



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI / İŞLETME YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

KÜLTÜRÜN ULUSLARARASI ÇEVREDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE ÇATIŞMA DURUMLARINA ETKİSİ

Hazırlayan
Haluk ÖREN

Tez danışmanı
Doç.Dr.Türkmen DERDİYOK

Yüksek Lisans Tezi

Ankara-2013

KÜLTÜRÜN ULUSLARARASI ÇEVREDE FAALİYET GÖSTEREN
İŞLETMELERDE ÇATIŞMA DURUMLARINA ETKİSİ

Hazırlayan
Haluk ÖREN

T.C.
Ufuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Tezi

Ankara-2013

KABUL VE ONAY

Haluk ÖREN tarafından hazırlanan “Kültürün Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerde Çatışma Durumlarına Etkisi” başlıklı bu çalışma, 28 Mayıs 2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Semih BÜKER (Başkan)

Prof.Dr.Mehmet TOMANBAY

Doç.Dr.Türkmen DERDİYOK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr.Mehmet TOMANBAY
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvurudabulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

Haluk ÖREN

ÖZET

Ören, Haluk. Kültürün Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren İşletmelerde Çatışma Durumlarına Etkisi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmanın amacı uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelerin yerel çalışanlar, ortak, müşteri veya tedarikçiler ile yürüttükleri işlemlerde kültür faktörünü dikkate alarak çatışmaların çözümünde başarılı olabileceklerini göstermektir.

Araştırmada, yerli ve yabancı literatürde kaynak taraması ile çalışma yapılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır ve ilk iki bölümde işletmelerin uluslararası çevreye açılması, üçüncü bölümde yönetim-kültür ilişkisi, dördüncü bölümde kültür ve çatışma modelleri incelemiş beşinci ve son bölümde ise sonuca yer verilmiştir. Tez kapsamında öncelikle ulusal pazardan uluslararası pazara geçerek büyüyen işletmelerin, dışa açılma sebepleri, nasıl uluslararası veya yabancı ülke pazarına girdiklerine dair yöntemler ve bunların aşamaları incelenmiştir. Daha sonra dışa açılan işletmelerin yapısına ve işleyişine etki eden ve ülke/bölgeye göre değişiklik gösteren karmaşıklık ve farklılıkları (Ekonomik gelişmişlik, Lisan, Kültürel norm ve değerler, vb.) ele alan kaynaklar incelenmiştir. Kültür ile yönetim arasındaki ilişkiyi ele alan kaynaklar taranmıştır. Çalışmada, farklı kültürel yapıya sahip toplumlarda başarıyı artıran yönetim tarzları ve bu kültürlerde bireyler arasında çatışma durumlarına yol açabilecek boyutların, çözüm önerileriyle beraber ele alındığı kaynaklar incelenmiş, bu kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında sentez yapılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulgularında; Uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelerin, kendi örgütleri içinde çalışan/yönetici, faaliyette buldukları ülkedeki idari/politik birimler, müşteri ve tedarikçiler, ortaklar vb. yerel veya farklı kültürlerden gelen bireyler ile olan temaslarında, kültür boyutunu dikkate aldıkları oranda başarılı olabilecekleri saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre uluslararası işletmelerin kâr ederek başarıya ulaşması için "Kültür"ü tüm yapısal ve operasyonel faaliyetlerinde, özellikle de çatışma durumlarında dikkatle değerlendirmeye alması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Uluslararası İşletme, Kültür, Organizasyon, Çatışma, Toplumsal Boyut

ABSTRACT

Ören, Haluk. The Effect of Culture to the Conflict Situations in International Companies. Department of Business Administration Master Thesis, Ankara, 2013.

The aim of this study is to determine; that the international companies' success is mainly based on considering cultural aspects by the contact with employees, stakeholders or suppliers from the local communities and resolving conflicts.

The method of the research is literature review in the national and international literary works. The study has five main parts and the topic of the first two parts is the expansion of companies to the international environment and in the third part is administration and culture discussed. Fourth part of the research consists of culture and conflict models and in the last part is the outcome of the study discussed. In the frame of the thesis is first, the reasons that companies motivate to expand to the international environment, stages and the diverse methods are examined. Afterwards references about; differences and complexities (Economic Development, Language, Cultural norms and values, etc.) of the International Environment changing and depending on regions /countries, which have many effects to the companies organization and operations, are researched. Then is the relevance between administration and culture handled. A synthesis has been done through the study by examining the literature about administration styles, culture and its dimensions, conflicts and solutions.

It is observed that according to the findings of the research, generally; the international companies have to regard cultural aspects, in all their structural/operational activities and conflict resolutions, for success in the international environment.

Key Words: International Companies, Organization, Culture, Conflict, Social Dimensions

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	I
BİLDİRİM	II
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	V
1.GİRİŞ	1
1.1 Araştırmanın Konusu.....	2
1.2 Araştırmanın Amacı.....	2
1.3 Araştırmanın Önemi	2
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.5 Araştırmanın İçeriği	3
1.6 Araştırma ile İlgili Tanımlar	3
2.KÜRESELLEŞME	4
2.1 Küresel Çevreye Giriş.....	4
2.2 Küreselleşmeye Etki Eden Motivasyon Faktörleri	5
2.2.1 Ölçek Ekonomisi	9
2.2.2 Kapsam Ekonomisi (Ekonomik Çeşitlilik)	11
2.2.3 Düşük Maliyetli Üretim	12
2.3 Küresel Gelişim	14
2.3.1 Uluslararası Gelişim Aşamaları	14
2.3.1.1 İç Pazar Aşaması.....	15
2.3.1.2 Çoklu İç Pazar Aşaması.....	15
2.3.1.3 Çokuluslu Aşama.....	16
2.3.1.4 Küresel Aşama	16
2.3.2 Uluslararası Stratejik Ortaklıklar ile Küresel Genişleme	17
2.3.2.1 Lisans Anlaşmaları	18
2.3.2.2 Ortak Girişim.....	18
2.3.2.3 Konsorsiyum	19
2.3.2.4 Franchising	19
2.3.2.5 Sözleşmeli Üretim.....	20
2.3.2.6 Yönetim Sözleşmesi.	20
2.3.2.7 Montaj Opsiyonları	20

3. KÜRESEL STRATEJİYE UYGUN ÖRGÜT TASARIMI VE KÜLTÜR	21
3.1 Küresel Stratejiler ve Kültür Boyutu	21
3.1.1 “Küresel Standardizasyona” Karşı “Ülkelere Uyum” Stratejisi.....	21
3.1.2 Örgütte Personel Yönetimi ve Kültür	25
3.1.3 Yönetimin Kültürel Alanda Hedef ve Görevleri	26
3.2 Küresel Organizasyon yapıları.....	28
3.2.1 Ulusal Bölümlü Yerel Hibrit Örgüt Yapısı.....	28
3.2.2 Küresel Ürün Bazlı Bölümlenme Yapısı	29
3.2.3 Küresel Coğrafi Yapılanma	30
3.2.4 Matris Örgüt Yapısı	31
3.2.5 Ulus Aşırı Organizasyon Yapısı	32
3.3 Küresel Açılım	37
3.3.1 Küresel Organizasyonların Karşılaştıkları Sorunlar	37
3.3.1.1 Küresel Boyutta Karmaşıklıklar ve Farklılıklar	37
3.3.1.2 Küresel Boyutta Entegrasyon İhtiyacı	38
3.3.1.3 Küresel Boyutta Bilgi ve İnovasyon Transferi	38
3.3.2 Küresel Koordinasyon Mekanizmaları	39
4. YÖNETİMDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR	40
4.1 Ulusal Değer Sistemleri	41
4.2 Üç Ulusal yönetim Yaklaşımı	42
4.2.1 Japon Şirketlerindeki Merketçi Yaklaşım.....	42
4.2.2 Avrupalı Firmaların Ademi Merkeziyetçi Yaklaşımı	43
4.2.3 Birleşik Devletlerde Yaygın, Formalizasyon (Resmileştirme) Yoluyla Yönetim Yaklaşımı.....	44
4.3 Uluslararası Çevrede Yönetime Katılım.....	46
4.3.1 İşletmede Karar Alma Süreçlerine Etki Eden Uluslararası Koşullar	48
4.3.1.1 Uluslararası İş İlişkileri Kavramı ve Hedefleri	48
4.3.1.2 İş İlişkilerinin Uluslararası Çerçevadaki Güncel Gelişme Eğilimleri	49
4.3.1.3 Uluslararası İş İlişkilerindeki Aktörler.....	51
4.3.1.3.1 Uluslararası İş İlişkileri Kavramı ve Hedefleri	51
4.3.1.3.2 Uluslararası İşçi ve İşveren Yönetime Katılım Organizasyonları	52
4.3.2 Uluslararası İşletmelerde İş İlişkilerinin Yapılandırılması	53
4.3.2.1 Uluslararası Bağlamda Yönetime Katılım İdaresine olan İhtiyaç ve Amaçları	53

4.3.2.2 Uluslararası İş İlişkilerini Biçimlendirme Konusundaki Önemli Genel Koşullar	55
4.3.2.3 Uluslararası İşletmelerde Yönetime Katılım Stratejileri.....	58
4.3.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararası İş İlişkilerinin Özellikleri ..	61
4.3.4 İş İlişkileri Değerlendirmesi	64
5. KÜLTÜR VE ÇATIŞMA MODELLERİ	65
5.1 İşletmelerdeki Çatışmaların Önemi.....	65
5.2 Çatışma Davranışı.....	67
5.2.1 Çatışmanın Tanımlanması	67
5.2.2 Çatışma Modelleri.....	69
5.2.2.1 Tek Boyutlu Modeller	69
5.2.2.2 İki boyutlu Dual-Concern-Modeli	69
5.2.2.3 IRP Modeli	71
5.3 Araştırma Nesnesi Olarak Kültür	73
5.3.1 Kültür Kavramı	73
5.3.2 Kültür Karşılaştırma Araştırması	74
5.4 Çatışma Davranışının Etkili Boyutu Olarak Kültür.....	75
5.4.1 Bireyin Toplumdaki Rolü	75
5.4.1.1 Bireyci ve Toplumcu Kültürler	76
5.4.1.2 Kendilik Algısı	79
5.4.1.3 Yüzü Koruma.....	81
5.4.1.4 İletişim Açıklığı.....	83
5.4.2 Diğer Kültürel Boyutlar	85
5.4.2.1 Güç Mesafesi.....	85
5.4.2.2 Eril ve Dişil Yönelme.....	86
5.4.2.3 Zaman Anlayışı.....	88
5.5 Uluslararası Faaliyet Gösteren Şirketlerde Çatışma Yönetimi.....	90
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
7. KAYNAKLAR	95
8. EKLER	105
9. ÖZGEÇMİŞ	110

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme dünya genelinde ekonomik, sosyal, politik ve diğer alanlarda gerçekleşmekte olan neredeyse her olayda etkisini göstermektedir. Güç dağılımının politik ve ekonomik yansımaları her alanda ortaya çıkarak belki 30 yıl öncesine kadar birbirleri ile hiçbir şekilde teması olmayan toplum ve bireylerin birbirleri ile etkileşim içine girmelerini sağlamıştır. Bu gerçeğin ışığında işletmeler de ölçek/kapsam ekonomisinden faydalanmak ve üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla yapısal ve operasyonel olarak uluslararası çevreye açılmışlardır. Doğal olarak bu gelişim çeşitli aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir. İşletmeler uluslararası faaliyetlerine öncelikle, mevcut örgüt yapılarına ihracat departmanı ekleyerek başlar ve daha sonra birden fazla ülke iç pazarına hitap eder, nihayi olarak da küresel alana yayılır. Uluslararası çevreye açılımın aşamaları olduğu gibi çeşitli yöntemleri de vardır. Bu yöntemler; Lisans Anlaşmaları, Ortak Girişim, Konsorsiyum, Franchising, Sözleşmeli Üretim, Yönetim Sözleşmesi, Montaj Opsiyonları vb. olabilir. Gelişimin bu aşamasında işletmeler küresel boyutta hareketten kaynaklanan karmaşıklıklar ve farklılıklar ile karşılaşır ve yapısı ile operasyonları hakkında bir takım kararlar verilmesi gerekmektedir. Strateji olarak, tüm küresel pazarda aynı veya birbirine çok yakın ürün veya hizmetin pazarlanması anlamında “küresel standardizasyon” veya yerel olarak tüketici taleplerini karşılamaya yönelik olan “yerel uyum” seçilebilir. Her iki durumda da başarılı olabilmek için kültürel değerler dikkate alınmalıdır. Örnek olarak alınırsa yönetime katılım konusu kültürler arasında oldukça fazla farklılık gösteren bir husustur. Bu ve benzeri hususları da göz önünde bulundurarak, işletme yönetiminin personel, ortaklar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer temasta bulunduğu birey ve gruplar ile ilişkilerini kültürlere uygun olarak düzenlemelidir. Bu kapsamda yönetimin kültürel anlamda; işletmenin çalışanlarını işlerini yapması ve işletmede kalması için motive etmek, hedef ve sözleşmelere uygun olarak görevlerin yerine getirilmesi ve iyileştirilmesini sağlamak, çalışanların birbirleriyle uyumlu olmasını sağlamak ve birlik/beraberliği güçlendirmek gibi hedef ve görevleri vardır. Bu hedef ve görevlerin gerçekleştirilmesi aynı zamanda bireylerden oluşan herhangi bir grupta doğal olarak ortaya çıkabilecek çatışma durumlarına uygun çözümlerin bulunması ile olacaktır. Çatışma durumlarının farklı kültürlerden bireylerin bir araya gelmesi ile daha da artma eğiliminde olduğu bir gerçektir. Araştırmacılar kültür konusunda birçok tanımlamalar yapmış olsalar da birleştikleri ortak nokta; toplumu diğer toplumlardan farklılaştıran ortak bilgi birikimi, gelenek ve ritüeller, sosyal değerler gibi hususlardır. Çatışma

durumlarına etki eden unsur olarak kültür, bireyin toplumdaki rolü ile ilgili olan bireyci ya da toplulukçu olmaları, kendilik algısı, yüzü koruma ve iletişimin açıklığı, sosyal ilişkiler ile ilgili olan güç mesafesi, eril/dişil olma ve zaman anlayışı gibi hususlar ile derinden ilişkilidir. Yukarıda kısmen değinilen kültürel değerleri dikkate alarak yapısal ve operasyonel faaliyetlerini yürüten, çıkabilecek çatışmalara yine kültürü göz önünde bulundurarak hareket eden uluslararası işletmeler başarılı olabilirler.

1.1 Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, "Kültürün, uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelerde oluşabilecek çatışma durumlarına nasıl bir etkisi vardır?" cümlesidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı kültürün, uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelerde oluşabilecek çatışma durumlarına nasıl bir etkisi olduğunu saptamaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

a) İşletmeler uluslararası çevrede faaliyet gösterdiği bölgenin kültür yapısına göre örgüt yapısında ne gibi değişiklikler yapması gerekir?

b) İşletme faaliyet gösterdiği bölge/ülkeye göre faaliyetlerini yürütürken ne gibi kültürel faktörleri özellikle dikkate almalıdır?

c) İşletmeler uluslararası çevrede faaliyet göstermeye başlamadan önce kültürel faktörleri incelemeli midirler?

ç) Karar alma süreci kapsamında işletmeler uluslararası çevrenin hangi bölgesinde faaliyet gösterirken çalışanların düşüncelerini ne kadar dikkate alması gerekir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma neticesinde uluslararası işletmelerdeki bireyler arasında oluşabilecek çatışma durumları ve bunların çözümünde kültür unsurunun etkisi araştırılacak ve elde edilen bulgular işletmelerin orta ve üst düzey yönetimlerinin dikkatine sunulacaktır. Bu tür işletmelerin buldukları ortam göz önünde bulundurulduğunda, risk faktörünün

yüksek olduğu ve buna göre önlem alınması gerektiği, önlemlerin de bilimsel incelemeler ile desteklenebilen öngörüler ile alınabileceği gerçeği önem arz etmektedir.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın konusu itibarıyla dünya çapında farklı ülke/bölgelerde bulunan ekonomik ve kültürel alanları kapsadığından, saha araştırmalarının zorlukları göz önünde bulundurularak, literatürden faydalanılarak kaynak taraması ile sentez yapılması yoluna gidilmiştir.

1.5 Araştırmanın İçeriği

Araştırmanın birinci bölümünde; giriş, araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, içeriği ve ilgili tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, küreselleşme ile işletmelerin uluslararası çevreye açılmaları, üçüncü bölümde küresel stratejiye uygun örgüt tasarımı ve kültür konuları irdelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde yönetim ve kontrolde kültürel farklılıklar, beşinci bölümde kültür ve çatışma modelleri ele alınmıştır. Altıncı bölümde ise araştırmanın bulgularına yönelik sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1.6 Araştırma ile İlgili Tanımlar

Uluslararası İşletme: Ürün ve hizmetlerinin ihracat ve ithalatı ile dış ticaret faaliyetlerinde bulunan veya ana ülkesinin dışında işletmecilik faaliyetleri yürütmek amacıyla kaynak transfer ederek uluslararası yatırım yapan, çalışanları ve herhangi bir şekilde temasta bulunduğu bireyler çeşitli ülke, toplum, kültürel grup mensubu olan işletmedir.

Kültür: Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (TDK, 2013). Bir sosyal grubun ortak tutum ve değerleri, hedefleri, uygulamaları, geleneksel inançları, ortak bilgi birikimi, sosyal yapı ve ırksal, dini özellikleridir (Merriam Webster, 2013).

Çatışma: Görüş ve kanıların aykırılığından doğan karşıtlık (TDK, 2013), Bireyler arasında istek/eğilimlerin uyumlu olmaması ve bu durumun hareketlerle ve sözlerle karşılık bulmasıdır. Uyumsuzlukların rekabetçi veya karşıtlıklı olarak ortaya çıkması, karşıtlık içeren istek veya ihtiyaçların mücadelesi (Merriam Webster, 2013).

2. KÜRESELLEŞME

2.1. Küresel Çevreye Giriş

Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler (KOBİ) Türkiye Ekonomisinde birçok işlevi yerine getirmektedirler. Bu işletmeler Türkiye'nin çoğulcu iktisadi kültürünü somutlaştırmaktadırlar ve pazar ekonomisinin yapısal değişimi ile yenilenme sürecini hızlandırmaktadırlar. Bu işlevi sadece pazardaki boşlukları tespit edip ve işlemekle değil, sahip oldukları; yüksek pazara yakınlık derecesi, esneklik ve inovasyon gibi önemli yetenekler ile sağlamaktadırlar (Keuper, Schunk,2009:5). 25 yıl öncesine kadar birçok işletme uluslararası çevreyi dikkate almamayı göze alabilmekteydi. Günümüzde faaliyet gösteren işletmelerin ya küresel düşünmesi gerekir ya da rekabette geri kalmayı hesaba katmalıdırlar. Dünya bütünleşik bir alan haline gelmekte olup iletişim, teknoloji ve taşımacılık alanlarındaki olağanüstü gelişmeler ile yeni, yüksek derecede rekabete dayanan bir çevre yaratılmıştır. Ürünler dünyanın her yerinde üretilebilmekte ve pazarlanabilmekte, iletişim anlık olarak gerçekleştirilebilmekte, ürün gelişimi ve ömür devri süreleri kısalmaktadır. Hiçbir işletme kendini küresel etkilerden ayırtıramamaktadır (Daft,2007: 206).

Hızla gelişen elektronik bilgi ve iletişim sistemlerinin (Information Technic, IT) kullanımı ile mesafelerin göreceli olarak kısılması ve uluslararası çevrede altyapı sistemlerinin iyileşmesi ile uluslararası çevrede üretim hususu da işletmelerin dikkatini çekmektedir. Özellikle emek yoğun üretim süreçleri uluslararası çevrede gerçekleştirilmek üzere değerlendirilmektedir (Keuper, Schunk,2009:6). Coca-Cola ve Procter&Gamble büyük ABD firmaları satış ve karlarının büyük kısmı uluslararası satışlara güvenirlir. Diğer taraftan başka ülkelerdeki organizasyonlar ABD pazarında müşteri ararlar. Siemens firması yıllık satışlarının %24'ünü ABD'de, %22'sini ise kendi ülkesinde gerçekleştirmektedir. Bu durum da çalışanlardan veya diğer şekilde temasta olunan bireylerden dolayı kültürün değerlendirmeye alınmasının önemini göstermektedir. Kültür faktörüne yeterince önem göstermediğinden başarısız olan veya tam tersi bu hususa önem verdiği için başarılı olan birçok örnek gösterilebilir.

Günümüzde işletmelerin sayı ve hacim olarak büyüyerek birçok ülkede faaliyette bulunuyor olması, geleneksel ulusal devlet yapısına sahip ülkelerdeki politikaları

tedirgin edebilecek seviyeye gelen spekülasyonlar uygulayabilmektedirler. Birçok ülkede bağlı veya bağımsız birimleri bulunan girişim/işletmeler ulusal devletlerin uygulamaya çalıştıkları politikalardan kaçınabilme potansiyeline sahiptir. Sıkı ekonomik politikalar yürüten bir ülkeye başka bir ülkede yerleşik kendi bağılısı birleşimden fon transfer ederek avantaj sağlayabilmektedir (Louis T.WELLS JR, 2001:447) Ayrıca küçük işletmeler bile ihracat ve online ticaret ile uluslararası ticarete aktif bir şekilde yer alabilirler. Örneğin “Gayle Warwick Fine Linen” firmasının Gayle ve yardımcısı olarak sadece 2 çalışanı vardır ve bu ikili elektronik bağlantılar sayesinde Avrupa’da dokunan, Vietnam’da işlenen, Birleşik Krallık ile ABD’ye ihraç edilen yatak ve masa örtüleri yapan firmalarını etkin bir şekilde idare etmektedirler (Daft,2007: 206).

2.2. Küreselleşmeye Etki Eden Motivasyon faktörleri

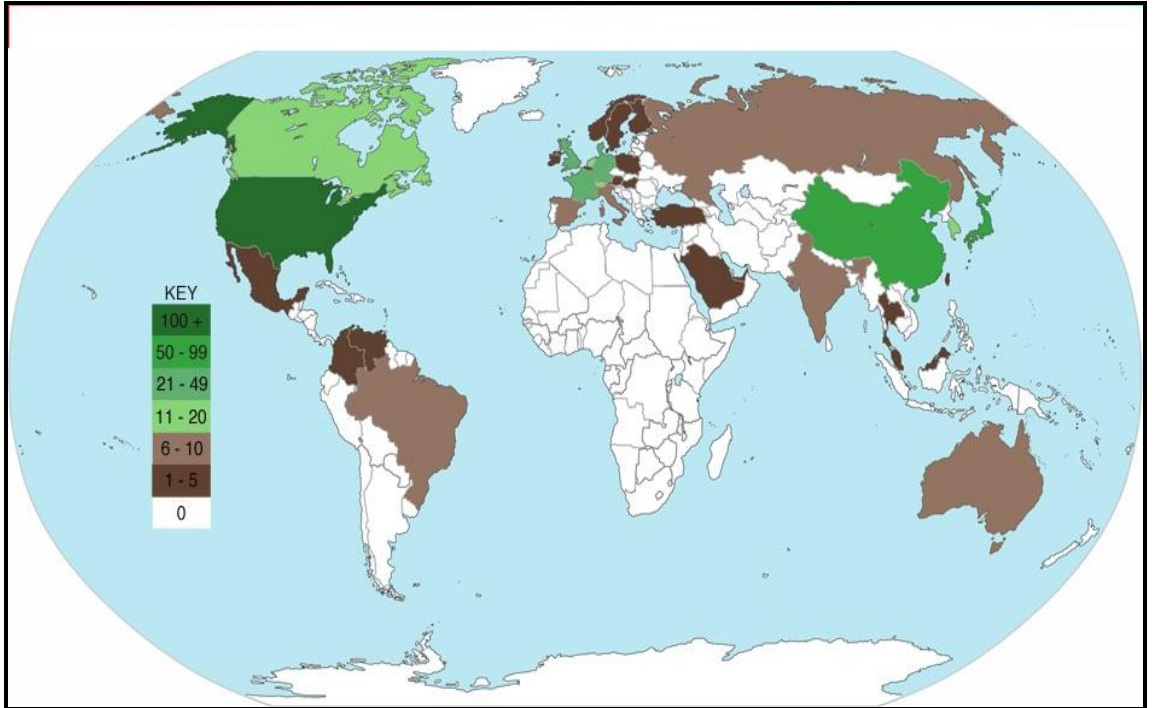
İşletmelerin küreselleşmesine etki eden motivasyon faktörleri baskı (PUSH) ve teşvik (PULL) faktörleri olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir (Backes-Gellner/Huhn, 2000:185). Tablo-1’de belirtildiği üzere her bir baskı faktörünün doğrudan bir teşvik faktörü karşılığı vardır. Örnek olarak incelersek doymuş İç Pazar işletmenin diğer ülke pazarlarına açılması için itme etkisi gösterir, bu faktörün karşılığı olarak düşünebileceğimiz “Pazar Potansiyelinin Fark edilmesi” hususu çekme etkisi göstermektedir, yani işletmeyi dış pazara (yeni pazara) cezbeder. Baskı faktörleri daima dışsal motivasyon (extrinsic motivation) kaynaklıdır, ancak teşvik faktörleri içsel motivasyon (intrinsic motivation) kaynaklıdır. (Keuper, Schunk,2009:8) Tablo-1’de küreselleşmeye etki eden başlıca baskı ve teşvik faktörleri sıralanmış ve karşılıklı olarak eşleştirilmiş, herbiri küreselleşmenin bir boyutunu temsil etmektedir.

Dışsal Motivasyon (PUSH Faktörleri)	İçsel Motivasyon (PULL Faktörleri)
Doymuş İç Pazar	Pazar Potansiyelinin Fark Edilmesi
Yüksek Rekabet	Özel Yeterliliklerin Mevcudiyeti
Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösteren Alıcılara Bağlı Kalmak	Ürünlerin Uluslararası ve Emsalsiz Özellikleri
Maliyet Baskısı	Maliyet Avantajı
İşletme Tarafından Başlatılmamış Olan Ülke Dışından Gelen Siparişler	Yurtdışı Faaliyetlere Karşı Olumlu Yaklaşım
Demografik Değişim	İşgücü Piyasası

Tablo-1 İşletmelerin Küreselleşmesine Etki Eden Baskı ve Teşvik Faktörleri (Backes-Gellner/Huhn, 2000:185).

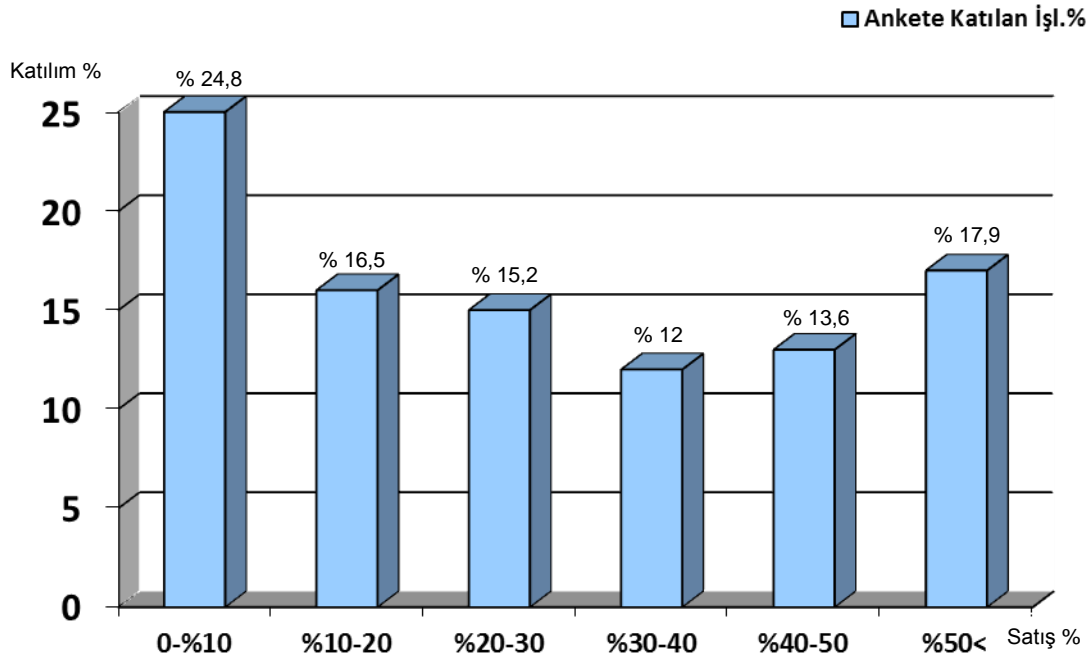
Birçok firmayı iç pazardan dış pazara doğru odaklanmaya itmek için ekonomik, teknolojik ve rekabete dayalı kuvvetler bir araya gelmektedir. Bunlardan “İşgücü Piyasası” kültür faktörü ile yakın ilişkilidir ve çatışma durumlarının incelemesinde dikkatle ele alınması gerekmektedir.

Bazı endüstri dallarında başarılı olmak küresel ölçekte başarılı olmak anlamına gelmektedir. Günümüzün organizasyonları için küresel çevrenin önemi, küresel ekonomiye geçişe yansımıştır. Bir gösterge olarak “Fortune” dergisinin küresel 500 listesi, dünyanın en büyük 500 şirketi, ekonominin geniş küresel bir ölçeğe dağıldığını göstermektedir. Şekil 2.2’de her renk ile “Global 500” firmalarının genel merkezlerinin nerede bulunduğu ülke bazında gösterilmektedir. “Global 500” şirketlerinin gelirlerinin çoğunluğunu ABD elde etmesine rağmen, daha küçük ve gelişmekte olan ülkeler güçlenerek kendi paylarını almaya çalışmaktadırlar. Örnek olarak Çin’i ele alırsak; karşılaştırmalı olarak 2012 yılında “Global 500”de 73 şirketi bulunmaktayken 9 yıl önce bu rakam sadece 15’ti. Diğer taraftan Japonya 82 şirketten 68’e, ABD ise 189 şirketten 132’ye düşmüştür (Fortune Dergisi, Temmuz 2012).



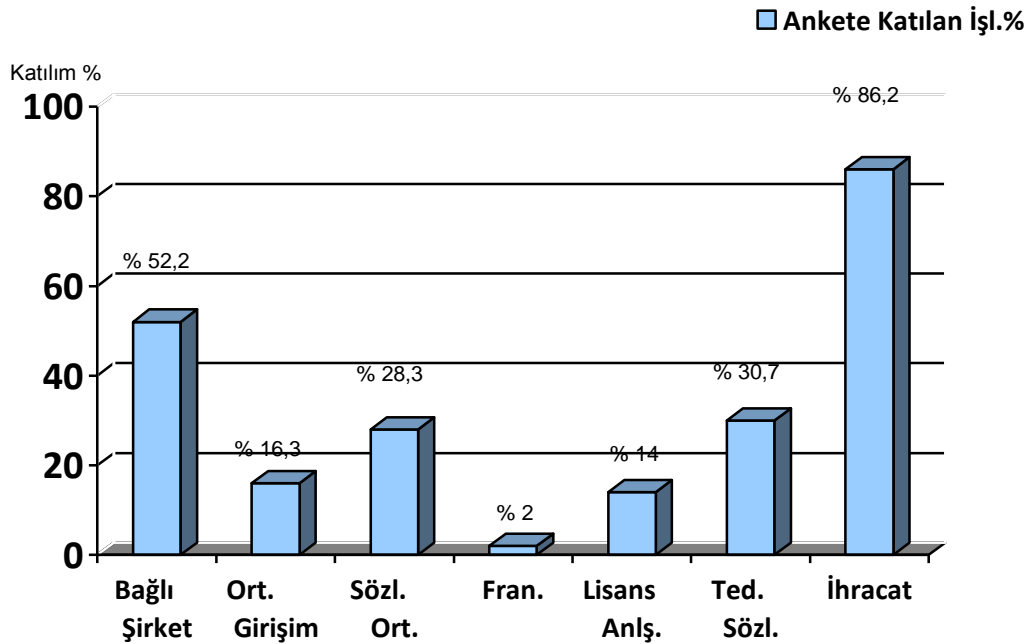
Şekil 2.1 Küresel Ekonomi Paydaşları (Fortune Dergisi, Temmuz 2012).

1999 yılında Weber/Kabst tarafından Alman işletmeleri arasında yapılan ve bir yıl sonra yayımlanan Alman işletmelerinin Uluslararası Çevrede gösterdikleri faaliyetlere ilişkin bir raporda yurtdışı satışlar, yurtdışı gelirler, uluslararası çevreye açılma şekilleri ve işletmeleri uluslararası çevrede faaliyet göstermeye motive eden faktörlerin ana kategorileri incelenmiş ve Şekil 2.2, 2.3, 2.4’de sunulan sonuçlar elde edilmiştir.



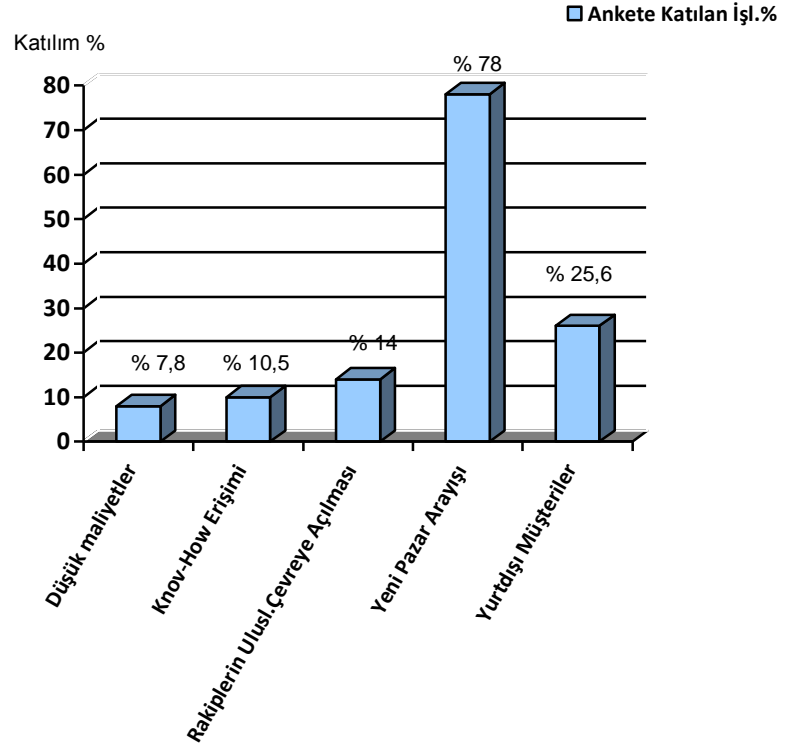
Şekil 2.2 Ankete Katılan İşletmelerin Yurtdışı Satışları.

Şekil 2.3'ten de anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %72'sinin yurt dışı satışları toplam satışlarının %50 ve altında, %28'inde %50'nin üstündedir. Bu da işletmelerin itme ve çekme faktörlerinden aşamalı olarak etkilendiklerini, riski de göz önünde bulundurarak büyük oranda ülke içi satışlar ile gelirlerini desteklediğini göstermektedir.



Şekil 2.3 Uluslararası Çevrede Faaliyet Gösterme Şekilleri Bakımından Dağılım.

Şekil 2.4 incelendiğinde işletmelerin ihracat başta olmak üzere bağlı şirket kurarak yatırım yaptıkları gözlemlenebilir. İhracat aynı zamanda küresel pazara girmenin ilk basamağı olduğundan doğal olarak oransal olarak çoktur. İhracat yönteminin ağırlıklı olması, bu yöntemin desteklenmesi için, daha az bürokratik olan, zorlukları azaltan, riskleri doğru olarak değerlendiren finansal desteklerin gerekliliğini göstermektedir. Kültür faktörü ihracat yönteminde ilk bakışta önemsiz gibi görülebilse de, aslında satış bağlantıları, işlemlerin doğru, düzenli ve güvenilir olarak yürütülebilmesi, karşılıklı güven sağlanabilmesi, dolayısıyla satışların artırılması için çok önemli bir husustur.



Şekil 2.4 Uluslararası Çevrede Faaliyet Göstermeye Yönelten Motivasyon Faktörleri. **Şekil 2.4**'te de görülebileceği gibi, çekme faktörlerinden “Yeni Pazar Arayışı” ile “Yurtdışı Müşteriler” uluslararası çevreye açılmanın ana sebepleri olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle bu faktörler nedeniyle küreselleşme adımları atılırken kültür ve çatışmaların kültürel boyutu oldukça önem kazanmaktadır. “Yurtdışı Müşteriler” ile her türlü temasta ileride değinilecek olan kültürel hususlar başarı ve dolayısıyla kârın artırılması bakımından hayati önemi haizdir. Çalışmaya katılan işletmelerin yurtdışı kazançlarının görece olarak yurtdışı satışları ile karşılaştırıldığında söz konusu işletmeler için uluslararası çevrede faaliyette bulunmanın ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

İhracat satışlarını da destekleyen, yeni Pazar arayışının temelinde yatan hususlara bakıldığında genel olarak şirketler üç ana faktör tarafından uluslararası büyümeye teşvik edilmektedir;

- Ölçek Ekonomisi,
- Kapsam Ekonomisi,
- Düşük Maliyetle Üretim.

2.2.1. Ölçek Ekonomisi

Ölçek ekonomisi kavramı, genel olarak ekonomide üretim miktarındaki büyüme ile maliyetler açısından avantaj elde ederek karlılığın artması durumudur. Uzun dönemde üretim yapan işletmelerin daha fazla sayıda ürün ürettiklerinde ürün başına düşen sabit maliyetleri azaldığından kârlılığın (veya verimliliğin) artması ölçek ekonomisinin bir sonucudur.

Ölçek ekonomileri iki farklı kategoride ele alınabilir:

- İç Ölçek Ekonomisi: Bir firmanın kendi piyasasında üretim yaparken düşen birim maliyetler sebebiyle kâr etmesi.
- Dış Ölçek Ekonomisi: Bir piyasadaki üreticilerin piyasanın büyümesinden faydalanıp maliyetleri düşürmeleri. Örneğin, devletin telekomünikasyon sektöründe altyapı çalışmalarını hızlandırması sonucu sektörde üretim maliyetlerinin ve hizmet fiyatlarının düşmesi.

Ölçek ekonomisini oluşturan unsurlar:

İşletme belli bir malı üretmeye kalktığında, başlangıçta sermayesinin belki de çoğunu üretim araçlarını satın alıp o mal için üretim gücünü elde etmeye harcar. "Sabit maliyet"lerin bir parçası olan bu girdiler, bir anlamda üretime başlama maliyetidir. Daha sonra yine sabit maliyete eklenecek olan kira, faturalar, işçi masrafları gibi girdilerin, üretimin çıktısı olan ürünün satılmasından karşılanması beklenir. Bu yüzden başlangıçta elde edilen ürünlerin birim maliyeti çok yüksektir. Fakat ürünlerin satılmasından ve çalışanların artı değerinden kârlılık elde edildikçe, üretici piyasaya daha fazla ürün arz edebilecek hale gelir; çünkü sabit maliyetlere yeni bir eklenme olmamakla birlikte daha fazla ürün üretilip satılmaktadır. Bu durumda ürün başına düşen birim maliyet üretim arttıkça azalır; üreticinin kârlılığı da artar ve daha fazla üretim veya teknoloji için para biriktirmiş olur. Örneğin sadece gazlı içecek üreten bir meşrubat firmasını düşünelim. Bu firma, kendi ülkesinde bir ürünü piyasada geniş bir

kitleye ulaştırabiliyorsa; daha fazla üretim yaptıkça birim başına düşen maliyeti de düşeceğinden kârı artacaktır. Böylece diğer firmalarla yarışmak için ürün geliştirmeye ve teknolojiye odaklanabilecektir. Bunun dışında; bu firma eğer başka tür bir içecek üretmeye kalkarsa, bu meşrubat türü için de gerekli olan üretim araçlarının çoğuna önceden sahip olduğundan, bu ürün üzerinde de gittikçe artan bir kârlılığa sahip olur. Ürünlerinin sayısını ve kalitesini artırdıkça bu ürünleri ihraç da edebilecek duruma gelir ve uluslararası pazarda hem firma hem de ülke olarak o ürün için belirli bir pay sahibi olunur. Bunlar ölçek ekonomisi sayesinde gerçekleşir.

Ölçek ekonomisi küreselleşme bakımından incelendiğinde ise, küresel mevcudiyetin organizasyonun faaliyet alanını (coğrafi olarak) genişlettiğini ve ölçek ekonomisinin farkına varmasını sağladığını görmekteyiz. Büyük işletme olma yolunda eğilim, birçok endüstri dalında yeni üretim metotları ve teknolojileri ile sağlanan gelişme sonucu büyük üretim tesislerinin yapımı için baskı yaratan *Endüstri Devrimi* ile ortaya çıkmıştır. Endüstri devleri büyük miktarlardaki üretimleri ile mümkün olan en düşük birim fiyat ile üretim yapmışlardır. Ancak birçok işletme için ölçek ekonomisinden faydalanmaya yönelik olarak büyük miktarlardaki üretimi destekleyecek yüksek satış miktarları bakımından iç Pazar yeterli olmamaya başlamıştır. Bir otomobil firmasını örnek olarak alırsak, ölçek ekonomisini elde etmek için ülke içinde çok büyük bir pazar payına sahip olması gerekir. Böylece Ford Motor Company gibi bir şirket hayatta kalabilmek için uluslararası pazara açılmak zorunda kalmıştır (Daft, 2007: 207). Ölçek ekonomisi ayrıca miktarın fazla olmasından dolayı tedarikçilerden indirimli mal alarak firmaların üretim girdi maliyetlerinden tasarruf etmelerini de sağlamaktadır.

