

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMELERE ETKİSİ

Araş. Gör. Çiğdem SOFYALIOĞLU
Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. Rabia AKTAŞ
Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA

GİRİŞ

Günümüzde hızla artan teknolojik gelişmeler, uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları kötü deneyimler, batı öğretilerinden bağımsız olarak gelişip dünya sanayiine ve yönetim uygulamalarına kendi yöntemlerini “başarının anahtarı” olarak kabul ettirebilen “Japon modeli”; ve yaşadığımız yüzyıla damgasını vuran globalleşme önündeki kimi engeller, işletme yönetiminde “en iyi tek yol” yaklaşımının sorgulanması gereğini gündeme getirmiştir. Bu durum çağdaş yönetim felsefeleri ve uygulamalarının etkinliği ve sonuçlarını ulusal, kültürel ve bireysel farklılıklar düzeyinde incelemeyi sağlayabilecek yaklaşımların yönetim kuramlarına uyarlanmasına yol açmıştır. Bu süreçte kültür kavramı özellikle seksenli yıllardan sonra ilgi çekmeye başlamıştır.

Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde kültürel etkileşim, farklı kültürlerin en iyi biçimde yönetilmesi ve böylece kültür farklılıklarından doğabilecek sorunların en uygun biçimde çözülmesi çokuluslu şirketlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Geçmişte yöneticiler kültürel farklılıklarla ilgilenmeden basit bir biçimde karar vererek yerel pazarlara odaklanırlardı. Günümüz iş çevresinde ise, şirketler uluslararası rekabetle karşı karşıya olduklarından böyle bir seçeneğe sahip değildirdiler. Bu yeni çevrede “kültürel unsurlarla ilgilenmenin zaman kaybı olduğu” yönündeki inanış çoğu kez şirketler açısından bir felakete neden olmaktadır.

Farklı kültürlerde işe ve yönetime ilişkin değerler ve bunun yönetimdeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar çerçevesinde bu çalışmanın amacı, kültür kavramını ve unsurlarını analiz edip uluslararası işletmecilikte kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorluklara çözüm olabilecek öneriler ortaya koymaktır.

1. KÜLTÜR

Sosyolojinin yanı sıra daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle işletme uygulamalarında güncellik kazanan kültür kavramında, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan, yani bu etkileşimin ürünü olan ortak değerler,

normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri vardır (Beyer , Trice; 1993). Kroeber ve Kluckhohn tarafından analiz edilen 160'dan fazla tanımında kültür kimileri tarafından insanın insan olmayan canlılardan ayrılması olarak, kimileri tarafından iletişim bilgisi olarak, kimileri tarafından ise insanoğlunun sosyal yaşamından türeyen tarihsel başarıların bir toplamı olarak tanımlanmıştır (Ferraro; 1988). Bu tanımların tümünün sahip olduğu ortak elemanlar bulunmaktadır. Buna göre kültür öğrenilir, paylaşılır ve kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültür öncelikle anne babadan çocuklara geçer, aynı zamanda sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktarılır. Kültür düşünme ve davranmanın ortak yolu olarak geliştirilmiş ve sosyal baskı aracılığıyla güçlendirilmiştir. Hofstede bunu “düşünmenin ortak bir biçimde programlanması” olarak nitelendirir. Kültür aynı zamanda birbirine bağımlı olan ortak elemanlardan meydana gelen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlardan birinde meydana gelen değişiklik diğerlerine etkide bulunacaktır.

Bu çalışmanın amacı için ise kültür, belirli bazı toplumların üyelerinin karakteristikleri olan öğrenilmiş davranış modelleriyle bütünleşmiş bir sistem olarak tanımlanır. Kültür grupların düşünceleri, söyledikleri, yaptıkları, gelenekleri, dili, maddi yapıları, tutumları ve hissettiklerinin paylaşıldığı bir sistem olarak her şeyi içermektedir. Bu yüzden bu tanım maddi-manevi unsurların geniş bir varyetesini içermektedir. Kültürün doğasında tutuculuk, devamlılığın teşvik edilmesi ile değişikliklere karşı direnç gösterme vardır. Belirli bir kültürün içine giren birey, o kültüre göre doğru sayılan şeyleri yapmayı öğrenir. Başka bir kültür içine giren bir birey, girdiği kültürle ilgili bir etkileşimde bulunduğu ve bir uyarılma içine girdiğinde kültür çatışmalarıyla ilgili ortaya çıkabilecek problemler çözülebilir. Bir kültürün başka bir kültürü etkilemesi süreci –kendi sahip olduğu kültürden diğerine yapılan uyarılma,adaptasyon ve ortak bir kültürün yaratılması - uluslararası işletmecilikte başarılı olmanın bir anahtarı olarak görülmektedir.

Kültürün işe olan etkileri üzerine değerli çalışmaları bulunan Edward T. Hall high-context¹ (yüksek bağlamlı) ve low context² (düşük bağlamlı) kültürler arasındaki ayrımı yapmıştır. Hall'a göre high context kültürler iletişimin gizli ve imalı yollarını kullanma eğilimindedirler. Bu kültürlerde insanların reaksiyonları oldukça temkinlidir. Zamanla ilgili tutumları, iki kültür arasındaki en ayırt edici karakteristiklerden biridir. Zamanın daha planlanmış ve daha kompleks bir tanımının yapıldığı low context kültürlerin aksine high context kültürlerde zaman ticari bir araç olarak görülür. Low context kültürlerde yaşayan insanlar açıklıktan yanadırlar ve düşüncelerin özgürce açıklanabilmesine büyük önem verirler (Lustig,Koester; 1996). Japonya ve Suudi Arabistan gibi high-context kültürlerde

¹ High-context culture: İçinde davranışsal ve çevresel nüanslar taşıyan ve bilgi taşımının önemli bir aracı olan kültürler

² Low-context culture: İçinde davranışsal ve çevresel nüanslarla olandan daha fazla bilgi taşınan kültürler

sözün gelişi en az söylenen şey kadar önemlidir. Konuşmacı ve dinleyici sözün söylenişinin ortak bir biçimde kavrandığına güven duyarlar. Bununla birlikte low-context kültürlerde bilginin çoğu açıkça sözcüklerde yer alır. Kuzey Amerikan kültürleri low-context iletişim tarzını benimsemişlerdir. Eğer kişi temel farklılığı farkedemezse, mesajlar ve amaçlar kolaylıkla yanlış anlaşılabilir. Örneğin işletmelerde performans değerlendirmesi tipik bir insan kaynakları departmanı fonksiyonudur. Eğer bu fonksiyon çok uluslu şirketlerde merkezi olarak yürütülüyorsa, bu durum kültürel nüansların dikkatli bir biçimde ele alınmasını gerektirir. Bu konuyla ilgili olarak var olan ilginç farklardan biri Japonların iş sürecinde gruplara odaklanırken, ABD'deki sistemin ise bireyin gelişimine önem vermesidir. ABD'de eleştiriler daha doğrudan ve resmi bir biçimde yöneltilirken, Japonya'da ise daha gizli (ustaca) ve söze dayalıdır. **“Neyin söylenmemiş olduğu, neyin söylenmiş olduğundan daha fazla anlam taşıyabilir”** (Czinkota, Ronkainen, Moffett; 1996).

2. KÜLTÜREL FAKTÖRLER

Kültürel faktörler, bir ülkeye özgü ve bir etnik grup içinde nesilden nesile aktarılan toplumsal normlar, değerler ve inançlardır. Bu faktörler toplumun sosyal yapısı, dil ve din gibi değişkenlerden etkilenmektedir. Çokuluslu bir işletmenin kültürel faktör ve değişkenlere olan duyarlılığı ve ortak bir kültür yaratma çabaları, işletmenin pazara olan ilgi düzeyine bağlıdır. Örneğin doğrudan yatırımlara karşı lisans ve ürün-hizmet pazarlaması gibi. Yabancı doğrudan yatırımlarda kültürel farklılıklar ve adaptasyon önem kazanırken, lisans anlaşmalarında ise çok küçük uyarlamalar gerektirebilir. Bu faktör ve değişkenler uluslararası işletmecilik açısından aşağıda incelenmeye çalışılacaktır.

