

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE  
ÖRGÜTSEL YAPIYA DAİR FARKLILIKLAR VE  
ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN  
TÜRKİYE'DEKİ YÖNETİM YAPILARI  
Erhan BAYRAM  
(Yüksek Lisans Tezi)  
Eskişehir, 2015**

**ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPIYA DAİR  
FARKLILIKLAR VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DEKİ  
YÖNETİM YAPILARI**

**Erhan BAYRAM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Figen DALYAN**

**Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Mart, 2015**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Erhan BAYRAM'ın "Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Yapıya Dair Farklılıklar ve Çok Uluslu İşletmelerin Türkiye'deki Yönetim Yapıları" başlıklı tezi 04 Mayıs 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Figen DALYAN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Didem PAŞAOĞLU

Üye : Yrd.Doç.Dr.Umut KOÇ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



## Yüksek Lisans Tez Özü

# ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPIYA DAİR FARKLILIKLAR VE ÇOK ULUSLU İŞLETMELERİN TÜRKİYE'DEKİ YÖNETİM YAPILARI

**Erhan BAYRAM**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mart 2015**

**Danışman: Doç. Dr. Figen DALYAN**

İnsanların birlikte yaşama alışkanlıkları ile ortaya çıkmış olan kültür kavramı toplulukların çeşitlenmesi ile anlam kazanmıştır. Çok sayıda unsuru barındıran bu kavram bir arada çalışma alışkanlıkları ile işletmelere taşınmıştır. Ulusların arasında mesafelerin çok olduğu dönemlerde işletmeler daha çok yerel kültürlerden etkilenmişlerdir. Globalleşmenin etkisi ve gelişen teknoloji ile birlikte uluslar arasındaki mesafeler kısalmıştır. Sonucunda ortaya çıkan çok uluslu işletmeler gittikleri her yeni ülkede ya da bünyelerine kattıkları farklı ulustan her çalışmada hakim olan yerel kültürün haricinde farklı kültür boyutları ile karşılaşmışlardır.

Ortaya çıkan kültürel farklılıklar yeni bir inceleme alanı olmuş; öyle ki bu farklılıkların işletme başarısına ve devamlılığına doğrudan etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede örgüt kültürünün önemini arttırmış ve örgüt kültürü ile ilgili modellerin ortaya çıkmıştır. Prof. Hofstede öncülük ettiği bu modelleri belirli boyutlar altında toplamış ve aynı işletmenin farklı iştiraklerinde ayrıştırılan boyutları incelemiştir. Çalışmada örgüt kültürü ve Hofstede'nin örgüt kültürü modeli incelenerek Türkiye'de Telekomünikasyon sektöründe yer alan çok uluslu işletmelerde bu kavramlar röportaj yöntemi ile araştırılmıştır. Çin kültüründen Huawei ve Birleşik Krallık kültüründen Vodafone gibi iki farklı ancak birlikte çalışan işletmenin incelenmesi sonucunda işletmelerin ulusal kültür ve örgüt kültürü çerçevesinde çok uluslu işletmeler olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Çok Uluslu İşletmeler, Telekomünikasyon, Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim, Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü

## Abstract

### **DIFFERENCES ABOUT THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON MULTINATIONAL COMPANIES AND MANAGEMENT STRUCTURES OF MULTINATIONAL COMPANIES IN TURKEY**

**Erhan BAYRAM**

**Department of Business**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, March 2015**

**Adviser: Assoc. Prof. Dr. Figen DALYAN**

After humankind started living together the concept of culture occurred and got meaningful after the communities were differentiated. This concept contains lots of aspects and finds itself a role in companies with different working styles. Once there was a distance between nations, with the effects of globalization and the development of new technologies the distance between nations disappeared. This caused the companies to open new branches in new countries and became multinational. With every new branch they opened, multinational companies faced new cultures different than theirs.

The differences between countries and cultures correspondingly caused a new research area to be developed. Also, it was found that these cultural differences have direct effects on the company's success and continuity. With these findings organisational culture gained more importance and it caused a need for creating new models. One of the leading models which is divided into some aspects belongs to Prof. Hofstede. These aspects were investigated in same company's different branches. In this research, based on organisational culture model of Hofstede, interviews (as a research methodology) were made with two of the multinational companies from Telecommunications sector in Turkey. One of the companies is from one Chinese culture while the other one is from one of the British culture. As a result these companies are models of multinational companies on multinational and organizational culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Multinational Companies, Telecommunications, Organizational Culture on Multinational Companies, Management on Multinational Companies

04/05/2015

## **Etik İlke Ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi**

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

ERHAN BAYRAM

## **Önsöz**

Uzun zaman alan bu çalışma sürecinde bana desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam sayın Doç. Dr. Figen Dalıan'a ve değerli destekleri ile hep yanımda olan eşim Pelin Bayram'a teşekkürü borç bilirim.

## İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Yüksek Lisans Tez Özü .....	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	vi
Özgeçmiş .....	vii
Tablolar Listesi .....	xiii
Şekiller Listesi .....	xiv
Kısaltmalar Listesi.....	xv
Giriş.....	1

### Birinci Bölüm

#### Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Modelleri

1. Kültür Tanımı.....	4
2. Örgüt Kültürü.....	5
2.1 Örgüt Kültürü Tanımı .....	5
2.2 Örgüt Kültürü Tarihsel Gelişimi .....	8
2.3 Kültür Kavramının Örgütlerdeki Etkileri.....	13
3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	20
3.1 Hofstede Modeli.....	20
3.1.1 Bireycilik vs. kolektivizm (toplumculuk) .....	24
3.1.2 Maskülenlik vs. feminenlik .....	28
3.1.3 Güç uzaklığı .....	30
3.1.4 Belirsizlikten kaçınma.....	33
3.1.5 Uzun dönem odaklılığı vs. kısa dönem odaklılığı .....	36
3.1.6 Diğer kültürel boyutlar ve örgüt kültürü boyutları .....	38
3.2 Hofstede Modelini Destekleyen Görüşler.....	41
3.3 Hofstede Modeline Karşı Görüşler .....	42



## İkinci Bölüm

### Çok Uluslu Örgüt Yapıları ve Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü

1.	Çok Uluslu İşletmelerde Kültür ve Örgüt Kültürü.....	46
2.	Çok Uluslu İşletmelerin Örgüt Yapıları.....	54
3.	Çok Uluslu Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkileri.....	63
4.	Çok Uluslu Organizasyonlarda Yönetim .....	77

## Üçüncü Bölüm

### Karşılaştırma Yapılacak Kültürlerdeki ve İşletmelerdeki Örgüt Yapıları

1.	Karşılaştırma Yapılacak Kültürler .....	86
1.1	Çin Örgüt Kültürü Yapısı .....	86
1.1.1	Çin kültürüne genel bir bakış.....	86
1.1.2	Çin kültürüne dair Hofstede değerlendirmesi.....	91
1.1.3	Çin iş kültürü .....	94
1.2	Batı Kültürlerinde Organizasyon Yapıları.....	97
1.2.1	Batı kültürüne Birleşik Krallık özelinde genel bir bakış.....	97
1.2.2	Birleşik Krallık Hofstede skorları.....	101
1.2.3	Birleşik Krallık iş kültürü.....	104
1.3	Türk Örgüt Kültürü Yapısı ve Türkiye’de Çok Uluslu Örgütlerin Örgütsel Gelişimi.....	105
1.3.1	Türk kültürüne genel bir bakış.....	105
1.3.2	Türkiye’ye ait Hofstede değerlendirmesi.....	107
1.3.3	Türk iş kültürü .....	110
2.	Çalışma Kapsamında İncelenecek İşletmeler .....	114
2.1	Vodafone Grup .....	114
2.1.1	İşletmenin tarihçesi ve tanıtımı .....	114
2.1.2	İşletmenin kurum kültürü .....	115
2.1.3	İşletmenin Türkiye şubesi (iştiraki).....	120
2.2	Huawei İletişim.....	122
2.2.1	İşletmenin tarihçesi ve tanıtımı .....	122
2.2.2	İşletmenin kurum kültürü .....	123

2.2.3 İşletmenin Türkiye şubesi (iştiraki).....	125
---	-----

## Dördüncü Bölüm

### Araştırma Çalışması

1. Vodafone Grup Röportaj Çalışması .....	129
1.1 İşletmenin Başarısında Örgüt Kültürünün Varlığının Etkisi .....	130
1.1.1 Soru ve açıklama.....	130
1.1.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	130
1.2 İşletmenin Başarısının Müşteriler ve Çalışanlar Açısından Boyutu .....	137
1.2.1 Soru ve açıklama.....	137
1.2.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	138
1.3 İşletmede Örgüt Kültürü Kavramının Hofstede'nin Kültürel Faktörleri Açısından Değerlendirmesi.....	144
1.3.1 Soru ve açıklama.....	144
1.3.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	145
1.4 İşletmenin Profesyonel Hayat ile Özel Hayat Dengesine Bakışı .....	150
1.4.1 Soru ve açıklama.....	150
1.4.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	151
1.5 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Çalışan – İşveren İlişkileri. ....	157
1.5.1 Soru ve açıklama.....	157
1.5.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	158
1.6 Batı Kültüründe Kurulan Bir İşletmenin Türkiye'de Başarı Kriterleri.....	165
1.6.1 Soru ve açıklama.....	165
1.6.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	166
1.7 Batı Kültüründe Kurulan Birçok Uluslu İşletmenin Örgüt Kültürü Açısından Türkiye'de Alacağı Riskler .....	172
1.7.1 Soru ve açıklama.....	172
1.7.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	172
1.8 İşletmenin Irk / Cinsiyet / Yaş Açısından Çeşitliliğe Bakış Açısı.....	176
1.8.1 Soru ve açıklama.....	176
1.8.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	177

1.9 Kısa ve Uzun Vadeli Olarak Çok Uluslu İşletmelerin Başarı Kriterleri.....	184
1.9.1 Soru ve açıklama.....	184
1.9.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	184
1.10Vodafone ile İlgili Genel Değerlendirme .....	189
2. Huawei İletişim Röportaj Çalışması.....	195
2.1 İşletmenin Başarısında Örgüt Kültürünün Varlığının Etkisi.....	196
2.1.1 Soru ve açıklama.....	196
2.1.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	196
2.2 İşletmenin Başarısının Müşteriler ve Çalışanlar Açısından Boyutu .....	201
2.2.1 Soru ve açıklama.....	201
2.2.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	202
2.3 İşletmede Örgüt Kültürü Kavramının Hofstede'nin Kültürel Faktörleri Açısından Değerlendirmesi.....	206
2.3.1 Soru ve açıklama.....	206
2.3.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	207
2.4 İşletmenin Profesyonel Hayat ile Özel Hayat Dengesine Bakışı .....	213
2.4.1 Soru ve açıklama.....	213
2.4.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	214
2.5 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Çalışan – İşveren İlişkileri. 220	
2.5.1 Soru ve açıklama.....	220
2.5.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	220
2.6 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültürünün Yerel İştirakteki Yansımaları.....	226
2.6.1 Soru ve açıklama.....	226
2.6.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	226
2.7 Doğu Kültüründe Kurulan Bir İşletmenin Türkiye'de Başarı Kriterleri....	230
2.7.1 Soru ve açıklama.....	230
2.7.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	231
2.8 Doğu Kültüründe Kurulan Birçok Uluslu İşletmenin Örgüt Kültürü Açısından Türkiye'de Alacağı Riskler .....	235

2.8.1 Soru ve açıklama.....	235
2.8.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	236
2.9 İşletmenin Irk / Cinsiyet / Yaş Açısından Çeşitliliğe Bakış Açısı.....	242
2.9.1 Soru ve açıklama.....	242
2.9.2 Cevaplar ve değerlendirme.....	242
2.10 Kısa ve Uzun Vadeli Olarak Çok Uluslu İşletmelerin Başarı Kriterleri.....	246
2.10.1 Soru ve açıklama .....	246
2.10.2 Cevaplar ve değerlendirme .....	247
2.11 Huawei ile İlgili Genel Değerlendirme .....	250
Sonuç ve Değerlendirme.....	257
Ekler .....	264
Kaynakça .....	270

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1. Toplumsal Anlamda Bireycilik ve Kolektivizm .....</b>	<b>26</b>
<b>Tablo 2. Örgütsel Anlamda Bireycilik ve Kolektivizm .....</b>	<b>28</b>
<b>Tablo 3. Toplumsal Anlamda Maskülenlik ve Feminenlik .....</b>	<b>29</b>
<b>Tablo 4. Örgütsel Anlamda Maskülenlik ve Feminenlik .....</b>	<b>30</b>
<b>Tablo 5. Toplumsal Anlamda Yüksek Güç Uzaklığı ve Düşük Güç Uzaklığı .....</b>	<b>32</b>
<b>Tablo 6. Örgütsel Anlamda Yüksek Güç Uzaklığı ve Düşük Güç Uzaklığı .....</b>	<b>33</b>
<b>Tablo 7. Toplumsal Anlamda Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma .....</b>	<b>35</b>
<b>Tablo 8. Örgütsel Anlamda Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma .....</b>	<b>37</b>
<b>Tablo 9. Kısa Dönem Odaklılığı ve Uzun Dönem Odaklılığı .....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 10. Düşük Tahammül Derecesi ve Yüksek Tahammül Derecesi .....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 11. Kültürel Çeşitliliğe Yaklaşım ve Stratejilerine göre Örgüt Yapıları .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 12. İşletme İçerisinde Kurumsal Anlamda Kültürel Çeşitlilik .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 13. Örgüt Kültürüne Bağlı Organizasyon Değişikliği Modelleri .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 14. Çok Uluslu İşletmelerde Değişik Yapılarda Yönetim .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 15. Konfüçyus'a göre Beş Temel İnsan İlişkisi ve Prensibi .....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 16. Çin Kültürü Değerleri Listesi .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 17. Birleşik Krallık'ta 20. Yüzyılda Çalışma Sınıflarında Sayısal Değişim .....</b>	<b>100</b>
<b>Tablo 18. Birleşik Krallık'ta 21. Yüzyılın Başında Çalışma Sınıflarında Sayısal Değişim .....</b>	<b>100</b>

## Şekiller Listesi

Şekil 1. Kültür Kavramı – Örgüt Kuramı İlişkisi.....	15
Şekil 2. İşletme Kültürünün Tek Çatı Altında Toplanması.....	52
Şekil 3. Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Ortaya Çıkabilecek Karmaşıklık .....	52
Şekil 4. Örgüt İçerisindeki Kültürel Uyumluluk – Etkileşim Sınırları.....	53
Şekil 5. Örgüt Kültürünün İç Paydaş ve Dış Paydaş Yaklaşımı ile incelenmesi.....	56
Şekil 6. Çok Uluslu Örgütlerin Organizasyon Yapısı (Temel Anlamda).....	59
Şekil 7. Matris Yapı Örneği .....	62
Şekil 8. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Dengenin Bileşenleri.....	70
Şekil 9. Kültürel Entegrasyon ve Kültürel Farklaşma.....	70
Şekil 10. Kültürel Değişim için Kullanılabilecek Temel Seçenekler .....	71
Şekil 11. Çok Uluslu İşletmede Birey, Grup, Örgüt seviyesinde Kültürel Çeşitliliğe Dair Yaklaşımlar.....	73
Şekil 12. Kültürel Farkındalık ile İlgili Odak Noktaları.....	77
Şekil 13. Uyumluluk Yönetiminde Yöneticilerin Fonksiyonu .....	78
Şekil 14. Kültüre Bağlı Etkileşim ve Uyumluluk Süreçlerinin Boyutlandırılması .	80
Şekil 15. Çok Uluslu İşletmenin Bilgiye Dayalı Avantajlarının Gelişimi .....	82
Şekil 16. Çin Hofstede Boyutları .....	94
Şekil 17. Birleşik Krallık Hofstede Boyutları.....	103
Şekil 18. Türkiye Hofstede Boyutları.....	109

## Kısaltmalar Listesi

**3G:** Third Generation (Üçüncü nesil haberleşme teknolojisi)

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**AR-GE:** Araştırma - Geliştirme

**BTK:** Bilgi Teknolojileri Kurumu

**CEO:** Chief Executive Officer (İcra kurulu başkanı)

**DNA:** Deoksi ribonukleik asit

**GPRS:** General Packet Radio Service (İkinci nesil mobil ağlar üzerinden veri iletişim teknolojisi)

**GSM:** Global System for Mobile (Mobil iletişim için global sistem)

**GSYH:** Gayri safi yurtiçi hasıla

**IT:** Information Technologies (Bilgi Teknolojileri)

**İK:** İnsan Kaynakları

**KDO:** Kısa dönem odaklı

**KKTC:** Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

**KOBİ:** Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme

**KPI:** Key performance indicator (Temel performans değeri - belirleyicisi)

**MMS:** Multimedia Messaging Service (Multimedya mesajlaşma servisi)

**PLC:** Public Limited Company (Halka arz edilmiş şirket – Anonim Şirketi)

**TMSF:** Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

**UDO:** Uzun dönem odaklı

**WAP:** Wireless Application Protocol (Kablosuz Uygulama Protokolü)

## Giriş

Ülkeler arasında sınırların azalması ve teknolojinin gelişimi ile birlikte mesafeler azalmış, genişleyen iletişim kanalları işletmeler için yeni pazarlar ve fırsatlar doğurmuştur. Önceden daha dar coğrafyalarda başarı göstermiş işletmeler bu gelişme ile birlikte gözlerini yeni iştirakler kurmaya, organizasyonlarının sınırlarını büyütmeye dikmişlerdir. Bu gelişim süreci öncelikle dağıtım kanallarını geliştirmek yoluyla tüketim malzemeleri üreten işletmeler aracılığıyla başlamış ve bu işletmeler diğer ülkelerdeki dağıtım anlaşmaları ile kuruldukları ülkelerin dışına çıkmışlardır.. İlerleyen dönemlerde dağıtım anlaşmaları yerini bu işletmelerin iştiraklere yönelmesine bırakmıştır.

Teknolojinin gelişimi ile birlikte çok uluslu işletmelerin sayısı ve dağılım oranı artmıştır. İşletmeler iletişim kanallarının kuvvetlenmesi ve global ekonominin boyutlarının da genişlemesi ile iştirak gerçekleştirme ve yeni pazarlara açılma fikrine daha sıcak bakmaya başlamışlardır. Bu süreç içerisinde teknoloji ve haberleşme alanında faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler de yeni ülkelerde iştirak gerçekleştirme sürecine girmişlerdir. Dünyanın pek çok yerine maliyet avantajı, ucuz iş gücü, pazar fırsatı, uzman personel potansiyeli gibi nedenlerle genişleyen çok uluslu işletmelerin birimleri arasında da iletişim ihtiyacı oluşmuştur.

Haberleşme çağında öncü olan ülkelerde kurulan işletmeler marka tanınırlıkları ve yeni olan bu alanda elde ettikleri tecrübeler ile iştirakler gerçekleştirmiş ya da başka ülkelerdeki yerel işletmeleri satın alma yoluna girmişlerdir. Bu işletmelerin global ortaklıkları da iştirak gerçekleştirecekleri ülkeleri belirleme konusunda etkin rol oynamıştır. Erişim ağlarını genişletmek, yeni ülkelerde mevcut global tecrübe ve altyapı avantajlarını kullanmak yoluyla iştirak gerçekleştirdikleri pazarlarda agresif davranabilmişlerdir.

İnsanlık tarihi ile birlikte varlığı sürdürmüş olan kültür kavramı; insanların bir arada olması ile toplulukların davranışları, tepkileri, kabullendikleri değerler ve normlar gibi unsurların bütününe dönüşmüştür. Canlı bir organizma olarak kabul edilebilecek



işletmeler de bünyelerinde barındırdıkları bireylerin toplamının sahip olduğu davranışlar, kurallar, değerler, normlar gibi unsurlar bütünü ile örgüt kültürü kavramını taşırlar. İşletmeleri oluşturan bireylere ya da işletmenin faaliyet gösterdiği ülkeye ait kültür, örgüt kültürünün temel belirleyici unsurudur. Örgüt kültürü bir işletmenin günlük operasyonlarına, organizasyon yapısına, stratejilerine kısacası tüm faaliyetlerine yön veren bir unsurdur.

Yerel işletmeler açısından örgüt kültüründe ana etkenler çoğunlukla yerel kültürün dinamiklerinden oluşmaktadır. Ancak işletmelerin iştiraklerini artırması ve çok uluslu hale gelmesi ile örgüt kültürü kavramı da daha global bir hal almıştır. Bu sayede çok uluslu işletmeler açısından örgüt kültürü daha karmaşık bir hale gelmiştir. Örgüt kültürünün çok uluslu işletmeler açısından bir araştırma alanı haline dönüşmesinin başlangıcı da bu şekilde gerçekleşmiştir. Prof. Dr. Geert Hofstede yine bir teknoloji işletmesi olan IBM’de farklı iştiraklerde görevler almış ve iş yapış şekilleri, olaylara karşı tutum, prosedürler gibi unsurlarda farklılıklar olduğunu gözlemlemiştir. Gerçekleştirmiş olduğu gözlemlerde bu farklılıkları, iştiraklerin farklı yerel kültürlerden etkilenmeleri ile yorumlamıştır.

İştirakler açısından yerel kültürlerde farklılık gösteren unsurlar aynı zamanda çok uluslu bir işletmenin yerel pazarda gerçekleştireceği aktivitelere de yön vermektedir. Ancak bu noktada önemli bir unsur ortaya çıkmaktadır. İşletmeler global varlıkları dolayısıyla yerel iştiraklerde farklı uygulamalar gerçekleştirseler dahi merkezi kontrollere ya da projeler ile stratejilere sahip olmak durumundadırlar. Çok uluslu bir yapının tecrübesini tüm global organizasyonuna yayabilmesi için işletmeye ait değerlere ihtiyacı olacaktır. Global örgüt kültürü bu noktada önem kazanmaktadır. Tüm iştiraklerde kabul edilecek ve evrensel olarak algılanabilecek olması bu değerlerin varlığı açısından önemlidir. Örgüt kültürünün kavram ve başarı açısından önemi gelişen ve değişen şartlar ile çok daha fazla artmaktadır.

Çalışmanın amacı rekabetin yüksek, kültürel çeşitliliğin fazla olduğu ve bu tez yazarının da içinde bulunduğu sektör olan Telekomünikasyon sektörüne Türkiye gibi kültürel bir mozaik sahip bir coğrafyada yatırım yapmış Çin ve İngiliz kültüründen iki işletmenin

gözünden bakmaktır. İçinde bulunulan organizasyonlar daha iyi tanınması, tanımlanması ve akademik bilgi ile daha iyi yorumlanabilmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışma kapsamında örgüt kültürünün artan önemine vurgu yapmak amacıyla kültür ve örgüt kültürü kavramının gelişim süreçleri aktarılacaktır. Sonrasında örgüt kültürünün çok uluslu işletmelerde hangi boyutlarda şekillendiği ve yorumlanabildiği ile ilgili en önemli çalışma olan Prof. Geert Hofstede'nin çalışmasına yer verilecektir. Bu çalışmayı destekleyen ve karşı duran görüşler ve çalışmalar da incelenecektir.

Bir sonraki bölümde çalışma kapsamında incelenecek olan işletmelerin ortaya çıktıkları ülkeler ile iştirak gerçekleştirdikleri yerel ülkenin kültürel özellikleri belirtilecektir. Aynı şekilde bu ülkelere ait olan iş kültüründen de bahsedilecektir. Araştırma yöntemi olarak her iki işletmeden üst düzey yöneticiler ile yapılan mülakat – görüşme yöntemi kullanılmıştır. Aynı zamanda her iki işletmede de çalışan olarak bulunan bu tezin yazarının gözlemleri de mevcuttur.

Çalışmanın ilk olarak anket yöntemi ile yapılması planlanmıştır. Ancak her iki işletmenin de çalışanlarına İnsan Kaynakları departmanı tarafından tarafsız bir kuruluş aracılığıyla uygulattırdıkları anketler mevcuttur. Bu anketler işletme için strateji ve gizli bilgileri içerdiği için böyle bir yöntem kabul görmemiştir. Sonrasında uygun birimler ile görüşerek görüşme yöntemi belirlenmiştir. Sorular Hofstede modelinin örgüt kültürü boyutları ve diğer faktörleri hesaba katarak oluşturulmuştur. Her bir boyutun iki soruda yer alacağı şekilde sırasıyla dokuz ve on soru hazırlanmıştır. Sorularda işletmelerin yerel kültüre adaptasyonu ne kadar sağladıkları ve örgüt kültürünü ne şekilde taşıdıklarını içeren ikişer soru da mevcuttur.

Tezin araştırma kısmında ise Türkiye'de iştirak gerçekleştiren çok uluslu işletmelerden batı kültüründen Vodafone ile doğu kültüründen Huawei işletmelerinin örgüt kültürü boyutları ve başarılarında örgüt kültürünün rolü açısından değerlendirmeler yapılacaktır.

## Birinci Bölüm

### Örgüt Kültürü ve Örgüt Kültürü Modelleri

#### 1. Kültür Tanımı

Kültür, kavram olarak pek çok bilim dalında kullanılması gerekçesiyle tanımlanması zor kavramlardandır. Bu kavram ile karşı karşıya kalınan birçok bilimsel araştırma ya da uygulama alanları söz konusudur. Bu çok yönlülük “Kültür” kavramının farklı alanlarda farklı yorumlarda tanımlanmasına sebebiyet vermiştir.

Genel olarak kültür, insan olgusundan hareket ederek tanımlanabilir. Buna göre, insanın etrafında olanlar, çevresinde yaşananlar ve yaşayanlar ile etkileşiminden oluşturduğu yapay olguyu kapsar. Bu olgu insandan topluma doğru ilerler. Kısaca kültür; “hem insanın yaptığı, hem de insanı yapandır.”<sup>1</sup> Bir diğer deyişle; “Kültür, bilerek ya da farkında olmaksızın başka insanlardan öğrendiklerimizdir. Özellikle de, kuşaklar arasında aktarılan bilgi birikimi ve bütünleşmiş davranış örüntüleri olduğunu söyleyebiliriz”<sup>2</sup>

Kültür, bireyden topluma doğru yol alan bir norm olduğundan, bireysel davranışlar bütünü organizasyona ait – örgütsel davranışlar bütününe temelini oluşturur.

Bireyleri bir takım amaçlar etrafında bir araya getiren işletme organizasyonları da toplumda birer alt kültürel alan oluştururlar. Organizasyonların sahip olduğu kültür, bir üst evren olarak ulusal kültürden öğeler taşır, onunla etkileşim halindedir ancak kendine özgü bir değerler ve semboller sistemine de sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 23-26).

Bu durum kültür kavramına bireysel olarak olduğu kadar örgütsel toplumda da bir anlam katar ve bu yeni kavram üzerinde şekillenir.

---

<sup>1</sup> D. Özlem (1986). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.155-156.

<sup>2</sup> C. Wells (1984). *Sosyal antropoloji açısından insan ve dünyası*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.43.

## 2. Örgüt Kültürü

### 2.1 Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürü kavramsal olarak bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Shein, 1992: 9).

Örgüt kültürü aynı zamanda “Bir organizasyon içerisinde yer alan insanların ve grupların paylaştığı ve bu gruplar ile insanların birbirleri ve organizasyon dışındaki pay sahipleri ile olan iletişimini kontrol eden spesifik değerler ve normlar toplamıdır”<sup>3</sup> şeklinde de tanımlanmıştır. “Her ne kadar, birçok uzman tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olsa da; örgüt kültürüne ilişkin tek bir doğru tanımdan ya da görüşten söz edebilmek oldukça güçtür.”<sup>4</sup>

Örgüt kültürünün yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sözelimi; Schein 1985 yılına ait çalışmasında yukarıda bahsedildiği üzere örgüt kültürünü örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli olarak tanımlarken; 1998 senesinde ise Morgan örgüt kültürünü, insanların yaşadıkları dünyayı birlikte yaratmasını ve yeniden kurmasını sağlayan aktif, yaşayan bir olgu olarak ele almıştır. Örgüt kültürüne dair farklı tanımların yapılmış olması; kültür kavramının özellikle yönetim ve örgüt kuramlarında çok anlamlı olarak yorumlanmasından kaynaklanmıştır (Durgun, 2006: 114-115).

<sup>3</sup> L. Hill ve R. Jones (2001). *Strategic management*. Boston: Houghton Mifflin, s. 58.

<sup>4</sup> <http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html> (Erişim tarihi: 25.11.2012).

Kültür kavramı yönetim ve örgüt kuramı alanlarına yönelik çalışmalarda, “herhangi bir topluluğun içsel karakteristikleri olarak belirsiz bir şekilde ele alınmıştır”<sup>5</sup> ve “çok fazla tanıma sahip olan kültür olgusunun ne olduğu konusunda bir uzlaşa sağlanamamıştır.”<sup>6</sup> “Kültürel antropologlar kültür kavramına ilişkin 164 farklı tanım olduğunu ortaya çıkarmışlardır.”<sup>7</sup>

Örgüt kültürüne dair farklı tanımlamalardan doğan karışıklığa karşın; “araştırmalar, farklı felsefi ve kuramsal kayıtların rehberlik ettiği çeşitli kavramsal çerçeveler kullanılarak sınıflandırılmaktadır.”<sup>8</sup>

Örgüt kültürü literatürü üç farklı kavramsal çerçeve tarafından betimlenmektedir. Söz konusu kavramsal çerçeveler antropolojik temalar, sosyolojik paradigmlar ve epistemolojik ilgilerden oluşmaktadır.

**Antropolojik Temalar:** Antropolojik temalar farklı antropoloji okullarını kapsamakta, antropoloji alan yazını ile örgüt alan yazınının kesişmesinden beş tema ortaya çıkmaktadır. Söz konusu temalar karşılaştırmalı yönetim, ortak kültür, örgütsel öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçler olarak ifade edilmektedir (Smircich ve Calas, 1987’den aktaran Durgun, 2006, s. 115).

“Kültür, karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temalarında bir değişken olarak; örgütsel öğrenme, örgütsel sembolizm ve bilinçdışı süreçlerde de bir metafor ya da paradigma olarak ele alınmaktadır.”<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Y. Allaire ve M. E. Firsirotu (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), s. 193-226’dan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

<sup>6</sup> W. B. Gudykunst (1997). Cultural variability in communication. *Communication Research*, 24 (4), s. 327-348’den aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

<sup>7</sup> Y. Allaire ve M. E. Firsirotu (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), s. 193-226’dan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

<sup>8</sup> S. Gizir (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 9 (35),s. 374-397’den aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

**Sosyolojik Paradigmalar:** İkinci kavramsal çerçeve, paradigma kavramını içermektedir. İşlevselci ve yorumlamacı paradigmlar örgüt kültürüne ilişkin farklı varsayımlara sahiptir. İşlevselci paradigma, sosyal gerçekliğe ilişkin objektivist bir bakış açısıyla karakterize edilmektedir. Pozitivist epistemolojiden beslenen işlevselci paradigma, topluma ilişkin düzenleyici bir bakışa sahiptir ve insan doğasına belirlenimci bir tarzda yaklaşmaktadır. Yararlı bilginin sağlanmasına yönelik bir tutuma sahip olan işlevselci paradigma, yararlı bilgiyle yönetilebilir, kontrol edilebilir, tahmin edilebilir yasa benzeri ifadeleri anlatmaktadır. Buna karşın, yorumlamacı paradigma anti-pozitivist bir epistemolojiye sahiptir ve işlevselci paradigmanın kontrol ve tahmin edilebilirlik üzerine olan ilgisini paylaşmak yerine, sosyal gerçekliğe sübjektif olarak yaklaşmakta, araştırmalarında deneyim ve süreçleri belgelemeyi merkeze almaktadır. Böylece, yorumlamacılıkta yararlı bilgi, devam eden bir durumun ne olduğunun anlaşılabilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Devam eden bir durumun ne olduğunun anlaşılabilmesi ise, örgüt çalışanlarının bakış açısına bağlı olmaktadır.

**Epistemolojik İlgiler:** Epistemolojik ilgiler, Habermas'ın bilgi kuramından alınmıştır (Smircich ve Calas, 1987'den aktaran Durgun, 2006, s. 115-116).

Habermas bir yandan emek ve etkileşim, diğer yandan da farklı bilgi kategorileri ve rasyonalite arasındaki bağlantıyı sistematik bir biçimde birleştirmiştir. Habermas insan yaşamında iş, dil ve güçten oluşan üç temel ögenin varlığını öne sürmektedir. Söz konusu ögeler, farklı tipteki bilgileri biçimlendirmektedir. İş alanı, en düşük girdi ve en yüksek çıktı üzerine odaklanmaktadır. Burada insanın çabası, birleştirilmiş düzenliliğin elde edilmesi aracılığıyla olayların kontrol edilmesi ve performansın artırılması yönündedir. Çünkü, bu alanda bilimsel bilgi, iş ya da emeğin pragmatik bağlamı yoluyla anlaşılmaktadır ve dış gerçekliğin kontrolünü amaçlayan bir *teknik ilgiyle* organize edilmektedir. Bu nedenle *teknik ilgi*, empirik-

---

<sup>9</sup> M. Şişman (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık'dan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

analitik bilimler olmaktadır. *Teknik ilgi*, gerçekliği kontrol amaçlı bilişsel bir ilginin bakış açısından ele alan işlevselci paradigmaya denk düşmektedir. Dilin alanı, kişiler arası iletişim ve eylemlerin seviyesini biçimlendirmek için diğerleri aracılığıyla sunulan sembollere karşılık gelmektedir. Habermas'a göre, tarihsel-hermeneutik bilimler nesnelliklerinin temelini etkileşim ya da iletişim bağlamında bulurlar. Bu disiplinler, eylem yönelimini mümkün kılan yorumlar sağlamak suretiyle karşılıklı anlama amacına dönük *pratik bir ilgiye* hizmet etmektedirler. Söz konusu disiplinler empirik-analitik bilimlerin tam tersine nesnelere manipüle edici ya da araçsal bir ilişkiyi değil, öznel arasında karşılıklı anlama ilişkisini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, *pratik ilgi* tarihsel-hermeneutik bilimlere denk düşmektedir. Gücün etki alanı, daha yüksek güce sahip olanın hakimiyetiyle biçimlenmekte ve gerçek bilginin elde edilmesini engelleyerek ideolojinin yönetilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bunun ortadan kaldırılabilmesi, öz-bilinçlilik ve öz-kararlılık gerektirmektedir. Kendi üzerine düşünme bağlamında temellenen eleştiri yönelimli bilimler, *özgürleştirici bir ilgi* tarafından harekete geçirilmektedirler. Bu yüzden, *özgürleştirici ilgi* eleştiri yönelimli bilimleri inşa etmek için vurgulanmakta ve eleştirel yaklaşım tarzı aracılığıyla insanın dünyaya ilişkin sorumluluk ve otonomisinin artırılmasına odaklanmaktadır (Durgun, 2006: 116-117).

## 2.2 Örgüt Kültürü Tarihsel Gelişimi

“Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe Hettigrew’ün 1979’da Administrative Science Quarterly’de çıkan “Örgüt kültürleri İnceleme Üzerine” (On Studying Organizational Cultures) makalesiyle yer almıştır. Ancak kültür kavramının yönetim felsefesi ve uygulamalarındaki izleri yarım yüzyıldan fazla bir geçmişe sahiptir.”<sup>10</sup> Bu kapsamda “Örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaların 1930’lu yıllardan itibaren başladığı kabul edilmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla birlikte örgütlerde insan

---

<sup>10</sup> N. Ş. Fırat (2009). Sendika üyelik durumu açısından okul müdürleri ve öğretmenlerin okul kültürü ve değer sistemlerine ilişkin algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (4), s. 139.

kaynağı üzerinde durulmuş, informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konulara dikkat çekilmiştir.”<sup>11</sup>

Örgüt Kültürü’ne dair ilk çalışmaların, kaynaklarda tam olarak belirtilmesine de 1930 yılında; taylorizm-sonrası döneme rastlamaktadır; Harward Business School’dan Elten Mayo’nun ABD’nin Chicago kentindeki Western Electric işletmesindeki, çevre şartları ile üretim arasındaki ilişkileri incelemek ve bu sayede verimliliği arttırmak için görevlendirilmesi ile başladığı kabul edilir.<sup>12</sup>

Bunu izleyen dönemde ise W. Lloyd Warner’ın bir elektrik fabrikasındaki çalışmaları işletme alanında çalışma ortamında kültürel etmenlere yönelik ilk önemli çalışma olarak nitelendirilmiştir. Warner’ın incelemesi, düşünsel-ideolojik olarak adlandırılan ve çalışanların iş ortamına (iklim/climate) ilişkin görüşleri, beklentileri, çalışma yaşamına ait paylaştıkları değer ve düşünceler, diğer bir ifadeyle iş (çalışma) kültürlerini (work culture) ortaya çıkarmıştır (Trice ve Beyler, 1993’den aktaran Yahyagil, 2004, s. 2).

L.Gulick, L.Urwick, A.Reiley’in örgütler ve örgüt yönetimine ilişkin kurallar üzerindeki çeşitli incelemeleri; Taylor sonrası dönemde, Fayol’un kuramsal çalışmalarıyla birleşerek örgüt teorilerinin yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Fakat akademik anlamda fikir birliğine varılan nokta ise, örgüt içerisinde toplu davranışlar ile ilgili çalışma ortamı faktörleri ve buna benzer tanımların yer aldığı sosyolojik çalışmaları Kurt Lewin ile başladığıdır. “Lewin, bir fabrikadaki üretim hattının hızının, -kültürel bir fonksiyon olarak- ele alınması gerektiğini belirterek birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde özel bir durumun (kültürün) oluştuğunu ifade etmektedir. Ancak, bu çalışmalar, örgüt kültürü kavramından daha çok örgüt iklimi hakkında yapılmış incelemeler olarak dile getirilebilir; çünkü sosyoloji ve antropoloji alanında

---

<sup>11</sup> M. Şişman (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık’dan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 115.

<sup>12</sup> M.Y. Yahyagil (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, s. 2.



kuramsal olarak gelişim incelemeler yapıldığı zamanda sürmektedir. Buna karşın, bir çalışma ortamında; koşullar, kurallar, fiziksel etkenler ve beklentiler hakkında yapılan incelemeler örgüt kültürü kavramının gelişmesinde önemli bir aşama teşkil etmektedir (Yahyagil, 2004: 2-3).

Fleishman'ın 1953 yılında liderlik iklimi ile ilgili yazmış olduğu makalede yönetim davranışları ile insan ilişkilerine değinerek; örgütsel iklim kavramının altında grup davranış biçimleri, bu davranışların kalıpları ile şekillerini incelemiş ve bu sayede mikro örgütlerdeki kültürel özellikler incelenmektedir. Bu etkenlerin etkisi örgütsel iklim ile ilgili gelişmenin, örgüt kültürüne dair hızlı gelişmelerden daha önce olmasına neden olmuştur.<sup>13</sup>

Bunda, iklim kavramının kinetikleri olan hiyerarşik yapı, ödüllendirme ve bunun gibi etmenlerin örgüt kültürü kavramına kinetiklerine nazaran daha gözlemlenebilir olduğu gibi; kültür kavramını oluşturduğu antropolojinin, iklim kavramının oluşturduğu sosyolojiye nazaran daha yavaş gelişmesi ile de ilgilidir. Örgütlerde ast üst ilişkilerine dayalı davranışların ve buna bağlı olarak çalışan verimliliğine dair incelemelerin örgüt iklimi kavramı kapsamında incelendiği belirtilmiştir. Örgüt içerisinde, bir çalışanın birey olarak yönetim tarafından ne şekilde algılandığını ve bu algının çalışanda yarattığı etkinin gerek üst yani yönetici gerekse ast yani çalışan davranışlarını ne şekilde etkilediğine dair bir çalışma ortamında yapılan diğer bir çalışma da D. Mc Gregor'un X ve Y kuramıdır. Bu çalışma örgütsel davranış teorisine bağlı olarak geliştirilen çeşitli tanımlamalara referans olmakla beraber, örgütsel iklim ve örgüt kültürü kavramlarının ayırtırılmasında önemli bir katkı sağlamıştır. Daha sonraki dönemde sistem ve durumsallık teorisi ile çevresel etmenler, örgütlerin açık ya da kapalı olması ile içsel ve dışsal değerlere değinmesi sonucunda kültür kavramının oluşumu hızlanmıştır (Yahyagil, 2004: 2-3).

---

<sup>13</sup> A.E. Reichers ve B. Schneider (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 5-39'dan aktaran M.Y. Yahyagil (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, s. 3.

“Ancak, doğrudan örgüt kültürü kavramının kullanılması ve söz konusu olgunun yoğun bir şekilde çalışılmaya başlanması 1980’li yılların başlarına denk gelmektedir.”<sup>14</sup>

Örgüt kültürü kavramı 1979 yılında Andrew Marshall Pettigrew tarafından yazılan bilimsel makalede Sembollerin yapılaşması, grup ve örgüt kavramının belirlenmesinde hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır şeklinde belirtilmiştir. Pettigrew bu makalede örgüt kültürü kavramının hayati önemine değinmektedir ve kültür kavramına sembolik açıdan bir yaklaşım sergilemektedir (Pettigrew, 1979’dan aktaran Yahyagil, 2004, s. 4).

“Bir diğer çalışmada Peters ve Waterman üstün başarı düzeyine erişmiş örgütlerin paylaştıkları sekiz özelliği yansıtmıştır. Popüler niteliğiyle eleştirilen bu çalışma, mükemmellik kültürü yaklaşımıyla finansal yönden mutlak bir başarıyı yakalayan örgütün güçlü olarak tanımlanan örgüt kültürü biçimini incelemiştir.”<sup>15</sup>

Örgüt kültürü kavramının gelişiminde ikinci aşamayı oluşturan çalışmada Wilkins ve Ouchi’nin 1983 yılında “hangi koşullar altında örgütlerin yüksek verimliliği elde edebilecekleri güçlü-kültürlerin ortaya çıkacaklarını incelenmiş; faaliyet alanının gelişmişlik derecesine göre, örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ağının işlerliği üzerinde durulurken, göreceli olarak az-gelişmiş sanayi dallarındaki örgütlerin, çalışanlar üzerinde daha baskıcı bir güç uyguladıklarını savunmuşlardır (Wilkins ve Ouchi, 1983’den aktaran Yahyagil, 2004, s. 4-5).

Örgüt kültürü kavramına dair, Kilmann-Saxton-Serpa’ya ait örgüt verimliliği ve kültür ilişkisinin incelendiği bir diğer çalışmada da, özellikle

---

<sup>14</sup> S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 114.

<sup>15</sup> T. Peters ve R. Waterman (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row’dan aktaran M.Y. Yahyagil (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, s. 4.

birey-kültür uyumu üzerinde durulmuş; örgüt kültürünün, işletmelerin amaçlarına ulaşmaktaki etkisi, örgüt çalışanları açısından bu etkinin yönü ve örgütün gelişimini belirleyen kültürün yayılma, dolayısıyla çalışanlar tarafından benimsenme derecesi incelenmiştir (Kilmann vd. 1985'den aktaran Yahyagil, 2004, s. 5).

“Trice ve Beyer 1984 tarihli çalışmalarında örgüt kültürünün bir iş yerinde çalışanların davranışlarının bir düzeni yansıtacak şekilde gözlemlenebildiğini; böyle bir oluşumun temel unsurlarının çalışma ortamında kullanılan dil (lisan), adet, geleneklerin bütünleştiğini ve çeşitli durumlarda sergilenen ritüeller olduğu belirtmektedirler.”<sup>16</sup>

Schein'e ait 1985 yılına ait çalışmada örgüt kültürü kavramına, örgütsel davranış kavramı çerçevesinde incelenmektedir. Bu çalışmada örgüt kültürü, bir işletme çalışanlarının bir grup halinde kavradığı, örgütün dış çevreye uyumu ve kendi içindeki bütünleşmesi yönünden paylaşılan temel varsayımların oluşturduğu bir kalıp olup; bu kültürel kalıp, örgüte yeni katılanlara da iş sorunlarının nedenlerini algılamaları, düşünceleri ve ilişkilendirmeleri için doğru bir tarzdır. Örgüt kültürü kavramını 3 ayrı katman şeklinde incelenir. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından “üretilen nesnelere” (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere dir. Orta katman “değerlerden” (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise “temel varsayımlar” (basic assumptions) vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır (Schein, 1992'den aktaran Yahyagil, 2004, s. 5).

---

<sup>16</sup> H. M. Trice ve J. M. Beyer (1984). Studying organizational cultures in rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, 9 (4), s. 653-669'dan aktaran M.Y. Yahyagil (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama. *Istanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, s. 5.

Kültür kavramının gelişimi sürecinde örgüt kültürü kavramı açısından iki ana görüş yer almaktadır. Kültür, bir örgütün kendisini ifade eden bir oluşumdur görüşü ile Kültür, bir işletmenin sahip olduğu bir oluşumdur görüşleri kıyaslanır. Örgüt iklimi ve kültürü kavramlarının yapısal temellerinin gelişimini üç aşamalıdır. Birincisi, kavramların tanıtım ve özenli sunumu, ikincisi, gelişim ve zenginleştirme ve üçüncüsünü de birleştirme ve yerleştirmedir. Üçüncü aşama kavramların, gerçek yaşamdaki olgularla mutlak uyumunu gösterir ve sürecin son halkasıdır (Reichers ve Schneider, 1990'dan aktaran Yahyagil, 2004, s. 6).

Reichers ve Schneider çalışmalarında, tarihsel süreçte örgüt iklimi kavramının 1939'da Lewin ile başlayıp, Lippit ve White'in çalışmaları ile gelişimini sürdürdüğünü belirtmişlerdir. Örgüt iklimi kavramına karşın örgüt kültürü kavramı 70'li yılların sonlarında ortaya çıkmış; ancak bu iki kavramın çeşitli çalışmalarda birbirlerine yakın boyutlarda kullanılıyor olması bilimsel tartışmaların bugün de süregelen kaynağını oluşturmuştur. Bu kavramın, en çok referans gösterilen, en tanınan ve bu çalışmada önemli bir kaynak teşkil edeni olan Geert Hofstede örgüt kültürünü, aklın (zihnin) programlanması olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak belirtmiştir (Yahyagil, 2004: 6).

### **2.3 Kültür Kavramının Örgütlerdeki Etkileri**

“Örgüt kültürü olgusuna artan ilginin sebepleri çok çeşitli olmakla beraber bunun en önemli nedeni yönetim teorisindeki gelişmelerdir.”<sup>17</sup>

Yönetim alanı içerisinde kültür kavramının kullanılmaya başlanılmasına dair gerekçeler çok yönlü olarak ele alınabilir. Uzun bir süre teknolojik gelişmelerle sağlanan verimlilik artışları sosyal alanda ağırlaşan sorunların

---

<sup>17</sup> B. A. Vural (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları'ndan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 114.

farkına varılmasını geciktirmiş, beşeri potansiyelini etkin kullanmada sosyal bir strateji geliştiremeyen işletmeler için, teknoloji giderek verimliliğin garantisi olmaktan çıkmıştır. 70’li yıllardan itibaren işletmeler ciddi verimlilik sorunlarıyla karşılaştığında, ihmal edilen sosyal sorunların çözümü için yeni arayışlar gündeme gelmiştir (Erdem, 1996’dan aktaran Doğan, 1997, s. 56).

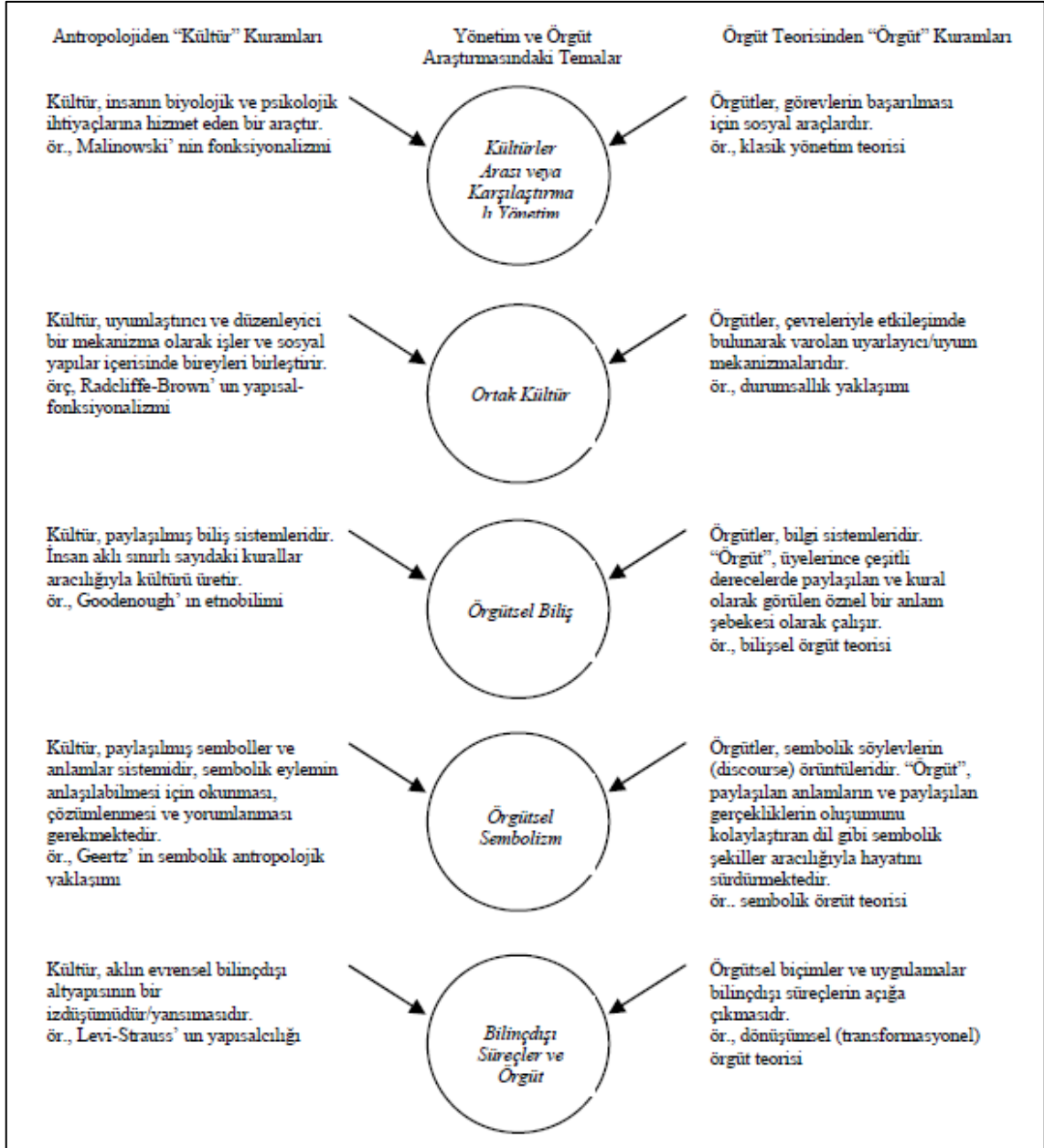
Kültür kavramının örgüt kavramı ile kesişimi kapsamında, bu iki kavrama dair yaklaşımların arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Bunun temel nedeni, daha önce belirtildiği gibi kültür kavramının antropoloji bilimi altında incelenir iken; örgüt kavramı birden fazla bilim dalının etkileşimi altındadır. Şekil 1’de bu iki kavramın etkilendiği yaklaşımlar çerçevesinde, kültür kavramının örgüt kavramı içerisinde yer alma süreci hakkında bir örnek teşkil etmektedir.

“Örgütlerde beşeri yönün zamanla önem kazanması, sosyal ve siyasal alanda insancıl değerlerin önem kazanması ve uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, kültürün yönetim açısından önemini arttırmıştır. Günümüz yönetim bilimcilerinin çoğu, yönetimin kültüre bağlı olduğunu öne sürmektedir.”<sup>18</sup> Çünkü “Kültür, örgüt içerisindeki benzer davranışların kaynağı olup, kültürün yenilik ve değişimlerin yarattığı belirsizliğin ve bu belirsizliklerin bireyler üzerindeki olumsuz etkisi olan gerginliğin azaltılmasında önemi büyüktür.”<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> S. Doğan (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme Hizmeti Dergisi*, 30 (4), s. 56.

<sup>19</sup> T. Erkmen (2000). Örgüt kültürü ve ölçümü. *Yönetim Dergisi*, 11 (35), s. 23.



Şekil 1. Kültür Kavramı – Örgüt Kuramı İlişkisi

**Kaynak:** İlhan, 2006: 280.

"Örgüt kültürü örgütsel geleneğin ve istikrarın sürdürülmesine, liderliğe, yeniliğe ve örgütle ilgili daha birçok tema ve sürece yol göstericilik yapar. Örgüt kültürünün yol göstericiliği, bir gerçeklik ve bir süreç olarak örgütsel iletişimle birlikte başlar."<sup>20</sup>

<sup>20</sup> B. J. Reilly ve J. A. DiAngelo (1990). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), s. 129-140' dan aktaran S. Durgun (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), s. 113.

Gruplar ve bireyler iletişim olgusuyla bir örgüte bağlanırlar. Örgütsel yapı iletişim aracılığıyla oluşturulur ve iletişim aracılığıyla da örgüte ait bireyler arasında bir ortak paydalar bütünü oluşur. Örgütler, örgütte var olan iletişim fenomeninin karakterine sahiptirler, çünkü dil bir varoluş alanıdır ve iletişime dayalı etkileşim içinde inşa edilen bu varoluş biçimi örgütü ortaya çıkarmaktadır (Durgun, 2006: 113).

Örgüt kültürü birçok önemli karakteristiğe sahiptir. Bunların içinde en çok üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır; gözlemlenen davranışsal düzenlemeler (Örgüt elemanları birbirleriyle etkileşim içindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar), normlar (Davranışlar standardı olup ne kadar iş yapılması gerektiği gibi konuları ortaya koyarlar. Birçok örgütte bu “ne çok fazla ne çok az yap” şeklindedir), baskın değerler (Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım önemli değerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek ürün kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik sıralanabilir), felsefe (Organizasyonda müşterilere ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği gibi konularla ilgili örgütsel inançları oluşturan bir takım politikalar vardır), kurallar (Örgüt içinde iyi bir şekilde için bir takım sıkı ana noktalar vardır. Yeni gelenler böylece gruplara daha iyi bir şekilde girebilmeleri için mutlaka bu kuralları öğrenmelidirler) ve örgütsel iklimdir (Fiziksel ana hatlarla belirlenmiş olan bir genel hava vardır. Bu genel hava çalışanların davranışlarını da etkiler. Bu hava çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle nasıl anlaşmaları gerektiğini belirtir). Bu karakteristiklerden hiç biri tek başına örgüt kültürünü temsil edemez fakat bütün olarak örgüt kültürünü yansıtabilirler (Jarvis, 1999’dan aktaran Bayter, 2008, s. 9-10).

Örgüt kültürünü oluşturan; konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimleri, o kurumda nasıl giyinilmesi ve davranılması gerektiğini, iş arkadaşlarına, çalışanlara, yöneticilere ve müşterilere gösterilmesi gereken davranış biçimlerini belirler. Başka bir

ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançların bütünüdür (Doğan, 1997: 7).

Örgüt kültürü, şu fonksiyonları açısından örgütler için önemlidir; yol göstericidir (Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağlar), örgüt üyeleri için kimlik oluşturur, kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler, kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklar, kişilerin birbirleriyle olan etkileşim biçimini belirler, ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır, çalışanlara örgütsel aidiyet ve bağlılık hissi verir, örgütsel kimliği oluşturur, inanç ve değerlere bağımlılık yaratır, çalışanları birbirine bağlar, günlük çalışmalarda rehber olur, örgüt üyeleri arasındaki dayanışmayı artırır. Schein'e göre, örgüt kültürü öğeleri, görünmeyenden görülene doğru; temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerler ile görünen öğelerdir. Temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımda bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır. Norm ve değerler; örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçütüdür. Görünen öğeler ise binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar, giyiniş kültürün dışa yansıyan yönlerini oluşturmaktadır. Bunlar kültüre ilişkin simge ve sembollerdir (Uzunçarşılı vd. 2004: 5-7).

Kültürün görünen unsurları: Bir kuruluşun kültürüne ilişkin ilk izlenimler, kuruluşun görünen öğelerinden elde edilebilir. Binalar, işyerinin yerleşim düzeni, çalışanların giyimleri, kullanılan araç ve gereçler gibi. Kültürün görünen ve sembolik özellikleri, hem kurum kültürünün bir yansımasıdır hem de kurumda güçlü ve olumlu bir kültürün yaratılması için katkı sağlar. Kültürle semboller arasında bir ilişki vardır ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam



taşıyan bir nesne, resim, faaliyet veya olaydır (Uzunçarşılı vd. 2004'den aktaran, Evcim, 2008, s. 10).

Normlar ve değerler: Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma koşullarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir. Normlar değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren doğru ve yanlış olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadır. Norm ve değer arasındaki fark değerlerin soyut kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır (Başaran, 1982'den aktaran Evcim, 2008, s. 10-11).

“Normlar, ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler.”<sup>21</sup>

Değerler, iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır. İnsan, nesne ve olayların örgüt mensuplarınca ne değerde bulunduğunu örgütçe geliştirilen kültürel değerler belirler. Değerler, normlardan daha geniş kavramlardır, normların haklılayıcılarıdır. Örneğin, kurumda saygı önemli bir değerse, amirin yanına randevu alarak gitmek bir normdur (Uzunçarşılı vd. 2004'den aktaran, Evcim, 2008, s. 11).

---

<sup>21</sup> E. Özkalp (1995). Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Dergisi*, 2, s. 76'dan aktaran U. Evcim (2008). *Örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, s. 11.

“Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken meşru bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir.”<sup>22</sup> “Ayrıca paylaşılan değerler rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar.”<sup>23</sup>

İnançlar, sayılıtlar / varsayımlar, dogmalar: İnançlar, varsayımlar ve dogmalar, örgüt kültürünün özünü ve temelini oluştururlar. Bunlar değişmez hatta tartışılmaz kişiye özgü doğrular ve gerçeklerdir. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok uluslu iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998’den aktaran Evcim, 2008, s. 11).

Sayıtlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme biçimlerinin referans çerçevesini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelerdir. Bu ilke sisteminin değerler sisteminden farkı, sayılıtların bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkânı bırakmayacak derecede doğal kabul edilen egemenliğidir. Dolayısıyla sayılıtlar, gerçeğin algılanmasının referans çerçeveleri olarak kullanılırlar. Sayılıtlar, örgüt kültürünün değer, inanç ve norm sistemine yön verir. Varsayımlarla, inançlar ve değerler arasındaki bağlantıyı şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da problemle karşılaşıldığında bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri diğer alternatiflere göre daha iyi olanı ya da tercih edileni yansıtan bir “değer” statüsünde olacaktır. Ancak henüz bu değer tüm grup üyelerince benimsenen gerçeği algılama biçimi olarak yer

---

<sup>22</sup> İ. E. Başaran (1982). Örgütsel davranışın yönetimi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*, 11, s. 112 ve İ. Erdoğan (1994) *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayın, s. 133’den aktaran U. Evcim (2008). *Örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, s. 11.

<sup>23</sup> Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları, s. 34-35’den aktaran U. Evcim (2008). *Örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, s. 11.

etmemiştir ve diğer grup üyeleri tarafından sorgulanmaya, tartişılmaya hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma biçimi eğer uygulamada başarı gösterirse, benzeri uygulamalardaki başarıların sürekliliğine bağlı olarak bir dönüşüm sürecinden geçerek önce inanca ve en sonunda da doğruluk ve geçerliliği zaman içinde kanıtlanmış bir varsayıma dönüşür (Bozkurt, 1996'dan aktaran Evcim, 2008, s. 12).

### **3. Örgüt Kültürü Modelleri**

#### **3.1 Hofstede Modeli**

Geert Hofstede; tam adı Geert Hendrik Hofstede; 5 Ekim 1928 tarihinde Hollanda'nın Haarlem şehrinde dünyaya gelen ve çalışma yaptığı alanlarda etkin bir iz bırakan sosyal psikoloji ve antropoloji uzmanıdır. Kendisini en tanınmış ve hakkında en çok referans alınan kişi haline getiren çalışmaları, farklı kültürlerden organizasyonlara dair çalışmalarıdır. Örgüt kültürü kavramını değerlendirme ve ayırmaştırma – çeşitlendirme konusunda sistematik bir çalışma yapısı geliştirmiştir. Kültürel boyutlar teorisi, en çok dikkat çeken çalışması olarak söylenebilir. Çalışmaları, örgütler ile toplulukların davranışlarını etkileyen; ayrıca zaman içerisinde kalıcı bir yapıya bürünen milli ve bölgesel grupların olduğunu ortaya çıkarmıştır. 1993 yılında emekli olduktan sonra dahi dünya çapında birçok üniversitede ders vermeye devam etmiştir. Bu süre zarfında çalışmalarına dair elindeki mevcut bilgi birikimini öğrencilerine aktarırken; çok çeşitli kültürlerde çalışmalarına devam etmiştir. Halen örgütsel antropoloji ve uluslararası yönetim alanlarında Maastricht Üniversitesi'nde profesör olarak çalışmakta ve aynı zamanda Tilburg Üniversitesi ekonomik araştırmalar biriminde yardımcı öğretim elemanı olarak araştırmalarına devam etmektedir. Geert Hendrik Hofstede, mevcut çalışmalarının bazılarında oğlu Gert Jan Hofstede ile birlikte çalışmaktadır.

Profesör Hofstede, Hollanda'da on yedi yaşında lise diplomasını alana kadar öğrenim hayatına devam etmiştir. Ancak sonrasında farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olma isteği ile; 1947 senesinde Endonezya'ya gerçekleştireceği stajyerlik dönemini de içeren Teknik Kolej'deki eğitimine başlamıştır. Endonezya'ya yaptığı bu yolculuk sırasındaki

gözlemleri daha sonra yapacağı çalışmalarına bir ön gözlem olanağı sunmuştur. Daha sonraki zamanlarda İngiltere'ye yaptığı bir yolculuk sırasında tanıştığı bir İngiliz ile görüşmesinde; birbirine coğrafi olarak çok yakın iki ülke olan İngiltere ile Hollanda arasındaki kültürel farklılıkların boyutu karşısında hayrete düşmüş ve “kültür şoku” yaşamıştır. Lisansüstü eğitimini Makine Mühendisliği üzerine yaptıktan sonra, profesyonel çalışma hayatını 1955 – 1965 yılları arasında Hollanda'da 3 farklı fabrikada geçirmiştir. Bu süreçte, farklı işletmelerde bir mühendis bakış açısı ile örgütsel yapıyı incelemiş ve özellikle iş yapma karakteristiklerine dair analitik bir gözlem şansına sahip olmuştur. Özellikle profesyonel hayatının ilk yıllarında çalışma ortamındaki sosyal statünün etkilerine yönelik izlenimler çalışmalarına katkıda bulunmuştur.

Endüstriyel alanda tecrübe kazandığı bu on yıllık dönemden sonra, yarı zamanlı olarak Hollanda'da Groningen Üniversitesi'nde 1967 yılında sosyal psikoloji üzerine doktora başlamıştır. Bu süreçte IBM'de, yönetim eğitmeni ile personel araştırma bölümü kurucu ve yöneticiliği görevlerini üstlenmiştir. Bu durum Geert Hofstede'nin mühendislik alanından psikoloji alanına geçişidir. Kurmuş olduğu bu birimde, IBM'in yetmiş alt bölgesinde (iştirakinde) farklı araştırmalar yapma şansına erişmiştir. Araştırmaları süresince Avrupa'dan ya da Orta Doğu'dan çalışanlar ile görüşmüştür. Farklı coğrafi bölgelerdeki örgütsel yapılar ve insanlar, bu farklı yapıdaki örgütsel coğrafyalardaki davranışlar ile uyumluluklarını gözlemlene şansına erişmiştir. Ancak bu araştırma, günlük iş yoğunluğunun fazla olması nedeniyle tam olarak olgunlaşmamıştır. 1971 senesinde uzun süreli bir izin alarak, çalışmasını derinleştirmiştir. Aynı örgüt içerisinde kültürel farklılığın önemli ölçüde olduğunu, ayrıca farklı kültürlerdeki örgütlerden benzer cevap çeşitlilikleri oluştuğunu görme şansına erişmiştir. Derinleşmiş haldeki bu çalışma kültürler arası anlamda oldukça büyük ölçekte bir bilgi kaynağı oluşmasına sebebiyet vermiştir.

Geert Hofstede, daha sonraki dönemde Lozan – İsviçre'de ki Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü'nde (IMEDE) misafir öğretim görevlisi olarak çalışırken IBM ile alakasız olmak üzere 30 farklı ülkeden çeşitli özel ve kamu kuruluşundan uluslararası yöneticiye verdiği eğitimler sırasında hazırlamış olduğu anketi uygulama şansına erişti. Anketlerde gözlemlendiği durum, katılanlar IBM'den olmamasına karşın sonucun

işletmelere göre değil farklı ülke kültürlerindeki organizasyonlara göre çeşitlilik sergilemekte idi. IBM anketlerine; bir ülkenin kültüründe çıkan sonuçlar ile başka bir işletmenin aynı ülkedeki organizasyonundaki sonuçlar ile uyuşuyordu. Profesör, daha sonra tekrar IBM'e geri döndü ve yeni bir bakış açısı ile geliştirmiş olduğu bu çalışmasına devam edeceği bir araştırma projesine başladı. Aynı süreçte Brüksel'deki Avrupa Araştırma Enstitüsü'nde yönetim profesörlüğü ve Fransa – Fontainebleau'de INSEAD yönetim okulunda çalışarak oluşturduğu veriyi birçok yönden inceleme şansına erişti. Araştırmasını psikoloji, sosyoloji, politik bilimler, antropoloji ve diğer ilgili bilimleri kullanarak geniş bir perspektife yansıttı.

1980 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmaları “Culture's Consequences” – “Kültürel Sonuçlar” adlı kitabında toplamış ve anket türünde en çok referans gösterilen eserlerden birini yayımlamıştır. Bu çalışmada 40 farklı ülkede gözlemlenen ulusal kültür yapısının dört temel boyutunu betimlemiştir. Psikoloji eğitimi almış biri olarak yapmış olduğu çalışmalardaki bilgi kaynağının bireysel olarak verilmiş cevaplara dayalı olduğunu ve aslında katılımcıların ülkelerinin özelliklerini taşıdıkları çevresel koşulların da hesaba katılması gerektiğini anlaması ilk çalışmanın iki yıl sonrasında gerçekleşti. Bu durum, onun bir kültürel yapıyı değerlendirmenin bireysel katılımcıyı değerlendirmekten daha önemli olduğu fikrine erişmesine neden oldu.<sup>24</sup>

“Geniş kapsamlı olarak 1967 ve 1978 yılları arasında IBM ile birlikte yapılan ve alanında en çok takdir gören bu çalışmada yapılan ankete 50 ülkeden 60,000 kişi katılmış ve toplamda 116 bin soru cevaplanmıştır.”<sup>25</sup> Literatüre damgasına vuran çeşitli çalışmalarından 1980 tarihli çalışmada Geert Hofstede, “örgüt kültürünü “akıl (zihnin) programlanması” olarak belirtirken<sup>26</sup>; “kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak tanımlamıştır.”<sup>27</sup> Örgüt kültürünün

---

<sup>24</sup> <http://geert-hofstede.com/> (Erişim tarihi: 19.10.2012)

<sup>25</sup> L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? 2007 Oxford Business & Economics Conference. Oxford: St. Hugh's College, s. 3.

<sup>26</sup> G. Hofstede (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Productions, s. 25.

<sup>27</sup> G. Hofstede (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill, s. 4.

kolektif bir yapı olduğunu belirterek, 2000 yılındaki çalışmasında kültürü, “bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünü” olarak tanımlamıştır.<sup>28</sup>

1990 yılındaki çalışmasında ise, Kültür kavramını, Schein’in yaklaşımına benzer biçimde 4 ana bölümde ele alan Hofstede bunları, gene -yüzeyden, merkeze doğru- semboller (symbols), öncü bireyler (heroes), seremonik davranışlar (ceremonies) ve temel değerler (values) şeklinde açıklamıştır. Bu bölümlendirmede önemli bir diğer husus ise şudur: “temel değerler” kültürün gözlemlenemeyen bir unsuru iken, diğer üç unsur uygulamalar (pratikler) aracılığıyla gözlemlenebilir niteliktedir. Bu yaklaşım kültürün nicel olarak ölçülmesini hedeflemiştir (Hofstede, 1998’den aktaran Jones, 2007, s. 5).

Hofstede gerçekleştirilen sayısal sonuçlara dayalı çalışmasında (1990) örgüt kültürünün bir işletmede çalışan bireylerden değil, bu bireylerin (çalışanların) oluşturdukları üniteler (departmanlar) bazında incelenmesini savunmaktadır. İlgili çalışmada değerler sistemi, temel sosyo-kültürel boyutları; uygulamalar ise çalışanların adetlerini (customs) ve iş görme faaliyetlerindeki rutinleşmiş pratikleri temsil etmektedir. Yapılan ilişişim ve faktör analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü kavramı 2 ana kavramsal boyut (uygulama adetleri ve değerler) ve toplam 9 faktörden oluşmuştur. Uygulama adetleri kapsamında oluşan 6 kültürel faktör (kategori); süreç - sonuç odaklı olmak (process oriented vs result oriented), çalışan - iş odaklı olmak (employee oriented vs job oriented), dar görüşlü - profesyonel yaklaşım (parochial vs professional), açık - kapalı iletişim sistemi (open system vs closed system), esnek – sıkı yapısal kontrol sistemi (loose and tight control), piyasa odaklı / şartlara göre davranan - kuralcı yaklaşım (pragmatic / market-oriented vs. normative) şeklindedir. Buna karşın, çalışanların değer yargıları açısından oluşan 3 temel kültürel kategori (faktör) ise; güvenlik ihtiyacı (need for security), işe (çalışmaya) verilen

---

<sup>28</sup> G. Hofstede (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9 (2), s.135.

önem (work centrality), otoriteye duyulan ihtiyaç (need for authority) şeklindedir. Gerek 1990 gerekse 1994 tarihli çalışmalarında Hofstede kültür kavramına ilişkin tanımladığı boyutların, örgüt elemanlarının yaptıkları işle ilgili uygulamalarına değil, çalışanların değer yargılarına ilişkin olması gerektiğini belirtmiştir (Hofstede vd., 1990'dan aktaran Yahyagil, 2004, s. 7).

Bireylerin sahip oldukları değer-yargıları, içinde yetiştikleri toplumların temel kültürel özelliklerinden etkilendiği için bunlar, literatürde örgüt kültürünün 'sosyo-kültürel boyutları' (*socio-cultural dimensions*) olarak adlandırılmaktadır. Bunun nedeni de, Hofstede'nin örgüt kültürü ile bu örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumların (ulusal) kültürü ile ilgili bir tipoloji geliştirmiş olmasıdır (Maull vd. 2001'den aktaran Yahyagil, 2004, s. 7).

Bu kavramsal boyutların kullanılması Hofstede'nin anılan çalışmalarında olduğu gibi, uluslararası nitelikteki kültür araştırmalarında anlamlı sonuçlar vermiş ve yapılmış olan araştırmaların karakterize edilmesi için temel oluşturan dört adet bipolar boyut ortaya koymuştur. Bunlar; bireycilik – kolektivizm (individualism-collectivism), maskülen – feminen değerler (masculinity-femininity), güç uzaklığı (power distance), belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) şeklindedir. (Hofstede, 2001'den aktaran Yahyagil, 2004, s. 7-8).

### **3.1.1 Bireycilik vs. kolektivizm (toplumculuk)**

Bu kavram, "bir sosyal üniteyi oluşturan bireylerin karşılıklı ilgi derecesini esas almakta ve bu ilgi derecesinin güçlü olmasını kolektivizm; daha zayıf olma durumunu ise bireycilik şeklinde ifade etmektedir."<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> G. Hofstede (1994) *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: Harper Collins Publishers, s.51'den aktaran M.Y. Yahyagil (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve

1980 yılındaki çalışmada ortaya konan toplumsal kültür alt boyutlarına dair temel çalışmasında Hofstede tarafından ortaya konulduğundan bu yana, Bireycilik / Kolektivizm kuramsal olarak en çok geliştirilmiş boyuttur. Bu boyut hakkında en çok araştırma yapılan Hofstede modeli boyutlarından denebilir.

Birey bazında Bireycilik / Kolektivizm ile yenilikçilik ve/veya girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Buna göre; bireyci toplulukların yaratıcılığın bir gerekliliği olarak kabul edilen özgürlüğe daha çok önem vermeleri ve buluşçuluğun gerektirdiği dışa dönüklük ve örgüte sadakatsizlik gerektirebilecek davranışlara daha yatkın olabilmeleri sebebiyle toplumcu (kolektivist) kültürlerle göre daha buluşçu olmalarının beklendiği görülebilir. Ayrıca bağımsızlık, başarı odaklılık, dışa dönüklük ve normlara uyumsuzluk gibi yenilikçiliği desteklediği düşünülen bazı psikolojik karakter özelliklerinin bireyci topluluklarda rastlanma sıklığı da daha yüksektir. Bireysel girişimcilik üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular bireyciliğin olumlu katkısına işaret etmekle beraber kurumsal seviyede girişimcilik bazında grup bilinci ile hareket etmenin daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, durumun örgütsel düzlemde farklılıklar göstermesi beklenmektedir. Nitekim Shane'in de tespit ettiği gibi, bireyleri farklı yollarla birbirlerine bağlayan ve iş tanımlarının ötesine geçmelerine yardımcı olan kültürlerin örgüt içinde girişimciliğin gelişmesine katkısı olacağı açıktır. Diğer bir ifadeyle, katılımcı ve işbirlikçi bir yönetim stili ile yenilikçilik arasında da kuvvetli bir ilişki vardır (Fiş ve Wasti, 2009: 136-137).

Toplumsal anlamda Bireycilik / Kolektivizm karşılaştırılması aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.