Pozitif ölçek ekonomileri ya da diğer adıyla ölçek ekonomilerini ele aldıktan sonra negatif ölçek ekonomilerinden de biraz bahsedelim. Bilindiği gibi firmalar ya da fabrikalar ölçeklerini genişletirken belirli maliyet avantajlarını elde ederler. Ancak bunun negatif yönlerinin, yani maliyeti yükseltecek etkilerinin meydana geleceği yine bilinen bir gerçektir. Peki bu durum nasıl meydana gelmektedir? Firma ya da fabrikanın üretim miktarında ve ölçeğindeki pozitif yönlü artışlar belirli bir seviyenin üstüne çıkarsa ölçek ekonomilerindeki faktörler ters yönde işlemeye başlar. Ve bu durum uzun dönemde ortalama maliyetin yükselmesine sebep olur. Örnek vermek gerekirse; (pozitif) ölçek ekonomilerinde anlattığımız yönetim avantajları (giderlerin azalması, etkinliğin artması), firmanın belirli bir üretim ölçeğinin üzerine çıkmasının akabinde yönetim mekanizmasının bozulmasına sebep olur. Keza, maliyet artışına sebep olan bu olgunun çok büyük ölçeklerde önemsiz kaldığı da bir başka görüşü temsil etmektedir. Yine, firmanın belirli bir ölçeğin üzerine çıkması sonucu; işbölümü ve

uzmanlaşmanın aşırılılaşması verimi düşüreceğinden uzun dönem ortalama maliyetin yükseleceği ortadadır (Berberoğlu, 2006:98).

2.2.2. Kapsam Ekonomisi Ekonomik Çeşitlilik

İkinci faktör ise güçlenmiş kapsam ekonomisinden faydalanma potansiyelidir. Kapsam (Scope) bir firmanın sunduğu mal ve hizmetlerin çeşitliliği olduğu gibi işletmenin hizmet ve ürün sunduğu bölge, ülke ve pazarların miktar ve çeşitliliği anlamındadır (Daft, 2007: 207). Ayrıca kapsam ekonomisi ölçek ekonomisinin kuzeni olarak düşünülebilir ve bir ürün dizisinin üretiminin tek bir ürünün üretimine göre daha ucuz olmasını sağlayan faktörlerdir (<http://www.economist.com> Economies of scale and scope, 2008). Birçok ülkede pazarda olmak, aynı büyüklükte olup da daha az ülkede pazara girmiş olan bir firmaya göre pazarlama gücü ve sinerji sağlar. Örnek olarak dünya çapında büyük şirketlere hizmet eden ve küresel olarak birçok pazarda var olan bir reklam ajansı rekabet üstünlüğü elde eder. Veya Mc Donalds örneğini düşünürsek; tüm dünyadaki restoranlarında neredeyse aynı hardal ve ketçap paketleri olması gerekir. Mc Donaldsın faaliyette bulunduğu her ülkede bulunan bir tedarikçi yerel tedarikçilere nazaran daha avantajlı olur, çünkü maliyet, tutarlılık ve kolaylık sağlar. Hollanda Michigan'da yerleşik Transmatic Manufacturing Co. Firması Motorola ve Delphi Corp. gibi şirketlere hassa metal parçalar sağlar. Transmatic büyük ABD firmalarının imalat tesisleri kurduğu Çin'de Pazar kaybetmeye başlayınca, şirket sahibi P.J.Thomson uluslararası atılım yapmaya karar vermiştir. Thomson'un ifadesi; "Benim müşterilerim çok uluslu ve onlar benim de çok uluslu olmamı istiyor!" şeklinde olmuştur (Daft, 2007: 207).

Kapsam ekonomisi ile firmalar, kültürel, sosyal ve değişik yerlerdeki müşterilerini etkileyen diğer faktörler hakkında kapsamlı bilgi birikimi elde ettikleri ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak özel ürün ve hizmetler sağladıkları için rakiplerine kıyasla daha üstün pazar gücü elde ederler.

Kapsam ekonomisi bir başka yönden ele alındığında işletmelerin finans ve pazarlama gibi merkezi fonksiyonlarını birleştirmeleri ile de olabilir (<http://www.economist.com> Economies of Scale and Scope, 2008). Ayrıca sürecin diğer aşamalarında; örneğin bir ürünün diğer bir ürün ile beraber satılması (araç alırken kredi sağlanması gibi) veya ürünlerin karşılıklı pazarlanması ile bir işletmenin ürününün diğer işletmede girdi olarak kullanılması (*cross-selling*) ile kapsam ekonomisinin avantajlarından faydalanılabilmektedir.

İngiltere’de bulunan BTR ve Hanson ile ABD şirketi olan ITT’nin birleşmesi gibi 1970 ve 1980’li yıllarda görülen büyük çaplı birleşmelerin arkasında yatan neden kapsam ekonomisinden faydalanma isteğidir. Birleşmeler ile sağlanmak istenen kapsam ekonomisinin mantığının altında ise çoğunlukla çok çeşitlilik arz eden endüstride finansal yeteneklerin kaldıraç etkisi ile artırılması amaçlanmıştır. 1990’lı yıllarda gerçekleşen bazı birleşmeler ise “cross-selling” unsuruna dayanarak birçok farklı ürünün (finansal ürünler vb.) aynı pazarlama ekibi tarafından satışının yapılması ile kapsam ekonomisinden faydalanmayı hedeflemiştir (<http://www.economist.com> Economies of Scale and Scope, 2008).

2.2.3. Düşük Maliyetli Üretim Faktörleri

Küresel genişleme için ana güdüleme faktörlerinden üçüncüsü üretim faktörleridir. Amerikan firmalarını yurt dışında yatırım yapmak için başından beri motive eden ve hala güçlü bir şekilde devam eden güdü faktörlerinden biri hammadde ve diğer kaynakları olabilecek en düşük maliyetle elde etme fırsatıdır. Organizasyonlar, kendi ülkelerinde az yada hiç bulunmayan hammaddeleri güvence altına almak için uzun zaman önce deniz aşırı ülkelere yönelmişlerdir (Daft, 2007: 208). Özellikle büyük işletmeler küçük ve orta bütçeli işletmelere nazaran;

- Daha uygun finansal destek fırsatları,
- Uluslararası pazarda mevcudiyet nedeniyle daha iyi bilgi sahibi olmaları,
- Daha iyi ve çok miktarda yetişmiş personel çalıştırabilmeleri,
- Lobi faaliyetlerinde güçlü olmaları,
- Ölçek ekonomisi avantajı,
- Artan bilgi işleme kapasitesi gibi faktörler nedeniyle uluslararası çevrede

avantajlı duruma geçmektedir (Arafat et Al., 1999: 90) Lastik şirketleri Amerika’nın büyüyen otomotiv endüstrisi için lastik temin etmek üzere 20’nci YY başlarında yurt dışına giderek kauçuk çiftlikleri kurmuşlardır. Günümüzde Weyerheuser ve US Paper Co. gibi ABD kağıt üreticileri çevre kaygılarının zorlamasından dolayı deniz aşırı alanda yeni kereste alanları bulmak zorunda kalmıştır ve Yeni Zelanda’da milyonlarca dönüm ağaç çiftlikleri işletmektedir (Carlton, 2003: A1-A10).

Buna benzer olarak birçok şirket de ucuz işgücü kaynağı olduğundan diğer ülkelere yönelmiştir (Daft, 2007: 208). ABD’de bulunan firmaları üretimlerinin çoğunu ucuz işgücü ve malzemelerin olduğu Asya, Meksika, Latin Amerika ve Karibik bölgesine aktardıklarından ABD içinde tekstil üretimi pratik olarak yok gibidir. ABD’de satılan ancak başka ülkelerde üretilen tekstil ürünlerinin oranı 1997 ile 2002 yılları arasında 5

yılda %20 artış ile toplamda %75'e kadar çıkmıştır. Bir mağazada "Made In " etiketleri kontrol edildiğinde ABD'nin yanında 24 ülke daha bulunmuştur. Döşeme kısmı yapılmamış mobilya üretimi de hızla aynı patterni izlemektedir. Şirketler imalat tesislerini kapatarak ABD'deki bir marangozun maliyetine 30 kişinin çalıştırılabildiği Çin'den yüksek kaliteli ahşap mobilya ithal etmektedir. Örnek olarak Hindistan'da bulunan Wipro Ltd., ABD'nin en büyük firmaları için ABD firmalarından %40 daha ucuza yazılım geliştirmekte, danışmanlık sağlamakta, back-office çözümleri entegre etmekte ve teknik destek sağlamaktadır. Diğer organizasyonlar ucuz sermaye, ucuz enerji kaynakları, düşük devlet kısıtlamaları veya işletmenin toplam ürün maliyetini düşüren diğer faktörlerden dolayı uluslararası hal almışlardır. Şirketler ihtiyaç duydukları çalışan eğitimi ve beceri seviyesi, işçilik / hammadde maliyetleri ile diğer üretim faktörleri bakımından ekonomik olarak en uygun olan yerde tesis kurabilmektedir. Toyota, BMW, General Motors ve Ford gibi otomobil üreticileri çalışanlara gelişmiş ülkelerdeki yüksek ücretli işçilerin 1/10'u oranında ücret ödedikleri Güney Afrika, Brezilya ve Tayland'da üretim tesisi kurmuşlardır. Öte yandan ilave olarak bu ülkeler önemli ölçüde düşük maliyetli arazi, su ve elektrik gibi altyapı hizmetleri sunmaktadırlar. Yabancı firmalar da ABD'ye kendi hedeflerine yönelik olarak daha uygun koşullar elde etmek için giderler. Japonya'nın Honda ve Toyota'sı, Güney Kore'nin Samsung Electronics'i ve İsviçre'nin Novartis firması vergi indirimi, yeterli beceri seviyesinde işçi bulabilmek ve ana tüketici grubuna yakın olabilmek adına ABD'de ya üretim tesisi ya da araştırma merkezi kurmuşlardır (Daft, 2007:209). Uluslararası işletmelerin iç veya dış dinamiklerine bakıldığında, özellikle "Maliyetlerin Düşürülmesi" çabası kapsamında çatışma durumlarına oldukça fazla zemin oluşturmaktadır. Örnek olarak ele alacak olursak işçiliğin ucuz olmasından dolayı birçok uzak doğu veya afrika ülkesinde işletmeler açan yatırımcılar vardır. Buralarda bulunan işgücü yerli halktır ve çoğunlukla sadece hayatta kalacak kadar, oldukça düşük standartlarda yaşamaya razıdırlar. Bu yaşam koşulları ve anlayış hem oluşması, hem de sonuçları bakımından göreceli olarak batı dünyasının anlayış ve koşullarına nazaran çok farklı bir kültür yaratmıştır veya çok farklı bir kültürden kaynaklanmaktadır. Kültür farkının bu kadar derin olması tam da istenilen sonuçların elde edilmesi noktasında çatışmalara neden olmaktadır. Maliyet düşürmeye yönelik gayretlerin artması aynı oranda çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

2.3. Küresel Gelişim

2.3.1 Uluslararası Gelişim Aşamaları

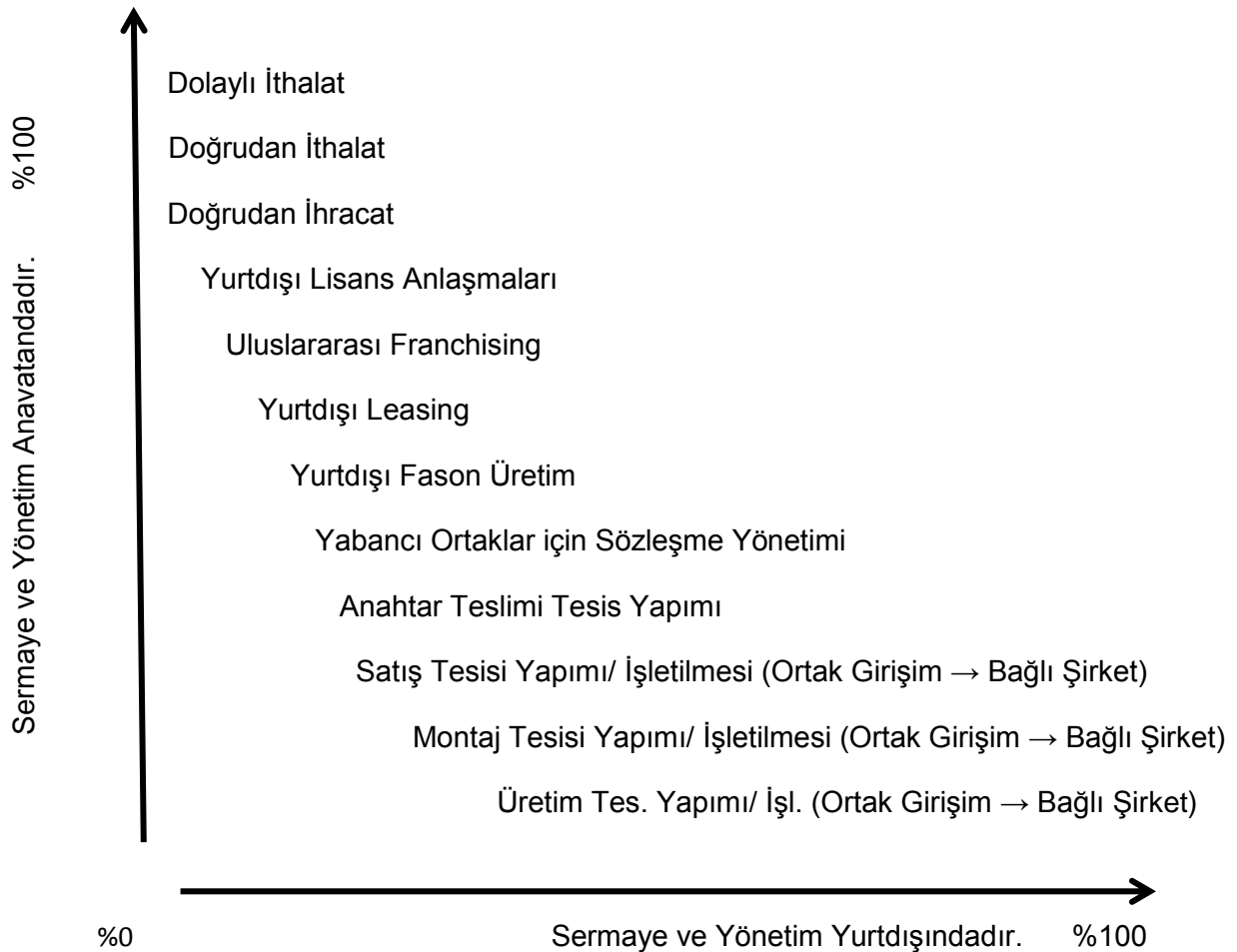
Hiçbir şirket bir gecede küresel bir dev haline gelemes. Yöneticiler bilinçli bir şekilde küresel gelişme ve büyüme için strateji geliştirmek zorundadırlar. Organizasyonlar yabancı pazarlara girmek için çeşitli yollar ve yöntemler izlerler (Daft, 2007: 209). Ancak iç pazardan küresel pazara geçişte Tablo 2.2'de gösterilen tipik aşamalar mevcuttur. İşletmeler uluslararası çevrede faaliyet göstermek istediklerinde pratikte görüldüğü üzere bu faaliyetler çok çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bu formların en önemli olanlarına aşağıda değinilecek olup sosyokültürel açıdan bakıldığında işletmenin faaliyet sahasına göre farklı olarak değerlendirilmelidirler. Ayrıca burada gösterilen uluslararası çevrede faaliyette bulunma formları ideal şekillerdir ve iş hayatında çoğunlukla birbirlerinin karışımı olarak ortaya çıkmaktadırlar.

	1-Yurtiçi	2-Uluslararası	3-Çokuluslu	4-Küresel
Stratejik Oryantasyon	Yurtiçine yönelik	İhracata yönelik, birçok iç Pazar	Çokuluslu	Küresel
Gelişim Aşaması	İlk yabancı girişim	Rekabetçi tutum	Patlama	Küresel
Örgüt Yapısı	Yurtiçi yapılanma + İhracat departmanı	Yurtiçi yapılanma + Uluslararası departmanı	Dünya çapında (coğrafi / ürün)	Matris, Uluslar üstü
Pazar Potansiyeli	Orta, çoğunlukla iç pazar	Büyük, birçok iç Pazar	Çok büyük, Çokuluslu	Tüm dünya

Tablo 2.2. Küresel Pazara Geçiş Aşamaları.

İşletmenin faaliyetlerinde kültür faktörünün öneminin artmaya başlaması ihracatın yapılmaya başlanması ile gerçekleşir. İhraç edilen ürünün kendisi, ilk ticari ilişkilerin kurulduğu bireyler veya şirketler, işlemlerin yürütülme şekli vb. hususlar tarafların kültürel boyutlarından etkilenir ve oluşabilecek çatışma durumlarının temel unsurunu oluşturur. Bir örnekle açıklanacak olursa, dini konular, kültürün bir boyutu olarak daha sonraki bölümlerde belirtilecek. İslami ülkelere et vb ürünlerin ihraç edilmesinde domuz

etinden kaçınılmasının ve ürünlerin helal olmaları konusunun üzerinde durulması, bunun gerekirse detaylı dokümanlar ile belgelenmesi ticari başarı için önemli bir husus olacaktır.



Şekil 2.5 Küreselleşme Geçiş Aşamaları ve Türleri (Dülfer, Eberhard, 1995:110).

“Yurtdışı Ticaret Sistemleri” Dülfer tarafından ortaya atılan, uluslararası çevrede faaliyette bulunma şekillerinin sermaye ile ilişkileri Şekil 2.7’de gösterilmiştir (Dülfer, Eberhard, 1995:143). Çizelgeden de anlaşılacağı üzere risk bakımından ele alındığında dış ticaret türleri arasında dolaylı, doğrudan ithalat ve ihracat ortaya çıkmaktadır. Buna karşın ortak girişim vb. türlerde sermaye ve yönetim yurt dışına kaymaktadır. Sermaye ve yönetimin anavatanı veya yurtdışında olmasının avantaj ve dezavantajları vardır, bunlardan bazıları konumuz olan çatışma durumları ve kültür ile ilgilidir. Ticari riskin artması, yani sermaye ve yönetimin yurtdışına kayması ile birlikte kültüre bağlı çatışma durumları da artmaktadır. Bunun nedeni de operasyon alanının genişlemesi/çeşitlenmesi olarak değerlendirilebilir. Uluslararası çevrede büyüme ile birlikte şirket içinde çalışanları ve dışında tedarikçi, müşteri, ilgili ülke resmi kurumları

vb. unsurların kültürel çeşitliliği artmakta, çatışmalara ortam oluşturmaktadır. Sermayesini yurtdışında yatırımlarda kullanan girişimcilerin başarı ve karlılık için özellikle kültürel faktörleri göz önünde bulundurarak çatışma durumlarını mümkünse tamamen önlemeli, oluşan çatışmaları da kültür boyutlarının ışığında, tarafları incitmeden (kendi ticari başarısı için!) çözmelidir.

2.3.1. 1 İç Pazar Aşaması

Birinci aşama olan İç Pazar aşamasında şirket iç pazara yönelik faaliyet göstermektedir ancak yöneticiler uluslararası çevrenin farkındadırlar ve “ölçek ekonomisinden” faydalanmak maksadıyla üretim artışında bulunmak için ilk yabancı bağlantıları düşünmektedirler. Pazar potansiyeli sınırlıdır ve esasen ülke içidir. Örgüt yapısı yerel, fonksiyonel veya bölümlüdür ve ilk uluslararası satışlar ihracat departmanı ile yapılmaktadır. Yük taşıma gümrük problemleri ve döviz işlemleri ile ilgili olarak şirket dışından hizmet alınmaktadır. Bu safhada işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, tedarikçilerinin vb. tüm tarafların aynı veya birbirine çok yakın kültürel gruplara mensup olduklarından, genelde çatışma durumlarının kaynağı olmamaktadır.

2.3.1.2. Çoklu İç Pazar Aşaması

İkinci aşama, şirketin ihracatı ciddi olarak uyguladığı ve “multidomestically” yani birçok ülke pazarına yönelik olarak faaliyet göstermektedir.”Multidomestic”in anlamı ülkelerdeki rekabet ile ilgili hususların diğer ülkelerden bağımsız olarak münferiden ele alınmasıdır. Endüstrideki diğer firmalar ile karşılaştırıldığında uluslararası rekabet edebilen bir durumda olmak düşünülmektedir. Tam bu noktada, ihracat departmanının yerini; yurtdışında satış, hizmet ve depolama faaliyetlerini yürütecek uzmanlardan oluşan uluslararası bölüm alır. Birçok ülke potansiyel Pazar olarak belirlenmiştir (Daft, 2007: 210). Örneğin genel merkezi Doraville Georgia’da bulunan ve küçük bir firma olan Purafil 50 farklı ülkeye havayı temizleyen hava filtreleri satmaktadır. Profil küçük olmasına rağmen, çeşitli ülkelerde yerel pazar ve kültürleri tanıyan bağımsız satış firmaları ile sözleşmeler yapmıştır. Firma 1990’ların başında ihracata başlamıştır ve günümüzde gelirlerinin %60’ını deniz aşırı pazarlardan sağlamaktadır. Kültür ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar bu aşamada ortaya çıkar ve yine kültürel hususlar göz önünde bulundurularak çözümlenmelidirler.

2.3.1.3 Çokuluslu Aşama

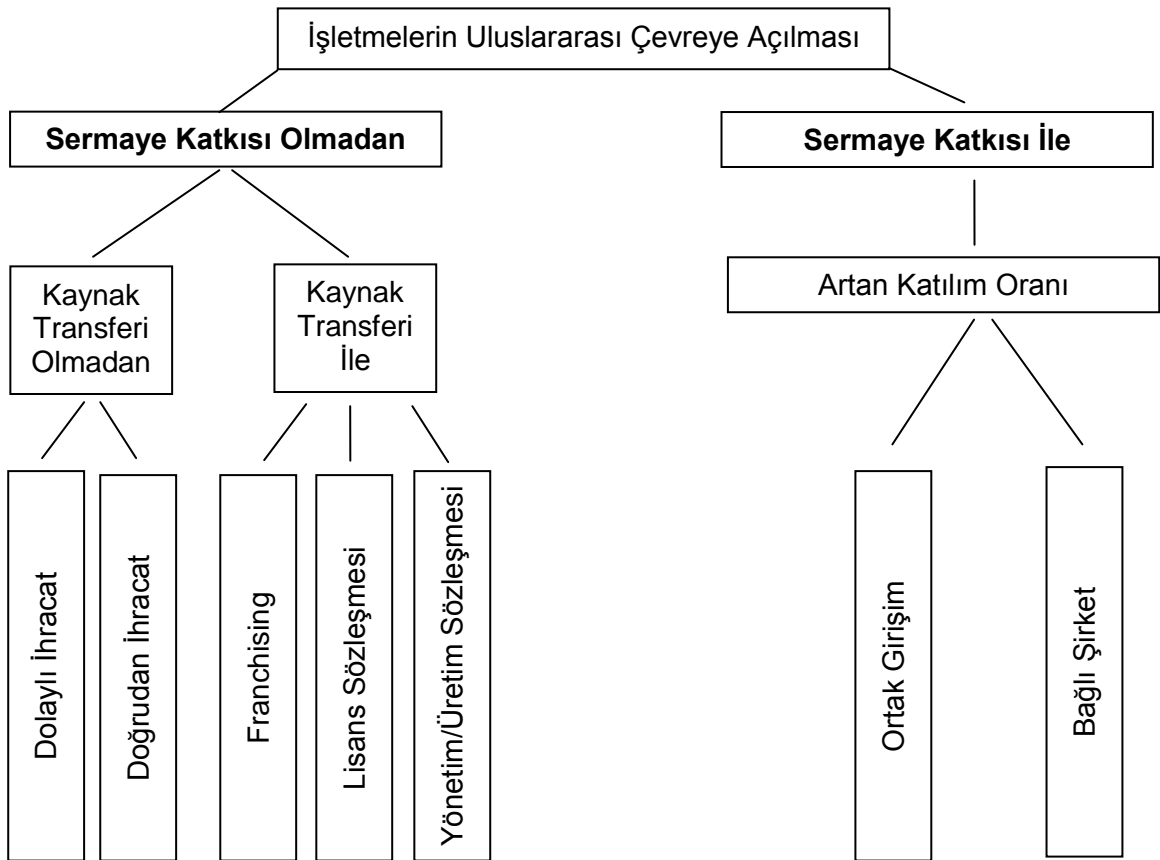
Üçüncü aşama olan Çok Uluslu aşamada firma birçok ülkede üretim, pazarlama veya araştırma geliştirme (ARGE) tesisi kurmuş ve uluslararası pazarda oldukça fazla tecrübe elde etmiştir. Organizasyon gelirlerinin büyük kısmını anavatan dışındaki satışlardan elde etmektedir. Uluslararası faaliyet başlayınca patlama oluşur ve firmanın dünyanın dört bir yanında tedarikçi, üretici ve dağıtıcılar ile beraber ticari birimleri kurulur. Çok uluslu aşamada olan firmalara örnek olarak Japon Sony, Alman Siemens ve ABD Coca Cola gösterilebilir. Wal-Mart dünyanın en büyük firması olmasına rağmen uluslararası aşamaya yeni geçmektedir. Firmanın satışlarının sadece %18,5'i ve karlarının %15,8'i uluslararası ticaret ile elde edilmiştir (Daft, 2007: 210). Firma dünyanın dört bir yanında tedarikçi, üretici ve dağıtıcılar ile beraber ticari birimler kurduğundan, bunların mensup olduğu kültürlerin çeşitliliğinden kaynaklı çatışmalar ve bunların işletme hedeflerine uygun olarak yönetimi önem kazanmaktadır. Kültürün dikkate alınmaması sonucunda işletme başarısız olabilir ve Walmart'ın Endonezya macerasında (Bkz.: 3.1.1) olduğu gibi tamamen pazardan çekilmek zorunda kalabilir.

2.3.1.4 Küresel Aşama

Dördüncü ve nihai aşama olan küresel aşamada firma tüm ülke sınırlarını aşmıştır. Yürütülen faaliyetler birçok iç pazarın toplamı değildir, daha çok yan kuruluşlar rekabetçi koşulların diğer ülkeleri de etkilediği bir ülkeye doğru bağlantılandırılır. Aslında küresel firmalar kendilerinin artık bir anavatanlarının olmadığını düşünür ve vatansız olarak isimlendirilirler (Holstein, 1990:98-115). Bu durum 1960 ve 70'lerin çokuluslu firmalarının yeni ve çarpıcı evrimini göstermektedir. Küresel firmalar gerçekten küresel tarzda çalışır ve onların pazarı tüm dünyadır. Bu aşamada organizasyon yapısı oldukça karmaşık olabilir ve çoğunlukla bu bölümün sonunda incelenecek olan uluslararası matris veya sınırları aşan model halini almaktadır. Nestle, Royal Dutch/Shell, Unilever ve Matsushita Electric gibi küresel firmalar yüz ülkeden fazla bir alanda faaliyet sürdürmektedirler. Bu muazzam birbirinden binlerce kilometre uzağa yayılmış yan kuruluş kompleksini bir arada tutmanın yapısal problemi de çok büyüktür. Bu aşamada artık kültür ve bundan kaynaklı çatışma durumlarının yönetimi ana hususlardan biri olmuştur. Bilimsel araştırmalar ile kültür faktörünü incelerler ve gerekli adımları atmaya çalışırlar. Doğal olarak bu tür yaklaşımlar sonucunda çatışmaları da en aza indirmiş olurlar.

2.3.2 Uluslararası Stratejik Girişimler ile Küresel Gelişim

Uluslararası pazara açılmanın en yaygın usullerinden birisi de uluslararası stratejik müşterek girişimlerdir (Haldi,1997:14). 1990'ların başında hiçbir ortaklık kurmamış olan ortalama büyüklükteki bir Amerikan şirketinin günümüzde birçoğu uluslararası olmak üzere 30'un üzerinde müşterek girişimi vardır. Medya, eğlence, eczacılık, biyoteknoloji ve yazılım gibi hızlı değişen endüstrilerdeki şirketlerin bu türde yüzlerce bağlantısı vardır. Yatırım riski bakımından ele alındığında ortaklıklar Şekil 2.6'da belirtildiği gibi değerlendirilerek kategorize edilebilir. Sermaye katkısı ile ya da sermaye katkısı olmadan uluslararası çevreye açılma imkanı vardır. Ortak girişim ve Bağlı Şirket sermaye olarak katılım gerektirirken, İhracat, Franchising, Lisans/Yönetim Sözleşmeleri sermaye katkısı olmadan yapılabilmektedir.



Şekil 2.6 Dış Ticaret Türleri ve Risk değerlendirmesi (Lippe/Esemann/Taenzer, 2000:809).

Başlıca girişim türleri:

- Lisans Anlaşmaları,
- Ortak Girişim,
- Konsorsiyum,
- Franchising
- Sözleşmeli üretim,
- Yönetim sözleşmeleri,
- Montaj opsiyonlarıdır.

2.3.2.1. Lisans Anlaşmaları

Lisans Anlaşmalarına örnek olarak Merck, Eli Lilly, Pfizer ve Warner-Lambert gibi ilaç firmaları, endüstri çapındaki yenilikler ile pazarlama faaliyetlerini desteklemek ve yüksek araştırma ve dağıtım sabit giderlerini dengelemek amacıyla en yeni ilaçları için "cross-licence" yöntemini kullanırlar. Lisans sözleşmelerinde lisans verme yolu ile dış pazarlarda üretimde işletmeler dış pazarlardaki üreticilere bir sözleşmeye bağlı olarak sahip oldukları;

- Teknik bilgi (know-how),
 - Tasarım ve fikri mülkiyet hakkını (marka, patent, telif hakları) devretmekte,
- buna karşılık dış pazardaki yerel üretici ise;

- Üretim,
- Pazarlama ve Satış Hacmi üzerinden işletmeye ödeme yapma

yükümlülüğünü üstlenmektedir.

Lisans anlaşmalarında zamanla üretim ve pazarlamadaki kontrol kaybolabilir ve aksi akdedilmediyse teknik bilgi lisans kullanıcısı tarafından alınır. (Haldi, 1997: 12) (ör.: Pfizer-Cross Licence dağıtım giderlerini azaltmak ve yenilikleri destek için)

2.3.2.2. Ortak Girişim

Ortak girişim iki veya daha fazla firmanın desteklediği ayrı bir oluşumdur. Bu yöntem geliştirme ve üretim giderlerini paylaşmak ve yeni pazarlara girmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Ortak girişimler rakip firmalar veya müşteri olarak ilişki kurulan işletmeler ile olabilir. Birbirine rakip olan Sprint, Deutsche Telekom ve Telecom France birbirleri ile ve 65 ülkede küresel şirketlerin telekomünikasyon ihtiyaçlarını karşılayan birçok küçük firma ile ortak girişim olarak yardımlaşmaktadır. İsviçre menşeli yiyecek firması olan Nestle ve Fransız kozmetik devi bir ortak girişimde birleşerek cilt sağlığına faydalı olacağı değerlendirilen yiyecek katkısı "Inneov"u geliştirmişlerdir. MTV

Networks'un küresel medya varlığını geliştirmek için Brezilya, Avustralya ve diğer ülkelerdeki şirketlerle ortak girişimleri vardır. Şirketler çoğunlukla ortaklarının yerel pazar hakkındaki bilgilerinden faydalanmak, ölçek ekonomisi ile üretim maliyetlerinde tasarruf sağlamak ve tamamlayıcı teknolojik güçlerinden faydalanmak için veya yeni ürünleri başka bir ülkenin dağıtım kanallarını kullanarak dağıtmak için ortak girişimler kurarlar (Daft, 2007: 211). Ortak girişim, kültür ve bundan doğabilecek çatışma durumlarına yönelik olarak bakıldığında, en risksiz türlerden biridir. Bunun sebebi aslında ortaklardan birinin (yerli işletme) aslında diğer herhangi bir işletme gibi yerel unsurlardan oluştuğu, sadece üst seviyede uluslararası bir etkileşimin olduğu, buradaki aktörlerin de zaten uluslararası ilişkiler bakımında tecrübeli oldukları değerlendirilebilir.

2.3.2.3. Konsorsiyum

Kanadalı altın arama ve gelişim şirketi Rabex Resources Inc. ile Mali'de faaliyet gösteren Geo Services International firması arasındaki anlaşma bu firmaların teknolojilerini birleştirerek belirli bölgelerde altın arama ve kazılarda başarılarını artırmalarını sağlamıştır. Hindistan'ın en büyük özel sektör bankası ICICI Bank ve Birleşik Krallık'ın Prudential plc'si beraber bir mal varlığı yönetimi ortak girişimi kurarak ICICI müşterilerine daha güçlü bir hizmet ve Prudential'in Asya'da mevcudiyetini yaygınlaştırmasını sağladılar. Şirketler için gelişen başka bir yaklaşım da konsorsiyumların içinde yer almaktır. Konsorsiyumlar tedarikçi, müşteri ve hatta rakiplerden oluşan bir grup şirketin, birbirlerinin beceri, kaynak, giderlerini paylaşmak için bir araya gelmesidir (Daft, 2007: 211). Örneğin "Airbus Industrie" Fransız, İngiliz ve Alman havacılık şirketlerinin bir araya gelmesi ile oluşmuş ve başarılı bir şekilde ABD devi "Boeing"i hırpalamaktadır. Dünyanın diğer bölgelerinde de konsorsiyum sık olarak kullanılmaktadır (Sparks, 1999:116-119), Japonya'daki "Keiretsu Ailesi" gibi. Kore'de ise bu tür şirket kenetlenmelerine "Chaebol" denmektedir.

Konsorsiyumun bir türü olan *küresel sanal organizasyon* ABD'de artarak kullanılmakta ve dünya genelinde rekabete yönelik başarılı olmaya aday bir yaklaşım olarak görülmektedir. Sanal organizasyon, kısa süreli ortak var olan ve sürekli evrim geçiren münferit fırsatlardan faydalanmak veya belirli stratejik avantajlar elde etmek için kurulan şirket ilişkilerinden oluşur. Bir şirket herhangi bir zamanda birçok farklı ortaklık içinde olabilir. Bir yazılım firması olan "Oracle" bir kerede 15.000 kısa vadeli örgütsel ortaklığa girmiştir. Bazı yöneticiler küresel pazarda rekabet edebilmek için en uygun yöntemin sanal yaklaşıma geçmek olduğuna inanmaktadırlar (Kelly, 1992: 52-60).

2.3.2.4. Franchising

Franchising sistemi, bir imtiyaz verme sistemidir. Bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip olan tarafın belli şartlar ve sınırlamalar dahilinde biri veya bir firmaya bu hakları vermesiyle doğan iş ilişkilerinin bütünüdür.

Bu anlaşmayla imtiyaz hakkını veren taraf işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve desteği (know-how) ticari işleri yürütmesi için diğer tarafa vermektedir (Haldi, 1997: 12).

2.3.2.5. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli Üretimde genel olarak yerel şirketler, uluslararası şirketlerin taleplerini üreticilere bildirmekte; böylece biri üretici ile yerel şirket, diğeri de yerel şirket ile uluslararası şirket arasında olmak üzere iki ayrı sözleşme yapılmaktadır.

Bu yöntem;

- Sınırlı bir yerel yatırım gerektirmekte,
- Üretim yaptıran firma; üretim faaliyetleri için, ilk kuruluş yatırımı maliyetlerinden tasarruf sağlamakta,
- Üretim maliyetleri yanında taşıma, depolama ve stoklama gibi lojistik faaliyetlerinde de maliyet avantajı sağlayabilmekte,
- Yerel olarak üretilmiş imajı, satışlarda destekleyici bir etkiye sahip olabilmekte,
- Üretim faaliyetlerinden sıyrılmak, uluslararası pazara açılacak firmanın özellikle pazarlamada uzmanlaşmasını sağlamakta,
- Yerel Firma know-how transferinden dolayı gelecekte olası bir rakip olabilmektedir (Haldi, 1997: 13).

2.3.2.6. Yönetim Sözleşmesi

Yönetim Sözleşmesi bir girişimin yönetim faaliyetlerini icra eden başka bir firma tarafından idare edilmesidir. Bu yöntem Franchising veya Lisans Anlaşmalarında olduğu gibi iş yapma metodu satmayı değil, bizzat yapmayı hedeflemektedir (Haldi, 1997: 12). Çok çeşitli faaliyetler içerebilen bu yöntemin kapsamında üretim tesisinin;

- Teknik yönetimi,
- Personel yönetimi,
- Muhasebe,
- Pazarlama,
- Eğitim gibi fonksiyonları üstlenilebilir...

Uluslararası Oteller (Mariott vb.) bu yöntem için incelenebileceği değerlendirilen örnek tesislerdir. Kültür ve külrüden farklılıklarından kaynaklanabilecek çatışmalar açısından

incelendiğinde yönetim sözleşmesi oldukça problemleri bir türdür. Özellikle üstlenilen fonksiyonların gerçekleştirilmesinde yerel çalışan, tedarikçi, müşteri, vb tarafların işbirliğine ihtiyaç duyulması kültür unsurunun öncelikli olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Ancak bu şekilde başarıya ulaşılabilmesi değerlendirilmektedir. Bir örnek ile açıklayacak olursak; eğitim fonksiyonu yerine getirilirken analitik düşünme yönünde eğitilmiş toplumlar ile daha çok belirli kalıplar çerçevesinde düşünme yönünde eğitilmiş toplumların mensuplarına farklı yaklaşılmalıdır.

2.3.2.7. Montaj Opsiyonları

Montaj opsiyonlarında; işletmenin ihraç ettiği yedek parça ve girdilerin dış pazarda bir araya getirilerek nihai ürün elde edilmesi söz konusudur. Parça ve girdi taşıma maliyetinin nihai üründen daha düşük olması ve özellikle sanayileşmekte olan ülkelerde nihai ürün ithalatında uygulanan yüksek gümrük vergileri sebebiyle yerel bir üretici/girişimci ile montaj ortaklığına gidilir. Yerel firmaya genelde dağıtım sorumluluğu da verilir. Otomotiv ve tarımsal ekipman sektörleri bu uygulamalara iyi birer örnek olarak ele alınabilir (Haldi, 1997: 14). Kültürel faktörlerden kaynaklanabilecek çatışmalar bakımından ele alındığında Montaj Opsiyonları, Yönetim Sözleşmesine oranla daha az riskli olmakla beraber yine de bu husus göz ardı edilmemelidir.

3. KÜRESEL STRATEJİYE UYGUN ÖRGÜT TASARIMI VE KÜLTÜR

3.1 Küresel Stratejiler ve Kültür Boyutu

3.1.1 “Küresel Standardizasyona” Karşı “Ülkelere Uyum” Stratejisi

Bir organizasyonun yapısı çalışanlarının fonksiyonlara, ürünlere veya coğrafi bölgelere yoğunlaşmasını sağlarken koordinasyon ve yönetim için gerekli bilgi işlem faaliyetlerini yaparak uygun duruma geçilmesini sağlamaktadır. Uluslararası ortamda örgüt kuramı benzer bir mantıkla uygulanmakta olup, küresel fırsatların yerel fırsatlara karşı olan durumuna özel ilgi gösterilmektedir (Daft, 2007: 211).

İşletmeler uluslararası çevrede girişimlerde bulunmak istediklerinde genel amaçlarına hizmet eden bir sinerji yaratmak için küresel bir strateji üretmeye çalışırlar. Bu durumda karşılaşılan bir ikilem ; “ küresel standardizasyon ve ya “ ülkelere uyum“ (*Ethnocentric* ,*Polycentric*) seçeneklerinden birini seçme konusundadır. Yöneticilerin bağımsız hareket ederek küresel uyum veya faaliyetlerinin küresel olarak standardize olması yönünde karar vermeleri gerekmektedir. Bu kararların yansımaları “küreselleşmeye” karşı “çoklu pazar” stratejileri olarak ortaya çıkmaktadır (Haldi,1997:17).

Esasen küresel stratejiler ve böylece örgüt yapıları Şekil 3.1’de sunulan analitik düşünceler ile şekillenir:



Şekil 3.1 Küresel Stratejinin oluşturulmasında değerlendirmeye alınması gereken başlıca analitik faktörler (Recklies,2001).

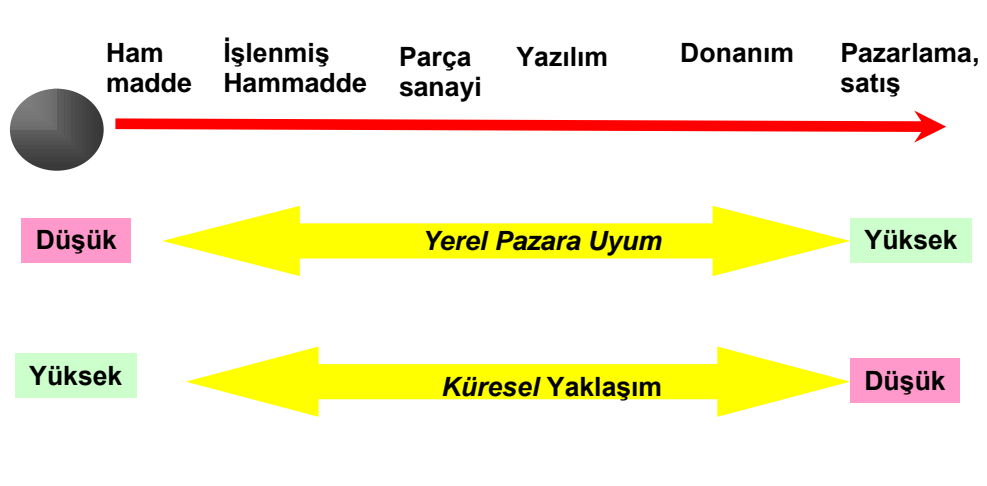
Şekil 3.1’de sunulan analizin her bölümünde, pazarda ve işletme örgütünde yer alan bireylere ilişkin kültürle ilgili hususlar (örn.: ürün bölümünde “standartlaşmaya karşı yerel uyum”, coğrafya bölümünde “Ülke Seçimi”) olmakla beraber, esasen Tüketiciler ve Süreçler bölümünde “Kültürel Konular” başlığı altında ele alınmaktadır. Örneğin kültürel boyutlardan daha sonraki bölümlerde değinilecek olan “zaman anlayışı” konusunun dikkate alınması şirket kârlılığına önemli katkı sağlayabilir. “Polychrone” zaman kavramı hakim olan toplumlarda bulunulması, şirket örgütündeki pozisyonlarda çalışan bireylere aynı zamanda birden fazla görev verilebileceği ve böylece daha az personel ile daha fazla fonksiyon yürütülebileceği anlamına gelmektedir. Bu durumda EK-1’de sunulan çizelgeye uygun olarak bazı ülkelerde birden fazla iş ile uğraşmak çatışma durumu yaratabilecek iken, diğer ülkelerde herhangi bir sorun oluşturmamaktadır. Bu bilginin önceden bilinmesi ile zaman ve görevlendirme ile ilişkili çatışma durumları baştan önlenmiş olabilmektedir.