Değer ve tutumlar;

Değerler; paylaşılmış inançlar veya bireyler tarafından içselleştirilmiş grup normlarıdır. Tutumlar ise değerlerin sonucu olan eylemleri, duyguları ve düşünceleri kapsar. Kültürel değerler çoğu kez bireyin inancı, ailesi ve sosyal hiyerarşideki yeri hakkındaki inançlarından kaynaklanır. Zaman, otorite, eğitim ve ödül gibi faktörler hakkındaki kültürel tutumlar bu değerleri ve belirli bir kültürde uluslararası işletmecilik için gerekli davranışları ve mevcut olanakları yansıtır.

Örneğin, *zamanla* ilgili tutumlar da kültürler arasında belirgin bir biçimde farklılık gösterir. Anglo-Saxon kültürlerde hakim olan tutum “zamanın nakit olduğu” yönündedir. Amerikalı ve Kanadalı işadamları görüşmelere zamanında başlamayı beklerler. Bir kişi bekletiliyorsa, bu çok büyük bir kabalık olarak kabul edilir. Zamanla ilgili bu kültürel tutum, bahsedilen kültürlerin diğer yönleriyle de ilişkilidir. ABD'de ücretler zamana bağlıdır ve çalışanın verimliliği zamana verilen yüksek değerden dolayı şaşırtıcı olmamaktadır. Zaman daha fazla üretim ve kişinin

gelirini arttırmak için fırsatlar sunar, öyleyse israf edilmemelidir. Bu tutumun altında yatan etken, Protestan iş ahlakıdır.

Latin Amerikan kültüründe ise bir çok görüşmenin randevu saatinden 45 dakika sonra başlamasıyla ilgili olarak çok az kişi bunu alışılmamış bir şey olduğunu düşünür. Arap kültürlerinde toplantılar yalnızca önceden saptanan vakitte başlamamakla kalmaz, aynı zamanda başladığında da hoş sohbet etmek için ortalarda dolaşan aile üyeleri veya arkadaşlar tarafından da bölünebilir. Batılılar böyle bir davranışı kabalığın bir işareti olarak beklenmeyen ziyaretçilerle konuşmaya meraklılık ve itibarlarını zedeleyen kurnazca bir hile olarak yorumlarlar. Oysa bu açık kapı politikası Arap kültürüne göre ev sahibinin konukseverliğini ve tüm konuklara karşı saygılı olduğunu gösterir.

İş görüşmelerinin içeriği de ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Eğer görüşme için saat 14.00 saptanmışsa Amerikalı, Kanadalı ve İngiliz işadamları saat 13.55'de görüşme yerinde olurlar ve 14.00'de görüşmenin başlamasını beklerler. Kısa bir nezaket sohbetinden sonra, tarafların durumu açıklanarak iş görüşmelerine geçilir. Japonya ve Suudi Arabistan gibi high context kültürlerde ise ev sahibi taraf, tarafların birbirlerine güvenebilecekleri ve tekrar birlikte çalışıp çalışmayacaklarını anlayabilmek için görüşmelerde daha fazla zaman harcamak isterler. İlk görüşme teklif edilen işin detayları yerine potansiyel iş ortaklarının karakter ve dürüstlüğünün değerlendirilmesine odaklanılır. Fakat zamanın da israf edilmemesine dikkat edilir. Çünkü bu kültürler yasal belgelerden ziyade insan ilişkilerine güvenirlere, zaman iş ortağının kalitesinin değerlendirilmesi gibi değerli bir amaç için kullanılır (Kahal; 1997).

Otorite yönündeki tutumlar da kültürler arasında belirgin bir biçimde farklılık gösterir. Amerikalı ve Kanadalı iş adamları problemleri çözmek ve organizasyon içindeki görevleri yerine getirebilmek için otoritenin gerekliliğine inanırlar.

Endonezya ve İtalya gibi diğer bazı işletme kültürleri, herkesin kimin üstünde otorite sahibi olduğunu bildiğini farz ederler. Yeni proje yaklaşımında ise Amerikalı işadamları ilk etapta görevleri tanımlarlar ve ardından proje takımlarını kurarlar. Diğer taraftan Endonezyalılar, ilk önce görev verilecek kişileri belirleyip ardından projenin yöneticinin liderliği altında yapılabilir olup olmadığına karar verirler.

Hiyerarşinin görüldüğü farklı kültürleri değerlendirmek için uluslararası işletme yöneticilerine yöneltilen bir ankette aşağıdaki ifadelere yanıt vermeleri istenmiştir (Griffin, Pustay; 1996): "Etkin iş ilişkilerine sahip olmak için, hiyerarşik kademeler çoğu kez gereklidir". İsveç, İngiliz ve Amerikalı yöneticiler bu görüşe katılmışlardır. Diğer yandan İtalyan yöneticiler ise katılmamışlardır. Yakından denetim İtalyanlar için bir başkaldırının işaretidir ve İtalyan iş kültüründe yeri yoktur. Yöneticilere aynı zamanda bu soruların astlara yöneltilip yöneltilmemesi sorulduğunda Fransız, İtalyan ve Endonezyalı yöneticiler bu

soruyu “Evet”, çoğu İsveçli, İngiliz ve Amerikalı yönetici ise “Hayır” şeklinde yanıtlamışlardır. Önceki grup yöneticiyi bir uzman olarak görürken, sonraki grup ise problem çözücü olarak görmüştür.

Liderlerin sahip oldukları tutumlar da kültürler arasında farklılık göstermektedir. ABD’de lider çoğu kez ödün vermeden karar veren ve yaptığı şeylerden emin olan bir kişidir. Japonya’da ise lider, grup üyelerini dinleme becerisini göstererek grup harmonisini ve uyumunu sağlayan kişidir.

Yaşla ilgili tutumlarda kültürler arasındaki farklılıkları şu şekilde özetlemek mümkündür. Bir çok Amerikan firması genç kuşakların eğitime önem verir ve onların uluslararası işletmelerde önemli görevler yüklenmesini sağlar. Bununla birlikte Asya ve Arap kültürlerinde yaşlılık saygı görme nedenlerinden biridir ve yöneticinin statüsü yaşıyla bağlantılıdır. Bu kültürel farklılıklar uluslararası işletmecilikte problemlere neden olabilir. Örneğin bir çok yabancı firma Çin’deki devlet bürokratlarıyla görüşmeler yapmak üzere yanılığa düşerek genç yöneticileri gönderir. Çinliler bunu bir hakaret olarak algırlar. Onlar firmanın yaşça daha büyük ve kıdemli üyeleriyle görüşmeyi tercih ederler (Griffin, Pustay; 1996).

Eğitime bakış açısı da kültürler arasında farklılık göstermektedir. Ülkenin resmi devlet ve özel eğitim sistemi önemli bir ileticidir ve toplumun kültürel değerlerini yansıtır. Örneğin Amerikan ilk ve orta okulları bireyin kendine olan güveninin, yaratıcılığının ve kendisine olan saygısının geliştirilmesi üzerinde durmaktadır. ABD yüksek eğitime sahip insanlarıyla gurur duyar. Araştırma enstitüleri, liberal sanat kolejleri ve devlet kolejleri farklı gelir ve entelektüel yeteneklere sahip öğrencilerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir arada bulunmaktadır. İngiltere’de sınıf sisteminin yansıması, nispeten az sayıda öğrenci için seçkin eğitim imkanı sağlamaktadır. Almanya, imalat endüstrisi için genç usta ve teknikerler yetiştiren çok iyi geliştirilmiş çıraklık-teknikerlik programlarına sahiptir. Japon ve Fransız eğitim sistemleri ise farklılıkların paylaşılmasına odaklanır. İlk ve orta okullarında öğrencilerini ülke çapında kolejlere giriş sınavlarına hazırlamaya odaklandıkları için analitik düşünme yeteneğini kazandırmayan ezberle bir eğitim sistemi mevcuttur. En yüksek notlu öğrenciler çok az öğrencinin girebildiği prestiji yüksek üniversitelere girmeyi amaçlamaktadır. Bu sahip olduğu yüksek eğitim bireye toplumda bürokratik görevlerde ve en önemli şirketlerde istihdam edilme imkanı sağlar (Hill; 1997).