Tablo 1. Toplumsal Anlamda Bireycilik ve Kolektivizm

Toplumsal Anlamda	
Bireycilik	Kolektivizm
Bireyler, sadece kendileriyle ilgilenirler.	Bireyler, diğer gruplarda ya da büyük ailelerde yer alırlar.
Kimlik, bireylere dayalıdır.	Kimlik, ait olunan sosyal şebekelere dayalıdır.
Düşük bağlantılı iletişim	Yüksek bağlantılı iletişim
"Ben" kavramı ile yetişme	"Biz" kavramı ile yetişme
Bireyin özel hayatına girmek suçtur; Özsaygıyı kaybettirir.	Uyum ve çatışmalardan kaçınma önemlidir.

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 67.

“Bireyci kültürlerdeki bireysel hedeflerin önceliğinin aksine kolektivist kültürlerde öncelik kitlesel hedef ve işbirlikçi eylemlerdir.”<sup>30</sup>

Bu kültürlerde işbirliği ve ortak çalışma işletmenin karar verme mekanizmalarının temellerini oluşturmaktadır. Örgütsel başarılarıdaki ortak çabalar, bilginin paylaşılması, işbirliği ve birlikte çalışma açıkça değer verilip ödüllendirilen davranışlardır. “Birey odaklı örgüt kültürlerinde öncelik kişisel ve bireysel hedefleri takip edip maksimize etmek olup ödüllendirilen de bireysel mükemmeliyetçiliktir. Bireysel karar alma grup uzlaşmasına tercih edilirken bu durum çalışanların yeni bilgi ve bilgi birikimlerini birbirleriyle paylaşmalarını da engelleyebilmektedir (Fiş ve Wasti, 2009: 136-137).

<sup>30</sup> P. C. Earley (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34 (4),s. 565-581'den aktaran A.M. Fiş ve S.A. Wasti (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *Odtü Gelişme Dergisi*, 35, s. 137.

“Kolektivist kültürlerde örgüt içinde fayda sağlamaya yönelik davranışlar cesaretlendirilir.”<sup>31</sup> “Ortaklaşa davranış biçiminin hakim olduğu kültürlerde bireyler arasındaki ilişki en önemli unsur iken, bireyci toplumlarda bireyler arasındaki ilişkinin maliyeti faydayı aştığı zaman ilişkinin sona erdirilmesi gerekmektedir.”<sup>32</sup> “Japon örgütlerinde çalışanlar kendilerine çalıştıkları kuruma bağlı hissederken, Çin örgütlerinde çalışanlar kendilerini ailelerine bağlı hissederler.”<sup>33</sup> Japon toplumu kolektivist bir toplum özelliği gösterir ve belirli örgütsel hedefler sayesinde bireylerde doğal bir görev bilinci vardır. “Bireyci yapıya sahip olan ABD – Kanada örgütlerinde ise iş tanımlamaları ayrıntılı olarak yapılmış; görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmiş durumdadır.”<sup>34</sup>

Bireyci kültürlerde bilgi alışverişi daha az, ilişkiler daha kısa vadeli ve yüzeysel olabileceğinden kurumsal anlamda girişimsel faaliyetler yeterince beslenemeyecektir. Bu bağlamda hareket noktamız birey olarak gösterilen özelliklerin değil; içinde çalışılan kurumun özelliklerinin etkisini incelemek olacaktır. Kolektivist örgütlerde kurumsal seviyede girişimciliği tetikleyecek sinerji yaratma imkanı daha fazladır. “Asalaklık, sosyal aylaklaşma ve karma güdü çatışmaları kolektivist kültürlerin sorunlu özelliklerini oluştururken, anarşi, sadakatsizlik ve kısa vadeli kişisel çıkarların takibi bireyciliğin engelleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır.”<sup>35</sup> “Kısacası bireyci bir kültür radikal yeniliklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırken, kolektivist bir kültürel yönelim daha resmi girişimsel faaliyetleri destekleyebilir.”<sup>36</sup> Örgütsel anlamda Bireycilik / Kolektivizm faktörüne dair etmenler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

---

<sup>31</sup> J. B. Paine ve D. W. Organ (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10 (1), s:48.

<sup>32</sup> T. M. Singelis vd. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross Cultural Research*, 9 (3), s.240.

<sup>33</sup> T. Jackson (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41 (4), s.456.

<sup>34</sup> M. Tüz (2004). *İşletmelerde yönetim modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye uygulamalı*. İstanbul: Aktüel Yayınları, s.17.

<sup>35</sup> S. A. Shane (1992). Why do some society invent more than others?. *Journal of Business Venturing*, 7, s. 29–46’den aktaran A.M. Fiş ve S.A. Wasti (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *Odtü Gelişme Dergisi*, 35, s. 137.

<sup>36</sup> P. A. Herbig (1994). *The innovation matrix: Culture and structure prerequisites to innovation*. Westport: Quorum Books’dan aktaran A.M. Fiş ve S.A. Wasti (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *Odtü Gelişme Dergisi*, 35, s. 137.

Tablo 2. Örgütsel Anlamda Bireycilik ve Kolektivizm

Örgütsel Anlamda	
Bireycilik	Kolektivizm
İşgören-işveren ilişkisi daha kuralcı ve seviyeli	İşgören-işveren ilişkisi daha esnek ve müdahaleci
Problem çözme ve ilişkilerde İş Sözleşmeleri	Problem çözme ve ilişkilerde Toplumcu Ahlak Kuralları
İşgörenleri teşvik edici yükseltme-ödül sistemleri	İşgöreni yükseltme ve ödül
Bireysel yetenek ve kurallara bağlı kararlar	İşgörenin bağlı olduğu gruba göre kararlar
Yönetim, bireylerin yönetimidir	Yönetim, grupların yönetimidir
Görev kavramı, ilişkilerden üstündür	İlişkiler, görev kavramından üstündür
Örgütle çıkar ilişkisi	Örgütle psikolojik ilişki

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 67.

### 3.1.2 Maskülenlik vs. feminenlik

Hofstede'in toplumların cinsiyetiyle ilgili 40 farklı ülkeden IBM çalışanlarıyla yaptığı araştırmaya göre; Japonya, Avusturya, Venezuela, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ülkeler maskülen; Norveç, İsveç, Hollanda, Danimarka ve Finlandiya gibi ülkeler feminen toplumlar olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada bir maskülenlik gösterge çizelgesi oluşturulmuş; bu çizelgeye göre toplumsal cinsiyetler tanımlanmıştır. Bu çizelgedeki değer ne kadar yüksek çıkarsa toplumlar o derece maskülen olma özelliği taşımaktadırlar. Maskülen toplumlarda erkekler, daha hırslı, girişken, rekabetçi rolleri yerine getirirken; kadınlar hayatın maddi olmayan yönleriyle daha fazla ilgilenirler. Bu toplumlarda erkekler yönetici pozisyonlarında yer alırken; kadınlar ise genellikle onların yardımcıları konumunda yer almaktadır. Bu toplumlarda eşit istihdam uygulamaları görülmemektedir. Feminen toplumlarda ise hem kadınlar hem de erkekler hayatın maddi olmayan yönlerinin kalitesini arttırmak için çalışırlar. Kadınların ve erkeklerin hırslı, rekabetçi olmaları gerekmemektedir. Feminen toplumlarda kadınlar da erkeklerin çalıştığı işlerde çalışabilmektedirler. Bu toplumlarda erkeklerin sekreter, kadınların otobüs şoförü olduğu görülmektedir. Toplumdaki kültürel özellikler bireye, kendi toplumunda geçerli olan ve yöneticilerin beklentilerini içeren davranış kalıpları geliştirmesini; aynı zamanda buna uygun davranması zorunluluğunu da yüklemektedir. Dolayısıyla maskülen toplumlarda

organizasyon içerisinde kadınlarla erkeklerden beklenen roller ayrı olmaktadır. Norveç ve İsveç gibi feminen toplumlarda ise organizasyon içerisinde kadın ve erkeklerden beklenen roller eşit olmaktadır. Hofstede'in araştırmasına göre en yüksek maskülen değerlere (99, ortalama 51) sahip toplum Japonya olarak belirtilmiştir. Bu toplumda kadınların görevi, evi ile ilgilenmek ve çocuk yetiştirmektir. Aynı araştırmaya göre, "İngiltere, ortalamanın üstünde (66) maskülen olarak görülmektedir (Temel vd. 2006: 29-31).

Toplumsal anlamda maskülenlik / feminenlik boyutu ile ilgili genel özellikler aşağıdaki tabloda görülebilir.

*Tablo 3. Toplumsal Anlamda Maskülenlik ve Feminenlik*

Toplumsal Anlamda	
Maskülenlik	Feminenlik
Toplumdaki baskın değerler, maddi başarılar ve ilerleme	Diğer bireylerin bakımını sağlamak ve onları korumak
Para önemlidir	Bireyler arası sıcak ilişkiler önemlidir
Hırslı bireyler kabul görür, desteklenir	Alçak gönüllü bireyler kabul görür, desteklenir

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 96.

Herhangi bir cinsin üstünlüğünü anlatmayan bu boyut, maskülen davranış biçiminin otorite, iddiacı olma, performansa ve başarıya odaklı olma eğilimini betimler iken; feminen davranış biçiminin kişisel ilişkilere dayalı, yaşam kalitesini arttırmaya yönelik, yardım ve refah odaklı olma eğilimini anlatır. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda ortaya çıkan çizelgelerde gösterdiği üzere en düşük skora sahip olan Japonya, maskülen bir yapıya sahiptir. Japon örgütlerinde otokrat bir yapı söz konusudur. Aynı çizelgede tam tersi puan alan ülkelerden İsveç ve Norveç örgütlerinde çalışanlar birbirlerine karşı daha fazla empati göstermek suretiyle daha yakın bir kişisel bağ ve ilişki içerisinde bulunurlar.<sup>37</sup> Başka bir kaynakta ise "maskülen örgütlerde hırs, akılcılık, saldırganlık, bağımsız olma duygusu ile para kazanma arzusu öne çıkarken; feminen örgütlerde sezgisellik, incelik, karşılıklı bağlılık ve destek, izleyicilik ile

<sup>37</sup> Jones (2007), 4.

işbirliğine yatkınlık gözlemlenen özellikler olmuştur.”<sup>38</sup> Örgütsel anlamda maskülenlik / feminenlik boyutu ile ilgili genel özellikler aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 4. Örgütsel Anlamda Maskülenlik ve Feminenlik

Örgütsel Anlamda	
Maskülenlik	Feminenlik
Yüksek ücretli - nitelikli işlerde çalışan kadın sayısı az	Yüksek ücretli - nitelikli işlerde çalışan kadın sayısı çok
Yaşamı işe göre düzenleme	İşi yaşama göre düzenleme
Yöneticinin karar vermesi, personeli değerlendirmesi	Yöneticinin personeline insiyatif vermesi, danışması
Hakim Değerler: Rekabetçilik / Performans Farkı	Hakim Değerler: Eşitlik / Dayanışma / Yaşam Kalitesi
Mücadale yöntemi ile çözülen çatışmalar	Müzakare yöntemi ile çözülen çatışmalar
Örgüt çıkarları için personel özel hayatına müdahale	Personelin özel hayatına müdahale söz konusu olamaz
Bireysel başarı esastır	Grup başarısı esastır
Personel arası rasyonel ilişkiler	Personel arası sıcak ilişkiler

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 96.

Bilgi sistemleri sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir değerlemede rastlanan sonuçlarda; maskülen profilde personelin daha çok süreç ve sonuç odaklı olduğu ve bununla birlikte feminen profildeki çalışanların daha uzun süreli çalışmalara odaklandığı gözlemlenmiştir. Çalışma şekilleri bakımından proje bazlı çalışmaların yoğun olduğu bu sektörde, feminen profildeki çalışanların maskülen özelliklerini geliştirmek üzere eğitimler verilmiştir. Diğer yandan feminen profildeki çalışanların örgüte, grup başarısı odaklılıkları, sıcak ilişkiler ile takım çalışmasına yatkınları ve müzakere yöntemi ile sorun çözme kabiliyetleri neticesinde daha fazla katkı yaptıkları görülmüştür.<sup>39</sup>

### 3.1.3 Güç uzaklığı

Güç uzaklığı, “toplumda, kurumlarda ve organizasyonlarda prestij, etki, varlık ve statü gibi faktörlerin eşit olmayan dağılımına gösterilen tolerans derecesi olarak tanımlanabilir. Hofstede’ye göre, eşitsizlik her kültürde bulunur fakat toplumun daha az güç sahibi üyelerinin bu eşitsizliğe ne kadar katlandığı bir kültürden diğerine farklılık

<sup>38</sup> <http://slideplayer.biz.tr/slide/1958048/> (Erişim tarihi: 23.10.2012).

<sup>39</sup> L. Jones ve I. Alony (2007). The cultural impact of information systems – through the eyes of Hofstede – a critical journey. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, s. 412.

gösterir. Düşük ve yüksek güç uzaklığı olan ülkeler arasındaki fark hiyerarşik güç ilişkilerinin nasıl tanımlandığıyla belirlenir. Hindistan gibi yüksek güç uzaklığı olan ülkelerde gücün meşru kılınması gerekliliği Danimarka gibi düşük güç uzaklığı bulunan ülkelere kıyasla daha azdır.<sup>40</sup>

Güç uzaklığı, Hostede'nin çalışma alanlarında hiyerarşi seviyesi ve sosyal sınıflar arasında mesafeler kullanılarak belirlenir. Yapmış olduğu derecelendirmeye göre örgütsel seviyelerde belirgin mesafeler bulunduran, iletişimin doğrudansa komuta zinciri üzerinden yapıldığı Malezya en düşük sırada yer almaktadır. Yani Malezya'da güç uzaklığı yüksektir. Derecelendirmenin diğer bir ucunda da İsrail yer almaktadır. Bu, İsrail'in eşitlikçi olduğunu, çalışanların patronlarına ya da patronların çalışanlarına kolaylıkla yaklaştıkları anlamına gelmektedir.<sup>41</sup>

Hofstede'ye göre güç uzaklığı boyutu genişledikçe, bireylerin içinde buldukları toplulukta eşitsizlikleri kabullenmeleri de artmaktadır. Güç uzaklığı boyutunun daralması ise, bireyler arasında eşitsizliklerin büyük ölçüde giderilmesi anlamına gelmektedir. Nitekim kimi ampirik bulguların ışığında, güç uzaklığının daha dar olduğu işletmelerin örgüt yapısının daha esnek olduğu, yapılanmanın merkeziyetçi anlayışla değil, yatay bir çizgide gerçekleşmekte olduğu belirtilmektedir (Yahyagil, 2004: 8).

---

<sup>40</sup> M. Pagell vd. (2005) The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (4), s. 371-394.

<sup>41</sup> Jones (2007), 4.

Aşağıdaki tabloda toplumsal anlamda güç uzaklığına dair genel özellikler görülebilir.

Tablo 5. Toplumsal Anlamda Yüksek Güç Uzaklığı ve Düşük Güç Uzaklığı

Toplumsal Anlamda	
Yüksek Güç Uzaklığı	Düşük Güç Uzaklığı
Güçlü olanın ayrıcalıklı olması	Düşük düzeyde eşitsizlik
Güce sahip olmayanların olanlara bağlılığı	Eşit düzeyde toplumsal bağlılık
Doğru ve yanlış güce sahip olan tarafından belirlenir	Doğru ve yanlış yasalar / kurallar tarafından belirlenir
Güce sahip olan - olmayan arasında çatışma	Güce sahip olan - olmayan arasında uyum
Güce sahip olmayanlar arasında düşük düzeyde işbirliği	Güce sahip olmayanlar arasında yüksek düzeyde işbirliği
Çocuklar itaat eder, çocuk gibi algılanır	Çocuklar birey olarak algılanır, uyum sağlar
Statü ayrıcalık göstergesidir, sürekli vurgulanır	Statü unvandır, öne çıkarılmaz

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 125.

Hofstede'ye göre insanlar zaten fiziksel ve entelektüel özellikleri bakımından eşit değillerdir. Ancak bu eşitsizliğin aralığının zaman içerisinde artmasına izin veren veya bu aralığı azaltmaya çalışan toplum ve örgütler vardır. Örgütsel anlamda güç uzaklığı, yani eşitsizliğin aralık oranı, merkezi otoriter yapı ve otokratik liderliğin derecesini gösterir. Bu sadece üst yönetimi etkilemekle kalmaz, tüm örgütün bilişsel yapısına sirayet eder.

Yüksek güç uzaklığına sahip örgütlerde, güce sahip olmayan personele bağlı olmanın psikolojik ihtiyacı yapının bozulmadan korunmasına neden olur. Bu durum, fark edilmediği ya da bilinçli olarak devamlılık arzu edildiği süreçlerde eşit olmayan yapının değişmeksizin süre gelmesine neden olacaktır. Dolayısıyla eşit olmayan bu yapı ancak üyelerinin izin verdiği ölçü ve süreçte devamlılığını koruyabilir. Mevcut bu yapıya dair gerek yönetim kademesinde gerekse örgütlü bir biçimde personel seviyesinde uyumda süreklilik sağlanıyorsa eşitsizlik sürekli hal alır.<sup>42</sup> Aşağıdaki tabloda örgütsel anlamda güç uzaklığına dair genel özellikler görülebilir.

<sup>42</sup> G. Hofstede (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), s.81.

Tablo 6. Örgütsel Anlamda Yüksek Güç Uzaklığı ve Düşük Güç Uzaklığı

Örgütsel Anlamda	
Yüksek Güç Uzaklığı	Düşük Güç Uzaklığı
Yüksek Hiyerarşi	Düşük Hiyerarşi
Merkezleşme yaygındır	Merkezleşmeden uzaklaşma yaygındır
Kıdem-seviye dereceleri arasında yüksek ücret farkı	Kıdem-seviye dereceleri arasında düşük ücret farkı
Astlara yapılacakları söylenir	Astların yapacakları kendilerine danışarak kararlaştırılır
İdeal yönetici, otokratik, otoriter, babacan figürdür	İdeal yönetici demokratik ve yaratıcı figürdür
Statüler önemlidir, ilişkilerde imtiyaz sağlar	Statüye önem verilmez, ilişkilerde öne çıkarılmaz

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 36.

“Bilgi teknolojilerinde örgüt içi haberleşme için e-posta yönteminin kullanılmaya başlaması ile beraber en yüksek güç uzaklığına sahip ülke olan Malezya’da olumlu etkiler görülmüştür. Yöneticilerin müdahale etme oranını düşürerek, kademeler arasındaki iletişimi iyileştirdiği sonucuna varılmıştır.”<sup>43</sup> Bunun tam tersi bir şekilde daha eşitlikçi bir toplum olan ve güç uzaklığı skoru oldukça düşük olan Avustralya’da e-posta kullanımının negatif etkileri görülmüştür. “Normal şartlar altında kademeler arasında daha rahat gerçekleştirilen iletişimin e-posta aracılığıyla daha formal hale gelmesi tercih edilmeyen bir durumu ortaya çıkarmıştır.”<sup>44</sup>

### 3.1.4 Belirsizlikten kaçınma

Hofstede’nin dördüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınma, zamanın geçmişten günümüze ve geleceğe akarken; geleceğin belirsiz olmasına bağlı olarak toplumun bu belirsizlik ile nasıl baş edeceğinin bir göstergesidir. Bazı toplumlarda zamanın belirsizliği olağan kabul edilerek bununla ilgili kaygıların ortadan kaldırılmasını öğütler. Bu şekilde davranan toplumlarda yaşanan zaman var olduğu şekilde kabul edilir ve daha kolay risk alma eğilimi gözlemlenir. Daha az yoğunlukta çalışarak, düşünce ve davranışları kendilerinden farklı olanlara karşı daha fazla tolerans gösterilir. Bu

<sup>43</sup> Jones ve Alony (2007), 411.

<sup>44</sup> I. Pascoe ve L. Warne (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *IEEE Journal Educational Technology & Society*, 5 (2)’den aktaran M. L. Jones ve I. Alony (2007). The cultural impact of information systems – through the eyes of Hofstede – a critical journey. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, s. 411.



davranışın temel gerekçesi, bireylerin kendilerinden farklı fikirleri bir tehdit olarak algılamamalarıdır. Nispeten daha güvende hissederek yaşayan bu toplumlarda belirsizlikten kaçınma skorlarının düşük olduğu görülür. Öte yandan bazı toplumlarda ise insanlar çevresindekiler tarafından geleceği yenme olgusu ile güdülenirler. Bu tip toplumlarda geleceğin verdiği tahmin edilemezlik olgusu ile birlikte, insanlardaki endişe seviyesinin yüksek olduğu görülür. Sinirli olmanın daha yoğun ortaya çıktığı bu toplumlarda insanlar daha duygusal ve saldırgan tavırlar sergilerler. Belirsizlikten kaçınma skorunun yüksek olduğu bu toplumlarda, örgütlerde riskten kaçınma ve güvenli bir yapı oluşturma isteği ortaya çıkar. Güvenlikli yapı üç şekilde oluşturulabilir. Bu yollardan biri teknolojidir. Geçmiş dönemlerde evler ya da güç kaynakları oluşturarak sağlanan güvenlik koşulları şimdi ise bilgi teknolojisi fonksiyonlarından faydalanarak bilgi güvenliğini oluşturmak suretiyle gerçekleştirilebilmektedir. Bir diğer yöntem ise tüm resmi kurum ve kuralları kapsayan yasalar koymaktır. Bu sayede insan doğasının bilinmezliğinden koruma sağlanır. Koyulan yasalar ve kurallar ile insanların temel normların dışındaki hareketlerini kontrol altına almak amaçlanır. Kuralların ve yasaların çare üretmediği koşullarda uzmanlardan faydalanılır. Bir diğer güvenlik sağlayan unsur ise din faktörüdür. Bu kavram sadece seküler dinleri içermekle kalmaz, aynı zamanda dogmacı kapitalizm ve marksizm gibi ideolojileri de kapsar. Hatta bilim bile bu kapsama girebilir. Tüm dini değerler, belirsizliği tolere edilebilir kılar ve toplumları, bugüne dair belirsizlikleri kişisel gerçeklere dayalı daha büyük inançlar çerçevesinde kabul etmeye yönlendirir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda mutlak doğruyu öğütleyen dini öğelerin etkisi ile diğer dinlere tolerans göstermeyen bir yapı gözlemlenir. Diğer yandan bilimsel gelenekte olan toplum ve örgütlerde deneyci yaklaşımların daha yoğun olduğu ve mutlak doğru arayışının daha gerçekçi bir şekilde süregeldiği görülür (Hofstede, 1983: 81-83).

~Asya ülkeleri belirsizlikten kaçınma skorunun orta değerinde ya da düşük olduğu toplumlar olarak göze çarparken; İsrail ve Finlandiya gibi ülkelerde bu değer yüksek

oranda ölçülmüştür.<sup>45</sup> Aşağıdaki tabloda toplumsal anlamda belirsizlikten kaçınmaya dair genel bilgiler görülebilir.

*Tablo 7. Toplumsal Anlamda Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma*

Toplumsal Anlamda	
Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	Düşük Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamda belirsizliğe yaklaşım olumsuz	Yaşamda belirsizliğe yaklaşım olumlu
Yüksek stres ve tedirginlik	Düşük Stres ve olayları akışına bırakma
Zaman para önemine sahiptir	Zaman para önemine sahip değildir
Temel kaygı çok çalışmak ve hırslı olmaktır	Temel kaygı çok çalışmak ve hırslı olmak değildir
İlişkilerde duyguların dışa vurumu	İlişkilerde duyguların dışa vurulmaması
Çatışma ve rekabetten kaçınılmalıdır	Çatışma ve rekabet yapıcı yönde değerlendirilmelidir
Gençlere karşı ihtiyatlı yaklaşım hakimdir	Gençlere karşı olumlu - yapıcı yaklaşılır
Güvende olma / riskten kaçınma isteği ağır basar	Risk alma isteği ağır basar
Yazılı kurallar ve düzenlemeler	Yazılı olmayan az sayıda kural
Kurallara uyulamıyorsa bireyler suçludur	Kurallara uyulamıyorsa kurallar değişmelidir
Yüksek düzeyde stres	Düşük düzeyde stres

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 125.

Belirsizlikten kaçınma insanların belirsiz olaylar ya da mevcut yapısal düzensizlikler durumunda kendilerini tehdit altında hissedip hissetmemeleri ile ilgilidir. Hofstede bulgularına göre Yunanistan en düşük değerlendirme sonucuna sahiptir. Buna bağlı olarak, Yunan örgütlerindeki çalışanların kararlar alma konusunda gönülsüz oldukları ve belirli yapılardaki organizasyonlarda çalışma şekilleri talep ettikleri görülmüştür. İsveçliler ise, tam tersi bir şekilde kalıp yapıda olmayan örgütlerde etkin çalışabilmekte ve belirsizliğe karşı yüksek tolerans gösterebilmektedirler.<sup>46</sup>

Teknoloji alanında ortaklığa giden küçük işletmelerin, ortaklığın riski neticesinden ortaya çıkan *bağlı belirsizlik* ve teknolojinin kendisinin getirdiği *teknolojik belirsizlik* olmak üzere iki tip belirsizlik faktörü ile baş etmek durumunda kaldığı görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma değerinin yüksek olduğu işletmeler, belirsizliği bertaraf etmek için teknolojik

<sup>45</sup> Hofstede (1991), 81, 83.

<sup>46</sup> Jones (2007), 4.

ortaklıklara yatırım yapma yoluna başvurmaktadırlar. Aynı şekilde düşük değere sahip işletmeler ise, belirsizlik riskini teknolojik ortaklık yöntemine başvurmadan üstlenme eğiliminde olmaktadır (Steensma vd., 2000'den aktaran Jones ve Alony, 2007, s. 412).

Bilgi sistemlerinin gelişmesi, güvenlik boyutunda belirtildiği üzere yeni bir belirsizlik ve risk boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Potansiyel tehdit unsurları olarak bilginin çalınması / zarar görmesi / kaybı, servislerin yok edilmesi ya da hizmetlerin engellenmesi sıralanabilir. Bu tehditlerin muhtemel sonuçları olarak ise erişilebilirliğin kaybı, kanunlardan doğan yükümlülükler ve finansal kayıplar gösterilebilir. Ortaya çıkacak bu sonuçlar azaltılabilir, ancak bu azalma ek bir maliyeti beraberinde getirir (Ciampa, 2005'den aktaran Jones ve Alony, 2007, s. 413).

Belirsizlikten kaçınmaya toplumların gösterdiği tepki bu durumun süreç ve sonuçları ile doğrudan ilişkilidir. Bilgi çağında, bilgi toplumuna dönüşen her kültürel yapı açısından bilginin güvenliğini sağlamak önemlidir. Tablo 8'de toplumsal anlamda belirsizlikten kaçınmaya dair genel bilgiler görülebilir.

### **3.1.5 Uzun dönem odaklılığı vs. kısa dönem odaklılığı**

Bu boyut toplumların erdemli olma arayışı şeklinde yorumlanabilir. Kısa dönem odaklı toplumlar genellikle mutlak doğruyu tespit etmek adına kuvvetli bir kaygı taşırlar. Geleneklere karşı muazzam bağlılık gösterirken kısa süreli sonuçlar elde etme hedefi ile geleceğe yönelik yatırım yapma oranları nispeten düşüktür. Uzun dönem odaklı toplumlarda gerçek daha çok durum, içerik ve zaman ile ilintilidir. Değişen koşullardaki geleneklere adapte olabilme yeteneğini göstermek ile birlikte, sonuç elde etmede sabırlı ve azimli bir yaklaşım sergileyerek azla yetinen tutumlu bireyleri barındıran toplumlardır.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (Erişim tarihi: 28.11.2012).

Tablo 8. Örgütsel Anlamda Yüksek Belirsizlikten Kaçınma ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma

Örgütsel Anlamda	
Yüksek Belirsizlikten Kaçınma	Düşük Belirsizlikten Kaçınma
Faaliyetlerde katı yapılaşma	Faaliyetlerde esnek yapılaşma
Daha fazla yazılı kural	Daha az yazılı kural
Uzlaşmaya verilen önem fazla	Uzlaşmaya verilen önem az
Göreve göre yönetici	Çalışanlara göre yönetici
Yöneticiler ayrıntılar üzerine yoğunlaşırlar	Yöneticiler stratejiler üzerine yoğunlaşırlar
Yöneticilerde risk alma eğilimi düşük	Yöneticilerde risk alma eğilimi yüksek
Yöneticiler her şeyi bilir - bilmelidir	Yöneticiler her şeyi bilmek zorunda değildir
Değişime karşı direnç yüksektir	Değişime karşı direnç düşüktür
Çatışma istenmez	Çatışmanın doğal olduğu olgusu hakimdir
Güvenli olma ve fiziki imkanlar motive edicidir	Başarı ve aidiyet duygusu motive edicidir
Astların insiyatifi kontrol altında tutularak yetki devri	Astlara yetki devri yapılabilir
İş tatmini düşüktür	İş tatmini yüksektir
İşgücü değişimi düşük	İşgücü değişimi yüksek

**Kaynak:** Hofstede, 1991: 36.

Çin, Japon, Kore ve Vietnam kültürleri uzun dönem odaklı kültürlerdir. Almanya ve İsveç gibi kültürler ise daha kısa dönem odaklıdır. Uzun dönem odaklı örgütlerde yakın ilişkilerin bozulmasına karşı çıkılır. Her ne kadar bu durum bir yarışma ya da anlaşmazlık durumu olamayacağını öğütlemese de; tepkiye yol açabilecek her duygu engellenerek çalışanlar bireysel disiplin oluşturmaları konusunda cesaretlendirilir. Astlar, sosyal bir bütün olarak var olmanın getirilerine bağlı olduklarından ötürü alınacak kararlara razı olmaya hazırdırlar. Bu tip örgütlerde çalışanlar belirli bir sonuç elde etmektense diğerlerinin kapasitelerini öğrenme ve geliştirmeye daha fazla özen gösterirler. Tam tersi şekilde kısa dönem odaklı örgütlerde bir proje – sonuçta bireysel başarı göstererek tanınırlığını arttırmak daha çok tercih edilir.

Uzun dönem odaklı işletmeler yaşam boyu iş ilişkileri geliştirmeyi hedefler iken; kısa dönem odaklı işletmeler uzun süreli kontratlar ve iş ilişkilerinden çok en kısa sürede en iyi anlaşmayı yapma düşüncesindedirler. UDO örgütler iş yaparken daha tutarlı tutumlu bir strateji seçerek iş ilişkilerine önem verirken; KDO örgütler daha fırsatçı yaklaşımlar

ile ilişkilerini daha az düşünerek risk alma eğilimindedirler.<sup>48</sup> Aşağıdaki tabloda uzun dönem / kısa dönem odaklılığına dair genel bilgiler görülebilir.

*Tablo 9. Kısa Dönem Odaklılığı ve Uzun Dönem Odaklılığı*

Kısa Dönem Odaklılığı	Uzun Dönem Odaklılığı
İhtiyaçların hemen karşılanması beklenir	İhtiyaçların geç karşılanması kabul edilebilir
Gelenekler dokunulmazdır	Gelenekler değişen şartlara uydurulabilir
Kısa vadeli değerler (Sosyal tüketim öğretisi)	Uzun vadeli değerler (Tutumluluk, azim öğretisi)
Harcama eğilimleri gözlenir	Tasarruf, yatırım eğilimleri gözlenir
Karlılık önemlidir	Pazarda güçlü konum elde etme önemlidir
Analitik düşünme	Sentetik düşünme
Sonuçlar üzerine vurgu	Devamlılık üzerine vurgu
İlişkilerde statü önemli değil	İlişkiler statüler ile belirlenir
Bireysel saygınlık önemli	Bireysel saygınlık yaygındır ama önemsiz kabul edilir
Boş vakit önemli	Boş vakit önemli değil
İyi ve kötü konusunda mutlak değerlere inanılır	İyi ya da kötü koşullara bağlıdır

**Kaynak:** Hofstede, 2001: 357, 369.

### 3.1.6 Diğer kültürel boyutlar ve örgüt kültürü boyutları

Kültürel boyutlardan sonuncusu müsamaha gösterme – baskı kurma boyutudur. Müsamaha gösterme toplumun, bireylerin eğlenmeye ve yaşamdan keyif almaya dair güdülerine temel ve doğal tatmin sağlamasına izin verip vermemesi ile ilgilidir. Baskı kurma ise toplumun katı sosyal normlara ve ihtiyaçlara karşı hoşnutluğu baskı altında tutması ile ilgilidir.<sup>49</sup> Müsamaha gösterme / Baskı kurma boyutu insanların temel ihtiyaç ve arzularını ne kadar serbest bir şekilde gerçekleştirebildiklerini, katı sosyal normların nasıl uygulandığını ve tatmin duygusunun ne şekilde baskı altında tutulduğunu belirten hazza dayalı davranışları irdeler. Aşağıdaki tabloda baskıcı / müsamahacı boyutun genel özellikleri görülebilir.

<sup>48</sup> <http://www.verwaart.nl/culture/CultureLTO2008.pdf> (Erişim tarihi: 28.11.2012).

<sup>49</sup> <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (Erişim tarihi: 28.11.2012).

Tablo 10. Düşük Tahammül Derecesi ve Yüksek Tahammül Derecesi

Baskıcı (Düşük Tahammül Derecesi)	Müsamahacı (Yüksek Tahammül Derecesi)
Memnuniyet - Tatmin duygusu baskı altındadır	Temel ihtiyaç ve davranışlar özgürce karşılanır
Başarıyla sonuçlanan iş için ödül-para beklentisi	Ödül - para beklentisi ile motive olunmaz
Çok sık olarak haksızlığa uğramış hissine kapılma	Başkalarıyla kıyaslama yapmama, anın keyfini yaşama
Statü gösteren araç önemlidir (Telefon, şirket vs.)	Araç amaca hizmet eder

**Kaynak:** <http://www.binschedler.com/2012/02/indulgence-restraint/> (Erişim tarihi: 28.11.2012)

Ulusal kültür boyutlarının yanı sıra Hofstede aynı zamanda örgüt kültürüne dair aşağıdaki boyutları belirlemiştir:<sup>50</sup>

Araç odaklı – hedef odaklı: Bu boyut, altı boyut arasında organizasyonunu etkinliği ile en yakından bağlantılı olandır. Araç odaklı kültürde en önemli özellik işin yapılma yoludur; insanların sorduğu soru ‘Nasıl’ dır. Hedef odaklı kültürlerde çalışanların, ciddi riskler içerse bile spesifik hedef ya da sonuçlara ulaşmaları beklenir, sorulan soru ‘Ne’ dir. Araç odaklı kültürlerde insanlar risklerden kaçınırlar ve işlerinde limitli çaba sarf ederler, her işi günü hemen hemen aynı geçer. Hedef odaklı kültürde çalışanlar riskli olsa bile spesifik hedef ve sonuçlara ulaşmaya çalışırlar.

İçten güdümlü – dıştan güdümlü: İçten güdümlü kültürlerde çalışanlar dış dünyaya olan görevlerini sorgulamazlar. Burada temel fikir, iş etiği ve dürüstlüğün her şeyden önemli olduğu ile müşteri ve dünya için neyin iyi olacağına dayanır. Dıştan güdümlü kültürlerde asıl vurgu müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak üzerindedir; sonuçlar önemlidir ve etik yerine pragmatik davranış biçimi ağır basar. Bu boyut Amaç odaklı-hedef odaklı boyutundan farklıdır çünkü bu boyutta söz konusu olan kişisel sonuçlar değil, müşterinin ya da karşı tarafın tatminidir.

Gevşek çalışma disiplini – sıkı çalışma disiplini: Bu boyut iç yapılanma, kontrol ve disiplin seviyesiyle ilgilidir. Gevşek disiplinin hakim olduğu kültürde üç yapısalda gevşektir, tahmin edilebilirlik düşük, kontrol ve disiplin azdır; çok miktarda doğaçlama

<sup>50</sup> <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html> (Erişim tarihi: 27.10.2012).

ve sürpriz görülür. Sıkı disiplinli kültürde ise durum tam tersidir. İnsanlar temkinli, dakik ve ciddidir.

Yerel – profesyonel: Yerel şirket çalışanları kendilerini çalıştıkları birim ya da patronları ile özdeşleştirirler. Profesyonel organizasyonda çalışanın kimliği uzmanlık alanı ya da işinin içeriği ile belirlenir. Yerel kültürde çalışanların direktifleri kısa vadeli, içsel olarak odaklıdır ve herkes gibi olmak için güçlü sosyal kontrol hakimdir. Profesyonel kültür durum tam ters yöndedir.

Açık sistem – kapalı sistem: Bu boyut organizasyonun erişilebilirliği ile ilgilidir. Açık kültürlerde yeni gelenler hemen kabullenilir, birey içeriye ve dışarıya açık olur ve herkesin organizasyona uyumlu olabileceği varsayılır. Kapalı organizasyonlarda bu özelliklerin tam tersi öne çıkar.

Çalışan odaklı – iş odaklı: Kültürün bu alanı yönetim felsefesi ile ilgilidir. Çalışan odaklı organizasyonlarda çalışanlar kişisel problemlerinin dikkate alındığını ve iş pahasına dahi olsa organizasyonun çalışanlarının refahı için sorumluluk aldığını hissederler. İş odaklı organizasyonlarda çalışanlar pahasına dahi olsa görevin tamamlanması için baskı vardır.

Liderlik şeklinin kabul edilme derecesi: Bu boyut, yöneticilerinin liderlik şeklinin çalışanlar tarafından ne ölçüde kabul edildiğini anlatır. Çalıştıkları projeye bağlı olarak insanların farklı yöneticiler ile çalışabilecek olması kültürün bu seviyesinde rol oynamaz. Kültür merkezi eğilimleri ölçer.

Organizasyonla özdeşleşme derecesi: Bu boyut, çalışanların organizasyon ile ne ölçüde özdeşleştiğini anlatır. İnsanlar aynı anda bir şirketin farklı yönleri ile kendilerini özdeşleştirebilirler. Bu sebeple çalışanlar hem şirketin iç hedefleri ile hem müşteri ile hem çalışma grubu ya da yöneticisi ile hem de tüm organizasyon ile kendilerini özdeşleştirebilirler. Çalışanların bu alanlardan herhangi birine dair güçlü bir bağ hissetmemesi de olasıdır.

### 3.2 Hofstede Modelini Destekleyen Görüşler

“Eleştiriler güçlü olsa da Hofstede'nin araştırması akademisyenler ve uygulamacılar tarafından en çok kullanılan araştırmalardan biridir ve birçok katkı sağlamıştır.”<sup>51</sup>

Hofstede'nin 1980'deki çalışması 1036 defa kaynak gösterilirken, Miles ve Snow tarafından yapılan bir diğer strateji çalışmasının ise sadece 200 defa kaynak gösterildiği ortaya çıkarılmıştır. Birçok araştırmacı belirtilecek noktaların araştırmanın değerinin pekiştirdiği konusunda hemfikirdir. Uygunluk boyutu açısından düşünceler şöyle sıralanmaktadır; çalışmanın yapıldığı dönemde kültüre dair çok az çalışma bulunuyor ve o dönemde işletmeler yeni yeni uluslararası arenaya girip zorluk yaşıyorlardı. İşletmeler güvenilir tavsiye arayışındaydılar. Hofstede'nin çalışması bu danışmanlık talebini karşılamış ve hatta bu talebi aşmıştır. Akademik ilgi de bu dönemde kültüre doğru kaymaktaydı ve Hofstede bir öncü olarak kabul edilmekteydi. Kesinlik boyutu açısından ise düşünceler şu şekildedir; Hofstede tarafından kullanılan araştırma çerçevesi, sistematik veri toplama ve tutarlı teoriden oluşan, kesinlik taşıyan bir tasarıma dayalıydı. Bu, akademisyenlerin ve piyasaların istediği şeydi. “Fakat birçok eleştirmen örneklemenin hatalı ve seyrek olduğunu, ayrıca düzensiz dağıtıldığını öne sürmektedir.”<sup>52</sup> Görece doğruluk açısından ise şu şekilde aktarılabilir; Søndergaard 1994 yılındaki analizinde, replikasyonları (Hofstede'nin sonuçlarını karşılaştırmak amacıyla yapılan IBM araştırmasına benzer çalışmalar) karşılaştırmıştır. 61 replikasyon incelenmiştir. Replikasyonların çoğunluğu Hofstede'nin çıkarımlarını doğrulamıştır. Replikasyonların dördü çalışmayı tamamıyla doğrularken, 15 tanesi kısmen doğrulamıştır. Hofstede'nin tam olarak doğrulanamayan tek boyutu Bireyselliktir. Fakat Hofstede bu soruna kültürlerin zaman içinde kayma gösterdiğini belirterek karşılık vermiştir.

---

<sup>51</sup> Jones (2007), 6.

<sup>52</sup> B. McSweeney, (2000). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (1), s.94'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.



Hofstede'nin sorularının uygunluğunu test etmek için yapılan birçok çalışma replikasyon olarak gelişmemiştir fakat benzer çizgilere sahiptir. Bunlar da Hofstede'nin dört boyutunu doğrulamıştır (Søndergaard, 1994'den aktaran Jones, 2007, s. 6).

### 3.3 Hofstede Modeline Karşı Görüşler

Gerek sosyolojik anlamda geniş boyutlarda incelenmesi gerekse de ticaretin global sınırlarının kalkmaya başladığı yıllarla birlikte iş dünyasına dair birçok duruma açıklık getirmesi Hofstede Modelinin en çok incelenen model olma durumunu doğurmuştur. Bu durum birçok açıdan eleştirel yaklaşımı da beraberinde getirmiştir. Bu alanda yeni bir çığır açan çalışması ile Hofstede'nin destekçilerinin yanında karşı çıkanları da olmuştur. Hofstede'nin çalışmasına karşı sunulan argümanlar aşağıdaki başlıklar altında incelenmeye çalışılmıştır.

#### Uygunluk

“Birçok araştırmacı, anketin kültürel farklılıkları belirlemek ve ölçmek için uygun bir araç olmadığı görüşündedir. Bu durum özellikle ölçülen değişkenin kültürel olarak hassas ve sübjektif bir değer olması durumunda öne çıkmıştır.”<sup>53</sup> “Hofstede bu eleştiriye karşılık olarak anketlerin bir metot olduğunu fakat kullanılan tek metot olmadığını kaydetmiştir.”<sup>54</sup>

#### Kültürel homojenlik

Bu husus, Hofstede'ye yöneltilen en popüler eleştiridir. Hofstede'nin çalışması popülasyonu homojen bir bütün olarak kabul etmektedir. Fakat birçok ulusun farklı etnik birimleri bulunmaktadır. Bu sebeple analiz, incelenen bireyin karakteri ile sınırlı kalmaktadır, sonuçların göreceli olma

---

<sup>53</sup> S. H. Schwartz (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, 48 (1), s. 23-47'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>54</sup> Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), s. 477'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

ihtimali bulunmaktadır. Diğer bir taraftan Hofstede topluluğun önemini ve topluluk varyasyonlarının etkilerini göz ardı etmektedir (Jones, 2007: 5).

### Ulusal ayrılıklar

“Uluslar uygun analiz birimleri değildir; çünkü kültürler sınırlar ile limitlenemez.”<sup>55</sup>  
“Araştırmalar kültürün gruplar ve uluslar içinde ayrılık gösterdiğini ortaya koymuştur.”<sup>56</sup> “Hofstede ise bu eleştirilere karşılık ulusal kimlikleri, kültürel farklılıkları belirleme ve ölçmede sahip olduğumuz tek araç olarak işaret etmiştir.”<sup>57</sup>

### Siyasi etkiler

Özellikle maskülenlik ve belirsizlikten kaçınma ile ilgili sonuçların anketin zamanlamasına göre hassaslık göstermiş olma ihtimali üzerinde durulmuştur. Çalışmanın yapıldığı süreçte Avrupa soğuk savaşın ortasında ve İkinci Dünya Savaşı'nın hatıralarının etkisinin devam ettiği bir pozisyonudadır. Asya'da, Afrika'da ve Avrupa'da komünizm yeniden ortaya çıkma sürecindedir. Zamanın siyasi dengesizliklerinin sonucu olarak çalışma sosyalist ülkelerden ve Üçüncü Dünya Ülkeleri'nden veri içermediği görülmüştür (Jones, 2007: 5).

### Tek şirket yaklaşımı

“Çalışmanın sadece tek bir şirkete odaklanmış olması sebebiyle bir ülkenin tüm kültür sistemi hakkında bilgi vermesi mümkün değildir.”<sup>58</sup> Hofstede ise bu eleştiriye yönelik olarak, “kati bir ölçüm yapmadığını, sadece kültürler arasındaki farklılıkları araştırdığını

---

<sup>55</sup> B. McSweeney, (2000). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55 (1), s.94'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>56</sup> P. DiMaggio (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 23 (1),s. 263-287'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>57</sup> G. Hofstede (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), s.481'den M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College e, s. 5.

<sup>58</sup> Jones (2007), 5.

ve bu tip kesitsel analizin uygun olduğunu dile getirmiştir.”<sup>59</sup> “Ayrıca Hofstede, çok uluslu tek bir işverenin kullanılmasının şirket politikasının ve yönetim uygulamalarının farklı işletmeleri farklı biçimde etkilemesini ortadan kaldırdığını, kültürel farklılıkları açıklayabilecek tek şeyi ise ulusal kültür olarak bıraktığını belirtmiştir.”<sup>60</sup>

### Çağdışı

Bazı araştırmacılar çalışmanın, özellikle bugünün hızla değişen global çevresinde, uluslararası hale gelme ve kültürlerin yakınlaşması durumunda modern değer taşımak için çok eski olduğunu belirtmişlerdir. Hofstede, “kültürler arası sonuçların indoktrinasyon yıllarına dayandığını, son replikasyonların kültürlerin tek gecede değişmediğini gösterdiğini kaydetmiştir.”<sup>61</sup>

### Çok az boyutlu

Dört ya da beş boyutun kültürel farklılıklar hakkında yeterli bilgiyi vermediği belirtilmiştir. “Hofstede, bu görüşe katılmaktadır ve orijinal çalışmaya yeni boyutların ilave edilmesi gerektiğini dile getirmiştir.”<sup>62</sup>

### İstatistiksel bütünlük

Hofstede'nin analizinde bazı durumlarda bir anket sorusunun birden fazla kere kullandığı ve birçok ciddi çapraz yükleme yapıldığı ortaya konmuştur. Dikkatle incelendiğinde analizin 32 soruyu, 40 katılımcı ya da konu üzerinde incelediği görülmektedir (40 veri, 40 ülkeye işaret etmektedir). Bu kadar az katılımcıya odaklı analiz hata şansı artmaktadır (Jones, 2007: 5).

---

<sup>59</sup> G. Hofstede (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), s.481'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>60</sup> G. Hofstede (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications'dan aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>61</sup> G. Hofstede (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), s.481'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

<sup>62</sup> G. Hofstede (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19 (3), s.481'den aktaran M.L. Jones (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, s. 5.

## İkinci Bölüm

### Çok Uluslu Örgüt Yapıları ve Çok Uluslu İşletmelerde Örgüt Kültürü

Ekonomik ve politik anlamda globalleşmenin hızla arttığı bir dönemde özellikle 90'lı yılların başından itibaren çok uluslu işletmelerin sayısında gözle görülür bir artış olmuş ve bu tip iş modeli daha yaygın olarak tercih edilen (özellikle büyük işletmeler tarafından) bir iş modeli halini almıştır. Globalleşmenin en önemli dinamiklerinden biri olarak belirtilen çok uluslu işletmeler, globalleşmeyi çok uluslu olmalarının ana nedeni olarak belirtmektedirler.

Çok ulusluluk kavramı ilk olarak Lilienthal tarafından 1960 yılındaki bir konuşmasında "birden fazla ülkede faaliyette bulunmak"<sup>63</sup> şeklinde betimlenerek aktarılmıştır. Çok uluslu işletme kavramına dair ortaya atılan tüm tanımlamalar genellenerek ortak bir tanıma ulaşılmıştır.

Çokuluslu işletme, ikiden çok ülkede bağlı iştirakleri aracılığı ile gelir yaratıcı yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunan, varlık ve bütünlüğünü evrensel düzeyde koruyan, karar alma ve uygulamada merkezileşmiş, üst düzey yöneticileri karar ve davranışlarında milliyetçilik ilkelerinden uzaklaşmış görünen ekonomik faaliyetlerinde bütünleşmiş işletmeler topluluğudur (Şatıroğlu, 1984: 22).

Çok uluslu işletmelerin sayıları özellikle 1980'lerde ulusal sınırların önemini kaybetmesi ve değişen para politikaları ile birlikte 1990'larda Doğu Blok'unda gerçekleşen değişikliklerin de etkisiyle son 20-30 yılda artmıştır. Özellikle 2000 sonrası dönemde iletişime dair sınırların da yavaş yavaş ortadan kalkması ile tercih edilen bir işletme yapısı halini almıştır. 2002 yılındaki Dünya Yatırım Raporlarına göre 65,000 uluslararası iştirak 850,000 bağlı iştirakte 54 milyon çalışana sahip durumdadırlar. Yeni şirketleri de bünyelerine katarak 2001 yılındaki verilere göre 19 milyar dolar

---

<sup>63</sup> H. A. Kabaalioglu (1984). *Çokuluslu işletmeler ve bazı tanım denemeleri*. (Ed.: İ. Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, s. 451.

civarındaki kazanç oranlarına erişmişlerdir. General Elektrik grubu 1987 ile 2001 yılları arasında 228 sınır ötesi iştiraki bünyesine katarken, Nestle Grup için bu sayı 136'dır.<sup>64</sup>

Dünya 2009 Yatırım Raporu'na göre ise dünya üzerinde 82.000 çok uluslu örgütün (işletmenin) 810.000 şubesi (iştiraki) vardır. Bu örgütlerde çalışan kişi sayısı ise yaklaşık 77 milyondur ve bu örgütler tarafından yapılan ihracat toplam ihracatın üçte birini oluşturmaktadır. Türkiye'de ise bu örgütlerin 21.079 şubesi bulunmaktadır.<sup>65</sup>

Görüleceği üzere çok uluslu işletmelerin sayıları artmakta ve bu tip işletme yapıları daha da yaygın hale gelmektedir. Çok uluslu yani çok kültürlü işletme ana merkezinin dışındaki ülkelerde üretim tesisi kurması, mevcut üretim tesislerini satın alması veya sermayesini arttırarak kendine bağlı bir şirket durumuna getirmesi yöntemleri ile sınırları dışına yayılır.

İşletmelerin çok uluslu olması konusunda çeşitli ölçüler dikkate alınabilir. Bu ölçüleri; iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösterme (nitelik ve nicelik belirleyerek), ülke dışında mülkiyet (üretim tesisine sahip olmak), üst yönetim milliyeti (Lokal kültürden etkilenme oranını dengeleme), değişik ülkelerde ortak strateji altında faaliyet gösterme, toplam varlıkların en az 1/5'in yurt dışında olması şeklinde sıralayabiliriz (Özalp, 1983: 45-46).

Çok uluslu işletmeler ile ilgili bu genel bilgilerden sonra bu tip işletme yapılarındaki kültür ve örgüt kültürüne dair bileşenler açıklanmaya çalışılacaktır. Sonrasında bu kavramların örgüt yapısını ve yönetim şeklini nasıl etkilediği aktarılmaya çalışılacaktır.

## **1. Çok Uluslu İşletmelerde Kültür ve Örgüt Kültürü**

Kurulduğu ve genel merkezinin bulunduğu ülkenin dışında satış kanallarını arttırmak, yeni üretim tesisleri oluşturmak ya da belirli faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere farklı

---

<sup>64</sup> [http://unctad.org/en/Docs/wir2002\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir2002_en.pdf) (Erişim tarihi: 04.12.2012).

<sup>65</sup> [http://unctad.org/en/Docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir2009_en.pdf) (Erişim tarihi: 04.12.2012).

kültürlerde yatırım yaparak çok uluslu bir hal alan işletme, bünyesinde barındırdığı farklı kültürleri de kapsayacak şekilde yeniden tanımlanmış, yenilenmiş veya düzeltmeler yapılmış bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyar.

Bu değişikliğe ihtiyaç duyanın nedenlerini genel olarak şu şekilde de sıralayabiliriz;

- Ortaya çıkan yeni stratejiler ile işletmeler yeniden yapılanma gibi süreçlere girdiklerinde işletme içerisinde bu yeni yapıyı kabul ettirebilmek amacıyla yeni bir örgüt kültürü oluşturma ya da yeniden düzenleme ihtiyacı,
- Örgüt bünyesindeki alt kültürleri (farklı bağlı iştirak kültürleri gibi) tek bir ana kültür altında toplama gerekliliği,
- Uluslararası birleşme veya uluslararası grupların kaynaşması.

Gerek uluslararası ticari hamleleri ile gerekse de var olan alt kültürlerinin sayısı ile farklı kültürlerle ulaşan çok uluslu bir işletmede nitelenmesi gereken bir kurumsal kültür profili ihtiyacı oluşur. Çalışanların aidiyet duygusunu kuvvetlendirecek olan bu profil, Ashkanasy tarafından aşağıdaki boyutlarla aktarılmaya çalışılmıştır<sup>66</sup>;

- Örgüt kültürünün korunması,
- İlgili stratejilerin oluşturulması,
- Hedeflere ulaşma konusunda yol gösterme ve rol modellik görevlerini üstlenen örgüt liderliği.

Bu yeni profil ile birlikte işletme üyelerinin hareket ve davranışlarına dair düzenlemeler ile ortaya çıkabilecek güç gösterilerine karşı konulacak çeşitli kısıtlamalar,

- Yenilikçi ve yaratıcı olma ile riskten kaçınma derecesi,
- Performansa bağlı değerlendirme sistemi oluşturma,
- Hedef ve planların muntazaman uygulanması,

---

<sup>66</sup> N.M. Ashkanasy (2003). Organizational culture: Mapping the terrain. *Personnel Psychology*, 56 (1), s.254-256.

- İletişim ve bilgi paylaşımı,
- Müşteri eğilimleri ve dış etkenlerin etkinlik derecesi,
- Kurum içi bireylere saygı,
- Çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları ve alanları oluşturma,
- Örgüt içerisindeki arkadaşlık ve sosyalleşme süreci şeklinde belirlenmiştir.<sup>67</sup>

Bu kavramlar eşliğinde çok uluslu işletmeler örgüte dair yapılan en güncel tanımlardan hareketle dahil oldukları ve bu işletmelerin üzerinde yer alan toplumlara dair süreçlerin, birimlerin, yapıların ve tüm bu toplumların kültürlerinin ötesinde ancak her biriyle ilintili büyüyen bir yapı olarak kabul edilmelidir.<sup>68</sup> Çok uluslu işletmeler, yapıları gereği birçok toplumda faaliyet gösterdiklerinden toplumsal kültür ile olan etkileşimleri yerel işletmelere göre daha karmaşık olacaktır. Özellikle çok uluslu işletmelerde oluşan kültürel çeşitlilik örgütsel öğrenme, örgütsel performans etkisi ve dolayısıyla getireceği rekabet avantajı nedeniyle faydalı bir unsurdur.

Globalleşmenin artışı ve ülkeler arası sınırların kalkması ile işletmelerin farklı kültürlerle ulaşma isteği (başka ülkelerde çalışma - şube açma) ya da farklı kültürlerden çalışanlar barındırmaları (demografik farklılıklar - göçmenler) durumu, örgüt kültürünün neden önemli hale geldiğini ortaya çıkarıyor. Ayrıca rekabet avantajı arama çabası sınırların ortadan kalkması ile daha da zorlaşmakla kalmıyor; farklı kültürlerde denenmiş ya da denenebilecek kültürel çeşitliliğin yöneticiler tarafından oluşturulması ihtiyacını ortaya koyuyor.

“Bir örgütün - işletmenin çok kültürlü bir işletme olabilmesi için örgüt değerleri arasında kültürel çeşitliliğin yer alması gerekmektedir.”<sup>69</sup> Çünkü çok kültürlü – çok uluslu işletme kavramı bir örgütün kültürel çeşitliliğe verdiği değere ve bu çeşitlilikten yararlanarak çeşitliliği daha da cesaretlendirmesine işaret etmektedir.

<sup>67</sup> Ashkanasy (2003), 257.

<sup>68</sup> J.W. Meyer ve B. Rowan (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, s. 340-363.

<sup>69</sup> A.L. Sales ve P.H. Mirvis (1984). *When cultures collide: Issues of acquisitions*. (Ed: J.R. Kimberly ve R.E. Quinn), Illinois: Irwin Press, s. 107-133'den aktaran T. Cox Jr. (1991). The multicultural organization. *The University of Michigan Academy of Management Executive*, 5 (2), s.39.

Kültürel çeşitlilik daha iyi karar verebilmeyi, daha yüksek oranda yaratıcılığı, yenilikçiliği, yabancı ya da etnik azınlıktaki gruplara pazarlamada daha üstün başarıyı, ekonomik fırsatın daha iyi dağıtımını getirmektedir. Öte yandan sadece belirli bir coğrafi ya da demografik alana hizmet veren işletmelerde ise tek kültürlü yapı ağır basmaktadır.

ABD'de asimilasyon ile ilgili çalışmasında Milton Gordon değişen etnik kökendeki (yaş, ırk, ulus) insanların bir toplum ya da örgüt içinde bir araya gelmesi ile ilgili yedi boyut olduğundan bahsetmiştir. Gordon'a göre bu yedi boyut:

1. Kültürel etkileşimlerin - Kültürel uyumun şekli: Baskın kültür ile azınlık durumundaki kültür(lerin) arasındaki farklılıklara nasıl çözüm getirildiği ya da davranıldığı ile ilgilidir. Baskın kültür hakim geldiğinde asimilasyon, gruplar arasında yüksek etkileşim olursa çoğulculuk, gruplar arasında çok az etkileşim olursa kültürel ayrışma durumu baş gösterir.
2. Yapısal asimilasyonun derecesi: Yapısal entegrasyon kavramı yani farklı kültürlerden insanların tek bir organizasyonda bir arada yer almalarını kapsar. Çalışma alanında farklı alt kültür gruplarına eşit ve adil davranılıp davranılmadığını sorgular. Kültürel azınlık durumundaki grupların örgüt içine ait ofis dışı aktivitelere katılımını irdeler.
3. Gruplar arası evlilik derecesi: Grup içerisindeki resmi olmayan entegrasyonun boyutunu inceleyerek çalışma saatleri dışında örgüt içi ilişkileri inceler.
4. Önyargılı olma derecesi: Kültürel temayülün iki boyutundan biri olup çalışanların kültürel grup kimliğine bağlı olarak birbirlerine karşı olumsuz davranışlarını inceler. Çoğunlukta olan kültürden çalışanların ya da bireylerin kararlarda daha aktif olması ile ilgilidir.
5. Ayrımcılığın derecesi: Kişisel veya örgütsel bazda gerçekleşebilir. Batı toplumlarında Hispanik ya da uzak doğulu olanlara karşı; Türkiye'de ise Kürt kökenli çalışanlara karşı olan tepki ile örneklendirilebilir. Belirli bir gruba ayrımcı davranış sergilenmesi durumudur.



6. Bir araya gelinen toplumdaki baskın grup ile özdeşleşme derecesi: Örgütsel kimlik ile bütünleşme olarak açıklanabilir. Sağlam kural ve prosedürlere dayalı bir örgüt kültürü altında ulusal alt kültürlerin üzerinde bir kimlik oluşturma çabasıdır. Örgütsel kimlik ne kadar kuvvetli hissedilirse çok uluslu bir örgüt kültürel çeşitlilik avantajlarından o kadar çok faydalanabilir.
7. Özellikle güç dengesi açısından gruplar arası uyumsuzluğun derecesi: Bütün olarak birlikte çalışabilme, iş yapabilme yetisini açıklayan bu boyut gruplar arası uyumsuzluğun derecesini inceler. Kültürel grupların arasındaki benzeşme azaldıkça örgüt üyeleri arasındaki iletişim ve uyum da azalmaktadır.

Sosyal seviyedeki kaynaşma unsurlarını içermesine rağmen örgütlerin de yaşayan bir sosyal yapı olduğu düşünülürse bu model farklı kültürlerin aynı örgüt içerisinde bir araya gelmesinde faydalı bir biçimde kullanılabilir. Minton'ın boyutsal yaklaşımı ile çok uluslu bir şirket,

1. Kültürel çoğulculuk
2. Tam yapısal bütünleşme
3. Gayri resmi birimlerin tam entegrasyonu
4. Önyargının ve ayrımcılığın olmadığı bir yapı
5. Kültürel grup kimlikleri ile örgüt kimliği arasında ayrım olmaması
6. Gruplar arasında düşük seviyede çatışma gibi karakteristik özellikleri barındırmalıdır.<sup>70</sup>

Birden fazla bilim insanının farklı şekiller ile betimlediği bu kültürel çeşitlilik sonucunda ortaya çıkan yapıyı verimli kullanmak, fayda sağlamak ve hatta gelişen ekonomik dünya düzeninde avantaja dönüştürmek işletmelerin elindedir. Bu gerekçe ile barındırılan kültürlerin olumlu yanlarını daha etkin kullanarak olumsuz yanlarını mümkün olduğunca ortadan kaldıracak ortak bir birleştirici yapıya ihtiyaç vardır. Bir

---

<sup>70</sup> T. Cox Jr. (1991). The multicultural organization. *The University of Michigan Academy of Management Executive*, 5 (2), s.34-39.

işletme sahip olduğu kültürel içeriği, birden çok kültürün eş zamanlı etkileşimini sağlayacak şekilde tek bir çatıda toplamalıdır. Şekil 2’de görülebileceği üzere elde edilecek etkileşim ile örgüt kültürü ortaya çıkacaktır.<sup>71</sup>

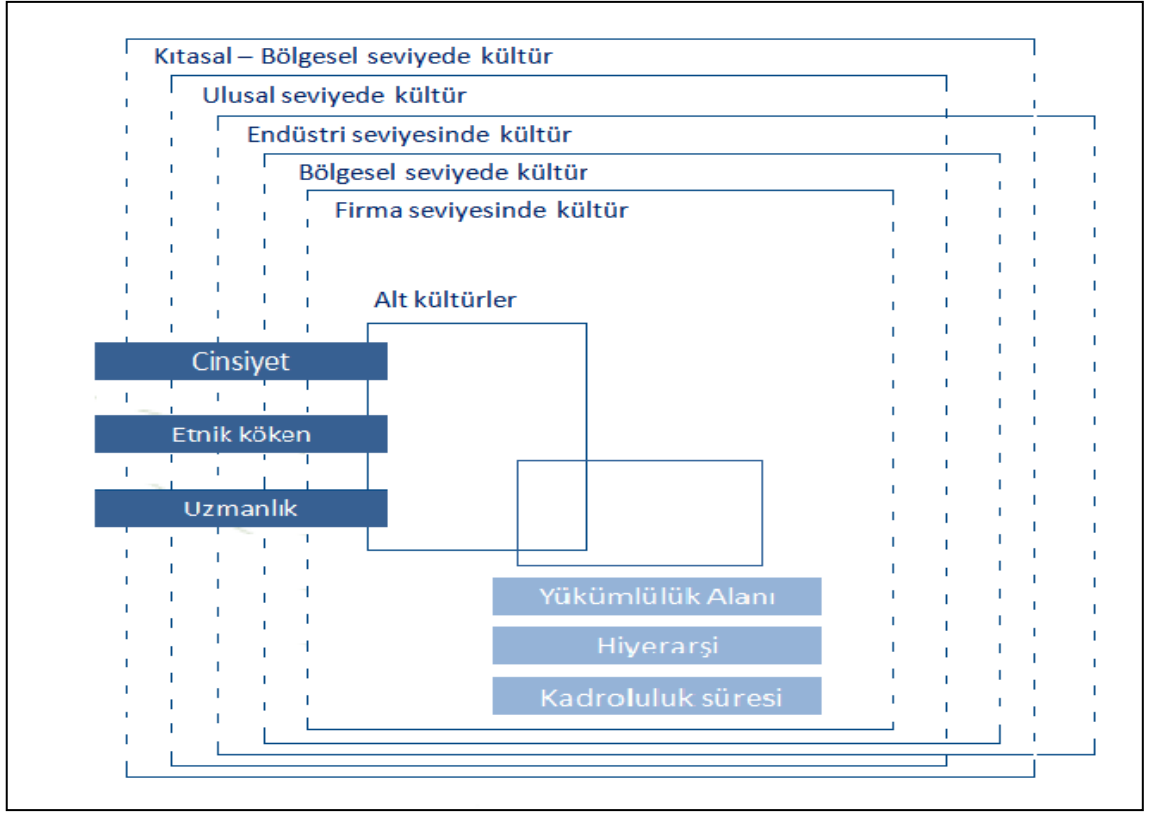
Örgütsel anlamda etkileşim ile sağlanan bu kültür önce işletme düzeyinde etkisini gösterecek, sonra da sırasıyla bölgesel anlamda, tüm pazarı kapsayan anlamda, ulusal anlamda ve kıta boyutunda gerçekleşecektir. Örgüt kültürünün örgütlerin performans ve etkinliği ile yöneticilerin karar alma mekanizmalarının işleyişine etkisi bulunmaktadır.

Şekil 3’de ise çok uluslu bir örgütte farklı kültürler ile ortaya çıkacak kültürel karmaşıklık görülebilir. Örgüt kültürü, örgüt bünyesindeki tüm alt kültürleri tek bir ortak amaçta toplayarak karmaşıklığı aza indirmeye etkisi gösterebilir.

Aynı makro kültürel düzen içinde örgüt kültürü barındırdığı farklı kültürler arasındaki davranışsal ve bilişsel farklılıkları ortaya koyar. Bunun yanı sıra örgüt kültürü farklı kültürlerin güçlü, esnek ya da yaratıcı olma gibi farklılık sergileyen karakteristik özelliklerini ortaya koyarak kurumsal başarının yapı taşını oluşturur. Mikro boyutta sorumluluk ölçütleri, bölümsel seviye ayrımları, hiyerarşik seviyeler ya da iştirakin coğrafi lokasyonu bazında farklılık gösteren örgütsel ölçütler alt kültür olarak nitelendirilebileceğimiz boyutun farklılıklarını oluştururlar. Makro ve mikro açıdan örgütsel ve ulusal kültüre dair değişik bakış açıları birbirlerinden farklılık göstererek oluşturdukları ilişkiler ile çok uluslu işletmelerde insanların birbirleri ile ilişkilerinin nasıl olacağını gösterir (Dorow ve Blazejewski, 2003: 16-17).

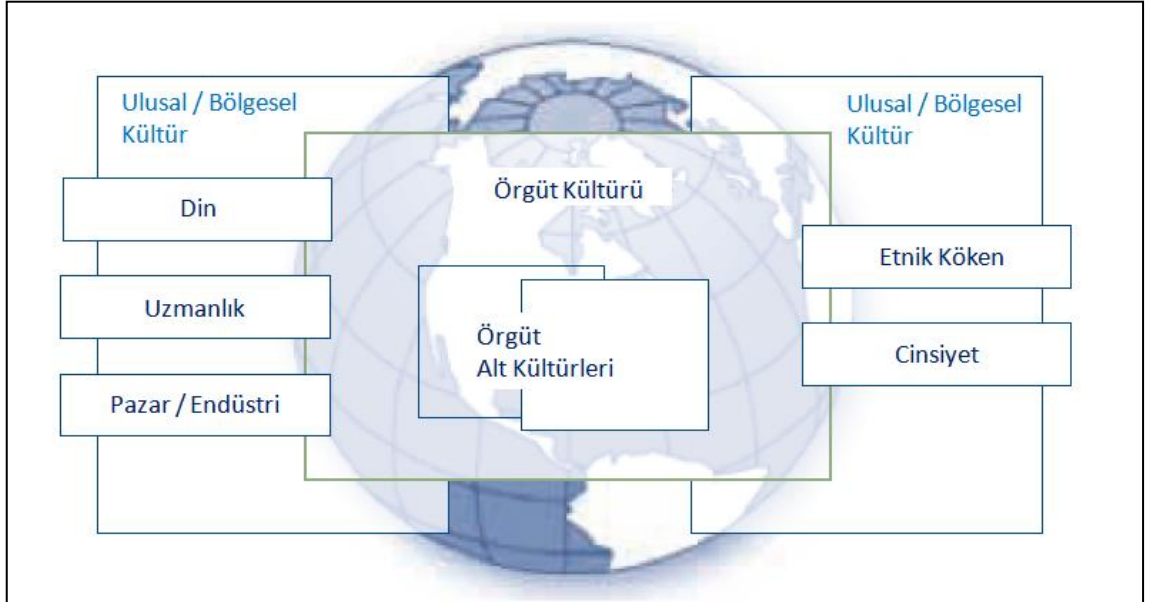
---

<sup>71</sup> S. Sackman (2003). Cultural complexity as a challenge in the management of global companies. 3. *Liz Mohn Cultural Forum - Corporate Cultures in Global Interaction*, Gutersloh: Bertelsmann Foundation, s. 63.



Şekil 2. İşletme Kültürünün Tek Çatı Altında Toplanması

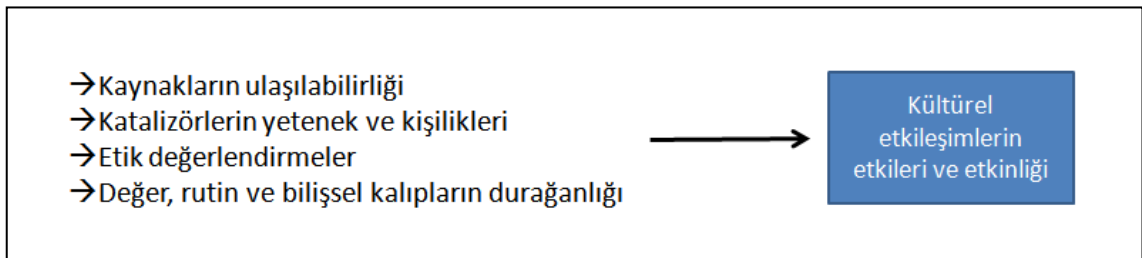
**Kaynak:** Sackman, 2003: 63.



Şekil 3. Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Ortaya Çıkabilecek Karmaşıklık

**Kaynak:** Sackman, 2003: 63.

Bilişsel ve davranışsal anlamda kültürel yapıyı etkilemenin iki temel olasılığı mevcuttur. Bunlardan biri doğrudan değişiklikler yaparak gerçekleşirken, bir diğeri ise mevcut değerleri sıfırlayıp bireysel değerleri yeniden düzenleyerek oluşturmaktır. Bu uyumlulaşan değerlerin uluslararası hale gelmesinde uzun dönemli adaptasyon süreci önem arz etmektedir. Ayrıca bu süreci analitik olarak betimleyebilmek için kılavuzlar oluşturulmalı; bu kılavuzlarda ilişkiler düzenlenmeli, uyumlulaştırıcı bilişsel araçlar kullanılmalı, takım ve örgüt yapısının etkilenmesini analitik olarak anlatan içeriğe de yer verilmelidir. Örgüt içerisinde ortak bir yapı oluştururken aşılması gereken kültürel uyumluluk – etkileşim sınırları Şekil 4’de görülebilir. Uyumluluk sürecinde dikkat edilecek şeylerden biri de kurumsal değerlerin yol gösterici boyutudur. "Toyota Way" gibi bir değer kataloğunun varlığı ile beraber örgüt felsefesine dair unsurlar da gözden geçirilmelidir. Fiziksel değişiklikler (bina, araç gibi) bile yüksek oranda etki yapacaktır. Değişen ve uyumlu hale gelen örgüt kültürüne ait bu değerler şirketin İnsan Kaynakları felsefesine de yansımaları ve pozisyon detaylarında bu değerlere yer verilmelidir. İşe alımlarda da dikkat edilen bir unsur olmalıdır. Toyota, bu amaçla kendi kurumsal enstitüsü olan Toyota Enstitüsünü kurmuş ve uluslararası tüm çalışanlarına temel değer ve prensiplerini anlatmayı seçmiştir (Dorow ve Blazejewski, 2003: 24-25).



*Şekil 4. Örgüt İçerisindeki Kültürel Uyumluluk – Etkileşim Sınırları*

**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 24-25.

## 2. Çok Uluslu İşletmelerin Örgüt Yapıları

Bir işletme çok uluslu bir hal alırken örgüt yapısında da çeşitli değişiklikler gözlenecektir. Farklı bölgelerde yapılacak yeni faaliyetler işletmenin yeni ülkelere, yeni kültürlerle giriş yapmasına gereklilik ihtiyacını doğuracaktır.

Bir işletmenin yabancı ülkeye giriş yolları şu şekilde sıralanabilir; dış satım-dış alım faaliyeti, hisse senedi yatırımı, lisans anlaşması, şube açma (iştirak gerçekleştirme), ortak işletme kurma. İşletme yabancı ülkede yatırımı gerçekleştirirken aynı zamanda rekabet avantajı sağlamak adına gerçekleştirdiği bu hamlenin sonuçlarına dair de adımlar atmalıdır. Farklı ülkelerde gelişen faaliyet kolları ya da satış kanalları işletmeyi gelişmeye itecektir. Çok uluslu bir işletmenin gelişimi dört safhada belirtilebilir. Birinci safha, ürün hattında veya yönetimin özünde çok az değişiklikle dış alım faaliyeti gerçekleştirilmesidir. İkinci safha, yönetimin özünde ve ülke içi faaliyetlerde çok az değişiklikle dış lisans anlaşması ve teknolojik bilgi birikiminin uluslararası transferini sağlanmasıdır. Üçüncü safha, ülke dışında yatırımlar yapılması ve yatırımlar için fabrikalar kurulmasıdır (Tam üretim bazen ortak fakat bağımsız bir işletme kurmayı kapsar. Bu safha önemli miktarda yatırımı ve yönetim çabalarını ve aynı zamanda uluslararası becerilerin geliştirilmesini gerektirir. Bu süreçte halen ülke içi faaliyetler hakim durumdadır). Dördüncü safha yabancı yatırımlarda önemli artışlar olması ve ülke dışı varlıkların toplam varlıkların önemli bir kısmını teşkil etmesidir (Özalp, 1983: 53).

