulukçu kültürlerin temel özelliklerinin İşletme-A'nin örgüt kültüründe olduğu gözlenmiştir.

İşletme-A çalışanlarının birbirlerine bağlı oldukları söylenebilir. Bu da çalışanların birbirlerini koruyan ve birbirlerine sahip çıkan gruplar oluşturduklarını göstermektedir. Çalışanların birbirleriyle her an iletişim halinde olduğu gözlenmiştir. Bazı durumlarda çalışanlar iş arkadaşının sorumluluklarını üzerine alabilmektedir. Örneğin, bir çalışan iş gezisine belirli bir nedenle katılamıyorsa, bir başkası onun

yerini gönüllü olarak doldurabilmektedir. Ayrıca, gözlemlere dayanarak İşletme-A çalışanlarının işletme faaliyetlerine katılabilmek için özel yaşamları için ayırdıkları zamanları belirli ölçüde verebildikleri görülmüştür. Bu da toplulukçu toplumun özelliği olan grup uyumuna ve kişisel çıkarları toplumun çıkarlarına eş değer tutmaya örnek gösterilebilir.

Toplulukçu kültürlerin özelliklerinden birisi olan eğitimin yalnızca genç yaşta alınabileceği üzerine inanç belirli bir düzeyde farklılık gösterse de İşletme-A çalışanlarında gözlenmiştir. Belli yaşın üzerindeki İşletme-A çalışanlarının eğitimlerine devam etmeye sıcak bakmadıkları görülmüştür. Diğer taraftan kariyerlerinin başında olan çalışanlar, yüksek lisans veya farklı eğitimler almaya sıcak bakmaktadır. Örgüt kültürü olarak da İşletme-A, çalışanlarının bu şekilde kendilerini geliştirmelerine belirli oranda destek olmaktadır.

3.2.1.3. Belirsizlikten Kaçınma

Kültürel boyutların iş değerlerini etkileyen önemli boyutlarından birisi olan belirsizlikten kaçınma boyutunun, İşletme-A'nın örgüt kültüründe bulunduğu kültüre oranla farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Hofstede'in çalışmalarında Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma derecesi dünya ortalamasının oldukça üzerinde yer almıştır. Buna göre, genel olarak Türk kültüründe bireyler belirsiz ya da plansız durumlarda kendilerini rahat hissedememektedir. Buna karşı olarak İşletme-A bünyesinde yapılan gözlemler sırasında İşletme-A'nın oluşturduğu örgüt kültüründe Türk kültürünün yüksek olan bu kültür özelliğinin, İşletme-A çalışanlarında düştüğü görülmüştür. Bunda en önemli etkenlerden bir tanesinin örgüt bünyesindeki planların oluşan durumlara göre hızlı bir biçimde değiştirilmesinin ve bu nedenle herşeyin belirli ve planlanmış bir şekilde oluşmasının mümkün olmaması gösterilebilir.

Ayrıca, belirsizlikten kaçınma dereceleri düşük olan toplumların özelliklerinden birisi olan alışık oldukları düşüncelerden farklı durumlara karşı daha toleranslı olma özelliği İşletme-A çalışanlarında gözlenmiştir. Diğer yandan, bu boyut kapsamında İşletme-A'nın içinde bulunduğu kültürün yüksek belirsizlikten kaçınma derecesinin etkileri de dikkat çekmektedir. Örneğin, İşletme-A çalışanlarının sıcakkanlı ve duygularını açıkca yansıttıkları görülmüştür. Ayrıca, çalışanların motivasyonlarını etkileyen en önemli etkenlerden bir tanesinin iş güvencelerinin olması olduğu gözlenmiştir.

3.2.1.4. Dişilik-Erillik

Hofstede'in belirlediği bir diğer kültürel farklılık boyutu olan "Dişilik-Erillik" boyutuna göre İşletme-A bulunduğu Türk kültürünün özelliklerini göstermektedir. İşletme-A çalışanlarının birbirleriyle uyuma önem verdikleri ve birbirlerine karşı oldukça duyarlı oldukları dikkat çekmektedir. Bu dişi toplumların özelliklerinden bir tanesidir. Ayrıca, İşletme-A çalışanlarında hayat kalitelerinin yüksek olmasının ve diğer bireyleri düşünmenin, başarı ve paradan önde tutulduğu görülmüştür.

3.2.1.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim

Hofstede'in belirlediği bu kültürel farklılık boyutuna göre, gözlemler sonucunda; İşletme-A'nın dünya ortalamasında bulunan Türkiye'nin özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Buna göre İşletme-A'da temel iş değerleri; öğrenme, uyumluluk, dürüstlük gibi uzun dönem yönelimin baskın olduğu kültürlerin özelliklerini taşıdığı kadar özgürlük, düşünme, başarı gibi kısa dönem yönelimin baskın olduğu kültürlerin özelliklerini de taşımaktadır.