Statünün anlamı da kültürler arasında farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda statü, kişinin atalarının geliri veya rütbelerinin sonucu olarak miras kalır. Diğerlerinde ise bireysel ve profesyonel başarılar aracılığıyla kazanılır. Bazı Avrupa ülkelerinde asalet üyeliği ve sadece bireysel başarılarla kıyasla daha yüksek bir statü sağlar, yalnızca gelirin miras kaldığı kişiler ise hor görülür. Ayrıca ABD’de çok başarılı girişimciler şereflendirilir ve bu ailelerin çocukları aynı başarıyı gösteremiyorsa hor görülürler.

Japonya'da kişinin statüsü, bağlı olduğu grubun statüsüne dayanmaktadır. Japon çalışanları çoğu kez sadece isimleriyle değil, aynı zamanda şirketle olan yakın ilişkilerine göre işe kabul edilirler. Tokyo Üniversitesi gibi elit üniversitelere devam etme ve Toyota Şirketi veya Maliye Bakanlığı gibi seçkin kurumlarda istihdam edilme Japon toplumlarında yüksek bir statü olarak kabul görülür.

Almanya'da eğitimle ilgili başarılar yüksek bir değere sahiptir. Bu yüzden uygun bir derece alan Alman yöneticiler doktor ünvanını almayı beklerler.

Hindistan'da statü ise bireyin içinde bulunduğu kastla belirlenir. Hint sosyal hiyerarşisinin dayandığı Kast sistemi toplumu brahmanlar, askerler, tacirler ve çiftçi ve işçiler olmak üzere dört gruba böler. Pis ve hoş olmayan işlerde çalışanlarla konuşulmaz. Hinduculuğa göre birinin içinde bulunduğu kast, onun önceki yaşamında sergilediği faziletleri veya olumsuzlukları yansıtır. Statünün nasıl kazanıldığıyla ilgili bu farklılıklar iş tutumlarına ve performansa da etkide bulunmaktadır (Griffin, Pustay; 1996).

Sosyal Yapı;

Her toplum için temel olan sosyal yapı, bireyin toplum içindeki yerini ve hareketliliğini ve toplum katmanlarını belirler. Bireyler tüm insan topluluklarında bir aile ünitesinde yaşar ve bir grup içinde diğer insanlarla birlikte çalışırlar. Bununla beraber toplumların aileyi nasıl tanımladıkları farklılık gösterir. Amerikalılar aile bağları ve sorumluluklarında anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aileye odaklanırlar. Diğer kültürlerde genişlemiş aile çok daha önemlidir. Amcalar, kardeşler ile destekleme ve yardım zorunlulukları olan diğer yasal akrabalar aile kavramı içinde yer alır. Hatta diğer toplumlar aileyi daha geniş olarak tanımlamışlardır. Örneğin, Somali toplumu, ortak atalara sahip aynı kabilenin bireylerini içeren klanlara göre organize olurlar (Griffin, Pustay; 1996).

Bu sosyal tutumlar, işletmelerin aileye verdiği önemi yansıtır. ABD'de firmalar aile kayırmacılığını yasaklar ve patronun kardeşiyle evli olan bir kişinin yetkileri meslektaşları tarafından sürekli bir biçimde sorgulanır. Oysa Arap sahipli firmalarda aile bağları oldukça önemlidir, akrabaların işe alınması yaygındır ve uygulamada kabul görmektedir. Benzer biçimde Çin sahipli toplumlarda da aile üyeleri kritik yönetim pozisyonlarına getirilir ve firmanın büyümesi için personel ücretlerinden tasarrufa gidilerek sermaye sağlanır.

Kültürler aynı zamanda grup içindeki bireyin önemine göre de farklılık gösterirler. Örneğin Amerikan kültürü bireyciliği destekler. Okullar çocukların kendine olan özsaygısını arttırmayı ve bireysel yeteneklerini teşvik etmeyi amaçlamıştır. Çünkü Amerikan toplumunda bireysel yetki ve sorumluluk için saygı öyle güçlüdür ki, çocuklar talihlerinin kendi ellerinde olduğu inancına göre eğitilirler. Bunun tam tersine Çin ve Japonya gibi grup odaklı toplumlarda ve İsrail'deki kollektif çiftliklerde çocukların rolünün gruba hizmet olduğu düşünülür.

Birlik, sadakat ve uyum gibi erdemler, bu toplumlarda oldukça yüksek değer görmektedir.

Toplumlar sosyal katmanlaşma derecelerinde de farklılık gösterirler. Tüm toplumlar üyelerini soylarına, mesleklerine, eğitim durumlarına ve diğer niteliklerine göre sınıflandırır. Fakat bireylerin grup içinde ve gruplar arasında birbirleriyle nasıl etkileşim içinde bulduklarının tanımlanmasında bu kategorilerin önemi toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, Ortaçağ Avrupa'sında köylüler, sanatkarlar, esnaf ve soylular, adet ve yasalar tarafından dikkatli bir biçimde tanımlanırdı.

Sosyal katmanlaşma, belirli bir toplumun sınıf, kast, imtiyaz ve statüyle ilgili karakteristiklerinden kaynaklanır. Bu toplumların üretime ve işe dayanarak organize olma biçimine göre çeşitlilik göstermektedir.

Sosyolojik bir anlayış olarak sosyal katmanlar, sosyal hiyerarşiyle ilgili bir kategoridir. Bu, insanların rütbelere, sınıflarına ve yetkilerine göre sınıflandırılmasıdır. Eğer toplum rütbelere sahipse bu sosyal katmanlı bir toplumdur. Eğer değilse siyasi ve sosyal eşitliğin bulunduğu bir toplumdur (<http://planning.ucsc.edu/IRPS/DWH/SWH-HOME/SOCIOLOG/concepts/d004.htm>).

Çok uluslu şirketler yüksek derecede sosyal katmanlı toplumlarda faaliyet gösterirken, yönetici ve çalışanlar arasındaki sınıf veya klan farklılıklarını hesaba katarak ücret ve terfi prosedürlerini ayarlamalıdır.

Sosyal hareketlilik ise bireyin doğduğu sosyal katmandan başka bir sosyal katmana hareket edebilme derecesini belirten bir kavramdır. Sosyal hareketlilik toplumdan topluma önemli ölçüde farklılık gösterir. Sosyal katmanların en katı olduğu sistem kast sistemidir. Kast sistemi, bireyin içinde doğduğu aile tarafından belirlenen sosyal pozisyon olarak en kapalı sosyal katmanlaşma sistemidir ve kişinin yaşamı boyunca bu sosyal pozisyonun değişebilmesi mümkün değildir. Kast sisteminde statü ve meslekler kalıtımsaldır. Evlilikler bireyin statü grubu içinde olmak zorundadır. Kast grupları arasındaki ilişkiler kısıtlanmıştır (<http://www.bradley.edu/las/soc/soc/classes/>).

Sınıf sistemi, sosyal hareketliliğin mümkün olduğu, daha az katılıkta bir sosyal katmanlaşma biçimidir. Açık katmanlaşma biçimi olan sınıf sisteminde bireyin başlangıçta sahip olduğu pozisyon hayatı boyunca gösterdiği başarılar ve şans yardımıyla değiştirilebilir. Sosyal hiyerarşinin en alt sınıfında doğan bireyler çalışarak üst sınıflara atlayabilirken, hiyerarşinin üst sınıflarında doğan bireyler de sınıf düşebilirler.

