

# KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI DEĞERLERİNDE DEĞİŞİM: TÜRKİYE'NİN KRİZLERE VERDİĞİ TEPKİLERİN SORGULANMASI

Ayşe Sarıtaş\* - Mesude Canan Öztürk\*\*

## ÖZET

Küreselleşen dünyada büyük şirketler varlığını sürdürebilmek için uluslararası faaliyetler yapmaya zorlanmaktadır. Yapılan araştırmalar, şirketlerin başarılı küresel bir marka olmak için yerel ve ulusal farklılıkları dikkate alması gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, markaların krize verdikleri tepkiler ulusal düzeyde farklılık göstermektedir. Dolayısıyla şirketler ulusal ve yerel farklılıkları dikkate almak zorundadır. Hofstede'in kültürel boyutlar araştırmasında yer alan belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değişkenleri, ülkelerin krizlere verdikleri tepkileri açıklamak için sıklıkla kullanılan değişkenlerdendir. "Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı kapsamında ülkeler için belirlediği endeksler zaman içerisinde değişiyor mu?" Türkiye için farklı izlenimler görülmekte ve değişim dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, bu düşünceden yola çıkarak "Hofstede'nin ülkeler için belirlediği endekslerin güncellenmesi mi gerekiyor?". "Hofstede'in çalışması her koşulda, her ülke için geçerli değil mi?" soruları tartışılmaktadır. Bu bağlamda, küresel krizlere verilen yerel tepkiler ve Türkiye'nin genel olarak küresel krizlere verdiği tepkiler, Volkswagen'in 2015'te yaşadığı küresel çaptaki emisyon hacmi krizi örneğinde, Hofstede'in öne sürdüğü bahsi geçen kültürel değişkenlerle açıklanıp açıklanamayacağına dair bir durum saptaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hofstede Kültürel Boyutlar Kuramı, Volkswagen, kriz, belirsizlikten kaçınma boyutu, güç aralığı boyutu.

## CHANGE IN CULTURAL DIMENSION THEORY'S VALUES: QUESTIONING OF THE REACTIONS OF TURKEY TO CRISES

### ABSTRACT

In a globalizing world, large corporations are forced to do international activities in order to survive. The researches emphasize that companies need to be taken into consideration local and national differences in order to become a successful global brand. Especially in times of crisis, the reactions of brands to crisis are different at the national level. Therefore, companies have to consider national and local differences. Hofstede's uncertainty avoidance and power distance variables in the cultural dimension research are variables that are often used to explain the reactions of countries to crises. Does Hofstede's indices for countries within the framework of cultural dimension theory change over time? Different impressions are seen for Turkey and change attracts attention. In this work, Does need to update the indexes that Hofstede set for countries based upon this thought? Is not Hofstede's work valid in every condition in every

\* Uzman, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sanat ve Tasarım Fakültesi

\*\* Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi

country? These questions are discussed in this article. In this study a case detection is done in case whether the local reactions to the global crisis and Turkey's general reactions to the global crisis, volkwagen's global emission volume crisis can be explained by Hofstede's suggested mentioned cultural variables or not.

*Keywords: Hofstede, Volkswagen, crisis, uncertainty avoidance dimension, power distance dimension.*

## GİRİŞ

Küreselleşme, farklı ülkelerin birbirine yakınlaşmasıyla birlikte uluslararası halkla ilişkiler ya da küresel halkla ilişkiler kavramlarının gündeme gelmesini ve şekillenmesini sağlamıştır. Küreselleşen şirketlerle birlikte bir iletişim faaliyeti olan halkla ilişkiler aynı anda birbirinden farklı kültürlerle iletişime geçmek ve kültürel farklılıkları dikkate alan stratejiler geliştirmek durumunda kalmıştır. Bu nedenle küreselleşmenin şirketlere ve halkla ilişkiler alanına nasıl etkisi olduğu son yıllarda oldukça önemsenen ve tartışılan konulardandır. Alan yazınında bu konuya 1985'li yıllardan bu yana değinilmektedir (Taylor 2000: 278) ve literatürde küresel halkla ilişkilerle ilgili kültür, karşıt kültürler ve onun halkla ilişkilerle ilişkisi konularında, yayınların sayısı çoğalmaktadır (Rittenhofer ve Valentini 2015: 2).

Küreselleşme, iş dünyasında değişimlere neden olmuş ve şirketler küresel pazarlarda varlığını göstermek zorunda kalmıştır. Asyalı şirketler, Avrupa ve Amerika pazarlarında yer alırken, benzer şekilde diğer bölgelerde ve ülkelerde varlığını sürdüren şirketler de farklı pazarlarda var olmak durumunda kalmıştır (Taylor 2000: 278).

Küreselleşme, halkla ilişkiler için aynı zamanda hem fırsat hem de tehdit olarak değerlendirilebilir. Geçiş dönemlerinde küreselleşme, şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetleriyle birlikte bu dönemleri atlatmasını sağlarken, diğer taraftan bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir; bu zorlukların üstesinden gelebilmek için farklı ülkelerle iletişime geçerken kültürel farklılıklar dikkate alınmak zorundadır (Taylor 2000: 278). Bu ortamda halkla ilişkiler uygulamacılarına, organizasyonlara kültürel alanlarda yol gösterici olarak büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Kent ve Taylor 2011: 50).

Küreselleşmeyle birlikte dünyanın farklı yerlerinden insanlar bir arada yaşamak ve çalışmak durumunda kalmıştır. Bu insanların, aynı dili konuşmalarına rağmen iletişim problemleri yaşamaları, iletişim alanındaki bilim insanların kültürlerarası iletişim disiplinine yönelmelerini sağlamıştır. Bu bağlamda kültürlerarası iletişim, farklı kültürlere mensup insanlar arasındaki etkileşim sürecini anlamak, açıklamak ve olası sonuçları hakkında öngörülerde bulunarak etkin iletişimin yollarını aramaktır (Kartarı 2013: 3, 4).

Kültür, iletişimin şeklini, yapısını, kullanılan sözcük, jest ve mimiklerin ve sayamadığımız iletişim sürecini etkileyen bütün diğer öğeleri etkilemekte ve bunların

kültürden kültüre farklı anlamlarda kullanılmasına neden olmaktadır (Kartarı 2013: 4,5). Dolayısıyla iletişim sürecini etkileyen kültür, şirketlerin iş yaptığı farklı ülkelerle olan iletişim biçiminde de etkili olmaktadır.

Kültürlerarası iletişim alandaki ilk çalışmalarda, diplomasi ve uluslararası iş görüşmelerinde, kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim problemlerinin önlenmesi adına daha çok uygulamaya dönük bir yapıyla, karşılaşılabilecek kültürün iletişim biçimlerini anlamaya yönelik pratik uygulamalar üzerinde durulmuştur. Ancak küreselleşmenin etkisiyle farklı kültürler arasında yaşanan iletişim sorunları artmış ve insan ilişkilerinin ve iletişim kurma biçimlerinin kültürden bağımsız olarak ortaya çıkmadığı anlaşılmıştır. Kültürlerarası iletişim disiplini daha da önem kazanmıştır (Kartarı 2013: 6). Böylece, kültürel farklılıklar, diplomasi ve uluslararası iş görüşmeleri dışında da farklı kültürlerin bir araya geldikleri hem gündelik hayatta hem de iş hayatında daha da önemsen bir alan olarak, kültürlerarası iletişim disiplini çalışılmaya başlanmıştır.

Bu bağlamda, halkla ilişkilerin, kültürlerarası iletişim boyutunda karşılaştığı sorunlardan en önemlisi kriz iletişimidir. Krizlerin büyümesinin en önemli nedenleri arasında doğru ve yeterli iletişim kurmamak yer almaktadır. Kriz anlarında şirketlerin, faaliyet gösterdikleri ülkelerin yerel, kültürel yapılarını, özelliklerini anlamadan hareket etmesi basit bir krizin bile büyük küresel boyutlara ulaşmasına neden olmaktadır. Örneğin, Asya'lı bir marka olan Samsung tüm dünya da faaliyet göstermekte dolayısıyla bütün üretim ve iletişim faaliyetleri bütün dünyayı ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Yaşanan küçük çaplı ya da bölgesel bir kriz bile küresel krize dönüşebilmektedir, 2016 yılında yaşanan, aslında bölgesel olarak tanımlanabilecek, Note 7 krizi bu durumu örneklemektedir.