“Organizasyon yapısı, uluslararası yöneticilerin stratejik kararlar yönünden hareket edilirken üzerinde düşünmeleri gereken çok önemli ve anahtar bir değişkendir. Çünkü stratejik planlar, tamamlanana kadar belirsiz bir takım kararlardır ve bundan dolayı stratejiler bir işletmenin rekabetçi konumunu tamamlanana kadar etkilemezler. Doğru stratejik planı oluşturabilmek için çok uluslu örgüt yapısının, efektif ve stratejik planlamanın temel koşulu olan rekabet avantajını sağlayacak bir hal almış olması gerekmektedir. Organize etme yoluyla güç ve otoritenin üyeler vasıtası ile iletimi

sağlanmış olur ve bu durum onlar arasında haberleşmenin kurulmasını da sağlamış olacaktır. Etkin haberleşen işletme birimleri etkin hareket ederler ve rakiplerine üstünlük sağlarlar.”<sup>72</sup>

Uluslararası bölümleri iyi bir şekilde örgütlemek ve iyi planlama yapmak iç planlara nazaran nispeten zordur. Çok uluslu işletmeler önemli kararlarda, coğrafi merkezcilik, etnik merkezcilik ya da çoklu merkezcilikten birini seçmek zorundadır. Çok uluslu işletmelerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatlar artarken riskler de çoğalır (Özalp, 1983: 47-50).

Bu nedenle organizasyon yapısı oluşturulurken belirli unsurlar dikkate alınmalıdır. Çok uluslu işletmelerde organizasyon birimi oluştururken etkili olan faktörler; işletmenin tarihi gelişimi, işletmenin ekonomikliği (kaynakların verimli biçimde kullanılması), bölgesel ekonomik blokların etkisi (eurozone vs.), işletmenin arzuladığı hedefler, işletmenin üst yönetim politikası, ülke dışı faaliyet bölgeleri, çok uluslu işletmelere yönetici bulunması (yetenek ve üst yönetim felsefesine uygun) gibidir (Özalp, 1983: 56-57).

Çok uluslu bir organizasyon yapısı oluşturan işletmeler kültür ile ilgili unsurları iç paydaş yaklaşımları ve dış paydaş yaklaşımları olmak üzere iki tip bakış açısından ilerleyerek ele alabilirler. Bu bakış açılarına bağlı olarak örgütsel altyapılarını belirleyebilir ve organizasyon diyagramlarını oluşturup çeşitlendirebilirler. Şekil 5’te bu paydaşlar görülebilir.

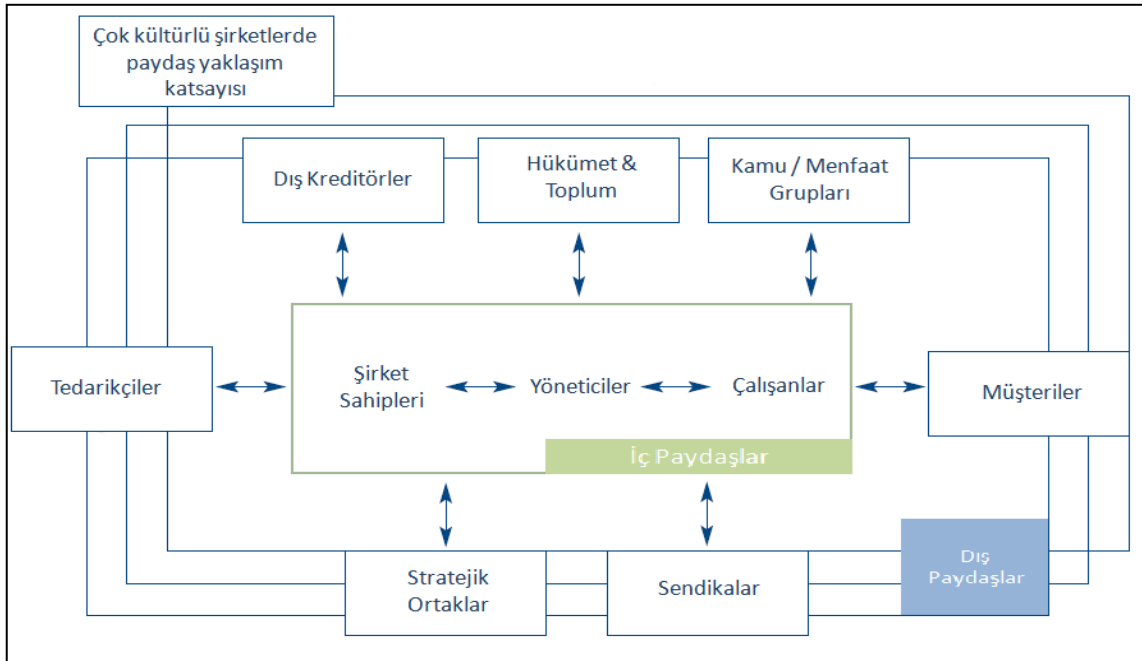
Bir işletme iç paydaş yaklaşımında sahipler, yöneticiler ve çalışanlar faktörleri bakımından kültürel olarak ayrışık yapıdadır. Kendisine temel gereklilik olarak kültürel ayrılıkların yıkıcı etkilerini en aza indirmeyi belirlemelidir. Yönetim becerilerinin, teşvik yöntemlerinin, karar verme süreçlerinin belirli derecede uyumlulaştırılması ile örgüt içerisinde sağlanan etkin iletişim, paylaşılan hedefler ve açık roller ile birlikte

---

<sup>72</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/operasyon.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012).

değişik kültürlerden gelen çalışanlar arasında sağlanacak olan güven duygusu ile yıkıcı etkilerin en aza indirgenmesi sağlanabilir.

Finansal ve stratejik amaçlı şirket birleşmelerinin %85'i kültürel sınırlar gerekçesi ile beklenen başarıyı gerçekleştirememektedirler. Şirket birleşmelerinde kültürel uyumluluğu oluşturmak önemli bir sıkıntıya yol açmaktadır. Kültürel çeşitlilik yönetimine dair zafiyetler nedeni ile bağlı iştiraklere gönderilen çok uluslu işletme çalışanlarının %40'ı geri çağırılmak durumunda kalmıştır. Dış paydaşların bakış açısı ise; globalleşme karşı fikirliliği de diyebileceğimiz bir açıdan; çok uluslu işletmelerin ekonomik aktivitelerinin yerel kültürlere zarar verdiği yönündedir. Sermayeyi çoğunlukla elinde bulunduran batı kültürünün, Stiglitz'in 2003'de belirttiği şekliyle çoğunlukla gelişen dünya ülkelerinin, yerel kültürler ile bir şekilde mücadele ederek bunlara zarar vermektedirler. Bu nedenle bu tip işletmelerin global yapıya kavuşurken yerel kültüre zarar vermemesi bugün de tartışılan ve olması gereken yapı olduğu belirtilen şeklidir (Dorow ve Blazewski, 2003: 12-14).



Şekil 5. Örgüt Kültürünün İç Paydaş ve Dış Paydaş Yaklaşımı ile incelenmesi

**Kaynak:** Dorow ve Blazewski, 2003: 12-14.

Çok kültürlü örgütlerin gelişim süreci ile birlikte bu örgütler için bazı örgüt tipolojileri oluşturulmuştur. Bu tipolojiler var olan ve daha sonra geliştirilerek değiştirilen organizasyon yapıları için temel niteliğindedir.

Bu tipolojilerden Bartlett ve Ghoshal (1989) tarafından oluşturulan çok uluslu örgüt tipolojisinde stratejik taleplerin yetenekler ile eşleştirilmesi ve bilginin derecesi önemlidir. Bu tipoloji aşağıdaki gibidir.

- Çok uluslu örgütler;
  - Dağıtılmış yapıda ve şube olarak kendine yeten,
  - Yerel fırsatları değerlendiren,
  - Bireysel birimler içinde bilgi üretebilen örgütlerdir.
- Global örgütler;
  - Merkezi ve global ölçekte,
  - Denizaşırı faaliyetleri merkezi pratiklerin uygulama yeri olarak gören,
  - Merkezlerde bilgi üreten örgütlerdir.
- Uluslararası örgütler ise;
  - Sadece sermaye, teknoloji gibi çekirdek rekabetçi kaynakları merkezi,
  - Diğer kaynakları dağıtılmış yapıda olan,
  - Merkezindeki yapıyı şubelere adapte edebilen ve
  - Merkezde bilgi üretip bunu transfer eden örgütlerdir (Bartlett ve Ghoshal, 1989'dan aktaran Öz, 2009, s. 22).

Çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü oluşturulurken kritik faktör olarak aktarılan kültürel çeşitlilik, organizasyon yapılarının gelişimine de doğrudan etki edecektir. Örgütün bir bütün olarak farklılıkları kabullenme derecesi ve beraberinde getirdikleri zenginlikler ile ortaya çıkan problemleri dengeleme hassasiyetine göre başarılı ya da başarısız sonuçlanacaktır. Tablo 11'de kültürel karmaşıklıkla sonuçlanan kültürel çeşitliliğe yaklaşım, stratejilerine göre örgüt yapıları ayrıntılı ve aşamalı olacak şekilde aktarılmıştır.



Yapısal anlamda örgütler kültür katsayısına göre tekilci, çoğulcu ve çok kültürlü örgütler olarak belirtilmiştir. Her bir yapısal düzende örgütün kültürel reaksiyonu ve buna bağlı yönetim yaklaşımları gösterilmiştir. Örgütteki yaşayanlar olan çalışanların belirtilen yapı içerisindeki yönetim yaklaşımlarına göre göstermiş oldukları davranışsal stratejiler çeşitlendirilmiş ve son olarak bu etmenlerin işletmedeki belirtileri açıklanmıştır.

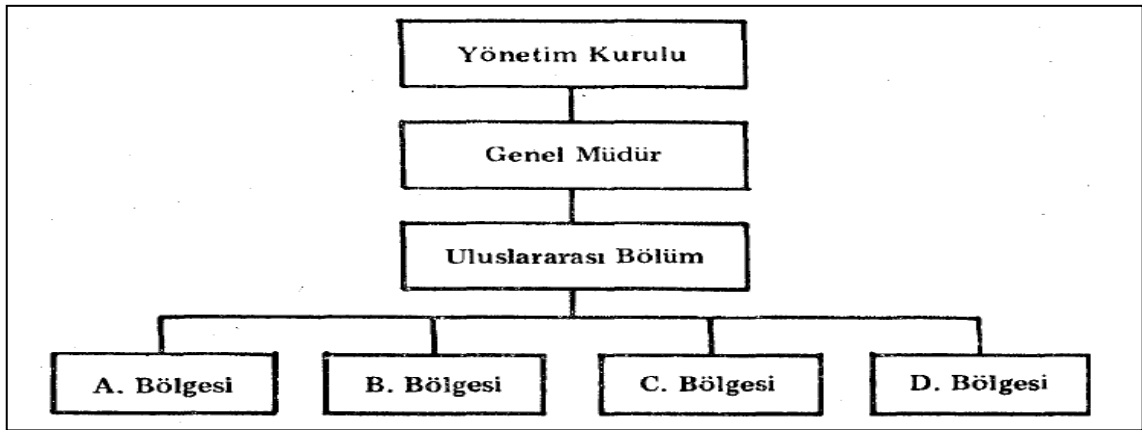
Görülebileceği üzere örgütsel anlamda kültürün çeşitlilik ile getirdiği zenginliğin organizasyon yapısına sirayet etmesi için geçen süreç tekilci yapıda kültürel anlamda “cehalet” diye nitelendirilen reddetme ve engelleme reaksiyonlarından sırasıyla çoğulcu ve çok kültürlü örgüt yapılarında toleranstan uzlaşmaya ve oradan da organizasyon yapısı altında ortak bir kültür oluşturmaya doğru ilerlemektedir. Bahsedilen bu yapı hem işletmenin kimliğine, faaliyetlerine, hedeflerine ve stratejilerine uygun bir hiyerarşik katman sistemi belirleyecek hem de ortak bir örgüt kültürünün çerçevesinde birleşecektir.

“Çok uluslu işletmelerin örgüt yapısına dair bazı karakteristik özellikler mevcuttur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Formalizasyon: Formalizasyon, tanımlanmış yapı ve sistemlerin karar verme, haberleşme ve kontrolde kullanılmasıdır. Bazı ülkeler formalizasyonu diğerlerinden daha fazla kullanırlar, çünkü bu ülkelerin çalışanları, mutlak ve formal bir yapı içinde çalışmayı daha pozitif bir iş çevresi olarak düşünürler. Son zamanlarda yapılmış bir çalışma, formalizasyonu iki kategoriye ayırmıştır: Nesnel (objektif) ve Öznel (subjektif).
  - Objektif formalizasyon, çalışanlara dağıtılan farklı dokümanların sayısı, örgütsel çizelgeler, enformasyon broşürleri, operasyon talimatları, yazılı politikalar, iş akış şekilleri ve programları gibi şeylerle ölçülür.
  - Subjektif formalizasyon, belirsiz ve şüpheli hedeflere yönelme, informal kontrol kullanımı, işlem yapmak için kültürün meydana getirdiği değerleri kullanmakla ölçülür.

- İhtisaslaşma (Specialization): Örgütsel karakteristik olarak ihtisaslaşma, bireylerin belirli ve iyi tanımlanmış görevlere atanmasıdır. Uluslararası koşullarda ihtisaslaşma yatay ve dikey olarak ikiye ayrılır.
  - Yatay ihtisaslaşma, bireylere belirli fonksiyonları yerine getirme ve bu alan içinde sınırlı kalmalarını sağlama şeklindedir. Yatay ihtisaslaşmanın yoğun olduğu yerlerde personel belirli alanlarda tecrübelerini geliştirirler.
  - Dikey ihtisaslaşma işleri, performansından bütün bireylerinin kolektif olarak sorumlu olduğu bir gruba verir.
- Merkezileşme (Centralization): Merkezileşme, önemli kararların tepe yönetim tarafından verildiği bir yönetim sistemidir. Uluslararası koşullarda merkezileşmenin değeri yerel çevreye uyuma ve organizasyonun hedeflerine göre değişiklik gösterir.”<sup>73</sup>

Bu karakteristik özellikler ışığında çok uluslu örgütlerin temel anlamda organizasyon yapısı Şekil 6’da görülebilir. Şekilde görüleceği üzere genellikle ilk olarak uluslararası bir bölüm oluşturulur ve bölge faaliyetleri bu bölüme bağlanır. Bu faaliyetler satış faaliyetleri olabilir; ya da çeşitli üretim faaliyetlerini kapsayabilir. Faaliyetlerin boyutu, içeriği geliştikçe ve değıştikçe bu yapı farklı şekillerde görülebilir.



Şekil 6. Çok Uluslu Örgütlerin Organizasyon Yapısı (Temel Anlamda)

**Kaynak:** Özalp, 1983: 66.

<sup>73</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/caprzliderlik.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012).

Tablo 11. Kültürel Çeşitliliğe Yaklaşım ve Stratejilerine göre Örgüt Yapıları

Örgütsel Yapı	Yönetim Yaklaşımı	Davranışsal Stratejiler	Kurum içerisindeki belirtileri
Tekilci Örgüt	kültürel cehalet	reddetme	Kültürel çeşitliliği gözardı etme ("Hepimiz aynıyız")
	kültürel kaçınma	engelleme	Seçim süreçlerinde kültürel çeşitliliği minimize etme
Çoğulcu Örgüt	kültürel baskınlık	bastırma	Farklılıkları baskın grup lehine bastırma
		uyumlulaştırma	"Farklı olan diğerlerini" baskın grup lehine bastırma ("Yaklaşımımız sadece var olan grup için")
	kültürel ayırım	ayırma	Ayrılmış homojen grup var ise, biçimlendirme ("Bizden tamamen farklılar")
		tolerans	Eşit kabul edilen ama birbirleriyle hemen hiç etkileşimi olmayan grupların bir arada bulunması ("Tek doğru olan bizim yaklaşımımız değil")
kültürel uzlaşma	ilişki kurma	Mevcut farklılıklar etkileşim ve ilişki kurma sürecinde otomatik olarak azalır ("Yaklaşımımız - biz o kadar da farklı değiliz")	
Çok Kültürlü Örgüt	kültürel entegrasyon	karşılıklı uyumlulaştırma	Karşılıklı uyumda farklılıklar kabul görür ("Beraber bir yaklaşım oluşturacağız")
	kültürel sinerji	yeni bir ortak kültür oluşturma	Beraber ortak kültür oluşturulması ve kültürel farklılıkların takdiri ("Birlikte yeni ve en uygun yaklaşımı bulacağız")
	çok kültürlü diyalog	tüm kuvvetli yanlardan faydalanma	Bilinçli olarak faydalanılan mevcut kültürel farklılıkların bilinmesi, kabul edilmesi ve karşılıklı takdiri ("Farklı güçlü yönlerimizi en iyi şekilde kullanabiliriz")

**Kaynak:** Sackman, 2003: 66.

“Ancak işletme uluslararasılaşmaya başladığında yeni stratejileri uygulayabilmesi için yeniden organize olma yani organizasyon yapısını değiştirme yoluna gider. İşletmeler uluslararasılaşma sırasında uğraştıkları alanlara göre farklı yapılar seçerler. Örneğin, uluslararası piyasaya yeni adım atan bir işletme ile deneyimli denizaşırı işletmelerin yapıları birbirinden farklıdır.

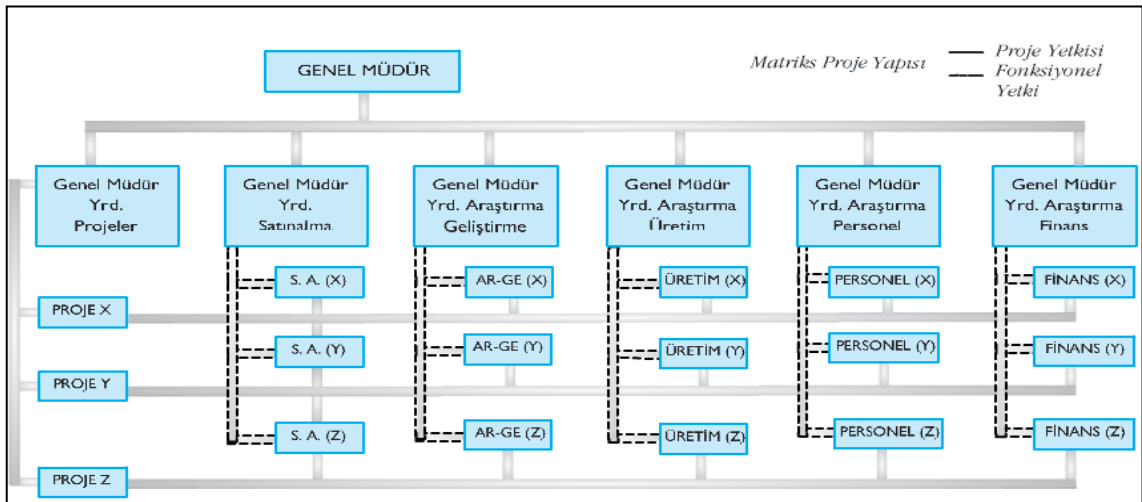
Çok uluslu olacak olan işletmeler, ilk etapta ithalat ile uluslararası pazarlara giriş yaparlar ve bu ithalat işlerini ya dışarıdan bir işletmeye yaptırır ya da ithalat hacmi arttıkça kendi içinde direkt olarak kendi pazarlama bölümüne bağlı bir uzantı olarak ithalat bölümü oluşturulur. Bu bölüm ilk etapta tek kişiden oluşur. Bu kişi direkt pazarlama yöneticisine bağlıdır. Denizaşırı satışlar arttıkça *denizaşırı şubeler* açacaktır. Bu yeni şubeler ana ülkedeki uluslararası operasyonları yöneten departman aracılığı ile, işletme başkanlığına bağlıdır.

*Uluslararası bölüm yapısı* ise bütün uluslararası operasyonları merkezileştirir. Ek olarak oluşturulan bu bölümün avantajları; CEO'nun ana ülke işletme operasyonlarından ve ayrıca denizaşırı bayilerin operasyonlarından dolayı oluşan yükünün azaltılması ile denizaşırı operasyonların konumunu ana bölümlerin operasyonlarının seviyesine yükseltilmesidir. Dezavantajı ise; biri ana diğeri denizaşırı faaliyetler bölümleri olmak üzere, iki bölüm arasında rekabete yol açıp; ana faaliyetlerin global pazara yayılması için baskıya neden olabilir.

*Global Organizasyon yapıları* ise; daha global hedefler için geliştirilir. Global alan, global ürün, global fonksiyonel, matris ve karışık şeklinde organizasyon yapılarına sahiptirler. Global ürün bölüm yapısında ürün gruplarının dünya çapında sorumluluğu yerel bölümlere verilmiştir. Belli bölgelerde tüketicilerin ürünlere yönelik belli talepleri pazarlama açısından önem kazanmaktadır. Belli bölgesel ihtiyaçları karşılayabilmek için bu organizasyon yapısını kullanmak uygundur. Global alan bölümü coğrafi alanlara göre organize olmuştur. Global alan yapıları bölüm yöneticilerinin lokal bazda taleplere ve düzenlemelere hızlı cevap vermelerini sağlarlar. Global fonksiyonel yapı dar ürün gruplarında belirli departmanların global yayılımı ile gerçekleşir. Organizasyonlar hem

coğrafi olarak yayıldıkça hem de ürün yelpazesi büyüdükçe fonksiyonel organizasyon yapısı yetersiz kalır

*Matris yapılar* hem fonksiyonel bölümlere hem de ürün (burada servis yani proje de olabilir) bazında bölüm yapısının bir birleşimidir. Aşağıdaki şekilde matris yapı örneği görülebilir. Şekilde dikey olarak fonksiyonel hiyerarşinin otoritesi (departman kontrolü), yatay olarak da bölümsel hiyerarşinin otoritesi (departmanlar arası kontrol) görünmektedir. Bazı çalışanlar iki kişiye aynı zamanda rapor verirler. Bazı yöneticiler iki üste bağlıdır. Daha çok global işletmeler tarafından kullanılır. İlk başlarda otorite karmaşası oluşsa da, matris yapı kullanıldıkça eşzamanlı mükemmel bir koordinasyon (buradan yöneticilerin kültürel çeşitliliği yönetmesine bağlanabilir) sağlanabilir.



Şekil 7. Matris Yapı Örneği

**Kaynak:** <http://notoku.com/stratejik-acidan-buyume-ve-gelistmelere-uygun-olarak-degisen-orgutsel-yapilar/> (Erişim tarihi: 05.12.2012).

Diğer bir yapı ise *yeni geleneksel olmayan organizasyon yapılarıdır*. Aşağıdaki gibi ayırmlaştırılabilir;

- Tam birleşme (merger): İki veya daha fazla işletmenin tek işletme haline gelmesidir.
- Ortak Yatırım (Joint Venture): İki veya daha fazla işletmenin ortak bir şekilde yeni bir işletme kurup, sahip olmalarıyla gerçekleşmektedir.

- Ortak Yatırım: Yeni bir işe girmenin yüksek riskini azaltıp, küçük işletmelere büyük işletmelerle rekabet gücü kazandıran matris yapıda olan organizasyondur.
- Şebeke Organizasyonlar: Bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olan işletmelerdir.
- Keiretsu: Japonya’da geçmişte devlet desteği ile kurulmuş (aile şirketi oluşumunda) sonrasında yeniden ortaya çıkmış işletmelerdir.”<sup>74</sup>

### 3. Çok Uluslu Örgüt Kültürünün Örgüt Yapısına Etkileri

Farklı kültürlere ait coğrafyalarda yeni iş sahaları ya da dağıtım kolları oluşturan çok uluslu işletmeler, örgüt kültürünü kültürel çeşitliliğin farklılıkları ile ortaya koyarlar. Bu aşamada kültürel çeşitliliğin örgüt yapısını nasıl şekillendirdiğini değerlendirmek önemlidir. “Kültürel çeşitliliğin örgütlere etkileri üzerine belirtilen görüşlerin son yıllarda arttığı görülmektedir. Kültürel çeşitliliğin üstün örgütsel etkinlik sağladığından bahsedilmeyecek olsa da” Robinson ve Deschant düzgün örgüt kültürü yönetimi ile mevcut potansiyelin büyük bir etki oluşturacağını belirtmişlerdir.”<sup>75</sup> Kültürel çeşitlilik kurumsal anlamda Tablo 12’de görüldüğü gibi örneklendirilebilir. Bu örneklemede çeşitliliğin kişi ve görev bazlı belirgin ve az belirgin özellikleri incelenmiştir.

“Belirtilen bu özellikler ile birlikte kültürel çeşitliliği misyon ve stratejilere ekleme, günlük, haftalık, aylık kurum magazinlerinde farklı kültürlere ve cinsiyetlere dair seslerin duyulmasını sağlama, ya da örgütsel başarıya odaklanıp birleştiricilik oluşturma, alt kültürlerden oluşturulan iş gruplarına üst yönetim ile direk toplantılar ile kendilerini ifade şansı verme, ayrımcılık olmadığını gösterme kültürel çeşitliliğin negatif etkilerini ortadan kaldırmak için kullanılacak etkin yöntemlerdendir. Aynı

<sup>74</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/operasyon.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012).

<sup>75</sup> Robinson, G., and Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 1 (3), s. 21-31’den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.568.

zamanda örgütsel roller açısından tüm alt kültürlerin temsilini sağlamak gereklidir. Yetenek ve eğitim seviyeleri eşit şekilde dağıtılarak hedeflerin elde edilmesi önemlidir.

Çok uluslu işletmelerde farkındalık eğitimleri katılımcıları düşündürmek ve kişisel farkındalık oluşturmak, yetenek eğitimi ise diğer kültürel gruplara dair normlar hakkında bilgi vermek üzerine kuruludur. Ayrıca kültürel farklılıklara dair problemler ile baş edebilmek için destek gruplarına başvurulabilir. Destek grupları, sosyal-duygusal destek ve kariyer desteği ile bu kültürel farklılığın doğurduğu uzaklaşmayı artırma ihtimalini taşırlar; ancak genel toplamda daha faydalı oldukları görülmüştür. Bunun yanı sıra fayda sağlayan bir diğer yardımcı etmen ise ayrımcılık karşıtı seminerler ve eğitimler düzenlemektir. Çalışanların deneyimleri de bu koşullar ile uyumlaşmakta önemli bir etmendir. Personel deneyimlerine bağlı içsel bir araştırma gerçekleştirmek ayrımcılığı ve önyargıyı kırmada fayda sağlayacağı gibi; görevli güç için bir komite oluşturarak örgütsel uygulamaların ve kuralların incelenmesi sağlanabilir.”<sup>76</sup>

Tablo 12. İşletme İçerisinde Kurumsal Anlamda Kültürel Çeşitlilik

İşletme içerisindeki kültürel çeşitlilik		
	Göreve / İşleve bağlı özellikler	Kişiyeye / Etkileşime bağlı özellikler
Belirgin karakteristik özellikler	* Bölüm * Resmi ünvanlar, diplomalar * Yönetim döngüsünde üyelik * Değişik hiyerarşik seviyeler ile bağlantı * Profesyonel derneklere üyelik * vb.	* Cinsiyet * Yaş * Milliyet * Etnik köken Fiziksel görünüm * vb.
Az belirgin karakteristik özellikler	* Sosyo - ekonomik durum * Davranışlar * Değerler * Kişilik * vb.	* Bilgi ve uzmanlık * Kabiliyetler * Fiziksel yetkinlikler * Göreve dair tecrübe * İşleve dair tecrübe * Uzmanlığa özel tecrübe * vb.

**Kaynak:** Sackman, 2003: 64.

<sup>76</sup> Cox, Jr. (1991), 40-45.

Çok kültürlü bir yapıyı işletmenin organizasyon yapısı içerisinde oluşturabilmek için oluşturulan örgüt kültürüne bağlı bir organizasyon değişikliği gerekecektir. Tablo 13’de buna dair bir modelleme görülebilir.

Kültürel çeşitlilik ve daha önceden de belirttiğimiz örgüt kültürü olgusu kültürel boyutun örgütsel incelemesinde 4 farklı yaklaşım arasında yer alır. Bu yaklaşımların tamamına kısaca değinmek gerekirse; kültürler arası yönetim yaklaşımı (kültürel farklılıkları ele alan, ülkeler ve dolayısıyla kültürler arasındaki farklılıklara dair Hofstede’nin çalışmalarını kaynak olarak kullanan), örgüt kültürü yaklaşımı (örgütün eşsiz tek bir kültüre (kültürler üstü) sahip olması gerektiğini belirten), kültürel çeşitlilik yaklaşımı (bireysel anlamda yaş, cinsiyet, etnik köken gibi kültürel boyutlara odaklanan, etnik azınlıklar ve kadınlar kökeninde ABD’de ortaya çıkmış olan), kültürel karmaşıklık yaklaşımı (eski Sovyet ülkelerden Slav ülkeleri gibi birden fazla kültürün aynı anda aktif olduğu durumlarda kullanılan) şeklinde sıralanabilir. Tüm bu yaklaşımlar kapsamında kültürel etkileşim açısından incelendiğinde işletme kültürel içeriği; farklı hiyerarşik kademelerde farklı görevleri yürüten iş gruplarının etkileşimi ile örgüt içi etkileşim, farklı etnik grup, din, profesyonel kimlik ve cinsiyetlerin kimliği üzerinden çapraz örgütsel etkileşim, bölgesel kültür ve endüstri bazlı özel etkileşim ile örgütler üstü etkileşim gibi şekillerde olabilir (Sackman, 2003: 60- 62).



Tablo 13. Örgüt Kültürüne Bağlı Organizasyon Değişikliği Modelleri

Model Boyutu	Araçlar
1. Çoğulculuk Amaç: - İki yönlü sosyal süreci oluşturma - Ortak örgüt kültürü, norm ve değerlerinde alt kültürlerin bakış açılarını garanti altına alma	1. Çeşitlilik eğitimi 2. Yeni üye oryantasyonu 3. Dil eğitimi 4. Önemli komitelerde çeşitlilik 5. Görev tanımlarında belirgin çeşitlilik vurgusu 6. Yönetim danışma grupları 7. Normlarda esneklik sağlama
2. Tam yapısal entegrasyon Amaç: - Kültürel grup kimliğinden bağımsız bir iş statüsü	1. Eğitim programları 2. İK Politikaları, ödül sistemi 3. Belirli kariyer planlamaları 4. Pozitif ayrımcılık
3. Gayri resmi grup entegrasyonu Amaç: - Katılım/Giriş sınırlarını ortadan kaldırma	1. Akıl hocalığı programları 2. İşletme sosyal etkinlikleri
4. Kültürel önyargı Amaç: - Ayrımcılık ve önyargıyı ortadan kaldırma	1. Eşit fırsat seminerleri 2. Önyargı kırıcı eğitimler 3. Araştırma ve görev kuvveti 4. Odaklanma grupları
5. Örgütsel Kimlik Amaç: - Seviye ve alt kültür kimliğinden arınmış ortak yapı	1. Diğer maddelerdeki tüm araçlar uygulanabilir
6. Gruplar arası çatışma Amaç: - Grup kimliğine bağlı çatışmayı önleme - Başkan grup tepkilerini önleme	1. Anket ile geri bildirim 2. Çalışma yönetimi eğitimi 3. Çeşitlilik eğitimi 4. Odaklanma grupları

**Kaynak:** Cox, Jr., 1991: 41.

“Farklı kültürlerin bileşenlerini örgüt yapısına entegre ederek çok kültürlü örgüt geliştirmeye dair Jackson ve Holvino tarafından geliştirilen model aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

### 1. Seviye: Kulüp

#### 1. Aşama: Münhasır – Ayrımcı Örgüt

- Üyeliği kasıtlı olarak sınırlama
- Bilinçli olarak bir grubun diğer gruplara hakimiyetini sürdürmesi üzerine tasarlanmış olma
- Tek kültürlü organizasyon

## 2. Aşama: Kulüp

- Geleneksel olarak gücü ve yetkiyi elinde bulunduranların önceliklerini devam ettirme
- Baskın olan kültürün tek kültürlü normları tek doğru yol olarak görülür: “Eski tas eski hamam”
- Normlar; prosedürler, servisler, prensipler, politikalar vb. üzerinde kurumsallaşma sağlama
- Diğer gruplardan sınırlı sayıda “simge” bulundurma ve kişilere EĞER “doğru” davranışa, tavra ve referansa sahiplerse izin verme, benimseme

## 2. Seviye: Pozitif Ayrımcılık

### 3. Aşama: Razı olma

- Kulüp organizasyonunda var olan doğal ayrımcılığın bir kısmını ortadan kaldırmaya adanma
- Diğer grupların üyelerine belirli oranda giriş izni sağlama
- Örgüt kültürü ve yapısında değişiklik olmaması
- İşgücünün tanımını değiştirme çabası
- Personel pozisyonlarında “simgesel” yerleştirmeler
- Aşağıdaki özellikteki herkesin “takım oyuncusu” ve “kalifiye” olması gereği
  - Örgüt kültürünü özümsemiş
  - Sistemi zorlamayan ya da kazan kaldırmayan
  - Cinsel ayrımcılık ve ırkçılık gibi konuları gündeme getirmeyen

### 4. Aşama: Pozitif ayrımcı örgüt

- Geçmişten beri giriş şansı ve imkanları engellenen grupların üyelerini aktif olarak işe alma ya da kiralama
- Destek ve kariyer geliştirme fırsatlarına olanak sağlama
- Çalışanları baskıcı olmamaya cesaretlendirme
- Çalışanlar örgüt kültürünü özümsemesi

### 3. Seviye: Çok kültürlü organizasyonlar

#### 5. Aşama: Örgütün yeniden tanımlanması

- Geçiş süreci
- Anti-ırkçı ve anti-cinsiyet ayrımcı olma konusunda ileriye doğru hareket etme
- Tüm üyelerin özgürce ve tamamen katılım sağlayabilecekleri bir ortam oluşturma amacına bağlı olma
- Görev, politika, yapı, yönetim uygulamaları, moral, sosyal iklim gibi boyutlar açısından örgüt kültürünün limitlerini sorgulama
- Çok kültürlü örgüt oluşturmaya doğru aktif olarak çalışma
- Tüm çalışanlar için kapsama, katılım ve yetkilendirme değerlerini uygulamanın yollarını arama

#### 6. Aşama: Çok kültürlü örgüt

- Tüm üyelerin tam katılımcılı katkılarına değer verme
- Örgüt içindeki baskıcılığın tüm şekillerini ortadan kaldırmaya adanma
- Daha geniş toplumsal ve çevresel sorumluluklara adanma

Bu modelde belirtilen gelişmeler eşliğinde kültürün örgütsel boyutlarda çözümlenmesi kapsamında çok kültürlü örgütte:

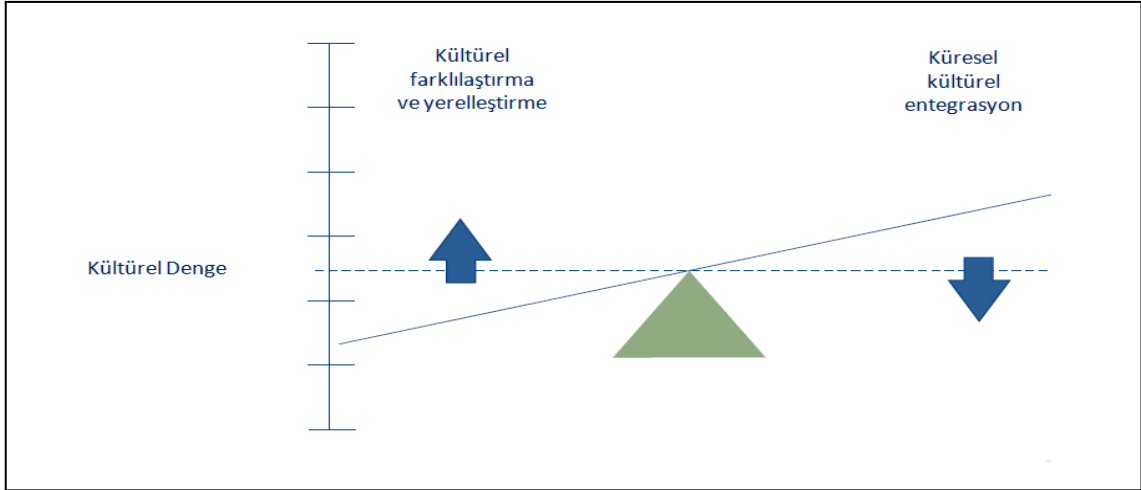
1. Tüm çalışanların ve gönüllülerin katkı ve ilgilerine değer verilir.
2. Çalışanlar ve gönüllüler tüm örgüt kademeleri genelindeki sosyal ve kültürel grupların çeşitliliğini yansıtırlar.
3. Örgütü şekillendiren tüm kararlara çalışanlar ve gönüllüler tam katılımcı olarak dahil edilirler.
4. Daha geniş sosyal ve çevresel sorumlulukları gerçekleştirilir.
5. Örgüt içerisinde ırka, etnik kökene, cinsel kimliğe, cinsel ifadeye, cinsel yönelime, yaşa, hiyerarşik seviyeye, milliyete, anadile, ekonomik sınıfa, eğitim seviyesine,

dine, kabiliyete/engele, medeni/ailevi duruma, boya/görünüme bağlı baskıcılığın tüm çeşitlerini azaltmaya bağlı şekilde davranılır.”<sup>77</sup>

Globalleşen dünyada kültürel çeşitliliğin kabulüne dair ilerlemeler ve ortak kurum kültürü geliştirme süreçleri birlikte işlemektedir. Özellikle çok uluslu işletmelerin lokal iştirak satın almalarında kültürel uyum süreçleri birleşme öncesi, birleşme ve birleşme sonrası uyumluluğun sağlanması aşamalarında gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra endüstriyel anlamda ulusal sınırları ortadan kaldırma girişiminde bulunmaktadır. Örgütsel anlamda ortaya çıkarılmak istenen global bir sinerjidir. Aynı zamanda iç paydaşlar olan müşteriler ve çalışanlara karşı hassasiyetin korunması da önemlidir. Bu yüzden yerel operasyonları yerel faaliyetlerde bulunan kültüre uygun belirlemek önem arz etmektedir. Bu durumda ihtiyaç olan kültürel anlamda global değişimi ve trendleri yakalayarak çok kültürlü bir yapıya bürünmek; ve aynı zamanda ürün ve servis götürülen yerel iştirak kültürlerine de hitap edebilmektir. Bu iki kritik fonksiyonu yerine getirirken eylemlerde bir denge sağlanmalıdır. Bu gerekçe ile kültürel dengeye ihtiyaç duyulur. Aşağıda Şekil 8’de çok uluslu işletmelerde kültürel dengenin bileşenleri görülebilir. Kültürel entegrasyon ve kültürel farklılaşma boyutlarında kültürel denge noktası için kriterler ise aşağıdaki şekilde gibidir. Bu kriterler kültürel çeşitliliğin denge noktasında efektif kullanılması açısından önem arz etmekte olup, farklı kültürleri entegre ederken farklılaşmaya dair doğabilecek problemler hesaba katılmalıdır (Dorow ve Blazejewski, 2003: 21-23).

---

<sup>77</sup><http://www.colorado.edu/studentaffairs/initiatives/sadiversity/resources/Stages%20in%20the%20Development%20of%20a%20Multicultural%20Organization.pdf> (Erişim tarihi: 28.11.2012).



Şekil 8. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Dengenin Bileşenleri

**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 21-23.

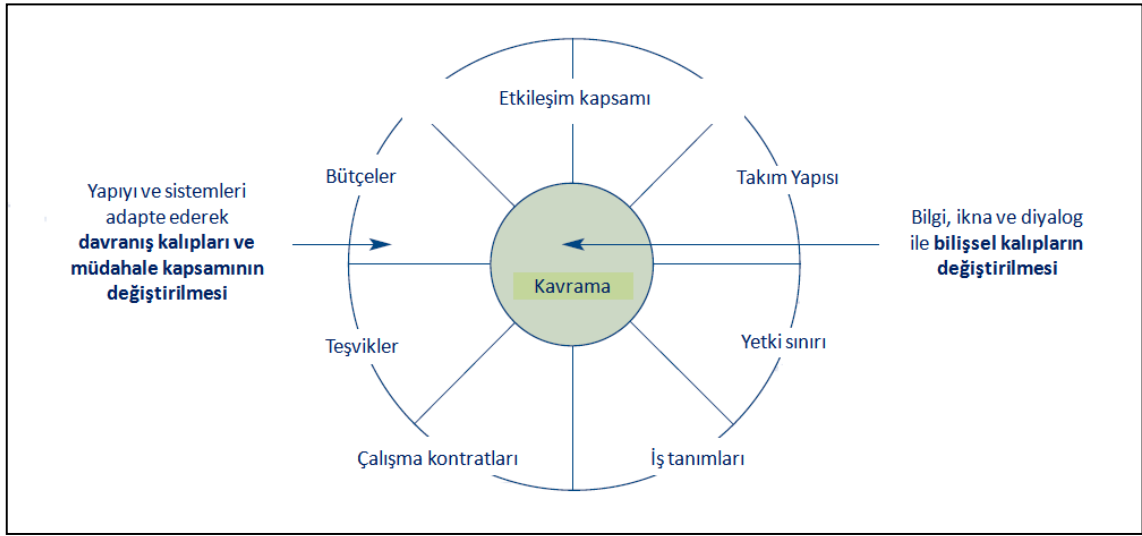
Kültürel entegrasyon	Kültürel farklılaşma
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Kültürel değişimin (uyum) maliyeti</li> <li>→ Kültüre bağlı çatışma potansiyeli</li> <li>→ Kültürel değişimin yerel paydaşlar tarafından kabulü</li> <li>→ Yaratıcılık ve inovasyon kapsamı</li> <li>→ Kurumsal grup içerisinde kimlik ve güven algısı</li> <li>→ İletişimi koordinasyon ve kontrol'ün işlem maliyetleri</li> <li>→ Kültür – Strateji bağımsızlığı</li> </ul>	

Şekil 9. Kültürel Entegrasyon ve Kültürel Farklılaşma

**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 21-23.

Kültürel uyum için kullanılan tüm bu araçlar ve yöntemler haricinde baskın bir kültür etkisi mutlak olacaktır. Burada bahsedilen baskın kültür esas işletmenin (genel merkezin) var olduğu kültürdür. Tüm bu unsurlar kültürel denge ile düzenlenmeli ve değişimin - uyumluluğun yapılacağı örgütte ilgili yöneticiler ile konuşarak en uygun metot belirlenmelidir. Kültürel değişim için kullanılacak temel seçenekler Şekil 10'da görülebilir. Buna göre

davranışsal kalıplar yapı ve sistemlerin kapsamında belirtildiği gibi bütçelerin, teşviklerin, yetki sınırlarının, takım yapılarının, çalışma kontratlarının, iş tanımlarının ve tabii etkileşim kapsamının düzenlenerek değiştirilmesi ile oluşacaktır. Tüm bu çerçevede çalışanın değiştirilen davranışsal kalıpları ve müdahale kapsamını kavraması ile bilişsel kalıpların değişikliğine gidilecektir (Dorow ve Blazejewski, 2003: 25-27).



Şekil 10. Kültürel Değişim için Kullanılabilecek Temel Seçenekler

**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 21-23.

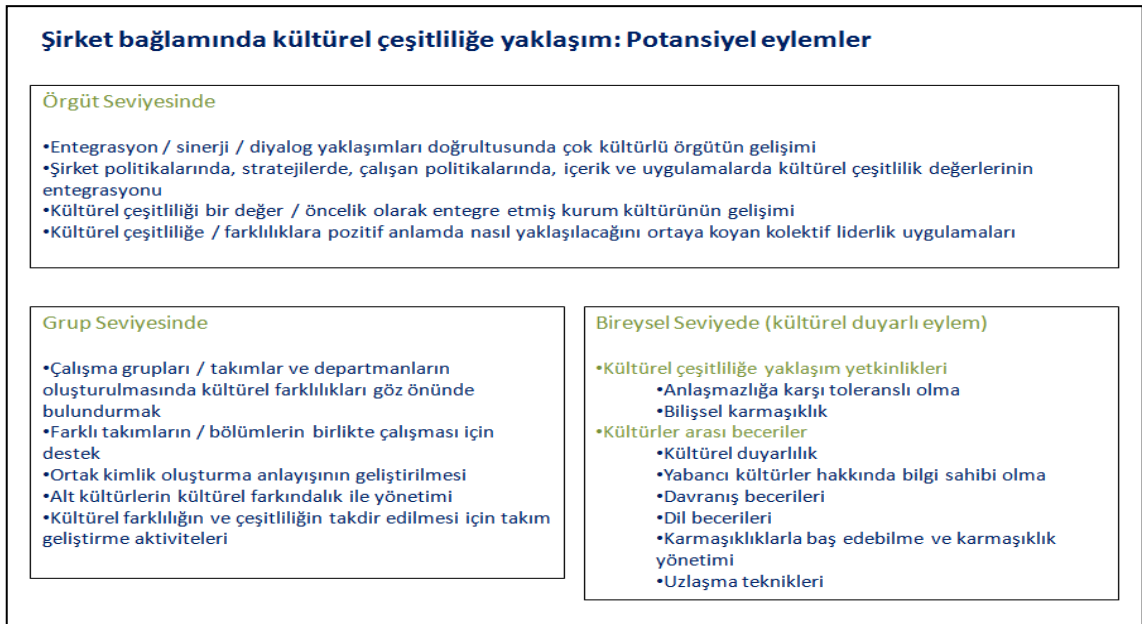
Çok kültürlü organizasyonun faydaları ve zorluklarına dair yapılan bir araştırmada, Lüksemburg'da bulunan 8 çok uluslu işletmeden 9 farklı kültürü temsil eden çalışanlara bireysel ve örgütsel anlamda avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurularak hazırlanan ankette sorulan soruları cevaplamaları istenmiştir. Çok kültürlü çeşitlilik, anketin uygulandığı kişiler tarafından istisnasız bir şekilde örgüt adına çok önemli bir kazanç olarak görülmüştür. Ankete cevap verenlere göre örgütsel avantajlar; kültürel çeşitliliğin sağladığı farklılık ile müşteriler ile çalışanları eşleştirebilme imkanı, iş projelerine farklı kültüre dair bilgi birikimini aktarabilme yeteneği, kültürel çeşitliliğin sağladığı farklı bakış açıları ile düşündükten sonra daha iyi karar verebilme ve problem çözebilme, ürün, hizmet ve örgütsel süreçlerde daha yaratıcı ve yenilikçi olma şeklinde

sıralanabilir. Bununla birlikte kültürel çeşitlilik literatüründe tanımlanan faydalarını dile getirip ek olarak, ankete cevap verenler kişisel faydaları da; beklenmedik bir durum ile baş edebilmek adına bireysel yeteneklerin çok daha fazla geliştirilmesi, her konuda bakış açılarını genişletme fırsatı, diğer kişilerin farklılıklarının daha çok mazur görme ve kabullenme, kişisel davranış, iletişim ve paylaşım yetilerinde çok daha fazla esneklik, geliştirilmiş kişisel içgüdüler şeklinde sıralamışlardır. Cevaplar incelendiğinde kültürel çeşitliliğin özellikle örgütsel anlamda çok yönlü olabilme, adapte olabilme anlamında büyük bir avantaj getirdiği görülüyor. Yapılan ankete verilen cevaplara göre katılanların belirttiği zorluklar; takım oluşturmak ve yapısını geliştirmek, güven ve uyum oluşturmak için gerekli süre daha fazla olduğu için daha yavaş olması, kültürel çeşitlilikteki insanlar arasındaki iletişim daha zor olması ve daha fazla zaman alması, ortak anlama mekanizması oluşturmanın nispeten daha fazla çaba gerektirmesi, kültürel çeşitlilikteki insanların farklı beklentilerinin çoğunlukla yanlış anlaşılmalara, karışıklıklara ve birbirlerini yanlış değerlemelerine yol açması şeklinde sıralanabilir. Bu problemler örgütsel performansı düşürdüğü gibi, eleman değişim hızını arttırarak sorunları çözmek için ekstra zaman ihtiyacı ortaya koyar (Trefry, 2001'den aktaran Trefry, 2006, s. 568-569).

Adler (2002) tarafından belirtilen önemli dezavantaj ise, çalışmaların efektif olmama tehlikesidir. Çok kültürlü - çok uluslu takımların en etkin ve üretken takımlar olma potansiyeli taşıdıklarını ancak çoğunlukla üretken olma konusunda geride kaldıklarını belirtir. Kültürel çeşitlilik grup içi iletişim ve dolayısıyla dinamiklerini çok karmaşık hale getirir. Adler'e göre yakınlaşan unsurlarda kültürel çeşitlilik özellikle çalışanların benzer şekillerde düşünmesi veya hareket etmesi gerekliliğinde örgütsel anlamda sorunlar çıkmasına sebebiyet vermektedir. Anlatılanlara dair yaklaşmayı gerektiren iletişim ve hareketlere dair yaklaşmayı gerektiren entegrasyon oldukça zor gerçekleşir. Çünkü kültürel çeşitlilik yanlış anlaşılma, uzlaşmazlık ve farklı kültürden çalışanlar arasında fikir ayrılıkları olması

için önemli bir potansiyel teşkil eder (Adler, 2002'den aktaran Trefry, 2006, s. 569).

Çok uluslu bir işletmede bireysel, grup ve örgüt seviyesinde kültürel çeşitliliğe dair farklı yaklaşımlar ile beraber gösterilecek potansiyel eylemler Şekil 11'de sıralanmıştır. Buna göre, birey seviyesinde kültürel duyarlılık göstermek ve anlaşmazlıklara karşı hazırlıklı olarak tolere edebilir davranış sergilemek kültürel çeşitlilikten doğan farklılıklara karşı olumlu bir tepki olacaktır. Ayrıca grup seviyesinde kurulacak yapılarda farklı kültürlerin zenginliğini taşıma özelliğine dikkat edilmesi birey seviyesindeki bu olumluluğun bir üst katmana aktarılmasına neden olacaktır. Son olarak örgüt seviyesinde alt kademelerden başlayan bu kültürel zenginliğin örgüte entegre edilmesi, tüm yapı ve süreçlerde kültürel çeşitliliğin avantaj getirecek bu yönünün vurgulanması ile organizasyon genelinde yaklaşım sağlanacak ve çok kültürlü bir örgüt oluşturulmuş olacaktır.



Şekil 11. Çok Uluslu İşletmede Birey, Grup, Örgüt seviyesinde Kültürel Çeşitliliğe Dair Yaklaşımlar

**Kaynak:** Sackman, 2003: 73.

Kültürel çeşitliliğin örgüt içerisinde yakınlaşma ve ayrışma yönlerini okuyabilmek örgüt kültürünü çok uluslu bir işletmede rekabet avantajı



olarak kullanabilmek için önemlidir. Ayrışma yaklaşımı açısından incelenirse işletme, örgütün yaklaşımlarını geliştirmek, daha geniş fikir havuzuna sahip olmak ve olaylara değişik bakış açılarından bakmak adına avantaj sağlar. Diğer taraftan yakınlaşma yaklaşımına göre her ne kadar çok uluslu işletmelerde zorlayıcı durumlar ortaya çıksa da; bu unsurun üzerinden kuvvetli örgüt kültürü ile olumlu yanlar ortaya çıkarılabilir. Düzgün tanımlanmış, aidiyeti arttıran ve çalışanlar üzerinde etkili olan belirli sınırlar ve örgütsel prensiplere sahip bir örgüt kültürü çatışmanın avantajlarını farklı seslerin harmonisi gibi değerlendirmeye yardım edebilir. Güçlü örgüt kültürü ile ayrışan görüşlerin rekabet avantajını ortaya çıkaracak örgütsel süreçlerde işlenmesi sağlanabilir. Farklı bakış açıları, sorunları farklı perspektiften inceleme ve örgüte kazandırdığı yüksek entelektüel seviye ile daha zorlayıcı hedeflere kolay erişimi sağlar. Kültürel çeşitliliği örgüt için avantaja dönüştürüp kuvvetli bir örgüt kültürü oluştururken; farklı kültürlerdeki çalışanların hangi koşullarda en iyi şekilde birbirlerinden öğreneceklerini, farklılıkları ortaya çıkarırken çalışanların hangi temel kurallar üzerinden hareket edeceğini, farklı yaklaşımları ortaya çıkarırken ne tip süre - prosedür ve kurallar geliştirileceğini, farklılıklara saygılı bir biçimde yaklaşmak için çalışanların ne gibi yeteneklerini geliştirmesi gerektiğini, toplu öğrenmeyi geliştirmede hangi kritik etkileşim metotlarına ihtiyaç olduğunu, bu etkileşim süreçlerinde nasıl bir geri dönüşüm döngüsü oluşturulacağını, farklılıklardan öğrenme konusunda çalışanlar için güdüleyici unsurların neler olacağını belirlemek gereklidir (Trefry, 2006: 563-565).

Bunun yanı sıra örgüt kültürü kültürel çeşitliliğin bazı negatif unsurlarının daha yoğun bir biçimde ortaya çıkmasını tetiklerken, diğer bir yandan ise potansiyel faydalarını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle çok uluslu bir organizasyon yapısında örgüt kültürünün kültürel çeşitliğine ait zenginliklerin ortaya çıkacağı uygulamalar ve prosedürler oluşturma yöntemlerine odaklanılması gerekmektedir. Çalışanların çeşitlilikten doğan olumsuzluklara karşı çalışmalarına uygun bir ortam hazırlanarak

örgütsel öğrenmeye prim verilmelidir. “Adler'e göre bu durumda örgütsel boyutta bir kültürel sinerji oluşturulmalıdır.”<sup>78</sup>

Kültürel çeşitliliğin getirdiği yüksek potansiyeli önemli bir rekabet avantajına doğru götürmek işletmelerin elindedir. Bu kapsamda “Schnedier & Barsoux, örgüt için gerçek rekabet üstünlüğünü ortaya çıkaran kültürel farklılıklardan stratejik yararlanma metodu olduğunu belirtmişlerdir.”<sup>79</sup> “Pascale ise çeşitliliğin olumlu ve olumsuz unsurlarını, gerilimi kontrol altına alarak çekişen olgular arasındaki uyumu sağlama sorumluluğunun yöneticilere yükleneceğini belirtmiştir.”<sup>80</sup>

“Etkin organizasyonlar, kuvvetli, tutarlı ve yerleşik kültürlere sahiptirler.”<sup>81</sup> “Kültürel çeşitlilik sürecinde etkin olabilecek bir diğer faktör ise, düzgün bir bütünleşik örgüt kültürüne sahip olan organizasyonların değişen koşullara cevap vermede daha geride kalmamalarıdır.”<sup>82</sup> Çünkü başarı daha önce belirttiğimiz gibi, özellikle günümüzün sürekli değişen koşullarında; örgüt kültürünün değişen bu koşulları öğrenme, uyarlama ve adapte etmesi ile gerçekleşecektir. Bu yöntem tüm örgütsel değişkenlerin; yani inançların, değerler ve yaklaşımlar kümesinin sürekli sorgulanması ile gerçekleşecektir.

“Trefry (2001)'nin yukarıda belirtilen ve Lüksemburg'da gerçekleşen kapsamlı çalışmasındaki çok uluslu takım üyeleri, genişletilmiş bakış açılarını, artan toleranslı olma durumlarını, esneklikleri ve uyumluluklarını değişik açılardan düşünmek durumunda kalmaya ve sürekli sorgulamak durumunda kaldıkları bakış açılarına

---

<sup>78</sup> N. Adler (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4. Edition). Cincinnati: South-Western Publishing, s. 45'den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.570.

<sup>79</sup> S.C. Schneider ve J.L.Barsoux (2003). *Managing across cultures* (2. Edition). London: FT Prentice-Hall, s. 55'den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.570.

<sup>80</sup> R.T. Pascale (1990). *Managing on the edge*. NewYork: Touchstone/Simon & Schuster, s. 34'den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.570-571.

<sup>81</sup> G. Saffold (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong culture. *Academy of Management Review*, 13 (4), s. 546-558'den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.571.

<sup>82</sup> R.M. Kanter, B.A. Stein ve T.D. Jick (1992). *The challenge of organizational change*. New York: The Free Press, s. 70'den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.571.

bağlamışlardır.”<sup>83</sup> Bu sonuçlar ışığında; hem örgütsel hem de bireysel anlamda değişen koşullara adapte olabilmek amacıyla değişik değer, yaklaşım, inanç ve bakış açılarına karşı açık olmanın daha geniş bir görüşe sahip olmaya yardımcı olacağını belirtebiliriz. Dolayısıyla bu yeni durumlardan öğrenme unsuru da harekete geçtiğinde örgütsel boyutta öğrenme sağlanacaktır. Örgütsel öğrenme sürecinde farklılıkları fark etmek ile kalmayıp onları entegre etmeyi başaran örgütler daha çok yönlü bir yapıya kavuşacaktır.

Kültürel sınırlar, işletmelerin çok uluslu bir yapı alması ile örgüt içerisinde oluşan yeni sınırlardır. İşletmeler globalleşmenin etkisi ile yeni yatırımlar yapmaya ya da yatırımlarını yeni kültürlerle aktarmaya özen göstermektedir. Rekabet üstünlüğü sağlayan bu hamleyi gerçekleştirirken denge kurulması gereken unsur ise iştirak satın almaya karşı kültürel geliştirmeyi sağlama masraflarının hesaba katılmasıdır (Morosini, 2003: 38).

Ayrıca işletme kültürel sınırlarını genişletirken, örgütsel öğrenme sürecini sürekli hale getirmelidir. Hem işletme içerisinde, hem de gelişen ve değişen dünya ekonomisinde bireyler kültürel çeşitliliğe dair sürekli öğrenmeye açık olmalıdır. Organizasyon yapıları da buna uygun kriterler ile geliştirilmelidir.

Sürekli hale gelen ve örgüt yapısına işlemiş bir örgütsel öğrenme kuvvetli bir kültürel sinerji ile de etkileşim halindedir. “Adler kültürel sinerjiye sahip örgütlerin tüm mensuplarının kültürlerinin tüm tekil kültürel normların ötesinde strateji, yapı ve süreçler ile ilgili en iyi yönlerini yansıttığını belirtmektedir.”<sup>84</sup> Örgütsel öğrenmenin boyutları altında şirket bünyesindeki kültürleri tek bir ortak örgüt kültürü altında toplarken her bir kültürün değerlerinin ne kadar değişebileceğini, ne gibi stratejiler oluşturulabileceğini, nasıl teknikler uygulanacağını ve nasıl bir kültürel sinerji oluşturulacağını da hesaba katmak gerekmektedir.

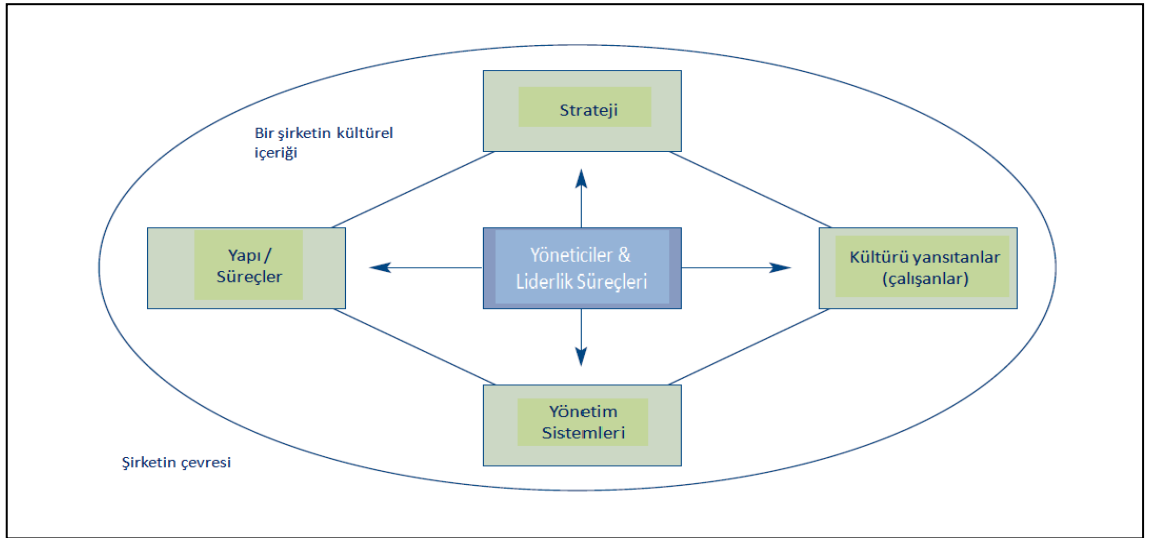
---

<sup>83</sup> M. Trefry (2001). Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg. *Proceedings of the European International Business Association Annual Conference*. Paris: ESCP-EAP European School of Management, s. 13-15’den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.568.

<sup>84</sup> Adler, N. (2002). *International dimensions of organizational behavior* (4. Edition). Cincinnati: South-Western Publishing. s.108’den aktaran M. G. Trefry (2006). A double-edged sword,,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), s.571.

#### 4. Çok Uluslu Organizasyonlarda Yönetim

Çok uluslu işletmeler yukarıda anlatılanlar çerçevesinde bünyelerinde barındırdıkları farklı kültürler ile işletme yönetimine ayrıca önem vermelidirler. “Dolayısıyla çok uluslu olmak isteyen bir işletme yeni yönetim politikaları geliştirmek zorundadır.”<sup>85</sup> “Öte yandan çok uluslu işletmenin dünyanın herhangi bir yerinde bulunması yönetim teknikleri evrensel olduğundan bir farklılık teşkil etmez.”<sup>86</sup> Yönetim fonksiyonlarında temel odak unsuru olan ve kültürel karmaşıklıkla sonuçlanan kültürel çeşitliliğe yaklaşım kültürel farkındalık yönetimi ile gerçekleşecektir. Bu açıdan ilgili odak noktaları Şekil 12’de gösterilmiştir. Örgüt içerisinde yöneticiler ve bağlı tüm liderlik süreçleri; örgüt kültürü bünyesinde barınan tüm alt kültürlerin içeriği kapsamında bu kültürleri yansıtanlar (yani çalışanlar), strateji, örgüt yapısı / örgüt içi süreçler ve yönetim sistemleri açısından etkileşim içerisinde bir bütün olarak kabul görmelidir.



Şekil 12. Kültürel Farkındalık ile İlgili Odak Noktaları

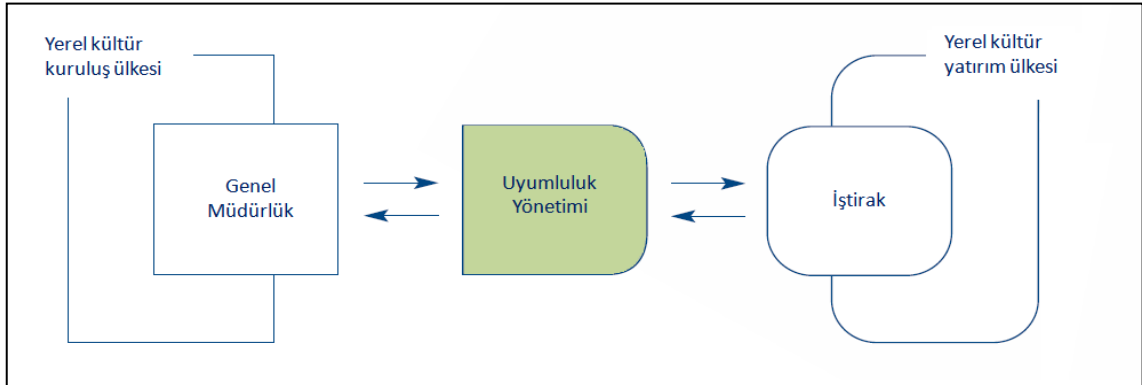
**Kaynak:** Sackman, 2003: 70.

Kültürel çeşitliğin artmasına bağlı olarak karmaşıklığın da artmasını tetikleyen en önemli etken çok uluslu işletmelerin genel merkezlerinden

<sup>85</sup> Özalp (1983), 47.

<sup>86</sup> Özalp (1983), 51.

gelen belirleyici kültür ve uluslararası iştiraklerin arasındaki kültürel farklılıklardır. Ortaya çıkan karmaşıklıktan doğan bu yük de çok yüksek oranda orta ve üst seviye yöneticilerin omuzlarına binmektedir. Lokal iştirakteki sorunların aktarılması, yeniliklerin açık bir şekilde bildirilmesi; ya da merkez işletmedeki davranışsal, bilişsel örgütsel değerlerin iştiraklerde uygulanması sorunları ve buna bağlı karmaşıklık ve stres gibi durumlar ile baş etmektedirler. Ortaya çıkan sorunlarla baş edebilmek ve aynı zamanda genel merkez – iştirak arası etkin bağlantıyı sağlayabilmek için; bu işletmelerde özellikle iştiraklerde bulunan yöneticilerin ara yüz – uyumluluk yönetimini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Yöneticilerin bu fonksiyonu aşağıdaki Şekil 13’de gösterilmiştir. Bu ara yöneticiler genel merkezde bulunan ve kuruluştan gelmesi nedeniyle nispeten daha hakim olan kültürel unsurları yatırım yapılan ülkelerin yerel kültürel unsurları ile harmanlamalıdır. Bu noktada organizasyon içerisinde etkin örgüt kültürü yöneticinin en büyük destekçisi olacaktır (Dorow ve Blazejewski, 2003: 18).



Şekil 13. Uyumluluk Yönetiminde Yöneticilerin Fonksiyonu

**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 18.

“Yöneticilerin bu aktif birleştirici etkisini daha çok ortaya koyan bir araştırma da Morosini tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada birbirine uzak ülkeler arasında

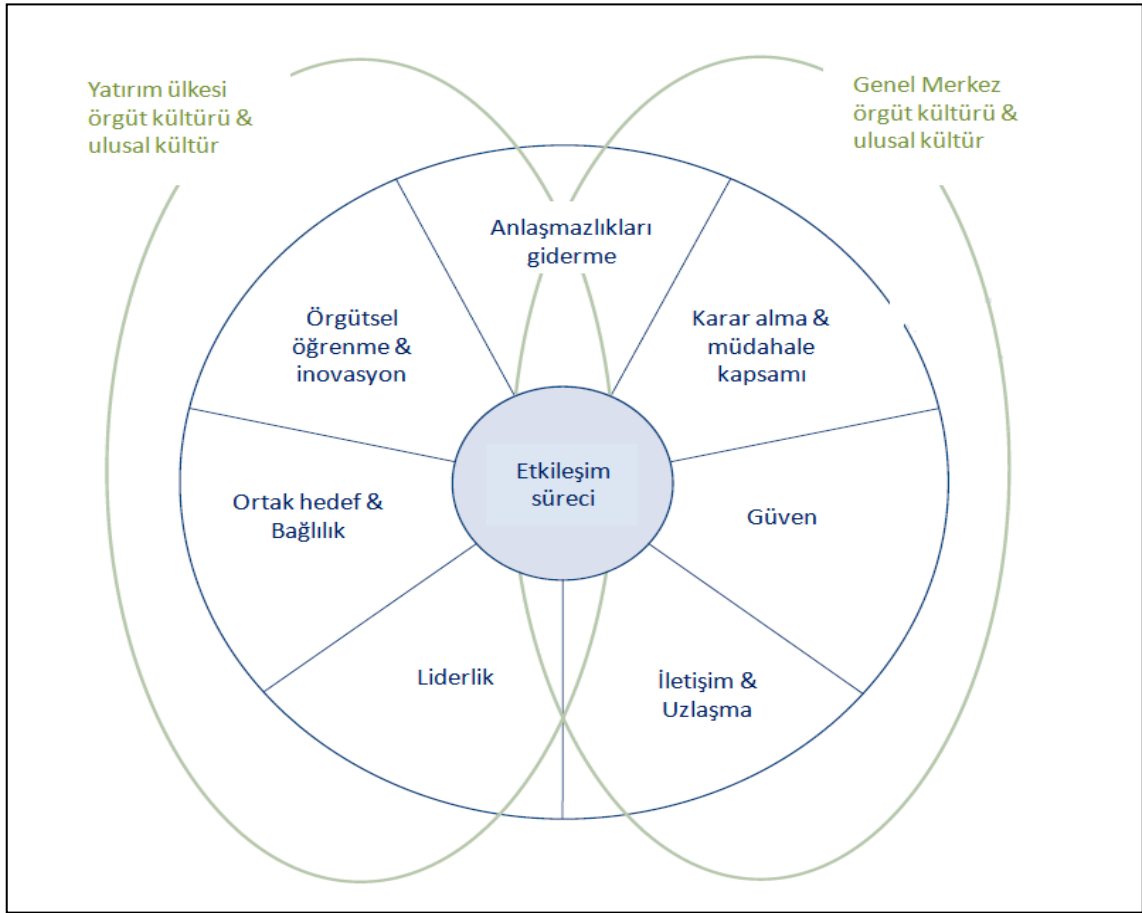
gerçekleşen uluslararası satın almalar, yakın ülkelerde gerçekleşenlerden daha iyi performans göstermiştir.<sup>87</sup>

Dolayısıyla çok uluslu işletmelerde yöneticiler, kültüre bağlı etkileşim ve uyumluluk süreçlerini koordine edebilmelidir. Şekil 3-16 bu süreçlerin boyutlandırılmasını anlatmaktadır. Buna göre kültürel etkileşim aşamasında genel merkez, temel kararları alma ve gerekli müdahaleleri gerçekleştirme, farklı kültürdeki iştirake ait alt organizasyona karşı güven gösterme ile ortaya çıkan problemlere karşı uzlaşma yöntemini güderek sürekli iletişim göstermelidir. Karşılığında iştirake, temel örgüt kültürü ve bağlı ortak hedeflere bağlılık gösterme, örgütsel öğrenmeyi devamlı hale getirme ile farklı kültüre liderlik etme boyutlarını ortaya koymalıdır. Ayrıca anlaşmazlıkları giderme her iki birimin ortak çabası ile gerçekleşecektir. Aktif birleştirici rolü oynayan yöneticiler bu boyutlar kapsamında hareket etmelidirler. Bu süreç içerisinde yöneticiler merkezden iştiraklere sorunları-önerileri-değişiklikleri aktarırken lokal kültürün normlarına göre yöntemler seçmeli; aynı zamanda lokal kültürdeki sorunları çözerken bu kültüre dair çözüm yöntemlerini (direk etkileşim, konsensüs, uzman yardımı alma gibi) kullanmalıdır. Bu durum için yöneticilerin uygulayabilecekleri iki farklı düşünce şekli seçeneği mevcuttur. Birinci düşünce şekli; yöneticilerin kültürel dengeyi sağlamak adına kültürel çeşitliliği nasıl anlayacaklarını, değişiklikleri nasıl kabulleneceklerini ve kültürel anlamda bilinçli yönetim şeklini nasıl uyumlu hale getireceklerini öğrenmelerini öğütler. İkinci düşünce şekli ise; çoğu çok uluslu işletmenin uyguladığı ve şemsiye kültürü adı verilen yöntemdir. Bu yöntem temel anlamda örgütsel ve süreçler bazında uzun dönemde farklı kültürlerin değişik özelliklerini ortadan kaldırarak kurum kültürünü öne çıkarmak üzerine kuruludur. Bu düşünce şekilleri ışığında kültürel uyumluluk sağlamak adına önemli argümanlardan biri yapı ya da süreçlerde değişikliğin yapıldığı hiyerarşik seviyedir.

---

<sup>87</sup> P. Morosini (2003). Competing on social capabilities: A defining strategic challenge of the new millennium. 3. *Liz Mohn Cultural Forum - Corporate Cultures in Global Interaction*, Gutersloh: Bertelsmann Foundation, s. 39

Değişiklik yapılan seviyedeki kültürel iletişimin yoğunluğu ve yöneticinin karşı karşıya kaldığı stres değerlendirilmelidir. Diğer yanda yapılacak değişiklik için kullanılacak araçlar hali hazırda var olan yapay düzenin ve temel yaklaşımlara dair kabullenilmiş değerlerin değişime karşı yüksek dirençli olması nedeniyle uzun dönemli uyumluluk sürecinin planlanmasıdır (Dorow ve Blazejewski, 2003: 19-20,33).



Şekil 14. Kültüre Bağlı Etkileşim ve Uyumluluk Süreçlerinin Boyutlandırılması

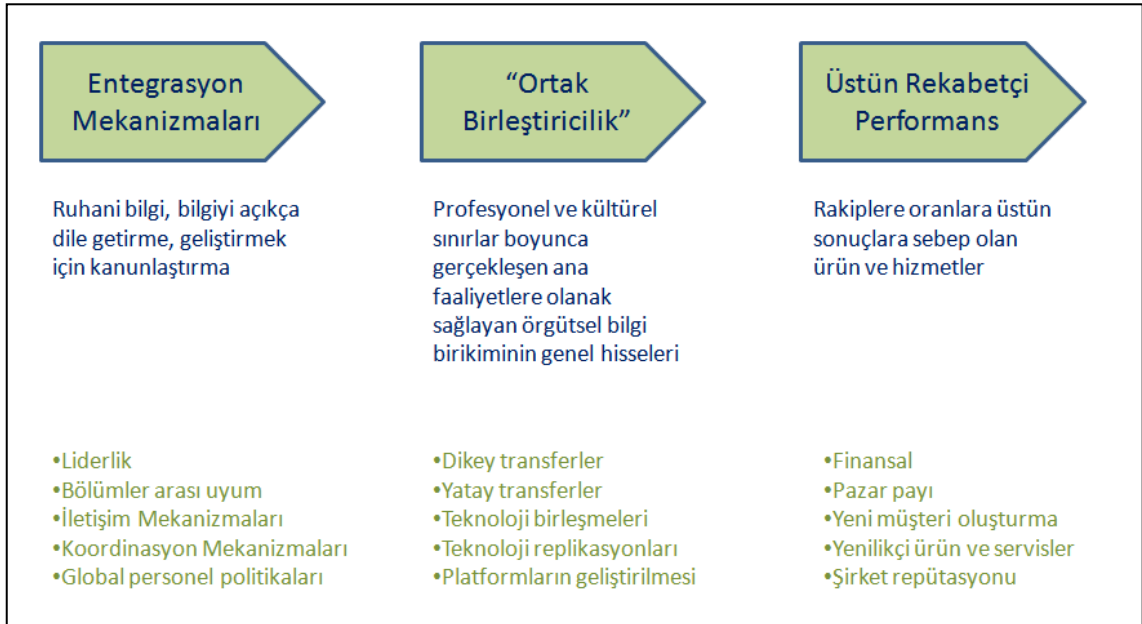
**Kaynak:** Dorow ve Blazejewski, 2003: 19.