3.2.2. İşletme-B

İşletme-B'nin temel faaliyetlerini gerçekleştirdiği ve bu çalışmada incelenen birimin bulunduğu ABD'nin genel kültürel özellikleri daha önceden belirtilmiştir. Bu kültürel özelliklere göre İşletme-B'nin oluşturmuş olduğu örgüt kültürü bulunduğu kültürden bazı farklılıklar göstermektedir. Öte yandan, Türkiye'de faaliyet gösteren İşletme-A'nın örgüt kültürü büyük oranda bulunduğu Türk kültürünün özelliklerini taşımaktadır. İşletme-B'de görülen bu farklılaşmanın, örgüt çalışanlarının çok farklı kültürlerden gelmeleri ve çalışanların birbirleriyle uyumlu olarak çalışabilmeleri için İşletme-B'nin çaba göstermesi sonucu oluştuğu söylenebilir. Daha önceden belirtildiği gibi örgüt bünyesinde farklı kültürlerden olan bireylerin oluşturduğu çok sayıda topluluk bulunmakta ve İşletme-B bu toplulukların faaliyetlerini desteklemektedir. İşletme-B'de çalışanların birçoğu eğitimlerini ABD'de tamamlamış ancak bunların yaklaşık %10'luk bölümü farklı ülkelerde doğmuş ve ABD'ye lisans veya yüksek lisans eğitimleri için gelmiş bireylerden oluşmaktadır. Ayrıca, ABD'de doğup büyümüş olan çalışanlar da ülke içerisinde bulunan farklı alt kültürel topluluklardan gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı İşletme-B'nin örgüt kültürü bulunduğu ABD'nin genel kültürel özelliklerinden farklılaşmış ve kendi kültürel özelliklerini oluşturmuştur.

İşletme-B'nin çalışanlarına sağladığı olanaklar İşletme-A'ya göre farklılıklar göstermektedir. İlk olarak İşletme-B'nin İşletme-A'da görüldüğü gibi çalışanlarına sunduğu servis hizmetinin bulunmadığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak ABD'de toplu taşımanın Türkiye'deki gibi popüler olmaması gösterilebilir. Buna ek olarak İşletme-B bünyesinde çalışanların yemek ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir

kafetarya bulunmasına rağmen çalışanların yemek giderleri İşletme-B tarafından karşılanmamaktadır.

İşletme-B'nin örgüt binasının İşletme-A'nın örgüt binasının aksine oldukça sade olduğu gözlenmiştir. Buna ek olarak çalışanlar giyim olarak İşletme-A'ya oranla daha rahat giyinmektedir, ceket giyme ya da kravat takma sorumlulukları bulunmamaktadır. İşletme-B'nin belirlenen kültür özellikleri açıklandığı gibidir;

3.2.2.1. Güç Farklılığı Boyutu

İşletme-B'nin örgüt kültüründe güç farklılığı boyutunun içinde bulunduğu ABD'nin kültürüne benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu özelliğe göre çalışanların sahip oldukları mevkiye göre oluşabilecek farklılaşma İşletme-B içerisinde en aza indirilmiş durumdadır. Gözlem sürecinde her seviyedeki çalışanın üst düzey yöneticilerle çok rahat şekilde iletişim kurabildikleri ve bilgi alışverişinde bulunabildikleri görülmüştür. Ayrıca çalışanlar üstleri veya astlarıyla olan iletişimleri sürecinde birbirlerine isimleriyle hitap etmekte ve ünvan belirtici kelimeler kullanmamaktadır. Güç farklılığı boyutunun düşük olması çalışanların üstleri ya da astları tarafından verilen kararları sorgulayarak yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Bu da organizasyonun daha yatay bir yapıya sahip olduğunun göstergesidir.

Bu çalışmada yapılan gözlem sürecinde İşletme-B çalışanlarıyla katılınan bir seminer sırasında çalışanlara yöneltilen bir soru sonrasında çalışanların örgüte bağlılıklarının sınırlı olduğu görülmüştür. Bu seminerde çalışanlara İşletme-B bir ay maaşınızı aksatsa kaç çalışanın işine devam edeceği sorulmuştur. Seminere katılanlarının yaklaşık %5'i çalışmaya devam edeceğini belirtmiştir ve bunların

hepsinin farklı kültürlerde yetişip daha sonradan ABD'ye gelen çalışanlar olduğu görülmüştür.

Ayrıca Storti'nin belirlediği kültür boyutlarından itibarı korumanın İşletme-B çalışanları arasında düşük olduğu görülmüştür. İşletme-B çalışanları birbirleriyle iletişimlerinde itibarlarını koruma gibi bir düşünce olmadan kendi çıkarları doğrultusunda rahatlıkla yüzleşebilmektedir.