Küreselleşme stratejisi ürün tasarımı, üretimi ve pazarlamasının tüm dünya pazarında standart olması anlamına gelir. Örnek olarak Japonlar tüm ülkeler için benzer yüksek kalitede ve ucuz ürünler geliştirerek Kanada ve ABD şirketlerinden Pazar kapmışlardır. Kanada ve ABD şirketleri ülkelere uyumlu ürünlerin üretimi ile daha yüksek maliyetle üretim yapmışlardır. Black&Decker firması el aletleri üretimini standardize ederek

uluslararası pazarda daha etkin olmuştur. Coca-Cola gibi diğer ürünler küresel standardizasyon için doğal ürünlerdir ve sadece reklam ve pazarlamanın farklı bölgelere uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Genel olarak hizmetler farklı istek ve alışkanlıklardan dolayı küresel standardizasyona uygun değildir ve farklı yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Şekil 3.1’de ürün ve hizmetlerin hangi stratejiye uygun olarak ele alınabileceği incelenmektedir.

Wal-Mart ABD’de başarılı olan formülünü herhangi bir uyarlamaya gitmeden aktarma konusunda sıkıntılar yaşamıştır. Örneğin Endonezya’da açtıkları marketleri sadece bir yıl sonra kapatmışlardır. Müşteriler aşırı aydınlatılmış ve düzenli marketleri sevmemiş, pazarlık yapılamamasından dolayı ürün fiyatlarının yüksek olduğunu düşünmüşlerdir.

Şekil 3.2’de hangi ürün/hizmetlerin nasıl bir yaklaşıma uygun olabileceği konusu kesin sınırlarla ayrılmamakla beraber, gösterilmeye çalışılmıştır. Buna göre hammaddelerin küresel olarak standart olması daha olası iken pazarlama ve satışın daha çok yerel pazara uyumlu olarak geliştirilmesi gerektiği değerlendirilebilir. Çalışmada ele aldığımız “kültürün çatışma durumlarına etkisi” yönüyle bakıldığında doğal olarak yerel pazara uyumu yüksek olması gereken sektörlerde çatışma potansiyeli daha yüksektir. Bu durumun göz önünde bulundurularak özellikle söz konusu sektörlerde kültür ve bundan doğabilecek çatışma durumları için önlemler alınmalıdır.



Şekil 3.2 Küresel yaklaşıma karşı yerel uyum değerlendirilmesi (Recklies,2001).

Son yıllarda bazı şirketler de katı küresel standardizasyon stratejisinden uzaklaşmaya başlamışlardır. Büyük küresel şirketlere karşı olan direnç de dahil olmak üzere ekonomik ve sosyal değişimler tüketicilerin küresel markalara olan ilgisini daha yerel his uyandıran ürünlerin lehine olacak şekilde azaltmıştır. Ancak küresel

standardizasyon; ürün tasarımı ve üretiminin standardizasyonu, ortak tedarikçilerin kullanımı, tüm dünyada daha hızlı ürün tanıtımı, fiyatların koordine edilmesi ve tesislerin gereğinden fazla olmasının engellenmesi ile ölçek ekonomisi etkinliğinden faydalanmayı sağlar. Ford teknoloji, tasarım, tedarikçi ve üretim standartlarının küresel olarak paylaşımı ile ilk üç yılda 5 Milyar USD tasarruf etmiştir. Benzer olarak Gillette firması; erkeler için Mach3 ve bayanlar için Venus tıraş bıçaklarını üretmektedir ve tüm dünyada standardize edilmiş üretim teknikleri ile ortak tedarikçileri kullandığı büyük tesislerde üretim yapmaktadır (Recklies,2001).

Çoklu iç Pazar kavramı; her bir ülkede rekabetin diğer ülkelerden ayrı olarak ele alınması anlamındadır. Böylece çoklu iç pazar stratejisi her bir ülkenin belirli ihtiyaçlarına yönelik ürün tasarımı, montaj ve pazarlama stratejileri ortaya çıkarır. Bazı firmalar ürünlerinin tek bir küresel pazar için uygun olmadığını fark etmişlerdir. Örneğin farklı ülkelerdeki insanların deodorant ve diş macunu gibi kişisel bakım ürünleri konusunda farklı beklentilerinin olduğu gibi. Fransızlar kahvaltıda portakal suyu içmezler ve Meksika'nın bazı bölgelerinde çamaşır deterjanı çamaşır yıkamak için değil bulaşık yıkamak için kullanılır. Domino's Pizza hamur, sos ve peynir gibi temel malzemelerin pizza için tüm dünyada kabul gördüğünü bilir ancak bunun ötesinde katı kurallar yoktur. Şirketin 2500'ün üstünde uluslararası restoranı vardır ve müşterilerine Hindistan'da "paneer" pizza ve Japonya'da " Mayo-Jaga" da dahil olmak üzere 100 çeşit pizza sunmaktadır. Çoklu iç Pazar stratejisine başka bir örnek olarak; Procter&Gamble bebek bezleri tasarımını standardize etmek istediğinde dünyanın farklı bölgelerinde annelerin ürünü kabul etmesi için tarz uyarlamalarının yapılması gerektiğini fark etmiştir. Örneğin İtalya'da başarılı satış rakamları elde etmek için bebeğin göbeğini kapatacak şekilde tasarıma gidilmiştir (Daft, 2007: 212).

Ayrıca küresel standardizasyon ya da ulusal uyuma uygun farklı uluslararası örgüt tasarımları vardır. İspanya'da 100 firma üzerinde yapılmış olan bir araştırma uluslararası örgüt ile strateji odaklanması arasındaki bağlantıyı desteklemiştir. Şekil 3.3'te örgüt yapısının şekillendirilmesine yönelik kuvvetler ele alınmıştır. Çizelgede "Yerel pazara uyuma yönelik kuvvetlerin" yüksek olması ile "Küresel Matris" veya "Coğrafi" örgüt yapılanmasının geliştirilebileceği belirtilmiştir. Kültür ve çatışma durumları dikkate alındığında "Matris" örgüt yapısının söz konusu hususlar için oldukça problemli olabileceği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların/yöneticilerin "Matris" yapısı gereği farklı yönetici, grup vb. yapılanmalar ile temasta olması, zaten doğal olarak bir çatışma ortamı hazırladığından, farklı kültürlere mensup bireylerin bu pozisyonlarda olması, kültür farklılığından kaynaklanan ilave çatışmalara yol açabilmektedir.



Şekil 3.3 Örgüt yapısının uluslararası çevreye göre tasarımı (Daft, 2007: 213).

İşletmeler ürün veya hizmetlerini dünya genelinde standardizasyon ile elde edilen avantaj anlamına gelen küreselleşme potansiyeline göre değerlendirebilirler. Tüm dünyada farklı ürün veya hizmet pazarlayan firmaların küresel stratejileri vardır. Öte yandan yerel ihtiyaçları karşılayan farklılaştırma ve uyum ile yerel ülke avantajlarından faydalanma anlamına gelen çoklu iç pazara uygun ürün ve hizmet sunan şirketler vardır (Daft, 2007: 213).

Şekil 3.3'te görüldüğü üzere, küresel standardizasyon ve ulusal uyuma yönelik kuvvetler az ise uluslararası faaliyetleri yürütmek için yerel örgüte ilave olarak Uluslararası Departman yeterli olmaktadır. Ancak bazı endüstri dallarında, teknolojik, sosyal ve ekonomik kuvvetler dünya genelinde standardize edilmiş ürün pazarlanmasının rekabette avantaj sağladığı durumlar yaratabilmektedir. Bu durumda küresel ürün yapısı uygun örgüt yapısı olarak değerlendirilebilir. Bu yapı ürün sorumlusu yöneticilerin ürünleri ile ilgili faaliyetlerinde tek küresel bir pazarda bulunmanın avantajlarından faydalanmalarını sağlar (Recklies, 2001).

Başka durumlarda işletmeler, çeşitli ülkelerdeki ihtiyaçları karşılayarak ulusal uyum ile rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bu şirketler için dünya genelinde coğrafi yapılanma uygun hal tarzıdır. Buna örnek olarak reklam yaklaşımlarının, damak tadı, tercihler, kültürel değerler ve kanuni düzenlemelere uygun olması gerektiğinden dünya üzerinde

dört farklı bölgeye göre yapılanan Ogiluy&Mather reklam firması gösterilebilir. ABD’de çocuklar sıkça ürün reklamlarında kullanılırken bu durum Fransa’da yasaktır. ABD’de rakip ürünlere değinilmesi olağan iken Almanya’da kanuna aykırıdır (Daft, 2007: 213).

3.1.2 Örgütte Personel Yönetimi ve Kültür

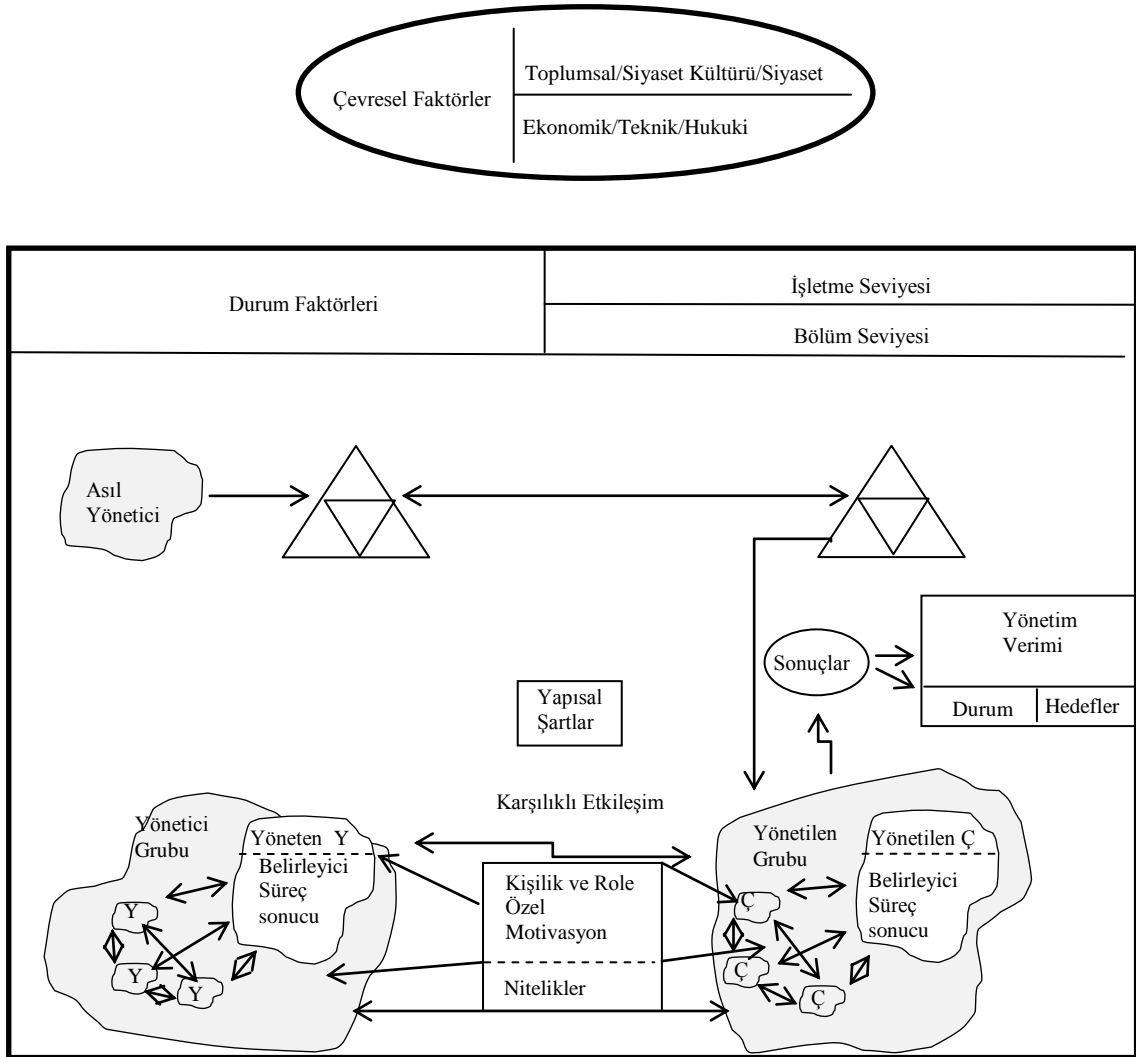
Kieser/Reber/Wunderer (Kieser,A./Reber G./Wunderer,R., 1995: IX-XII, Steinle.C., 1995: 526) tarafından Şekil 3.4’de personel yönetiminin çerçevesini üç bölümlü olarak belirlemişlerdir:

1. Etkileşim bölümünde yönetim; yöneticiler, çalışanlar veya çalışan grupları arasındaki ilişkiler olarak görülmekte ve özellikle yönetici, çalışan veya çalışan gruplarının davranışları ile grup sonucu bu kapsamda değerlendirilmektedir.

2. Yapısal bölümde ise etkileşimli yönetim örgütsel yapı (İşletme, Yapı, Kaynaklar, Hedefler vb.) içine yerleştirilmiştir. Yönetimin etkinliği hedefler ile sonuçların karşılaştırmasından ortaya çıkmaktadır.

3. Üçüncü bölüme Makroekonomi, Politika, Teknik, Kültür ve Hukuk gibi organizasyon yapısını etkileyen faktörler toplumsal ve iktisadi faktörler dahil edilmiştir (Steinle,C., 1995: 529-530).

Personel yönetimi için literatürde tüm taraflarca kabul edilmiş tek bir tanım mevcut değildir. Konunun incelenmesine yönelik olarak Neuberger çeşitli yönetim tanımları üzerinde çalışmalarda bulunmuştur (Neuberger, O., Führen, 2002: 12-15) . Bu tanımlamaların ortak ve aynı zamanda merkezi unsuru “davranış etkileme” hususudur. Weibler tarafından yapılan personel yönetimi tanımlamasında; “Yönetim, kendi sosyal olarak kabul görmüş davranışları ile etkilenen diğer bireylerde, dolaylı veya doğrudan bilinçli davranışlar sergilenmesini sağlanmasıdır “ şeklinde ifade edilmiştir (Weibler,J., 2001: 29).



Şekil 3.4 Yönetim İlişkileri (Steinle C,1995: 529-530).

3.1.3 Yönetimin Kültürel Alanda Hedef ve Görevleri

Drumm'a göre yönetim konseptlerinin dört hedefi vardır ve bunlardan personel yönetiminin hedef ve görevleri çıkarılmaktadır (Drumm J., 2000: 499). Buna göre personel yönetiminin görevi;

- İşletmenin çalışanlarını işlerini yapması ve işletmede kalması için motive etmek,
- Hedef ve sözleşmelere uygun olarak görevlerin yerine getirilmesi ve iyileştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların birbirleriyle uyumlu olmasını sağlamak,
- Birlik ve beraberliği güçlendirmek olarak sıralanabilir.

“Liderliğin paradoksu olarak, liderlik yaparken dinleyebilmeli ve böylece grubun kültürel ikilemini anlamasını başarabilmesini sağlayıp, kendi için gerçek katılımcı öğrenme ve değişimi gerçekleştirebilmelidir” (Schein,E., 2004: 417). Yönetim kadrosu bu görevleri yerine getirirken aşağıdaki 10 soruya yönelik çözümleri bulmalıdır (Drumm,J.: Personal wirtschaft, 2000: 503-504).

1. Davranışları etkilemenin esas ve hedefleri nelerdir, çalışanlar nasıl *motive edilmelidir/edilebilir*?
2. Hedef belirleme, kaynak kullanımı ve sonuç değerlendirme kararları nasıl alınıyor ve bu sürece yönetici ve *çalışanların katılımı* ne ölçüde olmaktadır?
3. Hangi yönlendirme ve zorlama sistemleri ile *kararlar kabul ettirilmektedir*?
4. Hangi *karar kontrol mekanizmalarına* izin verilmiştir/istenmektedir?
5. Hangi *iletişim süreçlerine* izin verilmiştir/istenmektedir ve çalışanların *bilgiye ulaşımı* ne ölçüde olmalıdır?
6. Hangi *yönetim enstrümanlarına* izin verilmiştir/istenmektedir?
7. Yönetim süreci hangi *insan* tipine dayandırılmaktadır?
8. *Yönetim durumu* nasıl belirlenir/değerlendirilir?
9. Yönetim *başarısı* nasıl belirlenir?
10. *Çatışmalar* nasıl çözümlenmelidir?

Kültürün çalışanların idaresinde ne kadar dikkate alınması gerektiği ve ne kadar anlamlı olduğu yukarıdaki soruların çözümlerinin kültür ile ne kadar ilişkili olduğuna bağlıdır. Bu bağlamda incelenmesi gereken hususlar;

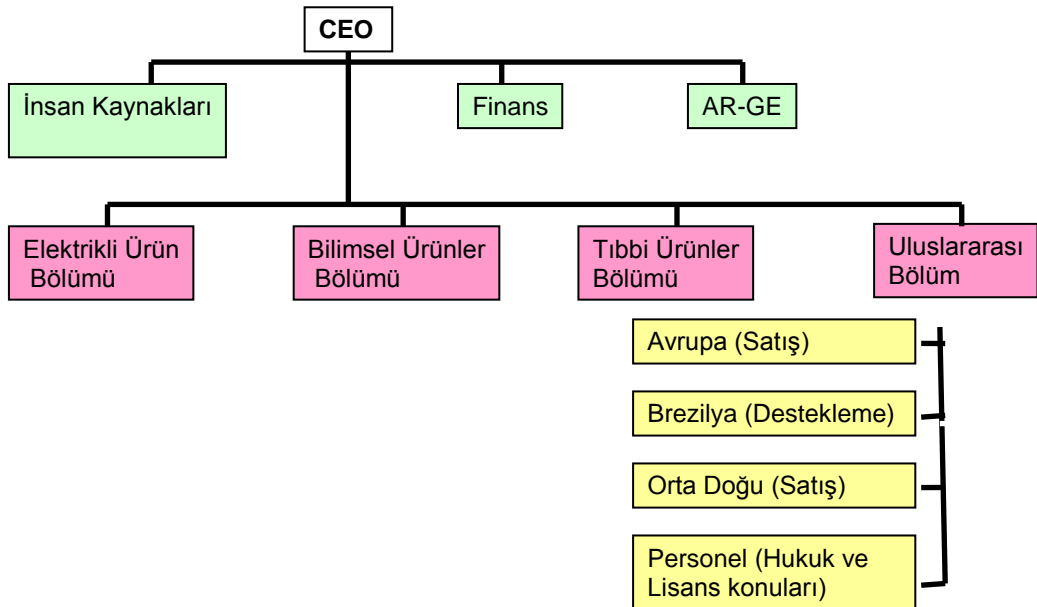
1. Yönetimin görevini yerine getirmesinde etkili olan *bireylerin kültürel yönü* ne kadar ağırlıklı?
2. İhtiyaçlar, motif ve motivasyon unsurları ne kadar *üniversal veya belirli kültürlere yakın*?
3. Katılım beklentisi çeşitli kültürler arasında farklılık gösterir mi ve hangi kültürlere mensup bireyler nasıl kontrol şekilleri kabul ederler?
4. Kültürün iletişim ve bilgi işlem süreçlerine etkisi nasıldır?
5. Yönetim kültürel algı farklılıklarına göre nasıl değerlendirilir?
6. Başarı farklı kültürlerde nasıl tanımlanır ve değerlendirilir?

7. Çatışma durumlarında farklı kültürlerde neler yapılır ve bu gibi durumlar nasıl çözülür?

3.2. Küresel Organizasyon Yapıları

Şirketlerin küresel ve yerel fırsatları aynı anda değerlendirmek istedikleri birçok duruma uygun olarak küresel matris organizasyon yapısı gösterilebilir. Mal karmasının bir kısmı standardize edilirken diğer bölümü yerel ülkelere uygun olarak farklılaştırılabilir. Hofstede ve diğer araştırmacılar tarafından ortaya atılan ve EK-2’de sunulan toplumsal boyutlar da göz önünde bulundurularak bu farklılaştırma uygulanabilir. Örneğin “Güç Mesafesi” teşkilat yapısına önemli ölçüde etki eden bir husustur. “Güç Mesafesi” kavramı, çalışanların üstlerinin emirlerini ne şekilde dinledikleri, yerine getirdikleri ile ilgilidir. Güç mesafesi yüksek olan kişiler üstlerinden aldıkları emirleri sorgusuz yerine getirir buna karşın düşük olan kişi, üstünden aldığı emiri sorgular ve üstünün bu konu hakkında kendisinden daha uzmanlaşmış olmasını bekler. Örgüt yapısı bu durumlara uygun olarak şekillendirilebilir ve işletmenin başarısına ve operasyonlarda doğabilecek çatışmaların önlenmesine/çözülmesine yönelik olarak, kültürel boyutların yardımı ile adımlar atılabilir.

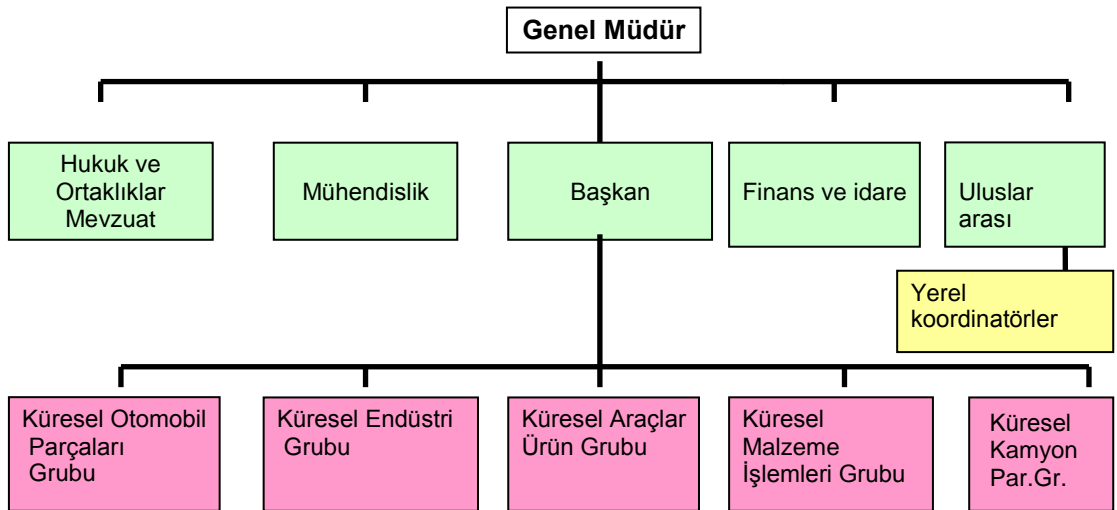
3.2.1. Uluslararası Bölümlü Yerel Hibrit Örgüt Yapısı



Şekil 3.5 Uluslararası Bölümlü Yerel Hibrit Örgüt Yapısı

Şirketler uluslararası fırsatları araştırırken tipik olarak daha sonra uluslararası departmana dönüşen ihracat bölümü ile başlarlar. Uluslararası departmanın konumu şirketteki diğer ana unsurlar ile Şekil 3.5'te görüldüğü üzere eşit seviyededir. Dahili birimler ürün karmasına veya fonksiyona göre düzenlenmiş iken uluslararası departman coğrafi bölgelere göre düzenlenir. Uluslararası departmanın çeşitli ülkelere yönelik olarak faaliyetlerini yürütmek (Lisans anlaşmaları, Franchising vb.), yerel bölümler tarafından yaratılan ürün ve hizmetlerin satışını yapmak, bağlı şirketler açmak ve genel olarak daha karmaşık uluslararası operasyona girmek için kendi hiyerarşisi vardır (Daft, 2007: 214).

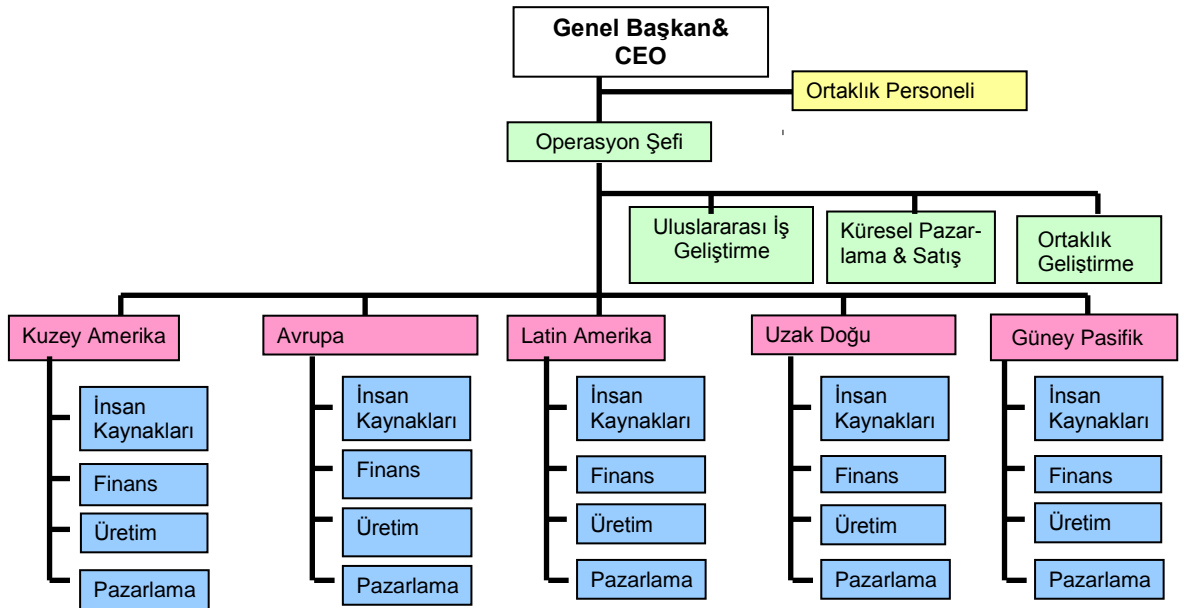
3.2.2. Küresel Ürün Bazlı Bölümleme Yapısı



Şekil 3.6 Küresel Ürün Bazlı Bölümleme Yapısı

Şekil 3.6'da sunulan küresel ürün bazlı yapılanmada her ürün bölümünün yöneticisi dünya üzerindeki herhangi bir pazar için o ürünün planlaması, organizasyonu ve üretim /dağıtım ile ilgili tüm işlevlerinin yönetiminden sorumludur (Daft, 2007: 216).

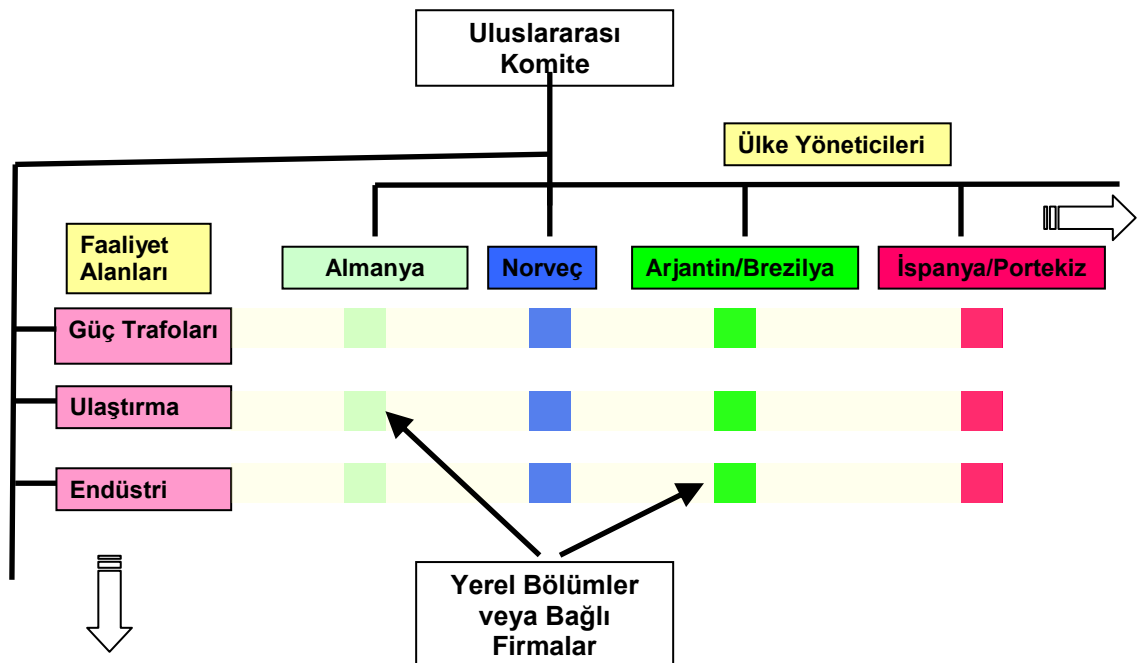
3.2.3 Küresel Coğrafi Yapılanma



Şekil 3.7 Küresel Coğrafi Yapılanma.

Şekil 3.7’de örnek örgüt şeması gösterilen küresel coğrafi yapılanmada coğrafi bölüm yöneticileri kendi bölgelerinde tam işlevsel sorumluluğa sahiptir ve operasyonları yönlendirebilirler (Daft, 2007: 218).

3.2.4. Matris Örgüt Yapısı

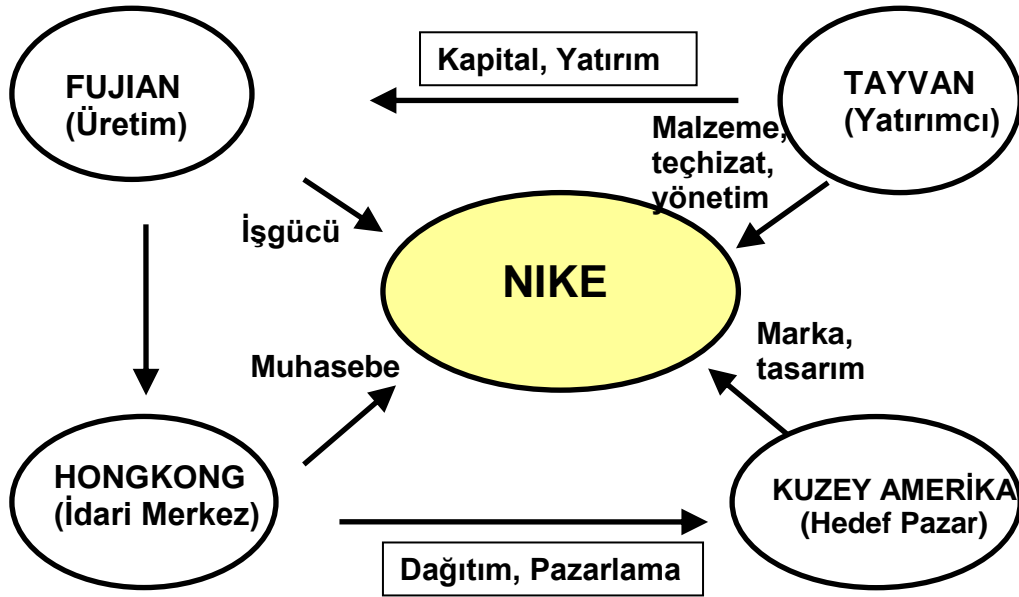


Şekil 3.8 Matris Örgüt Yapısı.

Şekil 3.8'da gösterilen matris örgüt yapısında örgüt tasarımının bir boyutunda coğrafi bölge sorumluları diğer boyutunda ise ürün grupları ya da fonksiyonel gruplar bulunmaktadır. Matris yapının ideal işletilebilmesi için küresel konular ile yerel uyuma yönlendiren hususların dengelenmesi ile olabilmektedir (Daft, 2007: 219).

3.2.5. Ulus Aşırı Organizasyon Yapısı

Şekil 3.9'daki Ulus Aşırı Organizasyon Modeli (*Transnational*) örgüt yapısında ise, küresel koordinasyonun avantajları olan kaynak ve becerilerin birbiri ile bağlanması ile yerel uyumu sağlamak hedeflenmektedir. Yöneticiler bir ölçüde bağımsız hareket eder ancak imkânlarını sınırları aşacak şekilde örgütün diğer bileşenlerinin hizmetine sunar, genel merkez ise bu sınırları aşan karşılıklı dayanışmayı koordine etmek yoluna gider. Ancak uluslararası pazarda faaliyet gösteren şirketler genelde yukarıda bahsedilen örgüt yapılarından oluşturdukları karma yapılar ile başarılı olmuşlardır (Recklies, 2001).



Şekil 3.9 Transnational Örgüt yapısı (Recklies, 2001).

Ulus aşırı model en ileri türde uluslararası organizasyonu temsil eder. Gerek birçok farklı birimi olan organizasyonun karmaşık yapısında gerekse organizasyonel koordinasyonda birbirinden farklı parçaları entegre eden mekanizmalarla en üst düzeye yansır. Ulus aşırı model, birçok ülkede bağlı kuruluşları olan ve hem küresel hem de

lokal avantajlardan ve aynı zamanda teknolojik ilerlemelerden, hızlı yeniliklerden ve global öğrenme ve bilgi paylaşımından faydalanmaya çalışan büyük çok uluslu şirketler için yararlıdır (Recklies, 2001).

Öncelikli olarak, küresel verimlilik, ulusal duyarlılık veya global öğrenme gibi alanlardan birisinde kapasite/yetkinlik oluşturmak yerine uluslar aşırı model üç alanın her birisini eş zamanlı olarak başarmaya çalışmaktadır. Birbiri ile bağlantılı, çoklu, karmaşık hususların ele alınması karmaşık organizasyon şeklini ve yapısını gerektirir. Ulus aşırı model, Şekil 3.10'da açıklandığı üzere, Philips NV gibi karmaşık küresel organizasyonların ihtiyaç duydukları yapı türü ile ilgili en güncel düşünciyi temsil etmektedir. Genel merkezi Hollanda'da olan Philips'in dünyanın her yerinde yüzlerce işletim birimi bulunmaktadır ve Unilever, Matsushita veya Procter & Gamble gibi tipik bir küresel şirkettir (Daft, 2007: 230).

Şekil 3.10'da belirtilen birimler çok uzak yerlere yayılmıştır. Bu birimler arasında koordinasyonu sağlamak, bağlı kuruluşlara katılım ve işe dahil olma duygusunu vermek ve bilginin, yeni teknolojilerin ve müşterilerin paylaşılmasını sağlamak son derece zor bir iştir. Örneğin, Philips gibi bir global şirketin yalnızca ölçeği dahi global işlemlerin koordinasyonunda başlı başına devasa bir sorun teşkil etmektedir. Bunun yanı sıra, bazı bağlı kuruluşlar o denli büyümüştür ki, genel merkezin tanımladığı dar çerçeveli stratejik role artık uygun olmaktan çıkmıştır. Daha büyük bir organizasyonun parçası olsalar da bağımsız birimlerin kendilerinin bazı konularda özerkliklerinin olması ve organizasyonun diğer bölümleri üzerinde etkilerinin olabilmesi gerekmektedir. Ulus aşırı modelde bu zorluklar, organizasyonun genelinin çok boyutlu hedeflere ulaşabilmesini sağlamak üzere birbiri ile bağlantılı olan münferit operasyonlar arasında entegre bir ağ oluşturarak ele alınmaktadır. Yönetim felsefesi birimlerin karar verme ve kontrol mekanizmalarının genel merkezden tam olarak bağımsız olması veya tamamen bağımlı olması yerine, *karşılıklı bağımlılık* esasına dayanmaktadır. Ulus aşırı model yalnızca bir organizasyon şeması değil, bundan fazlasıdır. Yönetim haleti ruhiyesi, değer seti, dünya çapında işleyen bir öğrenme sisteminin kurulması yönünde paylaşılan bir istek ve söz konusu sistemi etkin ve verimli şekilde çalıştırabilmek için gereken ideal yapıdır. Çeşitli özellikleri ulus aşırı organizasyonu, daha önce tarif edilen matris gibi diğer küresel organizasyon şekillerinden ayırmaktadır.

uygulamayı teşvik etmektedir. Entegre ağın çeşitli parçaları boyunca sürekli bir malzeme, insan, ürün, fikir, düşünce, kaynak ve bilgi akışı olmaktadır. Buna ilaveten, yöneticiler fonksiyonları, ürünleri, birimleri ve ülkeleri kapsayan gayri resmi I bilgi ağlarını aktif olarak şekillendirmekte, yönetmekte ve bu ağları takviye etmekte ve desteklemektedir (Daft, 2007: 230).

Yapılar esnektir ve sürekli olarak değişir. Ulus aşırı model esnek merkezileştirme prensibine dayalı olarak çalışmaktadır. Bir ülkede bazı fonksiyonlar merkezileştirilirken bir başka ülkede başka bazı fonksiyonlar merkezileştirilir, bununla birlikte coğrafi olarak farklı konumda olan çok sayıdaki operasyonda bazı fonksiyonlar ademi merkezîyetçi şekilde/dağıtık olarak yürütülür. AR-GE merkezi Hollanda'da ve satın alma merkezi de İsviçre'de merkezi olarak konumlanabilir, buna karşılık finansal muhasebe sorumlulukları birçok ülkede ademi merkezîyetçi faaliyetler olarak yürütülür. Hong Kong'da bulunan bir birim Asya'da yürütülen faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olabilir, buna karşılık diğer ülkelerdeki faaliyetler Londra'da bulunan daha büyük bir genel müdürlük birimi tarafından koordine edilir. Ulus aşırı model yöneticilerin yapısal ihtiyaçları belirlemede elde edilecek olan menfaatleri baz alarak esnek olmalarını gerektirmektedir. Bazı fonksiyonlar, ürünler ve coğrafi bölgeler nitelikleri gereği diğerlerine nazaran daha merkezi kontrolü ve koordinasyonu gerektirebilir. Bunun yanı sıra, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları yeni ihtiyaçları veya rekabet tehditlerini karşılamak üzere zaman içinde değişirler (Daft, 2007: 232).

Bağlı kuruluşların yöneticileri kuruluşun bir bütün olarak stratejisi haline gelen stratejileri ve yenilikleri başlatırlar. Geleneksel yapılarda, yöneticilerin yalnızca kendi birimleri ile ilgili stratejik rolleri bulunmaktadır. Ulus aşırı yapılarda ise çeşitli merkezler ve bağlı kuruluşlar yaratıcı tepkiler geliştirerek ve yerel ihtiyaçlara cevap veren programları başlatarak ve bu yenilikleri tüm dünyaya yayarak şirketi aşağıdan yukarıya doğru şekillendirebilirler. Ulus aşırı şirketler dünya çapındaki birimlerin her birisini organizasyonun tamamının menfaati doğrultusunda kullanılabilecek olan bir yetkinlik ve bilgi merkezi olarak görmektedir. Buna ilaveten, çevresel talepler ve fırsatlar ülkeden ülkeye değişmektedir ve tüm organizasyonun bu daha geniş çevresel uyarılara maruz kalması daha fazla öğrenmeyi ve yenilikleri tetiklemektedir (Recklies, 2001).

Birleştirme ve koordinasyon, formel yapılar ve sistemlerden ziyade esas olarak kurumsal kültür, paylaşılan vizyon ve değerler ve yönetim tarzı ile sağlanır. Ulus aşırı yapı temel olarak yatay bir yapıdır. Çeşitlilik arz eder ve kapsamı genişletilmiştir ve dalgalı bir ortamda varlığını sürdürür, dolayısıyla hiyerarşi, standart kurallar, prosedürler ve yakın denetim uygun değildir. Çalışanların farklı ulusal kökenlerden

geldiği, aralarında zaman ve coğrafi mesafelerin olduğu ve farklı kültürel normlara sahip olan organizasyonlarda birlik ve koordinasyon formel sistemler yerine paylaşılan anlayışla daha kolaylıkla sağlanır. Üst düzey liderler yöneticiler arasında akabinde organizasyonun tüm birimlerine kademeli olarak taşınmak üzere vizyon, değer ve bakış açısı paylaşımı bağlamında bir yapı oluştururlar. Yöneticilerin seçimi ve eğitimleri esnekliğe ve açık fikirliliğe verilen önemi vurgular. Buna ilave olarak, insanlar daha büyük bir deneyim kazanmaları ve kurumsal kültür içinde sosyalleşebilmeleri için dönüşümlü olarak farklı görevlere, birimlere ve ülkelere atanırlar. Ulus aşırı bir organizasyonda koordinasyonu sağlamak, yalın merkezi veya dağıtık yapıdaki karar verme sürecinden daha karmaşık bir süreçtir ve herkesin bilgi paylaşımına ve öğrenme sürecine katılabilmeleri için düşüncelerin, inanışların, kültür ve değerlerin şekillendirilmesini ve benimsenmesini gerektirir. Birlikte ele alındıklarında, bu özellikler geniş küresel ölçekte güçlü bir koordinasyonu, örgütsel öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Ulus aşırı model, organizasyonun yapısını kavramsallaştırmanın gerçek anlamda karmaşık ve dağınık bir yoldur ancak, tüm dünyayı kendi oyun alanları olarak gören ve tek bir ülkede konuşlanmış üsleri olmayan büyük küresel firmalar için giderek daha amaca uygun hale gelmektedir. Organizasyonun parçalarının özerkliği bir yandan daha küçük birimleri güçlendirip firmanın hızlı değişikliklere ve rekabet fırsatlarına lokal seviyede esnek tepkiler verebilmesini sağlarken bir yandan karşılıklı bağımlılığa verilen önem global verimliliği ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ulus aşırı şirketin her bölümü organizasyonun bütünüdür farkındadır ve organizasyona yakından entegre edilmiştir böylelikle yerel işlemler ve faaliyetler şirketin diğer bölümlerini tamamlamakta ve geliştirmektedir. Çatışmalara kültürel boyutta dikkate alınarak uygun çözüm tarzları üretilmektedir.