Bu çerçevede, bu çalışmanın amacı, Taylor'ın (2000) 1999 Coca Cola krizine verilen tepkileri Hofstede'in kültürel boyutlar kuramıyla açıkladığı makalesi bu çalışma için örnek niteliğindedir. Benzer biçimde Türkiye'nin krizlere verdiği tepkilerin Hofstede'in öngördüğü biçimde olup olmadığına dair bir izlenim edinmeye çalışılmaktadır. Taylor "Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca Cola Scare in Europe" adlı makalesinde 1999 yılında Coca Cola'nın Belçika'da yaşadığı krize Avrupa ülkelerinin verdiği tepkilerin, Hofstede'in belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı boyutlarına uygun olup olmadığını incelemiştir. Taylor'ın araştırmasına göre ele alınan bütün Avrupa ülkelerinin krize verdikleri tepkiler Hofstede değerlerine uygun olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'nin genel olarak küresel krizlere verdiği tepki ve 2015'te yaşanan ve halen etkisi devam eden Volkswagen emisyon hacmiyle ilgili krizin küresel olarak medyaya nasıl yansıtıldığına ve Hofstede'in belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değişkenleriyle bu tepkilerin açıklanıp açıklanamayacağına dair nitel bir araştırma ile durum saptaması yapmaktır. Yapılan araştırma sonunda Türkiye'nin krizlere verdiği tepkinin Hofstede'in araştırmasının öngördüğünden farklı olduğu izlenimi edinilmiştir. Çalışmada öncelikle kültürel değişkenler ve bu değişkenler bağlamında halkın krizlere verdiği tepkilerin nasıl

değerlendirileceği ele alınmıştır. Daha sonra ise Türkiye'nin son dönemde yaşanan küresel krizlere verdiği tepki ve Volkswagen emisyon hacmi krizine verdiği tepki medya haberleri doğrultusunda, Hofstede araştırmasının öngördüğü tepkilerle karşılaştırılarak bir durum tespiti yapılmıştır. Volkswagen krizinin ortaya çıktığı Amerika, Volkswagen menşei ülke olan Almanya ve AB üyesi ülkelerin tepkisi ve Türkiye'deki durum medya yansımaları üzerinden ele alınmıştır.

Volkswagen krizine dair verilere, Google "Haberler" kategorisinde "Volkswagen krizi" arama metniyle çıkan sonuçlardan ulaşılmıştır. Hofstede'in belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değerlendirmelerinin farklı görünmesinin bir kaç nedeni olabilir. Krizlerde beklenen tepkinin verilmemesinin nedeni medya kaynaklı olabilir: Haber değersiz görüldüğü için kamuoyuna yeteri kadar duyurulmamış olabilir ya da haberi yayınlanmak için tercih edilmemiş olabilir. Ancak bu çalışmada zamana ya da duruma bağlı olarak Hofstede'in belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değerlendirmelerinin değişebileceği düşüncesi tartışılmaktadır.

## 1. KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER, KRİZLER VE HALKLA İLİŞKİLER

Kültürel değişkenler ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkiyi kurmadan önce kültürü tanımlamak gerekmektedir. Literatürde kültürle ilgili çok fazla tanıma rastlanmaktadır. Bu çalışmada birkaçına değinilecektir.

Hall'a göre kültür, dünyayı anlamlandırmayı sağlayan sembollerin, tarihsel olarak paylaşım ve aktarım sistemidir (Hall 2005: 4).

Kartarı (2013: 9) kültürü, "sembol, anlam ve normların tarihsel aktarım sistemi" olarak tanımlamakta ve toplum tarafından üzerinde uzlaşılan ve paylaşılan zihinsel soyutlamalar ile bunların somutlaştırılmasıyla üretilen her şeyin kültür olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Hofstede de kültürü, mental bir yazılım olarak tanımlar ve aynı sosyal çevrede yaşayan insanlar tarafından paylaşılan, öğrenilmiş fenomenler bütünü olduğunu ileri sürer (Hofstede ve ark. 2010: 5-6). Kent ve Taylor'ın (2011: 50) kültür tanımı ise bir grup insan tarafından benimsenen, dünyaya bakış açılarını ve yorumları içeren karmaşık bir yapı bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yapı ulusal kimlik, ırk, din, coğrafi bölge, kişilerarası ilişkiler ve bir dizi diğer faktörleri içermektedir.

Tanımlarda da görüleceği üzere, kültür tanımında; içinde yaşanılan toplum tarafından paylaşıyor olması, hem zihinsel boyutta yani düşünsel bakış açısı anlamında hem de somut davranışlar üzerinde etkili ve belirleyici olması bileşenleri ön plana çıkmaktadır.

Küreselleşme ve iletişim teknolojileriyle birlikte dünyanın, mesafelerin daha da azaldığı bir yer haline gelmesi ve organizasyonların farklı kültürlerde yeni pazarlara girmesi, halkla ilişkiler uygulamalarında halkla ilişkilerin kültürden bağımsız mı yoksa kültüre özgü mü olması gerektiği tartışmalarını doğurmuştur. Bu tartışmalar sonucunda, bir iletişim faaliyeti olarak halkla ilişkilerin, kültürden bağımsız olamayacağı görülmüştür (Sriramesh 2009: 53). Bu bağlamda,

organizasyonel süreç için kültürün önemi 80'lerden bu yana kabul edilen ve çalışmalar yapılan konulardan biri (Sriramesh 1999: 273) olmasına rağmen kültürel farklılıklar ve halkla ilişkiler konusunda çalışmaları olan Sriramesh (2009: 52), kültürün halkla ilişkiler alanı için hala öneminin tam olarak anlaşılmadığını, göz ardı edildiğini ve kültürün, kültürel değişkenlerin tanımlanması ve literatüre entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Her ne kadar etno merkezci bakış açısına sahip markalar, tek bir teorinin bütün toplumlara uygun olabileceğini varsayarak, dünyanın her yerindeki bütün insanları aynı yöntemle ikna edebileceklerini ve bu insanlara ulaşabileceklerini savunular da ev sahibi ülkenin ihtiyaçlarını karşılamada ya da anlamada Amerikan teoriler yani ana merkezli teoriler her zaman yeterli olmamaktadır (Becerikli 2006: 59). Zira kültür, kişiler arası iletişim yapısını ve sürecini etkileyen faktörlerden biridir. Dolayısıyla bir iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler de kültürel farklılıklardan, kültürel boyutlardan etkilenmektedir. Kültürel farklılıkları anlama ve ona uygunluk, uluslararası halkla ilişkilerin başarısını da etkilemektedir (LaSor 2009: 8). Bu bağlamda, herhangi bir işletmenin içinde bulunduğu kültürden bağımsız olarak varlığını sürdürmesi mümkün değildir (Sriramesh ve White 1992: 597). Çünkü kültür, halkların halkla ilişkiler uygulamalarına verdikleri tepkiyi belirleyerek, yapılan uygulamaların başarılı olup olmamasında etkili olmaktadır (Rittenhofer ve Valentini 2015: 5).

Kültürel farklılıkların neden olduğu iletişim problemleriyle sıklıkla kriz dönemlerinde karşılaşmaktadır. Tam da bu noktada halkla ilişkiler, krizin, kültürel özellikler dikkate alınarak, çözüme kavuşturulmasını sağlayan bir rol üstlenmektedir. Kriz yönetiminin, kurumun politikasını etkileyen bir yönetim fonksiyonu olması ve kurumun iletişim biçimiyle doğrudan ilişkili olmasından dolayı bu aşamada halkla ilişkiler hayati bir önem taşımaktadır (Erciş 2010: 235). Kriz dönemlerinde nasıl iletişime geçileceği, nasıl bir iletişim stratejisini uygulanacağı halkla ilişkiler birimi tarafından karar verilmesi gereken stratejik bir karardır. Küresel bir işletme için bu karar alınırken dikkat edilmesi gereken en önemli faktör kültürel farklılıklardır. Kadıbeşegil krizlerin iletişim ile çözümlenebileceğini, "krizlerin %99'u iletişim ve %1'i teknik" olduğunu belirtir. Ve kriz sırasında stratejik kararlar almak için zaman gerekse bile her atılan adım çalışanlar ve müşterilerle anında paylaşılması gerektiğini vurgular (Kadıbeşegil 2009: 352). Kriz yönetimi ancak etkili iletişim kurmakla üstesinden gelinebilecek bir süreçtir. Halkla ilişkiler birimi ise bizzat bu sürecin yöneticisi ve yürütücüsü konumundadır. Özellikle çok uluslu işletmelerin bu süreçte kültürel farklılıkları dikkate alarak hareket etmeleri beklenmektedir.