Değişikliğin yapılacağı seviyede, örgütsel transferi kültürel kapsamda sağlamak adına yapılan aktarmalarda profesyonel ve kültürel boyutta kritik rol oynayanlar “sınırları birleştirenler” olarak adlandırılır. Sınırları birleştirenler tek ve ortak bir örgüt dili geliştirerek bunun daha fazla örgüt bireyine ulaşmasını sağlarlar. Bulunulacak ulusa ait (iştirakin

gerçekleşeceği) kültürel özellikleri düşünerek örgüt kültürü ile örgüte ait teknolojilerin aktarılması ve benzer şekilde yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır. Örgüt içi yapılabirlik mekanizmaları yeniden oluşturulup birleştirilerek eş zamanlı olarak iştiraklerde örgütsel kapasitelerin ortaya çıkarılmasında kullanılır. Yeniden oluşturulup birleştirme sürecinde, tek bir dil, paylaşılan kurumsal değerler, performans ölçümüne tek bir yaklaşım gibi faktörler profesyonel ve kültürel sınırların unsurlarını oluştururlar. Kritik nokta bu sosyal boyutun tüm organizasyona yayılması gerekliliğidir. Rekabet üstünlüğü bireysel ve örgütsel bilgi birikiminin ürün ve servislere dönüşmesini sağlayacak sosyal ortamın yöneticiler tarafından nasıl koordine edildiği ile ilgilidir. Kültürel olarak benzeşen ve durağan pazarlardaki işletmeler için yarı otomatik denilebilecek bir entegrasyon çalışması yapılabilir. Ancak değişkenliğin sürekli olduğu kültürlerde rekabet eden işletmelerde devamlı kontrollü entegrasyon hayatta kalmanın öncül şartıdır. Farklı kültürel koşullarda çok uluslu bir işletmenin bilgiye dayalı avantajlarının gelişimi Şekil 15’de anlatılmaktadır. Şekilde belirtildiği üzere entegrasyon mekanizmalarını oluşturan temel faktörlerden; liderlik sınır belirleyici yöneticileri arama ve yerleştirme açısından, bölümler arası uyum tek örgüt dili, tek bir yapı ve performans ölçütleri oluşturma açısından, iletişim mekanizmaları özellikle sınır belirleyiciler arasında etkin iletişimi kurma açısından, koordinasyon mekanizmaları: farklı grup, kültür ve kişisel özellikteki yönetici gruplarından know-how grubu oluşturma açısından, global personel politikaları önemli yöneticilerin farklı coğrafi, bölümsel ve fonksiyonel birimlerde yer almaları açısından değerlendirilir. Sonrasında gerçekleşen “ortak birleştirme” sürecinde amaç rekabet avantajı sağlayacak, entegrasyon mekanizmalarını oluşturan 5 ögeye bağlı olarak bir işletmenin gücünü ve efektifliğini ölçen değerlere bağlı bütünleşik bir yapı oluşturmaktır. Bu süreçte personel pozisyon değişikliklerini gerek dikey gerek yatay boyutta gerçekleştirerek kültürel çeşitliliğin zenginliğini yansıtmak hedeflenir. Genel merkezdeki kuruluş kültürüne bağlı ve örgüt kültürü prensiplerini özümsemiş yöneticiler iştiraklere gönderilerek uyumlulaşma hızlandırılabilir. Aynı zamanda teknolojik anlamda farklı



kültürlerde iştiraklere dair birleşmeler ya da başarılı olmuş teknolojilerin replikaları kullanılabilir. Bununla birlikte çalışma ve iş ilişkileri platformları geliştirilerek çok kültürlü hale getirilebilir. Ortak birleştirme ile ilgili değişik yaklaşımlar genel örgütsel boyutlar kullanılabilceğini belirtse de, her örgütün kendi yapısında bu boyutu oluşturması daha faydalı olacaktır. En son süreçte ise, olumlu anlamda geliştirilen ve pekiştirilen bu kültürel çeşitliliğin pozitif sonuçlarının finansal çıktılara, pazar payı oranlarına, yeni müşteri oluşturma ile yenilikçi ürün – servis geliştirmeye doğru yönlendirme yapması beklenir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin tanınırlığı arttıracaktır (Morosini, 2003: 43-44).



Şekil 15. Çok Uluslu İşletmenin Bilgiye Dayalı Avantajlarının Gelişimi

**Kaynak:** Morosini, 2003: 43.

“Çok uluslu işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülkeler ve yapılarına bağlı yönetim anlayışları açısından aşağıdaki şekilde incelenebilir;

1. Ethnocentric (anayurt oryantasyonu):
  - a. Hakim görüş yabancı marketlerin yerel marketlerin bir uzantısı olduğudur.
  - b. Anahtar pozisyonlarda anayurt çalışanları vardır.

- c. Kendisini, yabancı ülkelere yayılmış yerel bir işletme gibi görür.
2. Polycentric (ev sahibi ülke) oryantasyonu:
    - a. Hakim görüş, yabancıların farklı ve anlaşılması zor olduğudur.
    - b. Yabancılarla kurulacak ilişkilerin yönetimini o ülkenin yerel çalışanlarındadır.
  3. Centocentric (klasik global):
    - a. Hakim görüş, farklı milletlerin tercihlerinin ve zevklerinin farklı olduklarından ziyade benzerlik gösterdikleridir.
    - b. Dünya tek bir pazar olarak görülür.
    - c. Merkezi kontrollü yapı daha yoğun kullanılır.
  4. Geocentric (Dünya) oryantasyonu
    - a. Yerel ortama cevap verilmesi, dünya çapında rekabetçiliğin yüksek etkinlik derecesinde sürdürülmesini sağlar.
    - b. Hiçbir milliyetin hakim olmadığı global kuruluşlar mevcuttur.
    - c. Global düşünür, yerel hareket ederler.”<sup>88</sup>

Çok uluslu işletmelerde değişik yapılarda yönetime dair detaylandırılmış bilgiler Tablo 14’da görülebilir.

Örgütsel öğrenme ile gelişimi sağlanan ve ortak bir örgüt kültürü altında birleştirilen çok uluslu işletmelerde sınırları birleştiren yöneticilerin çoğunlukla görev aldığı iştirak birimlerinde oluşturulan bu yeni yapı ve süreçlerin işleyişlerine dair değerlendirmeler ve kontroller yapılmalıdır. Ayrıca bu kontroller çok uluslu işletmelere çalışanların performansları, geri bildirimleri ve yenilikçi fikirleri açısından da bir bilgi birikimi sağlayacaktır. Bu sayede genel merkez ile iştirak arasında kurulmuş olan yapının işlerliği de test edilmiş olacaktır.

---

<sup>88</sup> <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/caprazliderlik.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012).

Tablo 14. Çok Uluslu İşletmelerde Değişik Yapılarda Yönetim

	<b>Etnosentrik</b>	<b>Polisentrik</b>	<b>Regiosentri</b>	<b>Geosentrik</b>
Misyon	Karlılık	Yasal (Kabul Edilebilirlik)	Karlılık ve Yasal	Karlılık ve Yasal
Etki	Yukarıdan Aşağı	Aşağıdan Yukarı	Bölge ve şubeleri anlaşır	Bütün seviyeler anlaşır
Strateji	Global Bütünlük	Ulusal Çözümler	Bölgesel Bütünlük ve Ulusal	Global Bütünlük ve Ulusal Çözümler
Kültür	Ana Ülke	Ev Sahibi Ülke	Bölgesel	Global
Teknoloji	Kitle Üretimi	Grup Üretim	Esnek Üretim	Esnek Üretim
Pazarlama	Ürünler ana ülke müşterileri için üretilir	Lokal ihtiyaçlara göre üretilir	Bölgelere göre standartlaşma	Global ürün, lokal değişiklikler ile
Finans	Kazançlar ana ülkeye döner	Ev sahibi ülkeye yatırım	Bölgeye dağılır	Global Dağılım

**Kaynak:** <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm> (Erişim tarihi: 19.12.2012).

Çok uluslu işletmelerde kontrol sistemi dört aşamada gerçekleşmektedir. Birinci aşama standartları belirlemedir. Standartlar örgütsel yapı ile beraber oluşturulan planlardaki amaçlar kapsamında belirlenmelidir. Önemli ya da kritik görülen alanlardaki performans yönetim tarafından izlenmelidir. İkinci aşaması performans takibidir. Kritik alanlarda örgütsel sistemin performansı bütçeler, yönetsel denetim ve finansal tablolar gibi belli bazı araçlar ile ölçülmelidir. Üçüncü aşama planlar ile performansın karşılaştırılmasıdır. Belirtilen alanlarda daha önceden belirlenmiş ve örgüt genelinde tanımlanmış yöntemler ile performans ölçümü gerçekleştirilerek planlanan durum ile gerçekleşen durum arasındaki fark ölçülmelidir. İştirakin, genel merkezin, pazarın ya da global yapının dış çevre faktörlerinde değişiklik olmuş ise; bu değişiklikler dikkate alınarak değerlendirme yinelenmelidir ve bu yeniliklere göre güncellenmelidir. Geriye yönelik kontrollerde gerçekleşen ve standart karşılaştırılırken; ileriye yönelik kontrollerde olabilecek sapmalara karşılık önlemler alınacaktır.

Dördüncü aşama ise ortaya çıkan standart dışı sapmaların düzeltilmesidir. Belirlenen standartlar dışındaki sapmaların gözden geçirilip düzeltileceği bir süreçtir. Organizasyon içerisindeki iştiraklerden birinin yardım ihtiyacı olduğunda çeşitli bütçe teknikleri ile düzeltici önlem almak şeklinde örneklendirilebilir. Sapmalar sadece örgüt ya da bağlı iştirak bütünü ile değil çalışanları ile de ilgili olabilir. Bu gibi durumlarda olumlu sapmalara dair terfi, maaş artışı, özel ayrıcalıklar gibi düzenlemeler yapılırken; olumsuz sapmalara dair ceza, kıdem indirimi, işe son verme gibi düzeltici önlemler alınabilir. Belirtilen bu aşamaları izleyerek, performans ölçme ve sonucunda gerekli düzeltmeler ile düzenlemeleri gerçekleştirmek amacıyla çok uluslu işletmeler aşağıdaki gibi iki çeşit kontrol yöntemi kullanabilirler. Birinci doğrudan kontroldür. Düzenli toplantılar, iştiraklerin genel merkez yöneticileri tarafından ziyaret edilmesi ve iştiraklerde kuruluş ülkesine ait kültürden yöneticiler görev alması doğrudan kontrol sistemlerine örnek teşkil edebilirler. İkincisi ise dolaylı kontroldür. Genel merkez tarafından belirlenen kriterlerde bağlı iştirak finansal oranlar, kâr zarar tabloları, bilâncolar, yatırım getirisi gibi tablolar aracılığı ile kontrol edilebilir (Phatak, 1989: 165).

## Üçüncü Bölüm

### Karşılaştırma Yapılacak Kültürlerdeki ve İşletmelerdeki Örgüt Yapıları

Kültürel boyutlar ve örgüt kültürü boyutları bakımından çok uluslu işletmelerin yapıları ve bu işletmelerdeki kültürel farklılık ile beraber gelen çeşitliliğin organizasyon yapısına nasıl etki ettiği önceki bölümlerde incelenmiştir. Ayrıca ortak bir örgüt kültürü yapısının oluşma koşulları ile yönetim fonksiyonlarının bu tip bir işletme yapısında nasıl işleme gerektğine dair bilgiler aktarılmıştır.

Çok uluslu işletmelere dair genel kavramlar ortaya konulduktan sonra bu kısımda global olarak gelişen ya da gelişmiş ekonomilere dair kültürel yapılar aktarılacaktır. Bununla birlikte aktarılacak kültürlerin Hofstede boyutlarına dair elde edilen bulgularına da değinilecektir. Son olarak bu kültürlerin kurumsal yapılara etkisinden bahsedilecektir.

#### 1. Karşılaştırma Yapılacak Kültürler

##### 1.1 Çin Örgüt Kültürü Yapısı

###### 1.1.1 Çin kültürüne genel bir bakış

Yüzölçümü büyük bir alana yayılması, aynı zamanda oldukça eski bir uygarlık olması ve kendi ülkesi dışında da etkileri görülmesi nedeniyle Çin kültürel anlamda zengin değerler taşır. Her ne kadar Hong Kong, Tayvan ve Çin Halk Cumhuriyeti'nde farklı özellikler görünse de burada genel temel kavramlar aktarılacaktır. Çeşitlilikler olmasına rağmen Çinli insanlara temel kimliklerini veren Çin Kültürü'dür. Çin kültürüne ait temel kültürel değerler dört bin yıllık bir tarih boyunca aynı dili korumanın da etkisiyle eşsiz ve stabil kalmıştır. İnsanlarının ve toplumlarının arasındaki tüm farklılıklara rağmen Çin kültüründe bir temel değerler setinden bahsedilebilir. Bu temel değerler seti eşsiz bir biçimde Çin Kültürü'nü sadece Batı kültürlerinden değil aynı zamanda Japon Kültürü gibi Doğu kültürlerinden de ayırmaktadır. Bu temel değerler aynı zamanda halk arasındaki sosyal iletişimin sınırlarını çizmiş ve uzun yıllar bu sınırların statik kalmasına neden olmuştur. Çin Halk Cumhuriyeti'nde görülebilecek

çağdaş Çin Kültürü, geleneksel kültür, komünist ideoloji ve daha yakın zamanlı olarak batı değerleri olmak üzere üç ana elementten oluşur. Geleneksel Çin Kültürü birçok bölgesel kültürü, çeşitliliği ve hatta bazen Konfüçyonizm, Taoizm, Budizm gibi rakip düşünce okullarını kapsayan bir yapıdadır. Fakat Çin kültürel geleneğinin esasını oluşturan ve halen Çin’de insanlar arası davranış normlarını temeli olan tartışmasız Konfüçyonizm’dir. Konfüçyonizm temel olarak Konfüçyus’un insan ilişkileri, sosyal yapılar, erdemli davranma ve çalışma ahlakı ile ilgili öğretilerine bağlı davranışsal ya da erdemli doktrindir. Konfüçyonizm’de kurallar, toplumdaki insan ilişkilerinin tümünü kontrol edecek şekilde her bir bireyin sosyal davranışları için açıkça belirlenmiştir. Konfüçyus’un temel öğretisi beş ana erdem ile biçimlendirilebilir. Bunlar; insancılık, dürüstlük, doğruluk, bilgelik ve bağlılıktır. Konfüçyus her bir ilişki türüne bağlı olarak beş temel insan ilişkisini ve prensibini tanımlamıştır. *Wu Lun* adı verilen bu yapı Tablo 15’de olduğu gibidir. Bununla birlikte ilişkiler her iki taraf içinde en uygun faydayı sağlayacak şekilde yapılandırılır. Düzenli ve uyumlu toplum için her bir ilişkide belirli davranış kurallarına uyulmalıdır. Yukarıda belirtilen bu beş temel insan ilişkisinde; aile ilişkilerine dair üç ilişki tipi yer alması, Çin toplumunda aileye verilen önemi ve paternalizmin nedenini göstermektedir. Ataya saygı ve bağlılığı gösteren ilk iki ilişki genel olarak en önemlisi olarak kabul edilir. İlk ve son ilişki tipine dikkat edilirse, bu ilişki tipleri yönetim yapısına uygulandığında Çin ve Japonya’daki paternalist yönetim biçiminin doğumuna yol açmıştır. Konfüçyus hep aile ilişkilerini tanımlamak amacıyla dilin sadece erkek versiyonlarını kullanmıştır. Baba davranışlı bu karakter yapısı Çin mülkiyet veraseti sisteminde açıkça belirtilmiştir. Hofstede modelinde değerlendirilen boyutların ötesinde Çin kültürel yapısını tanımlamak amacıyla 1987 yılında yayınlayan Çin kültür koleksiyonu kitabında sosyal bilimler alanında çalışan Çinli bilim insanlarının gerçekleştirdiği bir anket ile 40 maddelik bir boyutlandırma gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ile 31 madde daha Çin kültür değerleri listesine eklenmiş ve 71 maddelik aşağıdaki Tablo 16’daki liste ortaya çıkmıştır. Bu listede “\*” ile işaretli

değerler sonradan eklenen 31 değeri işaret etmektedir. Bu değerler daha sonra ulusal kişilik özellikleri, kişiler arası ilişkiler, ailesel (sosyal) yönelim, çalışma davranışları, iş felsefesi, kişisel özellikler, zaman odaklılık ve doğa ile ilişki şeklinde 8 kategori altında toplanır. Bu tip bir kategorileştirme düzeni tamamen isteğe bağlıdır. Çünkü bu 71 değerden biri birden fazla kategoride yer alabilir. Eklenen bu yeni değerler ile ilgili yapılan değerlendirmelere dair şu şekilde bilgiler verilebilir. İlk olarak listelenen değerlerin çoğunluğu geleneksel iken, sadece *guanxi* gibi bir kaç çağdaştır. Ayrıca *fetih* ve *doğayı yeniden yapılandırma* gibi komünist parti tarafından yükseltgenip bir zamanlar egemen olan değerler listeye eklenmemiştir. Bunun yanısıra değerlerin büyük çoğunluğu, Konfüçyonist doktrin kökenli olacak şekilde, insanlar arası ilişkiler ve sosyal uyumluluğa dayalıdır. Bir diğerine göre *uyumluluk* ve *tutuculuk* gibi çelişkili değerler, kültürün kendinden gelen çelişkili yapının bir yansımasıdır. Bu liste, ilk yayınlanan 40 değerli liste gibi sosyal sınıf ve Kuzey / Güney ayırımı içermemektedir. Ancak kırsal kesim ile entelektüel kesim arasındaki kültürel değerlerin değişiklik göstermesi sebebiyle, bu farklılıkların herhangi bir kültürel analizde gözden kaçırılmaması gerekir. Yine bu değerler zincirine göre kültür, statik değil dinamik bir yapıdır. Kültürel değerler zaman içerisinde ekonomik ve sosyal değişimler ile ilintili olarak değişir. Bununla birlikte şekilde belirtilen temel değerler çoğunlukla sabit kalan değerlerdir. Bu liste, hiçbir şey yapmamak – olayları akışına bırakmak anlamına gelen ve Taoizm'in önemli bir kavramı olan *Wuwei* gibi bazı değerleri içermediğinden tam olarak tamamlanmamıştır. *Wuwei*'nin entelektüel kesim ve mandarinler tarafından inanılan bir kavram olduğu düşünülerek bu genel listeye eklenmemiştir. Burada betimlenen listenin geliştirilmesi amaçlı olarak şekilde görülen kültürel değerlerin devasa bir yapboz bulmaca gibi birbirleri ile ilintileri – ilişkileri incelenebilir. Örneğin *kolektif uyum* aynı zamana bir kişinin kadere inanma yatkınlığını yani *kaderciliği* de ima eder. Aynı zamanda özgürlük arayışı kavramı bireysel uyum, birey kaderini kontrol etme arayışı anlamında da değerlendirilebilir. Bu değerleri, ikinci değer temel prensip ya da standart olarak belirlenen birincil değerden

ortaya çıkacağı şekilde; birincil ve ikincil değerler olarak ayrıştırmak faydalı olacaktır (Ying, 2000: 2-11).

*Tablo 15. Konfüçyus'a göre Beş Temel İnsan İlişkisi ve Prensipleri*

Temel İnsan İlişkileri	Prensipler
Eğitmen (Egemen güç) - İzleyici (Tebaa) arası	Sadakat ve görev bilinci
Baba - Oğul arası	Sevgi ve itaat
Karı - Koca arası	Mecburiyet ve teslimiyet
Abi - Kardeş arası	Kıdem ve örnek model
Arkadaş - Arkadaş arası	Güven

**Kaynak:** Ying, 2000: 10.



Tablo 16. Çin Kültürü Değerleri Listesi

<b>Kültürel Özellikler</b>	37 Bağlılık
	38 Tutumluluk (tasarruf)
1 Vatanseverlik	39 Devamlılık (tahammül)
2 Kültürel üstünlük duygusu	40 Sabır
3 Geleneğe saygı	41 İhtiyat (dikkatlilik)
4 Zorluklara göğüs germe	42 Uyumlu olabilme
5 Bilgi (Eğitim)	
6 Yasa yerine liderler ile yönetim	<b>İş Felsefesi</b>
7 Eşitli/Eşitlikçilik	
8 İlimlilik, orta yolu bulma	43 Rekabetçi değil
	44 Kar odaklı değil
<b>Bireyler Arası İlişkiler</b>	45 Guanxi (kişisel bağlantılar)
	46 Kazanca değil uzun süreli ilişkilere önem verme
9 Güvenilirlik	47 Refah
10 Jen-Ai/ Kıbarlık(Bağışlama, şefkat)	48 Yolsuzluğa karşı koyma
11 Li/ Adap	49 Muhafazakar olma
12 İnsanların temelde iyi olması	50 Ahlak
13 Başkalarına karşı tolerans	
14 Başkaları ile uyum	<b>Kişisel Özellikler</b>
15 Nezaket	
16 Alçakgönüllülük/Tevazu	51 Te (Erdem, ahlaki standart)
17 Yakın arkadaş	52 Doğruluk/Dürüstlük
18 Dini ve sosyal ritüellerin gözlemlenmesi	53 Samimiyet
19 Kutlamalara, iyiliğe ve hediyelere karşılık verme	54 Utanma duygusuna sahip olma
20 Başka bir insanın size yaptığı iyilik ya da kötülüğe karşılık verme	55 Bilgelik/Beceriklilik
21 Koruma, alma, verme ve kaybetme ile yüzleşme	56 Kendini geliştirme
	57 Kişisel istikrar ve metanet
<b>Aile/Sosyal Uyum</b>	58 Objektif ve saf kalabilme
	59 Az sayıda arzu sahibi olma
22 Çocuklara saygı	60 Her zaman centilmen olma
23 Kadınlarda iffetlilik	61 Aileye ve ulusa karşı yükümlülük
24 Akrabalık	62 Pragmatik / Duruma uyum sağlama
25 Büyüklere saygı	63 Hayattaki yerinden hoşnut olma
26 Üstlere sadakat	
27 Otoriteye itaat	<b>Zaman Uyumu</b>
28 Statüye göre hiyerarşik ilişkiler ve bu düzenin izlenmesi	
29 Mutakabat / grup uyumu	64 Geçmiş odaklı
30 Aidiyet duygusu	65 Devamlılık/ Zaman lineer değil dairesel
31 Fikir birliğine varma ya da uzlaşma	66 Geniş bakış açısına sahip olma
32 Çatışmadan kaçınma	
33 İyiliksever otokrat ( Ataerkil)	<b>Doğa ile İlişki</b>
34 Dayanışma	
35 Kolektivizm	67 Tao (Yol)
	68 Kadercilik/Karma (Kadere inanma)
<b>İş Tavrı</b>	69 Yuarn
	70 İnsan ve doğa arasında uyum
36 Sanayi (çok çalışma)	71 Yin ve Yang beraberliği

**Kaynak:** Ying, 2000: 10.

### 1.1.2 Çin kültürüne dair Hofstede değerlendirmesi

Temel değerlerden bahsederken belirttiğimiz üzere Çin kültürünün sosyal dokusundaki baskın değer Konfüçyonist değer sistemidir. Konfüçyonist öğretisi hiyerarşiye karşı hassasiyetin devamlılığı ile aile gibi toplumun mikro birimleri aracılığıyla sosyal düzenin sürdürülebilir olmasına hizmet eder. Çin'e ait temel değerler dizilimi sonrasında şimdi de Hofstede'nin Çin kültürüne dair bulgularını aktaralım.

Güç uzaklığı: Çin kültürü yüksek güç uzaklığı ile tanımlanmıştır. Iaksonen'in 1998 yılında güç uzaklığının Çin işletmelerindeki örgüt yapısına yönelik çalışmasında, Çin'de üst yönetimlerin Avrupa ve Japon işletmelerine nazaran tüm kararları etkilemekten çok daha fazla hoşlandıklarını belirtmiştir. Avrupa'da ve Japonya'da karar verme gücü farklı yönetim seviyeleri arasında az çok dağıtılmış olsa dahi, Çin'de yüksek oranda merkezidir. Örneğin Batılı bir ustabaşının söz hakkı, Çin'de orta seviye bir müdürden fazladır. Merkezileşmiş gücün doğası, aslında Çin kültüründe otoritenin ve kıdemin çok yüksek orandaki saygınlığından gelmektedir. Bu durum bir insanın anne baba ve liderlerine her zaman itaat etmesi gerektiğine ait Konfüçyonist ülkenin direk yansımasıdır. Örneğin, bir Çin işletmesinde bir insanın kıdemi o kişinin isminden daha önemlidir. Çin'de insanlar o kişinin konumu ve bağlantıları hakkında daha açıklayıcı olmaya hizmet ettiği için mesleki unvanları ile takdim edilmeyi severler.

Bireycilik / kolektivizm: Çin'in bireysellik puanı oldukça düşüktür. Bu durum Çin kültüründe aile tarzı küçük kolektif yapılara daha fazla önem verildiğini ve birbirine sıkı şekilde bağlı, yakın ilişkiler içerisinde bulunduğunu göstermektedir. Çin kültürü grup uyumluluğuna, güvene, hassasiyete ve sosyal bağlılığa vurgu yapar. Kişiler arası ilişki ve bağlılığa dayalı karmaşık hiyerarşiyi teşvik eder. Aslında kültür bireyciliğin sorumluluk ve kişisel kimlik faktörlerinin bir uzantısı olmaktan çok bencil davranışın bir ifadesi olarak nitelendirilebileceği biçimiyle kolektif odaklıdır. Üstünlük grup ve uzlaşma oluşturmaya bağlanmıştır. Grup üyeleri arasında birlikte çalışma ve birbirlerine güvenme koşulları gerekliliktir.

Böyle durumlarda kişinin kendi ilgi alanları ve gelişimi, grup ahenginden daha az önem taşır.

Maskülenlik / feminenlik: Çin, bu boyutta ortalamanın biraz üzerinde bir puan almıştır. “Soyut kazanımların en az somut kazanımlar kadar önemli olduğu Çin Kültürü’nde bu sonuca göre, şikayete karşı olma davranışının oluşturacağı kişisel gelişimin önemi elde edilen sosyal fayda kadardır.”<sup>89</sup> Onur ile itibarı korumak ve uyumluluğu sürdürmek üzerine yapılan vurgu, Çinlilerin duygusallık ve aidiyet gibi karakteristik özelliklerini ortaya koymaktadır. Bunun bir sonucu olarak bir işletmede kişiler arası rekabetin yıldıırılması yükselmektedir. Organizasyon üyeleri arasında dışsal ödüllere yönelik rekabetin fazla olması organizasyona dair hedeflerin gerçekleştirilmesi ile yüzleşmekten çok bu hedefleri riske atmak olarak görülür. Konfüçyonist yaklaşımda devletin bekası milyonlarca farklı ailenin kurulmuş bir düzeni devam ettirmelerine endekslidir. Dolayısıyla Çin’de bir iş oluşturulurken ya da bir iş kurulurken kişiler arası ilişkilerde güven çok önemli bir yer tutar. Çin kültüründe kişisel güvene inanca karşı bitmez tükenmez bir eğilim vardır. Aslında çoğu iş anlaşması kişisel ilişkilere dayalıdır. Her ne kadar çeşitli ticari yasaların uygulanmaya başlanması ile bu durumda değişiklikler görülse de; Çin’de başarılı bir iş yapmak için en kritik faktör yoğun kişisel ilişkilere dayalı olmaya devam etmektedir. Çin’de önemli bir diğer konu olan itibar da Batı kültürlerinin aksine bir kişinin sosyal ilişkilerinin derecesi ile nitelendiriliyor.

Belirsizlikten kaçınma: Çin bu boyut konusunda düşük puan almıştır. Bu skor Çin Kültürü’nde belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda şikayet etmekten kaçınılmadığını göstermektedir. Çin kültürü hesap verebilme zorunluluğuna, birlikte çalışma davranışına ve otoriteye saygıya çok önem vermektedir. Daha geniş olmak gerekirse, Çin’de kültürün talep ettiği üzere yüksek seviyede kolektivizm ve homojenlik Çinlilerin belirsizlikten ve riskten kaçınmaya yatkın olmalarına neden olmaktadır. Kolektif olarak alınan kararlar riski tüm gruba yayar ve hesap verebilirlik grup seviyesinde

---

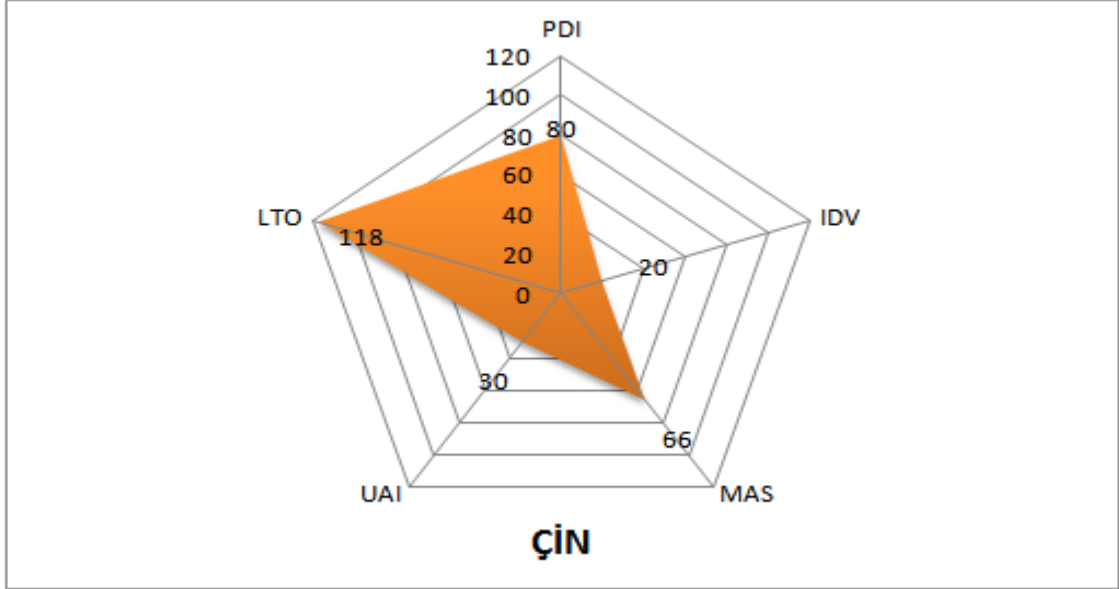
<sup>89</sup> E.H. Ekiz ve N.E. Köker (2011). Şikayet etmeye yönelik tavırların sadakat üzerindeki etkileri: Çin ve Amerikan bakış açılarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), s. 84.

olur. Bu da bireylerin yapılacak hata ya da yanlışlar sonucunda tüm takım ya da grubu tehlikeye atmaktan kaçınarak riske karşı uzak durmaları ile sonuçlanır. Aslında Çin’de bir bireyin kariyeri risk almaktan çok hata yapmamak üzerine kuruludur. Çünkü Çin organizasyon yapısında güç tepede toplanmış, dağıtılmamıştır; ancak sorumluluk kolektif karar verme gerekçesiyle dağıtılmıştır. Dışarıdan bu tip bir organizasyon yapısı hakkında yorum yapmaya karar alacak olanları belirlemede zorluk çıkaran bir yapıdır.

Uzun dönem / kısa dönem odaklılığı: Çin’de bireyler Konfüçyonist öğretilere verdiği büyük önem dolayısıyla mevcut koşullarda harcama davranışları yapmak yerine geleceğe yönelik plan yapmaya yönelik düşünceleri daha yaygın olması nedeniyle uzun dönem odaklıdırlar. Eğitim, çok çalışma ve yeteneklerini geliştirme erdeminin uzun dönemde başarı getireceğine inanılır. Organizasyon açısından uzun zaman odaklılığın barındırdığı değerler yüksek oranda girişimciliği öğretirler. Bir ticari girişimi başlatmada ve devam ettirmede gereken sermayeyi sağlamak amacıyla tasarruflu olmak ve yükümlülüklerin yerine getirildiği onurlu bir organizasyon hiyerarşisi sağlamak için ilişkilerin statüye göre belirlenmesi ve utanma duygusuna sahip olunması büyük önem taşır. Uzun vadeli uyum öğeleri bir araya gelerek girişimci bir bakış açısı sağlarlar (Hensong ve Yuan, 2010: 15-17).

Şekil 16’daki grafik Hofstede boyutlarına göre Çin’de yapılan araştırma sonuçları skorlarıdır. Hofstede’nin kültürel analiz sonuçlarına göre Çin, kolektif uyum ve bireysel sorumluluk konusunda en yüksek puanı almıştır. Bu sonuç, Çinlilerin geleneklere bağlı olduklarını, sosyal ve toplumsal zorunluluklarını ve görevlerini dikkatle yerine getirdiklerini, kişilerin toplum tarafından nasıl algılandıklarına çok daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Hofstede’nin bu bulguları yukarıda belirttiğimiz 71 adet temel kültürel değer gelenekselci yanı ile örtüşmektedir. “Gelenekselci bu özellikler Çin toplumunda bireylerin şikayet etme konusunda bakış açılarının negatif olduğunu ve

göreve dair kusurlarında, işletmeyle karşı karşıya gelmemeye gayret ettiklerini göstermektedir.”<sup>90</sup>



Şekil 16. Çin Hofstede Boyutları

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/china.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012).

### 1.1.3 Çin iş kültürü

Geçmişte, Çin işletmeleri, ticaret korumacılığı sebebiyle işlerini yürütebilmek için güvenli bir ekonomik ortama sahiptiler. Ancak Çin ekonomik reformları ve açılımları ile birlikte, global ekonominin bir unsuru haline gelmiş; bununla birlikte birçok Çin işletmesi iş stratejilerinin artık iyi işlemediğini görmüşlerdir. Çin endüstrisinin ve kurumlarının teknolojik seviyesi yükselmektedir; ancak gelişmiş ülkelere kıyasla Çin işletmelerinin inovasyon kapasitesi halen zayıftır. Fakat uluslararası duruma ve iş rekabetine ayak uydurmak temel olarak daha yenilikçi, yaratıcı ve değişime çabuk tepki vermek koşuluyla Çin işletmeleri için büyük bir sorun olmaktan çıkacaktır. “Bu nedenle Çin işletmelerinin sadece ürün ve süreç geliştirme – iyileştirmeleri çalışmalarını yapmak yerine aynı zamanda örgüt kültürünü

<sup>90</sup> Y.L. Lee ve B. Sparks (2007). Appraising tourism and hospitality service failure events: a Chinese perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31 (4), s. 504-529.

anlamaları, geliştirmeleri ve global ekonomik düzene bu şekilde adaptasyon sağlamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Pun vd. 2000'den aktaran Hensong ve Yuan, 2010, s. 5).

Son 30 yılda Çin Ekonomisi gelişmeye devam etmiş, ekonomik büyüme değeri %8'in üzerinde kalmıştır. Bu durum Çin'in dünya ekonomisinde daha da önemli bir rol oynamasına yol ağmıştır. Fakat bu etkili ekonomik büyümeye rağmen Çin işletmeleri, dünya pazarlarını çok fazla etkilememişlerdir. Çin İstatistik Kurumu'nun 2007 yılı verilerine göre, Çin ekonomisinin yüksek büyüme oranı büyük ölçüde doğrudan yabancı yatırımlara dayanmaktadır (Gayri safi yurt içi hasılanın %31,5 değerindeki kısmını doğrudan yabancı yatırımlar oluşturmaktadır). Bu bilgi yukarıdaki durumu açıklamaktadır. Çin daha çok düşük fiyatlı ürünlerin ülkesi olarak görölmektedir. Çin endüstrisi temel olarak emek yoğun çalışmaya dayalı bir endüstri iken; yerel kurumların ise yüksek teknolojiye dayalı ürün ve çok uluslu yönetim tecrübesi alanlarında eksikleri mevcuttur.

Çin ticari kurumları uzun zamandan beri, çalışanların bağlı buldukları organizasyonlarına aileleri gibi davrandığı büyük kolektif yapının somut bir örneğidirler. "Ayrıca, bu büyük organizasyonlar ve hükümet kökenli ticari kurumlar çok sayıda standartlaşmış prosedür ile yönetmeliğe, sayısız yönetim kademesine ve bilgi ile örnek teşkil eden hiyerarşik kültür, prosedür ve politikalara bağlılığa dayanan terfi sistemlerine sahiptirler."<sup>91</sup> "Temel anlamda Çin'deki işletme tiplerini iki sınıfta inceleyebiliriz.

1. Hükümete ait kurumlar: Tamamen hükümet mülkiyetindeki bu kurumlar, bir zamanlar Çin ekonomisinin baskın gücüydüler. 1990'larda Çin merkez hükümetinin ekonomik yapıda reform yapmaya karar vermesi ile bilimsel yönetim ve rekabetçi yapıdan yoksun olan hükümete ait kurumların birçoğu elimine olmuş oldular. Fakat hükümete ait kurumlar yine de halen hammadde,

---

<sup>91</sup> T. Hensong ve X. Yuan (2010). *Chinese culture, Chinese corporation culture and innovations, How does a corporation implement innovation properly?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Höğskolan: University of Gavle, s. 2.

petrokimyasallar, telekomünikasyon ve bankacılık gibi en önemli endüstrilerde kontrolü tamamen ellerinde bulundurmaktadırlar.

2. Özel mülkiyete ait kurumlar: Değişen ekonomik çevrede ortaya çıkan fırsatları yakalamaya çalışan girişimcilerin sürüklediği ve birçoğu kolektif yapı ile kurulan özel yerel işletmeler yükselen oranlarda ekonomide yayılmaktadırlar. Üretimdeki yüksek büyümenin kanıtlayacağı üzere, özel mülkiyete ait kurumlar Çin ekonomisinin en dinamik kısmını oluşturmaktadırlar.

Günümüzde pek çok geleneksel Çin işletmesi (bunların çoğu ana kara Çin'deki hükümete ait kurumlardır) yüksek oranda biçimlendirilmiş, resmi ve bürokratik bir yapıdadırlar. Bu organizasyonların çoğunda çalışanların kendi kendini yönetmesine teşvik edilmesine ve işçi yetkisine prim tanımaya çok nadir rastlanmaktadır. Sürekli olarak çalışanlara dair olumsuz durumları üst yönetime raporlama hataları ve yukarıdan aşağı iletişimsizlik söz konusudur. Teknoloji seviyesi her ne kadar artmış olsa dahi bilim teknoloji ve inovasyona yönelik etkin politikaların yoksunluğu nedeniyle başarılı benchmarking uygulamaları da geliştirilememekte ve bu durum Çin'deki işletmelerin inovasyon kapasitesinin zayıf kalmasına neden olmaktadır.

Global pazarda teknolojik gelişmeleri hızlıca takip etme ve başarıyla uygulama metotlarına karşın Çin'de kültürünün kökenlerinden gelen uzun süreli planlar – yatırımlar yapma durumunu aşmak “endüstriyel yapının geliştirilmesi ve büyük bilimsel – teknolojik gelişme kaydedilmesi ile gerçekleşecek gibi görünmektedir.”<sup>92</sup> Bu gelişmeler olsa bile Çin halen gelişmiş ülkelerin teknoloji seviyesinin daha altında değerlerdedir; ancak bu yönden gelişmiş ülkeler ile bilgi paylaşımı amaçlı açık pazar yapısına geçilmiştir. Bu süreçte Çin ile alakalı en büyük sıkıntı entelektüel aidiyet haklarını koruyucu yasaların olmaması olmuştur. Dolayısıyla Çin ile ticari anlamda ortak iş yapan, düşük çalışan maliyeti nedeniyle üretimlerini Çin'de gerçekleştirmek isteyen işletmeler için aidiyet haklarının olmaması gelişmiş ülkelerin gerçekleştirmiş

---

<sup>92</sup> Hengsong ve Yuan (2010), 18.

olduğu yeniliklerin Çin işletmeleri tarafından kullanılması ile yasal sorunlara neden olmuştur.<sup>93</sup>

## 1.2 Batı Kültürlerinde Organizasyon Yapıları

### 1.2.1 Batı kültürüne Birleşik Krallık özelinde genel bir bakış

Bu kısımda batı kültürlerine ait genel yargılara değinilip, araştırmanın yapılacağı Birleşik Krallık ile ilgili detaylı bilgi aktarılacaktır. “Batı toplumlarına ait Batı kültüründe görülen temel değerler ve paylaşılan yaşama yollarına dair aşağıdaki genel bilgiler verilebilir;

- Sekülerizm (Laiklik): Rasyonel ve bilimsel düşüncenin yükselen etkisi ve davranışlara ait kılavuzları anlamada bir yapı olarak dinin etkisinin azalmasına delalet eden yapıya sahiptirler. Yani bildiğimiz anlamda laik toplumlardır.
- Tüketicilik ya da materyalist yapı: Yüksek oranda ürün ya da hizmet tüketmenin yüksek oranda mutluluk getirdiğine inanılır. İyi bir hayat daha fazla şeye sahip olmak demektir. Bu yaklaşım ekonomik büyümenin her zaman iyi bir şey olduğu düşüncesi altında yatar.
- Bireycilik: Bu kavramda kişilerin kendi yaşam tarzlarını oluşturmaları ve kendi ilgi alanlarına bağlı sonuçlarla motive olmalarını getirir. Kişilerin kendi başlarına ayakta durabilmeleri fikrini barındırır.

Her ne kadar tüm ortak değerler olsa bile her Batı toplumunun kendine dair alışkanlıkları, tavırları, duruma göre hareket etme yeti ve özellikleri vardır. Bu koşullarda, İngiliz olmak ile ilgili en temel genel kapsamlar örneğin şu şekilde ifade edilebilir;

- Ağız sıklığı (Amerikan açık sözlüğüne nazaran)
- Sınıf farklılıklarına dair hassasiyet (aksan ve hareket tarzı ile ifade edilen)
- Tarafsızlık hissi.<sup>94</sup>

---

<sup>93</sup> Hengsong ve Yuan (2010), 19.



“Britanyalılık kavramı birçok kişiye göre çeşitli sayıda kültürü barındırmak ile özdeşleştirilmiştir. İngiltere farklı etnik kökenden, ırktan ve inançtan toplulukları barındıran çok kültürlü bir toplum olarak nitelendirilir. Heterojen bir yapıda olan Birleşik Krallık, İngiliz, İrlandalı, İskoç, Galli ve Hintli insanları barındırırken aslında oldukça değişik dinamikleri de bünyesinde bulundurmaktadır.

İngiliz aileleri, sebebi olarak 18. ve 19. y.y. daki endüstri devrimi olarak belirtilen, çekirdek ve zayıf bağlarla bağlı bir özellik göstermektedir. Bazı yazarlar bunu 13.y.y. başlarına bağlamaktadır. Ailede karı koca eşit özgürlük ve sorumluluklara sahiptirler. Çocuğun bireyselliğine saygı duyulur. Çocuk gelişimi İngiltere’de bilişsel süreçler, yargılama, planlama, canlandırma, kontrol üzerine kurulur. Büyük bir kısmı Hristiyan olan halk ağırlık olarak Protestan ve Roma Katolikliği mezheplerinde olup; %25’lik bir bölüme mensup kısmı ise herhangi bir mezhebe üye olmadığını düşünmektedir. Kadınlar, yaşlılar ve beklentinin tersine yüksek sosyal statü sahipleri daha dindardırlar. Weber İngilizlerin 16.y.y.’da feodalizmden kapitalizme geçtiğini söyler.

Bunun yanında Avrupa’daki klan sisteminin Hristiyanlığı bozulmasına ve soyut, ailesel olmayan bireysel davranışı özendirdiğine neden olduğunu belirtir. Ona göre Protestanlık önceki akrabalık sisteminin zincirlerine hücum etmiştir. Birleşik Krallık halkının 13.y.y.’dan beri bireyci olduğunu söylemektedir. Bu tarihlerde İngiltere’de güç kullanan, coğrafi ve sosyal olarak mobil, ekonomik olarak rasyonel, pazara yönelik, ele geçirmeci, ben merkezli bireylerin varlığına dikkat çekmektedir. Bu şekilde Protestanlık bireyselliği ve kapitalist ruhu güçlendirmiş ve bu ruh da endüstri devriminin motor gücünü oluşturmuştur. ”<sup>95</sup>

“Batı toplumlarındaki önemli gelişmelerden biri de cinsiyet ve ırk ayrımına karşı yaşanan gelişmeler olmuş, İngiltere özellikle 1970’lerde bu eğilime katkı veren Eşit

---

<sup>94</sup> P. Wetherly ve D. Otter (2012). *The Business Environment: Themes and Issues in a Globalizing World*, Oxford: Oxford University Yayınları. s.143-170.

<sup>95</sup> <http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266> (Erişim tarihi: 25.12.2012).

Haklar Mevzuatında cinsiyet ve ırk ilişkilerine bağı yasa ve düzenlemeler getirerek ayrımcılığı giderme çabası göstermiştir. Sonuç olarak ırkçılığın ve cinsel ayrımcılığın iş dünyası açısından kötü olduğu bilinmektedir. Diğer bir yandan İngiltere’de 1970’den 2006 yılına kadar nüfus %6 oranında artmış ve tarihin en yüksek rakamına ulaşmıştır. Artan bu nüfusta önemli bir kısım göç oranlarına aittir. Örneğin Avrupa içinde de özellikle Doğu Avrupa ülkelerinin AB katılımı ile Polonya gibi ülkelerden göç almıştır. Bu da farklılıkları kabullenmenin önemini bir kat daha arttırmaktadır. Halen Birleşik Krallık genelinde etnik azınlıkların dezavantajlı olduğu bazı konular olmakta ve dönemselsel olarak bu konular hakkında yasal zeminde çalışmalar yapılmaktadır.”<sup>96</sup>

“İngiltere kapitalizmin doğduğu ülke olarak kabul edilir. Öyle ki orta çağ sonlarında dahi ticari kapitalizm olarak nitelendirilebilecek bir sistemin varlığı dile getirilmektedir. Günümüzde kapitalizm İngiltere’de saf şeklini yitirmiş özgürlüklere karşı kontrolün, özele karşı kamunun dengesi arasında konumlanmıştır. Sosyal yapıda ekonomik etkiler ile oluşmuş bir sınıf yapısı mevcuttur.”<sup>97</sup> “Alt kültürlerin işçi sınıfı kültürü gibi sınıf üyeliğine ya da gençlik kültürü gibi yaşa göre de ayrımlandırılabilirdiği sınıf yapısı İngiliz kültürünün önemli özelliklerindedir.

İngiltere toplumunun olması tercih edilmeyen ancak önemli bir özelliği olan sınıf farklılıkları, bazı insanların toplumun yüksek kesimlerine bazılarının ise toplumun düşük kesimlerine haiz olması ile sonuçlanan hiyerarşik bir olgudur. Genellikle istenmeyen özelliği temel olarak bireylerin önüne potansiyellerini ortaya koyma konusunda bir bariyer koyması olarak gösterilebilir. Bazı kesimler ise sınıf farklılığını avantaj yaratan bir olgu olduğunu savunarak insanların yetenek ve çabalarına göre farklı sınıflarda yer aldığını belirtmekte; bazıları ise sınıf farklılıklarını İngiltere’de eskisi kadar bariz olmadığını belirtmektedir.

İngiliz halkının aşına olduğu bu sınıfsal kademelendirme temel anlamda işçi sınıfı, orta sınıf ve üst sınıf olarak ayrılır. Bu sınıfları birbirinden ayırt etmede göz önüne alınabilecek davranışlar ise, aksan, tavırlar ve yaşam tarzıdır. Bununla birlikte sınıfa

---

<sup>96</sup> Wetherly ve Otter (2012), 143-170.

<sup>97</sup> <http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266> (Erişim tarihi: 25.12.2012).

dayalı bu ayırım gelir ve ekonomik durumunun bir dışı vurumu olarak da kabul edilebilir ve bağılı olarak davranışsal farklılıklar gözlenebilir. Çünkü gelir durumu ile pahalı bir yaşam tarzı doğru orantılıdır. Aşağıdaki şekillerden Tablo 17’de yirminci yüzyılda çalışma sınıflarındaki sayısal değişim aktarılmış, Tablo 18’de ise yirmi birinci yüzyılın başına dair bilgiler verilmiştir.”<sup>98</sup>

*Tablo 17. Birleşik Krallık’ta 20. Yüzyılda Çalışma Sınıflarında Sayısal Değişim*

	1911	1931	1951	1971	1991
Yüksek seviye uzmanlık	1,0%	1,1%	1,9%	3,3%	5,3%
Düşük seviye uzmanlık	3,1%	3,5%	4,7%	7,8%	13,9%
Çalışanlar & pay sahipleri	6,7%	6,7%	5,0%	4,2%	3,3%
Yöneticiler & Yetkililer	3,4%	3,7%	5,5%	6,8%	15,1%
Sekretarya çalışanları	4,5%	6,7%	10,4%	13,9%	15,4%
Ustabaşları, denetçiler	1,3%	1,5%	2,6%	3,9%	3,8%
Satış birimleri	5,4%	6,5%	5,7%	5,5%	5,6%
Mavi yakalılar	74,6%	70,3%	64,2%	54,7%	37,7%
Toplam Çalışan	18347k	21029k	22514k	25021k	24746k

**Kaynak:** Wetherly ve Otter, 2012: 159.

*Tablo 18. Birleşik Krallık’ta 21. Yüzyılın Başında Çalışma Sınıflarında Sayısal Değişim*

	2001 (Q2)	2006 (Q2)
Yüksek seviye yönetim ce profesyoneller	13,2%	14,5%
Düşük seviye yönetim ve profesyoneller	26,4%	28,7%
Orta seviye meslekler	13,1%	12,2%
Küçük işverenler & kendi hesabına çalışanlar	9,2%	9,9%
Düşük seviye denetçi & teknik	11,3%	10,3%
Yarın rutin meslekler	15,4%	14,2%
Rutin Meslekler	11,6%	10,3%
Toplam Çalışan	27636k	28856k

**Kaynak:** Wetherly ve Otter, 2012: 161.

<sup>98</sup> Wetherly ve Otter (2012), 143-170.

### 1.2.2 Birleşik Krallık Hofstede skorları

Birleşik Krallık'ın kültürel değerleri ile verilen bilgilerden sonra Hofstede araştırmalarından çıkan sonuçlara göz atarsak<sup>99</sup>;

- Güç uzaklığı: Bu boyutta elde edilen skor düşük skorlardan biridir. Yani Britanya toplumu insanlar arasındaki eşitsizlik oranının minimize edilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu araştırmada ilginç bir biçimde ortaya çıkan bir bulgu ise; işçi – çalışanlar sınıfları arasındaki güç uzaklığı skorunun yani güç uzaklığının Britanya'nın üst sınıflarındaki güç uzaklığı skorundan yüksek olmasıdır. Sonuçlarda ortaya çıkan güç uzaklığı skoru çok iyi temellendirilerek oluşturulmuştur. Tarihi İngiliz sınıf – tabaka sistemi ile İngiliz kültürüne ait bir yandan doğduğun zümrenin önemi ile nerede doğduğunun hayatta ne kadar uzağa erişebileceğine limit koyamaması gerekliliğine dair yerleşmiş derin inanç arasında olduğu gibi doğasından gelen gerilimlerden birinin açığa çıkarılmış hali ile uyumsuz görünmektedir. Tarafsız olma duygusu insanlara eşitlermiş gibi davranılması gerekliliğe dair inanca doğru sürüklenmeyi beraberinde getirir.
- Bireycilik / kolektivizm: Birleşik Krallık bu boyutta en yüksek puanlardan birine sahip olup, kendisinden daha yüksek skor alan ülkeler yine Britanya İmparatorluğu içinden oluşmuş Avustralya ve Amerika Birleşik Devletleridir. İngiliz halkı çok yüksek oranda bireyci ve kişiye özel yaşayan bir toplumdur. Çocuklar çok küçük yaşlardan itibaren sadece kendileri hakkında düşünerek kendilerine hayattaki eşsiz amaçlarının ne olduğunu bulmaya ve topluma nasıl eşsiz bir şekilde adapte olacaklarını çözmeye yönelik öğretilerle yetiştirilir. Mutluluğa giden yol kişisel anlamda bireyin içindeki potansiyelin en iyisini ortaya çıkarıp tatmin sağlaması ile gerçekleşir. Britanya'daki refah oranı son on yıl boyunca artıyor iken, kuzeye yayılmış bir biçimde artan zenginlik ile birlikte çok fazla tartışılan bir algı da tüketiciliğin önlemez yükselişi ve “Ben” kültürünün kuvvetlenmesidir.
- Maskülenlik / feminenlik: Britanya maskülen bir toplum olup; yüksek oranda başarı odaklı ve azimli bir yapıdadır. Bir yabancı için kafa karışıklığı

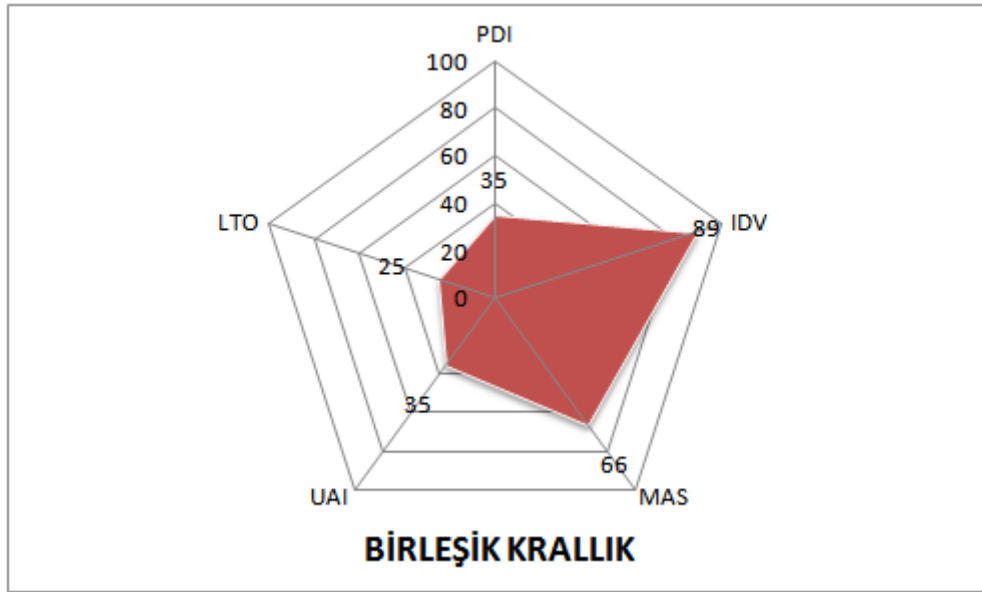
<sup>99</sup> <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html> (Erişim tarihi: 24.12.2012).

oluşturacak önemli nokta ise alçakgönüllülüğe dayalı Britanya kültürü ile kültürün başarı odaklı değer sisteminin altını çizmekle anlaşmazlık içindeki bir şeyi olduğundan hafif göstermenin arasındaki bariz çelişkidir. İngilizleri anlamak için önemli ve kritik nokta ise satır aralarını okuyabilme, bir şeyin altında yatan anlamı anlayabilme becerisidir. Söylenen her zaman anlatılmak istenen değildir. İskandinav ülkelerinde baskın olarak görülen feminen kültürlerle nazaran, Birleşik Krallıkta yaşayan insanlar çalışmak için yaşarlar ve performansa dayalı bariz hedefleri vardır.

- Belirsizlikten kaçınma: Birleşik Krallık bu boyutta düşük bir skora sahiptir. Bu durum günün ne getirdiğini bilmeksizin uyanmış olmaktan oldukça mutlu bir ulus oldukları anlamına gelmekte ve yeni bir bilgi ortaya çıktığında ya da gündeme geldiğinde değişen planlara karşı “devam ettiği gibi sorunlar çözülür” şeklinde yaklaşımdan mutluluk duymakta olduklarının göstergesidir. Düşük belirsizlikten kaçınma indeksine sahip olan bir ülke olarak, İngilizler muğlak durumlar karşısında rahattırlar. “İşin içinden bir şekilde çıkmak” şeklindeki terim bu durumları İngilizler açısından ifade etme biçimi olarak söylenebilir. İngiliz toplumu genel olarak çok fazla sayıda kural olmamasına rağmen, olan kuralların hepsine sadıktırlar. Bunlardan en ünlüsü tabii ki İngilizlerin tarafsızlık değerleri ile de örtüşen kuyrukta bekleme sevdasıdır. Çalışma yöntemleri açısından ise bu skor planlamanın detay odaklı yapılmamasına neden olur. Yüksek maskülen değerlerin de etkisiyle sonunda ulaşılabilecek hedef açıktır fakat bu hedefe nasıl ulaşılabileceği bilgisi zayıftır ve esas süreç değişen ve yeni gelişen çevre koşullarına karşı esnek ve değişkenliğe açıktır. Planlama ufku kısa boyutlarda olacaktır. En önemli olgu ise yüksek bireycilik ve meraklı bir ulus olmanın birleşimi ise üst düzey yaratıcılık ve güçlü inovasyon ihtiyacıdır. Bu durum tüm toplum genelinde mizah anlayışı, yeni ve inovatif ürünlerde artan tüketimcilik, reklamcılık – pazarlama – finansal mühendislik gibi alanlarda üst düzey yaratıcılık gibi özelliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Uzun dönem / kısa dönem odaklılığı: Bu boyutta elde ettiği skor ile Birleşik Krallık gelecekte hızlı sonuçlara odaklı olduğu kadar tarihe ve geleneklerine büyük saygı besleyen kısa zaman odaklı bir toplum görüntüsündedir. Yukarıda da belirtildiği üzere planlama ufku kısa dönemli olmaya eğilimli olup, iş

hayatında da özellikle kısa dönem çeyrek hedefleri ve hızlı sonuçlara odaklanma olarak görülmektedir. Bir şeyden bugün gelecekte daha büyük şeyler olacağı vaadi için vazgeçme düşüncesi daha olağan haliyle “Bugünün tavuğu yarının kazından iyidir” ya da “Eldeki serçe damdaki güvercinden iyidir” (Eldeki bir kuş çatıdaki iki kuştan iyidir) inancı genel olarak kabul gören bir düşünce değildir. Londra Borsası'nın yapısı da bu şekildedir; hisse değerlerinin tetiklenmesi için acımasızca çeyrek sonuçlarına odaklanılması, kültürün kısa vadeli sonuçlara odaklılığını pekiştirir (altını çizer). Bu kültür medyada çok kez tartışma konusu olmuş, işletmelerin açısından Londra Borsası'nın, uzun vadeli gerçek ilişkiler kurulmasını ve uzun vadeli yatırım projeleri oluşturulmasını engelleyen bir kültür meydana getirdiğinden şikayetçi olmuştur. Londra Borsası, İngiliz kültürünün bir ürünüdür.

Şekil 17'de ise Hofstede boyutlarının Birleşik Krallık skorlarına göre yapılmış grafiği görülebilir.



Şekil 17. Birleşik Krallık Hofstede Boyutları

Kaynak: <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html> (Erişim tarihi: 24.12.2012).

### 1.2.3 Birleşik Krallık iş kültürü

“Bazı yazarlar İngiltere’nin uzun dönemli ekonomik başarısının bilim, teknoloji ve mühendisliğe nazaran sanata dair kültürel kökenlerinin daha geniş bir yelpazede olmasından kaynaklandığını belirtmektedirler. Ancak temel kavram olarak iş hayatını ve girişimciliği cesaretlendiren toplumlar ekonomik olarak daha başarılı olma ihtimali taşırlar. 1980’li yıllardan beri İngiltere’de gerek Muhafazakar Parti hükümetleri gerekse İşçi Partisi hükümetleri iş hayatını daha çok destekleyen toplum yapısına bağlı bir kültür oluşturma gayretinde olmuşlardır. Bunun en önemli örneği de halkında üyeliğine katılıp bir parçası olabileceği, insanlara işin bir parçası olacağını hissettirecek yapı olan işletmelerin halka açılmasını oluşturmuşlardır.”<sup>100</sup>

“İngiliz iş kültürü genel olarak dakikliğe önem veren ve yapılacak görüşmeler ile ilgili randevuların birkaç gün önceden tamamlanmış olmasına özen gösteren bir yapıya sahiptir. Görüşmeler ile ilgili alınacak olan sonuçlar temel kural ve prosedürlerin takip edilecek olması gerekçesiyle yavaş ilerleyecek sistematik bir sürece yayılabilir. İngiliz organizasyon yapısı temel anlamda yatay hiyerarşide diye nitelendirilebilir ve karar alma genellikle yöneticiler ve diğer seviyedekiler arasında bölüştürülür. Çok büyük ve önemli kararlar ise en üst yönetim tarafından alınmaktadır.

İngilizler tanındıkları bilindikleri grup düzeni içerisinde çalışıyor olmaktan dolayı güvenli hissederler. Yöneticiler genellikle astları ile çalışmanın memnuniyetini vurgulamaktan çekinmezler. Üstler bir eğitmen rolünü üstlenirler ve astların gelişimi için destek ve cesaretlendirme amacına uygun ortam oluşturmakla yükümlüdürler. Takım çalışması çok önemlidir, ancak hata ve başarının bireyselliğine yapılacak vurguya hazırlıklı bir yapı söz konusudur.”<sup>101</sup>

Birleşik Krallık lider bir ticari güçtür ve finansal merkez anlamında dünyanın en gelişmiş ülkelerinden biri olup Avrupa’nın en büyük beş ekonomisinden biridir.

<sup>100</sup> Wetherly ve Otter (2012), 143-170.

<sup>101</sup> <http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-businessin/Doing%20Business%20in%20the%20UK.pdf> (Erişim tarihi: 25.12.2012).

Ekonomisinin büyük bir kısmını hizmet sektörü, sigortacılık, bankacılık ve iş hizmetleri kolları oluşturmaktadır. Anayasal monarşi ile yönetilen Birleşik Krallık dünyanın en liberal ekonomilerinden birini teşkil etmeye devam etmektedir. Hükümetin ekonomiye müdahalesi nadiren görülür durumda olup, esas önceliği eğitim, sağlık ve ulaşım gibi kamu hizmetlerini yerine getirmektir. Yüksek oranda ve sayıda büyük uluslararası işletmenin merkezi olan Birleşik Krallık çok uluslu işletme için önemli bir ülke olarak kabul edilebilir.

### **1.3 Türk Örgüt Kültürü Yapısı ve Türkiye’de Çok Uluslu Örgütlerin Örgütsel Gelişimi**

#### **1.3.1 Türk kültürüne genel bir bakış**

Çin tarihi kadar eski olmasa da 5000 yıllık bir geçmişi olan ve birçok devlet kurmuş olan Türk milletinin Anadolu öncesi dönemlerinde göçebe yaşadığı bilinmektedir. “Tarihindeki bu göçebe dönemin hemen hemen tamamını Orta Asya’da yaşayan Türklerin sürekli hareket etmelerinden gelen yerleşim problemi ve ekonomik olarak İpek yolunun Çin ile paylaşılıyor olmasından dolayı ortaya çıkan tetikte olma yapısı Türk milletinin güvenlik konusunda hassas olmasına yol açmıştır.”<sup>102</sup> Bu durum karşısında kurulan güçlü ordu her zaman hiyerarşik ve merkeziyetçi bir yönetim biçimini doğurmuş; disiplinli yapıyı beraberinde getirmiştir. “Asker-millet yapısı, toplumun kuvvetli asabiyet duygusu ve lokasyon kaygısı töre ile beraber kültürel yapıya işlemiştir.”<sup>103</sup> “Yine bu dönemde alınacak kararlar devlet meclisi olarak kabul edilecek kurultayda alınmış, Oğuz soyuna dair asaletin etkisi ile bu boydan sıradan birinin sözü ile bozulabilmiştir.”<sup>104</sup>

Buradan Türklerin Orta Asya döneminde merkeziyetçi, korumacı içgüdüde, güvenlik kaygıları güden, hiyerarşik bir ordunun yönetime önderlik ettiği, kararların hükümdar tarafından üyeleri atanan bir meclis ile verildiği yani tam monarşinin dışında bir yönetimin olduğu, töre adı verilen kanunların hayatı düzenlediği bir yapıda olduğunu

---

<sup>102</sup> İ. Kafesoğlu (1987). *Türk bozkır kültürü*. Ankara: TKE Yayınları, s. 114.

<sup>103</sup> A. Donuk (1988). *Eski Türk devletlerinde askeri unvan ve terimler*. İstanbul: TDAV Yayınları, s. 85-86.

<sup>104</sup> A. Güler (1996). *Türk yönetim anlayışının kaynakları*. Ankara: Ocak Yayınları, s. 125-127.



ortaya çıkarmaktayız. “Selçuklu ve Osmanlı döneminde, belirtilen bu özellikler ile şekillenen temel kültür yapısı daha bürokratik ve kuralların daha yazılı olduğu bir hal almış; eğitim hiyerarşisi özellikle yargı görevi ifa eden kadıların yetiştiği Nizamiye medreseleri ve idarecilerin yetiştiği enderunlar ile sağlanmıştır.”<sup>105</sup> Tüm bu bilgilerin ışığında Türk kültürüne dair temel özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1. “Asabiyetçi yapıdadır (Göçebe yaşamda kabileye bağlılık),
2. Güvenlik kaygılıdır (Bu kaygı her şeyin üzerinde olduğu bir durumdur),
3. Paylaşımıcıdır (Grup yaşamı kökenli),
4. Merkeziyetçidir (Hiyerarşik yapı ve töre nedeniyle),
5. Meşruiyetçidir,
6. Bürokratik yapıya uygun hareket eder.”<sup>106</sup>

“Bir diğer değerlendirme ise Türk kültürünü, insanların özgür irade ile hareket etmekten çok tanrısal, yazgısal veya hükümete bağlı biçimde kadere inanarak hareket ettikleri, ortaklaşa davranış sergiledikleri, ayrıca algıda sözün dışında tüm sözsüz iletişim ve dış çevreyi hesaba kattıkları bir yapıda olduğunu belirtmiştir.”<sup>107</sup> Bu bilgiler ışığında Türk insanına dair davranışlar ile alakalı aşağıdaki çıkarımlarda bulunulmuştur;

1. Bilimsel yönetim ve bağlı uygulamalara önem vermez,
2. Planlı – düzenli çalışma sistemine alışık değildir,
3. Görev – itaat bilincine nazaran akrabalık – aile ilişkileri üstün gelir.
4. Merkeziyetçi yönetim geleneğine bağlılık vardır.
5. Değişikliklere direnme eğilimi vardır.
6. Danışmaya önem verilmez.
7. Karar alma üstlere ya da başka makama devredilir.

---

<sup>105</sup> İ. Ortaylı (1996). *Türkiye idare tarihine giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi, s. 47.

<sup>106</sup> H. Eroğlu (1987). *Atatürk ve milli egemenlik*. Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları, s. 13-17.

<sup>107</sup> A. S. Sargut (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayınları, s. 143.

### 1.3.2 Türkiye'ye ait Hofstede değerlendirmesi

Olumsuz yanlarının dışında Türk kültüründe sosyal dayanışma, kanaatkar olma, zayıflara yardım gibi özellikler de vardır. Hofstede ise Türkiye araştırmalarında Türk kültürüne dair şu bulguları<sup>108</sup> elde etmiştir;

- Güç uzaklığı: Türkiye bu boyutta yüksek bir skora sahiptir ki bu da Türk kültürünün şu özelliklerini yansıtmaktadır: Bağımlı, hiyerarşik olma ile üstlerin genel olarak ulaşılmazlığı ve ideal patronun bir baba figürü olması. Güç merkezileştirilmiştir ve yöneticiler patronlara ve kurallara bağlıdır. Çalışanların söyleneni yapmaları beklenir. Kontrol kabul edilir ve yöneticilere yaklaşım resmidir. İletişim dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı ailede de görülebilir, ailede de baba, diğer üyelerin itaat ettiği reis konumundadır. “Türk kültürü bu anlamda gelişmekte olan ülke profili ile kolektivist ve bireyci davranış arasında hayli yüksek güç uzaklığına sahip kültürel dönüşüm içerisinde bir yapı arz etmektedir.”<sup>109</sup>
- Bireycilik / kolektivizm: Türkiye, elde ettiği skor ile kolektivist bir toplum olduğunu göstermiştir. Bu toplum yapısında insanlar, ‘Biz’in önem taşıdığı, kişilerin sadakat karşılığında birbirlerini gözettikleri gruplara ( aileler, zümreler ya da organizasyonlar) aittirler. İletişim dolaylıdır ve grubun uyumu korunmalıdır, açık çatışmalardan kaçınılmalıdır. İlişkilerin ahlaki bir temeli vardır ve bu her zaman görevin tamamlanmasından önce gelir. Zaman ilk önce güven ilişkisi oluşturmak için kullanılmalıdır. Adam kayırmaya (ayrımcılık) daha sık rastlanır. Geri bildirim, iş çevresinde dahi her zaman dolaylıdır. “Türkiye, Japonya, Hindistan, Avusturya ve İspanya gibi ülkeler bu iki tür davranış noktası arasında yer almaktadır.”<sup>110</sup> Türk kültürünün geçmişten gelen

<sup>108</sup> <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012).

<sup>109</sup> T. Acuner ve T. İlhan (2002). 21. yüzyılda yönetim anlayışı ve Türk yöneticilerin bakış açısı. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, s. 11-12'den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 147.

<sup>110</sup> O. A. Seymen vd. (2005). *Globalleşme ve çok uluslu işletmecilik*. Ankara: Nobel Yayınları, s.161-162'den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 148.

ve Anadolu’da yaşattığı töre geleneklerinin de etkisiyle kolektivist bir yapısı olmasına rağmen; son yıllarda iş dünyasındaki global değişimlere ayak uydurulması ile bu yapının nispeten değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla, Türk iş kültürü için ne tam bir kolektivist yapıda ne de tam bir bireyci yapıda denilebilir. Hofstede skoru da bunu göstermektedir. Ayrıca kolektivist toplumlarda güç uzaklığının yüksek olması nedeniyle demokrasi tam işler halde değildir.

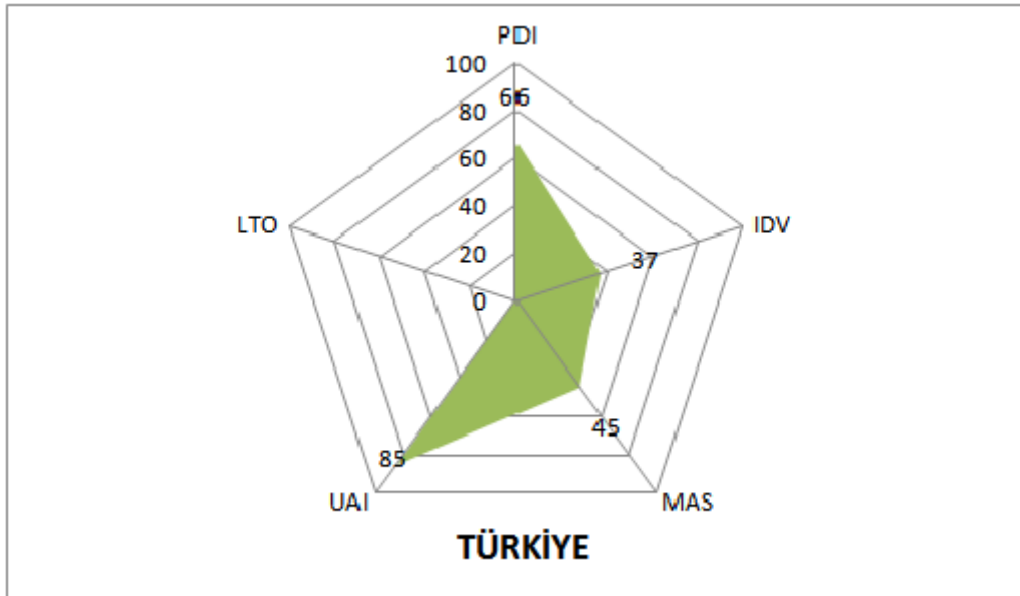
- Maskülenlik / feminenlik: Türkiye bu boyutta almış olduğu skor ile değerlendirilmenin orta seviyelerindedir; ancak daha çok feminen bir bölgededir. Bu, kendini başkalarının yerine koyma, fikir birliği, zayıflara karşı sempati duyma gibi kültürün yumuşak özelliklerinin değer gördüğünü ve cesaretlendirildiği anlamını taşır. Özel yaşamda ve iş yaşamında çatışmalardan kaçınılır. Boş zamanlar Türk halkı için önem taşır, bu zaman içerisinde tüm aile, zümre ve arkadaşlar bir araya gelirler. Statü gösterilir fakat bu genel olarak yüksek güç uzaklığında kaynaklanır. “Maskülenlik / Feminenlik bağlamında Türkiye’de son yıllarda yapılan araştırmalar sonucunda Türk kültürünün feminen kültür özellikleri gösterdiği belirtilmektedir.”<sup>111</sup> Feminen kültür değerlerinin toplum ile uyumlu, çalışanları ile barışık, yeniliği yaratıcılığı destekleyen, modern yönetim sistemlerine uyumlu hale gelmeyi sunduğu düşünülürse Türk iş kültüründe bir değişim olduğu belirtilebilir. Türk işletmelerinin uluslararası anlamda gerçekleştirdikleri girişimci atılımların yenilikçi ve bilime dayalı yolu bunu ortaya koymaktadır. Bir diğer yandan Türk kadın yöneticiler hakkında yapılan araştırmalarda; “ön planda olmama, kontrollü görünüm verme, feminist olmama, ekonomik ve kişilik açısından güçlü bir kişiliğe sahip olma, yüksek başarı güdüsüne sahip olma, evli/ çocuklu bir yaşam sürmek”<sup>112</sup> gibi özellikler öne çıkmıştır.