Eğer sosyal hareketlilik özellikle meslekte bir rol değişimini gerektiriyor fakat sosyal sınıfta bir değişim olmuyorsa buna yatay hareketlilik denmektedir. (Örneğin bir şirkette yönetimle ilgili bir pozisyondan başka bir benzer pozisyona geçiş gibi). Eğer roldeki değişim aynı zamanda sosyal sınıf pozisyonunda da bir değişim yaratıyorsa buna dikey hareketlilik denir. Dikey hareketlilik aşağı doğru ve yukarı doğru dikey hareketlilik olmak üzere ikiye ayrılır (Örneğin bir endüstri

dalında çalışan bir işçi çok zengin bir iş adamı olursa bu sınıf sisteminde yukarı doğru bir hareketliliği, toprak sahibi bir aristokrat bir ihtilalde herşeyini kaybetmişse bu da aşağı doğru bir hareketliliği ifade etmektedir). İhtilalde sınıf yapısı değişikliğe uğratılmıştır. Toplum ilk önce radikal bir biçimde yeniden organize olmuştur, ayrıca sosyal hareketlilik en az düzeydedir. Bununla birlikte sosyal hareketlilik bireylerin ve grupların fakir tarımsal bölgelerden zengin şehirlere hareketi gibi daha yavaş ve ince bir değişimle etki etmiş olabilir. Tarihi uluslararası göç de yukarı doğru hareketlilikte önemli bir faktör olmuştur. Bununla ilgili bir örnek de Avrupa'daki işçi ve köylü sınıfından insanların 19 yy.'da Amerika'ya göç etmesidir. Diğer yandan Batı Avrupa'nın sömürgeci yayılımı bazılarına fayda sağlarken diğerlerinin ise köleleştirilmesine hizmet etmiştir.

Hareketliliğin özellikle dikey hareketliliğin sosyal sonuçlarının ölçülmesi oldukça zordur. Bazıları daha tek bir örnek kültür oluşturan, sınıf yapısını kırıncı bir etkiye sahip bulunan hem aşağıya hem de yukarıya doğru geniş ölçekte bir hareketliliğin olduğunu düşünürler. Diğerleri ise halen sınıf farklılıklarını kuvvetlendiren mevcut sınıf sistemiyle ilgili durumun daha da güçlendirilmesi gerektiğini ileri sürerler. Bu yüzden bazı sosyologlar sınıfsal ayrımların bireysel hareketlilikle değil tüm sınıflar için sosyal ve ekonomik eşitliğin gerçekleştirilmesiyle azaltılabileceğini öne sürmüşlerdir.

Hareketliliğin olumlu bir sonucu da bireysel yeteneklerin daha iyi bir biçimde kullanılmasıdır. Bu, modern toplumlarda eğitimle ilgili fırsatların yaygınlaşmasını sağlamıştır. Olumsuz bir yanı ise, dikey hareketliliğin bireysel ve sosyal bir anomi yani toplumsal düzensizlikten ileri gelen bunalım üretmesi olarak bilinir (Bu terim Fransız sosyolog Emile Durkheim tarafından ortaya atılmıştır). Bu bunalımı yaşayan bir birey sosyal olarak soyutlanmış olduğunu hisseder ve endişe duyar. Sosyal olarak daha ileri bir bağlamda davranışın kabul görmüş inanç ve standartları zayıflar veya kaybolur.

Bazıları ise Batı endüstri toplumlarında 1945 yılının başlarında sosyal yardım hizmetlerinin yaygınlaşmasından dolayı çarpıcı bir değişim meydana geldiğini ileri sürerler. Bunun diğer bir sonucu da daha yüksek yaşam standartlarına neden olan daha yüksek bir hareketlilik olmuştur. Bu artan hareketliliğin sınıf farklılıklarını azalttığı ileri sürülmüştür, öyleyse Batı toplumlarının orta sınıfın baskınlığından dolayı nispeten sınıflı olduğu söylenebilir. Diğer gözlemciler ise yeni üst sınıfın hem kamu hem de özel alanlardaki üretim organizatör ve yöneticilerini de kapsayan bir oluşum sürecinde olduğunu ileri sürerler. Bu teori dünya çapında ya da en azından ileri endüstrileşmiş toplumlarda uygulanabilir olarak görülebilir (<http://www.britanica.com/bcom/eb/article>).

Bir çok toplum sınıf sistemine sahipken sınıf sistemi içindeki sosyal hareketlilik ise toplumdaki topluma değişiklik gösterebilir. Sınıflı toplumların daha iyi örneklerinden biri nispeten daha düşük hareketliliğin olduğu İngiliz toplumdur. İngiliz toplumu temel olarak üç sınıfa bölünmüştür. Bunlar yüksek gelir, prestij ve

güç sahibi ailelerden oluşan üst sınıf, profesyonel, yönetsel ve kiliseyle ilgili mesleklere sahip kişilerden oluşan orta sınıf ve gelirlerini emeklerini kullanarak elde eden işçi sınıfıdır. Orta sınıf da kendi içinde yönetimle ilgili önemli görevlerde çalışan ve prestijli meslek (hukukçu, muhasebeci, doktor gibi) sahibi kişilerden oluşan üst orta sınıf ve kiliseyle ilgili görevlerde çalışan ve daha az prestijli meslek sahibi (öğretmenlik gibi) kişilerden oluşan alt orta sınıf olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İngiliz sınıflı toplumu, farklı sınıflardan insanlar için çeşitli yaşam şansları yaratır. Üst ve orta üst sınıflar genellikle çocuklarını sadece elit tabakanın girme hakkının olduğu özel okullara gönderirler. Bu okullara daha düşük sınıftan ailelerin çocuklarını gönderme hakkı bulunmaz ve burada toplumun üst tabakalarından gelen çocuklara gerekli olan sosyal normlar verilir. Aynı zamanda bu okullardan mezun olanlar Oxford ve Cambridge gibi yüksek prestijli üniversitelere kolayca kabul edilirler. Üst ve orta üst sınıfa ait ailelerin çocukları bu gibi üniversitelerden mezun olduktan sonrada şirketlerde, bankalarda, komisyon firmalarında ve hukuk bürolarında en prestijli işlere tercih edilme şansına sahip olurlar.

İngiliz işçilerinin ve orta alt sınıfa ait aileler ise çocuklarını genellikle devlet okullarına gönderirler. Bu çocuklar 16 yaşına geldiklerinde okuldan ayrılırlar ve en iyi üniversitelerde yüksek eğitime kabul edilmek için çok zor şartlar bulunmaktadır. Bu fırsatı yakaladıklarında da alt sınıflara ait aksanı değiştirmedikleri ve eksik olan gerekli sosyal değişimi gerçekleştiremedikleri sürece en prestijli işlere kabul edilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri çok zor olacaktır.

Sonuç olarak İngilizlerin sınıf sistemi, kendini devam ettirme eğilimindedir ve sınıflar arası hareketlilik sınırlıdır. Yukarı doğru hareketlilik mümkün olabilmesine rağmen genellikle bir nesilde gerçekleştirilemeyebilir. İşçi sınıfı mensubu bir bireyin gelir düzeyi orta üst sınıf mensuplarının düzeyine ulaşsa bile aksanı ve geçmiş background'u nedeniyle üst sınıf üyeleri tarafından kabul görmeyebilir.

ABD'nin sınıf yapısı ise İngiltere'den daha az ekstrem bir noktadadır ve hareketlilik daha fazladır. Amerika'da da İngiltere'de olduğu gibi üst, orta ve işçi sınıfı bulunmakla birlikte belirli bir sınıfın mensubu olmak bireyin ekonomik başarılarına ve eğitim background'una göre belirlenir. Bu yüzden birey kendi ekonomik başarıları aracılığıyla pürüzsüz bir biçimde işçi sınıfından üst sınıfa atlayabilir (Hill; 1997).

Dil ve İletişim ;

Dil, kültürü yansıtan bir ayna olarak tanımlanabilir ve yapısı itibarıyla çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu uluslararası işletmecilikte sadece konuşulan dil için değil aynı zamanda sözlü olmayan (nonverbal language) dil içinde geçerlidir.