Kültür ve işletme iletişimiyle ilgili sıklıkla başvurulan araştırma Hofstede'in araştırmasıdır. Bu araştırmaya göre Hofstede kültürü dört ana boyutta tanımlamıştır. Belirsizlikten kaçınma, güç aralığı, erillik- dişillik, bireysellik- kolektiftik, daha sonra 2010'da düşkünlük-kısıtlılık ve uzun dönem odaklılık boyutları eklenmiştir. Bütün bu kültürel öğeler kültür ve halkla ilişkiler alanını anlamada bir

iç görü sağlasa da halkın krizlere verdiği tepkiyi anlamada, belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı boyutları krizleri daha iyi açıklamaktadır (Taylor 2000: 280).

## **2. HOFSTEDEN KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMI**

Kültürel boyutlar kuramı Geert Hofstede tarafından geliştirilmiş, çok uluslu şirketlerin ulusal kültürlerinin işletme değerleri ve kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla 60.000 IBM çalışanıyla, 1975-1980 yılları arasında yapılan araştırmaya dayanmaktadır. Çalışma öncelikle dört ana boyut üzerinden yürütülmüş, daha sonra iki boyut daha eklenmiştir (Hofstede ve ark. 2002; Hofstede ve ark. 2010).

Hofstede'in bu araştırması uluslararası iletişim, organizasyonel iletişim ve halkla ilişkiler dinamiklerini anlamakta yardımcı olacak araştırmaların bir başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Kent ve Taylor 2011: 53). Hofstede kültürel boyutları açıklanırken, kriz anında işletmelerin ve krizin muhatabı kullanıcıların verdiği tepkileri anlamak ve daha iyi anlamlandırmak için belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı boyutları ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

### **2.1. Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma, bir kültürdeki insanların belirsiz, bilinmedik durumlarla nasıl başa çıktıklarını ifade eder (Hofstede ve ark. 2002: 38).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürler, farklı olanı tehlikeli olarak algılar, olumlu ya da olumsuz sonucunu bilmediği riskler almaz. Bu toplumlarda kurallar önemlidir ve bu toplumlar sert tabulara sahiptir. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda tek doğru kendilerinin sahip olduğudur. Bu özellikteki toplumlarda uzman görüşleri her zaman önemlidir (Hofstede ve ark. 2002: 105). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan kültürler belirsizlik karşısında aktif, saldırgan, duygusal, arayış içinde ve tahammülsüz davranışlar gösterirler. Belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek olan kültürlerde en kötü kural bile kuralsızlıktan daha iyidir bakış açısıyla kurallara çok bağlıdır (Vitell ve ark. 1993: 754 Akt. Taylor 2000: 280; Mattia 2009: 61). Ayrıca, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar, iletişim sürecinde iletişimi aynı anda farklı kanallarla göndererek desteklemeye çalışır (Kartarı 2013: 68).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan kültürler, farklılıktan değişimden korkmazlar aksine severler; onlar için değişim ve yenilik kabul edilebilirdir. Belirsiz durumlarda bilinmedik riskler almaktan çekinmezler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu toplumların aksine kuralların sınırlandırıcı olduğunu düşünülür ve uzman görüşünden ziyade genel ortak sağduyuya önem vermektedirler (Hofstede ve ark. 2002: 107).

Taylor'ın 2000 yılında yaptığı araştırmada, Avrupa ülkelerinin krize verdikleri tepkilerin Hofstede'in belirsizlikten kaçınma indeksi değerleri ve güç aralığı indeksi sonuçlarına göre açıklanabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Zinkhan ve Balazs'ın çalışması sonucunda, tüketicilerin reklam ve halkla ilişkiler

mesajlarına güvenleriyle belirsizlikten kaçınma düzeyleri arasında doğrudan ilişki olduğu gözlenmiştir. 16 Avrupa ülkesinde yapılan araştırmaya göre insanların ürün ve hizmetlere ilişkin mesajları güven düzeyleriyle belirsizlikten kaçınma oranlarıyla ilişkili sonuçlar çıkmıştır (Zinkhan ve Balazs 1998).

## 2.2. Güç Aralığı

Güç aralığı toplumdaki eşitsizliği ifade eder. Hiyerarşik yapının varlığı ya da yokluğu durumlarını içerir (Hofstede ve ark. 2002: 36). Bütün kültürlerde toplumca benimsenmiş hak ve yetki farkları vardır. Ancak bu farkların büyüklüğü kültürden kültüre değişmektedir (Kartarı 2013: 61). Güç aralığı düşük olan kültürlerde sınıflar arası farklar ve eşitsizlikler en azken, güç aralığı yüksek olan kültürlerde keskin farklar bulunmaktadır (Mattia 2009: 60).

Güç aralığı düzeyi yüksek olan toplumlarda, gücün iyi olduğunu düşünülür. Güç olgusu statü ve ayrıcalıklı olma kavramlarıyla bir arada değerlendirilir. Merkezileşme popülerdir, alt sınıflar merkezileşmeyi kabul ederler. Dolayısıyla, ideal yönetici otoriterdir ve iletişim biçimi resmi ve hiyerarşiktir (Hofstede ve ark. 2002: 98). Güç aralığının büyük olduğu kültürlerde, iletişim sürecine katılan tarafların kim oldukları ve toplumdaki yerleri büyük önem taşır. Güç aralığının büyük olduğu kültürlerde yönetilenlerin yöneticilere saygı, itaat ve sadakat göstermesi beklenirken yönetenlerin de yönetilenleri koruması, onlar için fedakârlıktan kaçınmamaları ve adil olmaları beklenir (Kartarı 2013: 63). Güç aralığı düzeyi yüksek olan toplumlarda mesajı ileten kaynak, mesajın güvenilirliği açısından son derece önem taşımaktadır.

Hofstede, Pedersen ve Hofstede'e göre güç aralığı düzeyi düşük olan kültürlerde, eşitsizlik en aza indirgenmiştir. İşler, güçten bağımsız bir şekilde hiyerarşik yapı olmadan görev dağılımı ve fikir alışverişi yapılarak yürütülür. Güç aralığı düzeyi yüksek olan toplumların tersine iletişim süreci hiyerarşik olarak işlemez. Bu akışı kimse yönetmez ve güçlü olan olduğundan daha güçsüz görünür (2002: 100).

Güç aralığı, organizasyonların halkla ilişkiler uygulamalarını anlamaları için önemli bir faktördür. Aynı zamanda toplumda gücü elinde bulunduranlarla güç sahibi olmayanlar arasındaki ilişkiyi anlamak açısından da önemlidir (Taylor 2000: 281, 282).

Taylor'a göre, belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeyleri bir toplumun krize nasıl tepki vereceğini 2 açıdan etkiler (Taylor 2000: 282-283):

1. Öncelikle belirsizlikten kaçınma düzeyi şirketin kriz anında nasıl hareket edeceğini belirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olan şirketler münferit bir olayı kriz olarak algılamaz, dolayısıyla da halkla bu durum hakkında çok fazla iletişime geçmez. Bu özel durum için hükümetle iletişime geçmeye de ihtiyaç duymazlar. Belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı yüksek olan toplumlarda ise

işletmeler kriz anında hükümetle iletişime geçerek yaptıkları işi garantiye almak isterler.

2. Kültürel değişkenler toplumun krizlere vereceği tepkiyi etkilemektedir. Hofstede'e göre belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar kurallara, ritüellere ve yasalara bağlıdır: Güç aralığı düzeyi yüksek olan toplumlarda gücü elinde bulunduranlara güven duyar ve kabul eder. Gücü elinde bulunduranlar ise standartlara bağlı kalmak zorundadır. Eğer gücü elinde bulunduranlar bu toplumsal kurallara uygun davranmayı bırakırsa toplum onları cezalandırır ve hesap sorar. Yani güç aralığı yüksek olan toplumlar kriz anında işletmeden ve hükümetten açıklama bekler ve tedbirlerle, yasalarla ve yaptırımlarla halkın çıkarlarını korumalarını ve savunmalarını bekler. Bu nedenle küresel şirketler, ülkelerin belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeylerinin bilincinde olmalıdır. Toplumların risk algılama düzeyleri bilinmezse halkla ilişkiler anlamında birçok sorunla karşılaşılabilir.

### **2.3. Bireycilik ve Kolektiftik**

Kartarı'nın "Bireycilik Ortaklaşa Davranışçılık" olarak çevirdiği bu boyut (2013: 64), birey ve toplum ilişkisinin, kültürel özelliklere göre değişebilen yapısıyla, toplumların ayırt edici özelliklerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Bazı kültürler, toplum çıkarlarını bireylerin çıkarlarından üstün tutar, bu toplumlar kolektivist toplumlar olarak adlandırılmaktadır. Bazı kültürler için ise bireysel çıkarlar her zaman toplumsal çıkarın önündedir. Bu toplumlar da bireyci toplumlar olarak adlandırılmaktadır. Bu topluluklara basit bir şekilde geniş aile yapısını içeren toplumlar ve çekirdek aile ve birinden bağımsız yaşanan toplumlar örnek verilebilir (Hofstede ve ark. 2002: 90-91).