3.2.2.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Hofstede'in belirlediği bu boyuta göre İşletme-B'nin sahip olduğu örgüt kültürünün daha çok bireyci kültürün özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Bunda örgütün bulunduğu kültürün etkisinin büyük olduğu söylenebilir. İşletme-B, çalışanlarının arasındaki bağı güçlendirmek amacıyla çok çeşitli faaliyetler düzenlemekte ve bireylerin kendilerini İşletme-B topluluğunun parçası olarak düşünmelerini sağlamaya çalışmaktadır. Bu, İşletme-B'nin bireyci ve toplulukçu kültürlerin kendi faaliyetlerine olumlu şekilde yansıyacağını düşündüğü özelliklerini örgüt kültürüne getirmeye çalıştığı şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan, bireyci toplumda yetişmiş bireylerde bir topluluk olarak düşünme özelliğinin benimsetilmesinin her zaman başarılı olmadığı görülmüştür. Örneğin, bireyci toplumların özelliği olan bireyin çıkarlarının öncelikli olması İşletme-B çalışanlarında görülmüştür. İşletme-B'de çalışan çok sayıda bireyin İşletme-B'de çalışırken aktif bir şekilde başka işler aradığı gözlenmiştir. Ayrıca gözlem sürecinde çok sayıda çalışan devamlı çalıştıkları işletmeleri değiştirdiğini ve bu şekilde kariyer olarak daha üst seviyelere ulaşabildiklerini belirtmiştir. Çalışanların bu şekilde davranmaları bireyler arasında normal karşılanmaktadır.

Bireyci toplumların diğer özelliklerinden olan bireylerin her yaşta eğitim görmeleri İşletme-B çalışanlarında görülmektedir. Gözlemlere göre çalışanlar devamlı olarak kendilerini geliştirmek ve yeni birşeyler öğrenmek istemektedir. Bunun temel nedeninin, ekonomik olarak daha çok gelişme isteğinin olduğu görülmüştür. İşletme-B, çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu destek sadece derslere katılmalarına izin vermenin yanısıra okul harçlarının da örgüt tarafından karşılanması şeklinde olmaktadır.

3.2.2.3. Belirsizlikten Kaçınma

Bireylerin çalışma şekillerini etkileyen kültürel boyutlardan bir tanesi de belirsizlikten kaçınma boyutudur. Yapılan gözlemler sonucu bu kültürel boyutun İşletme-B'nin örgüt kültüründeki derecesi örgütün bulunduğu ABD kültürünün derecesiyle paralellik gösterdiği görülmüştür. Buna göre, İşletme-B'nin oluşturmuş olduğu örgüt kültüründe belirsizlikten kaçınma derecesi oldukça düşüktür. İşletme-B çalışanlarının sorumluluklarını ciddi bir şekilde planlı olarak kontrol altında tutmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Hemen hemen bütün çalışanların kendi yapacaklarını önceden listeler halinde belirledikleri görülmüştür. Buna karşın, işletmenin faaliyetleri sırasında oluşabilecek değişiklikler ya da belirsizlikler doğrultusunda çalışanların rahatlıkla uyum sağladıkları gözlenmiştir. Ayrıca İşletme-B çalışanlarının oldukça soğukkanlı oldukları görülmüştür.

3.2.2.4. Dişilik-Erillik

Hofstede'in belirlediği bu boyuta göre İşletme-B'nin örgüt kültürü daha çok eril kültürlerin özelliğini taşımaktadır. Çalışanların birbirleriyle uyumlu olmaktan daha çok kendi çıkarları doğrultusunda yarışmacı ve kavgacı oldukları gözlenmiştir. Bu özellik, genel olarak İşletme-B'nin içerisinde bulunduğu kültürün örgüt kültürüne

doğrudan etkisi olarak görülmektedir.

3.2.2.5. Uzun Dönem – Kısa Dönem Yönelim

Bu boyuta göre İşletme-B, kısa dönem yönelimin baskın olduğu ABD kültürünün özelliklerini taşımaktadır. Buna göre, İşletme-B çalışanları yoğunluklarını uzun dönem yerine bulunulan yıl içerisindeki başarıya verdikleri görülmüştür. Ayrıca İşletme-B bünyesinde analitik düşünceye önem verildiği görülmüştür.