Mesajlar, kullanılan sözcükler, sözcüklerin söyleniş tarzı (örneğin ses tonu gibi), jestler, vücut pozisyonu ve göz kontağı gibi söze dayanmayan araçlar yardımıyla taşınır. Diller çoğu kez değişik kültürlerden ve dillerden etkilenir. Ayrıca her dil kendi içinde kolaylıkla anlaşılabilir kelime ve deyimlere sahiptir. Deyimler kültürlerin taşıyıcılarıdır ve bunlar bir varlık olarak insanın bazı yönlerini görmek üzere kültür tarafından geliştirilmiş özel yollardır. Dil yeteneği uluslararası işletmecilikte dört farklı rol oynar (Czinkota; 1996):

Dil, bilgi toplama ve değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yönetici diğerlerinin düşüncelerine tamamen güvenmekten ziyade ne olduğunu bizzat görme ve duyma becerisinde olmalıdır. Pazarla ilgili en iyi bilgiler dışarıdan gözlemekten ziyade pazara bizzat girmekle toplanabilir. Çok uluslu şirketlerin yerel yöneticileri potansiyel riskleri değerlendirmede şirketin öncelikli politik bilgi kaynakları olmalıdır.

İkincisi, dil yerel toplumlar tarafından kabul görmeyi kolaylaştıran bir unsurdur. İngilizce çoğu ülkede geniş ölçüde konuşulmasına hatta şirketlerde ofis dili olarak kullanılmasına rağmen, aynı zamanda yerel dilin konuşulması da önemli bir farklılık yaratabilir.

Üçüncüsü dilin yeteneği şirket iletişiminde giderek artan bir önem kazanmaktadır. Bir tercüman vasıtasıyla çalışanlarla iletişim kurmak zorunda olan bir yöneticinin karşılaştığı zorlukları düşünün.

Son olarak dil iletişim yeteneğinden daha fazlasını sağlamaktadır. Bu durum dilin yorumu için dil tekniğinin ötesine uzanır. Pazarda yöneticinin ulusal dile olan hakimiyeti basit bir biçimde sözcüklerin tanınmasından daha fazla bir anlam taşımaktadır. Avustralya’da, İngiltere’de, Amerika’da kullanılan İngilizce terimler algılanışlarında farklılık göstermektedir. Görüşmelerde Amerikalı delegeler “önerilerin ertelenmesinden” kararların geciktirilmesi anlamını çıkarırken İngiliz delegeler ise alınacak kararlarla uygun faaliyetlere geçilmesi anlamını çıkarmaktadırlar. Eğer bir İngiliz gün sonunda bir şeye söz vermişse, bu 24 saat içinde olmasından ziyade o işin tamamlanması anlamını taşımaktadır.

Dille ilgili diğer bir güçlük de tercümanların çeviride yaptıkları hatalardan kaynaklanmaktadır. Eski bir deyiş olan “eğer bir mesajı katletmek istiyorsan bunu bir dilden başka bir dile çevir” sözü çok doğrudur. Sözlük yardımıyla çeviri o dilin ifade tarzına uygun bir yorum getirmekle aynı şey değildir ve bu çok nadir olarak sözlüklü çeviriyi yeterli kılar (Cateona; 1993).

Sivil yönetim-halka yarı açık kurumlar ve firmaların Fransızca iletişim kurma, çalışanların faaliyetlerini Fransızca yürütme ve müşterilerin Fransızca bilgilenme ve hizmet görme haklarına sahip olmaları konusunda Fransız dilinin ayrıcalığı Fransızca konuşan toplulukların hakları ile diğer insanların sahip olduğu hakların aynı olduğu anlamını taşır (Czinkota; 1996).

Dil problemleriyle uğraşmak her zaman için yerel bir yardımcı gerektirir. İyi bir yerel reklam ajansı veya pazar araştırma firması ortaya çıkabilecek bir çok

sorunu önleyebilir. Tedarikçilerle veya müşterilerle iletişim kurulurken çeviriye ihtiyaç duyulduğunda tercümanın seçiminde dikkatli olunmalıdır.

Yöneticiler yabancı bir kültürün arkasındaki dili iyi analiz etmeli ve bu dili tanımalıdır. Uluslararası işletmecilikte başarı için önemli olan beş anahtar olgu; zaman, yer, maddi varlıklar, arkadaşlık modelleri ve iş anlaşmalarıdır (Kahal; 1997). Dünyanın bir çok ülkesinde zaman esneklik ve sınırlı bir kaynak olarak değerlendirilmez; insanlar randevularına geç gelirler veya hiç gelmeyebilirler. Örneğin Hong Kong'da toplantı saatleri için kesin bir saat verilmesi abestir. Çünkü bir yerden bir yere ulaşmak trafik durumuna bağlı olarak dakikalar da alabilir, saatlerde. Sabırsızlık veya öfke gösterme gibi davranışlar Arapları, Latin Amerikalıları ve de Asyalıları şaşırtabilir. Zaman kavramında ulusal veya kültürel farklılıkların anlaşılması uluslararası işletmecilik için kritik bir noktadır. Bazı ülkelerde sosyal yapı hakkındaki bilgi ve uyumlu personel ilişkilerinin yürütülmesi için gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Karşılıklı hisler ve duygular personel düzeyinde meydana gelecek olan etkileşimin bir sonucudur. Ve bundan dolayı bir çok ülkede iş anlaşmalarının bir an önce gerçekleştirilmesi için aceleci davranmak çoğu kez olumlu karşılanmaz, çünkü pazarlıklar ve anlaşmalar çoğu kez sadece en iyi ürün ve fiyat temelinde değil aynı zamanda en güvenilir sayılan insan temelinde yapılır.

Samimiyet kurma konusunda bireyler, aralarına koydukları *mesafe* bakımından farklılık gösterirler. Araplar ve Latin Amerikalılar konuşurken insana yakın durmaktan hoşlanırlar. Eğer bir Amerikalı bu yakın mesafeden rahatsızlık duyuyorsa arkasını dönerek uzaklaşır. Bu karşı tarafça negatif bir reaksiyon olarak değerlendirilip yanlış anlaşılabilir. Bunun yanı sıra Batılılar çoğu kez Slavların arasındaki etkileşimin fiziksel doğasından ötürü şaşkınlığı uğralar. Örneğin cinsiyet ayrımı gözetmeksizin iş ortaklarına dudaklarını kare şekline getirerek gülümserler.

Uluslararası işletmecilikte *jest, mimik ve vücut* hareketlerine dayanan vücut dili de kültürler arasında farklı biçimlerde yorumlanabilir. Örneğin Amerikalı bir yönetici görüşmelerin tamamlanmasından sonra, başparmağı ile okey anlamına gelen bir işaret yapabilir. Bu hareket Güney Fransa'da çok da önemli olmayan bir işin gerçekleştiği, Japonya'da rüşvet istendiği, Brezilya'da ise onurlarına dokunan bir hareket olduğu anlamında yorumlanabilir. Kuzey Avrupalılar iletişim kurarken ellerini kullanmada oldukça çekingendirler ve oldukça mesafeli davranırlar. Güney Avrupalılar ise gerekli mesajları verirken vücutlarını daha fazla derecede kullanmaktadırlar.

Din;

Bir çok kültürde insanların inançlarına meşruluk kazandırmak ve varoluş için girmiş oldukları bir din bulunmaktadır. Din yaşam için toplum ve bireylerin değer ve tutumlarını yansıtan idealleri tanımlamaktadır. Bu gibi değer ve tutumlar,

o kültüre sahip toplumların davranış ve uygulamalarına biçim verir. Din; girişimcilik, tüketim ve sosyal organizasyonlarla ilgili olarak değer ve tutumları yansıttığından uluslararası işletmecilikte de önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki baskın dini doktrinin gücüne bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Dinin etkisi Protestan Kuzey Avrupa'da oldukça dolaylı olabilirken, Cezayir gibi İslami köktendinciliğin yükselmekte olduğu ülkelerde oldukça derin olmaktadır.

Kimi ülkeler resmi görüş olarak Marksizm-Leninizm gibi materyalist görüşleri benimserken (Çin Vietnam, Küba gibi) kimileri de davranışlarını biçimlendirmede halen güçlü bir etkiye sahip olan geleneksel dini inançları benimserler. Din, paylaşılan inançlar ve davranışlar altında kültürler arasındaki benzerliklerin temellerini oluşturur. Bu bölümde bu benzerliklerin etkisi, dünyadaki başlıca yaygın dinlere dayanarak değerlendirilmeye çalışılacaktır (Hristiyanlık, İslam, Hinduculuk, Budizm ve Konfüçyizm).