Kolektif toplumlar, gruba uyum sağlamayı, grup normlarına uygun davranmayı önemser ve yapılan işlerde ve davranışlarda çevrenin onayı önem arz etmektedir (Kartarı 2013: 65).

### **2.4. Erillik Dişillik**

Cinsiyete dayalı rollerin kültürlerde yansımalarını ifade eder. Bazı kültürler eril özellik gösterirken bazıları dişil özellikler göstermektedir. Hofstede, eril kültürler; cinsiyete dayalı rollerin birbirinden açık bir şekilde ayrıldığını; erkeklerin kendine güvenen, sert ve maddi yönelimli olduğunu; kadınların ise alçakgönüllü, hassas ve yaşam kalitesine önem veren kültürler olduğunu belirtmiştir. Dişil kültürlerde; cinsiyete dayalı roller birbiriyle kesişir, hem erkekler hem de kadınlar alçakgönüllüdür, hassastır ve yaşam kalitesine önem verir (Hofstede ve ark. 2010: 137, 140).

### **2.5. Kısa Dönem – Uzun Dönem Zaman Yönelimi**

Kültürel Boyutlar Kuramına sonradan eklenen bu boyut, kültürlerin zaman algılarının farklılıklarına dikkat çeker. Hofstede'e göre zaman yönelimi boyutu, top-



lumların erdeme ulaşma arayışı ile yorumlanabilecek bir kavramdır (Kartari 2013: 70).

Uzun dönem zaman yönelimli kültürler; zamana ve duruma göre değişebilir. Gelenekler geçerli koşullara göre adapte edilebilir, değiştirilebilir. Çok çalışmaya, tasarrufa ve yatırıma eğilimli ve başarıya ulaşma konusunda sabırlı davranırlar ve bu süreçte itibarlarını kaybetmeyi önemsemezler. Kısa dönem zaman yönelimli kültürler; asla itibarlarını kaybetmek istemezler, kişisel istikrar çok değerlidir, hızlı ve kesin sonuç almak isterler, yatırım yaygın değildir, gelenekler ve sosyal talepler önemlidir (Hofstede ve ark. 2002: 109-111).

## 2.6. Heveslilik - Kısıtlama

Toplumların mutluluk düzeyleri ve hayata bakışları, bazı isteklerini özgürce yerine getirebilmeleriyle ilişkilidir. Özgürce para harcamak, zevk ve haz veren şeyleri dilediğince yapmak gibi... Kültürlerin bu özelliklerini ifade eden boyut hevesliliğe karşı kısıtlama boyutudur (indulgence). Heveslilik, hayatın tadını çıkarma, zevk alma ve eğlenme gibi temel ve doğal insan isteklerinin nispeten özgürce karşılanması eğiliminde olan toplumlardır. Kısıtlama ise haz ve zevk veren isteklerin karşılanması katı sosyal normlar tarafından kısıtlanmış toplumları ifade eder (Hofstede ve ark. 2010: 281).

## 3. HOFSTEDE KÜLTÜREL BOYUTLAR KURAMININ GEÇERLİLİĞİ SORUNU

Hofstede'in kültürel boyutları test ettiği IBM araştırmasının hala geçerli olup olmadığı konusunda tek bir görüş bulunmamaktadır. Bazı ülkeler için yapılan araştırmalar, IBM araştırmasıyla açıklanabilirken, bazıları IBM araştırmasının tersi sonuçlar vermektedir. Bu nedenle Hofstede'in araştırmasının geçerli olup olmadığıyla ilgili literatürde yapılmış bazı önemli çalışmaları paylaşmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda öncelikle Hofstede'in IBM araştırmasının geçerliliği konusunda düşüncelerine yer verilmiştir. Daha sonra ise literatürde yapılmış araştırmalar paylaşılmıştır.

Hofstede, teknolojik gelişmelerle, dünyanın küresel bir köy haline gelmesiyle birlikte kültürün pratikler boyutunda çok hızlı değişeceğini ancak değerler boyutunda yaşanan değişimin çok yavaş olduğunu, değerlerin istikrarlı olduğunu belirtmiştir (Hofstede ve ark. 2010: 19, 28). Ayrıca Hofstede IBM araştırmasının yapılan tekrarlarının tamamen değişim göstermediğini, ancak değişim olmuş olsa bile yine de IBM sonuçlarının yaklaşık değerini koruyacağını ifade etmiştir (Hofstede ve ark. 2010: 34). Hofstede geleneksel olarak kültürün etkili bir biçimde değişmeyeceğini savunmakta ve kültürün on yıllar bazında değil de yüzyıllar bazında araştırılması gerektiğini düşünmektedir (Hofstede 2001: 36'den akt. Vas Taras ve ark. 2012: 330).

Hofstede'in aksine Taras, Steel ve Kirkman kültürün, çok hızlı olmasa da Hofstede'in savunduğu kadar da yüzyıllar boyunca sabit kalan bir yapıda olma-

dığını savunmuştur. Dünya değerler araştırması da çok kısa dönemlerde bile bu değişimin yaşanabileceğini göstermektedir (2012: 330).

Bununla birlikte Taras, Steel ve Kirkman, Hofstede'in kültürel boyutlar araştırmasıyla ilgili iki problem olduğunu belirtmektedir. İlk problem, araştırmanın genellenabilirliğiyle ilgilidir. Hofstede'in bu çalışması 60.000 IBM çalışanının katılımıyla yani kolayda örneklem yöntemiyle yapılmıştır ve yüksek gelirli IBM çalışanlarının genel nüfusu temsil edip etmeyeceği tartışılmaktadır. İkincisi ise 1967-1973 yılları arasında toplanan bu veriler hala geçerli midir? Kültürün tüm dünyada değiştiğiyle ilgili bir çok çalışma varken bu değerlerin hala geçerli olduğu söylenebilir mi? Bu tartışmalarla birlikte yine de Hofstede'in araştırmasının bu tarz kültürel çalışmalar ve karşılaştırmalar için hala çok önemli bir veri kaynağı olduğu da belirtilmiştir (Taras ve ark. 2012: 329-330). Görüldüğü üzere Hofstede araştırmasının eleştirileri evreni temsil etme gücü ve Hofstede'in iddia ettiğinin aksine hala geçerli olamayacağı üzerine yoğunlaşmıştır. Çünkü küreselleşmenin ve iletişim teknolojilerinin de etkisiyle kültürel yapılar günümüzde daha da hızlı bir şekilde değişmektedir.

Genellenebilirlik problemi ve hala geçerli olup olmaması konusunda Hofstede'i eleştiren Fougère ve Moulettes (2007: 5), bütün bu eleştirilere rağmen onun hatalarını kabul etmediğini ve sürekli savunmaya geçtiğini belirtmiştir. Ayrıca bu çalışmada Hofstede'in ırkçı, milliyetçi söylemleri içerdiği iddia edilerek, bu açıdan Hofstede'in söylemleri analiz edilmiştir.

Fernandez, Carlson, Stepina, and Nicholson (1997: 43, 50) tarafından Hofstede'in ülkeler sınıflaması 25 yıl sonra güncellenerek, 9 ülkede 4 değişkenin ölçümü yapılmış ve sonuçta 1980'de yayınlanan Hofstede araştırmasından bu yana birçok değişikliğin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişikliklerin, çevresel faktörlerin değişmesiyle ilgili olduğu belirtilmiştir. Örneğin Japonya'da önceden yapılan araştırmaya göre Japonya'nın belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksekken, artık düşmüştür. Bunun nedeni olarak Japonya'nın ekonomik olarak güçlenmesiyle birlikte risk alma isteğinin artması gösterilmiştir. Benzer şekilde Wu (2006: 33) kültürün politik, sosyal ve ekonomik çevredeki değişikliklere bağlı olarak değişebileceğini söylemektedir. Amerika ve Tayvan örneğinde gerçekleştirilen araştırmada sonuçların Hofstede'in sonuçlarından farklı olduğu görülmüştür. Taras ve arkadaşları (2012: 333)'da yaptığı çalışmada belirsizlikten kaçınma oranının ülkenin içinde bulunduğu siyasi, ekonomik, sosyal problemlerden etkilenecek farklı dönemlerde diğer bileşenlere oranla daha farklı sonuçlar çıkacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Kartarı da belirsizlikten kaçınma derecesinin mutlak bir değer olmadığını, aynı kültüre mensup bireyler arasında bile bu boyutun farklılık gösterebileceğini belirtmiştir (Kartarı 2013: 70).