SONUÇ

Bu çalışmada farklı iki ülkede faaliyet gösteren iki gıda işletmesi; içinde bulundukları ve kendi bünyelerinde oluşturdukları kültürün çalışanlarının iletişimleri üzerine etkisi yönünden incelenmiştir. Uluslararası işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve bulundukları ülkelerde piyasayı yönlendiren konuma gelmektedirler. Bu işletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörlerden biri çalışanların davranışlarını etkileyen toplumun sosyo-kültürel değerleridir. Organizasyonların sosyal çevresini anlamakta dikkate alınan en önemli unsurlardan biri olan kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı şeklinde tanımlanabilir (Harris ve Moran, 1996). Bu tanımdan yola çıkarak kültür genel olarak, yazılmamış kurallar olarak açıklanabilir. Bu kurallar kültürden kültüre farklılık gösterir. Bir kültür içerisinde başarılı olabilmek için bu kuralların neler olduğu ve nasıl kullanılması gerektiğini bilmek gerekir. Çokuluslu işletmelerin gelişmesi çok eskiye dayanmamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olmalarındaki en önemli etkenlerden olan kültürlerarası farklılaşma üzerine yeteri kadar çalışma yapılmamıştır. Bu çalışmanın sonucu olarak, iki farklı ülkede aynı sektörde faaliyet gösteren iki işletme incelenerek iletişim süreçlerindeki farklılıklarda kültürün etkisi ortaya çıkarılmıştır.

Daha önceki çalışmalarda örgüt kültürünün şekillenmesi sürecinde örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinin önemli etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır (Eren, 2000). Örneğin; McGrath, MacMillan ve Scheinberg (1992) örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda örgütlerin içinde bulundukları sosyal yapıların ve kültürel inançların gözönünde bulundurulmasının örgüt yönetiminin

anlaşılmasında büyük fayda sağlayacağını önermiştir. Öte yandan, Smircich ve Calas (1986) örgüt kültürünü temel olarak örgüt içinde gelişen sosyokültürel dinamik olarak belirterek örgüt kültürünün içinde bulunduğu toplumun kültüründen farklılık gösterebileceğini vurgulamıştır.

Bu çalışmada incelenen farklı kültürlerde bulunan örgütlerde işletmelerin içinde bulundukları toplumun kültürünün derece olarak farklılık gösterse de örgüt kültürünün oluşumunda önemli yer tuttuğu ortaya çıkarılmıştır. Genel olarak bu çalışmada incelenen iki işletmenin örgüt kültürleri düşünüldüğünde; Türkiye'de faaliyet gösteren İşletme-A daha küçük çaplı ve çalışanlarının büyük bölümü aynı kültürden geldiklerinden İşletme-A'nin örgüt kültürünün genel olarak Türkiye'nin kültürel özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Öte yandan benzer bir karşılaştırma İşletme-B üzerinde yapıldığında İşletme-B'nin oluşturmuş olduğu örgüt kültürünün içinde bulunduğu ABD kültüründen farklılıklar gösterdiği söylenebilir. Bunun nedenlerinden biri olarak örgüt yapısında çok farklı kültürel geçmişe sahip çalışanın bulunması ve farklı kültürlerden olan bireylerin beraber verimli bir şekilde çalışması için olabildiğince ortak kültürel değerlerin oluşturulması gösterilebilir. Bir diğer açıdan da ABD kültürü baskın olarak bireyci toplumun özelliklerini taşımaktadır, hatta Hofstede'ın değerlendirmelerine göre, ABD dünya üzerinde bireycilik endeksi en yüksek olan üç kültürden birisidir (Hofstede et al. 2010, 95). Bu nedenle, ABD kültüründen gelen bireylerin topluluk olarak belirli bir hedef doğrultusunda çalışma özellikleri çok fazla değildir. İşletme-B'nin bu çalışmada ortaya çıkarılan kültürel özelliklerine göre, İşletme-B kendi örgüt kültüründe ABD kültürüne göre daha toplulukçu bir kültürel özellik yaratarak çalışanlarının birarada daha verimli çalışmalarını sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmada incelenen işletmelerde çalışan bireylerin birbirleriyle iletişimleri karşılaştırıldığında incelenen iki işletme arasında büyük farklılıklar gözlenmiştir. Gudykunst et al. (1996) bireylerin iletişim tercihlerinde bulundukları kültürün bireyci ya da toplulukçu olmasının büyük etkisi olduğunu belirlemiştir. Bu doğrultuda incelenen işletmelerde görülen iletişim farklılıklarının nedeni olarak iki toplum arasındaki kültürel farklılıklar gösterilebilir. Bu çalışma sürecinde İşletme-A çalışanlarının birbirleriyle daha çok dolaylı yollardan iletişim kurmakta oldukları görülmüştür. Çalışanların düşüncelerini doğrudan ortaya koymak yerine tavsiye yoluyla veya üstü kapalı şekilde ifade etmeyi tercih ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanlar birbirleriyle doğrudan yüzleşmekten kaçınmaktadır ve birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olmaya özen göstermektedir. Bu, İşletme-A çalışanlarıyla yapılan mülakatlarda açıkça görülmüştür. Mülakat yapılan her iki bireyde bazen katılmadıkları bir durum olduğunda bile karşı çıkmak yerine kabul ettiklerini ve karşı tarafla ilişkilerini koruduklarını belirtmişlerdir. Bu özellikler genel olarak toplulukçu kültürlerin özelliği olan grup uyumunu korumaya özen gösterme ve çatışmadan kaçınma olarak nitelendirilebilir (Hostede et al. 2010, s. 90). Öte yandan, İşletme-B çalışanlarının doğrudan kendilerini ifade etme yolunu seçtikleri görülmüştür. Bunda değişik kültürel etkenlerin etkisi olduğu söylenebilir. İlk olarak İşletme-B'nin bulunduğu kültürün bireyci olmasından dolayı çalışanlar bireysel çıkarlarını toplumun uyumunu korumaktan önde tutmaktadır. Buna ek olarak, eril kültürlerin sahip olduğu yarışmacı özelliklerin uyumu korumaya baskın olması da bir diğer etken olarak gösterilebilir. Bu bulgular, Gudykunst ve arkadaşlarına göre (1996) bireylerin iletişim şekillerinin yaşadıkları toplumun bireyci ya da toplulukçu olmasından büyük oranda etkilendiğini göstermektedir.