Hristiyanlık içinde protestanlık ve katoliklik olmak üzere iki önemli ayrım bulunmaktadır. Bu iki ayrı grup içindeki en önemli farklılık, para kazanmaya karşı olan tutumlarıdır. Katoliklik bunu sorgularken, protestan etiği ise işin önemi ve Tanrı'nın haşmeti için servet birikimi üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda tutumluluğa önem verilmiş ve yapılan işlerden gelir birikimine kalan kısım yatırım için kaynak oluşturmuştur. Böylece dünyanın batısında bu şekilde kapitalizmin temelleri atılmış ve protestan ülkelerin dünyadaki hakimiyeti giderek artarak 20 yy.'da ekonomik olarak lider durumuna gelmişlerdir.

Hristiyanlık'da önemli tatiller çoğu kez dini olaylara bağlanmıştır. Bu bayramlar bir kültürden başka kültüre farklı şekillerde kutlanır. Ayrıca aynı bayramlar farklı kültürlerde farklı şeyler çağrıştırabilir. 6 Aralık Noel Bayramında (St. Nicholas Day) birbirine hediyeler veren Flemenkler hariç Hristiyan kültüründe bu bayram 24 ya da 25 Aralık tarihlerinden birinde kutlanır. Hollanda'da faaliyet gösteren uluslararası bir şirket, Aralık'ın 3. Haftası için büyük Christmas indirimini hedeflediğinde beklediği sonuçtan daha azını elde edebilmiştir. Uluslararası işletmelerde görev yapan yöneticiler pazarlama programları ve yerel iş takvimleri hazırlanırken ilgili görevlilerin yerel bayramları ve diğer önemli günleri dikkate aldığını görmelidir.

İslam dini aynı zamanda dünyanın Avrupa'yı da içeren büyük bir kısmında önemli bir azınlık dinidir. İslam dini girişimciliği desteklerken, sömürü olarak nitelendirilebilecek ticari faaliyetleri de göz korkutucu bir biçimde engeller. İslam dinini benimseyen toplumlarda ayrıca din dışı bir ayrım bulunmamaktadır. Bazıları İslam dininin temelini kadercilik (tevekkül) olduğunu ileri sürmektedirler. Gelenekçilik İslami toplumlarda ekonomik gelişmeyi engelleyen bir faktör olmuştur. İş hayatında özellikle Batıda yapabilecekleri işleri yapamayan Orta Asya'da kadının rolü dine bağlanmıştır. Bu durum uluslararası işletmeciliğe çeşitli derecelerde etkide bulunur. Örneğin bu pazarlarda kadın yönetici veya personel kullanımı sınırlandırılmış olabilir. İslami ülkelerde kadının çalışmasına geçit

sadece kadın personel kullanımı, doğrudan pazarlama ve kadınlara özel dükkanlar için olanaklıdır.

Din uluslararası işletmecilikte pazarlanan ürün ve hizmetlere de etki etmektedir. Sığır veya kümes hayvanları İslami ülkelere ihraç edildiğinde hayvan müslümanlara göre helal bir yöntemle kesilmiş ve bu uygun bir biçimde onaylanmış olmalıdır. Ürünler karşı dini kısıtlamaların olması (örneğin alkollü içecekler gibi) uygun fırsatlar yaratabilir ki bu da Orta Asya'ya alkolsüz içeceklerin pazarlanmasıyla ispatlanmıştır.

İslami ülkelerdeki diğer kısıtlamalarda yeni çözümleri gerekli kılabilir. Mekke'ye trafik sisteminin kurulması için baş sorumlu olan bir İsveç firmasının karşılaştığı bir zorluk, şehre girişlerine izin verilmemesiydi. Çözüm olarak yapılan işin kontrol edilmesi için kapalı devre bir TV istasyonunun kurulması kararlaştırıldı.

Faiz ödemeli tefecilik sisteminden kaçınan İslam dininde bankacılar ve Müslüman alimler, kira anlaşmaları, karşılıklı fonlar (kendi hisse senetlerini satın topladıkları parayla başka firmaların senetlerini alan A.Ş.) ve faiz ödemelerinden kaçınan diğer yöntemlere güvenen faizsiz bankacılığı yaratmak için çalışmışlardır.

Hinduculuk gerçekte bir din değil, yaşamın temelini oluşturan gerçeğe getirilen farklı yaklaşımların bir bütünüdür. Hinduculuk kişinin doğduğu kast veya sınıf için dayatılan yaşam biçimidir. Her Hindu doğumundan başlayarak, evrensel düzen içinde belirli bir yer işgal eder; bir kast ya da sınıf içinde doğar (Buckley, Mucchielli; 1997). Sosyal olarak oldukça katı bir sistem olan kast sistemi, doğuma bağlı olduğundan kesinlikle kapalıdır ve ancak başka bir yaşamda değiştirilebilir. Bu sistemin işe olan etkileri de oldukça olumsuz olabilmektedir. İşgücündeki entegrasyon ve koordinasyon problemleri oldukça ciddi boyutlara ulaşabilir. Hinduların manevi değerleri yüzünden iş de başarı sağlanamayabilir.

Protestan iş etiğine (Hill; 1997) yorumlar getiren Max Weber aynı zamanda Hinduculuğun da içinde varolan dünya işleriyle alakalı olmamaya dair ilkelerin ve manevi değerlerin varlığı nedeniyle gelir yaratmayla ilgili işleri desteklemediğini ileri sürmüştür. Weber'e göre geleneksel Hindu değerleri, bireylerin maddi başarılarla değil, manevi başarılarıyla değerlendirilmesine önem verir. Hindular Nirvana'ya ulaşmayı gelir elde etme işinden daha zor olarak görürler. Dünya işleriyle ilgisini kesmiş bir yaşam tarzına verilen önemden dolayı Weber, Hinduların ticari faaliyetleri Protestanlardan daha az benimsediklerini düşünmüştür.

Budizm Hinduculuktan doğmakla birlikte, Budizm'de kast sistemi bulunmamaktadır. Budha öğretisi şu şekilde özetlenebilir;

“Benlik diye bir şey yoktur, insanlığın içinde metafizik bir gerçeklik, yok olmayacak herhangi bir şey yoktur. Bununla birlikte eylemin etkisi sürdükçe, her varlık doğum ve ölüm çevriminden kurtulamaz. Yaşamak acı, hastalık ve ölümlle belirlenen felaketten ayrı düşünülemez. “

Budizm varoluş koşullu üretim yasasına dayanır ve bu yasa gereğince, her koşu bir başka koşuldan, o başka koşulda kendisinden önceki koşullardan doğar. İlk koşul ya da durum bilgisizlik, son koşul ya da durum ise felakettir (yaşlılık ve ölüm).

Konfüçyüschülük; bir dinden ziyade toplumsal etik kurallarını önermektedir (Büyük Larousse; 1992). Konfüçyus'u izleyenler bilge kişinin, kişiliğini işleyerek çevresine bir düzen ilkesi yaydığı düşüncesini geliştirmişlerdir. Bu ilke adım adım ilerleyerek bireyden tüm evrene yayılır. İnsanın bu tanrısal düzen ilkesine uyması, ondaki uyumu yansıtmak için onu tanımayı öğrenmesi ve eskiden yaşamış büyük adamları ve bilgeleri kendine örnek alması gerekir. Kişiyi yetkin bir insan yapan başlıca konfüçyüsçü erdemler, hemcinslerimize yardım etmemizi sağlayan acıma ya da sevgi, başkalarının mallarına saygı duymayı ve herkesin toplumsal konumunu göz önünde tutmayı sağlayan hakseverliktir. Konfüçyus'a göre bilgelik, çalışıp öğrenmekle, düşünmekle ve çaba harcamakla elde edilir. Böylece bireysel üstün insan idealine ulaşılır. Konfüçyus kültürüne dayanan modern organizasyonlarda, çalışanları organizasyonun yöneticisine bağlayan sadakat, Britanya'daki gibi sınıf bilinci bulunan toplumlarda yönetim ve işgücü arasındaki çatışmaları azaltan bir faktör olarak görülebilir. Yönetim ve işgücü arasındaki koordinasyon değer sistemine önem verilen bağlılığın olduğu kültürlerde daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilir.