---

<sup>111</sup> S. Bayrak (2003). Türk imalat işletmelerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluğa yönelik tutumları. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi, s. 117–129’dan aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 151.

<sup>112</sup> M. O. Özkaya (2001). Kadınların iş yaşamında başarılarını etkileyen faktörler. *5. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildiri Metinleri*. Adana: Çukurova Üniversitesi, s. 25’den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 151.

- Belirsizlikten kaçınma: Türkiye'nin bu boyuttaki skoru yüksektir ve bu sebeple yasalar ve kurallar için büyük bir ihtiyaç vardır. Endişeyi en aza indirmek için kişiler birçok ritüel oluşturulmuştur. Yabancılar için bunlar dinsel görünebilir çünkü Allah'a yönelik birçok referans bulunmaktadır fakat bu ritüeller genelde endişeyi azaltmak için belirli durumlarda kullanılan geleneksel davranışlardır. "Türkiye gibi toplumlarda risk – belirsizlik gibi durumlar strese neden olmakta, bireyler sürekli güvende hissetmek istedikleri için hatayı kabullenmeme, başkalarını suçlama gibi davranışları yaygın bir şekilde göstermektedir."<sup>113</sup> Kamu kurumlarında çalışma isteğinin toplumda daha yaygın olması bu duruma bir örnek teşkil edebilir.
- Uzun Dönem / Kısa Dönem Odaklılığı: Bu boyutta, Türkiye için mevcut bir skor bulunmamaktadır.



Şekil 18. Türkiye Hofstede Boyutları

**Kaynak:** <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012).

<sup>113</sup> Bayrak (2003), s. 117-129'dan aktaran Ögüt ve Kocabacak (2008), s. 149.

### 1.3.3 Türk iş kültürü

Hofstede'nin araştırması ışığında Türk iş kültürünü çok perspektifli bir bakışla inceleyen Sargut (1994) "Türk tipi yönetim modeli" önermesinde bulunmuş ve modelini aşağıdaki 11 varsayım üzerinde temellendirmiştir:<sup>114</sup>

1. Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.
2. Türk kültürü sanıldığı gibi, çağ dışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
3. Türk kültüründe determinizm egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
4. Türk kültürü denetim noktası dışarıda olan bireyler üretmektedir.
5. Türk toplumunda örgütsel güç uzaklığı fazladır.
6. Türk toplumunda bireylerin değişmeye direnci yüksektir.
7. Türk kültürü çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
8. Türk toplumundaki alışkanlıklar ve değerler sistemi Batı tipi bürokrasiyle uyuşmamaktadır.
9. Türk toplumunda çalışanların liderden beklentileri Batılı toplumlara göre farklılaşmaktadır.
10. Türk toplumunda sinerjinin düşük olduğuna ve iç grup üyeliği bulunmayan bireyler arası güven ilişkilerinin sorunlu olduğuna ilişkin ipuçları vardır.
11. Türk toplumu geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır.

Türk işletmelerinin geri bildirim almaktan hoşlanmama, proaktif davranış eksikliği, dış kontrole odaklanma gibi geleneksel özelliklerinin de dönüşme eğiliminde olduğunu iddia edebiliriz. "Türkiye'de iş ve siyaset dünyasında liderlerden genellikle sonuç yerine

---

<sup>114</sup> A. Baltaş (2001). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi, s.29'dan aktaran A. Ögüt ve A. Kocabaçak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 163.

sürece odaklanması, her sorunu anında çözmesi ve her ayrıntıyı bilecek düzeyde bilgi kişi olması beklenmektedir.”<sup>115</sup>

Hiyerarşi, otorite ve karar alma konuları açısından incelendiğinde, Türk iş kültüründe de özellikle kamu kurumlarında ve kurumsallaşmasını henüz tamamlamamış olan KOBİ’lerde hiyerarşik yapının katı olduğu, geleneksel ve merkeziyetçi bir organizasyon yapısı görülmektedir. Karar verme sürecinin çok yavaş olmamasına rağmen, çalışanların çoğu zaman kendi kendilerine karar verip inisiyatif almaları mümkün olmamakta; kararların hiyerarşik süreçler sonucunda şekillendiği görülmektedir (Köse ve Ünal, 2004’den aktaran Ögüt ve Kocabacak, 2008, s. 152).

Diğer bir yandan randevuların ve toplantıların önceden düzenlendiği Türk iş kültüründe telefon ve elektronik posta gibi teyit ve haber verme yöntemleri kullanılmaktadır. Devlet kurumlarının sabah ve öğlen saatlerinde dokuzdan beşe çalıştıkları görülür. Ramazan ayına denk gelen tarihlerde ve yaz aylarında genelde işletmelerde daha esnek çalışma saatleri görülür. Bundan ötürü Türk işletmeleri ile yapılan uluslararası görüşmelerde bu aylarda görüşme yapmamak tercih edilebilir. Türk işletmelerinde zaman hassasiyeti ve dakik olma değişken bir yapı gösterir. Ancak Batı kültürlerindeki dakiklik beklenmemelidir.

Türk işletmelerinin çalışma kültürlerini ve uyguladıkları yöntemleri irdelerken, örgüt yapılarının ve yönetim anlayışlarının nasıl şekillendiğini vurgulamak gerekir. Yöneticilerin algıladıkları kültürel değerler ile uygulamada yaptıkları arasında çeşitli farklılıklar oluşmaktadır. Bu durum Hofstede boyutlarında bahsedildiği üzere bu yöneticilerin Türk kültüründe yetişmiş olmalarına rağmen global yönetim kurallarını uygulamak istemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu boyutta yenilikçiliğin önemli olduğu Amerikan yönetim tarzı ile benzeşmektedir. “Oysa yöneticilerin batılı meslektaşlarından daha çok Japon yöneticilere benzerlik gösteren özelliklere sahip olduğu, yapılan

---

<sup>115</sup> Acuner ve İlhan (2002), s. 12-13’den aktaran Ögüt ve Kocabacak (2008), s. 150.

araştırmalarda da Türk toplumunun da kültürel boyutta batılı toplumlardan önemli farklılaşmalar içinde bulunduğu vurgulanmaktadır.”<sup>116</sup>

Örneklendirmek gerekirse Türkiye’de olumlu karşılanan ve pozitif ifadesi olan babacan liderlik, batı kültüründe olumsuz karşılanmaktadır. Liderin babacan tavırları ile çalışanları ve takipçileri ile ilgili bireysel ve özel problemleriyle ilgilenmesi beklenmektedir. Diğer bir deyişle, “babacılık, kararlı ve otoriter olmanın yanı sıra bir baba gibi çalışanlarına özen göstermeyi de kapsar.”<sup>117</sup> Ancak, “Türk iş dünyasında başarılı olan yöneticilerin batı kaynaklı normlar grubunda yer alan yeniliklere açık olma, uzlaşmacılık, sorumluluk, risk alma, rekabet, esneklik, işbirliği, akılcılık, bireyin hak ve özgürlükleri, bilgi paylaşımı, ayrıntılara önem verme gibi değerleri benimsedikleri gözlemlenmektedir.”<sup>118</sup>

Bayrak tarafından ve Türkiye’deki büyük işletmeler kapsamında iş ahlakı ile sosyal sorumluluk konularına yönelik gerçekleştirilen bir araştırmada, yöneticilere iş ahlakını ve sosyal sorumluluğu nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Yöneticiler tarafından; dürüstlük, kişisel sorumluluk, özsaygı, güven duyma, öz denetim, işbirliğine yatkınlık, itibar, inisiyatif kullanma, çevreyi koruma, bağlılık, sosyal uyum, alçakgönüllülük, hayırseverlik, tolerans, başkaları için risk üstlenme gibi ahlaki değerleri yüksek seviyede önemli gördüklerini belirtmişlerdir (Bayrak, 2003’den aktaran Ögüt ve Kocabacak, 2008, s. 166).

Ekip çalışması ve çalışanların yönetime katılması açılarından örgüt başarısı kapsamında bir değerlendirme yapılabilir. Böyle bir değerlendirmede Türk

---

<sup>116</sup> M. A. Arıcıoğlu (2000). *Batı ve Japon işletme yönetimi*. İstanbul: İz Yayıncılık, s.124’den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 164.

<sup>117</sup> Ş. Ş. Erçetin (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları, s.20’den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 164.

<sup>118</sup> C. Aldemir vd. (2002). Türkiye’de işgörme anlayışı: Tarihsel bir ikilem. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, s. 20–24’den aktaran A. Ögüt ve A. Kocabacak (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, s. 166.

iş kültüründe ekip çalışmasını zorlaştıran özellikler olarak; profesyonelliğin gereklerinin tam olarak yerine getirilmemesi, uzlaşmaya dair geleneksel bir yaklaşım olmaması, belirsizliğe karşı toleranssız olma, eleştirilerin yapıcı değil yıkıcı özellikte olması söylenebilir. Diğer taraftan ekip çalışmasını kolaylaştırıcı nitelikler arasında ise; insan ilişkilerinde beden dilinin duyguların aktarım aracı olarak kullanılması, imece geleneğinin varlığı, dostluğa değer verme, aile bağlarının güçlü olmasından kaynaklanan birliktelik duygusu sayılabilir (Baltaş, 2001'den aktaran Ögüt ve Kocabacak, 2008, s. 166).

Türk iş kültürü hakkında gerek ulusal anlamda objektif kriterlere dayanan gerekse uluslararası bir çalışma kültürü olmamasına yönelik eleştiriler vardır. “İktisatçı Mustafa Özel’in “Anadolu’da Çalışma Kültürü” isimli makalesinde ifade ettiği üzere; zekâ ve beceri bakımından, bir Türk beş Japon’a bedeldir. Fakat bir araya geldiklerinde, beş Japon elli Türk eder.”<sup>119</sup> Ekip çalışmasında dair yukarıda verilen zorlaştırıcı nedenler ile birlikte düşünüldüğünde bu örnek anlam kazanmaktadır.

Türk işletmelerinde bilginin yönetsel güç gibi görülüp özellikle yöneticiler tarafından çalışanlar ile paylaşılmaktan çekinilmesinden ötürü genel olarak bilginin akışı ve paylaşımı konusunda önemli problemler yaşandığı görülmektedir. Çalışanlara aktarılan bilginin yeterli olmaması sonucunda yapılan işin sahiplenme, risk alma, yeni fikirler üretme oranı düşük olmakta ve pasif kalınmaktadır. Aslında bilginin çok hızlı geliştiği ve değiştiği günümüzde en hızlı yenilenen şey de bilgidir. Dolayısıyla bireyler tarafından birbirleriyle paylaşıldıkça değer kazanan bilgi organizasyon içinde de daha anlamlı hale gelmektedir. Türk işletmelerinin uluslararası platformda başarılı olabilmek amacıyla örgüt yapılarını daha esnek hale getirmeleri, modern yönetim sistemlerini uygulamaları, personel eğitimlerini geliştirmeleri, çalışanların kendilerini denetleyebilme yetisi kazandırmaları ve örgütlemeleri gerekmektedir.

---

<sup>119</sup> <http://www.peryod.com.tr/images/pdf/uluslararasi.pdf> (Erişim tarihi: 21.12.2012).



Türk ekonomisi son yıllarda gelişen ekonomilerden biri olarak kabul edilmekte, bu durum gerek Türk işletmelerinin yatırımlarını arttırmasına gerekse de dış yatırımların Türkiye’de iştirakler açmasına neden olmaktadır. Ancak bunun yanı sıra Avrupa Birliği tarafından belirtilen standartları yerine getirme konusunda Türkiye’nin gösterdiği tutum ve ilerlemelerin düşük seviyede olması Batılı yatırımcılar tarafından değerlendirilmeye alınmaktadır. Aynı zamanda yakın zamanda kuvvetlenen liberal akımın da Türk işletmelerinin gelişim sürecini tetiklediği ifade edilmektedir.

## 2. Çalışma Kapsamında İncelenecek İşletmeler

### 2.1 Vodafone Grup

#### 2.1.1 İşletmenin tarihçesi ve tanıtımı

“1984 yılında Racal Electronics Plc.’nin bir alt işletmesi olarak temelleri atılan ve 1991 yılında tamamen ana işletme olan Racal Electronis Plc.’den ayrılıp mevcut adını Vodafone Group Plc. olacak şekilde hizmete devam etmiştir. Vodafone, İngiltere’de kurulan ilk GSM operatörü olarak 1 Ocak 1985 tarihinde İngiltere’nin ilk mobil görüşmesinin yapıldığı işletmedir. Şebekenin adı, cep telefonları üzerinden ses ve veri servislerinin sunulmasını simgelemek amacıyla Vodafone olarak seçilmiştir. İştirakleri, ortakları ve yatırımlarıyla Avrupa Kıtası’nda, Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Uzak Doğu’da önemli bir konuma sahip olan Vodafone Grup, dünyanın en büyük mobil iletişim şirkettir. Vodafone Grup, ses ve veri iletimi de dahil olmak üzere, 5 kıtada geniş bir yelpazeye sahip mobil telekomünikasyon hizmetleri sunmaktadır.”<sup>120</sup>

“Halen dünya çapında 407 milyon müşterisine hizmet veren işletme kurulduğu günden sonra 25 yıl gibi bir sürede global bir işletme halini alarak dünyanın en değerli yedinci markası konuma erişmiştir. 30 ülkede iştiraki bulunan Vodafone, 50’den fazla ülkede de ortak iştirak olan şebekelere sahiptir. Haberleşmenin artık her an her koşulda her şeyi paylaşarak insanların birbirleri ile bağlantılı kalmasını sağlayan bir hal aldığı düşünüldüğünde işletme sadece mobil anlamda değil her alanda data hizmetini de sunarak ve müşterilerinin her tip bilgiyi paylaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu sebeple

<sup>120</sup> [http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce\\_home.php?default\\_id=hakimizda-tarihce](http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php?default_id=hakimizda-tarihce)  
(Erişim tarihi: 26.01.2014)

Vodafone kimi insanlar için sürekli olması gereken bu erişimin iş amaçlı e-posta kontrolü ve ses haberleşmesi olduğunu bilerek kurumsal çözümler üretirken, aynı zamanda daha geniş ve çeşitli çözümler üreten müşteriler için de yenilikçi ve duruma yönelik çözümler üretmekte olan bir yapıya bürünmüştür. İşletme aynı zamanda faaliyetlerini sürdürdüğü her yerde ve global anlamda sosyal sorumluluk projeleri de yürütmektedir.

Vodafone, işletme kökenlerinden gelen özellikleri ile birlikte her zaman kullanışlı ve inovasyonu teşvik eden yapıdadır. 1991 yılında dünyada ilk kez başka bir ülkede mobil görüşme gerçekleştirmiş; 2002 yılında da Vodafone Live adlı uygulama ile haberleşme sektöründe mobil internet çözümü sunmuştur. Bu yapı ile her zaman yenilikçi, çözüm odaklı, ileriye hedefleyen bir yapı oluşturularak tüm örgüt yapılarına yerleştirilen bir zihniyet ortaya çıkmıştır.”<sup>121</sup>

“İşletme 2013 senesinde Amerika Birleşik Devletleri’ndeki yatırımlarının kaynağı olan ve bir diğer büyük yerel operatör olan Verizon İletişim ile ortak bir biçimde sahip oldukları Verizon Kablosuz (Verizon Wireless)’a ait yüzde 45 hissesini Verizon İletişim’e 130 milyar dolar karşılığında devretmiştir. Bu işlem sonucunda Vodafone yerel operatörlerin kuvvetli olduğu Amerika pazarında doğrudan işlem yapmaktan çok ekonomik krizin etkilerinin hissedildiği Avrupa’da yeni yatırımlar ile altyapısını geliştirip kuvvetlendirerek krizi fırsata çevirmeyi hedeflemektedir.”<sup>122</sup>

### **2.1.2 İşletmenin kurum kültürü**

“Vodafone’un operasyonel anlamda büyük bir coğrafi alana yayılmış olması, örgüt içi aktiviteler, organizasyonun bünyesinde barındırdığı kültürel çeşitlilik gibi etmenler çok uluslu bir yapı halinde işlenmesi için önemli bir örnek teşkil etmesine yol açmaktadır. Bu kültürel çeşitlilik, ürün ve servislerin yerelleştirilmesiyle beraber örgütsel değerlerin ve marka imajının devamlılığını sağlayarak önemli bir değerler bütünü ortaya koymaktadır. Bu durumun bir diğer faydası aynı organizasyon yapısı içerisinde farklı

<sup>121</sup> [http://www.vodafone.com/content/index/about/about\\_us.html](http://www.vodafone.com/content/index/about/about_us.html) (Erişim tarihi: 27.01.2014)

<sup>122</sup> <http://www.bloomberg.com/news/2013-09-02/verizon-agrees-to-130-billion-vodafone-deal.html> (Erişim tarihi: 27.01.2014)

çeşitlerde kültürel ve liderlik yaklaşımlarını inceleme avantajı sağlamasıdır. Kültürel çeşitlilik bütünlüğünü ortaya koyma konusunda bu tip organizasyonlar çok iyi örnek teşkil etmektedirler.

Vodafone’da otokratik, bürokratik, demokratik, karizmatik, dönüşümcü gibi birçok özellik izlenmektedir. Bütün bu özelliklerin belirli pozisyonlar ve zamanlama açısından önemi vardır. İşletmenin tüm ülkelerdeki iştiraklerinde ortaya konulmasına çalışılan ortak kültürde liderlik fonksiyonları gerek örgüt kültürünün iştirake aktarımı gerekse de farklı yerel kültürlerin etkin temsil ve faydası açısından önem arz etmektedir. İşletmede takip edilen özellikler ışığında Vodafone Grup’ta öne çıkan dört popüler liderlik şekli bulunmaktadır. Bunlar:

1. Dönüşümcü liderlik: Bu tip liderlikte, liderler takım üyeleri ile iletişim için çok zaman harcarlar. Dönüşümcü liderler her zaman önde liderlik eder ve rolleri, sorumlulukları takım üyeleri arasında delege ederler. Dönüşümcü lider, liderlik becerileri, vizyonu ve şevki ile takım üyelerine ilham veren gerçek bir liderdir. Vodafone’da tüm yöneticiler ve üst yönetim personeli bu tip liderliğine örnek teşkil eder. Altlarında çalışan personele daha iyi çalışmalarını için ilham verirler.
2. Demokratik Liderlik/ Katılımcı Liderlik: Bu liderlik şekli Vodafone’da genelde orta sınıf personel dahilinde görülür. Bu seviyede oldukça fazla sayıda insanı etkileyen çeşitli kararlar alınır. Bu gibi durumlarda demokratik liderlik şekli organizasyonun daha iyi hale gelmesi için gereklidir.
3. Görev Odaklı Liderlik: Bu tip liderlik genelde, satış ve yöneticilerin benzer hedeflere odaklandığı pazarlama departmanlarında görülür. Bu liderlik şekli Vodafone’un tüm ülkelerdeki iştiraklerinin toplamını kapsayacak şekilde 323 milyonluk bir abone sayısına ulaşmasını sağlamıştır.
4. Durumsal Liderlik: Diğer tüm liderlik şekilleri organizasyon için etkin olsa da bu liderlik şekillerinde eksik olan bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu yüzden uygulanan en iyi liderlik tipi durumsal liderliktir çünkü bu liderlik şekli duruma bağlı olarak diğer liderlik şekillerinin faydalarını ve olumlu özelliklerini kullanırken, eksikleri ortadan kaldırır. Bu tip liderlikteki tek sorun karar alma

sürecinin liderin bireysel yetkinliğine bağlı olmasıdır. Bu sebeple bu tip liderlik şekli yöneticinin, en yüksek oranda kendisinden beslenmesini gerektirmektedir.

Çok ulusluluğun getirdiği çok kültürlü yapının devamlılığının sağlayan kurum içi liderlik mekanizmasını etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında gösterilebilecek durumsal değişkenler liderliği her dönemde olası her koşulda etkilemiştir. Bazı durumlarda bu etkiler daha fazla görülürken bazılarında ise daha az görülür. Vodafone'da da durumsal değişkenler organizasyonu etkiler. Artan çevre sorunları, farklı ülkelerin ekonomik güçlerinin artması, siyasi ilişkiler, farklı ülkelerdeki enflasyon ve deflasyon, ülkelerin GSYH büyüme oranlarındaki farklılıklar, ülkelerin dış risklere karşı kırılganlıkları, farklı operasyon bölgelerinin kültürleri, finansal kriz gibi farklı değişkenler Vodafone'un büyüme sürecinde etkili olmuştur. Aşağıda belirtilen durumsal değişkenler karşısında işletme liderlerinde ne gibi karakter özelliklerinin ön plana çıktığı belirtilmiştir.

- ✓ Artan çevresel sorunların etkileri: Tüm dünyada insanlar, global ısınma, ozon tabakasının delinmesi, tarımsal alanların azalması ya da bazı hayvan türlerinin soylarının tükenmesi gibi çevresel sorunlar hakkında endişe duymaktadır. Artan kablosuz iletişimin doğal yaşam döngüsünü bozacağından duyulan endişe sürekli artmaktadır. Bu sebeple bu endişeler bir mobil hizmet sağlayıcısı olan Vodafone için tehdit yaratmaktadır. Bu gibi sorunlar ile karşılaşılan durumlarda sorunları çözmesi ve bir fikir birliği sağlaması adına bürokratik liderler tercih edilmektedir. Bu, organizasyonun işleyişinde ortaya çıkabilecek aksaklıkları ortadan kaldırır ve büyümenin sürmesini sağlar. Bu sebeple belirtilen çevresel değişkenler liderlerde bürokratik karakter özelliklerinin bulunmasını; eğer mevcut değil ise yeni bürokratik liderlerin işe alınmasını gerektirmiştir.
- ✓ Farklı ülkelerin ekonomik güçlerinin artması: Gelişen piyasa ekonomilerinin gün geçtikçe güçlendikleri herkes tarafından bilinmektedir. Bu sebeple zamana ayak uydurarak büyüme sağlamak adına işletmenin bu ülkelerdeki varlığını arttırması gerekliliği oluşmaktadır. Bu gerekliliğin önemli sebebi ise gelişen ekonomilerin ciddi büyüme fırsatlarına ve gelişim kaynaklarına sahip olmasıdır. Bu aşamada yeni açılan ya da satın alınan iştiraklerdeki koşullara adapte

olabilecek dönüşümcü liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tip dönüşümcü liderler yerel iş gücünün en iyi performansı göstermelerini sağlamış ve organizasyonun daha hızlı büyümesi ile birlikte yerel personelin refahında da buna paralel bir iyileşme sağlanmıştır.

- ✓ Siyasi ilişkiler: Günümüzde birbirleri ile siyasi olarak anlaşmazlık içinde bulunan birçok ülke bulunmaktadır. ABD ve vatandaşlarına karşı olumsuz düşüncelere sahip olan İslam ülkeleri bu duruma bir örnek teşkil etmektedir. Dolayısıyla bu durum karşısında önlemini alan işletme İslam ülkelerine ABD vatandaşı olan çalışanlar gönderme riskini almaz. Siyasi ilişkilerin kritik olduğu bu koşullarda kendi istekleri ve düşünceleri farklı olsa da yerel personel ile birlikte çalışabilecek otokrat liderlere ihtiyaç duyulmuştur.
- ✓ Finansal krizler: Birçok ülkede istihdam kaybına ve birçok organizasyonda ciddi finansal kayıplara sebep olan kriz durumları işlerinin güvence altında olup olmadığından ya da finansal olarak güvende olup olmadıklarından endişe duyan çalışanların moralinde kötüleşmeyi de beraberinde getirir. Bu gibi durumlarda çalışanların moralini yükseltebilecek ve gerekli motivasyonu sağlayabilecek dönüşümcü ve karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmuştur.

Farklı dönemlerde farklı durumsal faktörler liderlik şekillerini etkiler. Ancak gerçek bir lider her koşullarda organizasyonunu ayakta tutabilmeyi başaran liderdir.

Diğer çok uluslu işletmeler gibi Vodafone da tek bir marka adı altında farklı kültürleri, farklı kültürlere yönelik yerel ürün ve hizmetleri birleştirmekte çeşitli güçlükler ile karşılaşmaktadır. Doğru iletişim için her iştirak içinde ve yeni açılan alt birimlerde kültüre dair doğru bilgi sahibi olmak gerekir. Müşterilerin güvenini kazanmak ve daha fazla büyüme sağlamak için her birimin yerel bir şirket gibi işlev göstermesi gerekir. Vodafone hizmet verdiği coğrafyada operasyon tabanının bulunduğu ülkelerdeki kültürü benimsemektedir. Farklı ülkelerde farklı insan kaynakları çalışmaları bulunsa da şirket kendi kendine meydan okuyan, ilham verici ve tutkulu duruşunu korumaktadır. İşletmenin sahip olduğu bu kültürün sayesinde doğrudan ya da dolaylı olarak gelen bazı başarı hikayelerine örnek olarak şunlar verilebilir:

- ✓ Liderliği teŖvik etmek: Vodafone her zaman alıŖanları içerisinden liderlerin çıkmasını teŖvik etmiŖtir. Doğal olarak iŖten zevk alma ve daha iyi performans gösterme gibi yeteneklere sahip olan alıŖanların sahip oldukları en iyi performansı göstermeleri için alıŖılmaktadır. Vodafone bu tip alıŖanları birimlerinin performansını da diğerlerinin önüne geçirecek bir performans göstermeleri için desteklemektedir.
- ✓ Tutku yaratma: Vodafone gemiŖten beri alıŖanlarına tutku aŖılamaktadır. İŖletmenin sahip olduğu örgüt kültürü alıŖanları organizasyon ve kendileri için en iyi performansı gösterecek tutkuya sahip olmaya itmektedir. Bu zellik Vodafone'un her biriminde mevcuttur.
- ✓ Enerji retmek: Vodafone her zaman enerjik bir kültürün destekleyicisi olmuŖtur. Bu tip bir örgüt kültüründe alıŖanlar daha içten ve etkin bir performans gösterirler. Vodafone'un örgüt kültürünün doğası gereği alıŖanların gün geçtikçe daha baŖarılı hale gelmeleri hedeflenmektedir.
- ✓ Yaratıcılık: İŖletme her zaman sektördeki yaratıcılığı ile tanınmıŖtır. Vodafone dünyadaki en yaratıcı iŖletmeler arasında yer almaktadır. Organizasyon kültürü yaratıcı dŖnceyi desteklemekte ve alıŖanların fikirlerine değer vermektedir. Yaratıcılık bazlı örgüt kültürü Vodafone'un abone sayısını artırarak dünyanın bir numaralı telekomünikasyon Ŗirketi olmasını sađlamıŖtır.
- ✓ Bilgiye dayalı olmak: İŖletme alıŖanlarının bilgi ve tecrübelerini geliŖtirmelerini desteklemektedir. Vodafone'daki örgüt kültürü, kiŖinin aile gemiŖi, ırkı, cinsiyeti ve dini fark etmeksizin alıŖanlarının sahip oldukları bilgilere değer vermektedir. İŖletme bir pozisyona en uygun adayı iŖe almayı hedeflemekte ve alıŖanların performansları karŖısında elde ettikleri finansal ve sosyal kazançlar arasında yukarıda belirtilen özelliklere göre fark gözetmemektedir.

Vodafone kültürü alıŖanlarının en iyi performansı göstermesi ve alıŖanların hak ettikleri karŖılıđı alarak mutlu bireyler olması için alıŖmaktadır. Vodafone alıŖanlarına değer vermekte, sorunları ile ilgilenmektedir. Bu durumun nedeni bireylerin hak ettikleri değerini görmeleri halinde organizasyon için en iyi performansı göstereceklerine inanılmasıdır.

Halen dünyanın en önde gelen operatörlerinden biri olan Vodafone gelişmeye açık potansiyel liderleri başarılı iş adamlarına dönüştüren bir örgüt yapısına sahiptir. Diğer bir yandan işletme sahip olduğu örgüt kültürünün ve sağladığı olanakların da getirmiş olduğu avantaj ile dünyadaki en iyi işverenlerden biri olarak gösterilmektedir. İşletmenin sahip olduğu bu kuvvetli örgüt kültürü global anlamda tüm dünyadaki iştiraklerinde bünyesinde çalışan personelinin de bu yetenek havuzunu desteklemesini beraberinde getirmektedir. Yetenekli personelden umut vadeden liderlere buradan da başarılı iş adamlarına götüren birçok başarılı hikayenin yanı sıra Vodafone Grup bünyesinde geliştirmeye açık birçok boyuttan bahsedilebilir. Bunlar; liderlik açısından kültürlerarası liderlik alanlarının geliştirilmesi, liderlik değerlendirme boyutlarının detaylandırılması ve liderlik edecek personelin bu özelliğinin mevcut organizasyonu tarafından kabul edilmiş olması olarak sıralanabilir. Bununla birlikte kültürel açıdan çok kültürlü yapının içselleştirilmesi ve tüm organizasyona yayılması ile her tip ayrımcılığın ortadan kaldırılması olarak belirtilebilir.”<sup>123</sup>

### **2.1.3 İşletmenin Türkiye şubesi (iştiraki)**

1994 yılında bir aile holdingine bağlı olarak kurulan ve Türkiye'de mobil telekomünikasyon hizmeti veren ikinci operatör olan Telsim, Vodafone İngiltere tarafından 2005 yılında satın alınarak bir ülke iştiraki olana kadar hizmet vermeye devam etmiştir. Telsim 1994 yılında Şubat ayında alınan bir izinle kurulmuş ancak müşterileri ile Mayıs ayında buluşmuştur. 27 Nisan 1998'de Ulaştırma Bakanlığı tarafından 25 yıllık GSM lisans hakkı kazanmıştır.

Teknolojik alanda öncü olarak hareket etme hedefleri belirleyen işletme MMS, WAP, GPRS gibi yenilikçi hizmetleri Türkiye'de ilk olarak devreye almıştır. Bu hizmetleri dünyada da müşterilerine sunan ilk mobil operatörlerdendir. İşletmenin bu yıllarda en önemli hamleleri bu tip değişiklikler olmuştur. Telsim rekabet kurulu tarafından İstanbul il sınırları içerisinde belirli bir süre boyunca yeni baz istasyonu kuramama

---

<sup>123</sup> <http://www.oxbridgewriters.com/essays/european-studies/introduction-to-vodafoneorganization.php#ixzz2GLuXluYE> (Erişim tarihi: 25.12.2012).

cezası almış; bu durum işletmenin İstanbul dışında daha çok yatırım gerçekleştirmesine ve tercih edilmesine neden olmuştur. İşletme, Türkiye'de yerleşim birimleri sayısı olarak 10,000 birimde %99,65 kapsama alanına ulaşmıştır. Pazarlama konusunda da inovatif olarak öncü geliştirmeler sergilemiştir. Ön ödemeli hatlar konusunda birçok alternatifler geliştirmiş ve bunları tek bir pazarlama stratejisinde birleştirmiştir. 1999-2001 yılları arasında da spor kulüplerine sponsor olmuştur.

Telsim'e 13 Şubat 2004 tarihinde kurucusu olan aile grubunun borçları nedeni ile Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu tarafından el konulmuş; 13 Aralık 2005 tarihinde de satışa çıkarılmıştır. Arada kalan bu süreç içerisinde işletme devlet (TMSF) kontrolünde kalmıştır. Yapılan satışta en yüksek teklifi vererek Telsim'i satın alan Vodafone'dan elde edilen gelir işletmenin Motorola ve Nokia gibi çözüm ortaklarına borçlarını ödemek için kullanılarak; 25 Mayıs 2006'da resmi olarak Vodafone'a devredilmiştir.

Vodafone, işletmenin Türkiye tanınırlığına dair algıları hemen değiştirmemek adına bir pazarlama stratejisi olarak şirketin ismini hemen değiştirmek yerine 31 Mayıs 2007 tarihine kadar Telsim Vodafone olarak kalmasını tercih etmiştir. Bu tarihten itibaren ise yalnızca Vodafone adını taşımaya başlamıştır. Günümüzde Telsim adı, sadece Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, Güney Kıbrıs'taki bir GSM işletmecisi ve Rum hükümeti ile ilgili sorunlardan dolayı, KKTC Telsim adıyla varlığını sürdürmektedir.

“5 kıtada 30 ülkede faaliyet gösteren ve gelirler bakımından dünyanın en büyük uluslararası mobil iletişim işletmelerinden biri olan Vodafone Grubu'nun bünyesinde yer alan Vodafone Türkiye, 30 Haziran 2012 itibarıyla hizmet sunduğu 18,4 milyon abonesiyle Türkiye'nin 2. büyük mobil iletişim şirketidir. Türkiye'nin ikinci en büyük uluslararası doğrudan yatırımı olan Vodafone Türkiye'nin 2006 yılından bu yana satın alma dâhil toplam yatırımları 11 milyar TL'yi geçmiştir. 3.300'ü aşkın çalışan kadrosu, 1.200'ü aşkın mağazası, 17 binden fazla satış noktasında hizmet vermektedir. Vodafone, sahip olduğu global tecrübelerini kullanarak mobil iletişim dünyasındaki en yeni hizmet ve teknolojileri Türkiye'deki abonelerinin hizmetine sunmaktadır.”<sup>124</sup>

---

<sup>124</sup> [http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce\\_home.php?default\\_id=hakimizda-tarihce](http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php?default_id=hakimizda-tarihce) (Erişim tarihi: 28.01.2014).



İşletme aynı zamanda son yıllarda global yapısının ve şebekesinin getirmiş olduğu avantajlar ile agresif pazarlama stratejileri geliştirerek pazardaki rekabeti lehine kullanmaktadır. Fiyat unsurunun etkin rol oynadığı Türkiye pazarında tarife anlamında yenilikler sağlayarak en büyük rakibi ile arasındaki farkı kısa sürede azaltmıştır.

## **2.2 Huawei İletişim**

### **2.2.1 İşletmenin tarihçesi ve tanıtımı**

“Huawei lider bir telekom çözüm sağlayıcısıdır. Müşteri odaklı inovasyonu sürekli kılarak, telekom şebeke altyapıları, uygulamalar ve yazılımlar, profesyonel hizmetler ve cihazlar konusunda uçtan uca avantajlı çözümler üretmektedir. Kablolu – kablosuz iletişim ve data teknolojilerindeki güçlü yanları ile data dönüşüm çağının öncü işletmelerinden biri haline gelmiştir. Ürünleri ve çözümleri dünya nüfusunun üçte birine ulaşacak bir şekilde 100’den fazla ülkeye ulaşmakta ve dünyanın en büyük servis sağlayıcısı olan 50 operatörün 45’ine hizmet sunmaktadır. 2009 yılı verilerine göre, ana iş kollarındaki gelirler toplamı yaklaşık 14,9 milyar avro olarak açıklanmıştır.

“İnsanların hayatlarını iletişim ile zenginleştirmek” üzerine kurulu olan vizyonunu, telekom sektöründeki tecrübesini ve uzmanlığını aktararak insanlara coğrafi kökenlerinden bağımsız olarak bilişim çağına dahil olma fırsatı sunması ile dijital bir köprü vazifesi görmektedir. Sosyal sorumluluk projelerinde de yer alarak değişen iklimsel koşullara karşı güç tüketimini ve karbon emisyonunu azaltan “yeşil” çözümler ve ürünler üretmektedir.

Ulaşmış olduğu gelir seviyesi ile dünyanın en büyük ikinci mobil cihaz üreticisi olma konumuna erişmiştir. Teknolojik inovasyon konusundaki takdire şayan başarıları ve elde ettikleri ile Çin IT pazarının çok başarılı bir örneği olmakla kalmayıp aynı zamanda dünya çapında pazar lideri olma yolundadır. Öncelikle geliştirmeye odaklı açık bir vizyonları ve aynı zamanda teknolojik yaratıcılık konusundaki işletme kabiliyetleri ile geliştirme süreçlerini zenginleştirip örgüt yapısına ve normlarına adapte etmiş olmaları müşteri odaklı çözüm üretme misyonları ile birleşince pazar liderliğine doğru ilerlemektedir.

Bir ileri teknoloji iştiraki olan Huawei, kurulduğu ilk günlerden itibaren temel haberleşme teknolojileri ile ilgili araştırma – geliştirmeyi (AR-GE) misyon olarak benimsemiş ve teknolojik inovasyon kimliğini organizasyonunun hayat damarlarına rekabetçi kalabilmek amacıyla enjekte etmiştir. Haberleşmede ileri teknoloji alanına yeni giren bir işletme olarak Huawei yüksek seviyede rekabetçi olabilmek için öncelikle temel teknolojik ürünler ve entelektüel birikim açısından uzmanlaşmayı sağlamak ve sonrasında pazar desteğini kazanmak gerekliliğini anlamıştır. Pazardaki diğer rakiplerinin teknolojik liderliğini bilen işletme 1996 yılından itibaren öz kaynaklarını rekabetçi üstünlük sağlayabilmek adına Araştırma – Geliştirme faaliyetlerine yoğunlaştırmış ve fark yaratan ürünler oluşturmak için üst seviyede projeler gerçekleştirmiştir. Teknolojik anlamda mükemmeliyete erişmek amacıyla AR-GE faaliyetlerinin devamlılığını ana koşul olarak kabullenmiştir. Bu strateji ile yıllık satış gelirlerinin %10’undan fazlasını araştırma – geliştirme yatırımlarına harcamaktadır.

İnovasyon alanındaki tecrübeleri ve gerçekleştirilen teknolojik gelişmeler sonrasında işletmeyi geliştirmeye dair ilerlemeleri paylaşmak için Uluslararası Standartlar Örgütü ve benzer diğer kurumlar ile ortak uygulamalar yürütmeye başlamıştır. 1990’lı yılların ortasından itibaren entelektüel stratejilerini geliştirerek 123 uluslararası organizasyona katılan işletme 2009 Haziran itibariyle 39184 adet patente sahip durumda bulunmaktadır. Patent almak Huawei’nin hedefleri arasında olmasa dahi pazara erişmek ve ürün ve maliyet avantajı sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Gerek uluslararası alanda kabiliyetlerini geliştirmek ve gerekse de daha geniş anlamda bir teknolojik geliştirme platformu oluşturmak amacıyla işletme dünya genelinde Amerika, Hindistan, İsve, Rusya ve Çin’de 17 farklı araştırma – geliştirme merkezi kurmuştur. Vodafone, Telefonica, Telecom Italia gibi birçok ülkede dünyanın önde gelen operatrlarına çözüm üretmektedir.

### **2.2.2 İşletmenin kurum kültürü**

“Huawei gelişmeler için itici güç olan müşterilerine hizmetlerini sunabilmek için var olan bir işletmedir. Tüm ihtiyaçlarına ve gerekliliklerine cevap vererek müşterileri ile uzun süreli iş ortaklıkları oluşturmaktadır. Müşterilerinin başarıları ile başarılı

olacakları felsefesini benimseyerek çalışmalarının müşterilerine ne kadar çok değer kazandırdığını ölçmeyi tercih etmektedirler. Huawei'nin global anlamda büyümesi müşterilerine sürekli olarak yeni ve gelişmiş çözümler sunabilmeleri ile doğru orantılıdır. Teknoloji odaklı gelişmeler ile birlikte haberleşme pazarında daha önce işletmeler ürünleri geliştirip sonrasında müşterilerine sunmaktaydılar. Huawei de bu modeli daha önce kullanmıştır. Daha sonraki dönemlerde ise teknoloji ve haberleşme pazarındaki gelişmeler ve bazen teknoloji ile pazarın farklı şekilde ilerlemesi gibi durumlarda işletmeler ürettikleri ürünlerin pazar tarafından kabul edilmediğini fark etmektedir. Bu durum işletmelerin hem önemli bir iş gücü kaybı hem de finansal kayıplar yaşamasına neden olmaktadır.

Kurumların rekabet avantajlarını arttırarak gelişmeleri sağlaması için Huawei'nin uyguladığı sistem üzerinde durmak mantıklı olacaktır. Huawei 1998 yılında itibaren teknoloji odaklılıktan müşteri odaklılığa geçmiştir. Huawei her yıl araştırma – geliştirme çalışanlarının %5'inin satış – pazarlama bölümlerinde; satış – pazarlama çalışanlarının da %5'inin araştırma – geliştirme bölümünde çalışmasını gerek gören bir yapıdadır. Bu yapının varlığı ve geniş kapsamlı teknolojik araştırma – geliştirme departmanlarının farklı uluslara yayılmış olması işletmenin kültürel çeşitliliği bünyesinde fazlasıyla taşıdığı göstermektedir.

Teknolojik gelişmeler ve inovasyonun sürekli hale gelmesi yönetim süreçleri başta olmak üzere tüm örgüt süreçlerine entegre olmuştur. Huawei yetkilileri tarafından yapılan bir diğer açıklama da işletmenin yönetim becerilerinin de; Çin'de ki kuvvetli hiyerarşik yapının etkilerini gösteren yönetim anlayışının da; pazar payının büyütülmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Yetkililer ürün geliştirme süreçlerinin tamamen müşteri odaklı, yönetim süreçlerinin ise ortak bir düzen oluşturma odaklı olduğunu belirtmektedir.

Huawei kültürünün boyutlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Bağlılık: Müşterilerinin güvenini ve saygısını bağlılıkları ile kazanan işletme her faaliyetinde müşteriler için değer ortaya koymayı ve yetkinliklerini geliştirmeyi

kapsayan çabalar sarf etmektedir. Çalışanların katkılarına ödüllendirme ile değer verildiğini gösterir.

- Sürekli geliştirme: Hizmet verilen müşteriler için daha iyi bir çözüm ortağı olabilmek ve işletme gelişimi ile birlikte bireysel gelişimi de sağlamak hedeflenmiştir. Gelişebilmek için aktif olarak sürekli dinlemeye ve öğrenmeye ihtiyaç vardır.
- Açıklık ve Girişkenlik: Müşterilerin taleplerine bağlı olarak açık fikirlere hizmet merkezli inovasyonu kapsar. Teknoloji, ürün, çözüm ve süreç ilerlemesi değerlerinin ölçüsü iş başarısını yansıtır.
- Dürüstlük: En önemli değer olarak dürüst davranıp verilen sözlerin yerine getirilmesi ile müşterilerin saygı ve güvenini kazanmayı hedeflemektedir.
- Takım Çalışması: Başarının birlikte çalışarak geleceği düşüncesine bağlı olarak iyi ve kötü zamanlarda kültürel çeşitliliğin vermiş olduğu zenginlik ile bölümler arası düzenli ortak çalışma ve etkin süreçler sağlanmaktadır.”<sup>125</sup>

### 2.2.3 İşletmenin Türkiye şubesi (iştiraki)

Huawei Türkiye Ofisi 2002 yılında ilk olarak bir devlet operatörü olan Türk Telekom ile geniş kapsamlı bir çözüm ortaklığına gitmiş ve bu tarihten itibaren işletmenin müşteri odaklı yaklaşımı sayesinde temel müşterisi olan Türk Telekom ile beraber birçok projeye imza atmıştır. İlerleyen yıllarda ülke genelinde daha çok Batı kökenli telekom çözüm ortağı işletmelerin yanında önemli bir rol kapmış ve diğer büyük operatörlerle de çeşitli projeler gerçekleştirmiştir. Bu projelerde öncelik yine müşteri odaklı çözümler üretmek üzerine kurulmuştur. İşletme daha sonra Türkiye operasyonlarını daha da genişletmiştir.

2009 yılında açılan ve yaklaşık 500 kişilik kapasitesi ile işletmenin Avrupa ve Orta Doğu bölgesindeki en büyük araştırma merkezi olan birim devlet yetkililerinin katılımı ile gerçekleştirmiştir. İşletmenin Türk Telekom ile olan çözüm ortaklığı ve Türkiye ile Çin arasında gelişen yatırım ve finansman ilişkilerinin önemli bir mihenk taşı olması,

---

<sup>125</sup> Hengsong ve Yuan (2010), 30-33.

işletmeye Türk devletinin gerek yatırımsal destek gerekse projelendirme alanlarında olumlu baktığının bir göstergesidir.

Yönetimsel anlamda işletmenin üst yönetimi tamamen bağıl bir yönetim sergilemektedir. Gerek tüm teknik alanlarda gerekse tüm idari alanlarda işletmenin Türkiye'deki 10 yıllık süreci içerisinde birim ve üst yönetimin tamamı Çinli yöneticilerden oluşmaktadır. Her Çinli yöneticinin eşleniği denebilecek bir Türk yönetici bulunmaktadır. Bu durum temel anlamda işletmenin güvenlik öncelikli yapısından ileri gelmektedir. Güvenlik olarak belirtilen olgu işletmenin en önemli global stratejisi olan Ar-Ge faaliyetlerine yönelik bilgi güvenliğidir. İşletmenin teknolojiye ve inovasyona verdiği büyük önem ile birlikte aynı zamanda bu teknolojiyi ve yenilikleri ile ürünlerini koruma içgüdüğü taşımaktadırlar.

Karar alma mekanizmaları merkez yönetim olan Çin yönetimine bağıl olarak Çinli yöneticilerin onayı ile gerçekleştirilmektedir. Türk yöneticiler ülke içi operasyonların yürütülmesini sağlamakta ve aynı zamanda ülke içi gerçekleşecek operasyonlarda, projelerde ve faaliyetlerde bir ara yüz görevi yürütmektedirler. Bu durum yönetim kademesinde olduğu gibi çalışan kademesinde de benzer şekillerde yürümektedir. Teknik bir çalışan; çoğu zaman bir mühendis; müşteriler için destek gerçekleştirileceğinde genellikle kendisi ile benzer görevleri yürüten bir Çinli meslektaşısı ile birlikte çalışmaktadır. Bu yapının temel amacı örgüt içi kontrolün sürekliliğinin sağlanmasıdır.

Yeni bir ülkeye yatırım yapan her bir yabancı işletmenin normal şartlar altında ofisini açıp operasyonlarını başlattıktan sonra belirli bir süre genel merkezin kültüründen olan çalışanları idari görevlerde bulundurdukları görülmektedir. Operasyonların normalleşmesi ve işletmenin ülke içerisinde işleyebilen bir iştirak halini alması durumu gerçekleştikten sonra genellikle yönetim yerel yöneticilere bırakılmaktadır. Huawei Türkiye'deki operasyonlarının bu onuncu yılında aynı süreci işletmeye devam etmektedir.

İşletme çalışanlarının çoğunlukla proje bazlı olduğu bir haberleşme işletmesidir. Telekomünikasyon çözümleri üretmesi dolayısıyla ve 2009 yılında açmış olduğu araştırma - geliştirme merkezi ile ülkedeki birçok genç ve yeni mezun mühendis için iş imkanı oluşturmaktadır. Aynı zamanda işletme iştiraklerinde genellikle bulunduğu kültüre dair iletişim kanallarını daha iyi işletebilecek; ve bu ülkedeki standartlar, prosedürler ve politikalar hakkında çözüm sunduğu müşterileri ile daha önce başka çözüm ortakları aracılığıyla çalışmış tecrübeli yerel personelleri de bünyesine dahil etmiştir. Bu sayede teknolojik anlamda gelişmeye, inovasyona, müşteriye bağlı çözüm üretmeye dair ortaya koyduğu farklılıklarına iştiraklerini gerçekleştirdiği kültürlerden farklı ve yeni bakış açıları genç ve/veya tecrübeli uzmanlar ile elde ederlerken, o ülkeye ait teknik geçmişi operatörlerin ve bu süreçte çalışmış oldukları personelin tecrübeleri ile yenilikçi bakış açılarını boyutlandırır. Son dönemde ise global anlamda hissedilen etkiler ile değişen çalışan stratejileri sonucunda ikinci bir seçme / yerleştirme katmanı oluşturulmuştur. Çinli personel kontrolünde çalışan yerel profesyonellerin koordinasyonunda kısa dönemli kontratlı çalışanların sayısı bir hayli artmıştır. Bu durum tüm çok uluslu işletmelerde görülen yeni ekonomik önlem süreçlerine bağlı insan kaynakları uygulamalarının işletmede görülen bir yansıması olarak yorumlanabilir.

## Dördüncü Bölüm

### Araştırma Çalışması

Şu ana kadar anlatıla gelen teorik ve tarihi bilgiler ışığında tanıtımını yapmış olduğumuz Batı Kültürünün önemli yansımalarından Birleşik Krallık'ta kurulmuş Vodafone Grup işletmesi ile Doğu Kültürünün değerli örneklerinden Çin'de ticari faaliyetlerine başlayan Huawei Grup işletmesinin incelemeleri tarihsel boyutta ve Türkiye'deki faaliyetleri açısından bir önceki bölümde aktarılmış idi. Bu aşamada her iki işletmede önemli üst düzey yöneticilere yöneltilmiş ve çok uluslu işletmelerde örgüt kültürüne yönelik unsurlara değinen röportajların yer aldığı bir çalışmaya değinilecektir. İlgili çalışma bu metinde belirtilmiş olan çok uluslu yapılarda örgüt kültürü ve yönetim fonksiyonlarına dair olarak hazırlanmış soruların işletmelerin farklı uzmanlık alanlarındaki kıdemli yönetici ya da direktör seviyesindeki üst düzey personeline bir röportaj – mülakat şeklinde sorulması ile alınmış cevaplardan oluşmaktadır.

Bu çalışma kapsamında sorular aynı temel yargılar altında iki ayrı işletme için basında yer alan haberlerin, ödüllerin, tarafsız derecelendirme kuruluşlarının sonuçlarının yansıttığı bilgiler ışığında derlenmiş olup satış fonksiyonu, pazarlama fonksiyonu, insan kaynakları fonksiyonu ve Teknoloji fonksiyonu birimlerinden yöneticilere aktarılmıştır. İşletmelerin, Türkiye'nin en rekabetçi pazarlarından biri olan Telekomünikasyon sektörünün içerisinde uyguladıkları stratejilerine derinlemesine değinilmemiştir. Ancak bu stratejilerin; geçmişten günümüze; kültürel anlamdaki etkilerinin organizasyon bazlı hiyerarşilerde ve yönetim yapılarında ortaya çıkan sonuçlarına değinilmiştir.

Çalışmada her iki işletmenin Türkiye şubelerindeki (iştiraklerindeki) yönetim ve organizasyon yapıları incelenmiştir. Teknoloji sağlayıcı anlamında da birlikte çalışan bu iki işletmenin hem Türkiye operasyonlarındaki yapıları incelenmiş; aynı zamanda Doğu ve Batı kültüründen iki işletmenin Türkiye gibi tamamen farklı bir pazar ve kültürde ilişkilerine de değinilmiştir. Görüşmenin yapıldığı kişilerin farklı birimlerden olmasına dikkat edildiği kadar farklı etkin köken ya da cinsiyetten olmalarına; işletmede çalışma sürelerinin uzunluk ya da kısalığına, yine daha önce farklı kültürlerden işletmelerde de

çalışmış olup olmadıklarına da dikkat edilmiştir. Örneğin Vodafone’da yapılan çalışmada organizasyona yeni dahil olan, işletmede yetişerek üst düzey yönetici olan ve uzun zamandır işletmede yer alan Hindistanlı yöneticilere; Huawei’de ise Çinli yöneticilere sorular yöneltilmiştir. Kadın – erkek dağılımına dikkat edilmiştir.

Görüşme yapılan kişilerdeki çeşitlilik ile farklı görüşlere ve geçmiş tecrübelerine sahip yöneticilerin düşüncelerini alarak çalışmanın içerisinde bu ayrımı yapmak amaçlanmıştır. Hofstede modelinin örgüt kültürü boyutları ve diğer faktörleri hesaba katarak oluşturulan ve her bir boyutun en az iki soruda yer alacağı şekilde sırasıyla dokuz ve on soru hazırlanmıştır. Sorularda işletmelerin yerel kültüre adaptasyonu ne kadar sağladıkları ve örgüt kültürünü ne şekilde taşıdıklarını içeren ikişer soru da mevcuttur.

Çalışma yapılırken çeşitli zorluklar ile karşılaşmıştır. Çalışmada ilk olarak planlanan anket yöntemidir. Ancak bu yönteme eş her iki işletmenin de kendi anketlerinin olması ve gizlilik politikaları nedeniyle mülakat – görüşme yöntemine yönelinmiştir. Bu aşamada ilgili yönetim birimleri ile yazışılmış ve kişisel ilişkiler de kullanılmıştır.

Her bir boyutla ilgili yazılan bilgiler dışında her bir soruya paralel olarak ilgili görüşmeler aktarılırken iki işletmede de çalışan üst düzey yöneticilere sorulan sorular ayrı ayrı alt maddeler olarak ayrıştırılmış olup öncesinde bu soru ile ilgili olarak amaçlananın ne olduğu, bu soru ile neyin sorgulandığı anlatılacak olup sonrasında bu anlamda verilen cevapların hepsi derlenerek sunulacaktır. Görüşme metinlerinin tamamına tezin son kısmında bulunan Ekler kısmından erişilebilir.

## **1. Vodafone Grup Röportaj Çalışması**

Vodafone Grup’ta gerçekleştirilen röportaj çalışması kapsamında Toptan Hizmetler Satış Kıdemli Müdürü (Satış Departmanı), Kurumsal Çözümler Direktörü (Kurumsal İş Birimi Genel Müdür Yardımcılığı), Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü (Teknoloji Genel Müdür Yardımcılığı), Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli



Müdürü (Pazarlama Departmanı), İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü (İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı) ile görüşmeler yapılmıştır.

## **1.1 İşletmenin Başarısında Örgüt Kültürünün Varlığının Etkisi**

### **1.1.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine *“İşletmenizin Türkiye’nin özellikle sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil edebilecek kadar kısa sürede elde ettiği başarının sebebi sizce organizasyon içerisinde ortak bir kültür oluşturulması ve en uç noktalarına kadar (tüm paydaşları kapsayan – müşteri – çalışan gibi) organizasyonu temsil ettiğini belirten ve organizasyona her yeni katılan bireyin dahil olduğu düzenleyici bir yapının varlığı mıdır?”* şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin basında da yer aldığı şekilde ortaya çıkmış olan başarısı belirtilerek; bu başarının gerekçelerinden biri hatta en önemli olarak işletmeye yerleşmiş bir örgüt kültürünün varlığı olup olamayacağı sorulmuştur. Cevapların alınması sırasında görüşme yapılan kişilerden bu örgüt kültürünün işletmenin hem kurulmuş olduğu ülkedeki, hem yerel şubesindeki (iştirakindeki), hem de tüm operasyonlarını gerçekleştirdiği birçok ulusta global anlamda örgüt kültürünün ne şekilde şekillenmiş olabileceği de sorgulanmıştır. Görüşme sırasında değinilmiş olan ana kriter bu başarının en temel gerekçeleri olmuştur.

### **1.1.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Bu soruya verilen cevaplar genel olarak işletmenin örgütsel bütünlüğünü nasıl oluşturduğu ve aslında bu sürecin soruda bahsi geçen başarıya ulaşmada ne şekilde etki ettiği ile ilgili olmuştur. Yapının mevcut halinin nasıl olduğu ortaya konulduğu gibi iştirakin gerçekleştiği tarihten bu yana gelişimine de vurgu yapılmıştır.

“Almanya’da ya da Hindistan’da aynı örgütsel yapıyı koruyan fonksiyonel bir organizasyon yapısı vardır. Bu yapısal algoritma ürün ve servisler bazında özelleşmiştir. Teknolojik gelişmişliğin daha çok olduğu ülkelerdeki iştiraklerde bu teknolojik gelişmelere bağlı örneklemeler global organizasyondaki diğer ülkelerde iştiraklere

aktarılmaktadır. Yani işletmenin Türkiye’deki örgüt yapısı global yapı ile aynı olup diğer ülkelerdekiler ile de ana hatları ile aynıdır.”<sup>126</sup>

Bu ifade de işletmenin örgüt hiyerarşisinin üst seviye yönetim bazında aynı olduğunu iletmiştir. İcra kurulu başkanı altındaki tüm genel müdürlükler organizasyonun global olarak belirlediği ve tüm iştiraklerinde uygulanan bir yapı olarak belirtilmiştir. Yine bu konu ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü, “Organizasyonun tamamını kapsayan vizyon ve misyon ile bireysel – profesyonel gelişimi içine alan süreç ve programların varlığından bahsedilebilir”<sup>127</sup> diye belirterek global anlamda işletmenin bir bütünlük oluşturduğuna vurgu yapmış; bunu da vizyon – misyon söylemleri altında ortak süreçlerin ve programların ışığında yürüttüğünü iletmiştir.

İşletmenin global anlamda oluşturmuş olduğu bu üst yapı diğer tüm iştiraklerde olduğu gibi Türkiye’de de pazara ve ülke şartlarına göre şekillenmiştir. Yine bu konuda Toptan Satış Kıdemli Müdürü, “Lokal değerler korunur ancak temel fonksiyonel bölümlenmeler dünyanın her yerinde aynıdır (Örneğin Pazarlama biriminin Kurumsal ve Bireysel İş Birimleri olarak ayrılması). Bu konuda yine İngiliz kökenli bir şirket olan HSBC bankasının “Dünyanın yerel bankası” sloganına benzer bir yapıdan bahsedilebilir.”<sup>128</sup> diyerek alt birimlerin yerel yapıya uygun olarak özelleştigiğine vurgu yapmıştır.

Bu duruma dair başka bir vurgu ise işletmeye yeni katılmış olan ve aynı zamanda sürekli değişip özelleşen bu organizasyonda yeni kurulmuş Kurumsal Çözümler biriminin başına geçen Kurumsal Çözümler Direktörü tarafından yapılmıştır. Kendisi, “İşletme özellikle pazar ve müşterinin beklentilerine göre organize olmuştur. Organizasyon yapısını buna göre geliştirip Kurumsal İş Birimi, Bireysel İş Birimi ve bunun etrafındaki satış organizasyonu oldukça etkindir. Bu yapıda müşteri karşısına tüm çözümleri sunan bir yapıda gitmektedir. Müşteri bu sayede çeşitlilik, hız ve rekabet

---

<sup>126</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>127</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>128</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

avantajı sağlayarak hız, sadelik ve güven ile Vodafone Way ilkelerini müşterilerine yansıtmış olacaktır.

Örgütte bu kültüre tamamen hazır ve Türkiye'ye adapte bir haldedir. Bu bağlamda Telsim satın alması çok olumlu bir hamledir. Kendisi bir iştirak olarak sıfırdan var olmaya çalışmasındansa mevcut yapısı, organizasyonu olan yerel kültürün değerlerindeki bir işletmeye global temel değerleri ile gelmesi daha avantajlı olmuştur.

Bu durum daha proaktif hareket etmesini sağlamış ve globaldeki en iyi uygulamaları (Türkiye'de daha önceden denenmiş ve başarılı olduğu kanıtlanmış) yerelde hayata geçirmiştir.”<sup>129</sup> sözleriyle işletmenin pazara ve müşterinin beklentilerine göre organizasyon yapısını ve beraberinde de örgüt kültürünü biçimlendirdiğini iletmiştir. Bu işlemi gerçekleştirirken de işletmenin Türkiye'de gerçekleştirdiği iştirakin daha önce varlığı kanıtlamış ve sürdürmüş bir yerel bir işletme olmasının global yapının yerele adaptasyonunu hızlandırmak konusunda avantaj sağladığına vurgu yapmıştır.

Yine benzer çerçevede cevap veren Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü de alt seviyelerdeki bu değişikliklerin sadece pazar koşullarına göre değil aynı zamanda işletmenin mevcut zenginliği olan iç yetkinlikleri daha etkin kullanmak için de yapılabileceğini belirtmiştir. Bununla birlikte bahsi geçen yerel değişiklikleri organizasyonun global çerçevesi içinde gerçekleştirirken sadelik ve bir bütün olarak hareket etmenin önemine dikkat çekerek şu ifadeleri kullanmıştır.

“İşletmenin Türkiye'de gerçekleştirmiş olduğu başarının arkasında sadelikten ve bir bütün olarak hareket etmekten bahsetmek gerekir. İşletme tüm alanlarda ve pazarlarda hedeflerini sadelik ilkesinde net olarak belirlemiştir. Net olarak belirlenen bu hedefler etrafında planlarını ve organizasyon yapısını yapılandırmıştır. Ayrıca canlı olan bu organizasyon yapısının değişen koşullara karşın net olarak belirlenen hedeflerine daha etkin erişebilmek için uygun biçimde adapte etmektedir. Bu değişiklikler bazen pazardaki fırsatları değerlendirebilmek adına mikro boyutta gerçekleşirken bazen de iç

---

<sup>129</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

yetkinlikleri daha etkin kullanmak adına birimlerin bir arada çalışmasına yönelik gerçekleşmektedir. Bu değişiklikler yapılırken lokal pazardaki fırsatlar ve lokal çalışanların yetkinlikleri göz önünde tutulmaktadır.

İşletmenin bağlı bulunduğu global grubun çıkarlarını gözeten ve lokal pazara adapte edilmiş ortak strateji kurgusunun vurgusu yapılmıştır. Bu strateji işletmenin tüm paydaşlarının kapsamış ve tümü tarafından benimsenmiştir. Ayrıca bu stratejide her bir çalışan aktif rol oynamaktadır.”<sup>130</sup>

Bahsedilen bu dönüşümün yukarıda son olarak değinilen ortak strateji kurgusunu tüm bir örgütün aktif olarak yer alacağı şekilde biçimlendirilmiş olduğu göze çarpmaktadır. Bunun için işletme tüm çalışanlarını dahil ettiği; yani örgütün tümüyle hareket edeceği; ve müşterilerinin de hissedeceği bir örgüt kültürü oluşturmuştur. Global değerlerin ışığında ve yerel koşullara bağlı örgüt kültürü oluşturulurken İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörünün belirtmiş olduğu aşağıdaki yöntemler oldukça önem arz etmiştir.

- “Çalışanlara müşteriye anlamalarını sağlayacak hizmetleri kullandırtmak yöntemiyle müşteriler ile bütünleşmesinin sağlanması ve aynı zamanda bireysel gelişimlerine önem verilmesi,
- Vizyon/Misyon ve hedeflerin açık ve net bir biçimde belirlenip tüm platformlarda ve öncelikle tüm çalışanlar ile paylaşılması,
- Glokal sürecin tamamen oluşturulması ve ben ne yapıyorum sorgusunun bütün resimde neye etki ettiğinin bilincinin çalışanda oluşturulması,
- Bireysel ve departman hedeflerinin ayrıntılı ve anlaşılabilir bir biçimde belirlenmesi ile birlikte bu yapının düzgün bir biçimde takibinin sağlanması – uygulanması,

---

<sup>130</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

- Belirgin ve net hedefler ile aşağıdan yukarıya ilerleyen bir yapıda bireysel hedeflerden büyük resme yani önce lokal şirket sonrasında global şirket hedeflerine ulaşılması sağlanmıştır.”<sup>131</sup>

Anlaşılacağı üzere işletme global değerlerin altında yerel şartları aşağıdan yukarıya; yani bireyden işletmeye; kadar dönemsel hedefler ile belirlemiş, takip etmiş ve uygulamıştır. Bu hedefler içerisinde çalışanları müşterilere yaklaştırmaya önem vererek örgüt kültürünün hem işletme içinde hem de dışında belirleyici ve işletmeyi tanımlayıcı bir unsur olmasını planlamıştır. İşletme, organizasyon yapısında uygulayacağı değişiklikleri daha önce denenmiş ve başarılı olmuş iştirakleri örnek alarak gerçekleştirmektedir.

İşletmenin Türkiye’de başarıyı elde etme süreci ile organizasyon yapısının oturarak örgüt kültürünün yerleşmesi tarihsel açıdan da paralellik göstermektedir. Yerel işletmenin satın alındıktan sonra doğrudan global kültürün yerleştirilmeye çalışılması çeşitli sıkıntılara yol açmıştır. Bu sıkıntılar gerek müşterilerin gözünde pazarda, gerekse de çalışanların gözünde organizasyon içerisinde ortaya çıkmıştır. İşletmeye daha önce çalışmış olduğu çok uluslu işletmelerden sonra danışman olarak satın alma öncesinde katılmış olan ve tüm süreci yaşamış Hindistan kökenli Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü bu durumu görüşmede aşağıdaki gibi belirtmiştir.

“Örgüt kültürü yapısı işletmenin Türkiye pazarına ilk girdiği zamana nazaran alınan dersler ile dönüşmüş ve son halini almıştır. Oluşan bu yapıda tüm çalışanların katılımı marka kimliği ile öne çıkarılmış; hedefler ile güçlendirilmiştir. Pazara girildiğinde global yapıdaki ve özellikle İngiliz kültüründeki yapı zaman içerisinde lokal kültürün değerleri ile organizasyon içerisindeki halini almıştır.

Lokal kültürde kıdemli liderlere ihtiyaç duyulduğunu görerek Türkiye’de yönetimin yerel olmasının daha avantajlı olduğunun bilinciyle işletme üst yönetim yapısını değiştirmiştir. Pazarına girilen kültürün dinamiklerini daha uygun bir şekilde

---

<sup>131</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

değerlendirme ve bu kültürü daha iyi anlama yolu ile yerel hassasiyetin entegrasyonunu sağlamak yolunu benimsemiştir.

İşletme global anlamda var olan kültürünün her bir ülke için tamamen uygulanabilir olmadığını bu gibi tecrübeler ile edinmiştir. Global kültür yerel kültüre adapte edilmelidir anlayışını benimsemiştir.

Bu dönüşümü gerçekleştirirken temelde yer alan ve tüm iştiraklerinde kabul edilecek prensipleri korumuştur. Etik kodlar, yasalara uygunluk ve temel davranış prosedürleri geliştirerek tüm ülkelerde yürürlüğe koymuştur. İşletmeli olmaya dair bağlılık duygusu geliştirmiştir. Örneğin etik kodlarını yayınlamıştır. Bunlar kapsamında rüşvet alınmaması ile ya da ilişkilerin işletme içinde maddi avantaja çevrilmemesi ile ilgili kesin kurallar benimsemiştir. Buna somut bir örnek olarak beraber çalışan tüm iş ortaklarından gelen tüm hediyelerin eğer belirli bir bedel üzerinde ise çalışanın kendisi tarafından alınmayıp ortak bir havuza aktarılmasını ve bunun çekiliş ile dağıtılmasını içeren Hediye Kabul Prosedürü geliştirilmiştir. Bu tip prosedürlerin varlığı Doğu ve Batı kültürleri arasında rüşvete bakış, ilişkileri kendi lehine kullanma gibi farklılıklardan doğabilecek etkileri de ortadan kaldırmaktadır.

Müşteriler açısından ise bu kabullenme ve değişim süreci daha farklı bir biçimde işlemiştir. Özellikle Türkiye'deki müşteriler açısından işletmenin global olması ya da bir dünya devi olması kendilerine etkisi olmadığı sürece bir etki göstermemiştir. Bunun dışında daha kültürel unsurlar önem kazanmıştır.

İşletmenin Türkiye pazarına ilk girdiğinde tanıtım ve reklam politikasının İngiltere'deki stratejilerine bağlı olarak oluşmasının etkileri olumlu olmamıştır. Alınan geri dönüşler pazarlama stratejisinin lokal kültüre çok uzak olmasından ötürü beklentinin aksine negatif şekilde olmuştur. "Baba ben dansöz olacağım" tarzında bir söz içeren bir reklam kampanyasını üreterek özgürlük teması içerdiği gerekçesi ile pazara etki etmeye çalışan işletme Türk kültürüne çok ters olan bu tip bir söylemde çok büyük zorluklar ile karşılaşmıştır. Bu kampanyanın İngiltere karşılığı olan "Balerin – dansçı olmak isteyen genç figürü" ne nazaran aynı düşünce Türkiye gibi daha tutucu bir kültürde tamamen olumsuz etki etmiştir.

Bu tecrübelerden aldığı dersler ile işletme daha agresif ve mücadeleci bir strateji izlemiş; marka değeri global olarak ne kadar yüksek olursa olsun Türkiye gibi bir Doğu kültüründe etkin değerın rakiplerinin dezavantajlarını avantaja çevirme yoluna girmiştir.

Yine işletmenin Türkiye pazarına girdiği dönemde müşteriler açısından en önemli beklentilerden birisi işletmenin büyük ve yaygın bir Telekom devi olmasından çok Batı ülkelerinde yaptığı bedava telefon kampanyasını Türkiye’de gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceği şeklinde oluşmuştur. Bu yıkılması oldukça zor olan bir beklenti olmuştur. İşletme Türkiye pazarına girdikten sonra devralmış olduğu şebekeyi önemli bir biçimde büyütmiş ve geliştirmiştir. Bu büyüme ve gelişme sadece anlatıldığında, müşterilerin işletmeye inanması için bir neden vermiştir. Bu tip gelişmeler işletmenin sunduğu servislerin gerçekten satın almaya değer olmasına neden olmuştur.

Organizasyonun tüm birimlerinde hissedilen bu yapının müşterilere bir diğer ve önemli yansıması ise işletmenin müşterilerine verdiği değer ve artan müşteri deneyimini yaşatması olmuştur.

Tüm bu gerekçeler başarıyı tetikleyen önemli değerlerin tüm paydaşlara yayılmasını sağlayan ve global değerleri taşıırken yerelleştirilmiş bu yapı sayesinde gerçekleşmiştir.” Aslında diğer katılımcıların anlattığı tüm organizasyon bilgilerini işletmenin Türkiye’ye geldiğinden bu yana yaptıkları ile harmanlayarak anlatan kişinin aslında farklı bir kültürden olması dikkat çekmektedir. Bu aşamada bir kritik unsur da bu üst düzey yöneticinin uzun zamandır işletmede çalışıyor olmasının; gerek çalışanlar gerekse de müşteriler gözünde örgüt kültürünün değişimini gözler önüne sermektedir. Bu son röportaj cevabı yorumlanarak yazılmış olduğundan ve özetlendiğinden tüm durumu ortaya koyması sebebiyle olduğu gibi aktarılmıştır.”<sup>132</sup>

İlk soruya verilen tüm cevaplar aslında ortak noktalar içermektedir. İşletmenin global anlamda elde ettiği deneyimler neticesinde ortaya koyduğu bir organizasyon yapısı

---

<sup>132</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

mevcuttur. Bu yapı üst yönetim seviyesinde alınan kararların ortak alınmasını ve her bir genel müdür yardımcılığı seviyesinde ortak politikalar izlenmesini, ortak raporlar alınmasını ve takip yapılmasını sağlamaktadır. Genel olarak operasyonları ve üyelerini daha iyi yönetmeyi ve yönlendirmeyi sağlayan bu sistem ortak standartlar ve kurallar ile desteklenmektedir.

Alt kademelerdeki yönetim yapısının ve fonksiyonların belirlenmesinde ise çalışan yetkinlikleri ve yerel kültürün (Pazar, ekonomi, ülke koşulları gibi.) etkileri göz önünde bulundurulmaktadır. Esneklik sağlayan bu unsur işletmenin daha agresif stratejiler benimsemesine, arkasında bulundurduğu global gücün arkasını yerel pazarda doldurabilmesine neden olmaktadır. Son görüşme cevabında iletildiği üzere yerel şartlara adaptasyon konusunda işletme geçmiş zamanlarda yani satın almayı ilk gerçekleştirmiş olduğu zamanlarda yaşamış olduğu tecrübelerden de ders almıştır. Tüm bu yapıyı yeniden düzenlerken işletme için en önemli kriter sade ve tüm örgütün kabul edebileceği kararlar almasıdır.

## **1.2 İşletmenin Başarısının Müşteriler ve Çalışanlar Açısından Boyutu**

### **1.2.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmeniz hem müşterileri tarafından kısa sürede tercih edilebilirlik oranının artmasının (Pazar payının 5 yılda %33'lere çıkması) ve artan müşteri memnuniyetinin (Stevie Ödülleri halkın tercihi – Loyalty Ödülleri en iyi teknoloji kullanımı); hem de çalışanları tarafından en iyi işveren olarak görülmesinin (2014 yılı Telekom sektöründe en iyi işveren) temel nedenleri sizce neler olabilir? (Kuvvetli örgüt kültürünün yansıması, yüksek müşteri memnuniyetini, yüksek hizmet kalitesini odaklayan ve bu hedeflerine çalışanları ile bütünleşerek yürümesi olabilir mi?)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin Bilgi Teknolojileri Kurumunun açıkladığı verilere göre pazarda artan başarısının, bağımsız bir insan kaynakları araştırma



derneğinin<sup>133</sup> araştırması sonuçları doğrultusunda en iyi işverenlerden biri olmasının, aynı zamanda global bir iş dünyası ödülü olan Stevie ödüllerinde çağrı merkezi konusunda halkın tercihi olmasının<sup>134</sup> temel nedenleri sorulmuştur. Cevapların alınması sırasında görüşme yapılan kişilerin bu nedenleri işletmedeki mevcut kuvvetli örgüt kültürünün yansımaları, yüksek müşteri memnuniyetine önem veriliyor oluşu, yüksek hizmet kalitesini odaklayan bir çalışan grubunun varlığı ve bu hedeflerine çalışanları ile bütünleşerek yürüyen bir organizasyon açılarından yorumlamaları istenmiştir.

Burada amaçlanan işletmedeki örgüt kültürünün tüm çalışanlara sirayet etmiş olan ve yüksek müşteri memnuniyeti ile yüksek hizmet kalitesini odaklayan bir yapı olarak yorumlanıp yorumlanamayacağıdır. Ayrıca çalışanlardan işletmenin bu başarıyı yakalarken davranışlar, standartlar ve ilkeler bütününe hem çalışanlara hem de müşterilere yansıtıp yansıtamadığına da cevap vermeleri istenmiştir. Bu soruya da iletilen cevaplar da yine önemli bir çoğunluk başarınının temel boyutlarını iletmiştir.

### 1.2.2 Cevaplar ve değerlendirme

Bu soruya verilmiş olan cevaplar öncelikle işletmenin sahip olduğu global değerler bütününe yansımaları olarak gösterilmiştir. Başarıya götüren ve gerek çalışanlar gerekse de müşteriler açısından kabul edilebilirlik oranını arttıran yapının gerekçeleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunlardan en önemlisi işletmenin sahip olduğu global değerler bütünüdür.