İncelenen iki işletme çalışanlarının iletişimlerinde gözlenen bir diğer farklılık da bireylerin iletişimlerinde kullandıkları kelimelerin anlamsal içeriğinin genişliğidir. Türkiye'de incelenen işletme çalışanlarıyla gerçekleştirilen mülakatların sonucunda, İşletme-A çalışanlarının iletişimlerinde kelimelerin anlamsal içeriğinin fazla olduğu görülmüştür. Toplulukçu toplumların özelliklerinden olan anlamsal içeriğin fazla olması genellikle bireylerin birbirleriyle fazla zaman geçirmeleri ve benzer geçmişten gelmelerinin sonucu olarak ortaya çıkar (Hofstede et al. 2010, s.s. 108-109). Öte yandan Gudykunst ve arkadaşları (1996) iletişim sürecinde kullanılan kelimelerin anlamsal içeriğinin derecesinin bireylerin bulundukları kültürün bireyci ya da toplulukçu olması kadar kişisel yorumlamadan ve değerlerden de etkilendiğini belirtmiştir. Buna örnek olarak, çalışmada gerçekleştirilen mülakatlarda İşletme-A çalışanları herşeyin birebir söylenmesine gerek kalmadan nelerden sorumlu olduklarını bildiklerini belirtmişlerdir. Diğer taraftan, İşletme-B çalışanlarıyla yapılan mülakat ve gözlemlerin sonucunda bireylerin iletişimlerinde kullandıkları anlamsal içeriğin düşük olduğu görülmüştür. Bu gözlem, İşletme-B'nin bireyci örgüt kültürüne sahip olmasıyla paralellik göstermektedir. İşletme-B çalışanları sorumluluklarının yazılı ve net bir şekilde kendilerine bildirildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, bu sorumlulukların dışında ek sorumlulukların kendilerine verilmesinden şikâyet etmektedirler. Bunun nedeni olarak, İşletme-B'nin bireyci kültürel özelliklere sahip olması ve çok farklı kültürel geçmişe sahip olan bireylerin örgüt bünyesinde yer alması gösterilebilir. Bunların sonucu olarak çalışanların ortak tecrübeleri ve ortak anlama yetileri kısıtlıdır. Bu nedenle iletişim sürecinde anlatılmak istenen açıkça belirtilmelidir ve kelimeler anlamı doğrudan yansıtmalıdır (Storti, 1999).

Bu çalışmada veriler mülakat ve gözlem yoluyla toplanmıştır. Ancak, bu yollarla nitel veriler toplanabilmiştir. Zaman kısıtlaması ve incelenen işletmelerin farklı ülkelerde bulunmasından dolayı nicel verilerin toplanması mümkün olmamıştır. Bu çalışma, incelenen işletmelerde anket yoluyla verilerin toplanması aracılığıyla ileride geliştirilebilir. Buna ek olarak, çalışma sırasında çalışanlarla mülakat bir defa gerçekleştirilmiştir. Bu da çalışanın sorulara vermiş olduğu cevaplarda o gün içinde bulunduğu durumun büyük oranda etkisi olmasını sağlamıştır. Ayrıca, işletmelerin farklı ülkelerde olmalarından dolayı gözlemler farklı zamanlarda gerçekleştirilmiştir. İleriki çalışmalarda bu kısıtlar gözönünde bulundurularak bu araştırma geliştirilebilir.