Bununla birlikte çalışanların yönetime olan bağlılığı gibi üstün birine olan bağlılık konfüçyus kültüründe kör bir bağlılık değildir. Konfüçyus ahlak, üstün insanların, ona bağlı olan insanları kutsaması suretiyle güvenlerini ödüllendirmeye mecbur olduğunu vurgulamaktadır. Eğer kutsanmazsa daha sonraları sadakat olmayacaktır. Japon organizasyonlarında yaşam boyu istihdam kavramını ortaya atar. Japon şirketlerin çalışanları organizasyonun liderine sadıktırlar ve yaşam boyu istihdam sağlandığı için liderlerini ona dönerek ödüllendirirler.

Konfüçyus ahlakın diğer önemli bir kavramı da "dürüstlük"tür. Konfüçyus düşünürler dürüst olmayan davranışların kısa dönemde yarar sağlasa da uzun dönemde kişilere zarar getireceğini söylerler. Başkalarıyla ilişkilerde dürüstlüğe verilen önemin temel ekonomik yansıması işle ilgili başarılarıdır. Şirketlerin diğerlerine güvenilebildiği toplumlarda, karşılıklı yükümlülükler uyulmaması gibi bir şey olmadığı için, iş maliyetleri düşürülür. Anlaşmazlıkları gidermek için pahalı avukatlara ihtiyaç duyulmaz. Buna ek olarak Konfüçyus toplumlarda zengin kaynakları ortak girişimlerde işletmeye dürüstlüğün daha az yaygın olduğu toplumlara göre daha az tereddüt edilir. Konfüçyus ahlakı benimseyen şirketler işbirliği anlaşmalarının şartlarına uyma konusunda birbirine daha fazla güvenilebileceklerdir. Bu yüzden şirketler arası işbirliğini gerçekleştirme maliyetleri Japonya gibi toplumlarda oldukça düşük olabilmektedir.

Bağlılık ve ilişkilere önem veren Konfüçyus öğretisi büyük ölçüde benimsenmiştir. Merkezi otoriteye bağlılık, bireyin yerine gruba önem vermek

Güney Kore, Singapur ve Çin Cumhuriyeti'nin ekonomik başarılarını açıklayabilir. Bu aynı zamanda kültürel anlaşmazlıklara yol açmıştır; Bu Batı toplumlarında insan haklarının feda edilmesi şeklinde sonuçlanan kamu yararına bireyin itaati biçiminde algılanmıştır.

3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN ULUSLARARASI İŞLETMECİLİĞE OLAN ETKİLERİ

Farklı kültürlerde yürütülecek uluslararası işletmecilik için gözönüne alınması gereken önemli bir soru da toplumların sahip oldukları kültürlerin işyerinde bulunan değerlere nasıl etkide bulunacağıdır. Farklı ülke kültürleri ile bu kültürel ortamlarda faaliyet gösteren şirket yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde yapılan araştırmalar bu alanda üç farklı görüşün ortaya çıkmasına neden olmuştur (Dicle; 2001):

1. Çokuluslu şirketlerin yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın, ulusal kültürlerin etkili olduğunu öngören ayrışma (divergence)

2. Çokuluslu şirketlerin yönetiminde giderek endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini benimseyen yerel ülke kültürünün hakim olduğunu benimseyen benzeşme (convergence)

3. Karşılıklı etkileşim sonucu ortak bir değerler sisteminin oluştuğunu ve çokuluslu şirketlerin evrensel denilebilecek ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir karması olan değerlerle yönetildiğini öngören yaklaşımlardır (crossvergence).

Ayrışma görüşünü benimseyenlere göre, yönetsel değer ve davranışlar, endüstrileşmenin değil, ulusal kültürün etkisinde şekillenir. Ne bir ülkenin ekonomik ideolojisi ne de endüstrileşme süreci yöneticilerin ulusal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerinin değişmesine yol açabilir. Kültürel değerler ile yönetim uygulamaları arasında bir uyum olmalıdır. Avrupa ve Uzakdoğu'da faaliyet gösteren çokuluslu şirketler üzerinde yapılan araştırmada, şirket kültürünün ve değerler sisteminin içinde bulunduğu ülkenin kültür ve değerler sistemi ile uyumlu olduğu durumlarda şirketlerin mali başarılarının daha yüksek olduğu ortaya konmaktadır. Araştırma sonuçları ulusal kültür ile yerel ülke kültürü arasındaki fark arttıkça, yöneticilerin yeni kültürel ortama uyum sağlamak için daha çok çaba harcamak zorunda kaldıklarını göstermektedir. Aynı araştırma ayrıca, ulusal kültürle yoğrulan şirket kültürünün çok güçlü olduğu durumlarda uyumun daha az olduğunu ve yeni ülke kültürüne uyum sağlamak için daha çok çaba harcanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Benzeşme görüşü taraftarları ise, tüm ülkelerin ve çokuluslu şirketlerin zamanla gelişmiş ve endüstrilerini tamamlamış ülkelerin kültür ve değer sistemlerini benimseyeceklerini, bunun doğal bir gelişme olduğunu vurgulamaktadırlar.

Ralston ve arkadaşları ise uluslararası arenada görülen gelişmelerin gerçekte ayrışma ve benzeşme değil, ulusal kültür ile ekonomik ideoloji arasında karşılıklı dinamik bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedirler. Bu etkileşim ortak bir kültürün ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu tür ortak yönetsel değer ve davranışların bu yolla ortaya çıkmaları ve bütünleşmeleri uzun zaman almaktadır.

Kültürün işyerindeki değerlerle nasıl bir ilgisi bulunduğu üzerine bir araştırma Geert Hofstede tarafından ele alınmıştır. 1967 yılından 1973 yılına kadar Hofstede çalışanların tutum ve değerleri üzerine 100.000 birey üzerinde araştırma yapmış ve veri toplamıştır. Bu veriler 40 ülkedeki kültürel boyutların karşılaştırılmasına imkan sağlamıştır (Hill; 1997). Hofstede bu kültürel boyutları “erkekçe ve kadınca”, “belirsizlikten kaçma”, “güç mesafesi” ve “bireycilik-toplumculuk” olmak üzere dört boyuta indirgemiş ve bu kavramların hangi uluslara ait yönetici ve çalışanlarda belirgin kültürel özellikler olarak ortaya çıktığını saptamaya çalışmıştır.

„Erkekçe ve kadınca“ değerler arasında yer alan erkekçe davranış, kararlılık, para ve meta elde etme, başkalarına karşı düşünceli olmama gibi özellikler; “kadınca” davranış ise yumuşaklık, başkalarına karşı düşünceli olma, yaşamın niteliğine dikkat etme gibi özellikleri yansıtmaktadır. “Talihsiz kişilere yakınlık göstermek” kadınca bir düşünceyi; “başarılı olanlara hayranlık duyma” ise erkekçe bir düşünceyi yansıtan tümcelere örnek olarak verilmektedir (<http://www-bcf.usc.edu/fulk/Hofstede.html>).