İşletme “VODAFONE WAY” adı verilen değerlere sahiptir. Bu değerler işletmenin global değerleri olup HIZ, SADELİK ve GÜVEN olarak belirlenmiştir. Bu değerler çerçevesinde davranış standartlarının ve işletme içi ilişkilerin detaylandırılması planlanmıştır. Bu değerler kapsamında Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü ilkeleri şu şekilde detaylandırmıştır:

<sup>133</sup> <http://www.greatplacetowork.com.tr/en-yi-verenler/tuerkiyenin-en-yi-verenleri> (Erişim tarihi: 18.10.2014)

<sup>134</sup> <http://www.marketingturkiye.com.tr/content/vodafone-t%C3%BCrkiye-stevie-%C3%B6d%C3%BCleri%E2%80%99nde-%E2%80%9Cen-iyi%E2%80%9D-se%C3%A7ildi> (Erişim tarihi: 18.10.2014)

“İşletmenin global anlamda ana kodlarını taşıyan ve lokal pazarlara da adapte edilebilecek bir stratejik söylemler grubuna ait kavramlar;

- Çalışanların işletmeye güvenmesi ile kuvvetli örgüt kültürünün ortaya çıkması sonucunda işletmenin en iyi işveren seçilmesine,
- Sadelik kavramının günlük çalışmalara yansması sonucundan yüksek hizmet kalitesi ve yüksek müşteri memnuniyetine – dolayısıyla pazar payının artmasına,
- Hız kavramının öncüllüğü ile tüm çalışanların bütünleşik katılımı sonucunda pazar payının kısa sürede çok yüksek değerlere çıkmasına neden olmuştur.

Global anlamda kabul edilebilecek; aynı zamanda lokal kültüre de adapte edilebilecek bir şekilde oluşturulan bu stratejik söyleme tüm çalışanlar dahil edilmiş ve sırasıyla benimsemeleri, günlük işlerinde kullanmaları, son olarak çalışma – yaşam tarzı haline getirmeleri planlanmıştır.”<sup>135</sup>

En önemli unsur kavramların gerçekten basit, akılda kalır, iş yapma şekillerine aktarılabilir ve evrensel anlamda aynı şekilde yorumlanabilir olmalarıdır. Belirtilen bu kriterler çalışanlar üzerinde uygulanan eğitimlerin ve ölçme – değerlendirme yöntemlerinin de benzer olması ve bu sayede çıktılarının global anlamda daha kolay karşılaştırılıp takip edilebilmesi ile devamlılık arz etmektedir. Toptan Satış Kıdemli Müdürü soruya vermiş olduğu aşağıdaki cevapta bahsi geçen durumu iletmiştir.

‘Vodafone Way’ ilkeleri ile Vodafone Grup genelinde yüksek müşteri memnuniyeti ana kriterdir. Yol gösterici bu temel değerler üzerinden tüm dünyada Vodafone Grup altındaki organizasyonlarda aynı eşsiz ve tek hareket şekli savunulmaktadır. Eğitimler ile birlikte Vodafone grup içerisindeki tüm lokal iştiraklerde aynı bağlılık – sadakat ve kaliteyi korumaktadır. Yapılan performans ölçümlenmeleri, iletilen raporlar ve benzeri ölçme – değerlendirme yöntemleri ile örnek uygulamalar tüm gruptaki organizasyonlarda benzeştirilmektedir.”<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>136</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletmeye yeni katılan Kurumsal Çözümler Direktörü ise bu başarının etkilerini işletme dışından müşteri bakış açısından yorumlayarak Vodafone gibi batı kültürünün önemli temsilcilerinden olan bir marka değerinin başarısını iki ana gerekçeye bağlayarak aşağıdaki şekilde bir cevap vermiştir.

“Globalde kuvvetli olan örgüt kültürünün lokalde hazır olan bir yapıya oturması soruda belirtilen yüksek müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi sonuçları doğurmaktadır. Yerel müşterinin beklentisi mevcut pazar tecrübelerinden gelen deneme sonuçlarına göre hızlıca karşılanabiliyor. Mevcutta yerel bir organizasyon üzerine kurulan işletmenin böyle bir avantajı mevcuttur.

Pazarın ve toplumun mevcut batı hayranlığı da önemli bir etken oluyor. Türkiye'nin doğuya açılma süreci olmasına rağmen (devlet teşviki ile de) inovasyonun hep batıdan gelmesi bu süreci önemli bir şekilde tetikliyor.

Bu durumun ve bakış açısının önemli nedeni doğu kültürünün teknoloji alanında inovasyon ya da yenilikçilik konusunda öncü olmaktan daha çok; mevcut teknolojik gelişmeleri kullanması ya da taklit edilmesi konularında etkin olmaları olarak görünüyor. Doğu kültüründeki işletmelerin stratejileri de bunun üzerine kuruluyor.”<sup>137</sup>

Bu gerekçeler cevapta belirtildiği üzere satın alınan işletmenin yerel tecrübesi ve Türkiye halkının batı hayranlığı şeklindedir. Ayrıca üst düzey yönetici teknoloji işletmelerinde ve teknolojinin özelinde geliştirmenin hep batı tarafından yapıldığını belirtmektedir. Yine kendisine göre üretim merkezlerinin doğu ülkelerinde olması, doğu ülkelerinin daha çok taklit etmeye yönelmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu genel değerlendirme haricinde belirtilen iki gerekçe haricinde yüksek müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi konusunda farklı bir yorum da İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktör'ünden gelmiştir. Ayrıca soruda belirtilen kuvvetli örgüt kültürünün ve tüm çalışanlar ile bu başarıya ulaşılmasının gerekçelerini de işletmenin planlı, programlı ve

---

<sup>137</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

belirli gelişim strateji üzerinde kurduğu genel bir Vodafone Kültürü'ne bağlamıştır. Yakalanan başarıda belirtilen tüm etmenlerin gerekçe gösterilebileceğini belirterek aşağıdaki şekilde cevap vermiştir.

“Mağazalara yapılan yatırım Vodafone’un Türkiye pazarına adaptasyonundan sonra artmıştır. Grubun global bakış açısında da yer alan bir sistemin Türkiye’de de uygulanıp geliştirilmesi amacıyla standart bir yaklaşım güdülerek dekorasyondan çalışanlara kadar ürün ve hizmetlerin anlatılmasında ortak bir yapı sağlanmıştır. Bu kapsamda tüm mağazalar standart hale getirilmiş; mağaza çalışanları global kültürün kuralları ile eğitilerek en uçtan en başa kadar TEK BİR VODAFONE KÜLTÜRÜ’nün parçası olarak yerleştirilmiştir. 7000 Mağazada bu gelişim oranı ile birlikte yapılan düzenli kontroller ile de bu bütünlük korunmaktadır.

Başarıyı getiren bir diğer kriter de çok uluslu bir şirket olmanın tecrübesi ile Türkiye gibi rekabetçi ve değişken bir pazara uygun yaratıcı ürünler çıkararak (devreden tarife gibi) öncü olarak önemli başarı sağlanmıştır. Tüm bu gelişim süreci gerek mağaza çalışanları gerekse şirket çalışanları ile bütünleşik bir başarı oluşturulmuştur. İzlenen bu yöntemler ile birlikte Vodafone Türkiye’de 4 senedir pazar payını arttırmıştır. Pazar liderinin oranlarına önemli oranda darbe vurmuştur.

Türkiye pazarında böyle bir gelişimin ve değişimin bir parçası olmak isteyen çalışanlar da işletme başarılarının bireysel başarılarına da katkı vereceğini düşünmüşlerdir. Bu sayede tüm işletmenin bir bütün olarak hedeflerine yürümesi sağlanmıştır. Bu başarı hem Vodafone Grup içerisinde hem de basında yankı uyandırmıştır. London School of Economics’de icra kurulu başkanının katılımı ile örnek bir başarı hikayesi olarak işlenmiştir.”<sup>138</sup>

Tüm bu belirtilenler ve İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü’nün belirttiği üzere bir başarı hikayesine dönüşen süreç işletmenin eski çalışanlarından olan Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü’ne göre işletmenin Türkiye’deki satın almayı

---

<sup>138</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

gerçekleştirip burada gerçekleştirdikleri iştirak sırasında bir aksiyon planının olmasından kaynaklanmaktadır. Tüm bu sonuçlar ve başarı ile örgüt kültürünün satın alma sürecinden bugüne kuruluşu bu aksiyon planının bir sonucudur. Yine kendisi tüm bu süreci cevabında aşağıdaki gibi anlatmaktadır.

“İşletme 2006 senesinde düşündüğü birçok aksiyon planı ve fikirle Türkiye pazarına girmiştir. Ancak bu planların gerçekleşme unsurları planlandığı gibi yürümemiştir. Pazara girerken yerel karar vericilerin olmaması ve bununla birlikte yerel danışmanlıkların kullanılmaması / göz ardı edilmesi planlananların gerçekleşmemesi ile sonuçlanmıştır. Bu durum işletmenin Türkiye’deki ilk yıllarında her gün yeni bir mücadele doğmasına neden olup, sürekli olarak başarısızlık nedeninin sorgulandığı bir ortama sebebiyet vermiştir.

Sonrasında kararlaştırılan işletme içerisindeki yeteneğin seviyesini artırma düşüncesi ile birlikte örgüt kültürünü mevcut çalışanlara uygulamayı zorlamak yerine açılacak her yeni pozisyona yetenekli ve bu örgüt kültürünü tamamlayacak çalışanları işe alma sürecine girilmiştir. Örneğin işletmenin mevcut çalışanlarına pazara girilen yıllarda yoğun bir İngilizce eğitimi verilmesine çalışılmıştır; fakat sonrasında değişen düşünce tarzı ile bunun yerine İngilizce bilgi seviyesi ve adaptasyonu yüksek bireylerin işe alınmasına yönelme olmuştur.

Bu dönemlerde Serpil Timuray’ın İcra Kurulu Başkanı olarak şirketin başına geçmesi ile bu düşüncenin uygulanma hızı artmıştır. Kendisinin şirkete geldiği dönemde çalışanların beceri çeşitlilikleri ve değerleri yeterli ve istenen derecede değilken; işletmede önemli bir değişim başlamıştır. Dönüşümü sağlayacak yetenekli ve başarılı çalışanlar işe alınmıştır. Global değerleri koruyan ve yerel kültürün özelliklerini barındıran bu yeni kültürün oluşumunda yer alması mümkün olamayacak çalışanlar ile ise yollar ayrılmıştır.

Bu çalışmalar ile işletme kuvvetli bir örgüt kültürünün gelişimini başlatmıştır. Gelişim sonuç vermeye başlaması ile işletme pazar payını arttırmış, kültürünü beraber

geliştirdiği çalışanları tarafından en iyi işveren seçilmiş ve artan yetenek seviyesi ile teknoloji kullanımının en iyi olduğu organizasyonlardan biri olmuştur.

Aynı zamanda bu değişimin müşterilere de bir yansıması gerçekleşmiştir. Yükselmeyi ve en iyi olmayı hedefleyen kültür yüksek müşteri memnuniyetini getirmiş; en iyi çağrı merkezi olmaya neden olmuştur.”<sup>139</sup>

İşletmenin Türkiye’deki yatırımının sürecini örgüt kültürü boyutunda kısaca özetleyerek karşılaşılan zorluklar, değiştirilen aksiyon planları ve değişim ile elde edilen sonuçlarını ortaya koyan bu cevap önemli bir sonuç içermektedir. Global değerler her ne kadar denenmiş ve başarılı olmuş olurlar ise olsunlar, yerel kültürün tüm dinamiklerini anlamadan bu değerleri uygulamak istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. İşletmenin genel bir değerler bütünü olması adaptasyonu ve çalışanlar tarafından kabullenilmeyi arttırmaktadır. Ancak uygulanacak planları, organizasyon yapısını ve örgüt kültürünü, yanı sıra çalışanlara bu kavramlar içerisinde verilecek rolleri mevcut global değer yargılarına göre uygulamak büyük bir sorun teşkil etmektedir.

Yerel bir iştirak gerçekleştirildiğinde başarı için gerekli olan bu kültürün dinamiklerini anlamak başarının en temel kriteridir. İşletme kontrolü arttırmak için iştiraki gerçekleştirdiği kültüre ait olmayan üst düzey yöneticileri görevlendirmiştir. Ayrıca yerel kültürde yer alan bir işletmede yetişmiş mevcut çalışanları çok hızlı bir şekilde adapte etmek yoluna gitmiştir. Fakat daha sonra karşılaşılan başarısızlıklar işletmeyi yerel olarak başarılı yöneticileri işletmenin karar alma mekanizmalarının en üst düzeylerine getirmesine karar vermiş ve bu karar bir başarı hikayesine dönüşmüştür.

Tüm bu cevaplardan anlaşılabilir olan şey yerel kültür anlaşılmadan ve iştirakin gerçekleştiği pazar konusunda üstün tecrübeye sahip söz sahibi profesyoneller olmadan iştirakin başarılı olması mümkün değildir. Bir işletme çok uluslu hale gelmek istiyor ise global değerler bütünü oluşturmalı ve bunu ticari faaliyetlerini sürdürdüğü her ülkede

---

<sup>139</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

kabul ettirmelidir. Bu üst kurallar bütününün altında en önemli unsur yerel kültürün anlaşılması ve bu pazarı bilen profesyonellere görev verilmesidir.

### **1.3 İşletmede Örgüt Kültürü Kavramının Hofstede'nin Kültürel Faktörleri Açısından Değerlendirmesi**

#### **1.3.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmedeki bu örgüt kültürünün hem bireysel başarıya (en etkili ve başarı icra komitesi başkanı, Best E-mail ödülü); hem grup başarısına (en iyi çağrı merkezi ödülü, Voscars'da Hukuk ekibine verilen ödül); hem de sosyal projelere (düşler akademisi) etkisini nelere bağlarsınız? (Organizasyonumuzun dar görüşlü olmaktan çok profesyonel bir yaklaşım sergileyerek sürece ve sonuca eşit mesafede değer veren bir yaklaşım ile çalışanların işe ve göreve önem verildiğini sağlaması ile hem bireysel hem grup başarısının teşvik edilmesine mi?)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin kendi bünyesindeki iştirakler (şubeler) içerisinde vermiş olduğu bazı ödüller (icra kurulu komitesi başkanına ve Hukuk departmanına) referans gösterilerek Hofstede'nin örgüt kültürü tanımı içerisinde yer alan süreç / sonuç odaklı olma, dar görüşlü / profesyonel yaklaşım sergileme, çalışan / iş odaklı olma kavramları sorulmuştur. Bunun yanı sıra; birey ya da grup başarısının teşviki örneklendirilerek; Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları içerisinde yer alan Bireycilik / Kolektivizm'e işletmenin bakış açısının yorumlanması istenmiştir. Son olarak işletmenin sosyal sorumluluk projeleri örneklendirilerek, bu projelerin örgüt kültürünün bir yansıması olup olmadığı sorgulanmıştır.

Burada amaçlanan Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarını oluştururken ortaya koymuş olduğu örgüt kültürü kavramının kültürel faktörlerinin işletme çalışanlarının bakış açıları ve yorumları çerçevesinde incelenmesidir. İşletmenin günlük iş yapış yöntemlerinde organizasyon içerisinde ve rekabet kapsamında Türkiye pazarında sektör içerisinde alınan kararlarda belirtilen kültürel faktörler açısından ne şekilde hareket ettiğini algılamak amaçlanmıştır. Bu faktörler açısından Hofstede boyutlarının

değerlendirmesi için bilgi sağlamaktadır. Sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili sorular ile de işletmenin yatırım yapmış olduğu kültür ile etkileşiminin boyutlarının ortaya konulması düşünülmüştür. Ayrıca bu projelerin sadece sosyal sorumluluk projelerinin varlığını sağlamak için mi yoksa gerçekten yatırım yapılan kültür ile sağlanan etkileşimi artırıp adaptasyonu arttırmak için mi hayata geçirildiğini ortaya koymak hedeflenmiştir.

### 1.3.2 Cevaplar ve değerlendirme

İşletmenin Türkiye’de yatırım yapma kararı almasından sonra oluşturmuş olduğu beklenti aslında önceki sorularda belirtilen hatalara düşmelerinin nedenini özetler niteliktedir. İşletme çok da profesyonelce olmayan bir yaklaşım sergileyerek iştiraki gerçekleştirdiği dönemde süreci yönetmek konusunda sıkıntılar yaşamıştır. Bu konuda Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü’nün bu durumla ilgili tespiti soruya verdiği aşağıdaki cevapta yer almaktadır.

“İşletme’nin Türkiye pazarına girerken herkesin böyle bir markanın Türkiye’ye gelmesini bir lütuf olarak görmesini beklemek gibi bir yanılgısı oluşmuştu. Sadece isminin yeterli olacağını düşünmek gibi dar bir bakış açısı ile hareket edilmesi beklentiler oluşmayınca çeşitli söylentilere sebebiyet verdi. Yerelleşmek istememe görüşü yerini yerel idarenin zorunluluğu fikrine bıraktı. Bu durum karşısında da profesyonel yaklaşımı sergileyecek yerel yöneticiler ihtiyacı oluştu. Sonucunda değişen yönetim ile global anlamda tüm iştiraklerindeki profesyonel yaklaşımı Türkiye’de de izleme şansı oluştu.”<sup>140</sup>

Bu sözlerden anlaşılacağı üzere işletmenin global yapısında var olan profesyonel yaklaşımlar yerine sürecin ilk yıllarında daha dar görüşlü bir yaklaşım sergileyerek yerel yöneticilere şans vermemiş olması problem teşkil etmiştir. Dönüşüm süreci boyunca adaptasyonda çok daha büyük problemler yaşanmamasının gerekçeleri ise Kurumsal Çözümler Direktörü tarafından yine iştirakin sıfırdan kurulan bir

---

<sup>140</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



organizasyon olmasından çok mevcut bir kültürü olan yerel bir organizasyon olması ile sağlandığı düşünülerek aşağıdaki şekilde bir açıklama yapılmıştır.

“İşletme global yapısını mevcut yerel operatör üzerine yansıtması sonucunda gerçekleşen dönüşüme bağlı olarak tüm bu başarılar gerçekleşiyor. Dolayısıyla burada işletme global değerlerinin ışığında yerele özele uygulamalar geliştirmektedir. Bir önceki icra kurulu başkanının işletmeye katıldıktan sonra oluşturduğu, geliştirdiği ve yaygınlaştırdığı bir strateji zamanla evrilmiştir, ve şu an tüm çözümleri içeren bir “dijital dönüşüm” sürecine girmektedir. En iyi ve bütünleşik servis sağlayıcı olmak hedeflenmektedir.

İşletme Türkiye’ye özel bir strateji uygulamakta, ancak global değerler bütünü de bu stratejinin temeline koymaktadır. Yerel değerler de özüm senerek buna göre hareket edilmektedir. Örneğin “RED” değeri önemlidir. Türkiye açısından kırmızı bayrağında bulunan renk de olması ile önem taşımaktadır. Bu strateji ve kampanya için gayet etkin bir halkla ilişkiler çalışması yapıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye gibi bir ülkede duygusal – manevi değerlere dokunmak başarı sağlamak için önemli bir etmendir.”<sup>141</sup>

Bu açıklamada üst düzey yönetici bir önceki icra kurulu başkanı olan ve soruda bahsi geçen bireysel başarıya ulaşan Serpil Timuray’ın geliştirmiş olduğu stratejinin önemine vurgu yapmaktadır. Son açıklanan ve tüm müşterilerine teknoloji çağında “Dijital Dönüşüm”ü vaat etmek bu stratejinin bir sonucudur. Yine değinilen bir diğer önemli nokta da işletmenin uyguladığı pazarlama stratejilerinin Türkiye’de mevcut kültürün önemli bir etmeni olan manevi değerlere etki etmesidir.

İşletmenin bireysel başarı ve grup başarısı arasında kurduğu denge ile bu dengenin zaman içerisindeki değişimi yine Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü’nün değindiği açıdan değerlendiren İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü de dönüşümün sonuçlarını aşağıdaki verdiği cevapta aktarmıştır. Bu cevap içerisinde batı kültüründeki bireyci ve bireysel başarıyı öğütleyen yaklaşımın daha sonra yerel

---

<sup>141</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

kültürden aldıkları ile etkin takım çalışmasının önemli örneklerinden birini sergileyerek global anlamda da etkili olmuştur.

“2009 – 2010 senelerinde işletmede bireysel başarılarla daha fazla örnek gösterilmekte idi. Bu dönemde Vodafone Grup’un Türkiye’deki etkileri daha fazla görünerek Batı Kültürü’nün bir yansıması olarak bireysel başarıya önem verilmekte ve fazlası ile teşvik edilmekte idi. Bunun etkileri de aynı şekilde görülmekte idi.

Sonrasında lokal pazarın etkilerine bağlı olarak Ekip Çalışmasının Türkiye gibi bir kültürde en az bireysel başarı kadar önemli olduğunun anlaşılması sonucunda bu konuda da bir dönüşüm gerçekleştirildi.

TAKIM EFEKTİFLİĞİ yani etkin grup çalışması yaklaşımı geliştirilerek teşvik edilen bireysel liderliğin takım ile beraber büyütülmesi amacıyla ekipleri için liderlik eğitimleri verildi. Liderliğin bu kapsamda tüm organizasyona yansımaları öngören team effectiveness uygulamaları VF Global Grup’a da yansıdı ve etkin bir örnek olarak belirtildi.

Bu uygulamalar Global Grup’taki profesyonel yaklaşımın VFTR’ye de geçişini hızlandırdı ve adaptasyonu arttırdı. Bununla birlikte süreçlerin belirlenmesi ve şekillenmesi uygulamalar ve tecrübeler ile birlikte oluştu. Süreç odaklı yapı korunurken pazar ve ülke şartlarına uygun olarak (kültürel unsurlar da dahil olmak kaydıyla) sonuç odaklı çözümler üretildi. İşletme süreçlerini sonuç odaklılık üzerine olacak şekilde güncelledi.”<sup>142</sup>

Cevaptan da görülebileceği üzere adaptasyon sürecinin tamamlanmasının ardından global yapı içerisinde örnek gösterilebilecek şekilde takım çalışmasının etkinliğini gösteren bir yaklaşım geliştirilmiştir. Gelişen bu uygulama ile beraber işletme batı kültüründen gelen süreç odaklı uygulamalarını korurken iştiraki gerçekleştireceği

---

<sup>142</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

kültürün koşullarına göre sonuç odaklı kısa vadeli anlık çözümler üretebiliyor olmanın avantajını yaşamıştır.

Bireysel başarıyı ve bununla birlikte yükselme ile bağlılığı artırıcı uygulamaların da global anlamda kararlarını alarak yerel iştirakte kullanılmasına başlanmıştır. Yöneticilere ve yönetici potansiyeli olanlara liderlik eğitimleri verilmiştir. Yönetici potansiyeli olabilecek profesyonelleri global anlamda da teşvik gören bir uygulama olan KAHRAMANLAR uygulaması ile ortaya çıkartmayı hedeflemiştir. Ortaya koydukları başarı ile KAHRAMAN olan çalışanlar üzerinde aidiyetin de artmasını sağlarken, bir yandan da diğer çalışanları da birer kahraman olmak için teşvik etmiştir. Toptan Satış Kıdemli Müdürü bu konuyu aşağıdaki gibi dile getirerek işletmenin değişen yapısı ile takım başarısının birinci öncelik olduğu iletmiştir.

“İşletme açısından ekip olarak çalışma ve ekip olarak başarılı olmak fikri bireysel başarılarından daha önemlidir. Bireysel başarı sadece belirli bir noktaya götürmektedir. İşletme bunun yanı sıra bireysel anlamda başarılı çalışanları “Heroes” yani “Kahramanlar” olarak seçmekte ve işletme içinde ödüllendirerek iç iletişim kanallarında bu kişiler ile başarılarını tüm çalışanları ile paylaşmaktadır.

Ancak sadece bireysel başarılar ile toplam başarının elde edilemeyeceğinin farkında olan işletme bu “Kahramanları” seçerken ekiplere örnek olacak kişiler olmasını gözetiyor. Aynı zamanda bu “Kahramanlar” Vodafone Way ilkeleri bakımından da örnek kişiler olmaktadır. Yani bir nevi örgüt kültürünü en iyi temsil eden kişiler seçilmektedir. Ekipler içinde örgüt kültürünü temsil eden ve başarı açısından örnek alınacak personeller ile bu temellerin yaygınlaşması ve başarının tüm takımlara yansımaları hedeflenmiştir.”<sup>143</sup>

Bu açıklamaların sonunda kahramanların örnek çalışanlar olarak örgüt kültürünün birer temsilcisiymişçesine ekipler içerisinde bu kültürün yaygınlaşması konusunda önemli unsurlar olduklarını belirtmiştir. Örgüt kültürünün yaygınlaşması ile ilgili bireysel ve

---

<sup>143</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

grup başarısı boyutu ile ilgili olarak benzer bir cevap da Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü'nden alınmıştır.

“İşletme kuvvetli bir örgüt kültürünün etkilerini taşıyan etkin bir organizasyon oluşturmuştur. Bu etkin yapı ile işletme sürece ve sonuca eşit önem veren bir iş yapma şekli benimsemiştir. Efektif organizasyon yapısının içerisinde net olarak belirlenmiş görev tanımları sayesinde çalışanların işe ve göreve önem verilmesi konusunda farkındalık sağlamasına neden olmuştur. Net olarak belirlenen görev tanımları ile bireysel başarılar kaçınılmaz olmuştur. Etkin organizasyon içerisinde görev tanımlarını iyi bilen bireyler grup başarısının da oluşmasına sebebiyet vermişlerdir.”<sup>144</sup>

Örgüt kültürünün etkin bir organizasyon yapısı içerisinde net olarak belirlenen görev tanımlarının da var olması ile bireysel başarıların kaçınılmazlığı tespitini ortaya konmuştur. Var olan etkin organizasyon ile birlikte bireysel başarılar grup başarılarına da dönüşmüştür. Görev tanımlarının net olması işe ve göreve verilen önemin net olarak anlaşılmasına neden olmuştur.

Sorunun sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili detayı ile ilgili olarak da yine Toptan Satış Kıdemli Müdürü, bu projelerin genel olarak birçok uluslararası işletmenin uyguladığı projeler olmasının haricinde iştiraki gerçekleştirdikleri kültür tarafından da benimsenmeleri konusunda önemini belirtmiştir. İşletmeler yer aldıkları toplum ile bu projeler sayesinde bir bağ kurmaktadırlar.

“İçinde bulunulan topluma değer katarak toplum tarafından benimsenmek iştiraklerin yer alacağı her yeni ülkede var olmak için gereklidir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk projelerinin altında yatan temel etmenlerden biri de budur. İşletme sosyal sorumluluk projeleri ile yer aldığı toplumun ayrılmaz bir parçası olduğu mesajını iletmektedir.”<sup>145</sup>

---

<sup>144</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>145</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Tüm cevapların özelinde belirtilen ve işletmenin Türkiye'ye girişinden sonra olgunlaşan bir süreçsel gelişim söz konusudur. İşletme global imajına pek yakışmayacak bir şekilde ülke kültürünün dinamiklerini çok fazla dikkate almamıştır. Genel Merkezden atanan bir İcra Kurulu Başkanı da bu konuda yaklaşımın değişmesinde gecikmeye sebebiyet vermiştir. Yerel yöneticilerin etkin rol almaya başlaması ile işletmenin global değerlerini yerel kültürle harmanlanması ve süreçlerin bu çerçevede planlanması dönüm noktası olmuştur. Sonrasında gerçekleşen uygulamalarda ekip başarısının önemine vurgu yapılmış ve burada Türk toplumunun kolektivist yapısının etkileri ile işletmenin global uygulamalarında önemli bir örnek ortaya konulmuştur. Diğer bir yandan ise batı kültürünün bireysellik özelliğinin de etkisinde bireyselliğe vurgu yapılarak bu durum kahramanların ortaya çıkarılması şeklinde teşvik edilmiştir.

Gerek sosyal sorumluluk projeleri gerekse de işletmenin yerel kültürü daha iyi özümsemesinin kazandırdığı ivme ile ortaya konulan projeler ve sunulan kampanyalar Türkiye'deki marka değerinin ve imajın artmasına sebep olmuştur. Sonucunda ise sahiplenme, kabullenme oranına olumlu olarak yansımıştır. Tüm bu etmenler ile beraber etkin bir örgüt kültürü ortaya çıkmış ve global değerlerin etkisinde yerel köklerini koruyan bir işletme konumuna bürünmüştür.

## **1.4 İşletmenin Profesyonel Hayat ile Özel Hayat Dengesine Bakışı**

### **1.4.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenin en iyi işverenler listesinde üst sıralarda olmasının yanında sosyal alanda spora yapmış olduğu yatırımlar (takım sponsorlukları, maraton sponsorlukları), sanat festivallerine katkıları (konser sponsorlukları) ile çok uluslu işletmeler için Türkiye gibi unvanların sosyal hayata da aktarıldığı, özel hayat – profesyonel hayat dengesinin zayıf olduğu bir ülke açısından bu konuda olumlu bir örnek teşkil ettiğini söyleyebilir misiniz?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin iştiraki gerçekleştirdiği kültüre dair ülkede gerçekleştirmiş olduğu sponsorluk aktivitelerinin gerek çalışan bağlılığı, gerek müşteri ilişkileri, gerek oluşturmuş oldukları pazar politikalarını uygulama genişliği (uzun döneme odaklı ya da daha kısa döneme odaklı çözümler içeren) açısından yansımaları

araştırılmak istenmiştir. Burada iştirakin gerçekleştiği Türkiye'deki sosyal hayat – profesyonel hayat dengesindeki problemler örneklendirilerek işletmenin bu konuda olumlu bir örnek teşkil edip etmeyeceği sorgulanmıştır. Bu bilgilerin yine Hofstede boyutlarının işletme – çalışan ilişkilerinin, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin, çalışanların organizasyon içerisindeki ilişkilerinin yorumlanması konusunda fayda sağlaması planlanmıştır.

Diğer bir yandan işletmenin iştiraki gerçekleştirdiği Türkiye pazarında uygulayacağı stratejilere de etkilerinin değerlendirmesi konusunda da gerekli bilgilerin alınması düşünülmüştür. Görüşmenin yapıldığı çalışanlar da bu soruya cevap verirken genel olarak işletmenin marka değerinin Türkiye'deki telekom pazarında bahsi geçen sponsorluk aktiviteleri ile nasıl şekillendiği üzerinde durmuşlardır.

#### **1.4.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Sorunun içeriğinde belirtilen sponsorluk projelerinin her şeyden önce işletmenin çalışanlarına olan etkileri amaçlanarak özel hayat – sosyal hayat dengesine bakış açısı öğrenilmek istenmiştir. Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü'ne göre işletme bu uygulamalar ile çalışanlarını da sosyalleşmeye teşvik etmektedir. Sağlamış olduğu imkanlar ile bu durumun diğer işletmelere örnek teşkil ettiği iletilerek aşağıdaki cevabı vermiştir.

“Bu ve buna benzer sponsorluk aktiviteleri ile işletme kendi içinde sosyalleşmenin teşvik edildiği bir organizasyon yapısı görünümündedir. Sosyalleşmenin teşviki aynı zamanda çalışanların da bu sürece dahil edilmesini amaçlamaktadır.

Ayrıca birliğin teşvik edildiği bir organizasyon yapısından bahsedilebilir. Yani işletme çalışanlarının topluca sosyal aktiviteler içerisinde bulunmasını sponsoru olduğu etkinlikler aracılığıyla da teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu uygulamalar sayesinde işletme çalışanlarına tanıdığı bu imkanlar ile örnek teşkil etmektedir.

Aynı zamanda sponsorluk yapılan organizasyonlar ile işletme lokal pazarda marka tanınırlığını da önemli bir ölçüde arttırmaktadır.”<sup>146</sup>

Vurgulanan bir diğer kritik nokta ise işletmenin gerçekleştirmiş olduğu sponsorluk aktivitelerinin işletmenin Türkiye’de tanınırlığını arttırdığını iletmiştir. Artan tanınırlık çalışanların da işletmeye bağlılığını arttırmaktadır. Bunun yanı sıra işletmenin fiziksel ortamının da sağlamış olduğu sosyal avantaj vurgulanmaktadır. Kurumsal Çözümler Direktörü’nün vermiş olduğu cevap bu avantajları aktarmaktadır.

“Çalışanlar bu tip etkinliklerin içerisinde bulunmaktan gururlanmaktadırlar. Vodafone’da çalışıyor olmanın getirileri sayesinde motivasyonu olumlu etkilemektedir. Aynı zamanda çalışanların sosyal hayatına verilen değer ortaya konulurken; çalışanların bağlılığı da artmaktadır.

Tüm bunların ışığında, birçok işletmede çalışmış biri olarak, işletme örnek olarak gösterilebilir. Genel merkez binası tüm özellikleri barındırmaktadır. Misafirlerin ağırlanabileceği bir kafe, lostra, kuaför, spor salonu, organik pazar vs gibi birimler ile fark yaratmaktadır. Birçok işletmede görülmeyen bu birimler ile işletme gerçek hayata adapte olmuştur denebilir. Burada işletmenin tüm uçlara, esnaflardan büyük müşterilere, KOBİlere vs. uzanması ve bu geniş erişilebilirliği tüm çalışanlarına yansıtması söylenebilir.”<sup>147</sup>

İşletmenin genel merkezinde belirtilen avantajlar örgüt kültürünün fiziksel ortamda da kendisini hissettiren unsurları olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların kendileri işletmeye ait hissetmeleri ve işletmenin genel olarak tercih edilebilirliğinin artması gibi sonuçlar da ortaya çıkmaktadır. İşletmenin fiziksel ortamındaki sosyal koşulların ve gerçekleştirilen organizasyonların çalışanların özel hayatı ile iş hayatı arasındaki ayrıma verdiği önemi İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü de vermiş olduğu cevapta aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

---

<sup>146</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>147</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“İç uygulamaların geliştirilmesi ile birlikte çalışanlara yönelik sosyal faaliyet ve yardımcı uygulamaların sayısı artmıştır. Bu kapsamda şirket içinde haftanın belirli günlerinde organik pazar kurulması; kuaför – spor salonu – kuru temizleme – lostra gibi birimler ile çalışanların iş dışı vakitlerinde yapacakları işlemlerde zaman kaybetmelerinin önüne geçip özel hayatlarını ve aileleri ile birlikte geçirecekleri zamanı daha efektif kullanmaları hedeflenmiştir.

İşletme çalışanlarına eşitlik yaklaşımı ile yaklaşmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda gelişen haftanın belirli günlerinde evden çalışma uygulamasına operasyonel faaliyetlerde çalışan kişilerin bu şekilde çalışması mümkün olamayabileceğinden eşitlik ilkesi kapsamında resmi olarak geçilmemiştir. Bunun dışında çalışan spor müsabakalarında yer alması, sponsor olunan etkinliklere ücretsiz ya da indirimli katılım sağlanabilmesi veyahut önceden haberdar olunması işletmenin çalışanlarının sosyal hayatına verdiği önemi göstermektedir. İşletme tüm bu nedenler ile birlikte olumlu bir örnek teşkil etmektedir.”<sup>148</sup>

Açıklamaların dikkat çeken en önemli hususlardan ilki işletmenin çalışanların aileleri ile geçireceği zamana önem vererek sosyal faaliyetlerini zamanının çoğunu geçirdiği iş yerinde değerlendirmesini düşünmüş olmasıdır. Spor faaliyetleri, alışveriş gibi aktiviteleri iş yerinde gerçekleştirebilme imkanı bulan çalışanlar iş dışı zamanı kendilerine ayırabilmektedirler.

Dikkat edilmesi gereken ikinci unsur ise işletmenin çalışanlar arasındaki eşitlik kavramına yapmış olduğu vurgudur. Uygulamalar geliştirilirken ya da sosyal haklara dair kararlar alınırken eşitliğe önem veriliyor olması örgüt kültürünün daha fazla kabullenilmesine de sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda tüm bu uygulamalar üzerine de işletme gerek global yöneticiler ile gerekse de yerel yöneticiler ile sürekli geliştirme eğitimleri vererek bu kurgunun üst yönetim tarafından benimsenerek alt kademelere yansıtılmaktadır. Toptan Satış Kıdemli Müdürü bu konuyu soruya vermiş olduğu aşağıdaki cevaptaki gibi değerlendirmiştir.

---

<sup>148</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



“Ekip çalışmasını başarıya götüren kriterler, bu faaliyetler açısından işletmede batı kültürünün bir yansımasıdır. Çalışan memnuniyeti açısından sürekli olarak üst yönetim eğitimleri yapılmaktadır. Bu duruma bağlı olarak işletmenin özel bir çabasından bahsedilebilir.

İş – özel hayat dengesi faktörü açısından grup işletmelerinde lokal kültürün etkisi görülmektedir. Örneğin Vodafone Hindistan’da bu denge azalırken (Hindistan’da çalışanların e-postalarını hafta sonu okumaları); Vodafone İngiltere’de bu denge artmaktadır (Saat 5’den sonra çalışılmaması gibi).”<sup>149</sup>

Üst düzey yöneticinin değinmiş olduğu önemli bir nokta da iş – özel hayat dengesinin işletmenin çok uluslu yapısında ortak bir bakış açısı uygulanmasından çok yerel kültürün dinamiklerine göre şekillendirilmektedir. Cevapta da örneklenen çalışma saatleri Hindistan’da ve İngiltere’de farklılık göstermektedir. Hindistan örneği açısından sosyal hayat – özel hayat dengesinin nasıl olduğuna dair Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü de cevabında konu hakkında bilgi vererek çalışma saatlerine bakış açısının doğu ve batı kültürlerinde ne tip farklılıklar gösterdiğini iletmiştir. Ayrıca yöneticilerin de çalışanın bu ayrımı yapabilmesinde önemli bir rolü olduğu belirttiği cevabı aşağıdaki gibidir.

“Sosyal hayat – profesyonel hayat dengesi açısından işletmenin yaklaşımı tüm global işletmelerinki ile benzerlik göstermektedir. Çalışan ile işveren arasında imzalanan iş sözleşmelerinde fazla mesai yapılacağı özellikle belirtilmemektedir. Ancak fazla mesailer gerçekleşmektedir. Bu durum Vodafone Hindistan’da da benzerlikler göstermektedir. Bu aşamada yönetici bazlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Türkiye, Hindistan gibi doğu kültüründe olduğundan ötürü çalışanların ve yöneticilerin sosyal hayatları ile profesyonel hayatları arasında Batı kültüründeki kadar keskin ayrımları yoktur. Kişilerin özel hayatlarına dair detaylar iş arkadaşları ya da yöneticiler

---

<sup>149</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

tarafından bilinir. Aynı ekipten yöneticiler ve çalışanlar kendi aralarında profesyonel hayatın dışında sosyal hayatta da görüşürler. Ancak bu noktada ilişkinin seviyesi tamamen yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Batı kültüründe bu seviye ve ilişkiler yazılı olmayan ancak kültürün getirdiği değerler ile belirlidir. Fakat doğu kültürlerinde bu denge yöneticiler tarafından konulmaktadır. Unvanların sosyal hayata aktarımı yöneticilerin belirlediği sınırlar çerçevesinde oluşmaktadır.”<sup>150</sup>

Bu yorum bir önceki yorumun aksine Türkiye'nin batı kültüründen olan ülkelerin sistemine nazaran Hindistan gibi daha doğu kültürüne yakın olduğunu belirtmektedir. Çalışanların iş arkadaşları ile özel hayatlarında da görüşmesi ile örneklendirilen bu yorumda, ilişkinin seviyesi çoğunlukla yöneticinin kontrolündedir. Batı kültüründe ise bir işletmede çalışanların sosyal çevresi çalışma hayatındaki çevreden daha farklıdır. Gerekçe olarak da çalışma saatlerinin uzunluğu ile birlikte geçirilen zamanın daha fazla olması ve özel hayata dair paylaşım oranının artması gösterilmektedir.

Türkiye'de kurulmuş yerel bir grup olmasına karşın batı kültürünün prensiplerini benimseyerek bu zihniyetteki yönetim kadroları ve organizasyon yapıları ile bağlı bir örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemiş olan Koç Grubu, daha önce bu grup işletmesinde çalışmış olan Toptan Satış Kıdemli Müdürü tarafından aşağıdaki gibi olumlu bir örnek olarak gösterilmiştir.

“Koç.net isimli Koç Grubuna ait işletmenin Vodafone tarafından satın alınması ile bünyeye katılma süreci dolayısıyla Koç grubuna dair de bir yorum yapmak gerekir ise bu yapının Vodafone'a nazaran daha esnek olduğu görülmektedir. Ailenin (Koç ailesi) aristokrat yapısı ile profesyonel yöneticiler getirmek suretiyle ailenin işlerin yürütülmesini tamamen profesyonel yöneticilere bırakması Koç grubundaki işletmelerin her ne kadar aile işletmesi olarak kurulsada dahi uygulamalar açısından Batılı işletmeler gibi çalışmasını sağlamıştır. Bu faktör iş özel hayat dengesinin kurulması açısından

---

<sup>150</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

önemli etmen olmuştur. Örneğin Koç Olimpiyatları tüm Koç Grubu şirketi çalışanlarının katıldığı bir etkinliktir.”<sup>151</sup>

Sponsorluklar ve etkinlikler konusunda, üst düzey yöneticiye göre Koç Grubu daha etkindir. Aynı zamanda çalışanlarına da buna uygun sosyal ortam ve haklar sunmaktadır.

İşletmenin sponsorluklarının tarihsel sürecini anlatan Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü diğer sorularda olduğu gibi bu soruda da yaşanan değişimi ve bununla beraber ortaya çıkan başarıyı aşağıdaki gibi dile getirmiştir.

“İşletmenin sponsorluk konusundaki yaklaşımları da benzer bir süreçten geçmiştir. Türkiye pazarına ilk girilen dönemde hem uluslararası anlamda sponsoru olduğu hem de zaten bir İngiliz takımını desteklediği Formula 1 İstanbul yarışlarına sponsorluk gerçekleştirmiştir. Türk toplumunun çok yakın takip etmediği ve algı olarak daha varlıklı bir kesimin ilgi gösterdiğine inandığı bu spora olan sponsorluğu beklenen etkiyi uyandırmamıştır. Aynı dönemde rakipleri ise Türkiye insanının en hassas noktaları olan duygusal değerler üzerinden hareket etmiştir. Değişen yönetim ile geliştirilmekte olan yeni örgüt kültürünün sonucunda gençlik kampanyaları, hedef kitle olan ve ülke nüfusunun çoğunluğunu oluşturan genç nesilleri etkileyecek festival sponsorluklarını gerçekleştirmiştir. Son dönemde ise Türkiye'nin önde gelen spor kulüplerinden biri ile Türkiye'deki en büyük sponsorluk anlaşmasını yapmıştır. Bu süreçte işletme Türkiye insanının kendisini adanmış hissederek sahiplendiğini anlamıştır.”<sup>152</sup>

Diğer tüm unsurlarda olduğu gibi sponsorluklar konusunda da işletme önemli bir aşama kat etmiştir. Sponsoru olduğu bir İngiliz takımının yanı sıra yarışlarına da sponsor olduğu organizasyon Türkiye'de çok kişi tarafından takip edilmediği için ülkede tam olarak içselleştirilememiştir. Ancak sonrasında değişen stratejiler ile rakiplerini geride bırakacak uygulamalar gerçekleştirmiştir. Son olarak bir futbol takımının sponsoru olmuştur.

---

<sup>151</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>152</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Bu soruya verilen cevaplarda genel olarak işletmenin gerçekleştirmiş olduğu sponsorlukların değişen stratejisi ile hem yerel halk tarafından hem de çalışanları tarafından kabullenilmesinde fayda sağladığına değinilmektedir. Bunun yanı sıra işletmenin sunmuş olduğu sosyal faaliyet ve genel merkezdeki imkanları çalışanların sosyal hayatına vermiş olduğu değeri ortaya koymaktadır. İşletme bu faaliyetleri ile örgüt kültürünün yerleşmesi hususunda da önemli bir çaba sarf etmektedir.

Kurallar ve politikalar çerçevesinde belirlenen ve gerçekleştirilen uygulamalar olsa dahi yerel kültürün getirmiş olduğu çalışma koşulları tüm bu unsurların üzerinde yer almaktadır. Özel hayat – sosyal hayat dengesinde iştirakin yer aldığı kültürün getirmiş olduğu çalışma prensipleri global değerlere rağmen hakim kriterler olmaktadır. Fazla çalışma konusu bunun en önemli örneklerindedir. Kültürün ve dolayısıyla insanların etkisi ile yöneticilerin bu dengeye olan etkisi de devreye girmektedir. İşletme bu konuda da yöneticilerin kurulmak istenen bu örgüt kültürü çerçevesinde verilen eğitimler ile global değerlere ulaşmasını amaçlamaktadır.

## **1.5 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Çalışan – İşveren İlişkileri**

### **1.5.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenin Telekom sektöründe en iyi diğer tüm sektörlerde 4. En iyi işveren seçilmesini çalışan bağlılığı ve memnuniyeti açısından nasıl yorumlayabilirsiniz? (Çok uluslu bir işletmede çalışan memnuniyetinde personelin kendini işletmede güvende hissetmesi, iş değiştirme oranının düşmesi, işletmede açık bir iletişim ile değer gördüğünü hissetmesi ve otoriter bir figürden çok danışman figürdeki yöneticilerin o işletmede yer alması sizce ne derecede etkindir?)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin yine ikinci soruda bahsedilen bağımsız işletme tarafından yapılan çalışmada en iyi işverenlerden biri seçilmesi üzerinden çalışan bağlılığı üzerine bir soru sorulmuştur. Ayrıca organizasyon içerisindeki yönetici figürünün otoriter / danışman rollerinden hangisine daha yakın olduğu ile iletişim kanallarının açık olup olmadığı da sorgulanmıştır.

Amaçlanan tüm bu bilgilerin ışığında yine Hofstede boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve güç uzaklığı ölçütleri ile bireycilik / kolektivizm ölçütünün çalışan – işveren ilişkileri bakımından işletmenin durumunun incelenmesi düşünülmüştür. Aynı şekilde tezin üçüncü bölümünde aktarılan çok uluslu örgüt yapılarının işletmedeki yansımalarına işveren – çalışan gözünden bakılması hedeflenmiştir.

### 1.5.2 Cevaplar ve değerlendirme

İşletme dışında işletmenin nasıl görüldüğü, nasıl tercih edilebileceği ile ilgili yorumu yapmak için öncelikle işletmeye görüşme yapılan üst düzey yöneticiler arasında en son katılan Kurumsal Çözümler Direktörü'nün bu soruya vermiş olduğu aşağıdaki cevap ile başlayabiliriz.

“İstanbul gibi bir kentte, özellikle global bu tip bir işletmede çalışmak çalışanları çok fazla motive etmektedir. Bu durum talebi ve insan kalitesi düzeyini arttırmaktadır. İşletmenin değeri yüksektir ve bu global icra kurulu başkanı tarafından da iletilmektedir. Operatör olmak yer aldığı tüm ülkelerde büyük güç olmayı getirmektedir. İşletme şu an çok büyümüş ve büyük bir güç olmuş durumdadır. Her ne kadar bir şey üretmese de servis sağlayıcı bir işletme olmak bu gücü elinde bulundurmaya sağlamaktadır. İşletme de bunun farkında bir biçimde bu gücü etkin kullanma eğilimindedir. Bu durum çalışanların işverene bağlılığını; işletmeye verdikleri değeri arttırmaktadır.”<sup>153</sup>

Bir çalışanın neden işletmeyi tercih edeceğine dair üst düzey bir yöneticinin böyle bir görüşü sunması, işletmenin bünyesinde çalışmak isteyenlere bir vizyon sunduğunu kanıtlamaktadır. Cevaba göre işletmenin değeri global anlamda bellidir ve global icra kurulu başkanının açıkladığı bu değer iştirak gerçekleştirdiği tüm ülkelerde açıkça ortaya konulmuştur.

---

<sup>153</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Dışarıdan olduğu söylenebilecek bu görüşün dışında işletmenin soruda belirtilen unsurlar açısından aslında görüldüğü kadar olumlu bir noktada olmadığını da düşünen üst düzey yöneticiler vardır. Toptan Satış Kıdemli Müdürü çalışanların tercihinin Türkiye gibi ismi güvenli olan bir yerde çalışma güdüsüne sahip çalışanlar açısından cezbedici olan faktörünün işletmenin global olarak bilinen adı olduğunu iletmiştir. Aşağıdaki cevapta görüleceği üzere isminden gelen koşulların içeriden bakıldığında aynı şekilde olmadığını belirtmiştir.

“İşletmenin en iyi işveren olması Vodafone’un uluslararası bir işletme olup çalışanların beklentileri ile taleplerini karşılayabiliyor olması ile daha çok ilintilidir. Uluslararası bir işletme olmasının getirdiği ve global anlamda finansal başarı üzerine örgütlendiği için stres faktörü çok yüksek oranda etkili olmakta ve çalışma hayatında önemli bir yer edinmektedir.

İşletmede iş değiştirme oranı yüksektir, çalışanların kendini güvende hissetme oranı düşüktür, açık iletişim kanalları zayıftır, çalışan değer gördüğünü hissetmemektedir, otoriter tipte yöneticilere daha çok rastlanmaktadır.

Vodafone uluslararası bir şirket olmasının gereklilikleri ile çalışan tercihlerini etkilemektedir. Çalışanların şirketi tercihi ülke koşulları altında kendilerini uluslararası bir işletmede daha güvenli bir iş ortamında (finansal olarak güvenli) hissetmeleri temeline dayanmaktadır. Kültürel yapısı gereği uzun süreli çalışanları hazırlayıp yönetici yetiştirme programları ile yöneticilerini içerden yetiştirmeye çalışmaktadır.

Bu aşamada çalışanın şirket açısından önemi organizasyonun devamlılığı için, organizasyonun ihtiyaç duyacağı bir personel olmaktan gelmektedir. Yine Koç grubu işletmelerinde bu unsur emek vermiş olma ile ölçülmektedir. İşletmede elde edilen geçmiş başarılarından çok organizasyonda başarının devamlılığını sağlayan bireylerden biri olmak önemlidir.”<sup>154</sup>

---

<sup>154</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Cevapta ortaya konanlar işletmede cezbedici unsur olarak global yapının beraberinde getirdiği finansal baskı ile ortaya çıkan stres faktörünün etkilerini belirtmektedir. Artan stres çalışanların güvende hissetmelerinde negatif bir etki oluşturmaktadır; bu durum da iş değiştirme talebinin artmasına neden olmaktadır. Karşılaşılan yönetici tiplerinin daha otoriter figürler olmasının da etkileri ile çalışan açısından şirket Türkiye koşullarında çok uluslu bir marka olması nedeniyle tercih edilmektedir.

Otoriter olarak belirtilen yöneticiler aslında çoğunlukla işletmenin kendi içinden yetişmektedir. Yöneticilerin içeriden yetiştirilmesi önem verilen bir husustur. Seçim kriteri ihtiyaç duyduğum personel mantığıdır. Tersine, üst düzey yöneticinin daha önceki çalışma tecrübesini gerçekleştirdiği Koç grubu ise yönetici olabilmek için emek vermiş olmayı kriter olarak kabul etmektedir. İşletme üst düzey yöneticiye göre geçmiş başarılarında emek göstermiş olmaktan çok mevcut başarıda devamlılığı sağlayan personele önem vermektedir. Bu yorumlardan ortaya konabilecek olan sonuç liyakat unsurunun işletmenin yönetici seçme kriterinde daha geride olmasıdır. Yöneticilerin seçilme şekli ile alakalı değer verilecek önemli bir cevap da işletmenin çalışan kademesinden kıdemli müdür kademesine çıkmış olan Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürüdür. Kendisi bu durumu aşağıdaki gibi belirtmiştir.

“İşletmenin yönetici seçiminde iç kaynakları kullanmaya öncelik vermesi ya da açık olan uygun pozisyonlarda öncelikli olarak iç kaynaklara yönelmesi çalışanların motivasyonunu arttıran en önemli etmenlerdendir. Bu motivasyon unsuru işletmedeki iş değiştirme oranının düşmesine neden olan faktörlerden biridir. Diğer bir yandan bu faktör çalışanların kendilerine değer verildiği düşüncesine sebebiyet vererek kendilerini güvende hissetmesi sonucunu da doğurmaktadır.

İşletmede uygulanan 360 derece anketleri çalışanların yöneticileri, yöneticilerin de çalışanlarını değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu anketlerin varlığı ve sonuçlarının değerlendirilmesi de çalışanların fikirlerine önem verildiğini hissetmelerini sağlayarak işletmeye olan güvenlerini arttırmaktadır.

Bir diğer değerlendirme Şekli olan yılsonu çalışan anketlerinde çalışanlar işletmeyi ve yöneticilerini değerlendirmektedirler. İŞletme bu anketlerin sonuçlarını genel hatlarıyla yayınlamaktadır. Bu durum işletmede Őeffaf ve açık iletişim kanalları olduğunu gösteren önemli bir unsurdur.

Yılsonu değerlendirme anketleri ile hedeflenen unsurlardan birisi de otoriter yöneticilerin bu değerlendirmeler sayesinde daha çok danışman yönetici rolünü göstermelerine yöneliktir.<sup>155</sup>

İŞletme kültüründen yetişen st düzey yönetici bir önceki cevabın tam tersine yorumlar içeren bir cevap iletmiştir. Cevapta içeriden yönetici Őeme uygulamasının yapılıŐ Őeklinden çok yapılıyor olmasının çalışanlarda yükselme umudunu arttırarak işletmeye olan bağlılıklarını arttırdığına vurgu yapılmaktadır. Çalışanlar açısından işletmede kendini güvende hissetmenin önemli nedenlerinden biri budur. Bir diğer neden ise işletmenin gerçekleştirdiği çalışan anketleridir. Cevaba göre çalışan bu anketler sayesinde işletme ve yöneticileri ile ilgili fikirlerini ortaya koyabilmektedir. Çalışanlara güven sağlayan bu uygulama aynı zamanda ortak bir Şekilde değerlendirilmesi ile açık iletişimin de önemli örneklerinden biridir. Yine bu anketler cevapta iletilen yoruma göre yöneticilerin otoriter olmaktan çok danışman rolünde olmalarına sebep olmaktadır. Bu konuya dair İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü de değerlendirme anketlerinin yöneticileri danışman rolüne soyundurmak gibi amacı söz konusu olduğu aşağıdaki Şekilde belirtilmiştir.

“Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerini değerlendirmeleri 360 değerlendirme ile sağlanmaktadır. Bu sayede yöneticilerin danışman rolü vurgulanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar hedeflerini yöneticileri ile görüşerek belirlemekte ve belirli dönemlerde danışmanlık Şeklinde geri dönüŐlerini almaktadırlar.

Yönetimin transformasyonu da yönetici eğitimleri sağlanmakta, yönetici – alıŐan ilişkilerinin güven üzerine kurulması ile farkındalık sağlanmaktadır.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>156</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Alınacak eğitimler ile yöneticilerin çalışanları ile ilişkilerini güven üzerine kurmaları beklenmektedir. Ancak bu beklentilerin gerçek işleyişe ne kadar yansıdığı konusunun sorgulanması gerekecektir. Bu konu hakkında Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü her ne kadar işletmenin mevcut kültürün tersi bir anlayışı geliştirmeye çalıştığını onaylasa da Türkiye’deki ve doğu kültüründeki unsurlara bağlı bir tespiti aşağıdaki cevabında ortaya koymaktadır.

“Doğu kültürlerinde yönetici bir kişinin karar verme mekanizmasında oldukça etkindir. Kültürel anlamda sorumluluk bilinci açısından çalışanın karar verme mekanizmaları yönetici bazlı olarak işlemektedir. Çalışanların yöneticinin peşinden koşması, kritik kararları sorumluluğunu yöneticiler üzerinden yürütmesi, yöneticimin dediğini yaparım zihniyetinde olması kültürün getirdiği doğal hareket biçimleridir.

Vodafone, çalışanın performans kriterlerini belirlemesi, bir sonraki hedeflerini tespit etmesi ve yöneticisini yönlendirmesi açısından bu konuda bulunduğu kültürün tersi bir anlayış geliştirmeye çalışmaktadır. Bu sayede çalışanların bilinçlenerek, bireysel olarak sürükleyici güç olmasını ve organizasyon içerisinde yöneticilerinden bağımsız olarak da varlıklarını kanıtlamalarını istemektedir.

Yöneticilerin rolü de açıklandığı gibi yönetici bazlıdır. Çalışanın yöneticiyi yönlendirmesi konusu da işletmenin önem verdiği örgütsel gelişim alanlarından biridir.”<sup>157</sup>

Karar alma mekanizmalarının yöneticilerin sırtına yüklenmeye çalışılması doğu kültüründeki çalışanların sıklıkla başvurduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde amaç kararın sorumluluklarını çalışanın kendi üzerinden atma isteğidir. İşletme bu konuyu örgütsel gelişim alanlarından biri olarak benimsemiştir. Çalışanlarını daha fazla sorumluluk almaya, daha etkin rollere bürünmeye sevk etmektedir. Şebeke Raporlama ve

---

<sup>157</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Devamlılık Kıdemli Müdürü cevabının devamında iş değiştirme oranının düşük olmasını değişen ve desteklenen çalışan rollerine atıfla aşağıdaki gibi belirtmiştir.

“İş değiştirme oranının düşük değerlerde olduğu görülmektedir. Ancak bunun için farklı faktörlerden bahsedilebilir. Örneğin çalışan yükselme ihtimalinin olup olmadığına ve potansiyel olasılıklara bakmaktadır. Beceri seviyesi artmış ve yeni örgüt kültürünü benimsemiş bu çalışanlar şirket içi fırsatların kendilerine nasıl sunulduğunu sorgulamaktadır. Vodafone bu konuda performans değerleri ile değerlendirme yapmaktadır. Bunun yanı sıra kendini güvende ve rahat hisseden personel de iş değiştirme oranını düşürmektedir.

Yükselme beklentisinde olanlar ya da kendini fazla rahat hisseden çalışanlardan oluşan bu grup için etkin değerlendirme yapılmasını sağlayacak organizasyon ve insan kaynakları politikaları geliştirilmiştir. Liderlik anlamında kişilerin becerilerini ve yetkinliklerini ölçerek kendi yükselme konusunda yönlendirmeler yapmaktadırlar.”<sup>158</sup>

Etkin ve değişen örgüt kültürüne bağlı liderler yetiştirmek işletmenin çalışanlarına aktif roller sunması, sorumluluk üstlenmelerini sağlayarak gerçekleşmektedir. Çalışanları geliştirme yönelik olarak planlanan uygulamalar İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörünün cevabının aşağıdaki kısmında belirtilmiştir.

“Çalışanların kariyer planlamalarını daha iyi sağlamak adına geliştirilen programlardan biri olan Red Experience (Kırmızı Tecrübe) programı hayata geçirilmiştir. Bir diğer önemli uygulama olan Career Paths (Kariyer Patikaları) kapsamında yapılan konferanslar, çalışmalar ve danışmanlık ile birlikte çalışanların mevcut pozisyonlarından sonra hangi pozisyonlarda ne şekilde yer alacakları, kariyer planlarını şirket içinde nasıl çizebilecekleri anlatılmaktadır.

Ürün ve hizmetlerin lansmanı öncelikle iç haberleşme yöntemleri ile yapılarak çalışanların bu ürün ve hizmetleri özümsemesi ve bütünleşmesi sağlanmaktadır. RED

---

<sup>158</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

CODE (Kırmızı Kod) eğitimleri ile çalışanların sosyal hayatlarına önem veren eğitimler düzenlenerek işletmenin çalışanların hobilerini ya da sosyal gelişim alanlarını da geliştirebilmesi sağlanmaktadır. Çikolata yapım eğitimi bunlardan önemlilerindedir. Tüm bu gelişmeler One Vodafone'da (Yıllık İşletme Toplantısı), güncel mailler ve etkinlikler ile açık iletişim kanalları üzerinden sağlanmaktadır.”<sup>159</sup>

İşletme çalışanların gelişimi için gerek yatay gerek dikey görev geçişleri planlamış ve ilgili süreçleri iç eğitimler ve danışmanlıklar ile başlatmıştır. Çalışanların gerek sosyal gerekse de teknik yetkinlikleri için bir eğitim birimi oluşturulmuş ve düzenli şirket içi eğitimler sergilenmiştir. Bu eğitimlerin birçoğunda da çalışanlar arasından çıkan iç eğitimleri kullanmıştır. Tüm gelişmeleri açık iletişim kanalları ile işletme içinde duyurmuştur.

Türkiye’de gerçekleştirilen yatırım sonrasında ülkedeki profesyoneller tarafından global tecrübesi ve beraberinde getirdiği güven hissi nedeniyle tercih edilir hale gelen işletme çok uluslu büyük hedefleri nedeniyle çalışanları için bu zorluğu da beraberinde getirmektedir. İş değiştirme oranı değişkenlik gösteren işletmede uzun süreli çalışanlar olduğu gibi, değişen organizasyon stratejileri ile bünyesine dahil olan genç profesyonellerin bir kısmı da başka işletmelere geçebilmektedir. Yine de ülkenin koşulları işletmenin güven duyulan bir çalışma yeri olarak tanımlanmasına sebep olmaktadır.

İşletmede çalışan – yönetici ilişkileri doğu kültürünün ve özellikle Türk kültürünün etkisi ile otoriter yapıya daha yakındır, ancak bu durum geliştirilen uygulamalar ile değiştirilmeye çalışılmaktadır. Çalışanların gelişmesini hedefleyen bu uygulamalar motivasyonu arttırmakta, değer görülme ve güvende hissetme oranlarını yükseltmektedir.

Değerlendirme anketleri ve yönetici eğitimleri ile yöneticilerinde danışman rolünü daha çok benimsemesi hedeflenen işletmede tüm bu uygulamalar, etkinlikler açık iletişim kanalları kullanılarak yapılmaktadır.

---

<sup>159</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

## 1.6 Batı Kültüründe Kurulan Bir İşletmenin Türkiye’de Başarı Kriterleri

### 1.6.1 Soru ve açıklama

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Şirket kültürü batı normlarına göre kurulmuş ve örgüt yapısı bu şekilde olan bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olması için aşağıdaki hususlarda sizce nasıl hareket etmelidir;*

- a. *Kolektivist yapı ile Bireyci yapının dengelenmesi (Gruplara verilen görevler, bireylerin başarısının teşvik edilmesi)*
- b. *Bireyler arası eşitliğe önem verilmesi*
- c. *Kolektivist yapının otoriter yöntemi ile bireyci yapının yol gösterici yönteminin harmanlanması*
- d. *Sonuca odaklı hızlı çözümler ile sürece odaklı uzun – sağlıklı yöntemleri beraber işletmesi” şeklinde sorulmuştur.*

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla batı kültürünün hakim olduğu bir ülkede kurulmuş bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olması için Hofstede boyutlarından güç uzaklığı, bireycilik / kolektivizm, zaman odaklılığı açılarından ne gibi yöntemler izlemeleri gerekliliği sorulmuştur.

Amaçlanan gerek işletme içerisinde gerekse de başka çok uluslu işletmelerde uzun yıllar deneyimleri olan bu üst düzey profesyonellerin batı kültüründen gelen bir işletmenin Türkiye’de başarılı olmak için neler yapması gerektiği konusunda fikirlerini edinmektir. Yine cevaplar alınırken çoğunlukla mevcut çalışılan işletme açısından yorumlar ile karşılaşılmıştır.

## 1.6.2 Cevaplar ve değerlendirme

Soruya iletilen cevaplar genel olarak belirtilen tüm unsurların yerel kültürü ve global değerleri düşünerek hareket edilmesini önermektedir. Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü aşığıdaki cevabında tam olarak bu hususa dikkat çekmektedir.

“Tüm bu hususlar özelinde işletme global değerlerini korurken yerel kültürün gereklerini yerine getirmelidir. Bir kere düşünmeli ve birçok defa uygulamalıdır. Kurallar yerel kültüre adapte olacak şekilde belirlenmelidir. Dolayısıyla Batı kültüründe yer alan işletme Türkiye gibi bir kültürde her bir husus için izleyeceği yöntemi bu felsefeyi (bir kere düşünme bir den çok kez uygulama) göz önünde bulundurarak gerçekleştirmelidir.”<sup>160</sup>

Cevap kendi içinde belki de bu tip işletmelerin uygulaması gereken stratejiyi tek bir cümlede anlatmaktadır. Çok uluslu işletme yeni bir iştirak gerçekleştireceğinde global değerlerini düşünerek bir kez düşünmeli, yerel kültürü gözeterek birçok kez uygulamalıdır. Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü de cevabında süreç – sonuç odaklılığa dair dengeye vurgu yapmıştır.

“Batı normlarında bir işletmenin Türkiye gibi bir ülkede başarılı olması için dikkat etmesi gereken en önemli unsur sonuca odaklı hızlı çözümleri süreç odaklı uzun – sağlıklı yöntemler ile birlikte harmanlaması gerekliliğidir.”<sup>161</sup>

Türkiye günlük ve geçici çözümlerin üretildiği bir çalışma şeklinin etkilerinin yoğunlukla görüldüğü bir ülkedir. Dolayısıyla bir işletmenin tüm operasyonlarının süreç odaklı olması, çözüm üretmede sorunlara neden olacaktır. Ülkenin iş kültürü gereği uygulanacak stratejiler ve gerçekleştirilen operasyonlarda hızlı – sonuç odaklı çözümler hayat kurtaracaktır.

---

<sup>160</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>161</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletmelerin başarılı olması için global olmak gerekliliği öne sürülmüştür. Global bilgi birikimi yerel tecrübe ve kültürün etkisi ile birleştiğinde başarı oluşmaktadır. Yerel işletmelerin zamanla daha az barınabilir olmasını da destekleyen bu durum Kurumsal Çözümler Direktörünün aşağıdaki cevabında da belirtilmiştir.

“Glokal olmak başarının altında yatan en önemli unsurdur. Global işletmeler lokale dair yapıya uyumlu hale geldiklerinde global tecrübelerini aktarabilmekte ve aynı zamanda yerel gibi hareket edebilmektedir. Zaten yerel işletmelerin sürdürülebilirliği daha düşüktür. Aslında bu durum üzücü bir durumdur.

Bu bilgiler ışığında soruda belirtilen unsurlar harmanlanmalıdır. Başarılı olmak bunu gerektirmektedir. Türkiye daha saygılı bir kültürdür ve topluluklar vardır. Avrupa’da bireyler daha güçlü iken, Türkiye’de topluluklar daha güçlüdür. Türkiye topluluklar tarafından yönetilmeye alışmış bir toplumdur. Bu durum Türk toplumunun genetik yapısıdır. Dolayısıyla kurumsal pazarda güçlü olmak bireysel pazarda da başarıyı getirmektedir.

Bu nedenle Vodafone gibi bir işletmenin, konargöçer bir topluluk kültüründen gelen Türkiye gibi bir ülkede bireyci değerleri doğrudan dayatarak başarılı olma şansı bulunmamaktadır.”<sup>162</sup>

Belirtildiği üzere topluluk yapısının etkin olduğu Türkiye’de bireyci değerleri yüceltmek doğru bir yöntem değildir. Fakat diğer bir yandan batı kültürü sistemli olmayı, iş yapış şekillerini süreçlere aktarmayı getirmektedir. Çok uluslu operasyonlarda takip ve yönetim kolaylığı sağlamak üzere belirli süreçlere aktarılan günlük iş yapış şekillerinin doğurabileceği olumsuz sonuçlar Toptan Satış Kıdemli Müdürü’nün cevabında aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

“Batı kültürünün etkisi ile sistemler arttırılıyor, süreçler tanımlanıyor ve kişilerin yorumlarına bırakılmayan bu yapı ile bürokrasi artıyor. Artan bürokrasi yapılacak işi

---

<sup>162</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

çok fazla parçalayıp farklı birimlere dağıttığından işi yapılamaz hale getirmektedir. İşletme özelinde (Vodafone) bir uygulama sayesinde bu sistem oturtulmuş ve yoruma açık alanlar kapatılmıştır.

Kolektivizm – bireycilik unsurları işletmenin çalışanlarına / çalışan gruplarına bakış açısından günümüzde salt sosyolojik boyutlarda olduğu gibi yer almamaktadır. Global işletmeler bu konuda keskin bir ayırmadan çok kapitalist düzene ait tek ana kültürün etkisi ile çalışmaktadırlar. Dolayısıyla çok uluslu işletmelerde bu boyut ile ilgili net bir yorum yapılamaz.

Otoriter yapı daha yoğun hissediliyor – Türkiye’deki bu tip işletmelerde. Çalışanlar ile yöneticiler arasında belirli bir mesafeyi beraberinde getiriyor. Bunun dışında işletme özelinde eşitliğe önem verilmektedir. Pozitif ayrımcılık vardır.”<sup>163</sup>

Sistematik yapının artması yapılacak işi çok farklı gruplar ayırmak ile gerçekleşmektedir. Bu durum beraberinde günlük faaliyetlerde bürokrasiyi arttırmaktadır. Vodafone özel olarak geliştirmiş olduğu bir uygulama ile bu duruma çözüm üretme yoluna gitmiştir. Üst düzey yönetici kolektivist – bireyci ayrımı yapmanın günümüz çok uluslu işletmeleri kapitalizm etkisinde olduğundan ötürü zor olduğunu iletmiştir. Burada anlatılmaya çalışılan işletmelerin sadece toplulukları ya da sadece bireyleri soruda belirtildiği şekilde ayrılaştıramayacağını iletmektedir. Cevaba göre kapitalist düzenin belirlediği bu yapı çok uluslu işletmelerin ayrı yöntemler geliştirmesine olanak sağlamamaktadır.

Türkiye’de otoriter yapı baskındır ve tüm yönetim birimlerinde hissedilmektedir. Bunun ötesinde başarının gerekliliklerinden biri halini almıştır. Otorite beraberinde mesafeyi getirmektedir. Soruya vermiş olduğu cevapta otoriter yönetici profilindeki mesafenin samimiyetin kontrolü ile dengelenebileceğini ileten İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü’nün cevabının tamamı aşağıdaki gibidir.

---

<sup>163</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“a. Bireysel Başarı önemlidir ancak bunu ekip başarısına dönüştüren bir ortama erişildiğinde başarı büyüyecektir; çünkü ne kadar iyi ve başarılı olursan ol aslında her zaman için ‘Ekibin kadar iyisindir’. Dolayısıyla bireysel başarının ekip başarısı ile harmanlanması gerekecektir.

Ekibin motive edilmesi süreçleri bu aşamada önem kazanmaktadır. Öncelikle ekiplerin arasında oluşturulan güven ile bu süreçleri kontrolü daha efektif olacaktır. Çünkü Türkiye gibi doğu toplumlarında bireyler arası ilişkiler en az bireysel başarı kadar önemli; hatta birçok durumda bireysel başarıdan daha önemlidir.

Bireyci ve kolektivist yapının harmanlanması sürecinde batı kültüründen gelen bir işletmenin makro yönetim konusundaki yöntemlerine önem vermek kadar, doğu kültüründe sık rastlanan mikro yönetime de başvurmak gerekecektir.

İnsanların bu bileşenler kapsamında fark yaratacak bir yapıya ulaşmaları için bir denge kurulması ve işe alım süreçlerinde yönetici pozisyonundaki kişilerin ‘Bu kişi beni geçecek’ kaygısından öte ‘işe aldığım bu kişi ekibime ve şirketime fikir rekabeti ile fayda sağlayacak’ düşüncesine evrilmesi gerekecektir. Yönetici konumundaki çalışanlar bu süreçte uzun dönem planları yaparak işe aldıkları çalışanlarının gerekli durumda kendilerini yedekleyip uzun vadede kendi yerlerine geçeceklerini planlamaktadırlar.

b. Çalışanlar arasında eşitlik ilkesi güdülmelidir. Herkesin eşit olması esası ile başarılar ve kurulan ilişkiler birbirine bağlı olarak yapılandırılmalıdır.

c. Yöneticilerin doğu toplumlarda var olan daha mesafeli yaklaşımın yerine bu mesafeyi azaltarak çalışanlarına empati kurarak yaklaşması gerekecektir. Batı toplumlarına ait yol gösterici tavrı çalışanlar ile saygılı yaklaşım ve eşit mesafe ile elde edilmelidir. Doğü kültürlerinde daha çok rastlanan babacan ve otoriter figürün babacanlık özelliği ile yakınlık kurulmalı ancak otoriter yapının getirdiği fazla mesafeli yaklaşım benimsenmemelidir. Bu aşamada empati kurulması önemlidir. Samimiyet dengesinin doğru kurulmuş olması otoriterlik ile yol göstericiliğin etkin bir biçimde harmanlanması ile gerçekleşecektir. Bu sayede çalışanlar kendilerini hem yöneticilerine hem birlikte



çalıştıkları kişilere yakın hissetmeli ancak bunu doğu toplumlarında görülen yakın ilişkilere dönüştürme yöntemi ile gerçekleştirmek yerine profesyonel bir yaklaşım ile bu ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerekecektir.

d. İşletmelerin süreç odaklı ve uzun vadeli çözümlere yönelik yapısının lokal kültüre göre (bu örnekte doğu kültürü) adapte olarak sonuç odaklı olabilir. Sonuç odaklı bu yöntemler başlarda hatalara yol açması ve dolayısıyla risk almayı gerektirse dahi bu hatalardan ders alınıp sonuç odaklı yaklaşım ile riskler fırsata dönüştürülebilir. Sadece süreçlere odaklı kalmak işletmenin lokal pazardaki önemli fırsatları kaçırmasına neden olabilir.

Vodafone Türkiye bu konuda örnek verilebilecek bir işletmedir. Türkiye pazarına ilk yatırım yapıldığı dönemde gerek pazarlama yöntemleri (bu dönemdeki reklamlar örnek olarak gösterilebilir), gerekse pazara yaklaşımı açısından süreçlere – uzun vadeye odaklanan bir yapıyı benimsemiştir. Ancak uzun vade planlarına basitlik ilkesi kapsamında sonuç odaklı ara çözümler ile dinamikleşen bu yapı Vodafone'a başarıyı getirmiştir. Ancak bu yapı oluşturulurken RAPID sistemi ile aktif hata geri bildirim sistemi geliştirilerek gerekli denge sağlanmış ve olası problemler önüne geçilmiştir. Leadership on Paper (Kağıt üzerinde Liderlik) ile Global grup tarafından aksiyon planlarının tecrübelerden belirlendiği bir metodoloji sağlanmış ve üst yönetim seviyesinde uygulanmaya başlanmıştır. Bir diğer yöntem olan 80/20 kuralı ile hata payı oranı belirlenmiş ve çözüm girişimlerinin 80'i tamamlanmış ve 20'si tamamlanmamış olacak şekilde bir takip şekli oluşmuştur.