Schmitz ve Weber'in 2014'te belirsizlikten kaçınma düzeyi ile ilgili yaptığı araştırmada belirsizlikten kaçınma düzeyi boyutunun geçersiz olduğunu, çünkü bu boyutu ölçtüğü iddia edilen maddelerin bu boyutu ölçmediğini, ayrıca

Hofstede'in de bunu kabul ettiğini, geliştirilmesi gerektiğini söylediğini ancak yine de araştırmasının geçerli olduğunu savunduğunu belirtir (Schmitz ve Weber 2014: 22).

Hofstede'in kuramının ve araştırmasının geçerli olmadığına dair yapılan bir diğer araştırma da McSweeney, Brown, Iliopoulou'un 2016'da "Claiming Too Much, Delivering Too Little: Testing Some of Hofstede's Generalisations" adıyla yayınladığı makaledir. Makalede, Hofstede araştırmasının genellemelerinin ve tahmin gücünün zayıf olduğu, yapılan araştırmayla ortaya konulmuştur. Hofstede'in araştırmasının gerçek olaylarla test edilmesi sonucunda verilerle gerçekler arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Dolayısıyla Hofstede araştırmasını baz alarak yapılan bu teoriyi örneklerle doğrulama girişimlerine de ihtiyatlı yaklaşmak gerektiği vurgulanmıştır (McSweeney ve ark. 2016: 42).

Bakır ve Gürbüz'ün (2016) çalışmasında 1994'te yapılan GLOBE araştırması, temsil gücü tartışılır olmakla birlikte, benzer bir örneklem üzerinde Türkiye'de yeniden yapılmıştır. Geçen süre zarfında Türkiye'de hangi değerlerin değiştiği ortaya konulmuştur. Bu araştırmaya göre belirsizlikten kaçınma ve güç aralığının halen yüksek olduğu GLOBE araştırmasına yakın ancak ondan biraz daha yüksek değerler aldığı tespit edilmiştir.

Bütün bu eleştirilerle birlikte Hofstede'in kültürel boyutlar araştırması hala değerli bulunmakta ve kullanılmaktadır. Courtright ve arkadaşları (2011: 111-112) Hofstede'in araştırmasının, örneklem büyüklüğü ve IBM çalışanlarından oluşması nedeniyle çok sayıda farklı kültürü ele aldığı için değerli olduğunu bu nedenle eğitimlerinde ve araştırmalarında kullandıklarını belirtmiştir. Ayrıca, Hofstede'in araştırması kadar çok sayıda kültürü ele alan bir çalışma daha olmadığını, karşıt kültürlerle ilgili çalışmalar için kaynak olduğu belirtilmiştir.

Bu veriler çerçevesinde Türkiye'nin krizlere genel olarak nasıl tepki verdiği ve Volkswagen krizi özelinde Türkiye, Amerika, Almanya ve diğer Avrupa birliği ülkelerinin tepkilerinin Hofstede Araştırmasıyla açıklanıp açıklanamayacağına dair bir örnek olay incelemesi yapılacaktır.

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu makalede Türkiye'nin krizlere genel olarak nasıl tepki verdiği ve Volkswagen krizi örneğinde Türkiye, Amerika, Almanya ve diğer Avrupa birliği ülkelerinin tepkilerinin Hofstede Araştırmasıyla açıklanıp açıklanamayacağına dair bir örnek olay incelemesi yapılacaktır. Bu amaçla 20.01.2017 tarihinde en çok kullanılan arama motoru olan Google'ın Haberler kategorisinde "Volkswagen krizi" arama metni ile arama yapılmıştır. Arama sonucu 21 habere ulaşılmıştır. Bunların 13 tanesi 2015'te, 8 tanesi 2016'da yayınlanmıştır. Google'ın kullanılma sebebi ise aylık 1,6 milyar kullanıcı sayısı olması ve aramaların %76'sının Google aracılığıyla yapılmış olmasıyla (1) birlikte dünyada en çok tercih edilen arama motoru

olması ve kategorilerinde çıkan sonuçları en çok tıklanana göre sıralaması olmuştur.

**Tablo 1.** Ulaşılan Haber Sayıları, Siteleri ve Hangi Ülkelerle İlgili Olduğuna Dair Veriler

Haber Sitesi	Haber Yılı ve Sayısı			Hangi Ülke ile İlgili Olduğu
	2015	2016	2017	
BBC	-	5	-	ABD, AB Ülkeleri
Capital		1	-	AB Ülkeleri
Sol Haber	4		1	Almanya
Tekno kulis	2			ABD, Almanya
Sabah	1			ABD, Almanya
Diken	1	2		ABD, Almanya, Türkiye
Türkiye Gazetesi	1			İsviçre, Hollanda, Çek
Businessht	1			ABD, Almanya
Haber7	1			İsveç
Haber Türk	1			ABD, Almanya

Ulaşılan haberler genellikle krizin anlaşılmasına yönelik, krizi ayrıntılarıyla anlatan niteliktedir. Kriz ile ilgili en fazla haber 2015 yılında yapılmıştır. Ülkelerin krizlere verdiği tepkiler ele alınırken haberlerden alınan bilgiler referans alınmıştır.

##### 5.TÜRKİYE'NİN KÜRESEL KRİZLERE VERDİĞİ TEPKİLER

Türkiye'nin genel olarak krizlere nasıl tepki verdiğini incelemeden önce, kriz dönemlerini anlamada belirleyici olan belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeyi Türkiye değerlerine değinilecektir.

Hofstede'in araştırmasına göre Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma düzeyi 85 iken güç aralığı 66'dır (Hofstede ve ark. 2010: 57-59, 192-194). Bu araştırmaya göre Türkiye, belirsiz durumlar karşısında endişelenmekte, belirsizlik anında sabırsızlıkla ani kararlar vermekte ve bu gibi durumlarda uzman görüşlerini önemsemektedir. Belirsizlik ve bilinmedik bir durumdaysa bilindik durumu ve kuralsızlıktan var olan kötü kuralları tercih eder. Türkiye'nin güç aralığı indeksi ise yüksek denilebilecek bir oranda olup hiyerarşik yapının, ast üst ilişkilerinin önemli olduğu, iletişimde hiyerarşik olarak üstün olanın ya da daha yüksek statüde olanın söylediklerinin daha değerli olarak algılandığı söylenebilir. Ayrıca güç aralığı yüksek olan ülkelerin yöneticilerinden yönetilenlerin çıkarlarını ve haklarını koruması beklenir. Aksi halde yönetilenler, yöneticilere hesap sorma hakkına sahiptir.

Bu bağlamda 2016 yılında yaşanan ve Türkiye'yi de ilgilendiren küresel krizler olarak İkea Malm şifonyer krizi, Samsung Note 7 krizi, Mars Gıda krizlerine Türkiye'nin nasıl tepki verdiğini medya yansımalarıyla değerlendirilebilir.

İkea Malm şifonyerin devrilmesi, Amerika Bileşik Devletleri'nde 3 çocuğun ölümüne neden olmuş ve satılan ürünler geri çağırılmış ancak Türkiye'de bu sadece olayın yaşandığı tarihte gazete haberleri arasında yer almıştır. Bu olaya Türk Hükümeti, Türk halkı ve İkea Türkiye hiçbir tepki vermemiştir ve Malm şifonyer halen Türkiye'de satılmaktadır. Ancak olaydan aylar sonra, İkea Türkiye sitesinde şifonyerler sayfası açıldığında "Sabitleyin! Devrilebilen mobilyalar ciddi yaralanma tehlikelerine neden olabilir. Özellikle çocuklar bu açıdan risk altındadır. Ürünle birlikte verilen devrilme önleyiciyi kullanarak, mobilyayı duvara sabitleyin ve bu tür kazaların önüne geçin. Daha güvenli evler için el ele" uyarısına yer verilmiştir (2).

Bütün dünyada büyük yankı uyandıran Samsung Note 7 krizinde ise Samsung Türkiye yöneticileri, Samsung satışı yapılan bütün ülkelerde olduğu gibi, tedbir amaçlı olarak Note 7'lerin toplatılacağı karşılığında ise Samsung marka başka bir telefon verebileceklerini ya da para iadesi yapabileceklerini açıklamıştır. Buna rağmen Türkiye'de satılan Note 7'lerin yalnızca %10 geri getirilmiştir (3). Ürün değiştirme ya da para iadesi yapma tarihinden sonra Samsung Yetkilerinden Türkiye'de satılan note 7'lerin yüzde kaçının geri getirildiği bilgisine ulaşılamamıştır.