3.3 Küresel Açılım

Birçok tanınmış firma başarılı fikir, ürün ve hizmetlerini iç pazardan uluslararası çevreye taşımakta başarısız olmuştur. Bu duruma örnek olarak 1990 yılında uluslararası pazara açılan ve 1 milyar USD zarar ile 1997'de pazardan çekilen Amerikan Wal-Mart firması gösterilebilir. Politik ve kültürel farklılıklar birçok girişimin başarısız olmasına neden olmuştur ancak doğru stratejiyi uygulayarak başarılı bir şekilde uluslararası pazara geçiş yapan firmalara örnek olarak Citibank ve ağır iş makineleri üreten Caterpillar gösterebilir (Daft, 2007: 220).

3.3.1. Küresel Organizasyonların Karşılaştıkları Zorluklar

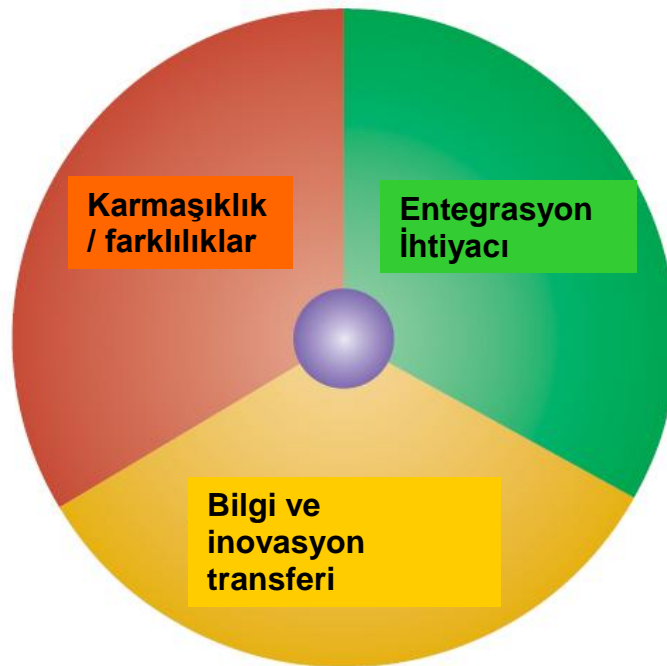
Uluslararası çevreye geçişte strateji ve örgüt yapısı belirleme çalışmalarında 3 ana faktör dikkate alınmalıdır ve Şekil 3.11’de gösterilen hususlara ilave olarak, etkin iletişim ve koordinasyonun sağlanması hayati önemi haizdir.

3.3.1.1. Küresel Boyutta Karmaşıklıklar ve Farklılıklar

Yüksek seviyede karmaşıklık ve farklılıklar ülke/bölgeye göre;

- Ekonomik gelişmişlik,
- Lisan,
- Politik sistem ve yasal düzenlemeler,
- Kültürel norm ve değerler,
- Ulaşım ve iletişim gibi altyapı,
- Yerel ihtiyaçlara karşılık bulmak isteyen tüketiciler gibi faktörlerinden

kaynaklanabilmektedir. Çalışmada bu hususlardan biri olan “Kültürel Norm ve değerler” konusu ve bundan kaynaklanabilecek çatışmalar ile çözüm tarzları daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.



Şekil 3.11 Küresel Örgüt Kuramında Karşılaşılabilecek Zorluklar (Daft, 2007: 221).

3.3.1.2. Küresel Boyutta Entegrasyon İhtiyacı

Entegrasyon ihtiyacında; uluslararası şirketler birçok ülkede faaliyet gösterdiğinden ürün çeşitliliği, bölümler vb. hususlarda büyük zorluklarla karşı karşıyadır ve amaçları küresel pazarın sunduğu, ölçek ve kapsam ekonomisi ile ucuz üretim olanaklarından azami yararlanmaktır. Bu yönde başarılı şekilde faaliyetleri yürütebilmek için ülkeler arası coğrafi mesafe, saat farkı, kültürel değerler, lisan vb. konularda şirket içi entegrasyon artırılarak, firma bileşenleri ve bağlı firmalar arası bilgi, fikir, yeni ürün ve teknolojilerin paylaşımı artırılmalıdır (Daft, 2007: 222).

3.3.1.3. Küresel Boyutta Bilgi ve İnovasyon Transferi

Bilgi ve inovasyon transferi hususunda ise uluslararası çevre çok çeşitlilik arz eden konularda tecrübe edinme fırsatı sunarak örgüt birim ve bağlı şirketlerde büyük oranda bilgi birikimin oluşmasına yol açar. Amaç bu birikimin tüm birim ve bağlı şirketlerde kullanılmasını sağlamaktır, ancak;

- Coğrafi uzaklık veya lisan problemleri,
- Birim veya bağlı şirketlerin bilgiyi küresel örgütte kullanmak üzere bir güç olarak görmeleri,
- “not-invented-here” sendromu sebebiyle başka birim bilgisinin kullanılmasında çekimser davranılması,
- Bilginin büyük kısmının çalışanların kendilerinde olması gibi hususlar bu paylaşımı zorlaştırmaktadır (Daft, 2007: 224).

3.3.2 Küresel Koordinasyon Mekanizmaları

Yöneticiler koordinasyon ve bilgi / inovasyon transferi konusunda birçok farklı usul geliştirmişlerdir ve genel olarak;

- Küresel Ekib (Global Team, Cross-Border Team),
- Genel Merkez tarafından uygulanacak güçlü planlama ve kontrol,
- Koordinasyon Birimleri kullanılmaktadır.

Bu koordinasyon / kontrol uygulamaları ile;

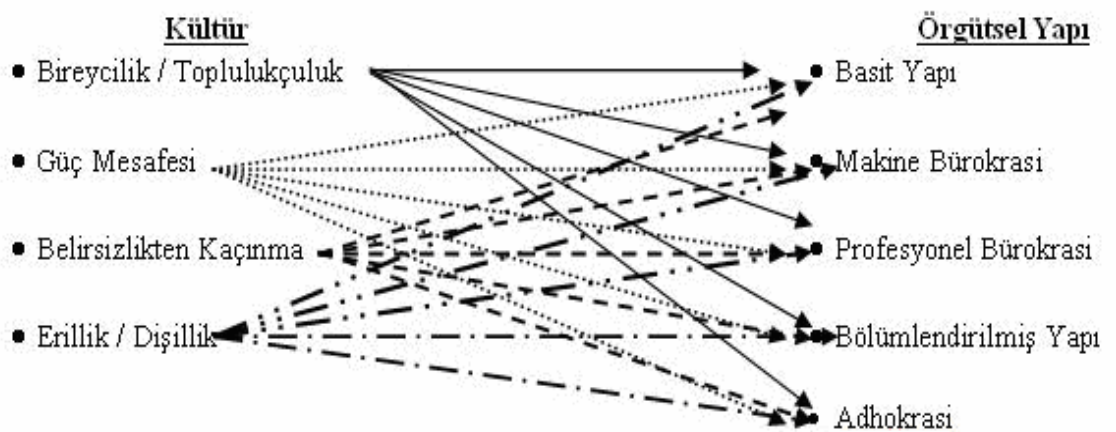
- Tasarruf,
- Kar,
- İnovasyon,
- Karar mekanizması, konularında iyileşme elde etmek hedeflenmektedir.

4. YÖNETİMDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Sosyal ve kültürel değerlerin ülkeden ülkeye değiştiği gibi uluslararası şirketlerin yönetim değerleri ve organizasyonel normları da şirketin ana vatanında bağlı olarak değişiklik gösterir. Organizasyonel normlar ve değerler daha geniş ulusal kültür değerlerinden etkilenirler ve bunun karşılığında da organizasyonun yapısal yaklaşımını ve yöneticilerin uluslararası firmayı koordine ve kontrol etme şekillerini etkilerler (Daft, 2007: 224).

4.1 Ulusal Değer Sistemleri

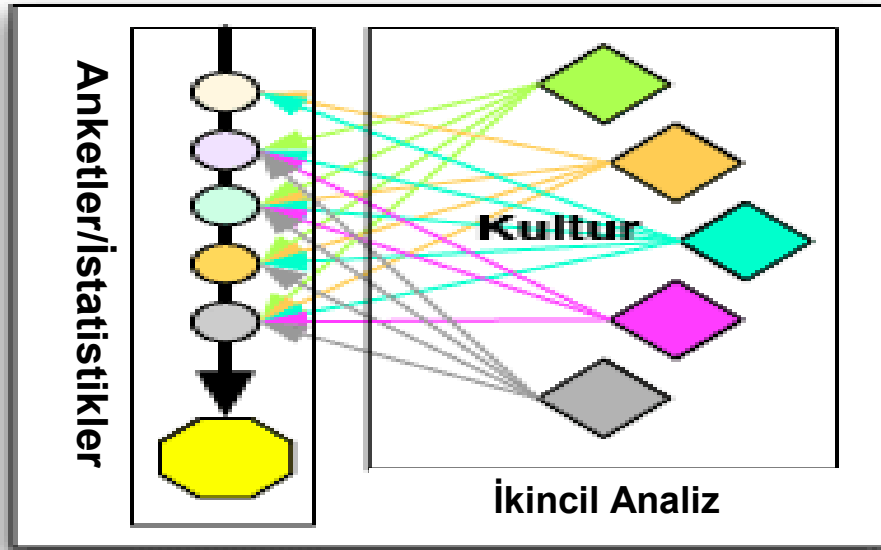
Ulusal değer sistemlerinin yönetimleri ve organizasyonları nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmaların en etkileyicilerinden bir tanesi, ulusal değer sistemlerinin ülkeden ülkeye büyük ölçüde değişen çeşitli boyutlarını tanımlayan Geert Hofstede tarafından yapılmış olan çalışmadır. Örneğin, organizasyonların üzerinde güçlü bir etkisi olduğu görülen iki boyut *güç mesafesi* ve *belirsizlikten kaçınmadır*. (Şekil 4.1) Yüksek *güç mesafesi* insanların kuruluşlar, organizasyonlar ve insanlar arasındaki güç eşitsizliğini kabul ettiklerini ifade eder. Düşük güç mesafesi ise insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelir. Yüksek düzeyde *belirsizlikten kaçınma*, toplumu meydana getiren bireylerin belirsizlikten ve muğlaklıktan tedirgin olduklarını ve bunun sonucu olarak da belirliliği ve uygunluğu vaat eden düşünceleri desteklediklerini ifade eder. Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma ise insanların yapısal olmayan, belirsiz, bulanık ve öngörülemeyen şeylere karşı toleranslarının yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Hofstede, 1980).



Şekil 4.1 Hofstede'nin kültür değişkenleri ve etkileri (Yeloğlu, 1980: 155).

Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) tarafından yakın zamanda yapılan bir araştırma çalışmada Hofstede'in görüşlerini ve

değerlendirmelerini desteklemekte ve kapsamını genişletmektedir. Project GLOBE, Hofstede tarafından tanımlananlar da dahil olmak üzere, kültürel farklılıkları açıklayan 9 boyutu tanımlamak üzere 62 ülkedeki 18,000 yöneticiden toplanan verileri kullanmıştır. *Güç mesafesinin* ve *belirsizlikten kaçınmanın* değer boyutları organizasyonlarda hiyerarşiye, merkezi karar alma ve kontrol mekanizmalarına, resmi kurallara ve prosedürlere ve ihtisaslaşmış görevlere ihtiyaç olduğuna dair görüş ve düşüncelerde yansımaktadır. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde organizasyonlar daha hiyerarşik ve merkezi bir yapıda olma eğilimindedir ve organizasyonun üst yönetim kademeleri daha fazla denetim ve koordinasyon sağlar. Öte yanda, düşük güç mesafesine değer veren ülkelerdeki organizasyonların ademi merkezîyetçi /dağıtık yapıda olma olasılıkları daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınma, çevrede bulunan karışık ve bulunan durumlara karşı cevap verebilmenin derecesini göstermektedir. Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olamaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan ve kategorize edilmeyen bir durumdur (Yeloğlu, 2011: 154). Belirsizliğe karşı toleransın düşük olması, kurallar ve prosedürler vasıtasıyla koordinasyonun oluşturulması yönündeki tercihlerde yansımaktadır. İnsanların belirsizliğe karşı toleranslarının yüksek olduğu ülkelerdeki organizasyonlarda tipik olarak daha az sayıda kural ve resmi sistemler bulunmakta ve bu organizasyonlarda koordinasyon daha ziyade gayri resmi ağlara ve bireysel iletişime dayanmaktadır. Bu durumlardan kaynaklanabilecek çatışma durumlarına da yine mevcut normlara uygun olarak bireysel temaslar ile ya da daha çok kural/kaidelere atıfta bulunarak çözüm bulunabilmektedir. Ayrıca buna bağlı olarak kültürel değer modellerinin uluslararası organizasyonları nasıl etkilediği de daha sonraki bölümde yer almaktadır. Her ne kadar organizasyonlar her zaman hâkim kültürel değerleri yansıtmaları da, yapılan çalışmalarda Avrupa'daki, Birleşik Devletlerdeki ve Asya'daki ülkeler karşılaştırıldığında farklı yönetim yapılarının açık ve net modelleri ortaya konulmaktadır (Hofstede,1980). Kültürel farklılıklar konusunda uygulanabilecek hareket tarzlarından biri anket ve istatistik çalışmalarıdır (Şekil 4.2). Düzenlenen anketlerin incelenmesi ve değerlendirilmesi ile analiz gerçekleştirilerek hareket tarzları belirlenebilmektedir.



Şekil 4.2 Anket Çalışması (Hofstede,1981).

4.2. Üç Ulusal Yönetim Yaklaşımı

Uluslararası çevrede başarının temel unsurlarından olan “Uyum Yeteneği”; öğrenmeye dayalı olarak örgütün çevresi tarafından çok önemli kabul edilen değişimlere ayak uydurması ve bunu düzenli olarak yapmasıdır ve kapsam olarak operasyonel veya yapısal değişimler olabilir (Sackmann, 2006:10). Şimdi, Japon, Amerikan ve Avrupa şirketlerinin temsil ettiği başlıca üç koordinasyon ve kontrol yaklaşımına göz atalım. Her ülkedeki şirketlerde üç koordinasyon yönteminin her birisinden araçların ve tekniklerin kullanıldığına dikkatinizi çekeriz. Ancak, kültürel farklılıkları örneklerle açıklayan geniş ve genel modeller bulunmaktadır (Daft,2007:227).

4.2.1. Japon Şirketlerindeki Merkezîyetçi Yaklaşım

Uluslararası boyutta genişlerken Japon şirketleri genellikle merkezi yapıya dayanan koordinasyon mekanizmaları geliştirmişlerdir. Şirketlerin genel merkezlerindeki üst düzey yöneticiler, odaklandıkları esas görevleri şirketin genel merkezi tarafından kararlaştırılan stratejileri uygulamaya koymak olan yurt dışı operasyonları aktif olarak yönlendirmekte ve kontrol etmektedir. Japonya’da ve Almanya’daki ileri teknoloji firmalarının AR-GE faaliyetleri ile ilgili olarak yakın zamanda yapılan bir çalışma, Japon organizasyonlarının daha merkezîyetçi bir yapıda oldukları görüşünü desteklemektedir (Daft,2007:228). Alman firmaları AR-GE gruplarını farklı bölgelere dağıtma eğiliminde iken, Japon firmaları bu faaliyetleri anavatanlarında daha merkezi bir yapıda tutma

eğilimindedir. Bu merkezi yaklaşım Japon şirketlerinin kurumsal merkezlerinde bulunan bilgi ve kaynakları geliştirmelerini ve güçlendirmelerini, global etkinliğe erişmelerini ve sinerji elde etmek üzere birimleri koordine edebilmelerini ve bürokratik savaşları engellemelerini sağlamaktadır. Üst düzey yöneticiler şirketin genel merkezindeki yöneticileri güncel kalmalarını ve tüm stratejik kararlara tam olarak katılmalarını sağlamak için güçlü yapısal bağlantıları kullanırlar. Ancak, merkezi yapının kendisine özgü sınırlamaları bulunmaktadır. Organizasyon genişledikçe ve birimler büyüdükçe şirketlerin genel merkezlerinin iş yükleri artmakta ve karar verme mekanizmaları yavaşlamaktadır. Artan çeşitlilik, farklılıklar ve karmaşıklık genel merkezlerin her bölgenin yerel ihtiyaçlarını anlamalarını ve buna göre tepki vermelerini zorlaştırdığından kararların nitelikleri de bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve zarar görmektedir. Çin uluslararası iş ortamının hızla büyüyen bölümüdür ve Çinli firmaların yönetim yapıları ile ilgili çok sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Çin kökenli birçok firma hale göreceli olarak küçüktür ve geleneksel aile şirketi şeklinde işletilmektedir. Ancak, Japonya'ya benzer şekilde organizasyonlar tipik olarak belirgin bir otorite hiyerarşisini ve göreceli olarak güçlü merkezi yapıyı yansıtmaktadır. Çin kültüründe ve yönetiminde yükümlülükler önemli rol oynamaktadır, dolayısıyla çalışanlar kendilerini yukarıdan gelen talimatlara riayet etmekle yükümlü hissetmektedir. İlginç olan husus ise, bir araştırmanın Çinli çalışanların yalnızca patronlarına değil aynı zamanda şirket politikalarına da sadık olduklarını ortaya koymasındır. Çinli organizasyonlar büyüdükçe bu firmaların koordinasyon ve kontrol dengesini nasıl oluşturacaklarının daha iyi kavranabileceği değerlendirilmektedir (Daft,2007:228).

4.2.2. Avrupalı Firmaların Ademi Merkeziyetçi Yaklaşımı

Farklı bir yaklaşım tipik olarak Avrupalı firmalar tarafından benimsenmektedir. Japon firmalarında olduğu gibi güçlü ve merkezi şekilde yönlendirilen koordinasyon ve kontrole dayanmak yerine, uluslararası birimler büyük ölçüde bağımsız ve karar verme özerkliğine sahip olma eğilimindedirler (Daft,2007:229). Şirketler koordinasyonu sağlamak üzere güçlü misyonlara, paylaşılan değerlere ve enformel kişisel ilişkilere dayanmaktadırlar. Bu sebepten ötürü, uluslararası organizasyonlarda kilit görev yapan yöneticilerin dikkatli şekilde seçilmesine, eğitimlerine ve gelişimlerine büyük önem verilmektedir. Formel yönetim ve kontrol sistemleri, teknik veya operasyonel kontrolden ziyade esas olarak finansal kontrolde kullanılmaktadır. Bu yaklaşımda uluslararası birimlerin her birisi kendi yerel piyasalarına odaklanmakta ve şirketin çok çeşitli ihtiyaçları karşılamakta başarı göstermesi sağlanmaktadır. Bir dezavantajı devasa

global bir firmada yöneticilerin eğitim ve geliştirme programları vasıtasıyla şirketin hedeflerini, değerlerini ve önceliklerini paylaşmalarını sağlamanın maliyetidir. Karar verme mekanizmaları da yavaş işleyebilmekte ve karmaşık olabilmekte ve bölümler arasındaki anlaşmazlıkları ve ihtilafları çözmek daha zor olmaktadır.

4.2.3. Birleşik Devletlerde Yaygın, Formalizasyon (Resmileştirme) Yoluyla Yönetim Yaklaşımı

Faaliyetlerini uluslararası arenaya genişleten ABD kökenli firmalar üçüncü bir yolu benimsemektedir. Bu organizasyonlar genellikle sorumluluğu uluslararası birimlerine delege ederler ancak gene de kuruluşun genel kontrolünü gelişmiş yönetim kontrol sistemlerini kullanarak ve uzman genel müdürlük kadrolarını geliştirmek suretiyle ellerinde tutarlar. Formel sistemler, politikalar, performans standartları ve birimlerden genel müdürlüğe olağan bilgi akışı koordinasyonun ve kontrolün başlıca araçlarıdır. Karar verme süreçleri işletim verimliliği sağlamayı ve birimlerle genel müdürlük arasındaki ihtilafları azaltmayı öngören objektif verilere, politikalara ve prosedürlere dayanır. Ancak, uluslararası bir organizasyonda karmaşık sistemlerin, politikaların ve kuralların kurulma ve uygulamaya konma maliyetleri çok yüksek olabilmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda inceleme, yorumlama ve bilgi paylaşımı için daha geniş genel müdürlük kadrolarını gerektirmekte ve bunun sonucu olarak da şirketlerin genel gider maliyetleri yükselmektedir. Sonuç olarak, standart rutinler ve prosedürler yeni problemler ve durumlarla ilgili ihtiyaçları karşılamaya her zaman uygun değildir (Daft,2007: 229).

Yöneticilerin dikkatlerini fazlasıyla sistemlere verip çevredeki fırsatları ve tehditleri fark edememeleri halinde esneklik sınırlıdır. Açıkça, bu yaklaşımların her birisinin kendisine özgü avantajları bulunmaktadır. Ancak, uluslararası organizasyonlar büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe, her yaklaşımın dezavantajları daha fazla öne çıkmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar hızla değişen, karmaşık uluslararası ortamın taleplerini karşılamakta yetersiz olduğundan, birçok büyük uluslararası şirket yeni tür bir organizasyon şekli olan *ulus aşırı (transnational) modele* doğru geçmektedir. Çevresel karmaşıklığın ele alınmasında oldukça farklılaşmış olan bu model bununla birlikte yüksek seviyede koordinasyon, öğrenme ve kurumsal bilgilerin ve yeniliklerin aktarılmasını sağlamaktadır.

Yöneticilerin karmaşık uluslararası ortamlar için organizasyonları kültürün etkisini de dikkate alarak nasıl tasarlamaları gerektiği bütün bunların ışığında incelenmiştir. Günümüzde hemen her şirket önemli global güçlerden etkilenmekte ve bu şirketlerin

birçoğu küresel piyasaların avantajlarından yararlanmak üzere yurt dışı operasyonları geliştirmektedir. Küresel büyümenin temel üç motivasyonu ölçek ekonomilerinin farkına varmak, kapsam ekonomilerinden faydalanmak ve iş gücü, hammadde veya arazi gibi üretimin az bulunur veya düşük maliyetli faktörlerine erişimdir. Uluslararası düzeyde faaliyette bulunur hale gelmenin popüler yollarından birisi uluslararası firmalarla stratejik iş ortaklıkları kurmaktır. Bu iş ortaklıkları lisans anlaşmalarını, ortak girişimleri ve konsorsiyumları içerir. Organizasyonlar tipik olarak dört aşamada evrilirler, yurt içinde konumlanma ile başlama, uluslararası konumlanmaya geçiş, ardından çok uluslu konuma değişim ve son olarak da tüm dünyayı potansiyel bir pazar olarak gören global konuma geçiştir. Organizasyonlar genellikle bir ihracat departmanı, ardından bir uluslararası departman kullanırlar ve nihai olarak da dünya çapında coğrafi veya ürün yapısı geliştirirler. Coğrafi yapılar en çok çoklu yurt içi stratejilerden faydalanabilen organizasyonlarda etkilidir, bir başka deyişle ürünler ve hizmetlerden en fazla verim lokal ihtiyaçlara ve költürlere uygun hale getirildiklerinde alınır. Ürün yapısı küreselleşme stratejisini desteklemesi, ürünlerin ve hizmetlerin dünyanın her yerinde standart hale getirilebildiği ve satılabildiği anlamına gelmektedir. Devasa global şirketler, hem lokal hem de global güçlere eş zamanlı olarak tepki verebilmek için matris yapıları kullanabilirler. Birçok firma global ortamın dinamik şartlarını sağlamak üzere iki veya daha fazla sayıda yapının öğelerini birleştiren hibrid yapıları kullanmaktadır. Küresel ölçekte başarılı olabilmek kolay olmamaktadır. Global organizasyonların karşı karşıya oldukları zorluklarla ilgili üç husus, daha büyük örgütsel kompleks yapıyla ve farklılaşma ile çevresel karmaşıklığın ele alınması, birbirinden oldukça farklı birimler arasında entegrasyonun ve koordinasyonun sağlanması ve bilgi ve yeniliklerin aktarılmasına yönelik mekanizmaların uygulamaya konulmasıdır. Entegrasyon ve bilgi aktarma problemini ele almanın çok kullanılan yaygın yolları global ekipler, daha güçlü genel merkezin planlama ve koordinasyon işlevi ve özel koordinasyon rolleridir. Yöneticiler aynı zamanda farklı ulusal ve költürel değerlerin, organizasyonun koordinasyon ve kontrol yaklaşımına etki ettiğinin bilincindedir (Daft,2007:230).

Üç farklı ulusal yaklaşım, tipik olarak birçok Japon kökenli firmada görülen merkezi koordinasyon ve kontrol, Avrupalı firmalar arasında yaygın olan ademi merkeziyetçi yaklaşım ve genellikle ABD kökenli uluslararası firmalar tarafından uygulanan formalizasyon yaklaşımıdır. Ancak ana vatanları hangi ülke olursa olsun, pek çok firma bu üç yaklaşımın öğelerinin kombinasyonunu kullanmaktadır. Firmaların birçoğu koordinasyon yöntemlerini genişletme ihtiyacı duymakta ve ulus aşırı organizasyon

modeline doğru hareket etmektedir. Ulus aşırı model karşılıklı bağımlılık felsefesine dayanmaktadır. Oldukça farklı olan bu model uzak mesafelere yayılmış olan birimler arasında yüksek seviyede koordinasyon, öğrenme ve bilgi transferi sağlamaktadır. Ulus aşırı model, gerek örgütsel karmaşıklık gerekse örgütsel entegrasyon açısından en üst düzeyde küresel planlamayı temsil etmektedir. Ulus aşırı organizasyonun parçalarının her birisi organizasyonun bütünüdür farkındadır ve organizasyona yakından entegre edilmiştir böylelikle yerel işlemler ve faaliyetler şirketin diğer bölümlerini tamamlamakta ve geliştirmektedir.

Konunun kültürel yönünü bir örnek ile gösterecek olursak üzerine düşünmeye değer hususlar içeren yaşanmış tecrübe şu şekildedir:

George Burgess St. Louis'te yerleşik bir makine üreticisinde başmühendistir. Georg'un çalıştığı firma kısa süre önce en büyük müşterileri olan bir Japon firmasından ekipmanlarının geliştirilmesi ve veriminin artırılması teklif almış ve onu iş için görevlendirmiştir. Sözleşmenin parçası olarak Japon firması 10 çalışanını Georg'un idaresinde yürütülecek olan bir kurs için gönderecekti. Georg şimdiye kadar hiç yabancılarla veya yurt dışında çalışmamış olmasına rağmen bu zorlu görev için sabırsızlanıyordu ve ona söylenene göre Japon'ların iyi derecede İngilizce biliyor ve yorulmak bilmez olmaları isteğini artırmıştı. Eğitimin başlamasından sonra birkaç hafta sorunsuz olarak geçmiştir, ancak daha sonra kursiyerlerin sürekli isteklerle Georg'un özel hayatına ayırdığı zamandan almaları onu kızdırmaya başlamıştı. Boş zamanlarını nasıl geçirecekleri hakkında sorular soruyor, hatta bazıları aralarındaki anlaşmazlıkların çözülmesi için ona başvuruyordu. Bu durumdan sıkılmış olan Georg Japonlara iş ile özel hayatı karıştırmamayı tercih ettiğini söylemiştir. Japon kursiyerler onun bu davranışına anlam verememiş, kısa süre sonra onun değiştirilerek yerine başka birinin görevlendirilmesini istemişlerdir (Leung, 2005). Türk toplumu açısından bakıldığında EK-1'de sunulan kültürel boyutlara dair değerlerden Bireycilik Endeksi (37) hariç diğerlerinin genelde ortalamalara yakın olduğu görülmektedir. Buradan özellikle toplulukçu yapının, yani toplumun bireye biçtiği rol, mensup olunan bir grubun insiyatifine gör hareket etme gibi, daha sonraki bölümlerde açıklanacak hususlara göre değerlendirme yapmak gerekmektedir. Diğer endekslerin ortalamalara yakın olması ise, karar aşamasında münferiden incelemelerde bulunularak, bireylerin veya grupların özgün durumlarının değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bu demek oluyor ki, toplumsal yapı örneğin zaman zaman güç mesafesi bakımından daha otoriter yapılanmaya gerektirmekteyken, bazen daha katılımcı olunmasına ihtiyaç duymaktadır.

4.3. Uluslararası Çevrede Yönetime Katılım

Türkiye’de çalışanların veya temsilcilerinin, örneğin çalışma saatlerinin düzenlenmesi, işe alım/çıkarılma veya yatırım gibi kişisel, sosyal ve ekonomik konularında yönetime katılımları yasalarla düzenlenmiştir. Bu yasal düzenlemeler yönetime dair kararların alınmasını sınırlayabilirler ve böylece işletmede bu tür kararların alınabilmesi için bir çerçeve oluşturmaktadır. İşletmelerin artarak uluslararası çevrede (KOBİ’lerin oranı da artmaktadır) faaliyet göstermeye başlaması ile iş ilişkilerinin (çalışanlar ile işveren arasında) uluslararası boyutunun önemi gittikçe artmaktadır. Yönetime katılım konusunda ulusal olarak göz önünde bulundurulması gereken hususların yanında ayrıca uluslararası organizasyonların kurallarının dikkate alınması gerekmektedir. Katılımcı aktörlerin oluşturduğu çevrenin genişlemesi, iş ilişkilerinin daha karmaşık olması yönünde bir eğilim meydana getirmektedir (Engelhard/Specker 2004:948).

Ulusal yönetime katılım sistemlerinin kültürel, sosyal ve hukuki şartlardan dolayı heterojen olmasının yanında tarihi gelişimi işveren lehinde bir erk aktarımını yaratmaktadır. Bu heterojenlik uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmeler için bir fırsat oluşturmaktadır. Böylece işletmelerin yönetime katılım konusunda heterojen olmalarından kaynaklanan hareket serbestisi uluslararası çevrede karşılaşılan kurallar ve koordine edilmiş sendika faaliyetleri ile çok az çatışmaktadır. Örneğin Almanya ile karşılaştırıldığında diğer ülkelerdeki yönetime katılım hususları daha az hukuki temeller dayandırılmıştır ve böylece “Pazarlık Süreçleri” (Bargaining-Process) için birtakım açıklar oluşmaktadır. Bu açıklar işletme tarafından koordine edilmiş ve kalıcı olarak doldurulmalıdır. Bu durum proaktif ve hedefe yönelik bir yönetime katılım sisteminin oluşturulmasına ne kadar ihtiyaç olduğunun da gerekçesini oluşturmaktadır (Scherin, 1999:308).

Yönetime katılım konusu taraflar arasındaki sınırlardaki değişimlerden dolayı çatışma için potansiyel bir alan oluşturmaktadır. Örnek olarak ele alırsak; işletme yönetiminin üretimde verimliliğin artırılması amacıyla işletmenin yerinin değiştirilmesi çabasına karşı, çalışan temsilcilerinin çalışanların işlerini kaybetmemeleri için yer değiştirmeye karşı olabilecek çabalarının çatışması güncel olarak sıkça yaşanan durumlardandır. Bu durumda Yönetime Katılım Sisteminin görevi sosyal tarafların çıkarlarının dengelenmesi ile çatışmaya çözüm bulmasıdır. Katılım Yönetimi çerçevesinde sosyal taraflar arasında her iki kesimin çıkarlarını bir ölçüde karşılayan uyumlu usullerin gerçekleştirilmesi mümkündür. Ancak, çoğunlukla çalışma koşulları ve bunların proaktif olarak şekillendirilmesine yönelik ihtiyaç göz ardı edilmektedir (Weber ET AL, 2001:251). Literatürde bu konuda çok az sayıda çalışma mevcuttur (Nienhüser,

1989:139 ve Scherm/Süss, 2003:192). Bu durumun sonucu olarak işletmelerin pratikte kullanabilecek yeterli model bulunmamaktadır. Uluslararası çevrede faaliyet gösteren özellikle küçük ve orta bütçeli işletmelerde iş ilişkilerini düzenlenmesine yönelik olarak;

- Uluslararası çevrede iş ilişkilerinin esasları,
- Sistemde yer alan aktörler,
- Aktörlerin (İşveren, çalışan, sendika, kanunlar vb.) yetki ve yeterlilikleri aşağıda

incelenecek olup örnek Yönetime Katılım stratejileri ve bunların pratikte kullanımı konularına bundan sonraki bölümlerde yer verilecektir.

4.3.1 İşletmede Karar Alma Süreçlerine Etki Eden Uluslararası Koşulları

4.3.1.1 Uluslararası İş İlişkileri Kavramı ve Hedefleri

İş ilişkileri ve "Industrial Relations" kavramları özellikle işveren ile çalışan veya her iki tarafın temsilcileri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Devlet kanun koyucu ve uygulayıcı olarak ilave bir aktör olarak kısıtlı da olsa bu kapsamda değerlendirilmektedir (Tripartheit-Konzept) (Gaugler 2008:34). Bu hususta en önemli unsurlar işveren birlikleri, sendikalar, işletme yönetimleri, işletmeye ait karar alma organları ve personel olarak ele alınabilir (Müller-Jentsch, 1986:10 ve Nienheuser, 1989:141).

Uluslararası iş ilişkilerinde yer alan aktörlerin hedeflerinin en azından kısmi olarak birbiriyle çatıştığı kabul edilmektedir (Engelhard/Specker, 2004:945). İşveren tarafı personel veya işletme politikasına yönelik hedefleri sorunsuzca gerçekleştirme ile ilgilidir. Çalışan temsilcilerinin bu konularda katılımı potansiyel olarak rahatsız edici şekilde algılanmakta ve katılımlarının azaltılması yönünde bir gayret sarf edilmektedir (Scherm, 1999:308).

Çalışanlar veya temsilcileri özellikle küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabet gücünün korunabilmesi amacıyla ücretler ve çalışma süreleri konusunda çalışanlar aleyhinde bir durum oluştuğunu düşünmektedirler. Ayrıca işletmelerin yer değiştirmesi ve kapatılmasından kaynaklanan özellikle toplu olarak çalışanların işlerine son verilmesine karşı korunma ilave bir hedef olarak görülmektedir. Çalışanlar mevcut standartların korunması, uluslararası çevrede yönetime katılım konusunun yeniden düzenlenmesi ve milli kazanımların korunması yönünde hedefler sergilemektedir (Keuper/Schunk, 2009:58). Tüm bunların sonucu olarak uluslararası çevrede işbirliğinde çıkar gruplarının çeşitlenmesi ve sınırlarının değişmesinden kaynaklanan koordinasyon zorlukları ortaya çıkmaktadır (Brandl/Stetzl, 2005:82 ve Keller, 2006:41). Günümüzde sosyal ortakların hedefleri bakımından inceleme yapıldığında ilişkilerin

tersine döndüğü tespit edilmektedir: işveren belli bir zaman önce mevcut durumu korumaya yönelik ilgi göstermekte iken bugün artan etkisinden dolayı kendi taleplerini daha güçlü olarak savunmaktadır. İşveren temsilcileri ise, geçmişte yoğun bir şekilde değişiklikler için çaba harcamaktayken, başta var olanı korumak için gayret göstermektedirler (Keller, 2006:41).

İş ilişkilerinin katılımcı aktörlerinin amaçları sınırlı olsa bile yine de birbirini tamamlayıcı olarak gösterilmektedir çünkü bütün katılımcılar, şirketlerinin kalıcı olmasına veya ekonomik başarısına ilgi göstermektedirler. Çalışanlar için bu durum işyerlerinin güvence altına alınması anlamına gelmektedir (Gaugler, 2008:36).

İşveren tarafında ise sorunsuz olarak işleyen uluslararası iş ilişkileri giderek artan oranda şirket faaliyetleri için başarı faktörü olarak değerlendirilmektedir. Şirketlerde, işçi ve temsilcilerinin bilgi ve karar verme sürecine katılımları, özellikle katkıda bulunduğu şirketin beşeri sermayesini muhafaza etmesine katkı sağlayabilmektedir (Stettes, 2007:5). Böylelikle çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanmak mümkün olmaktadır. Kurumsal çıkar temsilciliği ile güvenilir bir işbirliği hızlı ve kalıcı anlaşmaların yapılabilmesi konusunda katkıda bulunmaktadır (Niedenhoff, 2004:946).

Katılım taleplerini görmezden gelmek ise iş çatışmalarına, hak uyuşmazlıklarına yada genel olarak personelin motivasyon eksikliğine ve sürekli değişimine neden olabilir ve karar verme sürecinde gecikmelere sebep olur. Bazı durumlarda bu olayların büyük mali sonuçlar doğurabilir (Kittel, 2000:213 ve Stettes, 2007:46). Ancak katılımdan dolayı ortaya çıkan maliyetler de göz önünde bulundurulmak zorundadır. Buna örnek olarak işletme temsilciliği faaliyetleri için görevlendirilenlerin muafiyetiden ötürü meydana gelen maliyetler gösterilebilir (Schnabel, 2001:121 ve Brand, 2002:191).

4.3.1.2 İş İlişkilerinin Uluslararası Çerçevedeki Güncel Gelişme Eğilimleri

Yönetim katılım sistemlerinin heterojen olması farklı ülkelerdeki iş ilişkilerinin uluslararası şirketlerdeki temel özelliklerini göstermektedir. Bu durum farklı kültürel, sosyal, siyasal ve ekonomik bağlamlardan kaynaklanmakta ve her bir ulusa özgü olarak maaş düzeyi ve personel uyumu (yerinde kullanım bakımından) şeklinde kendini göstermektedir (Engelhard/Specker, 2004:946).

Bu heterojenliğin sonucu olarak işveren tarafı güçlenmekte ve uluslararası şirketlere "Regime Shopping" tercihini sunmaktadır. Böylece şirketler faaliyetlerini, daha az düzenlemeler koyan ve kısıtlayıcı yönetime katılım hususlarının az olduğu ülkelere kaydırabilirler (Stumpf-Fekete, 2000:72 ve Traxler/Woitech, 2000:141). Bu durum

ulusal sendikaların grev tehditlerine karşı duyarsızlığa neden olmaktadır (Weber ET AL, 2001:258).

Ayrıca şirket tarafı, yönetime katılım konusunda önemli ve personel politikası içeren kararları merkezileştirme olanakları talep edebilmektedir, yani yabancı şirketlerden yetkili merkezlere kaydırabilmektedir. Bu gibi tutumlar işçi tarafının güçten düşmesine yol açar çünkü yönetim tek tek şubelerin müzakere çerçevesinde merkez işletmelerinin sorumluluk almasına işaret edebilmektedir ve genel olarak işçi tarafı için şirketler topluluğuna yönelik hususlar bakımından bilgi dezavantajı oluşmaktadır (Macharzina/Engelhard, 1984:316). İşveren tarafı, işçi temsilciliğine karşı daha fazla ekonomik güce sahip olmasından ve daha yetkin personeli olmasından kaynaklanan avantaj elde etmektedir (Weber ET AL, 2001:258).

İşverenin güçlenmesi ile çalışan tarafının etkinliği düşmektedir. Özellikle uluslararası alanda işçi organizasyonları veya uluslararası yönetime katılım anlamında bir açık oluşmaktadır. Son yıllarda bu alanda yavaş ta olsa gelişmeler tespit edilebilmiştir. Halen – Avrupa Birliği'ne bağlı olarak hem coğrafi yakınlık hem de artan idari bağlantılar olmasına rağmen- iş ilişkilerinin batılılaştırılmasına yönelik çabalar kısıtlı kalmıştır (Platzer, 2004:103).

Yönetime katılım organizasyonlarının uluslararası ortamda gelişmesindeki gecikmenin “sonradan globalleşme” birçok nedeni vardır(Engelhard/Specker, 2004:947). Ulusal temsilciliklerin çıkar farklılıkları ortak hareket etmenin önünde engel teşkil etmektedir. Bu bir taraftan ulusal ve uluslararası seviyede yönetime katılım organlarının arasındaki etki alanlarının sınırlamalardan, diğer taraftan şirket içinde; ülke dışındaki birimler ile merkezdeki birimler arasındaki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Diğer yandan münferit ülkelerdeki kısmen belli farklılıklardan ortaya çıkan yaşam ve çalışma koşullarından dolayı hedeflerde farklılıklar mevcuttur. Sosyal taraflar arasında eksik olan güç dengesinin bir diğer nedeni ise işçi temsilciliğinin uluslararası işbirliği çapında koordinasyon için sunulan düşük parasal kaynaklarıdır. Bu eksikler örneğin seyahat faaliyetlerini ve bununla birlikte işçi tarafının ilgili ülke temsilcilikleri arasındaki sınır ötesi iş birliğini zorlaştırmaktadır. Uluslararası ortamda etkin bir iş birliğine diğer bir engeli ise yeterlik ve tecrübe eksikliği oluşturmaktadır. En başta lisan konusundaki yetersizlik ilgililer arasındaki iletişimi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, globalleşme süreçleri ile ilgili eksik tecrübeler, uluslararası heyetler ile işbirliği konusunda temel hukuki bilgi yetersizliği de tespit edilmiştir. Buna ek olarak uluslararası yönetime katılım faaliyetlerinin uyumunun sağlanmasının önünü kapatan husus iş ilişkilerine küresel

açıdan yaklaşıma olan isteksizliktir (Scherer, 1999:309, Schmierl, 2004:294 ve Brandl/Stelzl, 2005:82).