Ancak genel anlamda Batı kültüründen olan bir işletmenin doğu kültüründe bir ülkede yaptığı yatırımda sonuç odaklılığı merkezine alması gerekecektir.”<sup>164</sup>

Oldukça kapsamlı ve detaylı verilmiş olan cevap hem genel olarak çok uluslu bir işletmenin yapması gerekenleri ortaya koymaktadır, hem de işletmenin felsefesini bir insan kaynakları yöneticisi bakış açısı ile ortaya koymaktadır.

---

<sup>164</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Genel olarak verilen cevaplarda ortaya konulan kritik unsur global değerlerin oluşturulması ve korunması ile çok uluslu işletmeye aidiyet sağlanması, sonrasında ise yerel kültüre dair tecrübeler ile iştirake dair faaliyetlerin belirlenmesidir. Batı kültüründe kurulmuş bir işletme doğası gereği bireycilik kavramına ve bireysel başarılarla daha çok önem verecektir. Ancak Türkiye toplulukların daha çok öne çıkarıldığı, bireylerin topluluk olarak hareket ettiği bir kültüre sahiptir. Dolayısıyla başarı için bireysel başarıları öne çıkaracak uygulamalar geliştirmek ve bununla birlikte toplulukların başarısı için o topluluktaki ya da birimdeki – departmandaki bireylerin başarılarının gerekliliğini tüm çalışanlara aktarmak gereklidir.

İlkesel olarak eşitlik başarının en önemli getirilerindendir. Türkiye kültürel özelliklerinin etkisi ile insanların birbirlerinin hayatları hakkında epeyce yorum yaptıkları bir kolektif (toplumsal) yapıya sahiptir. Eşitlik ilkesi bu aşamada batılı bir işletme açısından önem kazanmaktadır. Batı kültüründe bu ilke daha yaygındır, ancak Türkiye’de gerçekleşecek bir iştirake buna imkan sağlayacak bir yapı oluşmaması için önlem alınmalıdır.

Doğu kültürünün etkilerinin Türkiye’de yoğun hissedildiği alanlardan biri de yönetici – yöneten profillerine bakış açısidir. Çoğunlukla otoriter ve babacan figure sahip yöneticilerin tercih edildiği bir ülke olan Türkiye’de iştirak gerçekleştirecek olan batı kültüründe kurulmuş bir işletme bu unsura dikkat etmelidir. Çalışan profilinde, batı kültüründeki danışman, arkadaş ve aynı düzeyde gibi hareket eden yönetici tipinin astları ile ilişkilerinin Türkiye’de astlar tarafından suiistimal edilme ihtimali doğmaktadır. Bunun önüne geçmek için yerel kültürdeki otoriter yapının danışman rolü ile harmanlanması daha faydalı olacaktır. Bu sayede yerel çalışma kültüründe gerekli olan mesafe sağlanacak, beraberinde batı kültürünün avantajı olan yol gösterici ve danışman rolleri de gelecektir.

Sorudaki son kısım olan süreç – sonuç odaklılık kısmında da benzer bir yöntem izlemek gereklidir. Türkiye iş kültürü gereği sonuç odaklı kısa vadeli planların ve çözümlerin geliştirildiği bir yapıdadır. Çok uluslu işletmelerin uzun vadeli ve süreç odaklı planları

olmalıdır. Ancak günlük faaliyetlerine süreç odaklı yapıyı oturtmak beraberinde getireceği bürokrasi ile iş yapmayı yürütmeye hale getirebilir. Süreç odaklılık işletmenin uzun vadeli planları ve genel prosedürleri ile ilgili olmalıdır.

## **1.7 Batı Kültüründe Kurulan Birçok Uluslu İşletmenin Örgüt Kültürü Açısından Türkiye’de Alacağı Riskler**

### **1.7.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Yukarıda (bir önceki sorudaki) unsurlar göz önünde bulundurulursa batı normlarında ve bu kültüre bağlı çalışan işletmelerin Türkiye gibi bir pazara girmelerinin örgüt kültürü açısından riskleri sizce nelerdir?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla batı kültürünün hakim olduğu bir ülkede kurulmuş bir işletmenin Türkiye gibi daha farklı bir kültürde iştirak gerçekleştirdiklerinde örgüt kültürü açısından ne gibi riskler ile karşılaşacakları sorulmuştur.

Amaçlanan gerek işletme içerisinde gerekse de başka çok uluslu işletmelerde uzun yıllar deneyimleri olan bu üst düzey profesyonellerin batı kültüründen gelen bir işletmenin Türkiye’de gerçekleştireceği iştirak sırasında örgüt kültürü açısından ne gibi riskleri üstlendiğini sormaktır. Tezin üçüncü bölümünde belirtilen çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü ve yönetim modelleri ile ilgili bilgiler de sorgulanmaktadır. Yine cevaplar alınırken çoğunlukla mevcut çalışılan işletme açısından yorumlar ile karşılaşılmıştır.

### **1.7.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Bir önceki soruda verilen cevapların ışığında dikkat çekilebilecek en önemli detay iştirakin gerçekleşeceği yerel kültürün değerlerini gözden kaçırmamak olmalıdır. Kurumsal Çözümler Direktörü bu hassasiyeti vurguladığı aşağıdaki cevabında Türkiye’nin toplumsal değerlerine dikkat çekmiştir.

“İşletme toplumun bireysel değerlerine dikkat etmelidir. Bunların içerisinde inançlar, toplumu toplum haline getiren kişiler (figürler), aile yapıları, ilişkiler, toplumun kendi koyduğu hedefler ile ilgili yol haritaları yer alabilir. İşletme bu başlıklar hakkında dikkatli olmak durumundadır.”<sup>165</sup>

Yerel kültürün dinamiklerinin özenle incelenmesi gerekliliği bir diğer üst düzey yönetici olan Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü aşağıdaki cevabında başka bir kritik noktaya değinmektedir. Çok uluslu işletme iştiraki gerçekleştireceği kültüre benzer olan şubelerindeki (iştiraklerindeki) uygulamaları Türkiye’de kullanmak üzere örnek teşkil edecek şekilde inceleyebilir. Ancak global bir bakış açısı sağlamak riskleri önlemek adına atılması gereken ilk adımdır.

“Çok uluslu işletmelerin Türkiye gibi bir pazara girerken göz önünde bulundurmaları gereken en önemli unsur lokal pazara ve kültüre ait dinamiklerdir. Bu unsurlar göz önünde bulundurulmadan global tecrübelerle ilgili olarak işletmenin global uygulamaları doğrudan uygulanmaya çalışılırsa başarıya ulaşmak zor olacaktır. Yapılabilecek önemli hatalardan birisi çok uluslu işletmenin daha önce girdiği ve başarı gösterdiği ülkelerden Türkiye kültürüne en yakın olanı benchmarking yöntemi ile uygulamaya çalışması olacaktır.

Her ülkenin lokal kültürü ve lokal pazarının farklı dinamikleri ve değişkenleri mevcuttur. Dolayısıyla lokal kültür mutlak suretle göz önüne alınan ilk unsur olmalıdır. Vodafone, bu aşamada Glokal denilen global güç ve süreç unsurlarının korunduğu; aynı zamanda da lokal yönetimin hakim olduğu uygulama esaslarını benimsemiştir.”<sup>166</sup>

Yerel kültürün dinamikleri ve değişkenleri cevapta belirtildiği üzere göz önüne alınan ilk unsur olmadığında mevcut riskler tamamen geçerli olmakta ve problem yaşanmaktadır. Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü bu problemleri daha önceki sorularda verdiği cevapları referans göstererek Vodafone üzerinden aşağıdaki gibi aktarmıştır.

---

<sup>165</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>166</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Çok uluslu bir işletmenin Türkiye pazarına girdiğinde karşılaşacağı riskleri belirten en önemli örneklerden biri olarak Vodafone’un Türkiye pazarına giriş süreci ve yaşadıkları anlatılabilir. Yerelleşmeyi düşünmeden, yerel kültürü anlamadan hareket etmek önemli problemlere yol açacaktır.”<sup>167</sup>

Genel hatlarıyla işletmenin Türkiye pazarına girişindeki problemlerin haricinde uygulama bazlı olarak batı kültürünün çalışma şartlarının Türkiye’de karşılaşacağı örnekler Toptan Satış Kıdemli Müdürünün aşağıdaki cevabında ortaya konmuştur.

“Bir işin yapılamaması koşulunda durumu bir üst birime taşıma sistemi olan eskalasyon Batı kültüründeki işletmelerde yoğun olarak görülmekte ve kullanılmakta olan bir sistemdir. Eskalasyon sisteminin birebir Türkiye’de işletmelerde kullanılması durumunda çalışmadığı gözlemlenmektedir, yani batı kültürünün bir yansıması olan ve batı kültürünün etkisi ile kurulmuş tüm çok uluslu işletmelerde görülen eskalasyon sistemi Türkiye’de çalışmamaktadır ve başarısız olmaktadır. Ayrıca eskalasyon sisteminin zorlanması – bu sistemde ısrar edilmesi – günlük ilişkilerdeki yakınlığın iş hayatına da direk yansıdığı Türkiye’de samimiyet ve ahbablık ile iş görmenin esas olduğu yapıya da zarar vermektedir.

Batı kültüründe kabul edilebilen bir diğer yöntem olan evden çalışma yöntemi ise, yüz yüze temas ederek iletişimden hoşlanan Türkiye gibi toplumlarda işlememektedir. Türkiye gibi kültürlerde yöneticiler çalışanlarının kendilerine yakın olmasını, bu sayede daha rahat kontrol sağlanacağını düşünmeleri de evden çalışma sisteminin işlememesinin nedenlerinden biridir.

Bu iki örnek unsur gibi Batı kültürü esaslı uygulamalar ile Türkiye gibi bir kültürde yer almaya çalışmak çalışanlarda problemlere neden olacaktır. Memnuniyetsizlik ortaya çıkacak, tartışmalar oluşacaktır. Bu sistemlerin neden var olması gerektiği ve isteklerin

---

<sup>167</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

gerekçelerinin belirlenmesi faydalı olabilir. İşletmenin Türkiye kültürünü ve dinamiklerini iyi tanınması gerekecektir.

Kahraman faktörüne önem verilmelidir – Türkiye’de insanlar arkasından koşulacak yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Başarı güdüsünün önemli faktörlerinden biri olan bu unsura dikkat edilmelidir.”<sup>168</sup>

Eskalasyon ve evden çalışma batı kültüründe gelişmiş uygulamalardır. Gerek çok uluslu işletmelerin Türkiye’deki operasyonlarında gerekse de yerel iştiraklerin batı kültüründeki iştirakler ya da diğer işletmeler ile yazışmalarında işletilen konuyu yükseltme uygulaması Türkiye’de karşılığını bulamamaktadır. “İşin sahibi bellidir” şeklinde bir çalışma prensibi olan Türkiye işletmelerinde yükseltilen konu bir üst yönetici tarafından takip edilmek yerine işi yapan kişi tarafından takip edilmeye devam etmektedir. Bu örnekler batı kültüründeki uygulamaların Türkiye’de gerçekleştirilecek iştirakte birebir uygulanması durumunda kavramsal problemlere neden olacaktır.

Bunun dışında Vodafone’un uygulamış olduğu kahramanları Türkiye’deki kültüre uyan ve çalışanların peşinden gidebileceği profesyoneller olabilmektedir. Çok uluslu şirketin uygulamaları yerel iştirakte uygulanacağı zaman yerel kültürün tamamen özümsemiş olması gerekmektedir.

Soru ile ilgili tüm söylenenleri özetleyen cevap İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü’nün aşağıdaki cevabıdır. Maddeler halinde belirtilmiş unsurların gerçekleşmesi durumunda başarısızlık ile karşılaşmanın kaçınılmaz olacağına vurgu yapılmıştır.

- “Miyon ve vizyon kavramlarının net ve sade bir şekilde lokal pazar için etkin bir şekilde belirlenmemesi;
- Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememesi;
- Yatırım yapılacağı kültürün benimsenememesi;

---

<sup>168</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

- Pazarı geliştirmek için bir planın olmaması; gibi durumlarda başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu hazırlıklar olmadan sektöre girilmesi durumunda çalışanların ve müşterilerin kültürü anlamaması oluşacaktır. Adaptasyon da sağlanamayacağından işletme içi huzursuzluk oluşacaktır.”<sup>169</sup>

Yatırım yapılacak yerel kültürü özümsemek verilen tüm cevapların temel noktasıdır. Çok uluslu işletmelerden batı kültüründe kurulmuş olanların geliştirmiş olduğu uygulamaların Türkiye gibi bir kültürde hayata geçirilebilmesi için kültüre uygunluğu tespit edilmelidir. İşletmenin global anlamda var olan misyon ve vizyon değerleri yerel kültüre göre yerel iştirak için yeniden tanımlanmalıdır. Yerel pazar iyi özümsemeli, anlaşılmalı ve müşterilerin ihtiyaçları benimsenmelidir. Son olarak değinilebilecek en önemli etmen çok uluslu işletme global tecrübesini yerel pazarda dinamiklerini özümseyerek fark yaratmak için kullanmalıdır.

## **1.8 İşletmenin Irk / Cinsiyet / Yaş Açısından Çeşitliliğe Bakış Açısı**

### **1.8.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenin başarısında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kadın yöneticilerin kilit rollerde olmasının ve organizasyonda fark yaratacak bir oranda yer almalarının (Serpil Timuray Hanımefendi'nin en iyi CEO seçilmesi), yetenekli olan profesyonellere kapılarının her zaman açık olmasının (yetenekli yeni mezunların çeşitli programlar ile bu kültüre dahil edilmesi), farklı uluslardan insanların Vodafone kültürü altında çalışabilmesi gibi faktörlerden söz edilebilir mi?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin yakalamış olduğu başarılarda bölge CEO'luğuna seçilen eski Vodafone Türkiye CEO'sunun başarısını örneklendirerek organizasyonun kadın profesyonellere bakışının, yeni mezun çalışanları bünyesine katarak yetiştirmesi ile ilgili programların varlığından ötürü genç profesyonellere yaklaşımının ve farklı kültürden çalışanların varlığının etkileri sorulmuştur. Bu soru ile

---

<sup>169</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Hofstede boyutlarından özellikle Maskülenlik / Femininlik özelinde işletmenin yaklaşımı sorgulanmıştır.

İşletmenin bu konuda yaklaşımı, ayrıca sosyal anlamda Hofstede'nin en etkin boyutlarından birini değerlendirmekle kalmayıp, bu konuda Türkiye'de mevcut diğer işletmelere bir örnek teşkil edip etmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bahsi geçen unsurların varlığının çalışan bağlılığını arttıracığı da hesaba katılıp zaman odaklılığı açısından da ne gibi yaklaşımları olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. En önemlisi ise bu soru özelinde çok uluslu işletmenin örgüt yapısını farklı kültürlerde ne şekilde yansıttığı ve global anlamda nasıl çalışma yöntemleri belirlediği konusu da araştırılmak istenmiştir.

### **1.8.2 Cevaplar ve değerlendirme**

İşletme özellikle daha önceki sorularda dile getirilen değişimi ve dönüşümü gerçekleştiren icra kurulu başkanının kadın olması bu soruya verilen cevaplar ve işletmenin kadın profesyonellere bakışı konusunda önemli bir kriter teşkil etmektedir. İcra kurulu başkanı Ocak 2009'da başladığı Vodafone Türkiye İcra Kurulu başkanlığındaki görevini Ekim 2013'de devredene kadar geçirdiği süre içerisinde Türkiye'nin en güçlü kadınlarından biri olarak gösterilmiştir.<sup>170</sup> İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü bu konu ile birlikte işletmenin başlatmış olduğu Teknolojide Kadın Hareketinde işletmenin kadın profesyonellere bakış açısını aşağıdaki cevabında belirtmektedir.

“İşletmenin başarısının başlangıç sürecinin kendisinin yönetimi altında başlamış olması nedeniyle Serpil Timuray Hanım'ın bu süreci destekleyici bir etkisi olmak ile birlikte aynı zamanda teknolojide kadın hareketi programının da bu başarıda payı büyüktür. Her iki unsur birbirini desteklemiş olup birçok kadın yöneticinin işletmede etkin rollerde yer almasına neden olmuştur.

---

<sup>170</sup> <http://www.capital.com.tr/arastirmalar/30-guclu-is-kadini-haberdetay-9483?page=2> (Erişim tarihi: 22.10.2014)



Teknolojide kadın hareketi kapsamında Vodafone Türkiye'nin başlatmış olduğu uygulama kapsamında teknoloji sektöründe sayıca az olan kadın çalışan – yönetici sayısını arttırmak amaçlanmıştır. Sosyal bir proje olarak başlatılan teknolojide kadın hareketi özellikle şirket içinde prosedürler ile desteklenmiştir. Bu çalışmalar kapsamında iş görüşmeleri sırasında kadın adaylar ile görüşme yapılmasına çalışılmakta ve aynı zamanda kadın yöneticiler teşvik edilmektedir.”<sup>171</sup>

Genel olarak erkek çalışanların yoğunlukla olduğu bir sektör olan teknoloji sektörleri özellikle de telekom sektörü özelinde böyle bir çalışma Türkiye gibi kadınların profesyonel yaşamda daha az değer gördüğü bir ülke, bir kültür için çok önemlidir. İşletme bu konuda sadece Türkiye’de örnek bir işveren olmaktan öte global grup içerisinde de en iyi uygulamaya sahip iştirak olmak istemektedir. Konu ile ilgili bilgi Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü cevabında aşağıdaki yorumda bulunmuştur.

“İşletme kadın çalışan sayısı açısından en iyi uygulamanın olduğu iştiraklerden biri olmak istemektedir. Cinsiyet konusunda eşitlik konusunu göz önünde bulundurarak kadın çalışan sayısını arttırmaktadır. Öyle ki bir kadın ve bir erkek aday arasındaki seçimlerde becerilerin eşit olması halinde kadın adayı seçmek gibi pozitif ayrımcı bir yaklaşım sergilemektedir.”<sup>172</sup>

İşe alım kriterlerinde kadın adayları daha çok tercih etmeye çalışan işletmenin çalışan sayısındaki oran ile ilgili Kurumsal Çözümler Direktörü aşağıdaki oranı paylaşmıştır.

“İşletmede şu an %48 kadın, %52 erkek çalışan bulunmaktadır.”<sup>173</sup>

Daha önce çalışmış olduğu Türkiye'nin en büyük yerel işletme gruplarından biri olan Koç grubu ile işletmenin bakış açılarına dair farklılığı kendisi de bir kadın yönetici olan Toptan Satış Kıdemli Müdürü aşağıdaki gibi belirtmiştir.

---

<sup>171</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>172</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>173</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Koç grubunda kadın yöneticiler açısından var olan negatif ayrımcılık karşısında Vodafone kadın yöneticilerin çalışma ortamı açısından çok daha uygundur. Kadın yöneticiler işletme içinde daha rahat hissetmektedirler ve ayırım hissedilmemektedir.”<sup>174</sup>

Belirtilen duruma göre Vodafone üst düzey bir kadın yöneticinin ayrımcılık hissetmeden çalışabilmesi için daha elverişli bir ortam sunmaktadır. Görüşme yapılan bir diğer üst düzey kadın yönetici olan Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü ise bu özelliğin dışında işletmenin staj programı ile yaklaşık on dört yıl önce çalışma hayatına başlamıştır. Bu süreç içerisinde aldığı görevler ile birlikte üst düzey yöneticiliğe yükselmiştir. Soruya vermiş olduğu cevapta aşağıdaki ifadeleri aktarmıştır.

“Farklı kültürlerden insanlar ya da kadınlar Vodafone Türkiye organizasyonu içerisinde diğer bireylerden farksız olarak kabul edilmektedir. Yetenekli profesyonellerin yetiştirilmesi ve organizasyona dahil edilmesi ile ilgili işletmenin çok uzun süredir devam ettirdiği staj – genç yetenek kazandırma sınav – programları mevcuttur.”<sup>175</sup>

Genç yeteneklerin yetiştirilmesi ile ilgili program hakkında yorum yapan bir diğer üst düzey yönetici de Toptan Satış Kıdemli Müdürüdür. Bu programlar ile işletme bünyesine dahil edilen genç ve yetenekli çalışanlar işletmenin içeriden çalışanları yönetici rollerinde ya da farklı pozisyonlarda değerlendirilmektedir.

“Yeni yetenekler için DISCOVERED programı çok faydalı olmaktadır. Gelişim sağlanma süreci ve çalışanın profesyonel gelişiminin örgüt içinde sağlanması daha çok faydalı olmaktadır. Dışarıdaki çalışana tercih etmek yerine içerideki çalışana tercih etmek daha faydalı olmaktadır.”<sup>176</sup>

İşe alım süreçlerinde kaynak belirlemek konusunda iç kaynaklardaki yetenekleri değerlendirdiği gibi, işletme daha önce bahsetmiş olduğumuz dönüşüm stratejisi

---

<sup>174</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>175</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>176</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

kapsamında dışarıdan da yetenekli profesyonelleri ve üst düzey yöneticileri bünyesine katmaktadır. İşletme bünyesine en yeni katılan üst düzey yöneticilerden Kurumsal Çözümler Direktörü konu ile ilgili aşağıdaki gibi görüş belirtmektedir.

“İçerideki tecrübe ile dışarıdan yeni gelen tecrübeyi gayet iyi harmanlamaktadır. Yaş ortalaması (33,4) da gayet genç ve cinsiyet ayrımı açısından da gayet homojen bir yapıdadır ve gayet iyidir. Ortalamanın daha aşağılara çekilmesi başka tehditler ya da problemler oluşturabilir.”<sup>177</sup>

İçerideki potansiyel ve dışarıdaki yeteneklerin dengesinin iyi kurulduğunu belirten bu yorum işletmenin yaş ortalamasının da oldukça dinamik olduğunu ifade etmektedir. Bu dinamik yapı içerisinde yukarıdaki yorumlarda da belirtilen DISCOVERED adındaki genç yetenek ve yeni mezun bulma yerleştirme programları ile ilgili detaylar İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörü tarafından aşağıdaki şekilde paylaşılmıştır.

“İşletme aynı zamanda Discover programı kapsamında yeni mezunlara öğretim hayatları devam ederken mezun olmadan önce staj kapsamında bünyesinde çalışma imkanı vermekte; başarılı olan kişileri de kadrosuna dahil etmektedir. Bu sayede bünyesine dahil ettiği ve ilk çalışma deneyimi yaşayan personelini kendi örgüt kültüründe yetiştirmekte ve tamamen adapte olmuş bir halde koordinasyonunu sağlamaktadır.

İşletme bunun yanı sıra Columbus programı ile çalışanlarının belirli sürelerde Grup içindeki başka ülkelerde çalışarak kazanımlarını geri dönerek lokalde daha etkin kullanmasını sağlamaktadır.”<sup>178</sup>

Bahsi geçen program ile tüm organizasyon yapısını ve bu yapıdaki önemli yönetici rollerini örgüt kültürünü özümseyerek yetişmiş çalışanlarından oluşturmayı planlayan işletme aynı zamanda çok uluslu olmanın avantajı ile grup içerisinde çalışan değişimi

---

<sup>177</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>178</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

yapmayı hedeflemektedir. Bu hedef Toptan Satış Kıdemli Müdürünün cevabında da aşağıdaki gibi yer almaktadır.

“Grup içerisinde bir çalışan değişim hedefi vardır. Bu sayede farklı kültürlerden çalışanlar bir arada çalışabilmektedir. Dikey organizasyon (globalde – grupta bir birime raporlama) sayesinde farklı kültürlerden yönetim birimlerine raporlama sağlanmaktadır. Bu da farklı kültürlerden üst düzey birimler ile çalışma imkanını doğurmaktadır. Ayrıca yurtdışı denetimlerin olması da bu konuda önemli bir fırsat teşkil etmektedir.”<sup>179</sup>

Çalışan değişim hedefi olsa bile işletme içerisinde bu oran çok uluslu bir işletme düzeyine göre nispeten düşüktür. Ancak bazı birimlerde dikey organizasyon yapısı bunu sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra bazı birimlerin denetim ve iş süreçlerin onayı gibi fonksiyonlarını başka ülkelerdeki iştirakler üzerinden gerçekleştirmeleri de bir çeşitlilik sağlamaktadır. Kurumsal Çözümler Direktörü işletmenin çok uluslu olsa bile organizasyon yapısı ve fonksiyonları gereği bünyesinde çok fazla sayıda farklı kültürden çalışan bulundurmamasını aşağıdaki nedene bağlamaktadır.

“İşletme bölgesel bir yapıda çalışmadığı için Türkiye ofisinde başka kültürlerden çalışanların sayısı azdır; ancak işletmede bu konuda bir ayırım söz konusu değildir.”<sup>180</sup>

Tüm bu duruma rağmen işletmenin farklı kültürden çalışanlar ile organizasyon içerisinde katılımını arttırmak ve problem yaşamamalarını sağlamak için kurmuş olduğu bir koordinasyon birimi mevcuttur. Konu ile ilgili bilgi İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörünün aşağıdaki cevabında yer almaktadır.

“İşletme farklı kültürlerden insanların organizasyonun içerisinde yer alması amacıyla bütünleşmeyi sağlamak adına Kurumsal İlişkiler Genel Müdür Yardımcılığı altında “Kurumsal çeşitlilik ve dahiliyet” adı altında bir birim oluşturulmuştur. Ayrıca bu birime bağlı olarak çalışan ve İnsan Kaynakları departmanında bulunan bir personel de yer almaktadır. Bu durum işletmenin kültürel farklılıklara bakış açısını yansıtmaktadır.

---

<sup>179</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>180</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Farklı kùltürlere dair çalışanların örgütsel katılımını sağlamak adına örnek bir uygulamadır.”<sup>181</sup>

Böyle bir uygulamanın varlığı bile Türkiye gibi normal şartlar altında farklılıklara hoşgörü gösteriliyor gibi gözükse ancak tam tersine adam kayırma gibi unsurların yoğun yer aldığı bir kùltür için önemli bir ayrıntıdır. Birlikte yaşamak ya da farklılıklara saygılı olmak konusunda söylemler konusunda yüksek vaatlerde bulunan bir kùltür iken eylemler konusunda genellikle aksi uygulamalar ve davranışlar sergilenmektedir. Bu konu ile ilgili çok önemli bir tespit Hint kùltüründen olan ve uzun süredir Türkiye’de yer alan bir yabancı tarafından yapılmıştır. Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü işletmedeki değişimi de anlattığı aşağıdaki cevabında Vodafone’un Türkiye’ye yatırım yapmasından önceki dönemde yönetici profillerini belirtirken Türkiye kùltürü ile belirtmiş olduğumuz tespitlere benzer noktalara dikkat çekmiştir.

“Vodafone’un satın almasından önce işletme “Telsim döneminde” doğru uygulamaların olmadığı, hizipçilik, adam kayırmacılığın yoğun olduğu bir yapıda idi. Vodafone için bireyin kökeninin, cinsiyetinin, ırkının, dininin kısacası nereden geldiğinin bir önemi yoktur. Prensip anlamında bu şekilde belirlenmiş prosedürler söz konusudur. Ancak kendi adamının işe alınması ve yükseltilmesi konusunda bireysel olarak yapılan uygulamalar olabilese bile şirketi bağlayan durumlar değildir. Yöneticiye güvene esasın da önemli olduğu bir işletme olduğundan yöneticilerin bireysel olarak böyle bir yol izleme ihtimalleri de mevcuttur.

İşletme 2008-2009 yıllarında dünya genelinde oluşan ekonomik kriz sonrasında birçok işletme gibi tasarruf tedbirleri almıştır ve finansal yönlendirmelerin etkin olduğu bir yapıya bürünmüştür. Çalışan eğitimleri vs. gibi unsurlar için yurt dışı gezileri azaltılarak gelişen teknoloji ile internet üzerinden eğitimlere ağırlık verilmiştir.

---

<sup>181</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletmede farklı kültürden çalışanlar mevcuttur, ancak bunların sayısı yeterli oranda değildir. Bu sayı daha fazla olabilir ve artabilir. İşletmenin gelişim alanlarından biri olması düşünülebilir.

Farklı kültürden bir çalışan olarak hiç bir zaman dışlanma, kültürümden dolayı ayrımcılığa maruz kalma gibi durumlar ile karşılaşmadım. Ancak yukarıda belirtildiği gibi Telsim zamanında var olan adam kayırmanın etkileri farklı kültürden olan bir kişi üzerinde daha fazla olmuştur. Telsim zamanında da ayrımcılık yapmayan bir işletme olmasına rağmen yurt dışından – farklı kültürden çalışanların Türkiye’de tercih edeceği en iyi 30 işletmeden biri iken, Vodafone’un gelmesi ile şu an en iyi 5 – 10 işletme arasındadır. İşletme farklı kültürden birinin çok rahat çalışabileceği, yetenekli ve yetkin ise yükselebileceği bir organizasyondur.”<sup>182</sup>

İşletmenin dönüşüm süreci gerçekleşirken hzipçi yönetici profilini de değiştirmek için önemli çaba sarf ettiği görülmektedir. Finansal krizin de etkisi ile yapılan yönetsel kadro değişiklikleri sonrasında belirtildiği şekliyle “adam kayırma” uygun görülmemektedir. Vodafone’un gerçekleştirdiği iştirakten sonra farklı kültürden bir çalışan için işletme daha da tercih edilebilir hale gelmiştir. Yine cevapta belirtildiği üzere farklı kültürden çalışan sayısı azdır.

Ayrımcılık ve eşitlik konusunu sorgulayan bu soruya verilen cevapların tamamında belirtilen unsurları özetleyen cevaplardan ilki Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürünün “Vodafone Türkiye de her pozisyonda her alt organizasyonda cinsiyet ve milliyet ayrımı olmaksızın sadece kapasitenize göre değerlendirilirsiniz.”<sup>183</sup> cümlesinden anlaşılmaktadır. Bu felsefe sayesinde ortaya çıkan sonuç ve ikinci cevap ise aşağıda Kurumsal Çözümler Direktörünün belirttiği gibidir.

“Gerek cinsiyet, gerek ırk – din – dil konusundaki yaklaşımları işletmenin örnek bir işletme olmasını beraberinde getirmektedir. Bu da işletmeye talebi arttırmaktadır.”<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>183</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>184</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletmeye yeni katılan bu üst düzey yöneticinin sözleri bu tip profesyonellerin işletmeyi ayırım görmeyecekleri, sınıfçılık – hizipçilik ile karşılaşmayacakları imajı sayesinde tercih etmektedirler.

## **1.9 Kısa ve Uzun Vadeli Olarak Çok Uluslu İşletmelerin Başarı Kriterleri**

### **1.9.1 Soru ve açıklama**

Vodafone Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Kısa ve uzun vadede çok uluslu işletmelerde başarının ve devamlılığın reçetesini örgüt kültürü açısından nasıl çizebilirsiniz?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla çok uluslu işletmelerin yerel ve global anlamda başarılı olabilmesi ve bu başarıyı devamlı hale getirebilmesinin örgüt kültürü açısından ne şekilde olması gerektiği hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Bu duruma dair olarak hem kısa hem de uzun vadede yapılması gerekenleri sıralamaları istenmiştir.

Şimdiye kadar verilmiş olan tüm cevaplar ışığında çok uluslu işletmelerin örgüt kültürlerinin ve yönetim yapılarının nasıl olması gerektiği, başarı sağlamak ve bunu devamlı kılmak için neler yapılması gerektiği sorgulanmıştır. Bu soruya da cevaplar alınırken çalışanlar mevcut işletme üzerinden de yorumlarını iletmişlerdir.

### **1.9.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Çok uluslu işletmelerin yeni bir ülkede gerçekleştireceği yerel iştiraklerde üzerinde durmaları gereken konunun ana hatları ile global değerleri oluşturmak ve yerel farkındalıkları korumak olduğu belirtilmiştir. Konu ile ilgili genel bir yorum yapan Kurumsal Çözümler Direktörü aşağıdaki gibi bir cevap vermiştir.

“Temelde glokalleşmedir. Yerel ülkenin ekonomik koşullarının iyi bilinmesi, iyi analiz edilmesi, ülkenin ve hükümetlerin yol haritalarının çıkartılması ve anlaşılması, yatırım

planlarını, toplumun değerlerini, kültürünü anlaması gerekmektedir. Yabancı yöneticilerin Türkiye’de yöneticilik yapabilmesi için Türkiye tarihini okuması ve anlaması gerekmektedir. Hatta dilimizi konuşması gerekir. İletişim ana dilde olmalıdır. Bu durum eğitim alanında da geçerlidir. Çünkü öncelikle kendi ülkenin vatandaşı sonra da dünya vatandaşı olmak gerekmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri’nin yaptığı gibi farklı milletlerden insanları tek bir bayrak altında toplamak bir model olarak görülebilir. Tarihi, milliyeti olmadan bir bayrak ve bir sistem altında insanları toplayabilmektedir. Herkesin geldiği yerlerden bağımsız olarak aynı haklara sahip olduğu bir sistemi barındırmaktadır. Global işletmelerde bu örnek üzerinden hareket edebilirler. Global hale gelip yeni işbirlikler gerçekleştirdiklerinde yerel kültüre saygılı olan yönetimler geliştirip, globalde tüm bu işbirlikleri bir sistem, bir değerler bütünü altında birleştirebilirler. Vodafone için hız, sadelik ve güven bunun örneğidir.”<sup>185</sup>

Üzerinde durulan unsur yerel kültüre sahip çıkılmasıdır. Bu kültürün en önemli ögesi de işbirliğin gerçekleştiği ülkenin dilidir. Global anlamda Amerika Birleşik Devletleri örneğinde olduğu gibi birleştirici değerler konulmalıdır. Bu değerler takip edilebilir, peşinden sürükleyici olmalıdır. Dikkat edilmesi gereken unsurlardan en önemlisi yerel işbirlikteki çalışanların global değerleri sahiplenmesidir. Sahiplenmeyi sağladıktan sonra çalışanları geliştirmek ve örgüt kültürünün bir parçası gibi hissettirmek gerekmektedir. Şebeke Raporlama ve Devamlılık Kıdemli Müdürü aşağıdaki cevabında bu husustaki düşüncelerini belirtmiş ve kabullenme olmamasının nelere neden olabileceğini işletme özelindeki örnek ile aşağıdaki gibi açıklamıştır.

“İnsanlara çok çalışma konusunda umut vermeyi, devamlı bir şekilde öğrenmeyi gerçekleştirecek ortamı oluşturabilmeyi ve en iyi şekilde öğrenmeyi sağlamayı sağlayan birçok uluslu şirket global değerlerini belirleyip uygularken işbirliki gerçekleştirdiği yerel kültüre göre işbirliğin örgüt kültürünü şekillendirebilirse başarılı olacaktır.

---

<sup>185</sup> C. Ersin ile 23.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Bir önceki kuşaktan iştirake dahil olan çalışanlar ya da Vodafone – Telsim örneğinde olduğu gibi satın almalarda çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilir. Bu durumda belirli zorluklar ile karşılaşmaya hazır olunmalıdır.

Ancak Y kuşağı daha yüksek adaptasyona sahip ve daha yetkin, daha farkında bireylerden oluştuğu için bu dönüşüm Y kuşağının hakimiyeti arttığında daha kolay gerçekleşebilir.”<sup>186</sup>

Değişime karşı gösterilebilecek direnç için en etkin yöntemin bu tip zorluklara hazırlıklı olmak olduğu belirtilmiştir. “Y kuşağı” olarak belirtilen ve Teknoloji çağında yetişen kuşağın daha fazla söz sahibi olması sonucunda bu değişim gerçekleşebileceği öngörülmüştür. Ancak bu kuşak ile ilgili beğeni kontrolü ve devamlılık konularında bazı sıkıntılardan bahsedilmektedir.

Çok uluslu bir işletme iştirak gerçekleştirdiğinde sahip olduğu ya da olacağı yerel personele dair yetkinlikler göz önünde bulundurmalıdır. Yetkinlikler ile birlikte yerel koşullar da önem kazanmaktadır. Ayrıca global anlamda teknolojik gelişmeler yorumlanırken, yerel koşullar doğrultusunda hedefler de iyi belirlenmelidir. Sabit ve Mobil Hizmetler Ürün Kıdemli Müdürü işletmenin tüm bu adaptasyonu geliştirme ve beraberinde başarıyı elde etme olayını iç dinamikleri ile gerçekleştireceğini aşağıdaki cevabında belirtmektedir.

“Çok uluslu bir işletme gerek kısa gerek uzun vadede başarılı olabilmek için öncelikle bulunduğu sektörde, sahip olduğu yetkinlikler kapsamında yaptığı işi iyi yapmalıdır. İşletme diğer bir yandan gerek teknolojik gelişmelere gerekse de değişen ekonomik pazar koşullarına ayak uyduracak şekilde kendini geliştirmelidir. Tüm bu unsurları göz önünde tutarak işletme kısa ve uzun vadeli gelecek planlarında nereye varmak, hangi yöne doğru ilerlemek gibi faktörleri hesaplayarak (kısaca ne istediğini iyi bilerek) bir yol haritası hazırlamalıdır.

---

<sup>186</sup> S. Gujral ile 22.08.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Bireysel anlamda söylenebilecek bir söylemi işletmeler için de varsayarsak; "Kimse senin için plan yapmaz sadece senin yaptığın planın gerçekleşmesine destek olur.

Yani iyi hazırlanmış amacı ve hedefi belli değişen koşullara adapte olabilecek bir planı olan işletmelerin, destekçisi her zaman bu kuvvetli, başarılı, ayakları yere basan plana müdahil olan dış unsurlar olacaktır."<sup>187</sup>

Çok uluslu işletme öncelikle kısa ve uzun vadeli hedefleri net olarak belirlemeli ve ulaşılabilir kılmalıdır. Bu hedefler dönüşebilir, değişebilir ve yeni koşullara adapte olabilir olmalıdır. İşletmenin başarısı kuvvetli planlar oluşturmak ve bu planlarında destek görmek neticesinde gelecektir. Çok uluslu işletmelerin bu planları oluştururken nelere dikkat edeceklerine dair Toptan Satış Kıdemli Müdürünün vermiş olduğu cevap ise aşağıdaki gibidir.

"Öncelikle lokal kültürün özellikleri ve iş yapma yöntemleri incelenmelidir. Aynı zamanda işbirliğinin yapılacağı lokal kültüre ilişkin sosyolojik değerlendirmeler yapılmalıdır. Bunun yanı sıra lokal kültüre ait KPI'lar (temel performans değerleri) belirlenmelidir.

Kültürün işe zarar verebileceği noktalar tespit edilmeli ve ekipleri güdüleyecek kahramanlar belirlenmelidir. Üst düzey yönetim şekillerini bağlı global yöneticilerin lokal kültüre etkisi yerine çok başarılı lokal yöneticileri kritik bölge yöneticileri şeklinde atama yöntemi seçilmelidir."<sup>188</sup>

Diğer cevaplar ile örtüşen şekilde yerel iş kültürünü özümsemeyi öneren bu modelde, bu kültürün temelinde olabildiğince global performans kriterleri belirlenmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Yerel kültürün olumsuz yönleri de tespit edilerek önlemler alınmalı ve önceki sorularda da belirtildiği gibi kitleleri örgüt kültürü içinde peşinden süreleyecek örnek personeller ortaya çıkarılmalıdır. Kurumsal Çözümler Direktörünün belirtmiş olduğu gibi yerel yöneticilere vurgu yapan üst düzey yönetici, başarısı kanıtlanmış üst

<sup>187</sup> D. Ulaklı ile 08.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>188</sup> A. Bayraklı ile 18.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

düzy yöneticilerin eşitlik felsefesinde bölgesel rollere gelmeleri gerekliliğini iletmiştir. Verilmiş olan tüm yanıtları bünyesinde toplayan cevap ise İnsan Kaynakları Yeterlilik Direktörünün aşğıdaki cevabıdır. Bu cevap zaten mevcut işletmenin uygulamaya çalıştığı politikayı da örnekler niteliktedir.

“Öncelikle örgüt kültürünün adının konması gerekir. (Vodafone örneğinde bu durum Vodafone Way adı verilen kurallar ile belirlenmiştir) Bu aşamada Örgüt Kültürü’nün DNA’sı önem kazanmaktadır. Bu yapı tüm örgütün DNA’sına işlemeli yani tüm birimlerinde hissedilmelidir.

Tüm süreçlerde ve programlarda örgüt kültürünün yer alabilmesi için eğitim, gelişim ve geri bildirim ile sürekliliği sağlanmalıdır. Sağlanan süreklilik potansiyelin değerlendirilmesi ve performans takip değerlendirme ile kontrol edilerek devam edilebilir hale getirilir.

Örgüt kültürünün temelinde seçilen ilkeler sade, anlaşılabilir ve herkes tarafından kabullenebilir bir şekilde olmalıdır (Vodafone örneğinde Hız, Basitlik, Sadelik gibi ilkeler benimsenmiştir). Global bir işletme için bu şekilde belirlenen değerler faaliyet gösterilen tüm ülkelerde uygulanabilmelidir. Bu temel üzerine işletme global anlamda ve lokal anlamda “NEREYE GİTMEK İSTEDİĞİNİ” belirlemelidir.

Bu soru kapsamında lokale uygun ancak globalden kopmamış Misyon / Vizyon tanımları oluşturmalıdır. Bu tanımlar tüm paydaşlar tarafından (çalışanlar, müşteriler) erişilebilir olmalıdır. Aynı zamanda tüm paydaşlar tarafından anlaşılacak kadar açık olmalıdır. İşletmede bu temel üzerine yöneticiler de çalışanlarını güçlü yanlarını takdir edip, eksikliklerini geliştirerek bir anlamda GLOKAL bu yapıyı ayak uydurmalarını sağlamalıdır. Faaliyetler bu temeller üzerinden şekillenecektir.”<sup>189</sup>

Bu cevabın özetinde çok uluslu bir işletme başarılı olmak istiyor ise öncelikle çalışanların tümünün kabullenip organizasyonun tamamında görülecek bir örgüt kültürü

---

<sup>189</sup> L. Dalgın ile 07.07.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

oluşturmalıdır. Bu kültürü tüm birimlerindeki çalışanlarda eğitimler, gelişmeler, hedefler ve performans ölçütleri ile takip edebilmelidir.

Global anlamda örgüt kültürünün bütünlüğünü sağlayacak kabul edilebilir, anlaşılabilir, değişime ve adaptasyona açık ilkeler oluşturmalıdır. Bu ilkeler çerçevesinde yerel olarak stratejiler ve hedefler net olarak belirlenmeli, misyon ve vizyon kavramları ile altı doldurulmalıdır.

Çalışanlar özelinde de sürekli gelişim öngörülerek kuvvetli yetkinlikler daha fazla ortaya çıkarılacak, görece eksik yetkinlikler de geliştirilecek şekilde global düşünüp yerel hareket eden komple bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir.

### **1.10 Vodafone ile İlgili Genel Değerlendirme**

Gerçekleştirilmiş olan röportajlarda verilen cevaplar ile birlikte işletmenin mevcut icra kurulu başkanının Londra Ekonomi Okulunda (London School of Economics) yapmış olduğu Vodafone Türkiye'nin başarı hikayesini anlatan sunumunda yer alan bilgileri birleştirerek bir genel değerlendirme yapmak gerekecektir.

Bahsi geçen sunuma dair akademik bir çalışma yapılmıştır. Ancak bu çalışmalara dair kaynak referanslar işletmenin gizlilik felsefesi nedeni ile paylaşılamamaktadır. Burada bu makale ile ilgili özet bilgiler yer alacaktır.

Çok uluslu bir işletmenin global felsefesini ve gerçekleştirmiş olduğu iştiraklerde uygulayacakları yöntemlere dair önemli bir örnek teşkil edebilecek olan bu araştırma Vodafone Türkiye'nin karşılaştığı problemler ve bu problemlerin aşılacak sürecin bir başarı hikayesine dönüşümü anlatmaktadır.

Görüşmelerde sorulmuş olan sorulardan alınan cevaplara göre işletmede bir örgüt kültürünün varlığından söz etmekte sakınca yoktur. Bu değerlendirmeye şu örneklemeler ile ulaşabiliriz; Çalışanların inisiyatifine bırakılmamış bazı davranışsal düzenlemeler mevcuttur. Hediye kabul kuralları, bilgi güvenliği yasası kuralları, işletme

davranış kriterleri buna örnek olarak gösterilebilir. Örneğin işletme davranış kriterleri çalışma ortamına da yerleştirilen bilgilendirici afişler ile alkollü araç kullanmama, güvenlik ekipmanları olmadan yüksekte çalışmama gibi öğretileri içerir. Bu öğretiler “6 Mutlak Kural” adı ile anılır. Tüm düzenlemeler ile ilgili işletme eğitim portalı üzerinden çalışanın sınavını geçmek zorunda olduğu eğitimler vardır.

İşletmenin Vodafone Way adı verilen değerleri ile global düşünüp yerel hareket eden felsefesi örgüt kültürünün varlığını kanıtlamak için kullanılabilecek etmenler olabilir. Fiziksel anlamda da işletme gerek genel merkezinde, gerek operasyon merkezinde ve gerekse de tüm satış noktalarında yer alan mağazalarında aynı fiziksel ortamı, ürün sunuş şekilleri benimsemiştir. Aynı zamanda çalışma ofislerinin hepsinde benzer fonksiyonlar da yer almaktadır. İşletme bu sayede oluşturmuş olduğu örgüt kültürünü çalışanlarına ve müşterilerine konsept ve içerik ile aktarmaktadır.

İşletmenin bünyesine dahil ettiği çalışanlar ile yapmış olduğu iş sözleşmesinin yanında iş sağlığı ve güvenliği ile davranış kuralları dokümanları mevcuttur. Bu dokümanlar sayesinde çalışanların birbiri arasında ve dışarıda taşımış oldukları işletme kimliğine uygun hareket etmeleri istenmektedir. İşletme yazılı bir biçimde oluşturmuş olduğu bu sistemi aynı zamanda çalışanların davranışlarında da göstermesi ile örgüt kültürünün etkisinin çalışanların önemli bir çoğunluğunda görülmesini sağlamaktadır.

Hofstede'nin örgüt kültürünü oluştururken öne sürmüş olduğu faktörler açısından işletmenin incelemesi için de gerek görüşmelerde alınan cevaplar gerekse de işletmenin başarısına dair yazılmış olan bahsi geçen makaleler önemli detaylar vermektedir. İşletme Türkiye’de yatırımı gerçekleştirdiğinde Telsim isminden Vodafone ismine geçişe dair süreci planlamış ve kullanıcıların gözünde keskin bir değişiklik gerçekleştirmek istememiştir. Sonrasında Serpil Tirmuray’ın icra kurulu başkanı olması ile değişimi gerçekleştirebilmek için beklenen ilk unsur servis sağlayıcıların diğer servis sağlayıcılardan hizmet alan kullanıcıların kendilerini tercih etmesi süreci olan mobil numara taşıma fonksiyonunun regülatif açıdan Bilgi Teknolojileri Kurumu’ndan onaylanmasıdır. Burada işletme piyasanın şartlarına göre davranmayı hedefleyerek planlarını bu sürece göre yapmıştır.

Diğer bir yandan yeni nesil altyapı hizmeti olan 3G şebekelerinin kurulması sürecinde işletme ilk başta on beş şehirde hizmetini aktif etmek istemiştir. Ancak pazardaki en önemli rakibinin hamlesi ile 3G hizmetinin aktif edilmesine iki ay kala Mayıs 2009'da tamamen sonuç odaklı çok hızlı bir karar almış ve hizmetin aktif edilmesinde Türkiye'nin tüm illerinde aynı anda servis vermeye başlamıştır.

İşletmede başarı hikayesine dönüşen süreci organize ederken Serpil Timuray iletişim kanalları ile ilgili bir sistem oluşturmuştur. Ana kararların alındığı, alt kararların alındığı takımlar olduğu gibi; tüm işletme çalışanlarına yeni kampanyaların ve uygulamaların anlatıldığı yıllık toplantılar yapılmaktadır. Tüm çalışanların katıldığı bu toplantılar işletmenin açık iletişimi tercih ettiğinin önemli bir örneğidir. Ayrıca yine tüm organizasyon değişiklikleri, duyurular elektronik posta ile de tüm çalışanlara duyurulmaktadır. Bu da açık iletişim ile ilgili bir diğer önemli örnektir.

Görüşmelerde alınan cevaplarda çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ile ilgili olarak iletilen en önemli görüş işletmenin çok uluslu ve marka değeri olan varlığıdır. Bu durum Türkiye gibi özellikle iş hayatındaki belirsizliklerin yoğun olduğu bir çalışma ortamında işletmenin tercih edilmesi açısından önemli bir faktör olmasının yanı sıra personelin kendini güvende hissetmesi açısından da oldukça önemlidir. Çalışanlar işe verilen önemi örgüt kültürü altında belirlenen ortak hedefler ile hissetmektedirler. Özellikle belirtilen ve işletmenin pazar payının son dört – beş yılda yükselmesi çalışanlarda başarıya dönüşen bir organizasyonun parçası olma hissini arttırmakta ve örgüt kültürünün etkisi ile çalışmaya verilen öneme destek vermektedirler.

Türkiye'de yerleşik kültürün etkilerinin iş kültürüne yansımaları daha otoriter yönetici tiplerinin daha fazla kabullenilebilir olduğunu göstermektedir. Verilen cevaplarda bu durumun doğu kültürlerinde de etkin olarak görüldüğü belirtilmiştir. İşletme bu algıyı değiştirebilmek adına yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilebildiği uygulamalar geliştirmektedir. Ancak yöneticilerin bireysel tavırları ya da çalışanların bireysel yaklaşımları yine kültürün etkilerini gösterir nitelikte olabilmektedir.

İşletmenin Hofstede boyutlarından Bireycilik – Kolektivizm açısından değerlendirmesi keskin çizgiler ile birinin diğerine ağır bastığı bir konumda değildir. İşletme ilişkiler ile ilgili kurallar oluşturmak (davranış kuralları), süreçlerini dokümanete etmek, bireysel başarıları yüceltmek için yükseltme ve ödüllendirme sistemleri geliştirmek (kahramanlar kavramında olduğu gibi), görev kavramını öne çıkartmak (süreçleri birimlere bölerek görevleri öne çıkararak), bireyci uygulamalar geliştirmek için çaba göstermektedir. Ancak yöneticiler özelinde otoriter yapının hakim olduğu durumlar söz konusu olabilir. Bu durumu ülke kültüründe yetişen çalışanların doğal refleksleri olarak belirtebiliriz.

Diğer bir Hofstede boyutu olan Maskülenlik – Feminenlik hususunda da işletmenin her iki boyuttan birine yakın olduğunu tam olarak dile getiremeyiz. Kadın çalışanlar özellikle üst düzey yönetici pozisyonundaki kadın çalışanlar sayıca Türkiye’deki diğer işletmelere nazaran epey çoktur. İşletmede eşitliğe önem verilmeye çalışılmakta; insanların kökeninden öte yaptığı işe önem verilmektedir. Fakat çatışmalarda hakim olan müzakereden çok mücadeledir. Bu durum görüşmelerde iletilmiştir. Çalışanların sosyal hayatlarını dengelemeleri için işletme özel bir çaba göstermektedir. Ancak yönetici özelinde kararların daha çok yöneticiler tarafından verildiğini ve astlarının özel hayatlarına müdahale edebildiği görülmektedir. İşletme bireysel başarıyı desteklemekte ancak yerel kültürün hakim değerleri nedeniyle ekip başarısını da departmanlardaki başarıyı takdir ederek yükseltmeyi hedeflemektedir. Yine yerel kültürün etkisi ile çalışanlar arasında iş hayatındaki mevcut ilişkiler sosyal yaşama da taşınmakta; bu konuda profesyonel bir iş ilişkisine daha az rastlanmaktadır.

Güç uzaklığı boyutu ile ilgili olarak işletmenin durumunun verilen cevaplar ışığında daha çok yerel kültürün etkisinde olduğu gözlemlenmektedir. Global anlamda bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır ancak yöneticilerin özelinde bireysel olarak yapmış oldukları uygulamalar çok keskin bir biçimde denetlenmektedir demek tam olarak doğru olmayacaktır. Yerel toplumun etkisi ile hiyerarşi yüksektir. Cevaplarda belirtildiği üzere “birilerinin adamı olma” yöneticilerin özelinde görülebilmektedir. Yöneticilerin danışman rolünü arttırmak için çalışanların performanslarını yöneticilerine danışarak belirlemeleri ve kariyer planlarını bu görüşmelerde çizmeleri beklenmektedir.

Aynı zamanda 360 derece değerlendirmeler ve yönetici anketleri ile yöneticilerin çalışanlar tarafından değerlendirilmesi ile hiyerarşı azaltılmaya çalışılmaktadır. Ancak tüm bu uygulamalar ilişkiler anlamında yerel kültürde yetişmiş çalışanlarda her zaman beklenen etkileri vermeyebilmektedir. Ülke genelinde statü kesinlikle önemlidir. Bu karakteristik özellik işletmede çalışanlara da yansıyabilmektedir.

Belirsizlikten kaçınma anlamında işletmenin batı kültürüne yakın uygulamalar geliştirmeye çalışmakta olduğu gözlemlenmektedir. İşletme organizasyon yapılarını yerele göre esnetme çabasıyla faaliyetlerinde esnekliği düşünmektedir. Oluşturmaya çalıştığı örgüt kültürünün etkisi ile yazılı kurallardan çok bir örgütsel iklim ve işletmeli olma duygusu yerleştirmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin üzerine yüklenmiş mananın seviyesi oldukça yüksektir. Alt seviye yöneticiler daha çok iş yapış yöntemleri ile ilgili bazı kritik kararlar almaktadırlar. Yöneticilerin işi bilen kişilerden seçilme eğilimleri daha yüksektir. Ancak cevaplarda ve araştırmada belirtilen dönüşüm ile birlikte işletmeye dinamizmi sağlayacak, teknik anlamda tüm ayrıntıları bilmese bile pazarı ve kültürü iyi tanıyan üst düzey profesyoneller dahil olmuştur. Örneğin dönüşümü sağlayan icra kurulu başkanı bir hızlı tüketim sektörü işletmesinden telekomünikasyon sektöründeki işletmeye katılmıştır. Değişime karşı direnç işletmenin Türkiye’de ilk yatırım yaptığı zamanlarda yüksek bir seviyede gözlemlenmiştir. Ancak sonrasında gerçekleşen adaptasyon ile gerek organizasyon değişiklikleri gerekse de fiziksel çalışma alanı değişikliklerinde çalışanların daha kolay uyum sağladığı görülmüştür. Cevaplarda belirtilen genel kanıya göre, Türkiye gibi insanların kendini güvende hissettiği bir ülkede çalışanların çok uluslu ve sektörünün dünyadaki liderlerinden olan bir işletmede çalışmak iş tatminini beraberinde getirmektedir. İşgücü değişimi çalışanların yaş ortalamasının düşmesi ile biraz daha fazla artmış durumdadır.

İşletme “Vodafone way” adı altında uzun vadeli değerler oluşturmuştur. Türkiye’de yatırım yaptığı ilk dönemden bu yana pazarın en güçlüsü olmak en önemli hedefidir. İşletmenin aldığı kararlarda analitik düşünme yapısından bahsedilebilir. Pazar payı hedefleri, kapsama kalitesinin artırılması için şebekenin kuvvetlendirilmesi hep bu düşünce yapısının sonucudur. Bu maksatla harcamalar yapıldığı gözlemlenmektedir. Cevaplar arasında belirtildiği üzere işletme sonuçlar üzerine ve elde edilen somut



başarılar vurgu yapmaya başladıktan sonra büyük atılımını gerçekleştirmiştir. Yerel kültüre dair değerlerin etkisi ile bireysel saygınlığın önem arz ettiğinden bahsedilebilir. İşletme pazarda uyguladığı pazarlama yöntemlerinde cevaplarda da belirtildiği üzere ilk dönemlerinde yerel kültürün gelenekselliğinin dışında hareket etmiştir. Ancak sonrasında yapılan zihniyet değişiklikleri ile yeni teknolojilerin altında yerel kültürün geleneksel değerlerinin adaptasyonu sağlanmış ve bu durum da başarıyı getirmiştir.

Hofstede'nin son eklemiş olduğu boyutlardan baskıcı / müsamahacı boyutunda da ortalama bir değer görülmektedir. Çalışanların motive olmasını sağlayan etmenlerden biri ödül ve para beklentisi olabilmektedir. Bu durum yerel kültürün bir yansıması olarak yorumlanabilir. İşletmede çalışanların yine yerel kültürün etkisi ile statü gösteren unsurlara önem verildiği gözlemlenmektedir. Bu konuda sorulara verilen cevaplarda belirtildiği üzere işletmede çalışıyor olmanın sağlamış olduğu statü göstergesi ile motive olma başlı başına bir örnek teşkil etmektedir. Yine yerel kültürün yoğun etkisi ile çalışanların kendilerini gerek kendi pozisyona yakın çalışanlar ile gerekse de yakın ilişki kurdukları çalışanlar ile kıyaslamalarına rastlanabilmektedir.

İşletme çalışanlarına değerlendirilmeleri ve kariyerlerini şekillendirmeleri için uygulamış olduğu performans derecelendirmeleri ile görüşmelerinde hedef odaklı olmayı öğütlediği anlaşılmaktadır. İşletme özellikle değişim süreci ile birlikte kaydettiği ilerlemeye ana odağına müşteri memnuniyetini ve her ne koşulda olursa olsun ihtiyaçlarını karşılamayı oturtmuştur. Yani işletme dıştan güdümlü bir yapıdadır denebilir. Çalışma disiplini ise yerel kültürün ve müşteri ihtiyaçlarının birinci planda olmasının etkileri ile nispeten daha gevşektir. Yerel iş kültüründen doğan çalışma tarzı ve müşteriye faaliyetlerinin temeline oturtan düşünce yapısının getirileri ile son dakika sürprizleri ile anlık doğaçlama çözümler sık rastlanan durumlardır.

İşletmenin profesyonel bir yaklaşım sergilediği ve uzmanlıklar ile işletmede iş tanımlarının belirli olduğu bir organizasyon yapısına sahip olduğundan bahsedilebilir. Yine verilen cevaplara göre işletme bünyesine yeni katılan çalışanları kabullenmek konusunda bir sorun yaşamamaktadır. Gerek normal çalışan seviyesindeki uygulamalarda, gerekse de görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden birinin örneğinden

anlaşılacağı üzere işletmenin açık sisteme sahip olduğu söylenebilir. Görevin tamamlanması ve beraberinde hedeflerin yerine getirilmesi esas olduğundan işletmenin iş odaklı olduğu belirtilebilir. Ancak çalışanların problemlerine karşı işletmenin bakış açısı Türkiye'deki diğer çok uluslu işletmelere nazaran örnek olabilecek şekilde gösterilebilir. Bu durumu görüşmelere verilen cevaplarda işletmenin çalışanlarına sunmuş olduğu sosyal imkanlardan anlayabilmekteyiz.

Yöneticilere dair liderlik ve geliştirme eğitimleri verildiği, ayrıca yönetici gruplarının karar mekanizmalarına göre ayrıştırıldığı gerek cevaplardan gerekse de belirtilen araştırmadan öğrenilmektedir. Ancak yine cevaplarda belirtildiği üzere liderlik şeklinin kabul edilmesinde yerel kültürün ve yöneticilerin bireysel uygulamalarının etkileri hissedilmektedir. Son olarak çalışanların organizasyon ile kendilerini özdeşleştirebilmeleri için örgütsel iklim anlamında işletmenin girişimleri olduğu görülmektedir. Cevaplardan anlaşılacağı üzere çalışanlar genel olarak kendilerini işletmeye yakın hissetmekte ve organizasyonun bir parçası gibi kabullenmektedirler.

Sonuç olarak işletme çok yüksek bir çoğunlukla yerel kültürden çalışanlardan oluşması nedeniyle bu kültürden kaynaklanan davranışsal etkileri göstermektedir. Günlük işlemlerde, ilişkilerde ve mikro kararlarda yerel kültürün etkileri verilen cevaplardan da anlaşılabilir. Bunun yanı sıra çıkış kültürü olan batı kültürünün etkilerinin de işletmenin makro kararlarında, yöntem ve prosedürlerinde hakim olduğu bellidir. Dolayısıyla işletme global düşünüp yerel hareket eden bir yapı dahilinde oluşturmuş olduğu örgüt kültürünü başarı ile uygulamaktadır.

## **2. Huawei İletişim Röportaj Çalışması**

Huawei İletişim'de gerçekleştirilen röportaj çalışması kapsamında Müşteri İlişkileri Yöneticisi (Satış Departmanı), Teknoloji Operasyonları Yöneticisi (Teknoloji Genel Müdür Yardımcılığı), İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü (İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcılığı), Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü (Teknoloji ve Ürün Departmanı) ile görüşmeler yapılmıştır.

## 2.1 İşletmenin Başarısında Örgüt Kültürünün Varlığının Etkisi

### 2.1.1 Soru ve açıklama

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenizin Türkiye’de kısa süre içerisinde önemli bir oranda büyüyerek genişlemesinin nedeni Huawei Global Grup’un temel yöntemlerine ve çok uluslu bir işletmenin özelliklerine sahip olan etkin bir örgüt kültürüne sahip olması mıdır? (Organizasyona yeni katılan personel de dahil olmak üzere tüm müşterilerini ve çalışanlarını içeren bir yapıda)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin başında da yer aldığı şekilde ortaya çıkmış olan başarısı belirtilerek; bu başarının gerekçelerinden biri hatta en önemlisi olarak işletmeye yerleşmiş bir örgüt kültürünün varlığı olup olamayacağı sorulmuştur. Cevapların alınması sırasında görüşme yapılan kişilerden bu örgüt kültürünün işletmenin hem kurulmuş olduğu ülkedeki, hem yerel şubesindeki (iştirakindeki), hem de tüm operasyonlarının gerçekleştiği birçok ulusta global anlamda örgüt kültürünün ne şekilde şekillenmiş olabileceği de sorgulanmıştır. Görüşme sırasında değinilmiş olan ana kriter bu başarının en temel gerekçeleri olmuştur.

### 2.1.2 Cevaplar ve değerlendirme

İşletmenin Türkiye’de yatırım yaptıktan sonra elde ettiği başarısının, işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü işletmenin Çin kültürünün etkilerini taşıdığını ancak genel merkez kültürü olan Çin kültürünün, örgüt kültürünün temelini oluşturmadığını ifade etmektedir. Aşağıdaki cevapta işletmenin iştirak gerçekleştirdiği ülkelerden bağımsız olarak beraber çalıştığı müşterilerinin yapısına uyumlu bir organizasyon yapısı geliştirdiğinden bahsedilmektedir. Müşteriye adapte edilmiş organizasyon yapısının ve agresif pazar payı hedeflerinin işletmenin örgüt kültürünü oluşturan ana karakteristik özelliği olduğundan bahsedilmektedir.

“İşletmenin başarısındaki temel kültürel değer Çin kültüründen çok işletmenin kendine ait kültürdür. Bildiğim başka Çinli işletmeleri de değerlendirdiğimde (gerek başka Çinli işletmelerindeki arkadaşlarım, gerekse de içerideki Çinli arkadaşlarım ile

görüşmelerime göre) işletme oldukça agresif bir tutumu olan ve sonucunda oldukça agresif büyüme trendine sahip bir yapıdadır. İşletmede temel değerlerin içinde en önde gelenin ‘öncelikle müşteri’ olmasından bahsedilebilir. Agresiflik sonucunda girilen pazara ne kadar penetre olunduğu ve bağlı olarak pazarda ne kadar büyüdüğü önem kazanmaktadır.

İşletme ilk aşamada Türkiye’ye girerken karlılıktan çok pazara penetre olmayı ve daha kısa sürede daha fazla müşteri ile çalışabilmeyi hedeflemiştir. Bu hedefle kısa sürede çok büyük bir büyüme sağlamış ve önemli rakiplerini de elimine etmiştir. Elde edilen başarıda işletmenin müşteri odaklı olan kendine has kültürü dışında, çok sadık ve hedef bazlı bir kültür olan Çin kültürünün etkileri görülmektedir. Çin kültüründe çalışanlara hedef verilir ve çalışanlar bu hedefi her ne koşulda olursa olsun yerine getirirler.

Organizasyon yapısı ve örgüt kültürü yerel ve global kültürden bağımsız yerel müşterisinin kültürüne göre şekillenebilmektedir. Satış eğitimlerinde belirlenen ve konulan hedeflerden biri müşterileri belirli bir sayıda yemeğe çıkartmak gibidir. Bu durum gerekçesi müşteriyi ya da müşterinin beklentisini analiz etmekten çok müşteriye ne kadar bağlı olarak çalışabiliriz düşüncesidir.”<sup>190</sup>

İşletme, birçok müşterisi ile global ortaklıklar gerçekleştirmekte ve birçok ülkede çalışmaktadır. Bu durum yukarıda cevapta belirtilen agresif stratejilerin her bir iştirakte global anlaşmalardan gelen güven ile daha etkin yapılmasına neden olmaktadır. İşletme Müşteri İlişkileri Yöneticisi de aşağıdaki cevabında müşteriye uyumlu yapıdan bahsetmekle birlikte bazı fonksiyonların merkezle eşlenik çalıştığını iletmiştir.

“Huawei Global’deki yapı işletmenin kendi yapısının müşteri yapısına uyumlu hale getirilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Örneğin Vodafone İspanya, Almanya ve İtalya’da bulunan farklı teknik birimler ile eşleşecek şekilde işletme organizasyonu koordine edilmiştir. Bu yapı müşterinin organizasyon yapısı ile birebir eşlenik olarak oluşuyor. Ortak geliştirme merkezleri ile iş geliştirme, pazar geliştirmede stratejik

---

<sup>190</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

ortaklık gerçekleştiriyor. Bu sayede işletmenin temel değerleri sabit tutuluyor ancak kurumsal ve fonksiyonel tüm birimler müşteri ile eşlenik çalışıyor. Bunun yanı sıra İK, finans vs. gibi bölümler temel platform üzerinden genel merkez ile eş zamanlı çalışmaya devam ediyor. Bu birimlerde global yapı ve temel değerler korunurken, iştirak yerel kurallara – yasalara göre şekillendiriliyor.”<sup>191</sup>

Bu yorum ile birlikte işletmenin müşterilerine göre şekillendirdiği operasyonların yanı sıra global anlamda ortak zeminde çalışan birimlerin de olduğu ortaya çıkmaktadır. Temel fonksiyonların yürütüldüğü bu birimleri ortak ve hızlı karar almayı kolaylaştırmak adına tek merkezli bir yapıya büründürme fikri oluşmuştur. Belirtilen cevapların ötesinde işletmenin müşteriye göre şekillenen yapısının tüm müşterilere göre olmaktan çok uluslararası platformda ana iş ortağı olan Vodafone’a göre şekillendiğini ileten Teknoloji Operasyonları Yöneticisi aşağıdaki cevabı vermiştir. Özellikle Türkiye’deki pazarında işletmenin diğer hizmet verdiği operatörlere karşı sergilediği tutumun Vodafone’a karşı sergilediği tutumdan daha farklı olduğunu iletmektedir. Çin Kültürünün baskın etkisinin işletmenin Türkiye iştirakinde yoğun hissedildiğini belirterek bu durumun yerel çalışanları engelleyici bir yönünün olduğunu da aktarmaktadır.

“Öncelik müşteridir kavramı, işletmede genel bir yaklaşım gibi yansıtılsa dahi Vodafone’a özel olarak oluşturulmuş bir yapıdır. Müşterinin işletmeye sağladığı gelirin bu olguda etkisi büyüktür. Dolayısıyla Vodafone bir müşteri olarak gerek yerelde gerekse de globalde öncelik sahibidir. Bu önceliğin global ölçütte örgütsel etkileri görülmektedir. Türkiye’de çalışılan diğer işletmelere karşı aynı tutumun sergilendiği söylenemez.

İşletmenin başarısında en önemli etkenlerden biri değişimi sağlayacak teknolojiyi yakalayabiliyor olmasıdır. Bunu, sektörün önde gelen başka işletmelerin müşterileri ile çalışmış olanlarından başarılı örneklerini detaylıca inceleyerek gerçekleştirmek ile birlikte her tecrübeden ders çıkarıp bunlara dair prosedürler hazırlıyor. Tecrübelerin ve

---

<sup>191</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

günlük operasyonların %97-98'i için işletmenin iç ağında bir prosedür bulmak mümkündür. Prosedürlerin uygulanmasında Çin kültüründen de gelen askeri düzene yakın örgütsel yapısını kullanıyor. Türkiye'de aksayan noktalar yerel kültürden çalışanların bu askeri prosedürlere uyamaması ile gerçekleşmektedir. Fakat yoğun sayıda Çinli personel Türkiye'de pazar payının gelişmesinde önemli etkenlerdendir. Gerek ürünlerdeki gerekse de askeri düzene uygun ucuz Çinli iş gücündeki fiyat avantajı işletmenin rekabetçiliğini arttırmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında işletmenin ana etmenlerinden biri Çin kültürü olan global anlamda bir kültürü vardır diyebiliriz. Huawei için gerçekte global ama realitede bir Çin işletmesi denebilir. Kariyer patikaları, önceliklendirmeleri ve esnek prosedürleri ile işletmede Çinli personel tercih kategorilerinde daha öndedir. Bu kapsamda Çinli personele uygulanan prosedürler, eğer yasal bir zorunluluk yok ise yerellere uygulanmamaktadır. Prosedürler iştirakin gerçekleştiği ülkenin yasalarındaki tüm esnekliklerden faydalanabilmektedir. Örneğin İngiltere'de yasal olarak zorunlu olan bir unsur Türkiye'deki yasal düzenlemelerde yoksa uygulanmayabilir.<sup>192</sup>

Yukarıdaki cevapta belirtildiği üzere işletmenin global anlamda değerleri olsa dahi Çin kültürünün yoğun bir etkisi söz konusudur. Bu etki ayrıca askeri bir düzen şeklinde işletmenin tüm iştiraklerine sevk edebildiği Çinli çalışanlar ile sıklıkla görülmektedir. Global anlamda işletmenin uygulamış olduğu ve farklılığını ortaya koyan en önemli özelliklerinden biri teknoloji geliştirme konusundaki yetkinliğidir. Gerek sektördeki rakiplerinin önemli örneklerini detaylandırmak gerekse de karşılaşmış olduğu tüm tecrübeleri uygulamak yöntemiyle servis odaklı yapısını müşteriye aktarmak konusunda teknolojik dönüşüm, işletmenin sahip olduğu kültürün ana yapı taşlarındandır. Tüm geliştirmeyi müşteriye adeta adanmış bir hizmet kalitesi ile global değerler kapsamında uygulayarak elde edilen başarıyı Çin'den gelip yaklaşık 6 senedir Türkiye'de çalışan Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü aşağıdaki cevabında şu şekilde belirtmektedir.

---

<sup>192</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“ İşletmenin örgüt kültürü başarının ana nedenlerinden birisini teşkil etmektedir. Temel değerler müşteri öncelikli olmak, sürekli gelişim, bağlılık, dürüstlük, takım çalışması, açık olma ve girişkenlik şeklindedir. İşletmenin Çincesi “Fen Dou” olan bu temel değerler kapsamında insan kaynakları birimi tüm bu değerleri merkeze alan ve üst düzey yöneticileri bilgilendirici eğitimler vermektedir. Diğer bir yandan yerel çalışanlar için işletmenin global örgüt kültürüne adaptasyon zorunludur.

İşletmenin global anlamda iştiraklerini incelediğimizde, işletmenin Türkiye iştiraki ile İtalya iştiraki arasında %10 - %20 oranında farklılık gözükür. Bu farklılık yerel kültürlerin etkisindedir. Ancak %80 - %90 oranında işletmenin global değerlerinin ve kültürünün etkisi görülür. Yerel personel tecrübeli profesyonellerden oluşsalar dahi işletmeye katıldıklarında örgüt kültürüne adapte olabiliyorlar ya da tamamen bu kültürün dışında kalıyorlar. Bazı personel çok kısa sürede adapte olabiliyor iken bazıları ise farklı düşünce tarzları ya da farklı kültür yüzünden adapte olamayabiliyorlar. Adapte olan yerel personele örnek verildiğinde bu örneklerin en çalışkan personellerden olduğunu görülmektedir. Yeni mezun çalışanlara işletme kültürü ile ilgili iyi bir eğitim verilebildiğinde adapte olmaları kolaylaşırken kritik yerlerde olan personel ya da günlük çalışma temposunda kritik kararlar almak zorunda kalan çalışanlar ise adapte olmakta zorlanabiliyorlar. Başarılı olmuş yerel personelin ise, özellikle üst düzey yönetici seviyesinde az çok işletmeye dair örgüt kültürüne yakın olduklarını görüyoruz.

Yakın zamanda işletmenin globaldeki üst düzey yöneticilerinin Türkiye’de yapmış oldukları bir toplantıda birincil önceliğin yerelleşme olduğundan bahsedilmiştir. Genel Müdür ve Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı dışındaki tüm pozisyonların yerel çalışanlar ile doldurulabileceğini ve bunun hedeflendiğini belirtmiştir. Uzun vadede planlanan bu değişimin sadece Türkiye’deki iştirak özelinde değil tüm global iştiraklerde uygulanması hedeflenmiştir. İşletme daha önceki yıllarda iştirak gerçekleştirdiği ülkelerde çözüm ortaklarının bile Çinli olmasına dikkat etmekte ve buna göre seçim yapmakta idi. Bu tercihte Çinli çalışanların maaşlarının düşük olmasının da etkisi mevcut idi. Ancak daha sonra gerek yasalar ve gerekse de ucuz

olmasına rağmen kalitenin beklentinin altında olması çözüm ortaklarının yerelleşmesine neden olmuştur.”<sup>193</sup>

Bu cevapta da belirtildiği üzere işletmenin sahip olduğu global temel değerler mevcuttur. Bu değerler iştirak gerçekleştirilen ülkelerde işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünün bir yansıması olarak yerel kültürden bağımsız bir şekilde iştirakteki iş yapışı etkilemektedir. Fakat yerelleşme işletmenin yakın zamanda başlattığı ve uzun dönemde oranını arttırmak istediği bir hedefidir. Yerelleşme sonrasında yerel çalışanların sayısı ve etkilerinin artması ile yerel kültürün etkileri ve adaptasyonu da daha çok artabilir.