Mars gıda grubunun Almanya'da satılan çikolatalarında plastik parçası çıkması ile Türkiye'ye gelen ürünler tedbiren toplatıldı. Bu olayla ilgili yapılan anahtar kelime aramalarında hükümet ya da halk tarafından herhangi bir açıklama olduğuna dair habere medyada rastlanmamıştır (4). Brandtalks'un Mars gıda kriziyle ilgili yaptığı araştırmada, araştırmaya katılanların sadece %10'unun krizden haberdar olduğu ve marka için bir tehdit oluşturmadığı belirtilmiştir (5).

Bu krizlerde de görüldüğü üzere Türkiye'nin, krizlere tepkisiz kaldığı izlenimi edinilmiştir. Sadece firmaların tedbir amaçlı yaptığı (bu tedbir de genellikle markanın küresel çaptaki stratejisinden kaynaklanır) faaliyetler görülmektedir.

##### **5. Volkswagen Krizini Anlamak**

Volkswagen krizi, 2015 Eylül ayında, ABD'de Volkswagen dizel araçlarının karbon emisyon oranının kasıtlı bir şekilde hatalı yazılımla, olduğundan daha düşük gösterildiği iddiası ile ortaya çıkmıştır. İddia üzerine ilgili araçların toplatılması ve ceza ödenmesi talep edilmiştir. Krizin ortaya çıktığı tarih öncesinde yaşananlara bakıldığında, sorunun birkaç yıl önce yine ABD tarafından tespit edildiği ancak Volkswagen'in sorunu kapattığı görülmektedir. Öyle ki Mayıs 2014'te West Virginia Üniversitesi tarafından yapılan testte, Volkswagen marka iki araç modelinin emisyon hacminin belirtilenden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fakat marka, kullanıcı hatasından kaynaklandığını iddia ederek olayı kapatmıştır (6).

Alman basınında yer alan haberlere göre, Volkswagen krizini, 2014 öncesine de götürmek mümkündür. 2011 yılında şirkette çalışan bir teknisyen, hileli yazılım kullanımının yasalara aykırı olduğu uyarısını yapmıştır. Ayrıca Volkswagen için

üretim yapan Bosch, 2007 yılında bir mektupla egzoz gazı salınımının düşük gösterildiği yazılımın kullanılmasının yasak olduğunu belirtmiştir (7). Görüldüğü üzere, tüm uyarılara rağmen Volkswagen yaptığı yanlış düzeltme yoluna gitmemiş ve bunu devam ettirmiştir. Bu durumu fark edenler ise sadece markaya uyarı yapmakla yetinmiştir.

Ardı ardına yapılan araştırmaların sonucunda ABD, Volkswagen'e dava açmıştır. Bunun üzerine kriz ortaya çıkmıştır. Volkswagen CEO'su da hatalı yazılım kullandıklarını itiraf ederek, özür dilemiş ve hileyi kabul etmiştir (8). Dünya çapında 11 milyon dizel araç ve 800 bin benzinli araç (9) bu krizden etkilenmiştir. Volkswagen, krizden etkilenen araçları geri çağırarak, yazılım hatalarının düzeltilmesini sağlayacağını ve dava açan bazı ülkelerde kullanıcılara para ödeyeceğini bildirmiştir.

ABD'de çıkmasına rağmen bütün dünyayı etkileyen Volkswagen krizi halen sonuçlanmamıştır. AB'nin sorumsuz davranan üye ülkelere dava açmasıyla etkisini sürdürmektedir. Tüm dünyayı etkileyen, dünya devi bir markanın, çevre farkındalığının arttığı, sürdürülebilir iş modellerinin, sürdürülebilir üretim ve kalkınmanın önemli olduğu bir dönemde hava kirliliğine neden olması, üstelik de hileli yazılımla bunu yapması, tüm markaların artık daha dikkatli ve özenli olmaları gerektiğini bir kez daha gündeme getirmiştir. Bu denli ses getiren küresel krize, ülkelerin verdikleri tepkileri ortaya koymak için bu tepkilerin medyaya yansımaları üzerinden durum saptaması yapılacaktır.

### **5.1. ABD'nin Volkswagen Krizine Tepkisi**

Volkswagen krizini ortaya çıkaran ve gündemde kalmasını sağlayan ABD olmuştur. Krizin dünya gündemine oturması 2015 sonbaharı olsa da krizin başlangıcı 2014 Mayıs ayında West Virginia Üniversitesi Alternatif Yakıtlar, Motor ve Emisyon Kurumu, Volkswagen model iki aracın emisyon değerlerinin önceki raporlara göre daha fazla hava kirliliğine neden olduğunu, Kaliforniya Hava Kaynakları Kurumu ile Çevre Koruma Birliği'ne bildirmiştir. Bunun üzerine 2014 Temmuz'da Volkswagen'e soruşturma açılmış ve Volkswagen sorununun kullanıcı hatasından kaynaklandığını iddia etmiştir. Soruşturma devam ederken, hatanın kendisinden kaynaklanması sonucunda araçları geri çağıracağını bildirmiştir.

Hem laboratuvar ortamında hem de seyir halinde test sonuçlarının belirtilenin çok üstünde olduğu, kullanıcı kaynaklı olmadığı tespit edilmiştir. Testlerin devam ettirilmesiyle hileli yazılım kullanıldığı tespit edilmiştir. ABD ve Kanada hükümetleri soruşturma için bakanlıklar ortaklığı ile komisyon kurarak ve Volkswagen Grup'u çevre kirliliğine sebep olan araç üretmekten, hileli ve yanıltıcı yöntemlere başvurmaktan, son kullanıcı ve hükümetleri kandırıcı eylemlerden suçlu bularak araç başına 37.500 dolar ödemek suretiyle maddi ceza yaptırımını talep edilmiştir (10).

Emisyon hacminin hatalı yazılımla düşük gösterildiği netleşir netleşmez, ABD Volkswagen'den bir açıklama yapmasını isteyerek dizel araç onaylarını durdurmuş ve dava açmıştır. Dava sonucuna göre marka, ABD'ye 15 milyar dolar ve araç başına 10.000 dolara kadar tazminat ödemeyi kabul etmiştir. Ayrıca hatalı yazılımların düzeltilmesini ve araçların geri çağırılma masraflarını da üstlenmiştir (11). Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte ABD'de Volkswagen satışları askıya alınmıştır. Ayrıca, şirket hisseleri %20 oranına yakın değer kaybetmiştir (12).

ABD'nin güç aralığı indeksi 40 iken belirsizlikten kaçınma indeksi 46'dır (Hofstede ve ark. 2010: 57-59, 192-194). Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük ülkeler, belirsiz durumlardan endişe duymaz. Taylor'ın (2000) yaptığı araştırmaya göre ABD belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeyleri düşük olan bir ülkedir. Dolayısıyla, bu değerlere göre krizi bu kadar ciddiye alması beklenmezdi. Bu kültürel boyutlara göre ABD'nin, 2014'te yaptığı gibi sadece markaya bildirmekle kalması hatta belki onu bile yapmaması beklenirdi.

## 5.2. Almanya ve AB'in Volkswagen Krizine Tepkisi

Almanya genel olarak, kurallara ve yasalara saygılı, yasaları çiğnemeyen bir ülke olarak bilinmektedir.

Alman hükümeti kriz üzerine, "Made in Germany" Alman üretimi markasına ve tüm araba markalarına zarar vereceği düşüncesiyle Volkswagen'in bu krizi bir an önce çözmesi gerektiğini bildirmiştir (13).

Ayrıca Alman Çevre Yardım Kuruluşu'nun yaptığı açıklamada VW'in geleceğinin, yazılım hatasını tüm boyutlarıyla açıklanmasıyla ve bu araçları geri çağırıp hatanın giderilmesiyle gerçekleşebileceğini bildirmiştir. Benzer şekilde Almanya Federal Motorlu Ulaşım Otoritesi de, Volkswagen'den bu sorunun giderilmesi ve teknolojik bir çözüm sunması için bir hafta gibi kısa bir süre tanımıştır. Hükümet ortağı Sosyal Demokrat Parti (SPD) Grup Başkan Yardımcısı Sören Bartol, VW'den araç sahiplerine zaman geçirmeden birer mektup yazarak, araçlarını servise götürmeleri için çağrı yapmasını ve hatanın ortadan kaldırılmasını istemiştir (14).