4.3.1.3 Uluslararası İş İlişkilerindeki Aktörler

4.3.1.3.1 Ulusal Yönetime Katılım Organizasyonları

Uluslararası iş ilişkileri çerçevesinde iki aktör düzeyi göz önünde bulundurulmalıdır: Ulusal yönetime katılım organları şirketlerin kararlarına etki etmeye devam etmekte olup bunlara ek olarak uluslararası işçi ve işveren organizasyonları ile uluslararası düzey mevcuttur. Ülkelerdeki yönetime katılım sistemleri birbirlerinden oldukça farklılık göstermektedir, ancak genel olarak belli temel tipler özetlenebilir. Bunun için tipik örnekler ulusal özellikleri bilinçli olarak göz ardı etmektedir. Yönetime katılım modellerini sistematik hale getirmek için farklı yöntemler kullanılabilir (Oechsler, 2001:668, Jackson, 2005:284 ve Niedenhoff, 2005:3). ancak halen mevcut olan yönetime katılım sistemlerinin farklılıklarını göstermek için aşağıdaki ifadeler uygundur (Piehl, 1973:229, Waschke, 1984:14 ve Krishnamurty, 1992:180);

→ **Alman-Avusturya tipi yönetime katılım:** Sendika üyelerinin, işletme ve işletme üstü seviyede yasal zemine oturtulmuş ve katı bir şekilde formalize edilmiş katılımı, çatışmaları en aza indirmeyi hedef almıştır,

→ **Roman tipi yönetime katılım:** Yasal zemini az, çatışmalara açık, güç dengesi oluşturmaya dayalı, çoğunlukla komünist sendikalar vasıtasıyla,

→ **Britanya tipi yönetime katılım:** Sendika organizasyonlarının üyeleri özellikle kurumsal düzeyde hareket eden, kanunen korunmamış, duruma göre daha çok uzlaşmaya yönelik katılımında bulunmaktadır,

→ **ABD-Amerikan tipi yönetime katılım:** şirketler ve sendikalar arasında şekillendirilmemiş müzakereler “toplu görüşmeler” çerçevesindedir,

→ **İskandinav tipi yönetime katılım:** İşçi temsilcilerinin işyeri düzeyinde kurumlaştırılmış ve söz haklarının bulunmasıdır.

Bu tipler ülkelerdeki kültürel, siyasal ve de ekonomik farklılıklardan kaynaklanan temel koşulları yansıtmaktadır. Heterojen olmaları şirketler için büyük bir zorluktur ve yüksek seviyede uyum yeteneği gerektirmektedir (Perlitz, 2000:456).Ulusal yönetime katılım sistemlerinin farklılıklarının, iş ilişkilerini biçimlendirmede dikkate alınması zorunludur. Farklı ülkelerdeki yönetime katılım taleplerine karşı tutum ve yönetime katılım organizasyonlarının karşılıklarını tespit etmede, sistemler ile farklılıkları ortaya çıkaracak yoğun bir çatışma ile bilinçlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. En azından katılımcılar hakkında- duruma göre az veya çok- bilgi sahibi olunmalıdır.

4.3.1.3.2 Uluslararası İşçi ve İşveren Yönetime Katılım Organizasyonları

Bu bölümde iş ilişkilerinin; dünya çapında genel ve Avrupa düzeyinde analitik ayrımı yapılmaktadır. Bu ayrımın yapılmasına esas oluşturan hususlar organizasyonların farklılık gösteren hedef ve yetki seviyeleridir. İş ilişkilerinde çalışanlar tarafında uluslararası ortamdaki en önemli katılımcı /aktörler şunlardır (Engelhard/Specker, 2004:948 ve Brandl/Stetzl, 2005:85):

→ Uluslararası Serbest Sendikalar Konfederasyonu (IBFG), ulusal sendikaların çatı organizasyonu rolündedir ve devlet veya sivil toplum kuruluşları ile çalışmalarda muhatap olabilecek yetki ve bilgiye sahiptirler;

→ Uluslararası Meslek Sekreterliği (IBS), sendikalara yakın sektör birliği olarak uluslararası iş ilişkileri için önemli bir anlam taşımaktadır çünkü işveren-işçi-ilişkileri çerçevesinde uluslararası şirketlere karşı taraf olarak gösterilmektedir;

→ Dünya Holding Komisyonu (WKA) şirket düzeyinde yerleşik organlar olmaktadır ve sendika temsilcilerinin holding düzeyindeki işbirliğini göstermektedirler; İşçi temsilciliklerinin uluslararası iş ilişkilerinde karşılaştıkları zorluklar sadece yetersiz kurumsallaşma ve organizasyon konuları olarak açıklanamaz. Yönetime katılım organlarının zıt kutupları çoğunlukla tek başına hareket eden uluslararası şirketlerdir. Buna karşın uluslarüstü koşulları olan işveren organları mevcuttur ancak bunların öncelikli görevi, işverenlerin çıkarlarını uluslararası organizasyonlara (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü OECD, Avrupa Birliği EU) ve kamuoyu karşısında temsil etmektir. Bunaların arasında özellikle International Organisation of Employers (IOE) ve de Business and Industry Advisor Committee to OECD (BIAC) belirtilmektedir (Hornung-Draus, 1998:219 ve Hornung-Draus, 2002:212). İşverenlerin toplu olarak çıkarlarını temsil etmeye yönelik bu zayıf gelişim eğilimlerin çalışanlar için bir dezavantaj olduğu kanıtlanmıştır çünkü çalışan tarafında müzakerelere uluslararası düzeyde rakip olabilen standart katılımcı eksiktir. Uluslararası yönetime katılım standardının yerleşmesi her bir şirket için karmaşık ve uzun süren müzakereler gerektirmektedir. Hedeflenen sonuçlar ne diğer şirketleri bağlayıcı olarak ne de bir yönerge olarak sonraki müzakerelerde kullanılabilir (Engelhard/Specker, 2004:950 ve Scmierl, 2004:287).

Avrupa'daki işveren-işçi ilişkilerinde, dünya çapındaki ilişkiler ile karşılaştırıldığında, daha büyük bir dinamiğin ve yapılandırılmanın olduğunu görülmektedir. Artan Avrupa entegrasyonu, hem siyasal hem de ekonomik bakış açısından, iş ilişkilerini Avrupalılaşma yönünde desteklemiştir. Yine de Avrupa iş ilişkilerinde de geliştirmeye

olan ihtiyaç/potansiyel tespit edilmektedir (Platzer, 2002:103, Engelhard/Specker, 2004:950 ve Margison/Sisson, 2006:3).

Avrupa Sendikalar Birliği (EGB) ulusal sendikalar birliği çapında ve Avrupa düzeyinde en önemli sendikal organizasyon olarak bir birlik oluşturmaktadır ancak kaynakları parasal, personel ve organizasyon yönünden kısıtlı olduğu için ücret politikasının uluslararası koordinasyonunu az lde etkileyebilmektedir. Avrupa Sendika Komiteleri – IBS'ye benzer Avrupa iş ilişkilerinin ikinci düzeyi olarak- bir ulusal sendikalar sektörü birliği olarak hareket etmektedir. Bu sendika komitelerinin temel anlamları tek tek şirketler ile müzakere çerçevesinde olan ve Avrupa çapında geçerli düzenlemeleri olan, örneğin toplu sözleşmeler ile, vardır (Engelhard/Specker, 2004:950).

1994'te Avrupa Konseyi tarafından ıkarılan Avrupa işçi temsilcileri (EBR) yönergesi, öncellikle Avrupa işçi temsilciliğinin işletme düzeyinde kurumsallaşmasına neden olmuştur. Doğrudan amaçlanmış olan şirket kararlarını etkileme konusu EBR'nin yeterliğinden dolayı kısmi olarak verilmiştir. Sadece dinleme ve ğretim hakkına sahiptir ve ulusal yönetime katılım ilave bir kurum olarak görülmektedir. Buna rağmen EBR Avrupa iş ilişkilerinin gelişim katalizörü olarak görülmektedir (Jaich, 2001:70).

4.3.2 Uluslararası İşletmelerde İş İlişkilerinin Yapılandırılması

4.3.2.1 Uluslararası Bağlamda Yönetime Katılım İdaresine olan İhtiyaç ve Amaçları

25 sene önce tespit edilen, işveren ve işçi arasındaki çatışmalara yönelik ilişkilerin eksiklerinin giderilmesi için aktif olarak şekillenme olanakları hala kaydedilmektedir (Heymann/Seiwert/Theisen, 1983:11 ve Masharzina/Engelhard, 1984:309). İş ilişkilerinin proaktif olarak biçimlendirilmesine yönelik araştırma ve kurumsal çalışmalar daha yolun başındadır. Örneğin, Almanya için muhtemel bir sebep olarak işveren-işçi ilişkilerinde güçlü bir yasallaştırma görülmektedir, öyleki çatışma düzenlemesinin kanunen buyurulan yolda geerleşmesi, gerekirse iş ihtilafı şeklinde, nadirdir (Nienhüser, 1989:140, Weber ET AL, 2001:252 ve Brand, 2002:191). Yönetime katılım organlarının ilişki şekillendirilmesi bu yüzden büyük oranda gerekli olarak düşünülmemektedir. Almanya'da şu anda iş ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına yönelik artan eğilim toplu sözleşme yürütüldüğü esnada izlenmektedir (Schröder/Weinert, 2003:98). Bunun sonucu olarak eğilime göre biçimlendirme opsiyonunda bir artış elde edilmektedir, çünkü böylece daha esnek ve şirkete özel çözümler mümkün olmaktadır (Scherer/Süss, 2003:193).

İşveren-işçi- ilişkilerinde hedef odaklı bir biçimlendirme vardır ve bu da yönetime katılım organlarının birden fazla reaktif ilişkisini göstermektedir ve bu yapılandırma dikkate alınan yasal ve sözleşmesel düzenlemeleri aşmakta olan farklı nedenlerden dolayı gereklidir. İş ilişkileri Almanya'da oldukça kapsamlı olarak yasallaştırmıştır, ancak uluslararası ortam ile karşılaştırıldığında her yerde bu ölçüde yasalaşmadığı görülmektedir. Ülkeye özgü farklılıkların açıklığa kavuşturulmasına ve bunlara göre çözümler üretilip uzun süreli olarak yürütülmesine ihtiyaç vardır (Scherin, 1999:323).

Şirketlerin, güç potansiyellerini kaydırmasından dolayı ortaya çıkan boşluklar işveren lehine olmaktadır ve bundan faydalanmaktadırlar. İşverenin zayıf olmasından dolayı iş ilişkilerini biçimlendirilme konusunda vazgeçmek, amaca hizmet eden bir opsiyon değildir. Yönetime katılımın verilmiş, egzojen bir genel şart olarak algılanması şirketlerin iş ilişkilerinin kurumsal hedeflerine göre şekillendirmeleri olanağını ellerinden almaktadır (Scherin/Süss, 2003:193). İlişkilerin şeklinin belirlenmesine yönelik ihtiyaç hem işletme hem de işletme üstü düzeyde bulunmaktadır (Nienhüser, 1989:141).

Yönetime katılım çerçevesinde çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurmanın ayrıca işçinin motivasyonunu ve bağlılığını artırmada önemli olduğu görülmektedir. İşletmeye ait kararların benimsenme oranını yükseltmekte ve uzun süren çatışma maliyetlerini azaltabilmektedir(Scherin/Süss, 2003:198). Yönetime katılım idaresi, işletmede çatışmaları düzenleyici/çözücü bir fonksiyona sahiptir: Bu bağlamda bir yandan şirketlerin (ekonomik) hedefleri ile işçilerin hedefleri arasında uzlaşma sağlamakta, diğer yandan ise ulusal işçi temsilcilikleri tarafından ortaya koyulan çıkarların iş ilişkileri koordinasyonu çerçevesinde dikkate alınmasını sağlamaktadır. Tek tek bulunan yerlerdeki iş koşullarında farklı (ücret) anlaşmalı, siyasal ve ekonomik genel şartlardan ortaya çıkan fikir farklılıkları, çalışanların yurtdışındaki şubelerle bilgi değişiminin transparan olması ile çatışmaya ortam hazırlamaktadır (Heymann/Seiwert/Theisen, 1983:25 ve Scherin, 1999:323).

Yönetime katılım bu nedenle sadece işçi- işveren temsilciliği arasındaki anlaşmayı değil, aynı zamanda diğer ülkelerdeki bağlı işletmelerin çıkarlarının da göz önünde bulundurulması anlamına gelmektedir. Bundan dolayı ortaya çıkan gerginlikler, ancak yurtdışında yerleşik bağlı işletmeler ile olan bilgi ve iletişim politikasının hedefe odaklı olarak düzenlenmesi sonucunda uzun vadeli olarak azaltılmaktadır. Yönetime katılım konusu bu nedenden dolayı ilave bir boyut ve karmaşıklık kazanmaktadır.

4.3.2.2 Uluslararası İş İlişkilerini Biçimlendirme Konusundaki Önemli Genel Koşullar

İş ilişkilerinin biçimlendirilmesine yönelik açıklamalar tüm şirketler için toptan bir geçerlilik oluşturmamaktadır. İstisnai durumlarda yönetime katılım stratejisinin hangisi hedefe ulaştırıcı olduğuna yönelik değerlendirmesi bir dizi kurum içi ve dışı genel şartlarına bağlıdır. Uluslararası şirketlerin elde ettiği sonuç bu durumda oldukça karmaşıktır, çünkü bu şirketlerin ülkelerdeki farklı kültürel, siyasal ve ekonomik ortamlar göz önünde bulundurması gerekmektedir. Kurum dışı genel şartlar bakımından öncelikle önemli katılımcılar ve hedefleri, yeterlikleri ve güç potansiyellerini biçimlendirme çalışmalarında değerlendirmek gerekir. Ulusal yönetime katılım sistemlerinin varlığından dolayı bu farklılıklar dikkate alınmak zorundadır çünkü gelecekteki işçi organlarının tepkilerinin ve ileride verilecek şirket kararlarının önceden tahmin edilebilmesi için gereklidir.

Farklılıklara ilişkin ortaya çıkan hususlar;

- yönetime katılımın yapılandırılma ve yasallaştırılmasının derecesi,
- yönetime katılımın asıl gerçekleşmesi düzeyi (tarife-,şirket-,kurum ya da işyeri düzeyinde),
- yönetime katılım yoğunluğu, (şirketlerde karar süreci için katılımın belirli bir anda ve alanda olmasıdır),
- sosyal ortaklar arasında yapılmış olan anlaşmaların geçerlilik alanları (branş- ya da şirket düzeyinde),
- aktörlerin yönetime katılımının şirket/işleme düzeyinde olması,
- yönetime katılım kültürü,(yönetime katılım aktörlerinin birbirleri ile olan ilişkisindeki kural ve alışkanlıklar (çatışma ya da işbirliği) (Scherin, 1999:325).

Çatışmaya dayalı işçi işveren ilişkilerinin olduğu ülkelerde işbirlikli yöntemler yönetime katılım konusunda sınırlı olarak benimsenmektedir. Buna karşılık yoğun olarak yönetime katılım, organlarının karar verme süreçlerine daha erken dahil edilmelerini sağlamakta ve bundan dolayı işbirliğine yönelik yöntemleri gerekmektedir. Aynı şekilde bu bağlamda sembolik avantajları vermek, yönetime katılım koşullarına karşı savunma olarak yarayan ama prensip olarak yönetime katılımı tamamen reddetmeyen yaklaşımdır. Tarafların bilhassa kültürel olarak belirlenmiş zıt davranışları iş ilişkilerinin stratejik yönetimi çerçevesinde önemli bir değişken olarak gösterilmektedir. Ancak var olan farklılıkların bilinmesi ile gelecekte yönetime katılım koşullarının/konularının belirlenmesi sağlanabilir (örneğin iş koşulları, iş sigortası v.b.). Tarafların analizi ulusal sendikaları, sendikal katılımcılara tepki olanakları ve güç potansiyelleri konusunda

ipucu verebilen, bilhassa siyasal karşılaştırmada ilgilendirmemektedir. İşçi heyetlerinin yanı sıra önemli işveren organizasyonlarında aynı şekilde biçimlendirme düşüncelerine katılımı olmalıdır. Yönetime katılım organlarının şirket kararlarına olan etki boyutu ve şirketler için sonuçlanan çıkarlar ancak münferit ülkelerdeki farklı sosyal ve ekonomik koşullar hakkında bilgileri olduğunda değerlendirilebilmektedir. Kollektif müzakereler çerçevesinde duruma göre işçi temsilcilerinin ilgilerinin olduğu, var olan yurtdışı yerleşik şubeleri arasındaki farklılıkların adım adım azaltıldığı varsayılmaktadır. Şirket içinde işçi temsilcileri ve şirket yönetimi arasındaki ilişki, uygun bir strateji seçimi için önemlidir. Bu ilişki esas olarak şirket yönetiminin, yönetime katılıma karşı tutumu işçi temsilciliğinin spesifik davranış örneği ile karakterize edilebilir. İşçi temsilcilikleri tarafından çatışmaya veya uzlaşmaya yönelik ve de işveren çıkarlarına izin vererek uzlaşma için 4 tipik pazarlık örneği gösterilebilir (Osterloh, 1993:183 ve Kotthoff, 1994:275);

→ **Çatışma:** İşçi temsilcilikleri personelin (tamamen çatışmalı olan) çıkarları konusunda sözlerini geçirmeye, hak uyuşmazlıkları ve işveren temsilciliklerinin katı bir şekilde belirlenmiş iletişim şartlarını da hesaba katarak görüşmeler yürütmeye eğilimlidir. Sendika organizasyonlarına bağlantılıdırlar.

→ **İşbirliği:** İşçi temsilcilikleri tarafından işverenler ile güvenilir işbirliğine, çatışma durumlarında uzlaşmalara ve yapıcı bir davranışa genel bir isteklilik mevcuttur. Bu durum çatışma olması halinde çözüm yasal yollara başvurulmayacağı anlamına gelmemektedir. Ancak yasal yollara genelde istisnai durumlarda yönelinir. Sendikalara olan bağlantı zayıf olarak belirlenmiştir.

→ **İhanetçi işbirliği:** İşçi temsilcilikleri şirket yönetiminin işbirlikçisi olarak görev yapmaktadır. Bu uyumlu ilişki işçi çıkarlarının bilinçli olarak göz ardı edilmesiyle sağlanır. Taraflar arasındaki çıkar çatışmaları gizlendiğinden çatışmalar başından itibaren zaten engellenmektedir.

→ **Teslimiyet:** İşçi temsilcilikleri kendilerini işverenin koşullarına bağlamaktadır ve çatışmadan ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Şirket yönetimine karşı gerçek bir güç dengesi oluşturmamaktadır. Bu pasif yaklaşım çalışanların çıkarlarının göz ardı edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Şirket yönetiminin, yönetime katılım koşullarına karşı olan (tamamen kültür etkili) tutumunu ve bununla birlikte belli bir strateji için biçimlendirme önceliklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Şirket yönetimi için işçi temsilciliklerinin esas olarak iki alternatif tutumu vardır ve bunlar şirket kararlarına yönelik katılım sağlayan ya da sağlamayan alternatiflerdir.

Yönetime katılım konusu aynı zamanda toplumsal kültür (kültürel boyutlara dayanarak, örn.: güç mesafesi endeksi veya bireycilik endeksi değerlendirilerek) tarafından belirlenen ve yönetimin katılıma veya katılıma izin verilmemesine yönelik temel iki tutumu olabilir;

→ İşçilerin çıkarlarını sosyal nedenlerden dolayı dikkate alarak *işçi temsilciliğinin* katılımı şirket yönetiminin isteği üzerine gerçekleşebilmektedir. Esas itibariyle taraflar arasında bir çıkar uyumsuzluğu görülmemektedir. Ülkelerin çoğunda personel tarafından yapıcı davranış örneğine değer verme ve işçi çıkarlarının dikkate alınması işveren-işçi-temsilciliklerine işbirliği için bir argüman sunmaktadır. Yönetimin personel sorumluları tarafından sık sık uygulanan işbirliği odaklı ilişkiler, insan kaynaklarının anlam vurgusu ile bağdaştırılmaktadır. Personelin karar süreçlerine dahil edilmesi kabulü olumludur ve verilen kararların kalitesini artırdığı değerlendirilmektedir. Çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını güçlendirmek ve de çatışmaları engellemek yahut hiç ortaya çıkmasına izin vermemek için işbirliğinin uygun olacağı görülmektedir.

→ **İşçi temsilciliklerinin katılımının olmaması** ise, bir yandan taraflar arasındaki çıkar çatışmasını göz ardı edilmesinden kaynaklanır, çalışanların yönetime katılımı gereksiz ya da zararlı olarak görülür ve diğer yandan bunları önlemek için uygulanan yönetime katılım bakışı şirket faaliyetleri için sınırlama ve parasal bir yük olarak değerlendirilmektedir. Kararlardaki gecikmelerden kaynaklanan muhtemel verimsizlikler ve işçi kurulları faaliyetleri için çalışanların ayrılması şirket yönetimi tarafından kabul edilemez olarak algılanmaktadır. İşçilerin, eğer varsa, şirket kararlarına katılımları sadece baskı altında gerçekleşmektedir (Kotthoff, 1981:240, Nienhüser,1989:157, Osterloh, 1993: 235 ve Dilger, 2002:65).

4.3.2.3 Uluslararası İşletmelerde Yönetime Katılım Stratejileri

Yönetime katılım stratejisi seçiminde, öncelikle belirli uygulamaların, bağlı işletmeler arasındaki bilgi alışverişinin tutarsızlıkları ortaya çıkarmasından dolayı, sınırlı olarak amaca ulaştığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, işletmenin tamamını kapsayan bir yönetime katılım stratejisi diğer bağlı işletmelerin pazarlık alanlarını kısıtlayarak esnek çözüm yaklaşımlarını engellememelidir (Scherer, 1999:325 ve Weber ET AL.,2001:275).

Kültürden (ülkelere göre) kaynaklanan farklılıklar dikkate alınmalıdır ve bir stratejinin uygulanmasında işletmenin faaliyet gösterdiği bölge/ülkedeki kültürel değerler göz ardı edilemez. Özellikle yönetime katılım organlarının işbirliğine hazır olması ve yetkinliği, fakat aynı zamanda –ihtiyaç olduğunda- uygulamada ve çatışma durumlarının uygun bir şekilde çözüm üretiminde, seçilen yönetime katılım stratejisi etkili olmalıdır.

Sınırları aşan iş ilişkilerin yapılandırılmasında büyük bir sorun oluşturan yönetime katılım sistemleri arasındaki farklılıklar gelecekte de tamamen yok edilemez, ancak bunların sonucunda ortaya çıkan farklı davranış modelleri ile pazarlık usullerinin ulusal işçi temsilcilikleri ile uyumu sağlanmalıdır. Bu durum uluslararası iletişim ve bilgi kanallarının geliştirilmesi yoluyla yapılabilir. Uluslararası işbirliğinde karşılaşılabilecek pratik sorunların yanında, işçi temsilciliklerinin lisan sorunlarının da dikkate alınması gerekmektedir (Masharzina/Engelhard, 1984:311, Scherm, 1999:333 ve Oechsler, 2001:680).

Uygun bir katılım stratejisinin seçimi işletme yönetimi ve çalışan temsilcileri arasındaki ilişki tarafından belirlendiğinden, strateji tanımlanmasında bu durum dikkate alınmalıdır. İletme yönetiminin iki farklı yönelimi ile çalışanları temsil eden dört davranış kalıbının birleşimi (uzlaşmaz tutumlardan kaynaklanan kombinasyonların hariç tutulması ile) beş seçenek (bkz. Şekil 4.3) ortaya çıkarmaktadır. Almanya ulusal çalışma koşullarına göre geliştirilen inceleme uluslararası şirketlere de uygulanabilir.

İşçi temsilciliklerin davranış örnekleri	Şirket yöneticilerinin yönetime katılıma yaklaşımı	
	Olumlu	Olumsuz
Çatışma	-	<i>Çatışma</i>
İşbirliği	<i>İşbirliği</i>	-
İhanetçi İşbirliği	<i>Rüşvet vermek</i>	-
Teslimiyet	<i>Bilgilendirmek</i>	<i>Görmezden gelme</i>

Tablo 4.1. Yönetime Katılım Stratejileri (Scherm/Süss, 2003:198).

Ağırlıklı olarak işletmelerin yönetimleri, yönetime katılım organlarının işletme kararlarına katılımına (işçi temsilcilerinin tutumuna bağlı olarak) olumlu bakarlar ve bu katılım üç farklı şekilde olabilir;

- İşbirliği,
- Rüşvet vererek,
- Bilgi vererek.

Stratejiler arasındaki geçişler akışkan olarak nitelendirilebilir. İşçilerin tarafında işbirliğine ve anlaşmaya yakın bir duruş varsa “işbirliği” stratejisi daha uygun olabilir. Bu durumda;

- Yönetim tarafından çalışanların çıkarlarına izin verilebilir, çünkü yönetim bu yöntemle işletme hedeflerine ulaşabileceğini görmüştür,
- İşbirliği tüm taraflar için olumlu olarak değerlendirilir ve bu şekilde yönetime katılım ile ilgili sorunlara beraberce çözüm aranır,
- Taraflar arasındaki bilgi alışverişi ve iletişim yoğun olarak gerçekleşir,
- Sosyal tarafların hedeflerinin birbirini tamamladığı düşünüldüğünden çatışmaya yol açabilecek durumlar için birlikte çözüm aranır

Ağırlıklı olarak işletme yönetimlerinin, yönetime katılım organlarının işletme kararlarına katılımı-işçi temsilcilerinin tutumuna bağlı olarak- üç farklı strateji ile olabilir; işbirliği, rüşvet ve bilgi vererek. Stratejiler arasındaki geçişler akışkan olarak nitelendirilebilir. Çalışanlarda işbirliği ve anlaşmaya yakın bir duruş varsa “işbirliği” stratejisi daha uygun olabilir. Bu durumda, yönetim bu yöntemle işletme hedeflerine ulaşabileceğini gördüğünden çalışanların çıkarlarına izin verebilir. İşbirliği tüm taraflar için olumlu olarak değerlendirilir ve bu şekilde yönetime katılım ile ilgili sorunlara birlikte çözüm aranır. Taraflar arasında yoğun bir bilgi alışverişi ve iletişim gerçekleşir. Sosyal tarafların hedefleri birbirini tamamlayıcı olarak kabul edildiğinden, çatışma durumlarına yol açabilecek hususların çözümüne birlikte karara verilir.

Çalışan temsilcileri çalışanların çıkarlarını göz ardı ederek anlaşmaya (collaboration) hazır ise işletme yönetimi için rüşvet verme yönünde bir olanağı ortaya çıkmaktadır. İşletme yönetimi işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kaçınılmaz olarak algıladığından çalışanların katılımına sınırlı bir şekilde hak tanınır. Yönetim gerçekten kritik olan hususlarda (örn.ekonomik konular) çalışanlara karşı duruşunu koruyabilmek için, daha az önemli görülen konularda taviz verebilir. Bu taraflar arasında çatışma olasılığını azaltır.

Çalışan temsilcileri kabullenme yönünde bir duruş sergilerlerse, bilgilendirme stratejisi öne çıkmaktadır. Katılım hakları aslında hiç yok gibidir ve çalışan temsilcilerinin neredeyse hiçbir faaliyeti yoktur. Çalışan temsilcileri ile yönetim arasında aktif bir işbirliği yoktur çünkü çalışan temsilcilerinde karşılıklı çalışma için faydalı olacak yeterlilik ve kararlılık yoktur. Yönetim tarafından çalışanların yönetime katılım yönünde taleplerinin varlığı kabul edildiğinden ilgili organlara minimum seviyede bilgi verilmektedir. İşletme kararlarına katılım yasal olarak belirlenmiş çerçevede içinde

gerçekleşir. Çalışan temsilcilerinin pasif tutumundan dolayı çatışmalar nadir olarak görülür.

İşletme yönetiminin tutumu çalışan temsilcilerinin işletme kararlarına katılımını tamamen reddetme yönünde ise çatışma veya görmezden gelme stratejileri mümkün olmaktadır. Bir tarafta negatif bir yönetime katılım tutumu sergileniyorsa karşılık olarak çatışma/karşı karşıya gelme durumu ortaya çıkmakta ve çatışma stratejisi öne çıkmaktadır. Bu stratejinin kapsamı işletme çıkarlarını çalışanların çıkarlarına karşı saldırgan bir şekilde temsil etmektir. Çalışanların hakları ayrıca yasal çerçevede asgari seviyede tutulmaya çalışılmaktadır. Genellikle sadece açık bir çatışmayı önleyebilecek ölçüde diğer tarafın taleplerini karşılamak için çalışırlar. Hukuki çatışmalar mümkündür ve hakem heyetleri ile iş mahkemelerinin katılımı sürecin parçasıdır. Yönetime katılıma dair taleplerden kaçınmak için, ilgili organlara yapılması gereken her türlü destek reddedilir ve bilinçli olarak bilgi verilmez.

Öte yandan, çalışan temsilcileri yönetin negatif yönetime katılım tutumuna karşılık kabullenme yönünde bir temel duruş sergiliyorsa görmezden gelme stratejisi hedefe ulaştırabilecek bir seçenektir. Çalışan temsilcilerinin hedefleri olmadığından ve işveren tarafı için herhangi bir denge unsuru oluşturmadığından yönetime katılıma dair hususlar tamamen önlenabilmektedir. İşletmelerdeki karar alma süreçleri yönetime katılım organlarının herhangi bir etkisi olmadan yürütülür. Çalışanların çıkarları işletmenin çıkarlarına ters düşmediği sürece dikkate alınır. Bunun dışında çalışanların taleplerine görünürde ilgi gösterilir ancak aslında işletme çıkarlarının korunması için çaba harcanır. Taraflar arasındaki iletişim kısıtlı bir ölçüde tutulur. Çatışma durumlarının çözümü için işletmenin dahili organları tercih edilir ve iş mahkemeleri gibi harici unsurların katılımı sadece istisnai durumlarda oluşur.

4.3.3 Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uluslararası İş İlişkilerinin Özellikleri

İşletmelerin artan bir şekilde uluslararası çevreye açılması söz konusu işletmelerdeki personel yönetimine veya çalışma koşullarına belirgin bir şekilde etki etmiştir (Schmierl, 2004:274). Ancak çalışan sayısı 500'ün altında olan işletmelerde yönetime katılım konusu yeterince literatürde ele alınmamıştır. Önceden olduğu gibi halen büyük işletmeler ön planda tutulmaktadır ve orta ölçekli işletmelerin uluslararası çevrede yönetimine ilişkin olarak ne literatürde yeterince inceleme mevcuttur ne de uluslararası yönetime katılım organları daha fazla ilgi göstermeye isteklidir. Uluslararası iş ilişkileri için öncelikli olarak büyük işletmelere yönelik iş ilişkileri ve tecrübe raporları (en İyi Uygulama Örnekleri) mevcuttur. Bu durum genel olarak uluslararası çevreye açılan küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin ve yönetime

katılım organlarının uluslararası çevrede faaliyet göstermesini zorlaştırmaktadır (Schmierl, 2004:291).

Uluslararası çevreye açılan işletmeler için uluslararası çevreden kaynaklanan serbest alandan faydalanmak amacıyla aynı zamanda yeniden teşkilatlanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak alındığında Almanya'daki yönetime katılım hususlarının yasal zemine oturtulmuş olması diğer ülkelerde genelde işveren için serbest alanın artması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan işletme seviyesinde bakıldığında yönetime katılım konusunda oldukça sınırlayıcı düzenlemeler mevcut olup sadece büyük sermayeli işletmelerde çalışan temsilcilerinin işletme kararlarına katılımı öngörülmüştür. Çalışanların veya temsilcilerinin denetim kurullarına katılımı ancak 500 çalışan ve üstü olan işletmelerde yasal olarak düzenlenmiştir (Stettes,2007: 40). Daha düşük çalışan sayısı nadiren katılım için öngörülmüştür. Bunlara örnek olarak Avusturya'da 300, Slovakya ve Macaristan'da 50 çalışandan itibaren denetim kuruluna katılım düzenlemesi gösterilebilir (Düfler/Jöstingmeier, 2008:397).

Bunun yanında Almanya'da işletmelerde kapsamlı yönetime katılım düzenlemeleri mevcuttur. Yasalara göre 5 çalışandan itibaren, çalışanlar işletmeye ait çalışan temsilcileri kurulu seçebilirler (Traxler/Blaschke/Kittel, 2001:119 ve Schlömer ET AL.,2008:254). Avrupa ülkelerinin çoğunda ancak 20 çalışandan itibaren temsilciler kurulu seçme hakkı yasalarla belirlenmişken bu sayı bazı ülkelerde hatta en az 50 olmak üzere sınırlanmıştır (Hummel/Zander, 2005:34 ve Niedenhoff, 2005:9). Bu konudaki yasal düzenlemeye rağmen Almanya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin çok azında işçi temsilcileri kurulu vardır. 2007 yılı istatistiklerine göre 5-50 çalışanı olan işletmelerin sadece %7'sinde kurul oluşturulmuşken 500 ve üzerinde çalışanı olan işletmelerin %89'unda kurul oluşturulmuştur (Bellmann/Ellguth, 2006:490) . Avrupa kapsamında değerlendirme yapıldığında da düzenlemelerin küçük ve orta bütçeli işletmeleri kapsamadığı, ancak 1000 çalışandan itibaren işçi temsilcileri kurulu öngörüldüğü görülmektedir (Oechsler, 2001:672). Ancak kurumsal temsilin olmaması hiçbir şekilde işletme kararlarına katılımın olmaması anlamına gelmemektedir. Aksine, küçük ve orta bütçeli işletmelerde daha farklı, örneğin yuvarlak masa, işçi komiteleri, işçi sözcüleri gibi doğrudan ve daha az resmîleştirilmiş yönetime katılım şekilleri mevcuttur (Schlömer ET AL.,2008:254).

Küçük ve orta bütçeli işletmelerde yönetime katılımı etkileyen (daha büyük işletmelerdeki çalışan temsilcileri ile karşılaştırıldığında) hususlara ilave olarak ekonomik (kaynak) açıklar ve çalışan temsilcilerinin yeteneklerinin daha düşük olma potansiyeli gösterilebilir. Bu durum onların işletme yönetimi ile çatışma yaratma istek

veya kabiliyetlerinin az olması ve işletme dışı (daha çok sendika vb.) kurumlara bağımlı olmaları anlamına gelmektedir. Mali kaynakların az olması, örneğin yönetime katılım çalışmalarının ülkelerin sınırlarını aşarak yürütülmesi gibi, lisan zorluklarının iletişimi zorlaştırması farklı ülkelerdeki çalışanların çıkarlarının korunmasını zorlaştırmaktadır (Macharzina/Engelhard, 1984:312 ve Schmierl,2004:275).

İşveren tarafında, özellikle orta ölçekli işletmelerde ulusal yönetime katılım sistemleri ile ilgili bilgi eksikliği vardır. Genel eğilimin; uluslararası farklılıklardan kaynaklanabilecek yapısal değişikliklerin dikkate alınmadan, ulusal sosyal ve ücret politikalarının sorgulanmadan diğer ülke pazarlarında uygulanması şeklinde olduğu belirlenmiştir (Schmierl,2004:283).

Yukarıda belirtilen özelliklerin ışığı altında makul nedenlerle desteklenmiş bir yönetime katılım stratejisi söz konusu yönetimin katılım konusuna yaklaşımı ve çalışan temsilcilerinin pazarlık modeli üzerine yapılandırılabilir.

Küçük işletmelerdeki yönetim daha çok ataerkil ve otoriter yapıdadır ve bu durum kendini katılım organlarına karşı da göstermektedir. Bu durum çalışan temsilcilerinin yönetim ile aynı haklara sahip olduğu algısının önüne geçmektedir (Nienhüser, 1989:156). Orta bütçeli işletmelerde belirtilen sebeplerden dolayı yetersiz kalan temsil modeli, yönetime karşı denge unsuru olma özelliğini gösterememektedir. Böylece eşit haklar ve birlikte çalışma üzerine kurulmuş olan işbirliği stratejisinin uygulanması için gerekli olan temel unsur eksik kalmaktadır. Ancak bu durum, yönetimin katılım organlarına karşı tutumunun her zaman olumsuz olduğu anlamına gelmez. Böyle bir ilişki sonucunda rüşvet verme veya bilgilendirme stratejileri daha yakın seçenekler olarak öne çıkmaktadır. Bu iki strateji arasında seçim yapılması ise daha çok çalışan temsilcilerinin tutumuna ve tarafların vermeye hazır oldukları tavizlere göre olmaktadır. Bunun yanında işletme açısından rüşvet verme usulü mali olanaklar ile ilgili iken bilgilendirme daha az mali kaynaklar ile ilişkilidir ve her ikisinde de sadece gerekli olduğu kadarla sınırlandırmalar ile çalışan/çalışan temsilcileri ile iyi ilişkiler geliştirilebilir veya en azından nötr durum yaratılabilir. Böylece yönetim daha fazla pazarlığa girmek zorunda kalmadan sadece gerekli bilgilerin verilmesini sağlayabilir.

Çalışanların yönetime katılımını tamamen reddeden bir yönetim yaklaşımı da mümkündür tabii ki. Özellikle işletme sahibi tarafından idare edilen küçük işletmelerde iş ilişkileri işletme sahibi sorumluluğunda yönetilmektedir. Bu işletmelerde, yatırımcılar ile yöneticileri farklı kişiler olan işletmelere nazaran yönetime katılım organları daha çok yönetim tarafından reddedilmektedir. Bu durumun açıklaması olarak işletme sahibinin tüm süreçlerde söz sahibi olma isteğinde kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Buna

karşılık daha büyük işletmelerde iş ilişkilerinin yönetimi öncelikli olarak , bu işlemi daha profesyonel olarak ele alan insan kaynakları bölümüne aktarılmıştır (Braun, 2002:173). Bu olumsuz tutum, çalışan temsilcilerinin duruşuna bağlı olarak, ya çatışma ya da görmezden gelme stratejilerine yönlendirmektedir. Orta bütçeli işletmelerde gerçekleştirilebilecek çatışma stratejilerinde, yoğun hukuki süreçler gibi durumlarda ihtiyaç duyulabilecek mali kaynak konusu özellikle sorunludur. Buna ek olarak, işletme organizasyonunun özellikleri, düz hiyerarşi ve yönetime katılım organlarının fazla kurumsal olmamasından kaynaklanan tarafların doğrudan iletişimi, çalışanlar ile işveren arasında yürütülecek saldırgan bir tutumun taraflar arasındaki güven ortamını uzun vadeli olarak bozabileceği hususları strateji seçimini etkiler. Kabullenme yönünde tutum geliştiren çalışan temsilcilerinin seçtiği görmezden gelme yöntemi ise işletme dışı unsurları hiç devreye sokmadan gerekirse taviz vererek çatışmalar çözüme kavuşturulur. Böylece aslında, her iki tarafın desteğini almadığından, verimli bir işbirliği sağlanmış olmamakla beraber taraflar arasında uzun vadeli nötr bir ilişki geliştirerek işletmede barışına katkı sağlanmaktadır.

4.3.4. İş İlişkileri Değerlendirmesi

Uluslararası iş ilişkilerinin artan dinamiğinin yansımaları günümüzde “Avrupa İşçi Temsilcilikleri veya Dünya İşçi Temsilcilikleri” gibi uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelere ilişkin yönetime katılım organları ve ülke sınırlarını aşan çalışan ile işveren veya bunların temsilcilerinin ilişkilerinde görülmektedir. Uluslararası çevreye geçiş aşamasında oluşan boşlukları işletme lehine şekillendirebilmek için iş ilişkilerinin proaktif olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Hem işletme kararlarına katılımı destekleyen, hem de bu şekilde bir katılımı reddeden yönetime katılım stratejiler için bu bağlamda argümanlar bulunabilir. Uluslararası çevredeki çerçeve koşullarının karmaşıklığı, birlikte çalışabilirliğe olan ihtiyaç ya da bunun gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine dair bir karar verilebilmesi için daha ayrıntılı bir analiz gerektirmektedir. Yönetime katılım organlarının sürece sokulmaması, eğer çalışan temsilcileri ile işbirliği işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamayacaksa bazı durumlarda amaca hizmet edebilir.

İş ilişkilerinin proaktif olarak yapılandırılmasına olan ihtiyaç sadece büyük işletmeler için değil en azından aynı önem derecesinde orta ve küçük bütçeli işletmeler için de geçerlidir. Uluslararası çevrede kurumsal yönetime katılım organlarının eksikliği çalışan ile işveren arasındaki ilişkinin yönetiminden vazgeçilmesi anlamına gelmez, tam tersi bu kurumların olmaması daha geniş şekillendirme serbestisi sağlamaktadır. Ancak orta ve küçük bütçeli işletmeler için uluslararası çevrede yönetime katılım hususlarında

destek sağlanması gerekmektedir çünkü bu tür işletmelerde hem işveren hem de çalışan tarafında tecrübe eksikliği ve “deneme –yanılma “süreçleri için yeterli kaynak mevcut değildir.

İş ilişkilerinin; özellikle çatışma durumlarının çözümü veya engellenmesi için yapılandırılmaması, sadece yapılandırma ihtiyacının görülememesi veya ülkeye özgü çerçeve koşullarına uygun olmayan bir yönetime katılım stratejisinin seçimi, söz konusu işletmenin yurtdışı girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasına kadar gidebilir. Orta bütçeli işletmeler için yapılandırma tavsiyeleri, bu işletmelerin yönetime katılım organizasyonlarının özellikleri dikkate alınarak karar-destek sürecine uygun olarak ortaya atılabilir. Çalışan temsilcilerinin davranış modeli ve işletme yönetiminin katılıma olan yaklaşımına istinaden daha önce değinilen beş yönetime katılım stratejisinde biri seçilebilir, ancak bunların seçiminde finansal ve personel kaynak yetersizliği ile çalışanların temsil modelinin göz önünde bulundurulması bu seçimin yapılmasında önem arz etmektedir.