Hofstede'nin çalışmasında Türkiye dışılık özellikleri gösteren ülkeler arasında yer almaktadır. İlk bakışta Türk toplumun dışı değerleri ve kültürü benimsediği konusunda ortaya konan araştırma sonuçları yadırganmakta ve erkek egemen gibi görülen toplumumuzun bazı kesimleri tarafından aşağılayıcı bile bulunmaktadır. Oysa dışı kültür kavramları olumlu özellikleri yansıtmaktadır. Bu konuda Sargut'un (1994) yaptığı çalışmada Hofstede'nin Türk toplumu üzerinde yapmış olduğu genellemeyi destekler niteliktedir. Genellemeyi test etme üzere geniş bir zaman aralığı içinde yapılan bir çalışmada dışılık ve erkeklikle ilgili olarak ilişkilendirilen 20 kavramdan oluşan bir anket formu üniversite öğrencilerine yöneltilmiştir. Dışılık ve erkeklikle ilgili olan bu kavramlar; **saldırgan, şevkatli, yükselme tutkusunu, merhametli, dediği dedik, nazik, atletik, çocuklara karşı sevgi dolu, yarışmacı, sadık, egemen, başkalarına karşı duyarlı, baskıcı, halden anlar, kendine güvenli, sevgi dolu, bağımsız, anlayışlı, tavır koyucu, sıcak** olarak sıralanmaktadır. Elde edilen test sonuçları, Türklerin erkek toplum imajına oldukça ters düşen bir tablo sergilemektedir. Kız öğrenciler geleneksel kadınsı değerlerin egemen olduğu tavır ve davranışları eksiksiz sergilerken, erkeklerin de aynı oranda olmasa bile kadınsı değerleri erkeksi değerlerden daha önde tuttuklarını göstermiştir.

“Belirsizlikten kaçma” bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bir toplum çalışma koşullarında denge,

formal kurallar, farklı düşünce ve davranışları reddetme, kesin doğruları tanımlama ve ihtisaslaşmayı kabul ederek belirsizlikten kaçmaktadır. Belirsizlikten kaçan toplumlarda yüksek anksiyete ve saldırganlık da gözlenmektedir. Örneğin zayıf bir belirsizlikten kaçma düşüncesi olarak “hayatta risk almaya yatkınlık”; güçlü bir belirsizlikten kaçma düşüncesi olarak “hayatta en önemli şey güvenlidir” tümceleri verilmektedir (Hofstede; 1980). Yine Hofstede’nin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre, Türkiye belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlar arasında yer almaktadır. Örneğin, ülkemizde yaygın bir uygulama olan yaşam boyu istihdam belirsizlikten kaçınma eğiliminin doğal bir sonucudur.

“Güç mesafesi” toplumun bir kurum veya bir örgütte gücün eşitsiz bir biçimde dağıldığını kabullenmeleri olayıdır (<http://www-bcf.usc.edu/fulk/Hofstede.html>). Güç mesafesi toplumun hem güçlü hem de daha az güçlü üyelerinin değerlerinde yansıtılmaktadır. Örneğin dar bir güç mesafesini yansıtan bir görüş “herkesin eşit hakları olmalı”; geniş bir güç mesafesini yansıtan görüş ise, “güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı” şeklinde belirlenmektedir (Hofstede; 1980). Bazı toplumlarda ve kültürlerde az gücü olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır. Sözelimi böyle bir toplumda patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut; 1994). Güç mesafesi ile belirsizlikten kaçma boyutlarında Türk toplumu yüksek güç mesafesine ve güçlü bir belirsizlikten kaçma eğilimine sahiptirler. Bu iki boyut birlikte değerlendirildiğinde Türkiye’nin de içinde yer aldığı bu küme içerisinde örgütler insan piramitleri olarak algılanır. Örgütte ve kurumlarda biçimsel iletişim kanalları yukarıdan aşağıya işler, biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır.

Değerlendirilecek “bireycilik-toplumculuk” boyutunun “bireycilik” yönü kişilerin kendilerine ve yakınlarına bakmakla yükümlü olduğunu; “toplumculuk” yönü ise, sıkı örülmüş bir toplumsal yapıda belirli grupların (akraba, klan, örgüt) kendilerine bakmakla yükümlü olduğu ve karşılığında bağlılığın belirlendiği bir düşünceyi yansıtmaktadır (<http://www-bcf.usc.edu/fulk/Hofstede.html>). Bireyci düşüncede “ben” bilinci; toplumcu düşüncede “biz” bilinci egemendir. Ortaklaşa davranma ya da kolektivizm sıkı toplumsal çerçeveleri anlatır. İnsanlar kendi kümeleriyle diğerlerini ayrı tutarlar. İçinde etkinlik gösterilen akraba grupları, klanlar ve örgütler diğerlerinden farklılaştırılır. Bu gruplar üyelerini kollar, karşılığında da sadakat bekler. Belirlenimcilik (determinizm) ortaklaşa davranma kültürlerinde etkilidir. Grubun iradesinin üyelerinin inanç ve davranışlarını belirlemesi beklenir. Ortaklaşa davranışçı kültürler üyelerini dışsal-toplumsal baskıyla denetlerler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Oysa bireyci kültürlerde denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır. Bu nedenle bireyci kültürlerde suç kültürü de denir. Ortaklaşa davranışçı kültürlerin üyeleri gruba ahenkli bir

uyumu ve yüzlerini kurtarmayı amaçlarlar. Çünkü bu kültürlerde insanlar utandırıldıklarında yüzlerini yitirirler. Başkalarının yüzlerine bakamazlar. Bu nedenle yüzün kurtarılması önemli ölçüde enerji ve çaba gerektirir. Bireyci kültürlerde ise öze saygı ön plana çıkacaktır (Sargut; 1994). Türk toplumu ortaklaşa davranışı önde tutan bir kültüre sahiptir.

Kısaca değinilen bu araştırma sonuçları işletme yöneticiliğinde liderlik ve çalışanların motivasyonu açısından geliştirilmiş teorilerin ülkelerin kültürel özelliklerine göre de değerlendirilmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Burada yer alan çok uluslu işletmede çalışan Türk yöneticilerin 1967-1973 yılları arasında yansıttıkları yüksek güç mesafesi, toplumcu bir düşünce, yaşama olgun bir bakış açısı ve güçlü bir belirsizlikten kaçma hissi, Türk toplumunun bugünkü değerlerini yansıtmakta mıdır? Her toplumda din, politik yapı, eğitim sistemi, gelişmişlik düzeyi ve toplumsal yapı yansıtılan bu özellikleri belirleyici etmenlerdir. Aynı araştırmanın bugün yapılması hızlı bir sosyal değişimin gerçekleştiği ülkemizde daha farklı sonuçları ortaya çıkarabilir.

KAYNAKLAR

1. Beyer J. M., Trice H. M., 1993, The Cultures of Work Organizations, New Jersey; Prentice Hall
2. Boztaş, İ, 1993, A Guidebook for English translation; Hacettepe Taş Kitapçılık Ltd. Şti; Ankara
3. Buckley Peter J., Mucchielli Louis, J., 1997, Multinational Firms and International Relocation, Edward Elgar Publishing Limited
4. Büyük Larousse Ansiklopedisi, İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş.; 1992
5. Cateona Philip, R., 1993, İnternational Marketing, 8. Edition, Richard D. IRWIN, Inc., Boston, USA
6. Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A., 1996, International Marketing, The Dryden Press
7. Czinkota, Michael R., Ronkainen, Ilkka A., Moffett, Michael H., 1996, International Business, The Dryden Press, Fourth Edition
8. Ferraro, G. P., 1988, The Cultural Dimension of İnternational Business; Copyright © 1997 by the National Multi Cultural İnstitue
9. Geert Hofstede, 1980, Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, Organizational Dynamics, Summer
10. Griffin, Ricky W., Pustay, W. Michael, 1996; International Business, Addison-Wesley Publishing Company
11. Hill Charles W. L., 1997, International Business, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc. Company
12. Kahal Sonia El, 1997, Intoduction to International Business, Mc Graw Hill Book Company, England
13. Lustig W. Myrom, Koester, Jolene, 1996; İntercultural Competence, Harper Collins College Publishers
14. Sargut Selami A.,1994, Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara
15. <http://planning.ucsc.edu/IRPS/DWH/SWHHOME/SOCIOLOG/concepts/d004.htm>.
16. <http://www.bradley.edu/las/soc/soc/classes/>
17. <http://www.britanica.com/bcom/eb/article>
18. [http:// www-bcf.usc.edu/fulk/Hofstede.html](http://www-bcf.usc.edu/fulk/Hofstede.html)