Alman hükümeti ve diğer kuruluşları, VW'e yaptırım uygulama konusunda, çağrıda bulunmuştur. Ancak herhangi bir yasal yaptırım söz konusu olmamıştır. ABD dışında hiçbir ülke yaptırımda bulunmamıştır. Volkswagen ABD'de satılan hatalı araçları geri çağırmasına rağmen, Avrupa ülkelerindeki araçları geri çağırmamıştır ve bunun üzerine Avrupa Komisyonu tüketici haklarını koruma amacıyla bir soruşturma başlatmıştır. Soruşturma sonucunda 20 Avrupa Birliği ülkesinde emisyon ölçümlerinde hile yapıldığı bildirilmiştir (15). Bununla birlikte, The Guardian'ın iddiasına göre Almanya, İngiltere ve Fransa krizin ortaya çıkmasından önce denetimlerde boşluk bırakılması ve hile yapılabilmesi için lobi yapmıştır (16).

Avrupa Komisyonun kararının ardından da herhangi bir adım atmayan AB ülkeleri için, krizin ortaya çıkmasından iki sene sonra, AB, aralarında Almanya ve İngiltere'nin de olduğu 7 AB ülkesine, Volkswagen krizinde yasal yükümlülükleri yerine getirmediği gerekçesiyle dava açmıştır. AB kurallarına göre araç uygunluğunun kontrolü ülkelerin sorumluluğu altında olması hasebiyle, AB araç onay kurallarına uygun davranmayan Almanya, İngiltere, İspanya, Yunanistan, Çekya, Litvanya ve Lüksemburg'a dava açmıştır. Bu kapsamda, emisyon hilesine karşı yasal bir düzenlemesi olmamasından dolayı; Çekya, Yunanistan ve Litvanya'yı ve mevcut hukuki kuralları uygulamamaktan dolayı da Almanya, İngiltere, İspanya ve Lüksemburg'u suçlamıştır (17).

AB'nin Volkswagen kriziyle ilgili hukuki işlem yapmayan ülkelere dava açmasının ardından, Almanya Tüketici Hakları Derneği Volkswagen'e dava açmıştır. Yaşanan kriz nedeniyle mağdur olan tüm Volkswagen sahiplerine araç bedelinin tamamının ödenmesi talep edilmiştir (18).

AB ülkelerinden Fransa, acilen soruşturma isterken, İngiltere, soruşturmanın gerekli olmadığını bildirmiştir (19). Hollanda ve İsveç ise Volkswagen satışlarını yasaklamıştır (20). İsveç ise İsveç Ulaştırma Kurulu'ndan rapor istediğini, rapor sonucuna göre harekete geçeceğini bildirmiştir (21).

Almanya'nın belirsizlikten kaçınma indeksi 65 iken güç aralığı indeksi 35'tir (Hofstede ve ark. 2010: 57-59, 192-194). Bu değerlere göre, Almanya'nın belirsizlikten kaçınma eğilimli bir ülke olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre kurallara sadık, yasalara göre hareket eden Almanya'nın, Volkswagen krizinde ve krize sebep olan durumda, Alman bir şirket olası nedeniyle yasalara aykırı bir yazılımı da geliştirmemiş olması beklenirdi.

### **5.3. Türkiye'nin Volkswagen Krizine Tepkisi**

Volkswagen yazılımının hatalı olduğunun kabul edilmesinin ardından, Türkiye Volkswagen temsilcisi, Doğu Otomotiv, Volkswagen araçların tamamının Türkiye mevzuatına uygun olduğunu bildirmiş ancak hile konusunda herhangi bir açıklama yapmamıştır.

Türkiye'de 17.10.2015 tarihinde Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yapılan açıklamada krizin Türkiye'de 323.977 aracı ilgilendirdiğini, araçların gönüllü olarak geri çağrılarak teknik güncellemelerin yapılacağını, ancak cezai işlemin uygulanmayacağını bildirilmiştir.

Türkiye Volkswagen temsilciliği ve hükümet tarafından yapılan açıklamalar yukarıda saydıklarımızla sınırlı kalırken, değerlendirmeye alınan haberlerden ve tüketici forumlarından anlaşıldığı kadarıyla Türk tüketicinin bu krizin kendi lehlerine olacak şekilde sonuçlanmasını arzuladığı söylenebilir. Öyle ki, Türkiye'de her hangi bir kurum dava açmamışken sadece bir kişi dava açmıştır (22). Ayrıca Türkiye Trak Kulüp üyelerinin Volkswagen Krizi başlığında yaptığı yorumlara bakılırsa, Türkiye'deki araç kullanıcılarının emisyon hacmi dolayısıyla çevre kir-



liliğiyle ilgilenmediği izlenimi edinilmiştir. Kriz sonrası fiyatların düşme ihtimaliyle Volkswagen araç sahibi olunabileceği umudu doğmuştur (23). Benzer yorumları Passat Türkiye forumunda da görmek mümkündür.

Hofstede'in yaptığı araştırmaya göre Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma indeksi 85 ve güç aralığı indeksi 66'dır (Hofstede ve ark. 2010: 57-59, 192-194). Bu değerler göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma düzeyine göre davranması, acilen soruşturma açılması, satışların yasaklanması, toplatma kararının verilmesi beklenirdi. Ayrıca Volkswagen kullanıcısı olan ve olmayan bütün insanların çevre kirliliğine neden olan bu duruma tepki göstermesi düşünüldü. Ancak Türk Hükümeti ve Türk kullanıcılar bu krizi olumsuz bir tepkiyle karşılamamıştır. Dolayısıyla, Türkiye'nin verilen örnekler özelinde, krizlere verilen tepkilerin açıklanmasında kullanılan belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeylerini doğrulayan tepkiler vermediği söylenebilir.

## SONUÇ

Hofstede şirket yapılarının ve ülke değerlerinin daha iyi anlaşılması adına 6 bileşenli Kültürel Boyutlar Kuramını geliştirmiş ve bununla ilgili olarak da yaptığı araştırmayla ülkelerin bu değer boyutlarında aldığı skorları belirlemiştir. Bu çalışma kültürlerarası iletişim alanında kabul görmüş, yaygın bir şekilde kullanılan ve referans gösterilen bir araştırma olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak Hofstede, yaşanan teknolojik gelişmelere paralel olarak küreselleşmeye rağmen 1975-1980 yılları arasında yaptığı araştırmanın sonuçlarının hala geçerli olduğunu savunmaktadır.

Örnek alınan Taylor'ın (2000) çalışmasında, Belçika'da yaşanan Coca Cola krizine Avrupa ülkelerinin verdiği tepkileri, ülkelerin Coca Cola firmasının ürünlerini yasaklamaları ya da yasaklamamaları şeklinde değerlendirilmiştir, belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı boyutlarıyla karşılaştırılmış ve bu boyutlara uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı değerleri yüksek olan Belçika, beklendik bir şekilde krizin ortaya çıkmasıyla birlikte Coca Cola ürünlerinin satışını yasaklamış ve söz konusu ürünleri toplatmıştır.

Taylor'ın çalışmasının aksine, Volkswagen krizi örneğinde yapılan bu çalışmanın sonucunda hem çalışmanın yapıldığı ülke olarak Türkiye'nin krizlere verdiği tepkiyi, hem de ele alınan diğer ülkelerin tepkilerinin, krizleri açıklamak için kullanılan Hofstede'in kültürel boyutlar kuramının iki değişkeni olan belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeylerine göre açıklayabilmenin mümkün olmadığı izlenimi edinilmiştir. Türkiye ve ele alınan diğer ülkeler Volkswagen krizine Hofstede'in araştırma sonucunun öngördüğü biçimde tepki göstermemiştir. Ayrıca krizleri açıklamak için başka faktörlerin de etkili olduğu dikkate alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, Hofstede'in çalışmasının güncellenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Volkswagen krizi açısından durum ele alındığında ise ülkelerin çevreye verdiği önem, marka menşei ülke ile olan çıkar ilişkileri, markanın zarar görmesinin istenmesi ya da sorunun medyada yeterince yansımaması gibi burada saymadığımız farklı faktörlerin de dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Dolayısıyla basit bir şekilde bir ülkenin krizlere verdiği tepkilerin anlaşılmasında belirsizlikten kaçınma ve güç aralığı düzeylerine bakmak yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Kaldı ki bu değerlerin, daha önce bahsedilen araştırmalarda da ve bu çalışmada da görüldüğü gibi geçerliliği tartışmalıdır. Ancak yine de Hofstede'in IBM araştırmasının geçersiz olduğunu bu çalışmayla iddia etmek mümkün görünmemektedir. Bunu söyleyebilmek için Hofstede'in kullandığı yöntem ve ölçekle hareket ederek bir araştırma yapmak gerekmektedir.