5. KÜLTÜR VE ÇATIŞMA MODELLERİ

5.1 İşletmelerdeki Çatışmaların Önemi

Bir işletmenin günlük faaliyetleri yürütülürken, çalışanlar arasındaki ilişkiler her zaman basit ve sorunsuz olmaz. Farklı organizasyonel pozisyonlarda çalışan ve çeşitli kişilik özellikleri olan bireylerin bir araya gelmesi durumunda “çıkar çatışması” olması mümkündür. Hem işletme içi ilişkiler (örn.: müdürler ile çalışanlar veya bölümler arasında) hem de çeşitli hak sahipleri (örn.: ortaklar) arasında sürtüşme yaratabilecek yeterince konu vardır (Jost, 1999). Devir alınmış bir şirketin çalışanları ana şirketteki yeni meslektaşları ile işbirliği konusunda daha temkinli olabilmektedir (Werpers, 1999:1). Ancak sadece durum ya da organizasyondan kaynaklanan faktörler değil, aynı zamanda birey veya gruptan kaynaklanan faktörler de çatışma durumları yaratabilmektedir (Regnet, 1992:8). Örneğin bir çalışan yöneticisinin idare yöntemini çok otoriter veya çok gevşek bulduğundan memnuniyetsiz olabilir. Sahada çalışan pazarlamacılar, Pazarlama Departmanı tarafından verilen müşterilerle görüşme rehberine gerçekçi olmadığını düşündüklerinden uymazlar. Başka bir durumda Pazarlama Departmanı müdürü, daha önce olumlu tecrübeler edindiği ancak yüksek fiyatlar talep eden bir reklam ajansının, şirket içi danışmanlık birimine tercih edilmesi yönünde çaba harcayabilir. Bu örneklerden de anlaşılacağı üzere aynı kültür yapısına sahip çalışanlarda bile yeterince çatışma potansiyeli mevcuttur. Faaliyetlerini ülke

sınırlarını aşarak yürüten işletmelerde giderek artan bir şekilde farklı kültürel gruplara mensup bireyler beraber çalışmakta ve iletişimde bulunmaktadır.

Hangi büyüklükte olursa olsun, satıcılar artan bir şekilde uluslararası rakiplerle yarışmakta ve yabancı pazarlardan elde ettikleri gelirler sürekli artmaktadır (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2008). Bu uluslararasılaşma sürecinde şirketler giderek evrensel bir şekilde birleşmektedirler. İşletme çalışanları, yurtdışında görev yapan elemanlar (Expatriates) sadece ülke hakkında bilgi elde etmek ya da zaman zaman ihtiyaç duyulan yabancı uzman ve yönetim güçlerinin ilişkilerinden yararlanmak için yurtdışına gönderilmemektedir bunlarla aynı zamanda yerel işletmenin kadrolarının çok kültürlü olarak doldurulması da amaçlanmaktadır. Özellikle Almanya'da arka planda yürütülen, uzman eleman eksikliğini konu alan tartışmalar meslek odalarına, yabancı yüksek kalifiteli elemanlara yoğun bir talep olduğunu bildirmektedir (Institut Der Deutschen Wirtschaft Köln, 2008:6). Uluslararası şirketlerin birleşmeleri ile de kısa bir süre içinde çok kültürlü çalışma grupları, bölümler ya da işletme alanları ortaya çıkabilmektedir. Almanya'nın yüksek cirolu ve borsada kayıtlı olan şirketleri dikkate alınırsa, başarılı organizasyonlarda farklı kültürel geçmişlere sahip olan çalışanların istisna değil kural olduğu görülmektedir (Bkz.Tablo 5.1). Toplam personelinde en düşük yabancı çalışanlar yüzdesine sahip olan Alman Birleşik Borsa Endeksi (DAX) şirketinde her çalışanın dörtte biri, Fresenius Med.Care şirketinde yaklaşık olarak üçte biri yabancı uyrukludur. Sıralamada en üst konumda yer alan bu şirketlerde bile Alman çalışanlar açıkça azınlıklardır. İşyerlerindeki kültürel çeşitlilik önemli bir ölçüde artmıştır ve gelecekte de devam etmesi beklenen bir eğilimdir (Broome ET AL., 2002:120).

Toplam pers. oranla yabancı çalışanların oranı en yüksek olan işletmeler	Dünya çapındaki çalışan miktarı (1.000)	Yabancı çalışanların oranı (%)	Toplam pers. oranla yabancı çalışanların oranı en düşük olan işletmeler	Dünya çapındaki çalışan miktarı (1.000)	Yabancı çalışanların oranı (%)
Fresenius Med. Care	47,5	93,5	Deu. Lufthansa	92,3	33,9
Adidas-Salomon	15,9	82,0	Deu. Telekom	243,7	31,1
Henkel	51,2	78,9	Münchener Rück	38,0	28,7
TUI (Turizm)	62,9	75,0	BMW	105,8	24,4
Deu. Post	455,1	66,1	Commerzbank	33,1	23,5

Tablo 5.1: DAX (Almanya Menkul kıymetler Borsası)'ta yer alan işletmelerdeki toplam personelde yabancı çalışanların oranı (IWD, 2006:7).

Organizasyonlardaki kültürel çeşitlilik bilimsel olarak çeşitli araştırma disiplinlerinin temsilcileri tarafından daha önce araştırılmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve iletişim bilimleri araştırmacıları uzun süredir kültürlerarası etkinlik, çok kültürlü ekipler ya da iletişim ile uğraşmaktadırlar (Brein/Kenneth, 1971 ve Collier 1988). HARBISON/MYERS (1959) "Management in the Industrial World" isimli eserleri ile ülke kültürü araştırmasını işletme ekonomisi araştırması alanına taşımışlardır. Ama bilim adamları dünya ekonomisinin büyümesinin 80'li yılların başında sona ermesi ile kendilerini farklı kültür alanlarındaki (piyasa)koşullarını somut olarak karşılaştırmaya adanmışlardır. Ayrıca kültür kavramı incelemesi sadece halklar ve milletler analizi konusunda sınırlanmamıştır, aksine organizasyonlar ve şirketleri de içine alacak şekilde genişletilmiştir. Böylece araştırmanın alanına, organizasyonlardaki çalışanların kültürden etkilenen düşünme ve hareket tarzları da eklenmiştir (Müller/Gelbrich, 2004:35). Birçok araştırma konusunun yanında kültürel olarak farklı şekillenmiş bireylerin çatışma durumlarına karşı nasıl tepki verdikleri de araştırılmaktadır (Gilbert, 1988).

Bu çalışma ile şirketlerin uluslararası çevrede faaliyet göstermeye başlaması durumunda ve böylece farklı kültürel toplumlara mensup bireylerle teması geçtiğinde hangi çatışma durumları ile karşılaşabileceği konusu incelenmiştir. Kültürel olarak heterojen bir çalışma ortamında çatışma durumları ile başetmeye yönelik olarak stratejiler ve nasıl bir tutum sergilenmesi gerektiği hususunda tavsiyelerde bulunmak hedeflenmektedir. İkinci bölümde öncelikle çatışma durumlarının temel kavramları ve bunların sistematik hale getirilmesine yönelik yaklaşımlar sunulmaktadır. Çatışma durumu ile karşılaşan bireylerin hangi stratejiyi seçeceği sonuçta söz konusu bireyin kendisi, karşısındaki kişi ve toplum konusundaki algılarına bağlıdır. Bu bireysel yaklaşım hiçbir şekilde genellenemez aksine belirli sınırlar dâhilinde kültürel faktörlerden etkilenmektedir (Müller/Gelbrich, 2004:269). Bu nedenle üçüncü bölümde farklı kültürlerle mensup insan modelleri ele alınmakta olup dördüncü bölümde bireyin kültürel özelliklerinin çatışma şekli seçimine olan etkisi tartışılmaktadır. Son olarak beşinci bölümde bir şirketin uluslararası çevrede faaliyet göstermeye başlaması ile karşılaşacağı durumlara ilişkin çatışma yönetimi ile ilgili somut sonuçlar incelemektedir.

5.2 Çatışma Davranışı

5.2.1 Çatışmanın Tanımlanması

Psikolojinin birçok yapılanmasında olduğu gibi çatışma davranışının tanımlanmasına yönelik sınırları belirlemek için de literatürde tek bir anlayış yoktur. Farklı spesifik

tanımlama yaklaşımlarında az ya da çok ortak olan nokta; bir çatışma durumunda bireylerin, grupların veya bir bütün halinde organizasyonların çıkarlarının, hedef veya ihtiyaçlarının uyumsuz olmasıdır (Rahim, 2001:18). Psikologlar, başlangıçta sadece fiziksel olarak karşı karşıya gelme (latince “confligere” çarpışma, savaşma) (Webster, 1966) ile sınırlı kalmışlar, ancak daha sonra artarak psikolojik faktörleri de göz önünde bulundurmışlardır (Glasl, 1994). Çatışmalar ilgililerin bir durumu farklı bir şekilde algılamaları, çelişen hedefleri izlemeleri ya da farklı hedef kavrayışına sahip olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Kuhlmann, 2001:802). Çatışma durumunun oluşması için en az iki tarafa ihtiyaç olmasına rağmen uyumsuzlukları tetikleyici hususlar mutlaka her iki tarafça bu şekilde hissedilmeyebilir. Bu durum bazen işletmede yönetim kademesinde yer alanların çatışma durumlarını tetikleyen unsurları belirlemesini ve böylece önceden tedbir almasını zorlaştırmaktadır. Buna örnek olarak; bir yandan işletmede bir bölümün başında olan bireyin kendi bölümünde herhangi bir sorununun olmadığını değerlendirirken diğer taraftan çalışanların bölüm şefinin yönetim tarzından memnun olmadıkları durumu gösterilebilir.

Organizasyon yapısı ile ilgili çatışmaların nasıl olduğu gibi bunların sonuçlarının nasıl olduğu konusunda da halen literatürde hemfikir olunamamıştır. Bir taraftan araştırmacılar çatışma durumlarının performans artışını tetiklediğini ve durağanlığı engellediğini (Singelton/Henkin, 1990), çatışmalarda yer alanların ise çalışma ve karar süreçlerinde çatışma durumlarının bir zorunluluk olduğunu belirtmektedirler (Regnet, 1992:236). Diğer yandan ise insanlar çatışmaları kötü olarak bulmaktadırlar ve hemostatik modele yönelik algılanan dengesizliği gidermeyi denemektedirler (Engel/Blackwell /Miniard, 2000). Bireylerin söz konusu dengesizliği giderme yönünde çabalarının türü ve şekli çatışma yönetimi, çatışma tarzı olarak nitelendirilmektedir (Berkel, 1980). Araştırmacılar öncelikle farklı çatışma tarzlarını sınıflandırmaya çalışmışlardır (Tanımlayıcı Çatışma Araştırması). Çatışmaların bir birey tarafından nasıl aşılabilmesi konusu büyük bir ölçüde onların kişiliklerinden bağlıdır (Esser, 1975). Bu nedenle ikinci olarak bireyin kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yürütülmektedir ve böylece elde edilen bulguların çatışma davranışının açıklanmasında değerlendirilmesi hedeflenmektedir (Açıklayıcı Çatışma Araştırması). Ancak çatışmalara ilişkin somut uygulamaları organizasyon araştırmaları ortaya çıkarmakta olup “Çatışma Yönetimi” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Çatışma yönetimi ile, fikir ayrılıklarını ortadan kaldırmak amacıyla çatışma durumları ayrıntılı olarak analiz edilir ve uygun strateji seçilir (Werpers, 1999:23).

5.2.2 Çatışma Modelleri

Çatışmaları sistematik olarak düzenlemek için literatürde birçok çalışma mevcuttur (Regnet, 1992 ve Glasl, 1994). Bununla beraber sıklıkla sınıflandırma kriteri olarak çatışmaya katılan birey sayısı alınmaktadır (Galtung, 1965). Çatışmanın şekli (örn.: intra-inter sistem çatışması)(Krysmanski, 1971). (gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışmalar) ya da çatışan tarafların özellikleri (Rapoport, 1974) (çatışan tarafların simetrik ve asimetrik güç ilişkileri) . Çatışmaları sınıflandırmak için daha birçok ayırt edici kriter ortaya atılabilir ancak burada bireylerin çatışma durumlarındaki davranışlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Deutsch (1977) sadece işbirliği ve rekabet arasındaki ayrım yaparken, Kim ET AL. (2004) üç , Ting-Too Mey ET AL. (2000) veya Hamdorf (2003) yedi veya sekiz çatışma tarzı üzerinde durmaktadır. Ancak şimdiye kadar yayınlanan hiçbir çalışma bireylerin çatışma durumlarındaki davranışları gibi karmaşık bir konsepti kapsamlı olarak açıkladığı konusunda iddialı değildir. Bu nedenle daha sonraki bölümlerde kültürlerarası araştırmaların temelini oluşturacağı değerlendirilen çatışma modelleri ele alınmaktadır.

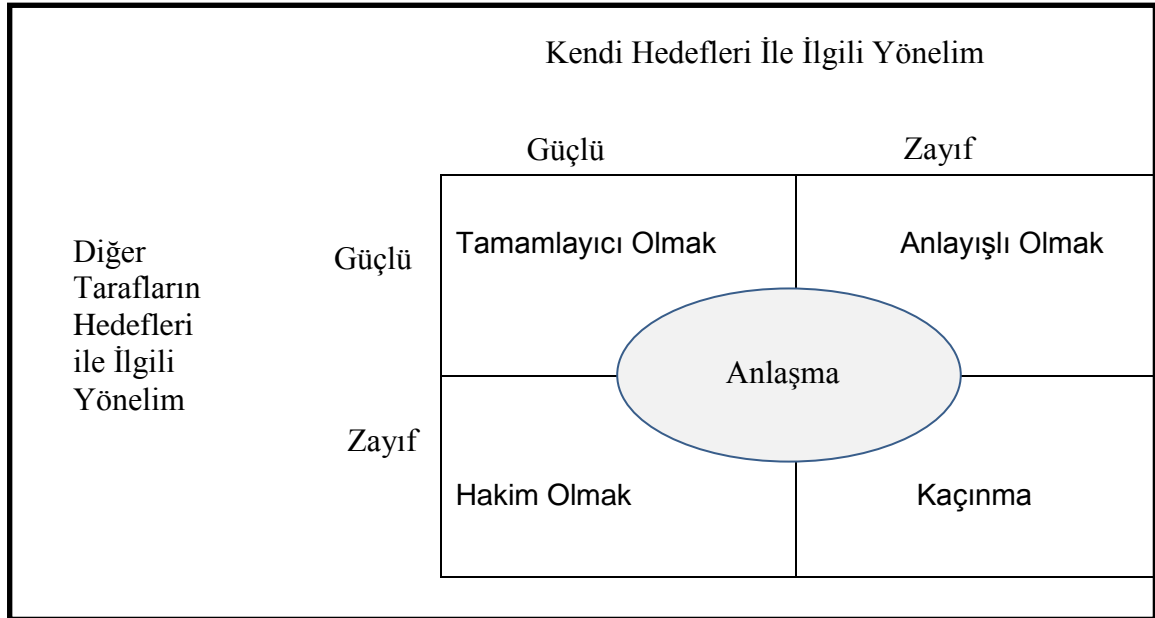
5.2.2.1 Tek Boyutlu Modeller

Deutsch (1977) insanların çatışma davranışının, iki kutuplu olduğu ve bunların işbirliği ve rekabet boyutlarından oluşan uç noktalara dayandığını varsaymaktadır. İşbirliği durumunda taraflar ortak çıkarları için birlikte hareket ederler (hedefe ulaşmak için olumlu bir etkileşim, *Kazan-Kazan davranışı*). Yarışma ya da rekabetçi bir durumda ise, taraflar kendi çıkarlarını karşı tarafın zararı ile elde etmek için çalışmaktadır. Bu durumda, çatışma taraflarının hedefleri birbirinde olumsuz olarak etkilenirler (*Kazan - Kaybet yönelimi*) (Kempf, 2000:656). Nadiren bu iki taraflı durumun temel unsurları olarak; “Bütünleyiciye karşı hakim olma”, “Gönüllülüğe karşı zorlama” veya “İşbirliğine karşı çatışma” olarak betimlenmiştir. Tek boyutlu yaklaşıma göre bireylerin çatışmada davranışları ortak ya da çelişen hedeflerin bir fonksiyonu olarak sistematize edilmiştir. Bu durumda çatışma davranışının farklılaştırılmış bir algısı olmadığından araştırmacılar çok boyutlu yaklaşımlara başvurmuşlardır.

5.2.2.2 İki boyutlu Dual-Concern-Modeli

Dual-Concern-Modeli çatışma durumlarında davranış stillerinin sınıflandırılması için iki boyutlu bir yaklaşımdır. Bu model insanların kendi çıkarlarını ve / veya diğer tarafın çıkarlarını dikkate almasına dayanmaktadır. Bir kişide bir boyutun ne kadar güçlü olduğu sonucunda, diğer tarafın davranışlarından bağımsız olarak kullanılmak üzere dört çatışma stili ortaya çıkmaktadır (Bkz. Şekil 5.1). Daha sonra bu model uzlaşma

davranışı merkezde yer alacak şekilde geliştirilmiştir (Rahim, 1983, Rahim, 2001 ve Rahim, 2002).



Şekil 5.1: Geliştirilmiş İki Boyutlu Model (Rahim, 2001:28).

→ Çatışma durumunda taraflardan biri hâkimiyet stratejisinde karar kıldıysa, karşı tarafın çıkarlarını dikkate almadan kendi çıkarları doğrultusunda hareket edecektir. Bu strateji tek boyutlu modeldeki rekabet stratejisine (kazan-kaybet) benzemektedir ve örneğin hızlı hareket etmeyi, çabuk çözüm bulmayı gerektiren durumlarda kullanılmaktadır.

→ Kaçınma stratejisini uygulayan bireyler ise çatışmalardan kaçınırlar, uzaklaşırlar veya geri çekilirler ve böylece hem kendi çıkarlarını hem de diğerlerinin çıkarlarını göz ardı ederler. Burada risk olarak karşı tarafın baskın bir çatışma stilini kabul ettirmesi değerlendirilebilir.

→ **Anlayış** stratejisinde taraflar kendi çıkarlarından ziyade karşı tarafın çıkarları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Genellikle hiyerarşik olarak daha yüksekte olan kişiler (örn. Bölüm Yöneticisi) kendinden daha altta olan kişilerden bu çatışma davranışını beklemektedirler.

→ **Tamamlayıcı** olma (Entegrasyon) stratejisinde tarafların tümünün hedeflerine yönelik bir çözüm tarzı bulmak için gayret sarf edilmektedir. İşbirliği stratejisine benzer olarak taraflar için "kazan-kazan" (*Win-Win*) durumu elde edilmeye çalışılmaktadır.

→ Tarafların bir *uzlaşmaya* varması durumunda, net bir kazanan ya da kaybeden yoktur. Bu stratejide amaç hem kendi çıkarlarını hem de karşı tarafinkileri kabul edilebilir seviyede göz önünde bulunduran orta bir karara varabilmektedir ve kazanan veya kaybedenin olmadığı bir durumdur (*No Win –No Lose*). Bu durum tarafların beraber çalışmasını gerektirmekte olup kısmen taviz vererek ve kısmen kendi çıkarlarını gözeterek anlaşmaya gidilmesini sağlamaktadır.

Bir işletmede görevli karar vericilerin, çalışanların çatışma durumlarında hangi davranışları sergileyebileceği konusunda bilgi sahibi olması ve bunları somut değerlerle ölçebilmesi gerekmektedir. Bu amaçla "Rahim Organizationel Conflict Inventory II" (ROCI II) isminde bir araç oluşturulmuştur. 28 maddeyi kapsayan söz konusu yöntemde mülakata katılan bireyler kendilerini 5 dereceli bir ölçekte değerlendirmelerini gerekiyor. Mülakat maddelerinden örnek olarak alırsak;

"Ben, herkes için kabul edilebilir bir çözüm bulunabilmesi için, iş arkadaşlarım/tanıdıklarım ile beraber sorunları ele alıyorum" ifadesi bütüncü (Entegrasyon Yönelimi) çatışma çözümü tarzını desteklemektedir. ".....taleplerini anlayışla karşılıyorum" anlayışlı olma stratejisini desteklemekte, ".....ile çatışmalardan kaçınıyorum" ifadesi ise kaçınmayı desteklemektedir. Baskın olma stratejisi için "Kendi düşüncelerimi kabul ettirmek için etki gücümü kullanırım" çok güzel bir ölçü ifadesi iken "Çıkmazdan kurtulmak için bir orta yol bulmaya çalışırım" ifadesi uzlaşma stratejisi için bir örnek teşkil etmektedir (Bilsky/Wülker, 2000).

5.2.2.3 IRP Modeli

IRP modeli önceki bölümlerde sunulan çatışma modellerinde daha farklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bu model çatışma davranışını sınıflandırabilmek için hedef yönelimini ele almaktan ziyade tarafların iletişim şeklini değerlendirmeye almaktadır (Shapiro/Kulik, 2004:178). Bu yöntemde çatışma çözümü için aşağıda belirtilen üç farklı tarz izlenebilmektedir (Ury/Brett/Goldberg, 1993 ve Tinsley, 2004).

→ Çatışan taraflar *çıkar odaklı* bir strateji izlemektedirler ve böylece çatışma durumlarında çıkarları, beklentileri ve talepleri konusunda birbirlerine danışabilmektedirler. İşbirliği çatışma davranışına benzer olarak tüm tarafların endişelerini karşılayan bir çözüm ararlar.

→ *Kanun odaklı* strateji (R) yasalara ya da daha üstün başka standartlar şeklinde objektif kurallar temelinde çatışmaları çözmeye çalışmaktadır. Bu stratejinin başarı ile sonuçlanabilmesi için ön koşul olarak tarafların söz konusu yasaları bilmesi ve kabul etmesi gerekmektedir. Üst seviyede bulunan prensipler sayesinde çatışma durumu çözülebilir veya taraflar hatalı davranışlarından dolayı cezalandırılabilirler. Ayrıca daha

önce bahsedilen çatışma modelleri ile bu stratejinin uyuşmamasının nedeni çatışma sonucunun tarafların davranışlarından etkilenmemesi veya çok az etkilenmesidir..

→ *Güç odaklı* strateji durumunda (P) çatışma taraflarından daha güçlü olan taleplerini istediği gibi gerçekleştirebilmektedir. Güçlü taraf işbirliği yapmayı reddeder veya en kötüsü saldırgan davranış sergileyerek, psikolojik ya da fiziksel şiddet uygulayabilmektedir. Bu çatışma durumunun sonucu için tarafların işletme içindeki konumu (örn.: müdür olmak)veya elde bulundurdukları kaynaklar önem arz etmektedir. Çatışma tarzları olarak gösterilen tek veya çok boyutlu çatışma modellerinde (ya..ya da...kararları) belirtildiğinin aksine taraflar farklı stratejileri aynı anda veya ard arda kullanabilmektedir (*Tinsley, 2004*). Müzakerelerde çatışmadaki ilgililer örneğin yürürlükte olan kurallara ve güç konumuna işaret edebilmektedirler. Stratejiler, gerginlik derecesine uygun olarak sadece nicel anlamda değil, nitel olarak ta farklılık arz etmektedir. Bu durum modellere usulden dolayı oluşan bir karakter vermektedir. Ancak tarafların çıkarları arasında bir denge sağlanamaması durumunda hukuki yollara başvurulabilir. Hukuk yoluyla hak arama yönteminin tırmanması ise yine güç gösterisi ile sonuçlanabilmektedir. Bahse konu çatışma çözüm modellerinin ölçümü 9 madde ve bu maddelerin 5 derecede değerlendirilmesi ile yapılabilmektedir. Çıkar odaklı strateji için, “Karşı tarafın tutumunun nedenini ortaya çıkarabilmek için soru sor”, kanun odaklı strateji için “usulleri uygula”, güç odaklı strateji için ise “çözüm için amirine yönel” ifadeleri mülakat maddelerine örnek olarak gösterilebilir.

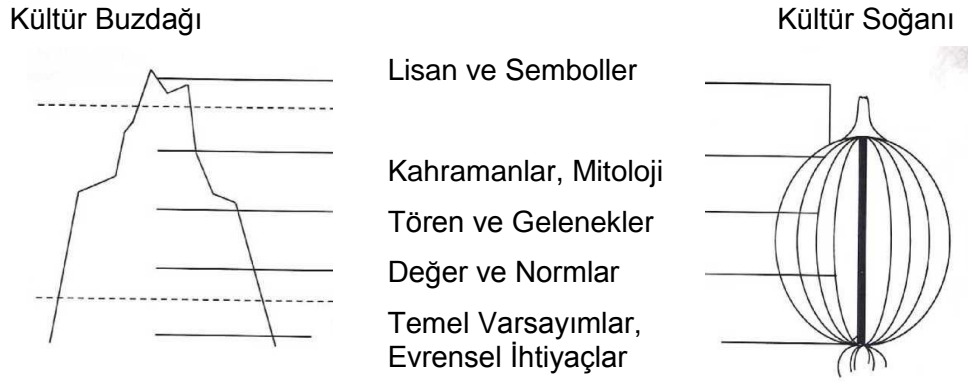
İncelemelerden de anlaşılacağı gibi bireyler çatışmalarda farklı mekanizmalar kullanmaktadırlar. Bu fark özellikle farklı yetişme tarzı, geçmiş ve kültür yapısı olan insanlar söz konusu olduğunda belirginliğini artırmaktadır. Belli kültürlere ait olan kişilerin hangi çatışma stillerini tercih ettiklerini tartışmadan önce etki faktörü olarak kültür hakkında genel bir algı oluşturmak gerekmektedir.

5.3 Araştırma Nesnesi Olarak Kültür

5.3.1 Kültür Kavramı

İlk bakışta kültür kavramının anlamının açık olduğu görülsede evrensel ve genel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur (Müller/Gelbrich, 2004:40). Kültürün açıklanmasına yönelik çok sayıda girişiminden yola çıkarak asgari seviyede ortak bir anlayışın olduğu söylenebilir, bu da kültürün, kendi gruplarında bireylerin paylaştığı veya diğer gruplardan ayırt edilmesine yarayan “Ortak Bir Bilgi Birikimi” (Rohner, 1984:114) olarak ifade edilebilir (Müller/Gelbrich, 2004:43).

Hofstede ise "akıl yazılımı" olarak tanımladığı kültürün anlamını mecazi olarak ifade etmiştir (Hofstede, 2001). Kültür konseptinin çok boyutluluğunu Osgood daha 50'li yılların başında ele almıştır. Osgood kültürün görünür (Percepta) ve görünür olmayan (Concepta) bölümlerden oluştuğunu öne sürmüştür. Kültürel antropologlar ve sosyologlar özellikle görünür bölümle ilgilenmektedirler ve konuya açıklayıcı (descriptive) kültürel yapı ile yaklaşmaktadırlar. Bu disiplindeki araştırmacılar öncelikle gözlemlenebilir davranışları (örn.: ritüeller, gelenekler) ve davranışsal sonuçları (örn.: mimarlık, giyim) (Bauernfeind, 1995:17) ile ilgilenmektedirler. Bilişsel antropologlar ve kültürlerarası psikologlar kendilerini gözlenemeyen zihinsel süreçleri (örn.: algılama, düşünme) ve duyguların yorumlanmasına adanmışlardır. İşte bu deneyin davranış örüntüleri kültürlerarası değişkenliği açıklamaktadır (explicative). Kültürün görünür ve görünür olmayan unsurlara bölünmesini, araştırmacılarının metaforik tanımlamalara yönelmediği basit tabaka modellerinde bile görebilmekteyiz. Bunlar örnek olarak "Kültür Buzdağı"(Ting-Toomey, 1999:10) ya da "Kültür Soğanı"(Bloom/Meier, 2002:40) (Bkz. Şekil 5.2) verilebilmektedir. Bizlere yabancı olan bir kültürün, o kültür oluşturan unsurların sadece çok küçük bir oranını görebilmekteyiz (buzdağının ucu şeklinde) demektir. Bu durumda yola çıkarak farklı kültürlerin buluşmasında yanlış anlamaları önlemek amacıyla, bir araya gelen insanların kültürlerarası yetkinlikte olması ve oldukça hassas davranması gerektiğinin bir gerçek olduğunu görebiliriz. Bir soğanda olduğu gibi kültürün en iç katmanlarındaki özel bölümlerini anlayabilmek için önce dış katmanların soyulması, anlaşılması gerekmektedir. Burada kullanılan mallar, semboller ve kullanılan lisan (görünür) katmanları yani ilk "kültür tabakasını" oluşturur. Kahramanlar, mitoloji ve kültürel değerler daha altta bulunan katmanları oluşturmaktadır. En derinlerde, özünde gizlenmiş olarak ise içselleştirilmiş varsayımlar bulunmaktadır. Bu "Temel Varsayımlar" toplum içindeki ilişkileri ve ilgili toplumun diğerleri ile olması beklenen ilişkilerini de kapsamaktadır. Bu varsayımların sonucunda o topluma ait norm ve değerler ortaya çıkmaktadır ve bunlar özel ve iş yaşantısındaki günlük etkileşimi yöneten değerlerdir. Söz konuş norm ve değerler aynı zamanda çatışma durumlarındaki davranış tarzlarını da içermektedir.



Şekil 5.2: Tanınmış kültür katmanları modelleri.

5.3.2 Kültür Karşılaştırma Araştırması

Araştırmacılar kültürü veya ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları kavramsallaştırmak ve ölçmek için çeşitli deney ve EK-B'de sunulduğu gibi incelemeler yapmışlardır. Birçok uygulama arasında Hofstede (1980)'nin geliştirdiği yöntem, muhtemelen 53 ülkeden 20 farklı lisan ile ve 38 tür meslek paterninden mülakata katılan 116.000 IBM çalışanından elde edilen veri tabanından dolayı, en çok ün kazanandır. Yazar faktör analizi ile, farklı ülkelerden mülakata katılanların sistematik olarak farklılık göstermesinden dolayı dört farklı kültür boyutu (güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm. Erkeklik ve kadınlık ve belirsizlikten kaçınma) tespit etmiştir. Bu sistematik daha sonra başka çalışmalarla Uzakdoğu kültürünün "Konfüçyuscu" düşünce tarzının da dikkate alınması ile birlikte beşinci boyut olan "uzun vade yönelimi" ile geliştirilmiştir. Şekil 5.4'te söz konusu boyutlar ve diğer araştırmacılar tarafından tespit edilen kültür kavramları toplu olarak görülebilmektedir.

Yaklaşımlar	Boyutlar	Teorik Temel	Empirik Denetim
Antropolojik (KLUCKHOHN / STRODTBECK 1961)	Beş temel yön (insan varlığının temel varsayımları)	Antropolojik	Sadece ülke içi kültürel (ABD içerisinde)
İletişim Odaklı (Hall/Hall 1990)	Dört adet iki kutuplu kültür	Az teorik temeller	Metodolojik şeffaflık yoktur
Çözüm Odaklı (Trompenaars 1993)	Yedi adet iki kutuplu kültür	Yok	Geniş ampirik temel (değerlendirme belgelenmemiştir)
Teorik Organizasyon (Hofstede2001)	Üç adet iki kutuplu ve iki adet tek kutuplu kültür	Yok (veya sadece post-hoc-) Açıklamalı	Geniş ampirik temel (kalite kriterleri belgelenmiştir, düşük aktualite)
Değerlerin Değişimi (ENGELHART 1997)	İki çift kutuplu kültür boyutları	İhtiyaçlar hiyerarşisi, Eksiklik ve Sosyalleşme hipotezi	Geniş ampirik temel (yüksek güncellik)
Değer Teorisi (SCHWARTZ1999,1994)	Yedi kültürel değerlerin iki kutuplu kültür	İnsani değerlerin evrensel yapı teorisi	Geniş ampirik temel (dış geçerlilik sorgulanmaktadır)
GLOBE-Yaklaşımı (Houseetal. 2004)	Dokuz adet kültürel boyut ve paralel dördü (Mevcut duruma karşı Olması gereken) (Topluma karşı Organizasyon)	Kültürel anlayışlar gelişimi (temeller: psikolojik ve sosyolojik teoriler)	Geniş ampirik temel (kalite yeterince belgelenmiştir)

Tablo 5.2.: Karşılaştırmalı kültür kavramları (Müller ET AL.,2007:51).

Çatışma tarzına etkisi empirik olarak incelenmiş olan kültür kavramları kalın olarak yazılmıştır. Bundan sonraki bölümlerde, işletmelerin uluslararası çevrede faaliyette bulunma amacıyla girişimde bulduklarında, hangi çatışma durumları ile karşılaşabilecekleri hususu kültürel boyutların analiz edilmesi ile cevaplanmaya çalışılacaktır.

5.4 Çatışma Davranışının Etkili Boyutu Olarak Kültür

5.4.1 Bireyin Toplumdaki Rolü

Bireylerin çatışma durumlarında sergileyecekleri tutum ve davranışlar temel olarak söz konusu bireyin toplum içindeki rolüne bağlı olarak gelişir. Bir bireyin veya onun oluşturduğu bir grubun, toplumda ön planda olup olmadığı sorusunun cevabı, ilgili bireyin çatışma durumlarındaki tutum ve davranışlarının açıklanmasına büyük oranda katkı sağlar (Kaushal/Kwantes, 2006:582). Araştırmacılar, çatışma durumlarındaki davranışların kültürlerarası farklılıkları açıklayabilmek için çoğunlukla Hofstede'nin

“Bireyciliğe karşı Toplumsallık” (Individualism vs. Collectivism) kültür boyutundan faydalanmışlardır (Trubisky ET AL.,1991, Elsayed-Ekhouly/Buda, 1996, Tinsley/Brett, 1997, Tinsley/Brett, 2001, Cai/Fink, 2002 ve Morris / Leung / İyengar, 2004).

5.4.1.1 Bireyci ve Toplumcu Kültürler

Münferit durumlarda farklılıklar olsa da, neredeyse tüm kültür konseptleri toplumun temel unsurlarının “Bireyciliğe karşı toplumsallık” kavramları olduğunu değerlendirmektedir (Hofstede, 1980, Adler, 1986, Trompenars, 1993, House ET AL., 2004 ve Hofstede, 2006). Bu kültür boyutu bireyin içinde yaşadığı topluma olan aidiyet duygusunu tarif etmektedir. Toplumcu kültürlerde birey doğumundan itibaren kendisine güven ve koruma sağlayan bir sosyal grubun içine entegre olurlar. Bunun karşılığı olarak toplum bireyden bağlılık ve sadakat göstermesini bekler. Bireyci toplumlarda, birey kendi hedefleri doğrultusunda hareket eder ve sadece kendisinden veya en yakın aile çevresinden sorumludur.

Tipik Bireyci Toplum		Tipik Toplumcu Toplum	
Ülke	Bireycilik Ölçütü (IDV)	Ülke	Bireycilik Ölçütü (IDV)
ABD	91	Guatemala	6
Avustralya	90	Ekvator	8
İngiltere	89	Panama	11
Kanada	80	Venezüela	12
Hollanda	80	Kolombiya	13
Yeni Zelanda	79	Fiji	14
İtalya	76	Endonezya	14
Belçika	75	Pakistan	14
Danimarka	74	Kostarika	15
İsveç	71	Çin	15
Fransa	71	Peru	16
İrlanda	70	Tayvan	17

Not: Rakamlar yükseldikçe bireysel tutum/davranış tarzı çoğalmaktadır. **Türkiye 37** ile Toplumcu Yönelimli olmakla beraber bireyciliğin de görüldüğü bir toplum yapısına sahiptir.

Tablo 5.3.: Bireyci ve Toplumcu Toplamların tipik örnekleri (Hofstede, 1992:312 ve Weidmann, 1995:53).

Ele alınan bulgular dahilinde, Hofstede (1980) yaptığı çalışmasında Türk toplumunun toplumcu davranış gösteren ülkelerin oluşturduğu kümede olduğunu belirtmektedir. Bu kümenin varlığı kabul edilirse, toplumcu davranış gösteren bireylerin hangi örgütsel

yapı ile uyumlandırılacağı önem kazanmaktadır. Ancak, □şu gözden kaçmamalıdır ki, Türk toplumu toplumcu davranış göstermesine rağmen birey bazında durum farklılık gösterebilir. Yani toplumda, bireyci özelliğini öne çıkaran bireyler mutlaka bulunacaktır (Yeloğlu, 2011:163).

Bu araştırmanın (Tablo 5.3) sonucu olarak incelenen ülkeler arasında en yüksek bireycilik endeksine (IDV) sahip olan ABD bireyci toplumların tipik bir örneği olarak gösterilebilir. Ayrıca Avustralya, İngiltere, Kanada ve Hollanda gibi batılı sanayileşmiş ülkeler de bireycilik endeksinde çoğunlukla yüksek değerlere ulaşmaktadır. Toplumcu prototip ülke olarak değerlendirebileceklerimizin arasında ise Kosta Rika, Kolombiya ve Guatemala gibi bir çok Latin Amerika ülkeleri vardır. Güney Kore, Endonezya ve Çin gibi Uzak Doğu ülkeleri için ise toplumcu yapıda olmak tabii bir özelliktir.

Bireyci kültürlere mensup bireyler ile karşılaştırıldığında, toplumcu yapının içinde bulunan bireyler sosyal ilişkilerin sürdürülmesi ve gelişimi için çaba sarfetmeye daha eğilimlidirler. Bunun sonucu olarak çatışma durumlarında, toplumcu kültüre mensup bireyler, bireysel kültüre ait bireylere nazaran daha çok işbirliği stratejisini seçmeye yönelmektedirler (Leung ET AL.,1992, Ohbushi/İmazai/Sugawara, 1997, Tinstley/Brett, 1997, Cai/Fink, 2002, Morris/Leung/İyengar, 2004 ve Jabs, 2005). Bu alanda yapılmış olan çalışmalar da göstermektedir ki, toplumcu olarak “programlanmış” bireyler daha çok çatışmalardan kaçınma yönelimini seçmektedirler (Dsilva/Whyte, 1998, Morris ET AL., 1998 ve Ohbruchi/Fukushima/Tedeshi, 1999). Örnek olarak ele alırsak; Dsilva/Whyte(1998),1994 yılında ABD Amerikalıları ile Vietnamlı sığınmacılar arasında gelişen kültürlerarası çatışmaları incelemek için açık grup tartışmaları yöntemiyle çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmanın sonucunda yapılan görüşmelerde Vietnamlı bireylerin uyumu geliştirmek ve gerginliği azaltmak için doğrudan çatışmadan kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumun tersi olarak toplumculara karşılaştırıldığında bireyci eğilimli olanlar daha çok rekabetçi stratejiyi seçerler. Oetzel (1998) tarafından, ABD Amerikalı ve Japon öğrenciler arasında bir arkadaşlarının kandırılmasına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Arkadaşlarını kandırmaya çalışan öğrencinin cezalandırılması görüşmelerinde ABD Amerikalı öğrenciler, Japonlara nazaran daha çok rekabetçi tarzı seçmişlerdir. Yukarıda belirtilenlerden çıkarılan sonuçlara göre, günlük iş hayatında uygulama alanı bulabilecek hususlar Tablo 5.4’da özetlenmiştir;

Toplumcu Kültür	Bireyci Kültür
➤ Kendi gruplarının çalışanları (in-group) tercih edilmektedir	➤ Kariyer kararlarında fırsat eşitliği ve performansa dayanılır
➤ Grup hedefleri personel planlamasına hakim olmaktadır	➤ Bireysel kariyer planlaması personel planlamasına hakim olmaktadır
➤ Kendi veya yabancı grupların çalışanlarına farklı kriterler	➤ Tüm çalışanların eşit muamele görmesi (hangi gruba mensup olduğundan bağımsız)
➤ Uyum prensibi: insanlararası ilişkiler görevlerden daha önemlidirler	➤ Performans prensibi: Görevler insanlar arasındaki ilişkilerden daha önemlidir
➤ Çatışma yönetiminin anlamı grupların yönetilmesi demektir	➤ Çatışma yönetiminin anlamı bireylerin yönetimi demektir

Tablo 5.4: Bireycilik ve toplumculuk boyutlarının iş hayatındaki yansımaları (Hofstede, 1991, Weidmann, 1995:46 ve Hofstede, 2006)

Ancak, çalışmalarda gruplar arasında tespit edilen farklılıklar göreceli olarak yorumlanmalıdır. Prensip olarak çatışmanın tüm tarafları, hangi kültürel topluluğa mensup olmalarına bakılmaksızın, bir çatışma durumunu çözmek için tamamlayıcı ve uzlaşmacı odaklı stratejileri tercih etmektedirler (Cai/Fink, 2002). Bunun üzerine bireyci eğilimli bir topluma mensup bir bireyin çatışma durumlarında gerçekten rekabet stratejisini seçeceği çıkarımı yapılamamaktadır. Kesin olarak belirtilebilecek husus, toplumcu toplum mensubu bir bireye göre, bireyci bir toplumun üyesinin bu tarz bir çözüm arayışını tercih edeceği yönündedir. Ayrıca çatışmada yer alan bireylerin davranış tarzları sadece kısmen bireyin toplumcu veya bireyci gruba ait olması ile açıklanabilir (Gudykunst ET AL., 1996 ve Oetzel, 1998). Örneğin, Kaushal / Kwantes (2006) ve Komartaju/Dollinger / Lovell (2008)'in yaptıkları çalışmada dağılımın sadece %20'si kültürün "bireycilik-kolektivizm" boyutu ile açıklanabilmiştir. Bu durumda sonuç olarak farklı kültürel gruplara mensup bireylerin çatışma durumlarındaki davranışlarını tahmin etmek için diğer kültürel faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade edebiliriz. Böylece bir toplumun kültür yapısının incelenmesinde, bireylerinin toplumdaki rolüne bağlı olarak, üyelerin kendilerini birey olarak nasıl algıladıkları (Bkz.: Bölüm 5.4.1.2), kendi kişiliklerine hangi anlamı yükledikleri (Bkz.: Bölüm 5.4.1.3) ve kendi aralarında nasıl iletişim sağladıkları (Bkz.: Bölüm 5.4.1.4) hususlarının da araştırılması gerektiği sonucu çıkarılabilmektedir.