Bir işletmenin başarılı olabilmesindeki temel etkenlerden bir tanesi işletme bünyesinde etkili iletişim sisteminin kurulmasıdır. İletişim iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşir ve iletişim sürecini etkileyen birçok değişken vardır. Bu değişkenler; gönderici ve alıcıya ilişkin değişkenler, iletişim araçları ve kişilerarası ilişkiler olarak genellenebilir (Can, 1999, s. 255). Bu çalışmada, örgüt çalışanlarının iletişim süreçlerinde kültürün çok önemli rol aldığı görülmüştür. Ayrıca, Erez ve Earley'in (1993, s. 68) belirttiği gibi örgütlerin yaşayan bir sistem gibi örgüt seviyesinde kişiliklerinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, örgüt kültürlerinin faaliyet gösterdikleri toplumun kültüründen üst sistem-alt sistem çerçevesinde etkilendiği gözlenmiştir. Bunun sonucu olarak farklı bir kültürde faaliyet göstermeyi planlayan bir örgüt bu kültürü çok iyi şekilde inceleyip örgüt kültürlerini toplumun genel kültürü üzerine oluşturmaları başarılı olmalarına olanak sağlayacaktır. Bu doğrultuda farklı bir kültürden bir örgütle iletişim kuracak bir örgüt ise iletişim stratejilerini ilk olarak diğer örgütün bulunduğu kültürün genel özelliklerini göz

önünde bulundurarak şekillendirmelidir. Bu süreçte diğer örgütün kendine özgü örgüt kültürünün olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

1. Adler, N. J., (1981). "Reentry: Managing Cross-Cultural Transitions". **Group and Organizational Studies**, C. 6, s. 341-356.
2. Adler, P. S., (1991). "Workers and Flexible Manufacturing Systems: Three Installations Compared". **Journal of Organizational Behavior**, 12: 447–460.
3. Ambrose M. L., Kulik, C. T., (1999). "Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s", **Journal of Management**, C. 25, S. 3, s. 231–292.
4. Baron, R. A. (1991). "Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research". **Motivation and Emotion**, C. 15, s. 1–8.
5. Bass, B., Eldridge, L., (1973). "Accelerated Managers' Objectives in Twelve Countries". **Industrial Relations**. C. 12, s. 158-171.
6. Bauma J. R., Oliana, J. D., Erez, M., Schnella, E. R., Smitha, K. G., Simsa, H. P., Scullya, J. S., Smith, K. A., (1993). "Nationality and Work Role Interactions: A Cultural Contrast of Israeli and U.S. Entrepreneurs' versus Managers' Needs". **Journal of Business Venturing**. C. 8, S. 6, s. 493-512.
7. Bjerke, B. (1999). **Business Leadership & Culture: National Management Styles in the Global Economy.** Edwards Elgar Publishing Inc. Northampton, MA, ABD.
8. Black, J. S., Gregersen, H. B., (1991). The Other Half of the Picture: Antecedents of Spouse Cross-Cultural Adjustment". **Journal of International Business Studies**, C. 22, s. 46l-477.
9. Black, J. S., (1988). "Workrole Transitions: a Study of American Expatriate Managers in Japan". **Journal of International Business Studies**, C. 19, s. 274-291.
10. Borg, I., Braun, M., (1996). "Work Values in East and West Germany: Different Weights, but Identical Structures". **Journal of Organizational Behavior**, C. 17, s. 541–555.

11. Buchanan, B., (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". **Administrative Science Quarterly**, C. 19, s. 533.546.
12. Bumin, B., (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Bizim Büro Basımevi, Ankara.
13. Can, H., (1999). **Organizasyon ve Yönetim**. 5.Baskı, Siyasal Basımevi, Ankara. s. 256.
14. Champoux, J. E., (1992). "A Multivariate Analysis of Curvilinear Relationships Among Job Scope, Work Context Satisfactions, and Affective Outcomes". **Human Relations**, C. 45, s. 87–111.
15. Chang, E., Taylor, M. S., (1999). "Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries". **Journal of Management**, C. 25, S. 4, s. 541–565.
16. Cheung, G. W., Rensvold, R. B., (1999). "Testing Factorial Invariance across Groups: A Reconceptualization and Proposed New Method". **Journal of Management**, C. 25, S. 1, s. 1-27.
17. Christopher, R. C., (1983). **The Japanese Mind**. New York: Fawcett Columbine.
18. Cummings, L. L. (1984). "Compensation, Culture and Motivation: A System Perspective". **Organizational Dynamics**, C. 12, S. 3, s. 33-44.
19. Dereli, T., (1981). **Organizasyonlarda Davranış**. Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.
20. Downs, C. W., Hazen, M. D., (1977). "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction". **The Journal of Business Communication**, C. 14, S. 3, s. 63-73.
21. Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V., (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". **Journal of Applied Psyhology**, C. 75, s. 5l-59.
22. Ellis, D. G., Maoz, I., (2009). Dialogue, Argument, and Cultural Codes

Between Israeli-Jews and Palestians". In L. A. Samovar, R. E. Porter & E. R. McDaniel (eds), **Intercultural communication: A reader** (12th ed., s. 6-17). Boston, MA: Wadsworth Cengage Learning.