Bu çalışma, Hofstede'in araştırmasının aynı yöntemle yapılmış bir tekrarı olmakla birlikte, Hofstede'in araştırma sonuçlarına göre belirttiği değerler üzerinden yapılmış bir durum saptamasıdır. Hofstede'in araştırmasının aynı yöntem kullanılarak yeniden yapılmaması ve Volkswagen özelinde diğer birkaç durumun örnek alınması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Fakat yine de bu durum, Türkiye'de ne değişti? Hofstede değerleri güncellenmeli mi? Ya da kültürel boyutlar düzeyi her zaman her durumda geçerli değil mi? Sorularının sorulmasına engel değildir.

## SONNOTLAR

- (1) <http://www.kolaydata.com/dunyanin-en-cok-kullanilan-arama-motorlari-kasim-2016-3721.html> (Erişim Tarihi: 15.06.2017).
- (2) <https://www.ikea.com.tr/urun-katalogu/yatak-odaları/komodini-ve-sifonyerler/sifon-yerler.aspx> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (3) <http://www.ahaber.com.tr/teknoloji/2016/10/03/turkiyede-satilan-samsung-note-7lerin-sadece-10u-geri-dondu> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (4) [http://www.ntv.com.tr/ekonomi/mars-gida-turkiyede-de-urunlerini-geri-cagirdi,2zWeGmx120qg\\_nElc6eNHQ](http://www.ntv.com.tr/ekonomi/mars-gida-turkiyede-de-urunlerini-geri-cagirdi,2zWeGmx120qg_nElc6eNHQ) (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (5) <http://brandtalks.org/2016/04/seffaf-kriz-mars-vakasi-ve-turk-tuketicisi/> (Erişim Tarihi: 20.02.2017).
- (6) <http://shiftdelete.net/volkswagen-skandalinin-perde-arkasi-64224> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (7) <http://www.fortuneturkey.com/volkswagene-iflas-korkusu-sardi-20014> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (8) <http://www.teknokulis.com/haberler/otomobil/2015/09/23/volkswagen-krizi-asmak-icin-dev-butce-ayirdi> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (9) <http://www.haberturk.com/ekonomi/otomobil/haber/1148529-volkswagende-skandal-benzinli-araclara-sicradi> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).

- (10) <http://www.diken.com.tr/bri-krizin-anatomisi-volkswagen-kendi-egzoz-gazindan-zehirlendi/> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (11) [http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160627\\_vw\\_abd\\_emisyon](http://www.bbc.com/turkce/haberler/2016/06/160627_vw_abd_emisyon) (Erişim Tarihi: 04.01.2017) <http://www.capital.com.tr/sectorler/otomotiv/avrupa-volkswagen-kararini-verdi-haberdetay-22637> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (12) <http://www.sabah.com.tr/ekonomi/2015/09/23/volkswagen-krizi-asyaya-uzandi> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (13) <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/21/volkswagen-shares-plunge-claims-falsified-emissions-data-us-epa> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (14) <http://www.fortuneturkey.com/volkswageni-iflas-korkusu-sardi-20014> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (15) <http://www.capital.com.tr/sectorler/otomotiv/avrupa-volkswagen-kararini-verdi-haberdetay-22637> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (16) <http://haber.sol.org.tr/dunya/almanya-ingiltere-ve-fransa-arac-firmalarinin-emisyon-testlerinde-hile-yapabilmesi-icin-lobi> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (17) <http://www.sondakika.com/haber/haber-volkswagen-e-bir-dava-da-almanya-dan-9127629/> (Erişim Tarihi: 10.01.2017).
- (18) <http://www.sondakika.com/haber/haber-volkswagen-e-bir-dava-da-yatirimcilerden-9134183/> (Erişim Tarihi: 10.01.2017).
- (19) [http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150922\\_volkswagen\\_emisyon](http://www.bbc.com/turkce/ekonomi/2015/09/150922_volkswagen_emisyon) (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (20) <http://www.turkiyegazetesi.com.tr/ekonomi/309493.aspx> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (21) <http://otomobil.haber7.com/otogundem/haber/1570453-skandal-buyuyor-3-markada-daha-ortaya-cikti> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (22) <http://www.milliyet.com.tr/volkswagen-e-turkiye-den-ayipli/ekonomi/detay/2134909/default.htm> (Erişim Tarihi: 04.01.2017).
- (23) <http://www.trakkulup.net/showthread.php/76141-volkswagenin-emisyon-skandali?s=9da27ba95f5b2c737f619f0f8ef40e10> (Erişim Tarihi: 27.01.2017).

## KAYNAKÇA

Batır F ve Gürbüz S (2016) Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti? 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 427-438, 28-31 Mayıs 2016, İstanbul.

Courtwright J, Wolfe R ve Baldwin J (2011) Intercultural Typologies and Public Relations Research: A Critique of Hofstede's Dimensions, N Bardhan ve C K Weaver (Ed.), Public Relations in Global Cultural Contexts, Routledge, New York, 108-140.

Erciş M S (2010) Pazarlama İletişiminde Temel Yaklaşımlar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Fernandez D R, Carlson D S, Stepina L P ve Nicholson J D (1997) Hofstede's Country Classification 25 Years Later, The Journal of Social Psychology, 137(1), 43-54.

Fougère M ve Moulettes A (2007) The Construction of The Modern West and The Backward Rest in Hofstede's Culture's Consequences, Journal of Multicultural Discourses, 2(1), 1-19.

Hall Bradford "J" (2005) Among Cultures, Thomson Wadsworth ,USA.

Hofstede G J, Pedersen P B ve Hofstede G (2002) Exploring Cultur Exercises, Stories and Synthetic Cultures, Nicholas Brealey Publishing, USA.

Hofstede G, Hofstede G J ve Minkov M (2010) Cultures and Organizations Software of The Mind, McGraw-Hill, USA.

Kadıbeşegil S (2009) İtibar Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul.

Kartarı A (2013) Kültürlerarası İletişim Kuramları, A. Kartarı (Ed.), Kültürler Arası İletişim, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir, 46-77.

Kent M ve Taylor M (2011) How Intercultural Communication Theory Informs Public Relations Practice in Global Settings, N Bardhan ve C K Weaver (Ed.), Public Relations in Global Cultural Contexts Multi-Paradigmatic Perspectives, Routledge, London, 50-76.

LaSor F (2009) Common Ground, A R Freitag ve A Quesinberry Stokes (Ed.), Global Public Relations Spanning Borders, Spanning Cultures, Routledge, Oxon, 3-16.

Mattia T G (2009) Comparative Cultural Metrics, A R Freitag ve A Q Stokes (Ed.), Global Public Relations Spanning Borders, Spanning Cultures, Routledge, Oxon, 53-70.

McSweeney B, Brown D ve Iliopoulou S (2016) Claiming Too Much, Delivering Too Little: Testing Some of Hofstede's Generalisations, Irish Journal of Management, 35(1), 34 -57.

Rittenhofer I ve Valentini C (2015) A "Practice Turn" for Global Public Relations: an Alternative Approach, Journal of Communication Management, 19(1), 2-19.

Schmitz L ve Weber W (2014) Are Hofstede's Dimensions Valid? A Test For Measurement Invariance Of Uncertainty Avoidance, Interculture Journal, 13(22), 11-23.

Sriramesh K (1999) Public Relations in Three Asian Cultures: An Analysis Article, Journal of Public Relations Research, 11(4), 271-292.

Sriramesh K (2009)The Relationship Between Culture And Public Relations, K Srramesh ve D Verčič (Ed.), The Global Public Relations Handbook, Routledge, Oxon, 52-67.

Sriramesh K ve White J (1992) *Societal Culture and Public Relations*, James E. Grunig, (Ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ, 597–616.

Taras V, Steel P ve Kirkman B L (2012) *Improving National Cultural Indices Using a Longitudinal Meta-Analysis Of Hofstede's Dimensions*, *Journal Of World Bussiness*, 47, 329-341.

Taylor M (2000) *Cultural Variance as a Challenge to Global Public Relations: A Case Study of the Coca Cola Scare in Euope*, *Public Relations Review*, 26(3), 277–29.

Wu M (2006) *Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States*, *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33-42.

Yıldırım Becerikli S (2006) *Uluslararası Halkla İlişkiler Alanına İlişkin Bir Model Arayışı*, *Amme İdaresi Dergisi*, 39(3), 55-69.

Zinkhan G M ve Balazs A L (1998) *The Institution of Advertising: Predictors of Cross National Differences in Consumer Confidence*, *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 75, 535–547.