5.4.1.2 Kendilik Algısı

İnsanlar kendi kişiliklerini nasıl algıladıkları; kendilerine dair hangi “İçsel Görüntü”ye sahip olduklarına göre ayırt edilebilir. Algıları açık olan ve düşünen bir varlığın kendisi hakkında düşünceleri vardır ve kendisinin bazı özellik ve tutumlarının olduğunu kabul eder (Müller/ Kornmeier, 2002:459). Birey bu bilişsel ve duygusal özelliklerini “öz-imağ” ya da “benlik kavramı” altında toplamıştır. Bu konseptte, bireyin kendini tanımlarken ne kadar diğer kişiler ile olan ilişkilerine göre değerlendirme yaptığı ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde kişinin diğer bireylere bağımlı olma veya olmama durumu değerlendirmesi yapılabilmektedir.

Bağımsız kişilik kendini çevreleyen toplumdaki farlı olarak algılayan otonom, kendine münhasır bir bireyden yola çıkmaktadır. Davranışları ise öncelikle kişinin kendi tutumu, yetenekleri ve duygularına bağlıdır ve kendi çıkarlarını takip ederek kendini gerçekleştirme yönünde hareket eder. Toplumun rolü sadece sosyal karşılaştırma ve kendini göstermeye imkân sağlama amaçlarına hizmet edecek şekilde azalmaktadır. İnsanlar kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırarak özgüvenlerini güçlendirmek için çaba sarf etmektedirler. Bunu yaparken; “Ben ne kadar iyiyim veya kötüyüm?”, “Diğerleri tarafından nasıl algılanıyorum?”, “Bana ve davranışima saygı gösteriliyor mu?” gibi soruları kendilerine sorarlar. Söz konusu bağımsız kişilik örneği bireyci toplumların üyelerinin bir özelliğidir (Markus/Kitayama, 1991:277 ve Singelis/Brown, 1995). Bu özelliği gösteren tipik temsilciler olarak Hofstede’nin Bireysellik Endeksi (IDV) yüksek olan ülkeler gösterilebilir.

Bağımsız bir kişiliğin karşıtı sosyal ağlarla yapılandırılmış veya bağımlı kişiliktir. Birey kendini diğer bireylerle yaptığı karşılaştırmadan ziyade diğerlerine olan bağları ile tanımlamaktadır. Bireyi davranışı daha çok sosyal ilişkiler, statü ve mensubu olduğu topluluğun çıkarları tarafından belirlenmektedir. Toplumcu kültürlerde bireyin kendisi ve kendini gerçekleştirme hususları genelde merkezi bir konumda bulunmamaktadır. Bu tespitlerin doğrultusunda bireyci kültürlere nazaran, toplumcu kültürlerin kendilerine bağımlı bireyi idealize etmeye daha meyilli oldukları çalışmalarla belirlenmiştir (Oetzel, 1998).

Sosyal ağlarla oluşturulmuş bağımlı kişilik yapısı Uzakdoğu kültürlerinin büyük ölçüde Konfüçyüs ahlâkından kaynaklandığı düşünülen özgün özelliklerinden biridir. Konfüçyüs düşüncesi, bireyin davranışlarını diğerleri ile olan ilişkisine göre düzenlemesi gerektiği öğretilmesini savunmaktadır. Buna paralel olarak Japonca’da “İnsan” kelimesi “Nin” ve “Gen” şekillerinden oluşmaktadır (Şekil 5.3). buna göre birinci şekil “İnsan” anlamına gelmektedir ve ikinci şekil “arasında” anlamına gelmektedir.

“Arasında” ile ifade edilemek istenen bir bireyin kendini diğer kişilerle olan ilişkisine göre tanımladığıdır.



Şekil 5.3: Japonca'da insan kelimesi.

Yukarıda belirtilen hususun iş hayatında ne anlama geldiğini iyi iş ortakları olan bireyler arasında öğle yemeğinde gelişen durum ile açıklayabiliriz (Asendorf, 1999:410).

Tipik olarak bireyci yaklaşım ile konuşma şu şekilde olabilirdi;

“Akira, sandviçin içine ne istersin? Seçenek olarak hindi eti, salam veya peynir var, ben hindi eti alacağım.”

Bir Japon bu soru üzerine büyük ihtimalle rahatsız olmuş olacaktır ve iş arkadaşının onu neyi sevip sevmediğini bilmesi gerektiğini beklediğinden “bilmiyorum” diye cevap verecektir.

Japonya'da bu konuşma muhtemelen aşağıda olduğu gibi gerçekleşecektir;

“Kazuko, son yaptığımız toplantıda hindi etini dana etine tercih ettiğini söylediğinden, senin için hindi eti siparişi veriyorum”

“Teşekkür ederim, evet hindi etini gerçekten çok severim!”

Çin'de de toplumcu olarak nitelendirebileceğimiz bu tür ilişki yönelimi yaygındır. Bir işletme için, bu tür bir ülkenin pazarına girmek, eğer kişisel ve toplumsal ilişkilerden oluşan bir ağ olan “Guanxi” yoksa neredeyse imkânsızdır (Müller/Gelbrich, 2004:776).

Yukarıda belirtilen hususları toparlayacak olursak insanlar kendi benliklerini kişisel ilişkilerine göre tanımlamakta ve uyum sağlamak için olabildiğince çaba harcamaktadırlar. Ampirik çalışmalarda gösterilmiş olduğu gibi, bağımlı benlik kavramı, işbirliği odaklı çatışma tarzını seçilmesini teşvik etmektedir (Gabrielidis/Stephan/Ybarra, 1997, Oetzel, 1998, Ting-Toomey/Oetzel/Yeeyung, 2001 ve Hamdorf, 2003). Buna karşın bağımsız benlik ise rekabet odaklı çatışma stiline bir

tercih edilmesi doğrultusunda eğilim yaratmaktadır (Oetzel, 1998, Ting-Toomey/Oetzel/Yeeyung, 2001, Hamdorf, 2003 ve Kim ET AL., 2004).

Tablo 5.5'te bağımlı veya bağımsız benlik özelliklerinin iş hayatına yansımalarının özeti görülebilmektedir. Buna göre bağımsız benlik özelliklerine sahip bireyler daha bireysel davranmakta, kararları, davranış ve tutumlarını daha çok kendi analizleri ve inisiyatifleri ile yönlendirmektedirler. Buna karşın bağımlı benlik özelliğindeki bireyler ise mensubu oldukları grubun tutumunu içselleştirerek toplulukçu tutum sergilemektedir. Bağımsız benlik sahibi bireyler "eşsiz" yani kendilik algıları yüksek olma yönünde düşünürken, bağımlı benlik sahibi bireyler, kendilerini grubun, topluluğun bir parçası olarak görür ve bu doğrultuda hareket eder. En önemlisi ise, kararlar verilirken bireyciler analitik düşünürken, bağımlı benliği olan bireyler ait oldukları grubun normlarına göre değerlendirme yaparlar. Bu durum çatışmalar için önemli bir unsur teşkil etmektedir. Örnek olarak düşünecek olursak; ABD toplumunda olduğu gibi bağımsız benliği olan bir bireye, Japon kültüründeki bağımlı benlik kavramı yüksek bireyler gibi davranılması işletmenin başarısını düşürebilmekte, hatta tamamen engelleyebilmektedir.

Bağımsız Benlik Kavramı	Bağımlı Benlik Kavramı
➤ Bireysel	➤ Toplulukçu
➤ Eşsiz olma hedefi	➤ Gruba ekleme
➤ İç özelliklerinin gerçekleştirilmesi	➤ Kurala uygun davranış
➤ Sosyal karşılaştırma sayesinde kendini değerlendirme	➤ Kendini başkaları ile olan ilişkilerine göre tanımlama
➤ Rekabet odaklı çatışma tarzı	➤ İşbirliği odaklı çatışma tarzı

Tablo 5.5: Bağımlı veya bağımsız benlik özelliklerinin iş hayatına yansımaları (Weidmann, 1995:46, Hofstede, 1991 ve Hofstede 1997).

5.4.1.3 Yüzü Koruma

Bireylerin yüzü ifadesinden sadece fiziki çehre anlamı çıkarılmamaktadır, fiziki yüzün yanında kişilerin psikolojik anlamda diğer bireyler tarafından ilgili kişiye atfedilen veya kişinin kendine atfedilmesini istediği toplumsal saygınlık anlamına da gelmektedir

(Ting-Toomey/Kurogi, 1988:187). Özellikle toplumcu kültür yapısına sahip toplumlara mensup bireyler, yüze, sosyal kimliğe geleneksel olarak büyük önem vermektedirler (Ho, 1976:876). Çinlilerde bu kavram “lian ve “mianzi” ifadelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Birinci ifade, toplumun ilgili kişinin ahlak ve uyumuna olan güvenini ve ikinci kısım ise statü ve kişinin kendi çevresindeki prestiji anlamına gelmektedir (Hwang, 2006:277). Söz konusu kavram batı dillerine daha sonradan geçmiştir (Hofstede, 1993:77). Bu kavram batıda Konfüçyuscu düşünceden kaynaklanan ahlak etik (lian) yönünden ziyade, daha çok kişinin sosyal imajını anlatmak için kullanılmıştır. Özet olarak her iki kültürel alanda da yüz onur, itibar, saygı vb. kavramları temsil etmektedir (Oetzel ET AL.,2001:236).

Bireyin yüzünün anlamının “Face Negotiation Theory” (Ting-Toomey, 1988, Ting-Toomey/Kurogi, 1998) bu kadar önemli olmasından dolayı farklı kültürel gruplara mensup kişiler bir araya geldiklerinde iletişim esnasında yüzlerini korumaya gayret ederler. Ancak herhangi bir çatışma durumunda tüm taraflar için yüzü kaybetme riski vardır. Toplumcu kültürlerde bireyin yüzünün korunması ilgili grubun diğer üyelerine bağlı olduğundan, söz konusu kültürel grubun üyeleri diğer bireyin yüzüne (“Öteki Yüz”) saldırmaktan kaçınır (örn.: eleştiri, kışkırtma veya duygu patlamaları). Sonuç olarak toplumcular her iki tarafın da yüzünü korumak için çatışmadan kaçınma yönelimini seçmeye çalışırlar. Bireyci kültüre mensup, özgür ve bağımsız benliği içselleştirmiş olan kişilerde, daha çok kendi yüzünü (“Kendi Yüzü”) korumak amacıyla benzer şekilde davranırlar (Oetzel ET AL., 2001:253 ve Oetzel/ Ting-Toomey, 2003:611). Araştırmacılar çeşitli empirik çalışmalarla önceden tahmin edilen toplumculuk ile “Öteki Yüz” ve bireycilik ile “Kendi Yüzü” arasındaki ilişkiyi belgelemişlerdir. Bunların sonucunda bir kişinin öz benliği ile sıkı bir ilinti tespit edilmiştir; diğer bireylere bağımlı kişilik yapısı önce bahsedilen yüz konseptiyle, bağımsız öz benlik ise ikinci konsept ile bağıntılıdır (Oetzel/Ting-toomey, 2003:611). Kendi yüzlerinin korunması konusuna büyük önem veren bireyler genelde belirli bir hedefi elde etmek için çabalayanlardır ve bu koşullar onların rekabetçi tarzı seçmeleri için uygun ortamı hazırlamaktadır (Oetzel ET AL.,2001, Hamdorf, 2003, Oetzel/Ting-Toomey, 2003, Oetzel ET AL., 2003 ve Kim ET AL, 2004). Bu durumla karşılaştırıldığında diğer bireylerin yüzlerini koruma çabası işbirlikçi çatışma tarzını desteklemektedir. (Oetzel ET AL.,2001, Hamdorf, 2003, Oetzel/Ting-Toomey, 2003, Oetzel ET AL., 2003 ve Kim ET AL, 2004). Böylece özellikle toplumcu kültürlerde çatışmalardan kaçınılmaya çalışıldığı sonuca varılabilir. (Oetzel ET AL.,2001, Oetzel/Ting-Toomey, 2003, Oetzel ET AL., 2003 ve Kim ET AL, 2004).

Yukarıda bahsedilen konularla ilgili olarak bir Alman-Çin ortak girişimini örnek verecek olursak, çatışmaların çözümlenmesinde kültürler arasındaki farklar ortaya çıkmaktadır. Almanlar hızlı bir çözüm bulmak amacıyla çatışma konusunun doğrudan görüşülmesi yönünde gayret sarf ederken, Çinli ortaklar açık bir karşı karşıya gelme durumundan kaçınmaktadırlar. İnsanlar arasındaki uyumu sürdürmeye (en azından dışardan bakıldığında) çalışarak her iki tarafın yüzünü kaybetmesinin önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir durum batılı yöneticinin hoşgörüsünün çok fazla olmasını, kültürlerarası yeteneklere sahip olmasını ve hassasiyetle davranması gerektirmektedir. Batılılar tarafından genelde tercih edilen tartışmalı ve saldırgan müzakere tarzı, Asyalı toplumlarla olan ilişkilerde son derece uygunsuz olarak değerlendirilmektedir. Aksi takdirde, çatışmanın sonucunda elde edilecek bir yenilgi, bireyin yenilgisi anlamına gelir ve bu da onun yüzünü kaybetmesi ile sonuçlanır (Hall/Hall, 1990 ve Triandis, 1994:184).

5.4.1.4 İletişim Açıklığı

Çeşitli kültürel gruplara mensup bireylerin kendi aralarında ve yabancılarla kurdukları iletişimin açıklığı farklıdır (Hall/Hall, 1990 ve Triandis, 1994:184). Özellikle Latin Amerika, Asya ve Arap dünyası gibi toplumcu kültürlerde örtülü iletişimin, “sessiz dil”in (“Silent Language”) önemi, batı toplumlarında olduğundan çok daha fazladır. Burada bir mesajın anlamını büyük ölçüde kullanılan sözcüklerden içeriği ile iletilir (Knapp, 2003:109). Bu kültürel alanlarda resmi dilin kullanılması daha çok uygunsuz olarak algılanmaktadır. İçerikten anlaşılması gereken bilgiler, ki bunlar verilmek istenen mesajı çevrelemektedirler, çoğunlukla bilinçdışı iletilmektedirler (Hall, 1976:102). Böylece açık olarak söylenen “hayır” kelimesi, eğer sevinçli bir yüz ifadesi (=bağlam) ile söylenirse, başka bir anlam (=anlam) kazanmakta hatta tam tersi anlam ifade edebilmektedir. Bağlamlara ilintili iletişim özellikle toplumcu kültürlerde kullanılmaktadır ve bundan dolayı “Yüksek-Bağlam-Kültürü” (High-Kontext-Culture) ismiyle anılmaktadırlar.

Açık ifadeyi, yani kelime anlamları üzerinden giden iletişim formunu tercih eden “Düşük-Bağlam-Kültürü”, (Low-Context-Culture) kural olarak bireyci kültürdür. Örneğin Almanca konuşan ülkelerin,, İskandinav ülkelerinin ve Amerika Birleşik Devletlerinin kültürel yapısına mensup bireyler bilgi değişimini doğrudan olarak hiç bağlamla ilintili olmayan veya çok az ilintili olan mesajlar ile yapmaktadırlar. Özel bir güven ilişkisi olmadığı sürece bireyler arasındaki iletişim ve etkileşim ancak birçok açık arka plan bilgileri ile sağlanabilmektedir. Bu durum bireyci toplumun temsilcilerinin “diğerleri” ile çatışmaya daha az meyilli olduğu bilgisi ile daha iyi anlaşılabilir (Blum-Kulka/House/Kasper, 1989).

Yüksek Bağlam Kültüründe bireylerin aralarında kurdukları ilişkiler özel bir statüye sahiptirler. İlişkiler kural olarak uzun süreli olduklarından Yüksek Bağlam Kültürü olan toplumlarda sözleşmelerin sözlü olarak yapılması yadırganacak bir durum değildir. Böyle bir sözleşmenin yapılması durumunda, resmi sorumlulukların yerine sosyal kontrol mekanizmaları sözleşme ile bağlanan görevlerin yerine getirilmesini sağlar. Yaptırım açısından bakıldığında da, bu kuralı çiğneyenlerin sosyal olarak aşağılandığı görülmektedir. Batılı “Düşük-Bağlam-Kültürü” (Low-Context-Culture) toplumlarında, bu tip sosyal cezalandırma sistemi daha zayıf olduğundan, telafi edebilmek amacıyla karmaşık hukuk sistemleri geliştirilmiştir (Kim ET AL.,1998:511).

Bazı yazarlar iş hayatı ile ilgili olarak “Düşük-Bağlam ile Yüksek-Bağlam Kültürü” kültür boyutlarını “Açık Sözleşme” olarak da tanımlamaktadırlar (Tinsley, 1998:318). Açık kurallara özellikle Alman ve ABD’li yöneticiler tarafından özel değer verilmektedir. Toplumcu özelliği ön plana çıkan Japon meslektaşları ise bu kurallara çok daha az önem vermektedirler (Tinsley, 2001.321). Sözleşmelerle ahlaki bir sorumluluk altına girdiği veya bir ilişki başlatıldığı ya da sürdürüldüğünün kabul edildiği için, Japonlar için bunların önemi çok büyüktür. Daha az önem verdikleri konu ise sözleşmeye bağlanan gelecekteki işbirliğinin detaylarıdır. Dolayısıyla Tablo 5.6’da görüldüğü gibi özellikle “Düşük-Bağlam-Kültürü”ne mensup bireylerin çatışma çözümünde toplum tarafından genel olarak kabul görmüş açık sözleşme ve kanunlara başvurmaları şaşırtıcı bir durum değildir. Daha üst seviyelerde, bağlamdan bağımsız olarak iletişim kuran bireyler bu sebepten dolayı IRP modelinin Hukuk Odaklı (“Right”) stratejisini seçmeye eğilimli olmaktadır.

Düşük Bağlam Kültürü (Örn.: ABD)	Yüksek Bağlam Kültürü (Örn.: Japon)
➤ Kişiler arası ilişkiler kısa ömürlü ve gevşektir	➤ Kişiler arası ilişkiler uzun ömürlü ve derindir
➤ İletişim açıktır	➤ Günlük hayatta hızlı ve verimli iletişim kurulmaktadır
➤ Sorumluluk sıkça (bürokratik) sistemdedir	➤ Yöneticiler çalışanlar için kendilerini şahsen sorumlu hissetmektedirler
➤ Anlaşmalar ve sözleşmeler yazılı olarak tercih edilmektedir	➤ Anlaşmalar ve sözleşmeler sözlü olarak tercih edilmektedir
➤ İç ve dış gruplar arasında bir ayrım yoktur	➤ İç ve dış gruplar arasında net bir ayrım vardır
➤ Çatışma durumlarında yasa ve sözleşmelere başvurulur	➤ Çatışma durumlarında bireysel ilişkilere başvurulur

Tablo 5.6: İş hayatında açık iletişimin doğurduğu sonuçlar (Mead, 1992:29).

5.4.2 Diğer Kültürel Boyutlar

5.4.2.1 Güç Mesafesi

Kültürler sınıflandırılması için, bireylerin toplum içinde sahip olduğu rolün yanında içinde buldukları sosyal sistemin katı hiyerarşik yapısına ne kadar uygun davrandıklarına da bağlıdır. Her toplumda az ya da çok öne çıkan sosyal bir kademelenme vardır. Bu durumun boyutu, özellikle söz konusu kültürün daha az etkili üyeleri tarafından kabul edilmesi, statü ve gücün eşit dağılmadığı konuları Hofstede'nin "Güç Mesafesi" (Power Distance) kavramı ile ifadesini bulmuştur. Diğer kültürel kavram çalışmaları da bunu kültür boyutu (House ET AL., 2004) veya "Hiyerarşi"(Schwartz, 1999:26) ya da "Hiyerarşik Farklılıklar" (Haire/Ghiselle/Porter, 1996 ve Hofstede, 1994:28) olarak tanımlamaktadırlar. Alt seviyede bulunan bireylerin bakış açısından değerlendirildiğinde bu kültürel boyut, toplum içinde daha yüksek mevkide bulunanlar ile olan ilişkileri, aile içindeki birlikte yaşamı veya somut olarak iş yerini kapsamaktadır. İşletmelerin tasarımında ve yönetiminde güç dengesizliği birçok yönden yüksek oranda kabul görmektedir. Astlar ve üstler arasında çoğunlukla mekânsal ve işlevsel olarak açık bir ayırım mevcuttur (Usunier/Walliser, 1993:48). Üstler sahip oldukları sosyal statüyü, herhangi bir gerekçe göstermeden açıkça sergileyebilirler. Hofstede'nin çalışmasına uygun olarak güç mesafesi (Power Distance Index-PDI) yüksek olan Rusya (PDI = 95), Suudi Arabistan (PDI = 95) ve Filipinler (PDI = 94) gibi ülkeler yolsuzluğa karşı daha savunmasızdırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu diğer ülkelere örnek olarak Panama (PDI = 95), Çin (PDI = 80) ya da Malezya'yı (PDI = 104) sayabiliriz.

Konfüçyüsçü öğretinin ön planda olduğu ülkelerde güç mesafesinin kabul görmesi ise "wu lun" olarak isimlendirilen beş ahlak kuralı ile açıklanabilir. "Arkadaştan Arkadaşa"(Friend to Friend) kuralına kadar insanlar arası tüm ilişkiler, bireylerin farklı güç ve statülerine dayanmaktadır. Üstlerden, uyumu gerçekleştirme ve sürdürmesi beklenirken astlardan da sadakat göstermeleri beklenmektedir. Örneğin Konfüçyüs öğretisinin hakim olduğu Çin'de çocuklar erken yaşlardan itibaren itaat etmek ve disiplinli olma yönünde yetiştirilirler. Ancak açık eleştiri, karşı gelme ve inisiyatifli olmak Çin kültüründeki genel birey karakteriyle uyumlu özellikler değildir (Thomas, 1996:40 ve Rothlauf, 1999:228). Aynı şekilde çatışma çözümlerinin aranmasında güç mesafesinin kabul görmesi önemlidir.

Hiyerarşik kültürlerin temsilcileri çatışma durumlarında kendi çıkarlarına uygun sonuçlar elde etmek için eşitlikçi kültür toplum mensuplarına göre daha sık olarak sahip oldukları

güç konularına başvururlar. Buna göre önceden bahsedilen tipteki kültürlerin mensupları diğerlerine göre daha çok IRP modelinin Güç Odaklı ("Power") tarzına yönelmektedir (Tinsley, 1998 ve Tinsley, 2001). Bu ilişkiyi Tinsley (1998) yöneticilerle yaptığı bir mülakat ile kanıtlamıştır. Ankete katılan 116 Japon yönetici (PDI = 54) 123 Amerikalı yöneticiye göre (PDI = 40) daha sık "Güç Odaklı" stratejiyi seçmiştir. Ancak Alman meslektaşları 157 (PDI = 35) ile karşılaştırıldığında ABD'li yöneticiler Almanlara göre bu yöntemi daha sıklıkla tercih etmişlerdir. Sonuç olarak Tablo 5.7'de da görüldüğü gibi "Güç Mesafesi"nin yüksek olduğu toplumlarda büyük gelir farklarının, eşitsizliğin, yönetimde merkeziliğin kabul edilebileceği ve çatışmalara fazla sebep olmayacağı değerlendirilmektedir. Özetle "Güç Mesafesi"nin iş hayatına yansımaları aşağıda olduğu gibi değerlendirilebilir:

Güç Mesafesini kabul Eden Toplamlar	Güç Mesafesini Reddeden Toplamlar
➤ Büyük gelir farkları	➤ Az gelir farkları
➤ Hiyerarşi varoluştan kaynaklı eşitsizlik (=sürekli) anlamına gelmektedir	➤ Hiyerarşi fonksiyonel nedenlerle rollerin eşitsizliği(=duruma göre) anlamına gelmektedir
➤ Çalışanların yönerge ve yönetmelik beklentisi vardır	➤ Çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmelerini beklemektedirler
➤ Karar verme ve sorumluluk alma için merkezleşme eğilimi vardır	➤ Görevlerin ve sorumlulukların devredilmesi eğilimi vardır
➤ İdeal patron iyiliksever ve otoriterdir	➤ İdeal patron yetenekli bir Demokratdır

Tablo 5.7: Güç mesafesinin kabul edilme seviyesinin iş hayatındaki sonuçları (Hofstede, 1991, Weidmann, 1995:46 ve Hofstede, 2006).

5.4.2.2 Eril ve Dişil Yönelme

Kültür kavramının diğer bir boyutu olan "Eril'e karşı Dişil" olma durumu söz konusu toplumun kendi içinde cinsiyet ile ilgili roller arasında ne kadar ayırım yaptığını gösterir. Erkek ve kadın rolleri arasındaki fark ne kadar çok ise, o toplum o kadar "Eril"dir. Toplumun mensubu olan bireyler erkelerden dominant olmalarını ve özgüvenlerinin yüksek olmasını beklerken, kadınlardan daha nazik ve geri planda olmalarını beklemektedir. Dişil toplumlarda ise cinsiyetten kaynaklanan bu tür rol farklılıkları pek yoktur. Erkekler ve kadınlar daha çok yardımlaşma, uyum ve geri planda kalma gibi

dişil değerleri temsil ederler (Sood/Nasu, 1995:3). Böylece roller konusundaki katı beklentiler arka plana atılır.

Hofstede'nin Erillik Endeksine (Masculinity Index-MAS) bakıldığında Japonya (MAS = 95), Avusturya (MAS = 79) ve Macaristan (MAS = 79) tipik eril toplumlardır. Bu tür kültürün hâkim olduğu iş hayatında; yüksek iş yapma isteğinin, rekabete dayalı çalışmanın, kararlılığın, hedefe ulaşma isteğinin ve kariyerde yükselmeye olan çabanın yüksek olduğunu görmekteyiz. Ayrıca bu kültür grubunun temsilcileri kişisel sorumluluk ve mücadele isteği özellikleri ile öne çıkarlar ve kendi benliklerini korumak için her ne pahasına olursa olsun başarısızlığı önlemek için gayret gösterirler. İsveç (MAS = 5) ve Norveç (MAS = 8) veya Hollanda (MAS = 14) gibi dişil toplumlarda dayanışma, kişilerarası yakınlık veya güvenlik değerlerini önemli olarak görmektedirler. Eril toplumlarda olduğu gibi başarısızlığın bireyin öz-benliğine zarar verme eğilimi yoktur. Kadınsı değerler olarak görülen tevazu ve şefkat gibi hususlar her iki cins için de kabul edilebilir görünür ve erkekler tarafından da sıklıkla yaşanır.

Çatışma tarzları incelendiğinde, özellikle saldırgan olmayan davranış sergilemeye eğilimli olan dişil kültürlerin mensuplarının çatışmaların çözümü için işbirliği stratejisini tercih ettikleri söylenebilir. Laurent (1986) bu bağlamda yaptığı araştırmada, Erillik endeksi ile çatışmaya olan isteklilik arasında olumsuz bir ilişki tespit etmiştir. Bu durum ilk bakışta bir ikilem gibi görünmektedir. İsveç'li yöneticilerin (MAS=5) sadece %4'ü "Çatışmalar sonsuza kadar çözülmüş olsaydı birçok organizasyon daha iyi olabilirdi" ifadesine katılmıştır. Buna karşın Fransız katılımcıların (MAS = 43)% 24'ü, Alman katılımcıların (MAS= 66) % 27'si ve İtalyan katılımcıların (MAS = 70) % 41'i bu ifadeye desteklemişlerdir. Muhtemelen eril toplumlarda gözlenen saldırganlık potansiyeli yapıcı bir çatışma çözümünü engellemektedir. Hofstede, performansa ve rekabet odaklı kültürlerin mensuplarının çatışma durumlarını, açıkça güç mücadeleleri (Kazan-Kaybet Yönelimi) ile çözmeye eğilimli olduklarını savunmaktadır. Buna karşın dişil kültürler çatışma durumlarına uzlaşma ve orta yolun bulunması (Win-Win Yönelimi) ile çözüm aramaya çalışmaktadır. Yukarıda bahsedilen konu ile ilgili olarak ampirik çalışmalar halen yapılmadığından bu ilişkiler sadece kabullere ve değerlendirmelere dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. "Erilliğe karşı Dişillik" boyutunun çatışma stratejisinin seçiminde nasıl bir etkisinin olduğu sadece Leung ve arkadaşları (1990 ve 1992) tarafından yapılan çalışmalar ile incelenmiştir. Ancak bu çalışmalarda dişil kültürlerin, eril kültürler ile karşılaştırıldığında işbirliği stratejisini seçtiğine dair önemli bir tercih oranı gözlemleyememişlerdir. Bu sonuçların çıkmasının muhtemel sebebinin seçilen ülkeler olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmacılar ilk çalışmalarında dişil kültür olan

Hollanda'yı (MAS = 14), eril kültür olan Kanada (MAS = 52) ile karşılaştırmışlardır. İkinci çalışmada yaklaşık olarak aynı ölçüde dışıl olan İspanya (MAS= 42) ile eril kültürün temsilcisi Japonya (MAS = 95) karşılaştırılmıştır. Ancak hem İspanya hem de Kanada kültürel boyutun merkezi bölgesine yakın alanlarda bulunduğundan bir uç noktanın temsilcisi olarak değerlendirilemez. Tablo 5.8'den de anlaşılacağı gibi, "Eril Toplum" bireyleri daha kendine güvenli olarak bireysel davranmaya yönelirken, "Dışıl Toplum" üyeleri uyumlu olarak hareket etmeye eğilimlidirler. Çatışma yönetiminde tabloda gösterilen bu özelliklerin göz önünde bulundurulması (Örn.: Rekabete hazır olma ile işbirliğine ve uzlaşmaya hazır olma vd.) önemli bir avantaj sağlayabilmektedir.

Eril Toplum	Dışıl Toplum
➤ Kendine güven	➤ Uyum istekliliği
➤ Bilinçli davranış sosyal gerekliliktir	➤ Bilinçli davranış saçma görünmektedir
➤ Teşhircilik	➤ Değerleri küçültme
➤ Kariyer yüksek bir önceliğe sahiptir	➤ Yaşam kalitesi yüksek bir önceliğe sahiptir
➤ Performans yönelimi vardır	➤ Empati
➤ Rekabet ve çatışmaya hazır	➤ İşbirliği ve uzlaşmaya hazır

Tablo 5.8: Eril veya dışıl kültürlerin iş hayatındaki yansımaları (Hofstede, 1991, Weidemann, 1995:46 ve Hofstede, 1997)

5.4.2.3 Zaman Anlayışı

Kültür ile ilgili yapılmış olan bütün önemli çalışmalarda, kültür ile ilgili zaman yaklaşımını toplumları tarif etmek için asıl boyutlardan biri olarak ele almışlardır. Triandis (1994, 1972) ve Adler (1986, 1983) kültürleri bireylerinin ne kadar geçmişe veya geleceğe yönelimli yaşadıklarına göre ayırmışlardır. Ayrıca Hofstede (1997) uzun vadeli veya kısa vadeli zaman anlayışına göre bir kültür boyutu tanımlamıştır. Hall / Hall (1990)'ın çalışması ise "Tek Zamanlı ve Çok Zamanlı" (*Monochron ve polychron*) kavramları çerçevesinde şekillenmiştir. Tek zamanlı (*M-Time-Culture*) zaman

anlayışına sahip olan kültürlerin bireyleri ardışık olarak iş yapma eğilimindedirler. İş hayatında işlemler belirli alanlara göre bölünerek sınırlandırılıp sırasıyla teker teker halledilir. Tek zamanlı olan çalışanlar daha az esnek olarak görülürler, ancak kesin zaman planlaması ve zamana rayet konusunda çok güvenilir oldukları değerlendirilir. Örneğin Japon ve Alman'lar toplantıların tam zamanında başlaması konusunda çok hassas davranmaktadırlar (Cateora, 1997:128).

Çok zamanlı (*Polychron, P-Time-Culture*) toplumlarda ise genelde birden çok görevin aynı anda yerine getirilmesi yaygındır (Trompenaars/hampden-Turner, 1999). Bu tür zaman anlayışı ile daha çok gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılmaktadır. ABD-Amerikalı yöneticilerin Alman ve Japonlarla karşılaştırıldıklarında çoklu görevlendirmeye daha uygun oldukları görülmektedir (Tinsley, 2001:321). Görevleri aynı anda yapmaya çalışan bireylerin çeşitli alternatifleri görüp değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekir.

Tek zamanlı bireylere nazaran çok zamanlı bireylerde daha belirgin olan bu yeteneğin varlığı, çok çeşitli zorlukların üstesinden gelinmesi gereken modern iş hayatında sürekli ispatlanması gerekmektedir. Söz konusu yetenek çıkar çatışmalarının önceden fark edilmesini ve çözümlenmesini sağlamaktadır. Bu sebepten dolayı çok zamanlı zaman anlayışına sahip bireyler, tek zamanlı zaman anlayışına sahip kültürün temsilcilerine nazaran, giderek artan bir şekilde çıkar odaklı ("Interest") IRP modeli çatışma stratejisini seçmektedirler (Tinsley/Brett, 1997, Tinsley, 1998, Tinsley/Brett, 2001 ve Tinsley, 2001). Zaman anlayışının iş hayatındaki yansımalarını Tablo 5.9'da olduğu gibi özetleyebiliriz. Buna göre „Çok Zamanlı“ anlayışa sahip bireylerin görevleri paralel yürüterek yönetim, işletme için büyük fayda sağlayabileceği en önemli hususlardan biri olarak değerlendirilebilir. Aynı zamanda bireylerin zaman anlayışı yöneliminin bilinmesi bu konuda çıkabilecek çatışma durumlarının önüne geçebilmektedir.

Tek Zamanlı Anlayış	Çok Zamanlı Anlayış
➤ Görevler ardardına yapılmaktadır	➤ Görevler paralel yapılmaktadır
➤ Çalışanlar zaman yönergelerini çok ciddiye almaktadırlar (örn.: teslimat süreleri, zaman planlamaları)	➤ Çalışanlar zaman yönergelerini ulaşılması gereken (eğer mümkünse) bir hedef olarak görmektedirler
➤ Çalışmalarda hızlılığı vurgulamaktadırlar	➤ Çalışmanın hızlılığı ilişkilerin biçiminden kaynaklanır
➤ Kısa süreli ilişkiler eğilimi	➤ Uzun süreli ilişkiler eğilimi
➤ Çıkar Odaklı Çatışma Tarzını daha az tercih ederler	➤ Çıkar Odaklı Çatışma Tarzını daha çok tercih ederler

Tablo 5.9: Zaman anlayışının iş hayatındaki yansımaları (Hall/Hall, 1993:15)

5.5 Uluslararası Faaliyet Gösteren Şirketlerde Çatışma Yönetimi

Ticari faaliyetlerini çeşitli ülkeleri kapsayacak şekilde yürüten işletmelerin yabancı ortaklar ile pazarlıklarında, ortak girişimlerdeki işbirliği faaliyetlerinde, Yurtdışı birimlerinde veya çokuluslu olarak doldurulmuş kadrolarında bulunan personeli büyük olasılıkla kültürel olarak çeşitli toplumlara mensup olacaktır. Bu ortamda farklı kültürel gruplara mensup bireyler arasında bir çatışma meydana gelmesi durumunda, çıkar çatışmasının çözümü kültürel olarak homojen olan taraflara göre daha zor olacaktır. Çatışmanın sebebinin yanında kültürlere özgü çatışma çözümleri devreye girer ve bu durum çözümü güçleştirir (Ohbushi/Fukushim/Tedeschi, 1999:51). Bu çalışmada da belirtildiği gibi belirli kültürlere mensup bireyler çatışma durumlarında kendilerine özgü çatışma çözümleri üretmektedirler. Bütün bunlardan yola çıkarak kültürlerarası (intercultural) pazarlıklara nazaran aynı kültürden olanların (intracultural) pazarlıklarının daha sık başarıyla sonuçlanmasına şaşırılmamak gerekir (Adair ET AL., 2004).

Uluslararası şirketlerin, uluslararası çevrede başarı elde etmesi için ve çatışma durumlarında belirli toplumlara mensup bireyler ile etkin iletişim için uygun hareket tarzları geliştirebilmesi için personelin içinde buldukları toplumun kural ve değerlerini bilmesi hayati önem taşımaktadır.

Başarısızlığın önüne geçmek için, işlemleri yürüten personelin kültürlerarası görüşmeler için yetkin olması, iki nedenden dolayı kritik yetenekler arasında değerlendirilir; İlk olarak bu personel karşılarında bulunan kişilerin davranış ve kararlarını anlar ve uygun şekilde değerlendirir. Bir örnek ile açıklayacak olursak; Batılı bir şirket yöneticisi Tayland'daki biriminden çok nadiren gelen şikâyetlere rağmen değişim oranının aşırı yüksek olduğunu şaşırarak gözlemlemiştir: Açıklamasına göre; "Çalışanlar birden işe gelmemeye başlıyor ve yönetim bunun nedenini dahi bilmiyor. Sebep aylar öncesinden kaynaklanabilir. İstifa belgesini masaya bırakıp öylece gidiyorlar"(IFIM Presse Service, 1997:7). Kültürlerarası ilişkiler konusunda altyapıya sahip olan iş adamı çalışanların bu tarz davranışının içinde buldukları kültüre özgü çatışma davranışı ile açıklayabilmektedir. Nedenin, toplumcu özellikleri öne çıkan çalışanların insan ilişkilerinde (en azından dışardan bakıldığında) uyumu bozmamaya çalışması ve böylece çatışmalar konusunda açıkça konuşmaması ve çözüm üretilmemesi, sadece sorundan kaçınılması olduğunu belirtmiştir (Müller/Gelbrich, 2004:288).

İkinci olarak ise, yabancı bir çatışma ortağı ile yaşanan çatışma durumunun temel nedenlerini bilmesi onun için uygun hareket tarzları geliştirmesini sağlar. Kültürlerarası yeteneği gelişmiş olan bir personelin karşılarında bulunan bireylerin duygularına saygı

duyması, ev sahibi ülkenin kurallarına uyması ve adil davranması birçok çatışma durumunun tırmanmasını önler. Çatışma konularının karşı tarafa saldırgan bir şekilde ifade edilmesinin her zaman başarı getirmeyeceği hususunu endüstrileşmiş batı toplumları Konfüçyüsçü toplumlardan kısmen zorluklarla öğrenmek zorunda kalmışlardır. Kültürlerarası ilişkilerde çatışma durumları için basitleştirme yapmak veya karşı tarafın davranışları hakkında yetersiz bilgi ile değerlendirmelerde bulunmak son derece yanlıştır, doğru bilgi ve tecrübe ile hareket edilmelidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme ile beraber, küçük ve orta ölçekli işletmelerden konsorsiyumlara kadar birçok işletmenin faaliyetleri, ihracattan tüm dünyada yürütülen ekonomik faaliyetlere kadar geniş bir alan ve yelpazeye dağılmıştır. Uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmeler örgüt yapısında, operasyonlarında ve planlamalarında yerel işletmelere nazaran değişerek faaliyet bölgesine uyum sağlamak zorundadır. Uyum konusu örgüt yapısından başlayarak ülke, ürün, bölge vb. departmanların oluşturulması ile yürütülür. Operasyonlarda ise mesafelerin uzaklığı, zaman farklılıkları, yönetime dair özel uygulamalar vb. işlemler dikkate alınarak faaliyette bulunulur. Planlamalarda ise, iç pazara yönelik üretim veya pazarlama faaliyetlerinde bulunan işletmelere göre çok daha karmaşık faktörlerin göz önünde bulundurulması ve küresel boyutta stratejik gelişmelere özellikle önem verilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda işletmenin faaliyette bulunduğu bölge, ülke veya coğrafi alanda bulunan toplumun **kültürel yapısının** önemi oldukça büyüktür. Kültür yapısı işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde yer alan yerel çalışanlar ve işletmenin hizmet ya da ürün sunduğu toplum bakımından işletmenin faaliyetlerine ve örgüt yapısına etki etmektedir. İşletmenin uluslararası ortamda içinde barındıracağı farklı kültürlere mensup personelin ve içinde bulunduğu toplumun kültürel yapısının örgüt yapısına, faaliyetlerine ve çalışanları arasında ya da temasta bulunduğu iş ortağı, müşteri, tedarikçi vb. arasındaki ilişkilere, etkisi önem taşımaktadır. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletme sayısının artması ve küreselleşmenin diğer etkileri ile üretim ve hizmet sektöründe bulunan işletmeler arasında dünya çapında yoğun bir rekabet söz konusudur. İşletmelerin bu ortamda kazanç sağlayan girişimlerde bulunması ve bunları sağlıklı olarak yürütebilmeleri için çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, işletmelerin hem uluslararası çevrede faaliyet gösteren birimlerinde çalışan farklı kültürlere ait personelin, hem de faaliyette bulunduğu bölgede yaşayan, işletmenin anavatanına

göre farklı kültürdeki toplumun, işletmenin örgüt yapısı ve faaliyetlerinde ne derece etkili olduğu ortaya koymaya çalışılmıştır.

Ayrıca, aşağıdaki sorulara yanıt bulmaya çalışılarak uluslararası çevrede faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olması ve çatışma durumlarında uygun tarzda çözümler bulabilmesi için **kültürel faktörleri** göz önünde bulundurması gerektiği ortaya koyulmuştur;

a) İşletmenin uluslararası çevrede faaliyet gösterdiği bölgenin kültür yapısına göre örgüt yapısında ne gibi değişiklikler yapması gerekir?

b) İşletme faaliyet gösterdiği bölge/ülkeye göre faaliyetlerini yürütürken ne gibi kültürel faktörleri özellikle dikkate almalıdır?

c) İşletmeler uluslararası çevrede faaliyet göstermeye başlamadan önce kültürel faktörleri incelemeli midirler?