23. Erez, M., Earley, P. C., (1993). **Culture. Self-identity and Work**. New York: Oxford University Press.
24. Erkmen, T., Sencan, H., (1994). "Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması". **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi** C. 23, S. 2.
25. Fok, L. Y., Hartman, S. J., Villere, M. F., Freibert III, R. C., (1996). "A Study of the Impact of Cross Cultural Differences on Perceptions of Equity and Organizational Citizenship Behavior". **International Journal of Management**, C. 13, s. 3–14.
26. Gemmill, G., Oakley, J., (1992). "The Meaning of Boredom in Organizational Life". **Group and Organization Management**, C. 17, s. 358–369.
27. Genç, N., (1993). "Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranıslar Üzerindeki Etkisi". **Ataturk Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 10, S. 1-2.
28. Graves, D. (1972). "Cultural Determinism and Management Behavior". **Organizational Dynamics**, C. 1, s. 46-59.
29. Gregersen, H. B. J., Black, S., (1996). "Multiple Commitments Upon Repatriation: The Japanese Experience". **Journal of Management,** C. 22, S. 2, s. 209-229.
30. Gregersen, H. B. J., (1993). "Multiple Commitments at Work and Extra Role Behavior During Three Stages of Organizational Tenure". **Journal of Business Research**, C. 26, s. 31-47.

31. Gregersen, H. B. J., Black, S., (1992). "Antecedents to Commitment to a Parent Company and a Foreign Operation". **Academy of Management Journal**. C. 35, s. 65-90.
32. Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., Heyman, S., (1996). "The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles across Cultures". **Human Communication Research**, C. 22, s. 510-543.
33. Harris, P. R., Moran, R. T., (2000). **Managing Cultural Differences**. 5. Baskı, Gulf Publihing Co. Houston, TX, ABD
34. Herskovitz, M. J., (1964). **Cultural Dynamics**. Augustin Publisher, New York.
35. Hofstee, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
36. Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories". **Journal of International Business Studies**, C. 14, s. 75-78.
37. Hofstede, G., (1984). "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept". **Academy of Management Review**, C. 9, s. 389-398.
38. Hofstede, G., (1986). "Cultural differences in teaching and learning". **International Journal of Intercultural Relations**. C.10. s.312.
39. Hofstede, G., Hofstede G. J., Minkov M., (2010). **Cultures and Organizations.** McGraw-Hill Book Company, New York. s. 6.
40. Koçel, T., (2001). **İşletme Yöneticiliği**. 8.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
41. Kume, T., (1985). "Managerial Attitudes Toward Decision-Making: North America and Japan". W. P. Gudykunst, L. P. Steward, S. Ting-Toomey

(editörler), **Communication, culture and organizational processes, RR** (s. 231-257). Beverly Hills, CA, Sage.

42. Kuriloff, A., (1966). **Reality in Management**. McGraw Hill.
43. Lawlerr, E. E. III., (1986). **High Involvement Management**. New York: Jossey-Bass.
44. McDaniel, E. R., L. A., Samovar, Porter, R. E., (2009). "Understanding Intercultural Communication: The Working Principles". L. A. Samovar, R. E. Porter & E. R. McDaniel (editörler), **Intercultural communication: A reader** (12th ed., s. 6-17). Wadsworth Cengage Learning, Boston, MA, USA.
45. McGrath, R. G., MacMillan, I. C., Scheinberg, S., (1992). "Elitist, Risk-Takers, and Rugged Individualists? An Explanatory Analysis of Cultural Differences between Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs". **Journal of Business Venturing**, C. 7, s. 115-135.
46. Mead, R., (1994). **International Management Cross-Cultural Dimensions**. Blackwell, UK.
47. O'Reilly, C., Chatman, J., (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior". **Journal of Applied Psychology**, C. 71, s. 492-499.
48. Okabe, R., (1983). "Cultural Assumptions of East and West: Japan and the United States". In Gudykunst, W., ed., **Intercultural communication theory**, 123-145. Beverly Hills, CA: Sage.
49. Park, M., (1979). **Communication Styles in Two Different Cultures: Korean and American**. Seoul, Korea: Han Shin.
50. Parsons, T., Shils, E. A., (1951). **Toward a General Theory of Action**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

51. Robert, C., Wasti, S. A., (2002). "Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and Emprical Test of a Measure". **Journal of Management**, C. 28, s. 544-566.
52. Ruch, W. V., (1985). **Corporate Communications: A comparison of Japanese and American practices**. Westport, CT: Quorum Books.
53. Sargut, S., (2001). **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**. İstanbul: İmge Kitabevi.
54. Sathe, V., (1985). **Culture and Related Corporate Realities**. Homewood, IL:Irwin.
55. Smircich, L., Calas, M. B., (1986). "Organizational Culture: A Critical Assessment". **Annual Review of Sociology**, C. 2, s. 228-263.
56. Stoner, J., (1978). **Management**. Prentice-Hall:NY.
57. Storti, C., (1999). **Figuring Foreigners Out**. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
58. Tichy, N. M., (1982). "Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys". **Organizational Dynamics**, C. 11, S. 2, s. 59-80.
59. Triandis, H. C., McCusker, C., Hui, C. H., (1990). "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism". **Journal of Personality and Social Psychology**, C. 59, s. 1006-1020.