ç) Karar alma süreci kapsamında işletmelerin uluslararası çevrenin hangi bölgesinde faaliyet gösterirken çalışanların düşüncelerini ne kadar dikkate alması gerekir?

Ulusal kültürler Hofstede'nin analizine göre tanımlanabilmektedir. Bu analiz fikri, öncelikle ulusal kültür farklılıklarının incelenmesine yönelik olarak, büyük bir şirket olan IBM ve 64 ülkeye dağılmış bağlı birimlerinde araştırma yapılması ile ortaya çıkmıştır. Yapılan çalışmalarda 23 ülkedeki öğrenciler, 19 ülkedeki üst sosyal tabaka mensubu bireyler, 23 ülkedeki ticari hava yolları pilotları, 15 ülkedeki tüketiciler, 14 ülkedeki memurlar üzerine araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar daha sonradan ilave edilen "Uzun Dönem Yönelimi" ile toplam 5 adet kültür boyutunun olduğunu ortaya koyulmuştur. Söz konusu kültür boyutları özetle aşağıdakilerdir:

- Güç Mesafesi,
- Bireycilik,
- Erillik,
- Belirsizlikten kaçınma,
- Uzun Dönem Yönelimi.

Kültürün ulusal olarak değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bu boyutlar Hofstede ve diğerlerinin yaptığı saha çalışmaları ile ölçümlenmiş ve EK-1'de sunulan rakamsal değerlere dönüştürülmüştür. Herhangi bir ülkede kendi işletme çalışanları, iş ortakları, müşteri, tedarikçi vb. bireyler ile bulunulacak temaslarda ve her iki tarafı etkileyecek

olan kararlar alınırken, işletmenin hedeflerine yönelik başarıya ulaşılabilmesi için bu değerlere bakılarak bir takım sonuçlara, yol gösterici yardımcı hususlara ulaşılabilir. Ayrıntılı çalışmalarla derlenmiş bu bilgilerin göz ardı edilmesi durumunda ise, işletme yönetimi söz konusu ilişkilerde bizzat edindiği tecrübelerle yol almak durumunda kalabilecektir ve bunun sonucu olarak işletmenin yurtdışı operasyonlarının başarısızlıkla neticelendirilmesi oldukça yüksek bir olasılık olarak ortaya çıkmaktadır. Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Modeli", ülkelerin kültürünün analiz edilmesi için büyük faydalar sağlayabilir. Ancak bu uygulamada göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır.

Öncelikle ülkeye ait ortalamalar olan bu bilgilerin, söz konusu ülkenin bireyleri hakkında net bilgi sağlamadığını unutmamak gerekir. Tüm topluma uygulandığında bu modelin oldukça doğru olduğu ortaya çıksa da, her bir bireyin, hatta bazen bölgelerin bütününe bu genellemelere uymayabileceği değerlendirilmelidir. Söz konusu değerler, kesin ve kati kurallar olarak değil; işletme anavatininkinden farklı bir kültürün anlaşılması için rehber niteliğinde oldukları görülmelidir. Bu açıdan bakıldığında, yapılan genellemelerde her zaman istisnai durumların var olduğu unutulmaması gerekmektedir.

İkinci olarak söz konusu değerlerin ne kadar doğru olduğu sorusu sormalıdır, çünkü bunların toplanmasında, kendine has sınırlamaları olan anketlerden faydalanılmıştır. Yukarıda da bahsedildiği gibi bazı kültürlerde/toplumlarda sorulan sorunun kelime anlamından ziyade bağlamsal anlamı daha ön plandadır. Bu nedenden dolayı özellikle Grup Yönelimli (Toplumcu Kültür) toplumdaki bireyler kendilerine yöneltilen sorulara sanki gruplarına yöneltilmiş gibi yanıt verebilirler. Buna karşın bireyci topluma mensup bireylere yöneltilen sorular o bireyin kişisel bakış açısına göre yanıtlarını bulur. Tüm bunlara ilave olarak dünyanın gelişen teknoloji ile çok hızlı bir değişim içine girdiğinin, bununla beraber toplumların da, yavaş ta olsa bu paralelde değişime uğrayabileceğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Sonuç olarak, her ne olursa olsun uluslararası çevrede faaliyet göstermeye yönelik girişimlerde (bunlar ortaklıklar, francising, işleme içi faaliyetler, müşteri ve tedarikçi ilişkileri vb. olabilir), bulunulan ortam ve temasta olunan bireylerin kendine özgü kültürel yönlerinin dikkate alınması ve oluşabilecek **çatışma durumlarının çözümünde** bunlardan faydalanılarak başarıya ulaşılabilirliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

7. KAYNAKLAR

- Adair, W.L./Brett, J.M./Lempereur, vd.: **Culture and Negotiation**, in: **Negotiation Journal**, Baskı 1, 2004, s.87-111.
- Asendorf, J.B.: **Psychologie der Persönlichkeit**, 2.Baskı, Berlin, 1999.
- Adler, H.J.: **From the Atlantic to the Pacific Century. Cross Cultural Management Reviewed**, in: **Yearly Review of Management of the Journal of the Management**, Baskı 2, 1986, s.295-318.
- Bandler, J., Karnitschnig M.: **“Lost in Translation; European Giant in Magazines Finds U.S. a Tough Read,”** *The Wall Street Journal*, 2004,s.A1- A6.
- Bauernfeind, R.: **Sozio-Logik-Der Kulturelle Code als Bedeutungs-System**, Frankfurt/main, 1995.
- Bellmann, L./Ellguth, P.: **Verbreitung von Betriebsraeten und ihr Einfluss auf die Betriebliche Weiterbildung**, in **Jahrbücher für National Ökonomie und Statistik**, 2006, s.487-504.
- Berberoğlu, C. N.: **İktisat Teorisi. Açıköğretim Fakültesi Yayını Nu.: 773**, Eskişehir, 2006, s.98
- Berkel, K.: **Konfliktstile von Führungskraeften**, in: **Problem und Entscheidung**, 1980, s.1-36.
- Bilsky, W./Wülker, A.: **Konfliktstile: Adaptaion und Erprobung des Rahim Organisational Conflict Inventory (ROCI-II)**, **Berichte aus dem Psychologischen Institut IV**, Münster Üniversitesi, 2000.
- Blom, H./Meier, H.: **Interkulturelles Management**, Herne, 2002.
- Blum-Kulka, S./House, J./kasper, G.: **Cross-Cultural Pragmatics-Requests and Apologies**, Norwood, 1989.
- Brandl, Stelzl B.: **İnternationale Arbeitsbeziehungen-Globalisierung als Chance für die deutschen Gewerkschaften in WSI-Mitteilungen**, 2005, s.82-88.
- Braun, W.M.: **Strategisches Management der Industriellen Beziehungen-Zur Empirie und Theorie des Verhaeltnisses Zwischen Management und Betriebsrat**, München/Mering, 2002.
- Brein, M./Kenneth, D.: **Intercultural Communication and the Adjustment of Sojourners**, in: **Psychological Bulletin**, Baskı 3, 1971, s.215-230.
- Brew, F.P./cairns, D.R.: **Styles of Managing Interpersonal Workplace Conflict in Relation to Status and Face Concern-A Study with Anglos and Chinese**, in: **The International Journal of Conflict Management**, Baskı 1, 2004, s.27-56.

- Broome, B./Deturk, S./Kristijandottir, E.S. vd.: **Giving Voice to Diversity-An Interactive Approach to conflict Management and Decisionmaking in Culturally Diverse Work Environments**, in: **Journal of Business & Management**, Baskı 3, 2002, s.239-265.
- Bufe, R.H./Böddeker, M.: **Chemie Joint Venture in China**, in: **Schmengler, h.j./Fleischer, A.F. (Hrsg.) Jahrbuch Marketing Praxis**, Düsseldorf, 1988, s.11-17.
- Cai, D.A./Fink, E.L.: **Conflict Style Differences Between Individualist and Collectivists in: Communication Monographs**, 2002, s.67-87.
- Carlton, J.: **“Branching Out; New Zealanders Now ShearTrees Instead of Sheep”** **The Wall Street Journal**, 2003.
- Cateora, P.R.: **International Marketing**, 9.Baskı, Şikago, 1997.
- Collier, M.J.: **a Comparison of Conversations Among and Between Domestic Culture Groups-How Intra-and Intercultural Competencies Vary**, in: **Communication Quarterly**, 2.Baskı, 1988, 122-144.
- Daft, Richard L.: **Organization Theory and Design**, Mason-ABD, 2007, s. 204-239.
- Dilger, A.: **Ökonomik Betrieblicher Mitbestimmung-Die Wiertschaftlichen Folgen von Betriebsraeten**, München/Mering, 2002.
- Dsilva, M.U./Whyte, L.O.: **Cultural Differences in Conflict Styles: Vietnamese Refugees and Established Residents**, in: **The Horward Journal of Communications**, 1.Baskı, s.57-68.
- Elsayed-Ekhouly, S.M./Buda, R.: **Organizational Conflict-A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures**, in: **International Journal of conflict Management**, No.:1, 1996, s.71-80.
- Engel, J.F./Blackwell, R.D./Miniard, P.W.: **Consumer Behavior**, 9.Baskı, New York, 2000.
- Engelhard, J./Specker, T.: **Internationale Arbeitsbeziehungen in Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W.(Hrsg.), Handwörterbuch des Personelwesens**, 3.Baskı, Stuttgart, 2004, s.945-955.
- Esser, W.-M.: **Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen**, Stuttgart, 1975.
- Fortune dergisi: **The Global Economy as Reflected in the Fortune Global 500**, Temmuz 2012, s.159–180
- Gabrielidis, C./Stephan, W.G./Ybarra, O.: **Preferred Styles of Conflict Resolution. Mexico and the United States**, in: **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 1997, No:6, s.661-677.
- Galtung, J.: **Institutionalized Conflict resolution: A Theoretical Paradigm**, in: **Journal of Peace Research**, 1965, No:4, s.348-397.

- Gaugler, E.: **Akteure der Arbeitsbeziehungen in Personal**, 2008, s.34-36.
- Gilbert , D.U.: **Konfliktmanagement in International Taetigen Unternehmen. Ein Diskursethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im Interkulturellen Management**, Sternenfels, 1998.
- Glasl, f.: **Konfliktmanagement**, 4.Baskı, Bern, 1994.
- Gudykunst, W.B./Matsumoto,Y./Ting-Toomey, S. vd.: **The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals and Individual Values on Communication Styles Across Cultures**, in: **Human Communication Research**, No: 4, 1996, s.510-543.
- Haire, M./Ghiselli, E./Porter, L.W.: **Managerial Thinking. An International Study**, New York, 1966.
- Haldi, C.: **Soziokulturelle Einflüsse im internationale Management**, Bern, 1997.
- Hall, E.T.: **Beyond Culture**, Garden City/NY, 1976.
- Hall, E.T./Hall, M.R.: **Understanding Cultural Differences**, Yarmouth/ME 1990.
- Hamdorf, D.: **Towards Managing Diversity: Cultural Aspects of Conflict management in Organisations**, in: **Conflict&Communication Online**, No:2, 2003, s.1-22.
- Harbison, F./Myers, C.A.: **Management in the Industrial World. An International Analysis**, New York, 1959.
- Heymann, H.-H./Seiwert, L.J./Theisen, M.R.: **Mibestimmungsmanagement-Planung, entscheidung und Kontrolle in Mitbestimmten Unternehmen**, Frankfurt a.m./New York, 1983.
- Ho, Y.-F.: **On the Concept of Face**, in: **American Journal of Sociology**, No:4, 1976, s.867-884.
- Hofstede, G.: **Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values**, Beverly Hills/CA, 1980.
- Hofstede, G: **Die Bedeutung von kultur und Ihren Dimensionen im Internationalen Management**, in: **Kumar, B.N./Hausmann, H.(Hrsg.), Handbuch der Internationalen Unternehmenstaetigkeit**, Münih, 1992, s.303-324.
- Hofstede, G: **Interkulturelle Zusammenarbeit**, Wiesbaden, 1993.
- Hofstede, G: **Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival**, Londra, 1994.
- Hofstede, G: **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**, 2.baskı, Thousand Oaks/CA, 2001.

- Hofstede, G: **Lokales Denken, Globales Handeln: Interkulturelle Zusammenarbeit und Globales Management**, 3.Baskı, Münih, 2006a.
- Hofstede, G: **What Did Globe Really Measure? Researchs' Minds Versus Respondents'Minds**, in: *Journal of International Business Studies*, No: 6, 2006, s.882-896.
- Hofstede, G./Bond, M.H.: **The Coficius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth**, in: *Organizational Dynamics*, No: 4, 1988, s.4-21.
- Holstein, William J.: **"The Stateless Corporation,"** *Business-Week*, 1990, s.98–115.
- Hornung-Draus, R.: **European employer Organisations-structure recent Developements in Industrielle Beziehungen**, 1998, s.218-235.
- Hornung-Draus, R.: **Between E-Economie, Euro and Enlargement. Where are employer Organisations in Europe Heading? In Industrielle Beziehungen**, 2002, s.209-221.
- House R.J./Hanges, P.J.vd.: **Culture Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies**, Thousand Oaks, 2004.
- [Http://www.economist.com](http://www.economist.com) Economies of Scale and Scope, 2008.
- Hummel, T./Zander, E.: **Mitbestimmung in Europa in Personal**, 2005, s.32-35.
- Hwang, K.-K.: **Moral Face and Social Face: Contingent Self Esteem in Confucian Society**, in: *International Journal of Psychology*, No:4, 2006, s.276-281.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln: **Zuwanderung. Verschenktes Potential**, No:27, 2008, s.6-7.
- Jabs, L.B.: **Collectivism and Conflict: Conflict Response Styles in Karamoja, Uganda**, in: *The International Journal of Conflict Management*, No: 4, 2005, 354-378.
- Jackson, G.: **Towrds a Comparative Perspective on Corporate Governance and Labour Management-Enterprise Coalitions and national Trajectories in Gospel**, H./Pendleton, A. (Hrgs.), *Corporate Governance and Labour Management-An International Comparison*, New York, 2005, s.284-309.
- Jaich, R.: **Der Europaeische Betriebsrat an der Schnittstelle Zwischen Gesetzlicher und Vertraglich Vereinbarter Mitbestimmung**, in: *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*, 2001, s.70-86.
- Jost, P.J.: **Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen**, 2.Baskı, Wiesbaden, 1999.
- Kauschal, R./Kwantes, C.T.: **The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy**, in: *Internatinal Journal of Conflict Management*, No:5, 2006, s.579-603.

- Keller, B.: **Mitbestimmung-Aktuelle forderungen im Licht Empirischer daten**, in: **Sozialer Fortschritt**, 2006, s.41-50.
- Kempf, W.: **Soziale Konflikte**, in: **Straub, J./Kempf, W./Werbik, H.(Hrsg.), Psychologie: eine Einführung. Grundlagen, Methoden, Perspektiven**, 3.Baski, Münih, 2000, s.655-671.
- Keuper, F., Schunk, H.A.: **Internationalisierung Deutscher Unternehmen, Strategien, Instrumente und Konzepte für den Mittelstand**, Wiesbaden, 2009, 57-73, 285-291, 385-407.
- Kim, M.S./Pan, Y./Park, H.S.: **High Versus Low Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean and American Cultures**, in: **Psychology and Marketing**, No:6, s.507-521.
- Kim, M.S./Lee, H. vd.: **A Test of Cultural Model of Conflict Styles**, in: **Journal of Asian Pacific Communication**, No:2, 2004, s.197-222.
- Kittel, B.: **Gesamtwirtschaftliche Leistungseffekte Betrieblicher Arbeitnehmervvertretung im Internationalen Vergleich**, in: **Industrielle Beziehungen**, 2000, s.211-229.
- Klausing, M., www.themanagement.de / Dagmar Recklies **Internationales Management**, Jena/Almanya, 2008, s.3-5.
- Knapp, K.: **Interpersonale und Interkulturelle Kommunikation**, in: **Bergemann, N./Sourisseaux, A.L.J.(Hrsg.), Interkulturelles Management**, 3.Baski, Berlin, 2003, s.109-135.
- Komarraju, M./dollinger, S.J./ Lovell, J.L.: **Individualism-Collectivism in Horizontal and Vertical Directions as Predictors of Conflict Management Styles**, in: **International Journal of Conflict Management**, No:1, s.20-35.
- Kotthoff, H.: **Betriebsraete und Betriebliche Herrrschaft-Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb**, Frankfurt A.M/New York, 1981.
- Kotthoff, H.: **Betriebsraete und Bürgerstatus-Wandel un Kontinuitaet Betrieblicher Mitbestimmung**, München/Mering, 1994.
- Kotthoff, H.: **Lehrjahre des Europaeischen Betribsrats-Zehn Jahre Transnationale Arbeitnehmervvertretung**, Berlin, 2006.
- Krishnamurthy, G.R.: **Labour Management Strategies of International Companies in Different Cultures**, in: **Koubek, N./gester, H./Wiedemeyer, G.R.(Hrsg.), Richtlinien für das Personal Management in Internationalen Unternehmungen**, Baden-Baden, 1992, s.169-190.
- Krysmanski, H.J.: **Soziologie des Conflicts**, 1971.
- Kuhlmann, E.: **Soziale Konflikte**, in: **Diller, H.(Hrsg.), Vahlens Grosses Marketing Lexikon**, Münih, 2001, s.802.

- Laurent, A.: **The Cross-Cultural Puzzle of International HRM**, in: *HRM*, 1986, s.91-102.
- Leung, K.: **Culture and International Business**, *ABD*, 2005, s.357-378.
- Leung, K./Au, Y.-F./Fernandez-dols, J.M./Iwawaki, S.: **Preference for Methods of Conflict Processing in Two Collectivist Cultures**, in: *International journal of Psychology*, No:2, 1992, s.195-209.
- Louis, T. Wells, Jr.: **The Multinational Business Enterprise: What Kind of International Organization?**, 2001, s.447-464.
- Macharzina, K./Engelhard, J.: **Internationale Mitbestimmung und Mitbestimmungsprobleme bei Internationaler Unternehmenstaetigkeit**, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1984, s.297-322.
- Marginson, P./Sisson, K.: **European Integration and industrial Relations-Multi Level Governance in the Making**, New York, 2006.
- Markus, H.R./Kitayama, S.: **Culture Self and the Reality of the Social**, in : *Psychological Inquiry*, 2003, s.277-283.
- Mead, R.: **Cross-Cultural Management Communication**, Chichester, 1992.
- Morris, M.W./Leung, K./sethi, S.: **Person Perception in the Heat of Conflict. Attributions About the Opponent and Conflict Resolution Preferences in Two cultures**, *Arbeitspapier*, No:1360, Stanford Graduate school of business, 1995.
- Morris, M.W./ Williams, K.Y. vd.: **Conflict Management Style. Accounting for Cross-National Differences**, in: *Journal of International Business Studies*, No:4, 1998, s.729-747.
- Morris, M.W./Leung, K./Iyengar, s.: **Person Perception in the Heat of Conflict. Negative Trait Attributions Affect Procedural Preferences and Account for Situational and Cultural Differences**, in: *Asian Journal of Social Psychology*, No:2, 2004, s.127-147.
- Müller-Jentsch, W.: **Soziologie der Industriellen Beziehungen-Eine Einführung**, Frankfurt a.M./New York, 1986.
- Müller, S./Kornmeier, M.: **Strategisches Internationales Management: Internationalisierung der Unternehmenstaetigkeit**, Münih, 2002.
- Müller, S./Gelbrich, K.: **Interkulturelles Marketing**, Münih, 2004.
- Müller, S./ Wünschmann, S.vd.: **Umweltbewusstes Konsumentenverhalten im Interkulturellen Vergleich**, Göttingen, 2007.
- Niederhoff, H.-U.: **Mitbestimmung im Europaeischen Vergleich**, in: *IW-Trends*, 2005, s.3-17.

- Nienhüser, W.: **Arbeitsbeziehungen als Strategische variable**, in: **Wenber, W./Weinmann, J.(Hrsg.), Strategisches Personalmanagement**, Stuttgart, 1989, s.139-164.
- Oechsler, W.A.: **Employment relations im Rahmen der Europaeischen Union**, in: **Clermont, A./Schmeisser, W./Krimphove, D.(Hrsg.), strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen**, München, 2001, s.669-681.
- Oetzel, J.G.: **The Effects of Self-Construals and Ethnicity on Self-Reported Conflict Styles**, in: **Communication Research**, 1998a, s.133-144.
- Oetzel, J.G.: **Explaining Individual Communication Processes in Homogeneous and Heterogeneous Groups Through Individualism-Collectivism and self Construal**, in: **Human Communication Research**, No:2, 1998, s.202-225.
- Oetzel, J.G.: **The Influence of Situational Features of Perceived Conflict Style and Self-Construals in Work Groups**, in: **International Journal of Intercultural Relations**, No:4, 1999, s.679-695.
- Oetzel, J.G./ Ting-Toomey, S. vd.: **Face and Facework in Conflict. A Cross Cultural Comparison of China, Germany , Japan and the USA**, in: **Communication Monographs**, No:3, 2001, s.235-258.
- Oetzel, J.G./ Ting-Toomey, S.: **Face Concerns in Interpersonal Conflict. A Crosscultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory**, in: **Communication Research**, No:6, 2003, s.599-624.
- Oetzel, J.G./ Meares, M.vd.: **Interpersonal Conflict in Organization. Explaining Conflict Styles via Face-Negotiation Theory**, in: **Communication Research Reports**, No:2, 2003, s.106-115.
- Ohbuchi, K./Takahashi, Y.: **Cultural Styles of Conflict Management in Japanese and Americans. Passivity, Covertness and Effectiveness of Strategies**, in: **journal of Applied Social Psychology**, No:15, 1994, 1345-1366.
- Ohbuchi, K./Mazai, K./Sugawara, I.: **Goals and Tactics in Within-and Between Culture Conflicts**, in: **Tohoku Psychologica Folia**, 1997, s.1-13.
- Ohbuchi, K./Fukushima, O./Tedeschi, J.T.: **Cultural Values in Conflict Management. Goal Orientation, Goal Attainment, and Tactical Decision**, in: **Journal of Cross-Cultural Psychology**, No:1, 1999, s.51-71.
- Ohbuchi, K./Suzuki, M.: **Three Dimensions of Conflict Issues and Their Effects on Resolution Strategies in Organizational settings**, in: **International Journal of Conflict Management**, No:1, 2003, s.61-73.
- Osterloh, M.: **Interpretative Organisations-und Mitbestimmungsforschung**, Stuttgart, 1993.
- Perlitz, M.: **Internationales Management**, 4.Baskı, Stuttgart, 2000, s.456.
- Piehl, E.: **Multinationale Konzerne und Internationale gewerkschaftsbewegung**, Frankfurt am Main, 1973.

- Platzer, H.-W.: **Europaeisierung und Transnationalisierung der Arbeitsbeziehungen in der EU**, in: **Internationale Politik und Gesellschaft**, 2004, s.103-121.
- Rahim, M.A.: **A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict**, in: **Academy of Management Journal**, No:2, 1983, s.368-376.
- Rahim M.A.: **Managing Conflict in Organizations**, 3.Baskı, Westport, 2001.
- Rahim M.A.: **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**, in: **International Journal of Management**, 2002, s.206-235.
- Rapoport, A.: **Conflict in Man-Made Environment**, Harmonsworth, 1974.
- Recklies, D.: www.themanagement.de, 2001.
- Regnet, E.: **Konflikte in Organisationen**, Göttingen, 1992.
- Rohner, P.M.: **Die Entwicklung Eines Schweizerischen Sprachbewusstseins Bei Johann Jacob Bodmer**, Zürich, 1984.
- Rose, J.: Jim Rose ve Teja, S.: **“The Americans Are Coming!” *Business 2.0***, 2000,s. 215
- Rothlauf, J.: **Interkulturelles Management**, 2.Baskı, Münih, 1999.
- Sackmann, Sonja A.: **Welche Kulturellen Faktoren Beeinflussen den Unternehmenserfolg?**, Universtat der Bundeswehr / München, 2006, 8-11.
- Scherm, E.: **Internationales Personelmanagement**, 2.Baskı, Münih/Viyana, 1999.
- Scherm, E./Süss, S.: **Personalmanagement**, Münih, 2001.
- Schlömer, N. ET AL.: **Mittelstand und Mibestimmung-unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in Mittelstandischen Unternehmen**, Münster, 2007.
- Schlömer, N. ET AL.: **Arbeitnehmerbeteiligung in Mittelstaendischen Unternehmen**, in: **WSI-Mitteilungen**, 2008, s.254-260.
- Schmierl, K.: **Mitbestimmungsdilemmata in Internationalisierenden Kleinen und Mittleren Unternehmen**, in: Behr, M.V./Semlinger, K.(Hrsg.), **Internationalisierung Mittlerer und Kleiner Unternehmen-Neue entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement**, Münih, 2004, s.273-307.
- Schnabel, C.: **Höhere Kosten Unsichere Ertraege: Zur Reform des betriebsverfassungsgesaetzes**, in: **Wirtschaftswissenschaftliches Studium**, 2001, s.121.
- Schröder, W./Weinert, R.: **Zwischen Verbetrieblichung und Europaeisierung. Oder “Can The German Model Survive?”**, in: **Indusrielle Beziehungen**, 2003, s.97-117.

- Schwartz, S.H.: **A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work**, in: **Applied Psychology**, No:1, 1999, s.23-47.
- Shapiro, D.L./Kulik, C.T.: **Resolving Disputes between Faceless Disputants. New Challenges for Conflict Management Theory**. **The Handbook of Negotiation and Culture**, Stanford, 2004.
- Singelis, T.M./Brown, W.J.: **Culture, Self and Collectivist Communication: Linking Culture to Individual Behavior**, in: **Human Communication Research**, 1995, s.354-389.
- Singelton, C./Henkin, A.B.: **Conflict as an Organizational Utility: Perceptions of Social Work Department Executives**, in: **Journal of Applied Social Sciences**, No:1, 1990, s.1-19.
- Sparks, D.: **"Partners," BusinessWeek, Special Report: Corporate Finance**, 1999, s.106–112.
- Sood, J./Nasu Y.: **Religiosity and Nationality. An Exploratory Study of Their Effect on Consumer Behaviour in Japan and the United States**, in: **Journal of Business Research**, 1995, No: 1, s.1-9.
- Statistisches Bundesamt Deutschland: **Aussenhandel**, Wiesbaden, 2008.
- Stettes, O.: **Effiziente Mibestimmung: eine Ökonomische Analyse**, Köln, 2007.
- Stumpf-Fekete, M.: **Regime Shopping und Arbeitnehmerwirkung: Standortentscheidungen Deutscher Konzerne in Einer Entgrenzten Wirtschaft**, in: Minssen, H. (Hrsg.), **Begrenzte Entgrenzungen-Wandlungen von Organisation und Arbeit**, Berlin, 2000, s.72-82.
- Thomas, A.: **Psychologie Interkulturellen Handelns**, Göttingen, 1996.
- Ting-Toomey, S.: **Intercultural Conflict Styles. A Face-Negotiation Theory**, in: Kim, Y.Y./Gudykunst, W.(Hrsg.), **Theories in Intercultural Communication**, Newbury Park/CA, 1988, s.213-235.
- Ting-Toomey, S./Kurogi, A.: **Facework Competence in Intercultural Conflict. An Updated Face-Negotiation Theory**, in: **International Journal of Intercultural Relations**, No:2, 1998, s.187-225.
- Ting-Toomey, S.: **Communication Across Cultures**, New York, 1990.
- Ting-Toomey, S./Yee-Jung, K. K. v.d.: **Ethnic/Cultural Identity Salience and Conflict Styles in Four US Ethnic Groups**, in: **International Journal of Intercultural Relations**, No:1, 2000, s.47-81.
- Ting-Toomey, S./Oetzel, J.G./Yee-Jung, K.: **Self-Construal Types and Conflict Management Styles**, in: **Communication Reports**, No:2, 2001, s.87-106.

- Tinsley, C.H./Brett, J.M.: **Managing Workplace Conflict. A Comparison of Conflict Frames and Resolutions in the U.S. and Hong Kong**, in: **Academy of Management Proceedings**, 1997, s.87-91.
- Tinsley, C.H.: **Models of Conflict resolution in Japanese, German and American Cultures**, in: **Journal of Applied Psychology**, 1998, s.316-323.
- Tinsley, C.H./Pillutla, M.M.: **Negotiating in the United States and Hong Kong**, in: **Journal of international Business Studies**, No:4, 1998.
- Tinsley, C.H.: **How Negotiators Get to Yes. Predicting the Constellation of Strategies Used across Cultures to Negotiate Conflict**, in: **Journal of Applied Psychology**, No:4, 2001, s.583-593.
- Tinsley, C.H./Brett, J.M.: **Managing Workplace Conflict in the US and Hong Kong**, in: **Organizational Behavior & Human Decision Processes**, No:2, 2001, s.360-381.
- Tinsley, C.H.: **Culture and Conflict**, in: **Gelfand, M.J.(Hrsg.): The Handbook of Negotiation and Culture**, Stanford, 2004.
- Traxler, F./Blashke, S./Kittel, B.: **National Labour Relations in Internationalized Markets-A Comparative Study of institutions, Change and Performance**, New York, 2001.
- Traxler, F./Woitech, B.: **Transnational Investment and National Labour Market Regimes: a Case of "Regime Shopping"?**, in: **European Journal of Industrial Relations**, 2000, s.141-159.
- Triandis, H.C.: **Culture and Social Behavior**, New York, 1994.
- Trompenaars, F.: **Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business**, London, 1993.
- Trompenaars, F./Hampden-Turner, C.: **Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business**, 2.Baskı, Londra, 1999.
- Trubisky, P./Ting-Toomey, S./Lin, S.: **The Influence of Individualism-Collectivism and Self-Monitoring on Conflict Styles**, in: **International Journal of Intercultural Relations**, No:1, 1991, s.65-84.
- Ury, W.-L./Brett, J.M./Goldberg, S.B.: **Getting Disputes Resolved**, 2.Baskı, San Fransisko, 1993.
- Usunier, J.-C./Walliser, B.: **Interkulturelles Marketing**, Wiesbaden 1993.
- Van De Vliert, E.: **Complex Interpersonal Conflict Behaviour: Theoretical Frontiers**, hove, 1997.
- Waschke, H.: **Arbeitsbeziehungen und Politische strukturen im Westlischem Ausland**, Köln, 1984.

- Weidmann, W.F.: **Interkulturelle Kommunikation und Nationale Kulturunterschiede in der Managementpraxis**, in: Scholz, J.M.(Hrsg.), **Internationales Change-Management**, Stuttgart, 1995, s.40-65.
- Weber, W. ET AL.: **Internationales Personalmanagement**, 2.Baskı, Wiesbaden, 2001.
- Werpers, K.: **Konflikte in Organisationen: Eine Feldstudie zur Analyse Interpersonaler und Intergruppalen Konfliktsituationen**, Münster, 1999.
- YELOĞLU, H. O.: **Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**–ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2011, s.155, 163-167.

8. EKLER

EK-1

HOFSTEDE'NİN KÜLTÜR BOYUTLARI ENDEKSİ

- PDI : Güç Mesafesi Endeksi (Power Distance Index)
 IDV : Bireycilik (Individualism)
 MAS : Erillik (Masculinity)
 UAI : Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance Index)
 LTO : Uzun Dönem Yönelimi (Long-Term Orientation)

Ülke	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
ABD	40	91	62	46	29
Avustralya	36	90	61	51	31
Birleşik Krallık	35	89	66	35	25
Hollanda	38	80	14	53	44
Yeni Zelanda	22	79	58	49	30
İtalya	50	76	70	75	
Belçika	65	75	54	94	
Danimarka	18	74	16	23	
Fransa	68	71	43	86	
İsveç	31	71	5	29	33
İrlanda	28	70	68	35	
Norveç	31	69	8	50	20
İsviçre	34	68	70	58	
Almanya	35	67	66	65	31
Güney Afrika Cumhuriyeti	49	65	63	49	
Finlandiya	33	63	26	59	
Polonya	68	60	64	93	
Çek Cumhuriyeti	57	58	57	74	
Avusturya	11	55	79	70	
Macaristan	46	55	88	82	
İsrail	13	54	47	81	
İspanya	57	51	42	86	
Hindistan	77	48	56	40	61
Arjantin	49	46	56	86	
Japonya	54	46	95	92	80
İran	58	41	43	59	
Jamaika	45	39	68	13	
Brezilya	69	38	49	76	65
Mısır	80	38	52	68	

Irak	80	38	52	68	
Kuveyt	80	38	52	68	
Lübnan	80	38	52	68	
Libya	80	38	52	68	
Suudi Arabistan	80	38	52	68	
B. A. E.	80	38	52	68	
Türkiye	66	37	45	85	
Uruguay	61	36	38	100	
Yunanistan	60	35	57	112	
Filipinler	94	32	64	44	19
Meksika	81	30	69	82	
Etiyopya	64	27	41	52	25
Kenya	64	27	41	52	25
Portekiz	63	27	31	104	
Tanzanya	64	27	41	52	25
Zambiya	64	27	41	52	25
Malezya	104	26	50	36	
Hong Kong	68	25	57	29	96
Şili	63	23	28	86	
Çin Halk Cumhuriyeti	80	20	66	40	118
Gana	77	20	46	54	16
Nijerya	77	20	46	54	16
Sierra Leone	77	20	46	54	16
Singapur	74	20	48	8	48
Tayland	64	20	34	64	56
El Salvador	66	19	40	94	
Güney Kore	60	18	39	85	75
Tayvan	58	17	45	69	87
Peru	64	16	42	87	
Kosta Rika	35	15	21	86	
Endonezya	78	14	46	48	
Pakistan	55	14	50	70	
Kolombiya	67	13	64	80	
Venezuela	81	12	73	76	
Panama	95	11	44	86	
Ekvator	78	8	63	67	
Guatemala	95	6	37	101	

EK-2LİTERATÜRDE BELİRLENMİŞ ULUSAL KÜLTÜR BOYUTLARI ÖZETİ

<p>Belirsizlikten Kaçınma (Hofstede, 1980, 1983, 1991)</p> <p>Hür İradeye karşı Kadercilik (Free will vs.Determinism, Kluckhohn veStrodbeck, 1961)</p> <p>Yüksek Güvene karşı Az Güven (High Trust vs. Low Trust, Fukuyama, 1995)</p> <p>Güç Mesafesi (Power Distance, Hofstede, 1980, 1983, 1991)</p> <p>Hiyerarşiye karşı Eşitlik (Hierarchy vs. Egalitarian, Schwartz, 1994)</p> <p>Otorite Rütbe İlişkisi (Authority Ranking Relationships, Fiske, 1992)</p> <p>Eşitlik-Hiyerarşi (Equality – Hierarchy, Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p>	<p>Bir ülkede yaşayan insanların yapılandırılmış durumları yapılandırılmamış olanlara oranla tercih etme derecesidir: Göreceli esnekten (flexible) aşırı katıya kadar(rigid).</p> <p>Ayrıca bir toplumdaki bireylerin risk alma veya almama tutumlarına ve belirsiz durumlardaki güven ve rahat hissetme derecelerine de değinmektedir.</p> <p>Bir toplum tarafından normal olarak kabul edilen bireyler arasındaki eşitsizlik: göreceli eşitten aşırı eşitsizliğe kadar derecelendirme.</p>
<p>Erillik/Dişillik (Masculinity/femininity , Hofstede, 1980, 1983, 1991)</p>	<p>Kendine Güven, “Güç, Başarı ve Yarışma gibi “Eril” değerlerin yaşam kalitesi, sıcak ilişkiler, bakım, dayanışma gibi “Dişil” değerlere baskın olmasının “hassas”tan “kaba” ya kadar derecelendirilmesi.</p>
<p>Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism/Collectivism, Hofstede, 1980 1983, 1991)</p> <p>Bireycilik/ Toplumculuk (Individualism/Communitarianism, Trompenaars, 1993)</p> <p>Paylaşım’a karşı Paylaşmama (Wide sharing vs. Non sharing, Newman et al., 1977)</p>	<p>Toplulukçu’dan Bireyci’ye kadar derecelendirilen ve bir toplumdaki bireylerin birey olarak mı yoksa bir grubun üyesi olarak mı hareket ettiklerinin ölçüsüdür.</p>

<p>Toplumsal Paylaşım İlişkileri (Communal Sharing Relationships, Fiske, 1992)</p> <p>Benmerkezci-Toplumcu (Idiocentric – Allocentric , Triandis, 1995)</p>	
<p>Konfüçyuscu Dinamizm, Uzun DönemYönelimine karşı Kısa Dönem Yönelimi (Confucian Dynamism , Long-term orientation vs. short term orientation, Hofstede ve Bond, 1988; Hofstede, 1994)</p>	<p>Özellikle kararlılık ve azla yetinme gibi hususlar “Uzun Vade Yönelimi” olan kültür değerleri,</p> <p>Özellikle sosyal sorumluluklar, yüzü koruma ve geleneğe saygı gibi geçmiş ve şimdiki zaman değerleri ile “Kısa Vade Yönelimi” ifade edilmektedir.</p>
<p>Evrensellik- Partikularizm (Universalism-Particularism, Trompenaars, 1993; Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p>	<p>Bir ülkedeki bireylerin, evrensel kurallar ile duruma özgü ilişki, soorumluluklar ve özgün koşulları karşılaştırmalarının derecelendirilmesidir.</p>
<p>Trafsız/Duygusal İlişkiler ynelimi (Neutral vs. Emotional Relationship Orientations, Trompenaars, 1993)</p> <p>Analiz/Uyum (Analyzing vs. Integrating, Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p> <p>Nesnel-Duygusal (Objective-Emotional, Newman et al., 1977)</p> <p>Akılcılık-İnsancılık (Rationalism-Humanism, Lessem and Neubauer, 1994)</p>	<p>Bir ülkedeki bireyler tarafından Nesnel ve ayrık ilişkiler ile duyguların daha çok ifade edildiği ilişkileri kıyaslaması derecesidir.</p>
<p>Belirli/Dağınık Yönelim (Specific vs. Diffuse Orientations, Trompenaars, 1993)</p> <p>İçe Yönelim/Dışa Yönelim (Inner-directed vs. outer-directed, Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p>	<p>İş ilişkisi olan bireylerin iş ilişkilerini ve özel ilişkileri ayırma ve sınırlarını belirleme derecesi.</p>

<p>Başarı'ya karşı Yükleme (Achievement vs. Ascription, Trompenaars, 1993)</p> <p>Başarılmış Statü'ye karşı Kabul Edilmiş Statü (Achieved status vs. Ascribed Status, Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p> <p>"Hak Etme"ye karşı "İlişki esaslı" (Merit based vs. Relationship based, Newman et al., 1977)</p> <p>Eşitlik İlişkisi (Equality Matching Relationships, Fiske, 1992)</p>	<p>Bireylerin, bireysel başarısına göre veya doğum, grup üyeliği veya benzer kriterlerden dolayı değerlendirilmesi derecesidir.</p>
<p>Tutuculuk/Etkin, Entellektüel Otonomi (Conservatism vs. Affective/intellectual autonomy, Schwartz, 1994)</p> <p>Gelişme/Statükoculuk (Improvement vs. maintaining status quo, Newman et al., 1977)</p>	<p>Bireylerin mevcut durumun korunması (Conservatism) için çaba harcaması ile heyecan ve zevkli bir yaşam için yaratıcılık ve etkin otonominin karşılaştırılması derecesidir.</p>
<p>Uyum/Yönetim (Harmony vs. Mastery, Schwartz, 1994)</p> <p>Anlam Ağırlıklı/İfade Ağırlıklı (High context vs. Low context, Hall, 1960, 1976; Hall & Hall, 1990)</p>	<p>Bireylerin çevrelerini yöneterek (Mastery) engelleri aşmaya çalışması ile Doğa ile bütünleşerek uyum içinde davranmaya olan inanış derecelerinin karşılaştırılmasıdır.</p>
<p>Pazar Ekonomisi İlişkileri (Market Pricing Relationships, Fiske, 1992)</p> <p>Varlığın Biriktirilmesi/ Kanaat Etmek (Accumulation of Wealth vs. 'Just Enough', Kluckhohn and Strodtbeck, 1961)</p>	<p>Bir ülkedeki bireylerin fiyatlandırma ve yatırım konusundaki düşünce yönelimidir.</p>
<p>Tek Zamanlı/ Çok Zamanlı (Monochronic vs. Polychronic, Lewis, 1992)</p> <p>Sıralı Zaman Anlayışı/ Eşzamanlılık (Time as sequence vs. time as synchronization, Hampden-Turner and Trompenaars, 1994)</p> <p>Tek Görünüm-Çoklu Görünüm (Monomorphic – Polymorphic,</p>	<p>Breyin görevlerini sırasıyla teker teker (monochronic) yapmasına karşın birkaç görevi eşzamanlı (polychronic) paralel olarak yapmasının derecelendirilmesidir.</p> <p>Neredeyse tüm bireylerin kalıtsal yapılarının aynı olduğu toplum derecelendirilmesidir.</p>

Bottger, et al., 1985)	
Faydacılık- İdealizm (Paragmatism – Idealism, Lessem and Neubauer, 1994)	Pragmatizmde sonuçlar üzerine yoğunlaşan, kullanılabilirlik ve pratiklik kavramlarını gerçeğin esas unsurları olarak ele alan anlayış vardır. Pragmatist düşüncede olanlar çoğulcudur; anlam, gerçek ve değer gerçekliği, pratik sonuçları olması haricinde Metafizik olmadığı düşünce tarzıdır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Haluk ÖREN
Doğum Yeri ve Tarihi : 23 Ağustos 1970

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Kara Harp Okulu İnşaat Bölümü
Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi Sos. Bil.Ens. İşl.Yön.
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Almanca
Bilimsel Faaliyetleri : -

İş Deneyimi

Stajlar : -
Projeler : -
Çalıştığı Kurumlar : Türk Silahlı kuvvetleri, Birleşmiş Milletler,NATO

İletişim

E-Posta Adresi : haluk.o@hvkk.tsk.tr

Tarih :