EKLER

Ek-1: Türkçe Mülakat Soruları

1. Yaşınız?

2. En son aldığınız derece nedir?

3. Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz? Kaç yıldır?

4. Kaç yıldır bulunduğunuz şirkette çalışıyorsunuz?

5. Şu anda çalıştığınız işletmeden önce başka bir işletme de çalıştınız mı? Kaç yıl çalıştınız? Uluslararası bir işletme miydi? İş ortamında ne gibi farklılıklar vardı?

6. Çalıştığınız işletme ve pozisyondan ne kadar tatminsiniz? (İşinizde gösterdiğiniz gelişme konusunda bilgilendiriliyor musunuz? İşletme içi genel personel haberleri size ulaşıyor mu? İşiniz kapsamında sizden beklenenler açıkça belirtiliyor mu? Bir problem yaşadığınız zaman nasıl bir yol izleyeceğiniz belirtildi mi? İşletmenin başarısı ya da başarısızlığı hakkında yeterince bilgilendiriliyor musunuz?)

7. Kültür; öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı şeklinde tanımlanabilir. Buna göre çalıştığınız işletmenin kendine özgü kültürünün olduğunu düşünüyor musunuz? Eğer düşünüyorsanız nasıl tanımlarsınız?

8. Çalıştığınız işletmede sizin motivasyonunuzu olumlu ya da olumsuz etkileyen faaliyetler nelerdir?

9. Çalışma motivasyonunuzu olumlu etkileyen çalıştığınız işletmeye özgü sosyal ya da iş kapsamındaki faaliyetler nelerdir? Önerebileceğiniz farklı faaliyetler var mı? Nelerdir?

10. Çalıştığınız işletmeye kendinizi bağlı hissediyor musunuz?

11. Üst yöneticinizle, iş ortamında yaşadığınız zorlukları rahatlıkla paylaşabiliyor musunuz?

12. Çalışmanızda işvereniniz tarafından yazılı ya da sözlü olarak size söylenmediği halde yapmakla kendinizi sorumlu hissettiğiniz kurallar var mı? Nelerdir?

13. Şu anda içinde yaşadığınız kültürü nasıl tanımlarsınız?

14. İş ortamınızda bulunduğunuz kültürün etkisi var mı? Neler?

15. İşiniz gereği farklı kültürlerden insanlarla çalışma imkanınız oluyor mu? Eğer oluyorsa, gözlemlediğiniz farklılıklar nelerdir? Örnek olaylar verebilir misiniz? Bu tecrübeler iş tecrübenizi olumlu ya da olumsuz nasıl etkiliyor?

16. Farklı bir ülkede ya da kültürde çalışmak ister misiniz? Neden?

Ek-2: İngilizce Mülakat Soruları

1. How old are you?

2. What is your educational background?

3. How long have you been working at this company? In which position? For how many years?

4. Have you worked for any other company before you join this company? If yes, how long? Was it an international company? Could you describe the differences in the work environment you realized between your previous and current company?

5. Culture can be defined as the combination of known and shared values, beliefs and symbols. According to this definition do you think that the organization that you are working for has its own culture? If yes, could you explain the main characteristics of the organizational culture?

6. Could you define the culture that you are living at (the general society that you are living in)?

7. Do you think that the culture that you are living at has any influence on the culture of your organization? If yes, how?

8. Do you have the opportunity to interact with people from different cultural backgrounds at your workplace? If yes, what are the major cultural differences? Could you give examples? How do these experiences influence your work experiences?

9. Would you consider working in a different country or culture? Why or why not?

10. Could you evaluate the organization and the position you are currently working at?

11. Is your job description clearly defined?

12. Are you getting feedback about your professional development?

13. Do you know where to contact if you face a problem in your work environment?

14. Are you being notified about the personnel news within the company? How?

15. Are you being notified about the success or failure of the organization? How?

16. At your work place what are the activities that affect your motivation positively or negatively? Which ones do you think are unique to the organization that you are working for? Are there any other activities or facilities that you would recommend to improve your motivation? What are they?

17. Do you feel that you have a mutual bond with the organization you are working for?

18. Could you share the difficulties that you are facing at the work environment comfortably with your manager?

19. Are there any untold requirements that you feel you need to satisfy at your work place? If yes, what are they?