## **2.2 İşletmenin Başarısının Müşteriler ve Çalışanlar Açısından Boyutu**

### **2.2.1 Soru ve açıklama**

*Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “İşletmenin Türkiye’deki operatörlerden büyük bütçeli projeler alarak gelişmesinin (7 yıllık bir süre içinde tüm operatörler ile çalışılması), bu operatörler ile yeni anlaşmalar yapılmaya devam edilmesi ve aynı zamanda 2011 yılında akıllı telefon pazarına da giriş yapılarak çalıştıkları bu operatörler ile yaptıkları anlaşmalar ile uç müşterilere ulaşmasının ana nedeni sizce ne olabilir? (Kuvvetli örgüt kültürünün bir yansıması, yüksek müşteri memnuniyetini hedeflemek, yüksek servis kalitesini hedeflemek ve tüm bu hedeflere tüm çalışanları ile bir örgüt olarak ilerlemek)” şeklinde sorulmuştur.*

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin 2007 yılından bu yana yedi yıllık süre içinde Türkiye pazarında bulunan tüm operatörler ile çalışmayı başarmış olmasının, 2011 yılında akıllı telefon pazarına da girerek bireysel müşterilere de ulaşmasının temel nedenleri sorulmuştur. Cevapların alınması sırasında görüşme yapılan kişilerin bu nedenleri işletmedeki mevcut kuvvetli örgüt kültürünün yansıması, yüksek müşteri memnuniyetine önem veriliyor oluşu, yüksek hizmet kalitesini odaklayan bir çalışan grubunun varlığı ve bu hedeflerine çalışanları ile bütünleşerek yürüyen bir organizasyon açısından yorumlamaları istenmiştir.

---

<sup>193</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



Burada amaçlanan işletmedeki örgüt kültürünün tüm çalışanlara sirayet etmiş olan ve yüksek müşteri memnuniyeti ile yüksek hizmet kalitesini odaklayan bir yapı olarak yorumlanıp yorumlanamayacağıdır. Ayrıca çalışanlardan işletmenin bu başarıyı yakalarken davranışlar, standartlar ve ilkeler bütününe hem çalışanlara hem de müşterilere yansıtıp yansıtamadığına da cevap vermeleri istenmiştir. Bu soruya da iletilen cevaplar da yine önemli bir çoğunluk başarının temel boyutlarını iletmiştir.

### **2.2.2 Cevaplar ve değerlendirme**

İşletmenin teknoloji alanındaki yenilikçiliği ve müşterilerine özel çözümler geliştirmesi başarıyı getiren ana faktörlerdendir. Teknoloji Operasyonları Yöneticisi'nin vermiş olduğu cevap, müşterilerin işletmenin teknoloji anlamındaki üstünlüğünü övdüklerini ileterek başarının ana nedenlerinden birini açıklamaktadır. Ayrıca yeni girilmiş olan mobil cihaz pazarında da yenilikçiliği sayesinde işletmenin kısa sürede elde ettiği başarı vurgulanmaktadır. Türkiye'de de yeni girilen bu pazar ile birlikte tanınırlığın pazarlama alanındaki sponsorluk gibi yeni stratejiler ile geliştirilmesi planlanmaktadır.

“Başarı hem terminal hem de büyük müşteriler tarafında temelde teknoloji kökenlidir. Çalışmış oldukları tüm müşterilerdeki uzmanlar işletme ürünlerinin çok dayanıklı olduğunu ve rakiplerine göre daha önde olduğunu belirtmektedirler. İşletmenin ürünleri için kullanılabilecek bir diğer sıfat da amaca uygun hizmet edebilmek için iyi hazırlanmış olduklarıdır. Diğer ekipman sağlayıcılara nazaran, işletmenin ürünlerinde karşılaşılabilecek tüm problemlerin tecrübelerle ilgili olarak düzeltilmesi avantaj sağlamaktadır. Ürünlerin geliştirmesi zamanında yapılmış ve bitmiştir.

Teknoloji altyapı alanındaki bu yetkinliğine rağmen işletme mobil cihaz konusunda çok daha yenidir. Bu konuda son kullanıcıya temas alışkanlığından bahsedilemez. Mobil cihaz yani terminal alanının en önemli odaklarından biri olacağını belirtmesinin üzerinden 4 – 5 yıl geçmesine rağmen genel değerlendirme anketlerinde Samsung ve Apple ardından üçüncü sırada çıkmıştır ki bu önemli bir başarıdır. Türkiye pazarı açısından düşük tanınırlık nedeni ile bu başarının etkileri henüz görülmemiştir. Ürün

pazara sunulmasına karşın pazarlama stratejileri nispeten zayıftır. Forma sponsorlukları ile işletme bu tanınırlığı arttırmayı düşünmektedir.

Örgüt kültürü anlamında işletme oldukça keskin bir yapıya sahiptir. Ancak bahsedilen bu kültür Çinli çalışanlar üzerinde oluşturulmuş yapı ile tanımlanabilir. Hatta bu yapı öyle hiyerarşik bir biçimdedir ki örgütten çok bir askeri birlik olarak bile yorumlanabilir. İşletme, hedefe belirtilen yapı ile özellikle Çinli çalışanların ülküdaşlığı ile ilerlemektedir. Bireysellik işletmede örnek vermek gerekirse Vodafone'a göre tamamen ikinci plandadır.”<sup>194</sup>

Cevaptan anlaşılacağı üzere işletme ürün konusundaki hakimiyetini otoriter bir sistemin çok yoğun hissedildiği bir Çinli çalışan grubu ile tamamlamaktadır. Bu sayede sahip olduğu örgüt kültürünü çok disiplinli bir şekilde uygulamakta, müşterilerine önem verdiğini de hissettirerek başarıyı elde etmektedir. Ancak Çinli çalışanların ortak paydada hareket etmesi ile gelişen bu yapı, iştiraklerde yerel personelin kendini işletmeye ait hissetmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Ayrıca çok da hakim olunmayan müşteri tipine sahip olan bir pazara girildiğinde işletme yepyeni bir yola girmektedir. Bu vesile ile yeni yöntem geliştirilmesinin ve belki de örgüt kültürüne yeniden yön verilmesinin gerekliliğini hissetmektedir. Bu gelişim ile ilgili bilgileri cevabında Müşteri İlişkileri Yöneticisi de aşağıdaki gibi belirtmektedir.

“Uçtan uca çözümlere yönelerek ve mobil pazara girerek yeni bir pazar fırsatı geliştiren işletme yeni bir global strateji geliştiriliyor. 1984 yılındaki kuruluşundan bu yana sürekli büyüme hedefi işletmenin her dönem tetikleyicisi olmuştur. Bu strateji doğrultusunda işletme beraber çalıştığı işletmeler ile ortaklık gerçekleştirirken diğer bir yandan kurumsal müşterilere kendilerine özel çözümler sunmaktadır. Bunun dışında da terminal yani mobil cihaz bazlı çözüm ile ürünlerle de uç müşterilere ulaşmaktadır.

Kurumsal, altyapı sağlayıcı, ya da uç müşteri bazında gerek global gerekse de yerel pazarlardaki açıklara göre yapılanma gerçekleştirilmektedir. Yenilikçiliğe ve

---

<sup>194</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

geliştirmeye verdiği önem ile mobil cihazlar için gerekli elektronik malzemeyi kendisi üretmektedir. İş odaklı bu yaklaşım örgüt kültürünü, organizasyon yapısını birincil olarak etkiliyor. Önemli amaçlardan biri de farklı pazar kollarına girerek marka bilinirliğini arttırmaktır. Buna benzer kararlar globalde alınıyor.”<sup>195</sup>

Belirtildiği üzere işletme global anlamda almış olduğu karar gereği yeni büyüme hedefleri kapsamında yeni bir pazara girmektedir. Mevcut müşteri ilişkileri tecrübelerinden farklı olan bu pazar, işletmenin öncelikle müşteri değerinde bir değişiklik gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Marka tanınırlığı anlamında farklı stratejiler izlemek yoluyla işletme adını daha fazla kişiye duyurmak niyetindedir. İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü de benzer konulara değinmekte ve işletmenin başarısında teknoloji geliştirme yönü kadar fiyat avantajını kullanma faktörünü de vurgulamaktadır.

“Müşteri önceliği büyük müşteriler konusunda avantaj sağlasa da yeni bir pazar olan mobil cihaz alanı ile çoğul sayıda küçük uç müşterilere erişmede aynı özen gösterilememektedir. Terminal yani mobil cihaz alanı için işletmenin yapısı ve stratejisi tam oturmamıştır. Bu sebeple uç müşterilere erişmek adına alanında yetkin kişileri çekmek, pazardaki başarılı işletmeleri incelemek gibi yöntemler izlenmektedir.

Aynı zamanda işletme en iyi bildiği yöntem olan ve diğer tüm pazarlarda kullandığı fiyat avantajı tecrübesini kullanarak düşük fiyat politikası uygulamaya çalışmaktadır. Soruda belirtilen unsurlardan müşteri memnuniyetini hedefleme ön sıradadır. Bir diğer unsur ise yüksek servis kalitesi olarak söylenebilir. Örgüt kültürü kavramına dair herhangi bir özenden bahsedilemeyeceği için önem sırasında yine sonra gelmektedir. Örgüt kültürünü değiştirmeksizin pazara adapte olma amacı güdülmektedir.”<sup>196</sup>

Müşteri memnuniyeti hedefi bir önceki soruda da belirtildiği gibi birincil öncelik olmaktadır. Örgüt kültürü işletmenin operasyonları açısından özen sırasında daha arka sıralarda yer almaktadır. Bu yorumun tam tersi bir açıklama da Türkiye Teknoloji

---

<sup>195</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>196</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Projeler Kıdemli Müdürü tarafından aşağıdaki gibi iletilmektedir. Buna göre işletmenin başarısındaki ana kriterin global örgüt kültürü olması açısından üç adet nedenden bahsedilmiştir.

1. “Öncelikle işletmenin kendine ait bir global kültürü ve değerler bütünü mevcuttur. Bunun temelinde tüm süreçler Müşteri Odaklılık eksenindedir. Bu tarz bir yaklaşım işletmenin iştirak gerçekleştirmiş olduğu her kültürde başarı sağlamasına yardımcı olmaktadır. Müşteri odaklı olmak müşterinin kendisini değerli hissetmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda işletmenin müşterinin gözünde değerli olmasına neden olmaktadır.
2. Diğer önemli temel neden ise esnekliktir. Müşterilerinin taleplerine bağlı olarak ürünleri ve hizmetleri esnetip çeşitlendirebilmek avantaj sağlamaktadır. Diğer bir yandan esnek olabilmek organizasyon yaklaşımı açısından, işletmenin örgüt kültüründe iştirak gerçekleştirdiği herhangi bir ülkenin yerel kültürüne adapte olabilme imkanı ile avantaj sağlamaktadır. Türkiye’deki iştirak de bu konuda önemli bir örnek sayılabilir.
3. Son olarak iyi ürün bir diğer nedendir. Bu gerekçe işletmenin özellikle Türkiye’de büyük bir fark yaratmasına neden olmuştur. Operatörler az çok teknik personel özellikli bir yapıdadır ve bu personelin tutucu olduğu söylenebilir. Bu kavramdan kasıt; çalışanların sahip oldukları teknoloji ya da ürünlere bağlı teknik kapasitelerinin olması ve ilgili kapasiteye bağlı birikiminden gelen düşünce yapısının değiştirilmesinin zor oluşudur. Tam da bu nedenlerin getirileri ile bu çalışanların yer aldığı operatörlere belirli ürünleri adapte etmek oldukça zordur. Ancak teknolojinin getirdiği zorunluluklar ve bundan daha önemlisi işletmenin müşterinin talep ve isteklerini yerine getirecek şekilde özelleşmiş iyi ürünleri başarı hikayesini oluşturan nedenlerden biri olmuştur. İyi ürün yüksek müşteri memnuniyetini hedefleyerek oluşturulmuş ve her bir müşteri için esnetilerek özelleştirilmiştir.”<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletmenin temel değerlerinden olan müşteri odaklılık şimdiye kadar çalışmış olduğu ve kendi sektöründe belirli müşterilere hizmet verdiği süreçte başarıyı getiren ana etmenlerden olmuştur. Sürekli geliştirme ile farklılık yaratan ve müşteriye özel esnek ürünleri ile de bu başarı sağlamlaştırılmıştır. Sürekli gelişime açık olma ve esneklik işletmenin daha önce ulaştığından çok daha fazla müşteriye ulaşmasını gerektiren mobil cihaz sektöründe işletmenin önemli yardımcıları olarak gözükmektedir. Ancak müşteri odaklılık değeri bu aşamada aynı etkiyi göstermeyecektir. Bu durum yeni stratejilerin gelişmesine neden olmaktadır. Ürün ve fiyat avantajı yine işletmenin yoğunlukla kullanacağı özellikleridir.

Bu yapının global kültürde etkisi çalışanların yoğun olarak Çinli olması ve tüm gelişimin bir bütün halinde Çin kültürünün etkilerini barındırarak otoriter bir yapıda gerçekleşiyor olmasıdır ve bu önemli bir dezavantajdır. Yerelleşmenin önünü tıkamakta olan bu faktör aynı zamanda işletmede örgüt kültürünün oluşması sürecine de olumsuz etki etmektedir. Global anlamda tüm iştiraklerde alınan kararlar ile bu yapının değiştirilmesi planlanmaktadır. Bu planın önemi işletmenin yeni stratejiler gerçekleştirmesi gereken yeni bir pazar olan mobil cihaz alanında başarılı olması için de gereklidir.

## **2.3 İşletmede Örgüt Kültürü Kavramının Hofstede'nin Kültürel Faktörleri**

### **Açısından Değerlendirmesi**

#### **2.3.1 Soru ve açıklama**

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenin Türkiye’deki projelerinden bireysel başarılar sağlayan çalışanların müşterilere transfer olması ve buna bağlı olarak müşteriler ile iyi ilişkiler kurulmasında ya da Türk ve Çinli çalışanların birlikte çalışarak etkin bir takım başarısı ortaya çıkartmasında örgüt kültürünün etkileri sizce nelerdir? (Organizasyonun profesyonel bir yaklaşım ile çalışanları bireysel / ekip çalışması konusunda cesaretlendirmesi ya da dar görüşlü bir yaklaşım sergilemesi)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin gerçekleştirmiş olduğu projelerde kendini göstererek başarı sağlayan ve bu başarı ile kariyerlerini servis sağlayıcılarda devam eden personel açısından birey / grup başarısının önemi vurgulanmıştır. Sorgulanmak istenen Bireycilik / Kolektivizm'e işletmenin bakış açısıdır. Aynı durum üzerinden işletmenin yatırımlarının ve yerel iştirake yaklaşımının çalışan / iş odaklı olma durumları sorgulanmıştır. Yine işletmenin grup başarısında örgüt kültürünün etkisini profesyonel bir biçimde geniş bir perspektiften mi yoksa dar görüşlü yaklaşım ile mi gösterdiğini iletmektedir.

Burada amaçlanan Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarını oluştururken ortaya koymuş olduğu örgüt kültürü kavramının kültürel faktörlerinin işletme çalışanlarının bakış açıları ve yorumları çerçevesinde incelenmesidir. İşletmenin günlük iş yapış yöntemlerinde organizasyon içerisinde ve rekabet kapsamında Türkiye pazarında sektör içerisinde alınan kararlarda belirtilen kültürel faktörler açısından ne şekilde hareket ettiğini algılamak amaçlanmıştır. Bu faktörler açısından Hofstede boyutlarının değerlendirmesi için bilgi sağlamaktadır.

### **2.3.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Görece kapalı ve dar bir sektör olan telekomünikasyon sektöründe ilişkiler önemli bir noktadadır. Gerek iştirak sonrasında kurulan ve beraber çalışmanın getirileri olan olumlu ilişkiler; gerekse de ilişkileri barından çalışanların bünyeye katılması ya da müşterilere transfer olması döngüyü sağlamaktadır. İşletmenin Türkiye'de elde ettiği başarıda soruda belirtilen unsurun da bu açıklama kapsamında önemli etmenlerden biri olduğu iletilmektedir. Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü cevabında yeni bir pazara girmenin çok uluslu bir işletme için gerek ilişkiler gerekse de bunun temelini oluşturan ürün portföyü açısından değerlendirmesini yapmıştır.

“Global bir telekomünikasyon işlemesi için yeni bir pazara girmek çoğu zaman epey zorlu bir süreç olmuştur. Bu zorluğu minimize edebilmek ve yola devam edebilmek için müşteriler olan operatörler ile ekipman tedarikçileri arasında bir ilişki, bir ortak anlayış ve hareket planı oluşturmak her zaman iyi bir yöntemdir.

Türkiye pazarındaki müşterilerin geçmişteki tedarikçi ortaklığı anlaşmalarından gelen ve özellikle yerel uzmanların görüşlerinde hissedilen tutucu tavrın beraberinde getirdiği bir zorluk mevcuttur. Bu durum aslında sadece işletme özelinde değil, bir operatör ile yeni bir tedarik anlaşması sağlayacak tüm ekipman sağlayıcıları için geçerlilik göstermektedir. Çoğu zaman bu sürecin aşılması global ortaklık anlaşmalarından çok yerel personellerin bu değişimi kabullenmesine bağlıdır. Yerellerin değişimi kabullenmesi doğrudan kararları etkileyecektir.

Yukarıda belirtilen tüm bu durumdan ötürü her ne kadar olağanüstü bir örgüt kültürünüz ve çok iyi işleyen süreçleriniz olsa dahi, müşterilerinizin yerel kontaklarının sizi – ürünlerinizi anlaması ve kabul etmesi başarının ana etmeni olmaktadır. İşletme bu konuyu aşarken gerçekleştirmiş olduğu projelerde müşterileri ile daha önce çalışmış profesyonelleri bünyesine dahil etmesi ile ilişkilerini kurmaya başlamış, ve sonrasında kendi bünyesindeki genç profesyonellerin müşterilerine transferi ile bu ilişkileri sağlamlaştırmıştır.<sup>198</sup>

Cevaba göre, yeni bir pazarda başarılı olmak isteyen ve müşterilerine hizmet, servis ya da ürün sunan çok uluslu bir işletmenin iştiraki için öncelik, global bir örgüt kültürünün adaptasyonu ile hareket etmekten çok yerel kültüre hakim bir yerel çalışan ve ilişki bütünlüğünü kurgulayabilmektir. İşletme her ne kadar global değerlere sahip olsa da, yerel iştirak açısından pazar payı elde etmek adına birincil öncelik yerel müşteriler ile kuvvetli ilişkilerdir.

Yerel personelin iştirakin gerçekleştirilmesi sonrasında işletmede gördüğü değer ve organizasyon içindeki yerine dair Müşteri İlişkileri Yöneticisi de süreci anlatan yorumları cevabında dile getirmiştir. İşletmenin Türkiye'deki ilk dönemlerinde daha çok Çinli ve yerel çalışanların benzer bir görevi beraber yerine getirdikleri iletilmiştir. Bunun temel gerekçesi de genel merkez ve yerel müşteri ile eş zamanlı efektif iletişimin sürdürülebilmesi olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki cevaba göre öncelikli olarak yerel

---

<sup>198</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

müşteri ile teknik ve kültürel anlamda etkin iletişimi sağlaması hedeflenen yerel çalışanlara zaman içinde uzmanlıklarının artmasının de etkisi ile beraber çalıştıkları müşterilere transfer olma fırsatı oluşmuştur.

“İşletme Türkiye pazarına giriş yaptığında teknoloji odaklı bir işletme olmasının ve bilgi birikiminin bu yeni pazarda gelişmesinde önem arz etmesinin etkisiyle yerel personelden çok Çinli çalışanların sayısını fazlaca tutmuştur. İlk dönemde 1+1 gibi bir yapıda çalışılmıştır (1 Çinli 1 Türk olacak şekilde). Şu an ekiplerde merkez ile iletişim sağlamak adına 1 adet Çinli personel bulundurmak gibi bir karar mevcuttur. Çinli çalışanlara ihtiyacın sürekliliğini sağlayan bu kararda önemli etkenlerden biri de genel merkezdeki personel ile ana iletişimin İngilizceden çok Çince üzerinden kurulmasıdır.

Diğer bir yandan yerel personel bulundurmak çalışan masrafları avantajı, müşterilerin aynı uzman ile uzun süre çalışmaları ile iletişimin kuvvetli kalması talebi gibi nedenlerden dolayı işletmenin önem verdiği bir konu haline almıştır. Dolayısıyla zaman içerisinde yerel çalışanların uzmanlık seviyesinin artması gerekliliği doğmuştur. Bu sayede yerel personelin işletmeye bağlılığı arttırılıp iş değiştirme oranında düşüş beklentisi de sağlanmıştır.

Uzmanlığı geliştirilen personelin hizmet sunulan servis sağlayıcılara transfer olması da işletme kültürünün, tanınırlığının ve işletmeye bağlılığın da transferine neden olmaktadır. Bu durum da ilişkilere olumlu yansımaktadır. Yine bu tip transferler dolayısıyla işletme bireysel başarıyı teşvik etmiş olurken çalışanın transfer olmadan önceki mevcut ekibi ile (o ekibin içinde başarılı olmuş olmanın da verdiği etki ile) kuvvetli iletişiminin devamlılığı sağlanıyor.”<sup>199</sup>

Özetle işletmenin Türkiye pazarındaki ilk yıllarında bu konuda sergilediği görece daha dar görüşlü ancak o dönem için gerekli olan yaklaşımı şimdi ülke şartlarına ve kültürüne daha uygun hale getirilerek daha profesyonel bir yaklaşıma dönüşmüştür. İlk yıllarda uygulanan bu yaklaşımın bir diğer nedeni de iletişimi sağlayacak yerel personele ihtiyaç

---

<sup>199</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



olması; ancak ülkeye yeni bir altyapı, teknoloji ve kendi çözümlerini getiren işletmenin pazara giriş sırasındaki ürkekliği olarak nitelendirilebilir. Bu durum Çin kültürü ile doğrudan bağlantılı olarak da yorumlanabilir.

Yani işletme iştirakin ilk yıllarında etkileri çok daha baskın olan genel merkez kültürünün güdümünde hareket etmiş; kontrol mekanizmasını yoğun bir biçimde Çinli personelin elinde bulundurmuştur. İletişimin halen ekiplerdeki Çinli personel üzerinden yürüyor olsa bile yerel çalışanların çoğunlukla ilişkilerde konumlandırılıyor olması bu unsurun bir gelişme alanı olarak devam edeceğinin de bir göstergesidir.

Konu ile ilgili paralel bir cevap da Teknoloji Operasyonları Yöneticisi'nden gelmiştir. İşletmenin Çinli çalışanlar ve yerel çalışanlar arasında net bir denge kuramadığını iletirken bunun organizasyon ve hiyerarşi anlamlarında oluşturduğu problemlere de değinmiştir. Kendisinin yorumuna göre, bu transferlerin nedeni işletmenin sahip olduğu bu kültürün ortaya çıkarmış olduğu bir memnuniyetsizlik hissidir. Bu yorum, sahibinin de bir yönetici olarak müşteriye transfer olan bir çalışan olması ile değer kazanmaktadır.

“Gerçekleşen personel transferlerinde inisiyatif alanlar açısından bakılırsa örgüt kültürünün etkisi %99'dur denebilir. Geçişlerde çalışanların işletmeden memnuniyetsizlik oranının da etkisi yüksektir. İşletmeden ayrılıp müşterilerine geçen birçok çalışan işletmede bireysel olarak değer görmediklerini düşünmüşler ve işletmenin örgüt kültürünün etkisi ile kendilerine bakış açısının uzun süreli olmadığı fikri ile hareket etmişlerdir. İşletme, alınan kararlar ve gerçekleşecek terfiler bakımından yerel çalışanlardansa Çinli çalışanları daha önde tutmaktadır. Bu durumda baskın kültürün Çin kültürü olmasının etkisi yüksektir.

Global anlamda da izlenen bu yöntem işletmenin yerel çalışanlarını güdülemede daha farklı metotlar geliştirmesine sebebiyet vermiştir. Türkiye pazarına girdiği dönemlerde işletme belirli bir oranda daha yüksek finansal opsiyonlar sunarak hali hazırda mevcut çalıştığı işletmede memnun olmayan çalışanlara yönelme yöntemlerini kullanmıştır. Örneğin sektörde başka bir işletmede çalışan ancak beklentilerini alamayan bir profesyoneli mevcut kazançlarından daha yüksek seviyeler ile bünyesine katıp bu

çalışanları müşterileri ile etkin iletişimde kullanmıştır. Ancak eğitim ya da yan bir sorumluluk gibi imkanları aynı özeni göstermemektedir. Kısa süreli kazan – kazan şeklinde ilerleyen bu ilişki işletmenin kısa süreli maksimum fayda ile Türkiye’de elde ettiği başarıların nedenlerindedir. Bu durum farklı ülkelerde farklı etkiler göstermektedir.”<sup>200</sup>

Çoğunlukla işletmenin bu konuda olumsuz yönlerini içeren bu cevap aslında diğer cevaplarda belirtilen Çinli ile yerel çalışanlar arasındaki farklılıkların bir özeti gibidir. Özellikle ürün ya da servis sağlayan çok uluslu işletmelerin gerçekleştirdikleri iştiraklerde yerel personel istihdamında, faaliyet gösterecekleri sektörü ve kültürü bilen çalışanları seçmeleri karşılaşıla gelen bir durumdur. Ancak cevaba göre işletme bu yöntemi kullansa dahi yerelleşme konusunda ve yerel personele verilen sorumluluklar konusunda dönüşümü tam olarak gerçekleştirmiş sayılamaz. Çinli çalışanların hakim olduğu bu süreçte işletmenin başarılarının bağlı olduğu örgüt kültüründen daha çok genel merkez kültürü olan Çin kültürünün etkisi hissedilmektedir.

Belirtilen tüm bu kriterler kapsamında İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü işletmedeki Çin kültürü etkisine yerel personelin adaptasyonu ile ilgili olan sıkıntılardan bahsetmektedir. Bu anlamda yerel çalışanları iştirakin gerçekleştiği zamanda işletme bünyesine katma sürecindeki yöntemi yeniden dile getirerek önemli olan noktanın adaptasyon olduğuna değinmiştir. Adaptasyon sürecini zorlaştıran etmenlerin ise işletmenin örgüt kültüründe yine daha önce belirtildiği üzere yoğun olarak hissedilen Çin kültürü etkisinden kaynaklandığını belirtmiştir. Aynı zamanda aşağıdaki cevabında çalışma prensipleri kapsamı da iş kültürü de batıya daha yakın olan Türkiyeli profesyoneller ile işletme kültürünün bu adaptasyon sürecinde eşleşememesine dikkat çekmiştir.

“Türk ve Çinli çalışanların bir arada çalışma ile ilgili problemler, ‘İklim Anketi’ adındaki çalışan anketi sonuçlarına göre 2012 yılı ile aynı gözükmektedir. Önemli nedenlerinden birisi işletmenin Çinli çalışanları ile yerel çalışanlarının adaptasyonudur.

---

<sup>200</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Türkiye her ne kadar Doğu kültüründe diye nitelendirilse bile aslında Avrupa kültürüne daha yakındır. Çinliler de tamamen Asya kültüründe yetişmiş olduğundan iki kültürün birbirinden tamamıyla farklı olmasının etkileri hissedilmektedir. Bu durum iş yapış tarzlarını da etkilemektedir.

Çinliler karar alırken grup kararına bağlı kalırlarken, Türkler bireysel kararlar alarak, inisiyatif kullanarak yetkileri sonuca giden bir yapıdadırlar. Yerel çalışanlar grup kararını beklemektense anlık karar alıp hızlı uygulamaları gerçekleştirme eğilimindedirler. Ayrıca Çin kültürünün etkisi ile Çinli çalışanlarda otoriteye karşı inanılmaz bir saygı var iken, Türk çalışanları bir işi yapabilmesi için ikna etmek ya da telkin etmek gerekmektedir. Çinliler daha içe dönük iken, Türkler daha dışa dönüktür. Bu durum profesyonellik yaklaşımında da görülür. Sonuç olarak bu özellikler kişilerin çalışma stili oluşturup, çalışma hayatını şekillendirmektedir.

Yeterlilik, rekabetçilik gibi durumlar kişilikten gelmektedir. Çalışanların kişilikleri ile organizasyon kültürü oluşturulur. Fakat Türkler ve Çinliler arasında organizasyon kültüründeki farklılık işletmede hissedilmektedir. Anket sonuçları da bunu göstermektedir. İşletme iştiraki gerçekleştirirken başarılı olmak için yerel pazardan çoğunluğu batı kültüründen olan, başarılı çalışanları farklı işletmelerden bünyesine dahil etmiştir. Kültür farkının etkisini yoğun olarak hisseden bu çalışanlar daha yüksek finansal getiriler ile işletmeye katılmalarına rağmen önceki başarılarını yakalayamamışlardır.

Sorun çözme anlamında kültürel farklılıklar sistemsal süreçlerde ortaya çıkmasına rağmen, işletmenin önceliğinin pazar payı elde etmek olması ile her ne kadar gelişme sağlansa da sistematik çözümler tam olarak oturmamıştır. İşletmenin çözüm için önünde olan iki yol dahilinde ya yerel çalışanları tamamen Çin kültürüne adapte edecek ya da işletme iştiraki gerçekleştirdiği Türk kültürünü öğrenmesinin gerekliliğini uygulamalarında gösterecektir. İştiraki gerçekleştiği yerel kültürde başarı için daha çok çaba gösterilmesi gereken alan yerel kültüre adaptasyondur. İşletmede global anlamda yerel olmak birincil önem arz etmemekte ve işletme tamamen merkezi bir yapıda çalışmaktadır. Çin kültürü üzerinden hareket eden ve emir – komuta zincirini uygulayan

işletme bu uygulamayı merkezi kültüre yakın Çinli personel ile gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Merkezi yönetim finansal olarak önemli bir getiri ve pazar avantajı sağlamaktadır. Ancak işletmenin önemli kaynağı olan çalışanları gözden kaçabilmektedir.”<sup>201</sup>

Oldukça detaylı olarak aktarılan bu cevap esasen işletmenin Türkiye’de karşı karşıya kaldığı durumu ortaya koymaktadır. Her ne kadar iştirak gerçekleştirilse de merkezi kontrolün bırakılması öngörülmemiş, yerelleştirme ikinci plana atılmıştır. Bu unsur ile baskın kültür olan Çin kültürü etkisini kaybetmediği gibi günlük faaliyetlerde Çinli personelin etkinliği başarılı yerel personel için de olumsuz etkiler meydana getirmiştir. Müşterileri ile iletişimi sağlamak için bünyesine dahil ettiği ve çoğunlukla sektörün çok uluslu diğer işletmelerinde başarılı olmuş personelin adaptasyonu konusunda da problemler yaşanmıştır. Bu problemlerin de temelinde yerelleşmeye önem vermekten çok pazar payını hızlı bir şekilde arttırmak hedefi yer almaktadır.

İşletmenin ilerleyen dönemlerde yerelleşme için çalışma yapmayı planladığı önceki sorularda dile getirilmiştir. Mevcut durumda işletmenin Hofstede boyutları açısından sergilemiş olduğu tüm karakteristik unsurların Çin kültürüne yakın olduğu söylenebilir.

## **2.4 İşletmenin Profesyonel Hayat ile Özel Hayat Dengesine Bakışı**

### **2.4.1 Soru ve açıklama**

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Aşağıdakilerden hangisi işletmenizdeki örgütsel yapıyı en iyi şekilde ifade eder;*

- a. *Çalışanlarının profesyonel (çalışma) hayatları ile özel hayatlarını dengeleyen ve onlara hem profesyonel hem de sosyal gelişim sağlayan birçok uluslu işletme yapısı mı (Türkiye’yi unvanların sosyal hayatta da etkin olduğu ve özel hayatı – çalışma hayatı ayrımının çok net olmadığı bir kültür olarak düşünerek);*

---

<sup>201</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

*b. Ya da çalışanlarına çok uluslu bir işletmede çalışma fırsatı vererek Çinli meslektaşları ile çok yakın çalışarak profesyonel kariyerlerinde ilerleme fırsatı sunan bir işletme yapısı mı?” şeklinde sorulmuştur.*

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin iştiraki gerçekleştirdiği kültüre dair ülkede çalışanlarına sosyal hayat – profesyonel hayat dengesinde nasıl bir çalışma ortamı sağladığı sorgulanmıştır. Bu bilgilerin yine Hofstede boyutlarının işletme – çalışan ilişkilerinin, çalışanların birbirleri ile ilişkilerinin, çalışanların organizasyon içerisindeki ilişkilerinin yorumlanması konusunda fayda sağlaması planlanmıştır.

İşletmenin çalışanlarının gözünden sosyal hayatlarını ve profesyonel hayatlarını dengede yaşayabildikleri bir yer mi olduğu; yoksa daha çok Çin kültüründe bir işletmede çalışarak kendilerine önemli bir kariyer fırsatı sunan bir yer mi olduğu sorusu sorulmuştur. Bu noktada da Hofstede'nin çalışanların sosyal hayat – özel hayat dengesini sorgulayan boyutları irdelenmek istenmiştir. Ayrıca genel olarak işletmenin çalışanlarına bakış açısı da anlaşılmaya çalışılmaktadır.

#### **2.4.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Soruya verilen cevaplar çoğunlukla işletmenin çalışanlara bir kariyer fırsatı verdiği noktasında birleşmektedir. İşletme ürün ve servis sağlayan bir konumda olmasının da etkisi ile proje bazlı çalışmalar gerçekleştirmektedir. Bu yapı beraberinde proje bazlı çalışan sayısının da artmasına neden olmaktadır. Teknoloji Operasyonları Yöneticisi vermiş olduğu cevapta proje bazlı çalışmanın ve işletmenin uygulamalarının çalışanlar açısından sorunun ikinci şikkına daha yakın bir konumda yer aldığını iletmektedir.

“Bu sorunun b maddesindeki ilerleme kelimesi yerine devam etme ifadesi kullanılır ise işletmedeki yapının tam karşılığına ulaşılmış olunacaktır. İlerleme olmasına rağmen gerçekçiliği tartışılabilir. İşletmede çalışanların dışarıdan gerek kişisel gelişim, gerekse de teknik eğitim almalarını sağlayan bir politika mevcut değildir. Özellikle çalışanların statü ve dereceleri ilerlese dahi davranışsal özelliklerinin gelişmesine yönelik eğitimler

kesinlikle uygulanmamaktadır. Çinli yöneticilerin davranışsal özellik birikimleri de olmadığından çalışırken de eğitim gerçekleşmemektedir.”<sup>202</sup>

İşletmede çalışanların özellikle sosyal anlamda kişisel gelişimine dayalı bir eğitim politikası olmaması önemli bir veridir. Bunun dışında teknik eğitimler ile ilgili olarak da belirli bir düzen olmaması cevapta da belirtildiği üzere çalışanların işletmeyi dönemsel olarak çok uluslu bir işletmede Çinli çalışanlar ile birlikte çalışıp kariyer basamağı olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda benzer bir cevap da Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü de işletmenin çalışma sisteminin çalışanlar açısından işletmede çalışmayı daha çok proje bazlı ve dönemsel hale getirdiğini iletmektedir. Sonuç olarak da çalışanlar bunu bir kariyer fırsatı olarak görmektedirler.

“İşletme açısından aynı seviyede bir Çinli ve bir Türk personel arasından Genel Müdür ya da Proje Müdürü gibi pozisyonlar açısından yerel personel ile çalışmak müşteri iletişimi de göz önünde bulundurulduğunda avantajlıdır. Ancak bu çalışanlar için uzun ya da kısa süreli planlar yapmak yapılan işe ya da projeye bağlıdır.

İşletmenin bazı alanlarda yaptığı yatırım ve geliştirmelere rağmen, sektör gereği müşterilerinin değişen proje ve taleplerini her zaman kestirememesi gibi potansiyel bir sorunu mevcuttur. Devam eden ya da potansiyel projelere göre plan yapıp gerekiyor ise alınacak risklere hazırlıklı olmak gerekecektir. Bazı projelerde ana uzmanlık alanınızın dışında kısa süreli ve proje odaklı işler yapılabilir (kısa süreli inşaat uzmanlığı gibi). Ana yatırım alanı dışından bu personele uzun süreli yatırım olmayabilir. Bu kriterler istihdam süresini ve çalışanların işletmeye bakışını değiştirebilmektedir.

İşletmenin çalışma alanlarında çalışanlarının sosyal hayatına etki edecek imkanları sunmak gibi konularda şimdiye kadar pek bir girişimi olmamıştır. Fakat tüm çalışanların her yıl bir araya gelerek kutladıkları bir etkinlik mevcuttur. Bu tip bir büyük organizasyon dışında Cuma günleri öğleden sonraları çok sık olmasa da etkinlikleri de olmaktadır. İşletmenin çalışanlarına sunduğu sosyal imkanlar ve bağlı etkinlikler

---

<sup>202</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

açısından sektördeki diğer işletmelere nazaran daha geride olduğu söylenebilir; ancak bu konuda işletmenin geliştirmeye açık planları olabilir.<sup>203</sup>

Belirtildiği üzere işletmenin çalışanlarının sosyal hayatlarına değer verildiğini gösteren organizasyonlar konusunda geliştirme düşünceleri mevcuttur. Süregelen yapıda bu tip bir yaklaşımdan pek bahsedilememektedir. Bunun yanı sıra çalışma modelinin daha çok müşterinin dönemlik taleplerine bağlı olarak gelişmiş olması işletmeyi çalışanların gözünde bir kariyer fırsatı olarak göstermiştir. Sonuç olarak işletme, çalışanlarına çok uluslu bir organizasyonda Çinli çalışanlar ile birlikte çalışma imkanı vererek profesyonel kariyerlerinde ilerleme imkanı sunmaktadır.

İşletmenin, çalışanlarının gözünde profesyonel hayat – özel hayat dengesini kurmasındaki önemli etmeni belirtmesi açısından soruda çalışanların işletmeye hangi açıdan baktığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Statünün öneminin de vurgulanmaya çalışıldığı bu soruda çalışanların işletmede bu konuya karşı tavrı da araştırılmaktadır. İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü vermiş olduğu aşağıdaki detaylı cevapta statü ile ilgili unsurun kendi açılarından da karşı karşıya kalınması ne kadar zor bir konu olduğunu iletmiş ve işletmenin genel merkez kültürü ile yerel kültürün arasındaki farklılığın ortaya çıkardığı problemlere değinmiştir.

“Özel hayat (sosyal hayat) ve profesyonel hayatı dengeleyen bir yapıdan söz etmek işletme açısından mümkün olmadığından ikinci şıkka daha yakındır. İşletme statülere önem vermemektedir. İşletmenin global kültüründe, esasen Çin kültüründe statü önemli değildir. Sadakat daha önemli bir kavram olarak yer almaktadır. ‘Statüden çok masaya saygı duyulmaktadır.’ takdir ettiğim bir işletme felsefesidir.

Çalışanlar işletmede yönetim ve uzmanlık şeklinde iki grupta toplanabilir. Yönetici ya da uzman olarak çalışanların işletmede kıdemleri vardır ve her iki grupta aynı kidede ulaşan kişi aynı saygıyı görmektedir. Genel kaniya göre, ya da Türkiye’de insan kariyer için çalışır. Ancak işletme bilgi ile kariyerin ilerletileceğini düşünmektedirler. Bu

---

<sup>203</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

nedenle bir çalışan yönetici olmasından çok sahip olduğu bilginin işletme içerisinde değerli olmasına göre değerlendirilmektedir. İşe yarayacak bilgiye sahip olan ve bu bilgiyi işletmeye 'satabilen' çalışan değerlidir.

Uzman olarak kıdemli yerel çalışanların yöneticilik istemeleri ve bu durumdan yakınmaları zaten bu çalışanların üst kıdemde olduklarını düşünen Çinli üst yönetim tarafından anlaşılmamaktadır. Yerel çalışanlar bu seviye sisteminde çıktıkları basamakların dışında hem sorumluluk hem de yetki istemektedirler. Ancak işletme çalışanın zaten aynı seviyede finansal getirisinin olduğunu tüm ihtiyaçlarının karşılandığını söylemekte ve çalışana, ilgili iş için gerekli yetkin bulunduğu görevde kullanmak istemektedir.

Türk kültürünün ve yerel günlük yaşamın kinetiklerinden biri olan statülerin önemi bu aşamada önemli bir sorun teşkil etmekte ve işletmede bir çalışanın uzmanlık ile yetinmeyip yöneticilik talep etmesini beraberinde getirmektedir. Batı kültüründe de görülen uzmanlığa verilen saygı işletmede görülebileceği üzere Çin kültüründe de mevcuttur. Ancak Türkiye'deki günlük hayat ve iş hayatındaki yüksek egodan kaynaklanan statü hassasiyeti tüm sosyolojik ilişkilerde öne çıkmaktadır. Statü isimden daha fazla önem arz eder bir hal almıştır. Yerel çalışanlar için önemli motivasyon kaynağı olan bu unsur insan kaynakları birimi tarafından da Çinli yöneticilere anlatılamamaktadır. Bu etmen Türkiye'de yatırım yapacak tüm işletmeler için önemli bir mücadele olmaktadır.

Toplumsal anlamda yukarıda belirtilen unsuru körükleyen gerekçelerden biri de şu örnek ile aktarılabilir. Çalışan, Huawei gibi bir işletmede uzun yıllar uzman personel olarak çalışmakta ve yüksek dereceler almaktadır. Ancak sonrasında bir sonraki kariyer fırsatında bu çalışanın uzun yıllar uzman personel olarak çalışmış olması Türk kültüründe ilk aşamada olumsuz bir imaj sergilemesine sebebiyet vermektedir. Normal algı, başarılı isen yükselmelisinidir. Bu nedenle sorunlar ile karşılaşılmaktadır.

Ar-Ge ekipleri artık başka iştiraklerde yer alma şansı yakalamaya başlamıştır. Çin'e giden bazı çalışanlar uzun süreli tecrübeler edinmişlerdir. Yine İspanya'da çalışan bir



kısım personel olmuştur. Farklı projelere artık Türkiye’den insan kaynağı sağlanmaktadır. Bu durum ikinci şıkkı işletme açısından daha uygun hale getirmektedir. Yönetici bazlı olarak da bu çalışma başlatılacaktır.”<sup>204</sup>

Statüye karşı bakış açısının kültürler arasında ortaya koyduğu farklılık dile getirilirken Türk kültüründe bu konuya karşı olan hassasiyetin farklılığına değinilmiştir. Halen işletmenin genel merkezi ile etkin iletişimi sağlayan üst düzey Çinli yöneticilerin yöneticilik bekleyen Türk çalışanların taleplerini anlayamaması iletilmiştir. Yerel kültürden iş kültürüne yerleşmiş bu anlayış beraberinde benzer yaklaşımları da getirmekte; işletmenin sosyal – özel hayat dengesini çalışanlar açısından kuramadığı bir ortamda statü isteyen yerel çalışanlar ile işletme arasındaki bağın uzun süreli olamamasına neden olmaktadır.

Tüm bu detayların ışığında işletmenin genel olarak çalışanlarından beklentisinin ne olduğu Müşteri İlişkileri Yöneticisi tarafından aşağıdaki cevapta açıklanmaktadır. Verilen cevap diğerleri ile paralellik göstermekte ve işletmenin çalışma şekline kaynaklanan yoğun çalışma saatlerine vurgu yapmaktadır. Çin kültürünün de etkisi belirtilerek yoğun çalışma temposunun örgüt kültürüne işlemiş olduğu iletilmektedir.

“İşletmenin pazara girdiği dönemde yerel müşterileri ile ilişkilerini geliştirmek amacı ile büyük projeler gerçekleştirilmekte ve beraberinde sektörün dinamiklerinin de etkisi ile çok yoğun çalışılmaktaydı. Çalışma saatleri ile ilgili olarak yoğunluk devam etmektedir. Ancak işletme çalışanlarından bulunduğu konumlara göre farklı beklentiler içerisindedir. Örneğin işletme teknik personelin sosyal hayatı ile ilgili spesifik politikalar üretmeyebiliyor ya da takipte bulunmayabiliyor. Fakat bunun yanı sıra müşteri ilişkileri, satış gibi birimlerdeki çalışanlarının sosyal hayatı ile ilgili tasarrufları ya da gözlemleri olabiliyor. Bu pozisyonlar ikili ilişkilerin daha yoğun olduğu ve çalışanların sosyal yönlerinin daha aktif olduğu görevler/roller olduğundan ötürü bu konuda teşvik eden (ancak zorlamayan) bir yaklaşım sergiliyor.

---

<sup>204</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Proje bazlı çalışmanın bir getirisi olarak yoğun proje dönemleri olduğu gibi daha sakin ve çalışanların kendilerine işin doğası gereği daha çok zaman ayırabileceği dönemler yaşanmaktadır. İşletme, çalışanın sektörün doğası gereği bu koşullara adapte olmasını beklemektedir. Çalışkanlık, dinamiklik Çin kültürünün etkisi ile öne çıkmakta ve personelin elinden gelenin en iyisini yapması beklenmektedir. Daha sonuç odaklı olan Amerikan kültüründe ise en iyi eforun gösterildiği süreç önem kazanabilmektedir. İşletmenin çalışan açısından farklı kültürler görülmesi ya da çalışanın kendini geliştirmesi açısından önemli bir avantaj sağladığı belirtilebilir.<sup>205</sup>

Dinamizm ve çalışkanlık gibi karakteristik özellikleri ile işletmede baskın kültür olan Çin kültürünün etkisi yerel çalışanlar üzerinde de hissedilmektedir. Cevapların hemen hepsinde anlaşılacağı üzere işletmenin proje bazlı çalışma şeklinin çalışanlarının sosyal hayat – profesyonel hayat dengesinin korunmasında etkisi olmadığı ve de olamayabileceği görülmektedir. Her ne kadar bu konuda çalışmaların yapıldığı iletirse dahi müşterilerin projelerinin hayata geçirilmesi sürecine tamamen dahil olamamaları yoğun çalışma temposunun ayarlanmasında sorun teşkil etmektedir.

Önümüzdeki dönemlerde yeni bir pazar olan mobil cihaz pazarına dahil olmak, ayrıca Türkiye’de bir araştırma geliştirme merkezinin olması yerleşik ve düzenli çalışan sayısının daha çok artmasına neden olacaktır. Bu durum ile birlikte işletmenin geliştirmeyi planladığı yerelleşme ile birlikte yerel çalışanlara karşı en azından iş yerinde daha fazla sosyal imkan tanıyabilmesi olanağı mevcuttur. Fakat belirtilenler ışığında işletme şu an için çalışanların kariyer hedeflerinde Çinli ve sektörün önde gelen bir teknoloji işletmesinde çalışarak kariyer anlamında bir aşama olarak görebilecekleri bir çalışma ortamı sunmaktadır.

---

<sup>205</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

## 2.5 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültüründe Çalışan – İşveren İlişkileri

### 2.5.1 Soru ve açıklama

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Bir çalışanın gözünden çalışan bağlılığı ve memnuniyeti açısından işletmenin yaklaşımını ve konumunu nasıl yorumlarsınız? (Çalışanın kendini güvende hissetmesi, iş değiştirme oranının yüksekliği / düşüklüğü, çalışanların değer gördüğünü hissetmesi, çalışanların yöneticilerin rollerine otoriter figür açısından bakışları – yöneticilerin otoriter bir figürden çok danışman rol üstlenmesi, işletmede açık iletişim kanallarının varlığı)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin çalışan bağlılığı açısından değerlendirilerek onların gözlerinden işletmenin konumunu anlamak üzerine bir soru sorulmuştur. Bu soru işletme dışında işletmeye bakışın içerden bir yorumunu da irdelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca organizasyon içerisindeki yönetici figürünün otoriter / danışman rollerinden hangisine daha yakın olduğu ile iletişim kanallarının açık olup olmadığı da sorgulanmıştır.

Amaçlanan tüm bu bilgilerin ışığında yine Hofstede boyutlarından belirsizlikten kaçınma ve güç uzaklığı ölçütleri ile Bireycilik / Kolektivizm ölçütünün çalışan – işveren ilişkileri bakımından işletmenin durumunun incelenmesi düşünülmüştür. Aynı şekilde tezin üçüncü bölümünde aktarılan çok uluslu örgüt yapılarının işletmedeki yansımalarına işveren – çalışan gözünden bakılması hedeflenmiştir.

### 2.5.2 Cevaplar ve değerlendirme

Çalışanların değerlendirilmesi ve genel derecelendirmede işletmede konumlarının belirlenmesi adına gerçekleştirilmiş olan ve süregelen bir sistem söz konusudur. Bu sistem içerisinde işletme çalışanlarından yapabileceklerinin en iyisi göstermesini, en iyi eforu sarf etmesini beklemektedir. Böyle bir çalışan işletme için değerlidir İşletme bu çalışma karakteristiğindeki çalışanlarını oluşturduğu yetenek havuzunda ve kıdem sisteminde değerlendirmektedir. Bu doğrultuda da rol değişimlerini gerçekleştirmektedir. Müşteri İlişkileri Yöneticisi aşağıdaki cevabında bu konuya değinmiştir.

“Bir çalışan elinden gelen gayretin tümünü gösterdiği ve en iyi eforu verdiği takdirde doğu kültüründen gelen bir işletme olan Huawei’de kendini güvende hissedecektir. Ayrıca iştirakin gerçekleştiği zamandan bugüne işletmede toplu işten çıkarma gibi bir durum oluşmadığı için bu durumdan kaynaklanabilecek bir güvensizlik unsurundan bahsedilemez. Ancak çalışanların taşere edilmesi ile geçmişte genel merkez tarafından alınmış bir karar mevcuttur. Bu süreçte işletme çalışanlarının sosyal haklarını değiştirmeden başka bir işletme üzerine aktarmıştır. Tüm bu gerekçelerin ve sektördeki kısıtlı fırsatların iş değiştirme oranını düşürdüğünü düşünmekteyim.

Tüm çalışanlara aynı yaklaşımı sergilemek yerine oluşturulan yetenek havuzuna dahil ettiği personele gerek finansal gerek kariyer açılarından destek vermektedir. Bu çalışanları teşvik ederek işletmede kalmaları planlanmaktadır. Çeşitli kriterler ve çalışanın yeteneklerinin incelenmesi sonucu bir çalışan yetenek havuzuna dahil ediliyor. Diğer çalışanlar ise aynı koşullara maruz kalmıyorlar.

Doğu kültüründeki yönetici ilişkileri Türkiye’den daha da otoriter bir yapıdadır. Sosyalist yapının etkileri ile Çinli yöneticiler daha çok askeri ast – üst ilişkisi gibi bir yapıyı kullanmaktadır. Astlar baskı altında olmadan fikirlerini söylese de kararlar üst yönetim tarafından alınır. ‘Emir demiri keser’ tabiri ile özdeşleştirilebilir. Açık iletişimin varlığından bahsedilebilir; ancak her işletmede olduğu kadar istisna da mevcuttur.”<sup>206</sup>

Yetenek havuzu diye belirtilen yapı ile işletmede çalışanlar için bir fırsat doğduğu gözükse dahi tam ters açıdan bakıldığında bu kriterlerin çok açık olmaması diğer çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir. Böyle bir sistem işletme için adalet konusunda da bazı sıkıntılar doğurabilir. Yanı sıra yöneticilerin otoriter olma oranlarının da fazla olması çalışan memnuniyetsizliğini arttıracak özelliklerdendir.

---

<sup>206</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İş değiştirme oranı ile bir önceki cevaptaki yorumun tersi bir cevap da İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü tarafından verilmiştir. Bu durumu ortaya konan tespitler ile örneklendirmek ile birlikte soruda belirtilen unsurların işletmede çok rastlanabilir olmamasının oluşan bu sonucun en önemli nedenlerinden olduğunu iletmektedir. Çalışanların iş değiştirme tercihlerinde çalıştıkları pozisyon, eğitim geçmişleri ve milliyetlerinin de önemli etkisi olduğu belirtilmektedir.

“Soruda parantez içerisinde belirtilen unsurlardan hiçbirinin varlığından yerel çalışanlar açısından bahsedilemez. Karşılığı ‘iklim anketi’ sonuçlarından görülebilir. Ancak Çinli çalışanlar açısından farklı bir iştirakte olmanın motivasyonu ile bu durum aynı değildir. Çalışanlar kendileri güvende hissetmemektedir. İş değiştirme oranı yüksektir. Ancak bu durum sadece işletmeye has değildir. Sektördeki diğer işletmelerde de benzer durumlar mevcuttur. Özellikle teknik kökenli çalışanlarda güvenin oluşturulması zaman almaktadır. Proje bazlı çalışanlarda ise zaten çalışma şeklinin getirdikleri ile bu durum doğal olarak yer almaktadır.

Ar-ge biriminde daha çok iş değiştirme oranı görölmektedir. Coğunlukla yeni mezun alınan bu birimde yazılım sektörünün dinamikleri gereği var olan fazla sayıda yazılım işletmesi olduğundan ötürü genç profesyonellerde iş değiştirme oranı sektörün cazibesi ile artmaktadır. Yeni mezun bir çalışanın kısa süre içerisinde gelirlerini arttırma ihtimali de olmaktadır. Çok basit gerekçeler de çıkış gerekçesi olarak sunulmaktadır.”<sup>207</sup>

Sektörün dinamiklerinin bir önceki cevapta fırsatları daralttığı belirtilmişken bu cevapta bir benzer sektör olan yazılım sektörü için cezbedici bir unsur olduğu söylenmektedir. Ayrıca gerek teknik kökenli çalışanların analitik düşünce tarzı gerekse de proje bazlı çalışanların gelecek kaygısı iş değiştirme kararlarının alınmasında tüm sektör genelinde belirleyici olmaktadır. şimdiye kadar alınmış olan cevaplardan işletmenin çalışanlarına ve potansiyel adaylara çok da güven aşıladığı söylenemeyecektir.

---

<sup>207</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Memnuniyetsizlik ile alakalı olan değinilen önemli bir nokta da Çinli çalışanlarda farklı bir iştirakte tecrübe ediniyor olmanın yarattığı olumlu çizgidir. Bu boyutun yerel çalışanların kendi aralarında ve ast-üst ilişkilerinde de sıkıntılara neden olabileceğini Teknoloji Operasyonları Yöneticisi cevabında dile getirmiştir. Çinli çalışanların ve üst yöneticilerin daha hakim olduğu bir organizasyonda Türk yöneticilerin astları ile ilişkilerin işletme – çalışan arasındaki bağlar açısından çok belirgin bir değer oluşturacağı düşünüldüğünde bu cevap daha da anlam kazanmaktadır.

“Soruda belirtilen özelliklerin varlığından bahsetmek pek mümkün değildir. Yerel çalışanların kendi aralarında açık iletişimden bahsedilebilse dahi bu noktada da başka sorunlar ortaya çıkmaktadır. İşletmenin kendi (Çin kültürü kapsamında) disiplinine, formatına uyan çalışanlara ek avantajlar sunulmaktadır. Ancak ilgili kriter çalışanın ve yerel üstünden bağımsız Çinli üst yöneticilerin kontrolünde işlemektedir. Bu tespit çerçevesinde işletmede çalışanları kendi yerel üst yöneticilerini atlayacak şekilde izleyen bir üst birimin varlığından bahsedilebilir. Elde edilen ek avantajlar çalışan için bir güdüleyici olma ihtimali olsa da seçilme oranının gerçekten çok düşük olması ve kriterlerin bilinmemesi bambaşka bir sorun teşkil etmektedir.

Yerel yöneticilerin de böyle bir ortamda yerel kültürün özelliklerinden gelen ‘adam kayırma’, ya da ‘kendini kollama’ gibi karakteristik olarak görülebilen özelliklerini sergiledikleri söylenebilir. Yerel yöneticilerdeki ‘bana dokunmayan yılan bin yaşasın’ cı zihniyet işletme açısından en önemli sorunlardan birini teşkil etmektedir. Ekibi sahiplenmeme ve korumama ile memnuniyetsizliklere çözüm üretmeme yerel yöneticilerde görülen özelliklerdir. Buna karşın kendi kazançlarını ve edimlerini korumak yöntemini gerçekleştirmektedirler. Çinli yöneticiler Türkleri bildiklerinden kendi kültüründen çalışanlara uyguladıkları otoriter yönetim tarzını yerel çalışanlara aynı şekilde uygulamamaktadırlar. Bunun nedenlerinden biri de Türkiye’ye gelen her Çinli personelin Çin’e geri döneceği belli olduğundan olumsuz bir imaj oluşturmama isteği olarak gösterilebilir.”<sup>208</sup>

---

<sup>208</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Anlaşılabacağı üzere motivasyonu arttırabilecek bir ödüllendirme sistemi olsa dahi çok az çalışanın bundan faydalanması ve seçilme kriterinin belirsizliği tam tersine işletme içi söylentileri artırabilmektedir. Özellikle bu kontrolün Çinli üst yöneticilerde olması da ayrı bir bilinmezi beraberinde getirmektedir. Dile getirilen bir diğer sıkıntı ise yerel yöneticilerin bu tip bir iş ortamında sergiledikleri tavidir. Bu yöneticilerin belirsiz ortamda ekiplerinden kopuk olması da sorunu körükleyen unsurlardan olarak belirtilmiştir. Çinli ara kademe yöneticilerin de bu konuda geçici süreli görevde olmaları nedeniyle doğrudan etkisi olamamaktadır.

İşletmeye bağlılık açısından değerlendirilebilecek bir diğer unsur da çalışanların işletme içerisinde adaletli görev ve gelir dağılımının olduğunu hissetmeleri ile ilgilidir. Yerel kültürün doğrudan etkisinin olduğu bu derecelendirmede Türkiye şartlarından gelen bazı değişkenler aynı görevi gerçekleştiren yetenekli çalışanların nispeten normal çalışanlardan daha düşük getiriye sahip olmaları ile sonuçlanmaktadır. İşletmede de bu tip sorunlar ile karşılaşabildiği Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü tarafından verilen aşağıdaki cevapta yer almaktadır.

“İş değiştirme oranının değişik gerekçelere dayandığından bahsedebilir. Duruma çalışanların bakış açısından bakıldığında bazı durumlarda bir ekip içerisindeki tecrübeli çalışanlar ekipten ayrılırken, daha az becerili ve nispeten daha az değerli çalışanların ekipte kaldığı görülmektedir. Aynı zamanda nispeten daha az becerili olan bu çalışanlar çok daha yetenekli ve yetkin çalışanlardan daha iyi finansal getiri elde ediyor olabilirler. Bu tip durumlarda daha yetenekli olup daha düşük finansal şartları olan çalışanlar ortamın adaletsiz olduğunu hissederler. İş değiştirme oranını doğrudan etkileyen bu durumda yerel kültüre dair koşulların doğrudan etkisi vardır.

İşletmedeki otoriterlik derecesi hususunda global örgüt kültüründen gelen bir unsur ile Çinli çalışanlar işletme genel merkezi ile çok daha iyi iletişim kurabilmelerinden ötürü yerel personelden daha fazla otorite ve yetkiye sahiptirler. Ancak geliştirilmeye çalışılan yeni prosedür ile otoritenin ve yetkinin statü ya da milliyetten çok organizasyon içerisindeki role dayandırılması hedeflenmektedir.

İşletmenin örgütsel davranış tecrübeleri olsa dahi, bu konu yöneticinin yönetim şekli ile ilgilidir. Aynı zamanda yerel kültür kritik bir unsur olabilir. Yerel kültüre ait değerler yerel yöneticilerin yönetim şekillerini etkileyebilir. Genel olarak bir yönetici kendi çalışanlarını onları yönlendirerek yönetebilir ve yine çalışanlarına karşı yetki devri yapabilir. Ya da bir yönetici mikro anlamda yönetim göstererek tamamı ile kendisini ekibinin önünde tutup çalışanlarına yetki devri yapmayabilir. Her iki yönetim tarzında da (hangisinin daha iyi kötü ya da duruma uygun olacağından bağımsız olarak) iki noktanın karşılanması gereklidir;

- a. İlk olarak yapılan işte elde edilen sonucun iyi olması gerekir
- b. Bir yönetici tüm detayları yönetemeyebilir ancak tüm bu detayları bilmesi gerekir.”<sup>209</sup>

Otoriter olmanın işletmenin köklerinde yer alan Çin kültürünün etkisiyle görülen otoriter yapının koordinasyonu sağlayan Çinli personelin sayısı ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır. İşletme bu konudaki problemi fark etmiş ve milliyetten çok organizasyonda yetkinlikten gelen statüye daha çok önem verilmesi ile ilgili bir prosedür hazırlığı çalışmalarını başlatmayı planlamıştır. Yöneticilerin işletme içinde astlarıyla ilişkileri açısından yerel kültürün etkilerinden bahsedilmiştir. Yöneticilerin mikro yöneticilik yapabilmesi ya da sürece çok müdahil olmaması gibi durumların tamamen yönetici profiline bağlı olduğu iletilmiştir. Ancak işletme açısından önemli olan yöneticinin kendisinden istenen sonucu elde etmesi ve detayları tamamen yönetmese de hakim olmasıdır. Bu durum yönetici ile uzmana verilen eşit önem ile örtüşmektedir.

Tüm cevaplardan ortaya çıkan sonuçlar kapsamında işletmede çalışanların iş değiştirme oranı yüksektir. Bu oranı etkileyen birden çok faktör vardır. Bu faktörler ülke şartlarında sektör içindeki imkanlar, işletmenin yerel personele bakış açısı ve görev – gelir dağılımında oluşabilen adaletsizlikler olarak sıralanabilir. Çalışanların değer gördüğünü hissedebilmesi açısından bahsedilen bu unsurlar olumsuz bir durum teşkil

---

<sup>209</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



etmektedir. İşletmenin Çin kültürünün hakimiyetinden gelen otoriter bir yapısı vardır. Bu yapı yerel yöneticilerin de Türkiye şartlarına göre yönetim sergilemesi ile işletme içinde sıkıntılara neden olabilmektedir. İşletmede açık iletişim kanalları ile ilgili olarak net bir bilgi ortaya konmamıştır.

## **2.6 İşletmenin Çok Uluslu Örgüt Kültürünün Yerel İştirakteki Yansımaları**

### **2.6.1 Soru ve açıklama**

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İşletmenin Türk toplumuna ve kültürüne sosyal projeler, çalışan & müşteri ilişkileri, yerel kültürel değerler gibi boyutlar açısından yaklaşımını nasıl değerlendirirsiniz? (Bir sosyal sorumluluk projesi olan Yeşil çevre – doğayı koruyan baz istasyonu projesini ya da Türkiye’deki Çinli çalışanların kültürlerini ve değerlerini koruyabilmeleri adına merkez ofiste bir Çin restoranı bulunmasını göz önüne alarak)*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin yerel kültür ile olan ilişkilerinin boyutu sorulmuştur. Amaçlanan işletmenin gerçekleştirdiği iştirak kapsamında yerel kültür ile ne kadar bütünleşmek istediği ve bununla alakalı ne şekilde bir çaba gösterdiği sorgulanmaya çalışılmıştır. Kısaca işletmenin yatırım yapmış olduğu kültür ile etkileşiminin boyutlarının ortaya konulması düşünülmüştür. Ayrıca bu projelerin sadece sosyal sorumluluk projelerinin varlığını sağlamak için mi yoksa gerçekten yatırım yapılan kültür ile sağlanan etkileşimi arttırıp adaptasyonu arttırmak için mi hayata geçirildiğini ortaya koymak hedeflenmiştir.

### **2.6.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Telekomünikasyon sektöründe yer alan işletmelerin en temel anlamda iletişim sağlamak gibi bir görevi olması dolayısıyla temel bir ihtiyacı karşılamaktadırlar. Bu oldukça önemli bir misyondur. Bunun dışında tüm insanlara ulaşabiliyor olmak ve kesinlikle erişilebilir, tanınır olmak gibi de getiriler vardır. İşletmeler bu gücü ve erişilebilirliği olumlu anlamda kullanarak aynı zamanda bir pazarlama unsuru olmasının da etkisiyle sosyal sorumluluk aktivitelerine yönelebilirler. Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü vermiş olduğu aşağıdaki cevapta bu durumu dile getirmiştir.

“Telekomünikasyon alanında çalışan bir işletmenin birçok sosyal sorumluluğu mevcuttur. İlk olarak insanların iletişimini sağlamak ve devamlı kılmak en büyük sosyal sorumluluktur.

Bunun dışında işletme diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de yeşil sahalarda sağlamaktadır. İşletme içinde önemini vurgulamak amacıyla enerji (güneş, rüzgar gibi) ayrı bir ürün gamı haline almıştır. Türkiye’de işletme şu an küçük köy ve kasabalarda kapsamayı sağlayacak olan zorluğu yüksek ve gerçekleştirilmesi oldukça zor bir projeyi gerçekleştirme aşamasındadır.

Diğer bir yandan işletmenin genel merkezinde Çin restoranı olmasının kültürü korumak ile ilgili olduğunu düşünmemekteyim. Eğer sizin de yüzden fazla Türk çalışanın yer aldığı bir yurt dışı iştirakiniz olursa, siz de muhtemelen aynı kararı alabilirsiniz.”<sup>210</sup>

İletişimi yaygınlaştırıcı projelerde bu cevapta görülebileceği üzere aslında yapılan işin doğasından gelen sosyal sorumluluk vazifeleri olarak nitelendirilebilir. Soruda belirtilen genel merkez kültürü yerel iştirakin bulunduğu ülkede tanıtım açısından verilen örneğin aslında bir zaruret olduğu aktarılmıştır. İşletmenin iştirak gerçekleştirdiği ülkede genel merkeze ait kültürünü tanıtmak üzere yapmış olduğu çeşitli aktiviteler de vardır. Türkiye – Çin ilişkileri kapsamında devlet yetkilileri özelinde de desteklenen açılışları sonrasında iki ülke ve dolayısıyla kültür arasında işletme önemli bir görev edinmiştir. Müşteri İlişkileri Yöneticisi aşağıdaki cevabında bu konu hakkında yorumunu iletirken gerçekleştirilen etkinliklerden bahsetmiştir.

“İşletme Türkiye’de Çin Kültürünü tanıtmak adına Çin Konsoloslğu ile ‘Çin Haftası’ kapsamında etkinlikler düzenlenmektedir. Aynı zamanda Türkiye’yi Çin’de tanıtmak için etkinlikler de gerçekleştirilmektedir. Bir diğer çalışma ile yaz kampları düzenleyerek Türkiye’de çocuklara Çin kültürünü tanıtmayı amaçlamaktadır. Bunun dışında Çin’deki festival dönemlerinde müşterilerin de dahil edeceği etkinlikler

---

<sup>210</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

düzenlenmekte; müşteri katılımı olmasa dahi bu festivalin manevi değerini yansıtan anlamlı hediyeleri müşterilere iletmek gibi yöntemler izlenmektedir. Tüm bu uygulamalar ile her iki kültürün karşılıklı alışverişini arttırmak amacı güdülmektedir. İşletmenin doğu ve özellikle Çin kültürünün Türkiye’de tanıtım açısından en önemli temsilcilerinden biri olmak gibi bir fonksiyonu olduğundan bahsedilebilir.

Diğer bir yandan global anlamda da işletme yeşil konseptli doğa odaklı projeler yürütmektedir. Az enerji tüketimi sağlayan, daha az alan kaplayan kompakt çözümler için geliştirme yapılan global çalışmalar içim yatırımlar gerçekleştirmektedir. Yerel iştirak dahilinde işletme Kıbrıs’ta okullarda basketbol potalarının yapılması gibi eğitime yönelik sosyal sorumluluk projelerine de imza atmaktadır.

Değerlerinin de etkisiyle yenilik ve geliştirme merkezlerinde doğal afet durumlarında iletişimi kesintisiz kılmak adına sorumluluk projeleri gerçekleştirilmektedir (Örneğin bir kişinin afet bölgesine giderek tek bir bölgedeki iletişim unsurlarını çok daha kısa sürede aktif edebilecek duruma gelmesi ya da uydu iletişimi sağlaması gibi).<sup>211</sup>

Verilen cevap dahilinde ortaya çıkan çok önemli bir parametre vardır. İşletme örgüt kültürüne ait değerlerinde de yer alan yenilikçi olma, sürekli geliştirme yapma ile ilgili yetkinliklerini iletişim alanında sektörel sorumluluğu çerçevesinde kullanmaktadır. Elbette bu çalışmaların finansal boyutu mevcuttur; ancak işletmenin bu alana yatırım yapıyor olması önemlidir. Yukarıda cevapta belirtilen unsurlara karşı bir yorum da Teknoloji Operasyonları Yöneticisi’nin aşağıdaki cevabında yer almaktadır. Yorumda işletmenin sosyal sorumluluk projeleri olarak örnek gösterilebilecek projelerinin tamamen ticari kaygılar ile gerçekleştirildiği iletilmektedir.

“Türk toplumuna ve kültürüne yönelik projeler 1-2 proje dışında pek yoktur. Kıbrıs’ta yapılmış olan proje ile ilgili net bir bilgin olmasa da Kıbrıs’ta bir müşteriden alınacak bir iş için yapılmış olma ihtimali vardır. ‘Yeşil’ baz istasyonu da tamamen yasal gerekçelerle yürütülen bir projedir. Temel gerekçelerinden biri işletmenin önemli

---

<sup>211</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

müşterilerinden Vodafone'un yeşil istasyon projesi planı ile ilgili olabilir. Bir diğer yandan enerji dostu istasyonlar ile maliyet konusunda avantaj sağlanmaktadır.

Bunun dışında işletmenin her şeyden önce kendi çalışanları için herhangi bir sosyal uygulamasından söz etmek maalesef pek mümkün değildir. Örneğin Vodafone ofislerinde görülen birçok sosyal etkinliğe Huawei ofislerinde rastlanmamaktadır. İşletmede Çin yemekhanesi vardır; ancak Türk yemekhanesi yoktur.”<sup>212</sup>

İşletmenin gerek bulunduğu kültüre ve dolayısıyla bu kültürün bir parçası olan yerel çalışanlarına bakışına eleştirel bir bakış açısı getiren bu yorumda dikkate alınacak unsurlar mevcuttur. Birçok işletmenin; özellikle sektörel rekabetin yüksek olduğu Telekomünikasyon sektöründekilerin; sosyal sorumluluk projelerini aynı zamanlarda başlatmalarında ister istemez bir maddi kazanç ya da reklam boyutu aranmaktadır.

Cevap içerisindeki en can alıcı nokta daha önceki sorularda belirtilen çinli çalışanlara olan yaklaşımın yerel bir çalışan tarafından yemekhane özelinde vurgulanmış olmasıdır. Yine de önceki cevaplarda belirtilen ve örneklendirilen bir kültürden kalabalık sayıda çalışanın başka bir ülkede, kültürde olması durumunda bu tip bir uygulamanın; yani Çin restoranı olmasının; makul görülebileceğidir.

Tüm bu cevapların tamamını özetleyebilecek şekildeki cevap İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü tarafından verilmiştir. Genel detayları ile işletmenin tüm diğer çok uluslu işletmelerde olduğu üzere sosyal sorumluluk projelerine değindiğinden, yerel kültür ile genel merkez kültürünü yaklaştırmaya çalışmasından bahsedilmiştir. Ancak mevcut uygulamaların kesinlikle yeterli olmadığı, özellikle beraber çalıştığı ve memnun etmek – etkilemek istediği müşterilerinin seviyelerinde olmadığını iletmiştir.

“İşletme yeşil çevre projesi ile sosyal sorumluluğa önem vermektedir. Ayrıca 50 adet çocuk ODTÜ’de Çin Konseyi gibi var olan bu yapının içerisinde yaz okulu gerçekleştirmişlerdir. İşletme bu yapıya sponsor olmaktadır. Bazı üniversiteli

---

<sup>212</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

öğrencilere Çin’de staj hakkı tanınmaktadır. Ancak tüm bu uygulamalar çok da yeterli değildir, en azından bir operatör seviyesinde değildir.”<sup>213</sup>

## 2.7 Doğu Kültüründe Kurulan Bir İşletmenin Türkiye’de Başarı Kriterleri

### 2.7.1 Soru ve açıklama

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Şirket kültürü doğu normlarına göre kurulmuş ve örgüt yapısı bu şekilde olan bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olması için aşağıdaki hususlarda sizce nasıl hareket etmelidir;*

- a. *Kolektivist yapı ile Bireyci yapının dengelenmesi (Gruplara verilen görevler, bireylerin başarısının teşvik edilmesi)*
- b. *Bireyler arası eşitliğe önem verilmesi*
- c. *Kolektivist yapının otoriter yöntemi ile bireyci yapının yol gösterici yönteminin harmanlanması*
- d. *Sonuca odaklı hızlı çözümler ile sürece odaklı uzun – sağlıklı yöntemleri beraber işletmesi” şeklinde sorulmuştur.*

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla batı kültürünün hakim olduğu bir ülkede kurulmuş bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olması için Hofstede boyutlarından güç uzaklığı, bireycilik / kolektivizm, zaman odaklılığı açılarından ne gibi yöntemler izlemeleri gerekliliği sorulmuştur.

Amaçlanan gerek işletme içerisinde gerekse de başka çok uluslu işletmelerde uzun yıllar deneyimleri olan bu üst düzey profesyonellerin batı kültüründen gelen bir işletmenin Türkiye’de başarılı olmak için neler yapması gerektiği konusunda fikirlerini edinmektir. Yine cevaplar alınırken çoğunlukla mevcut çalışılan işletme açısından yorumlar ile karşılaşılmıştır.

---

<sup>213</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

## 2.7.2 Cevaplar ve değerlendirme

Çok uluslu işletmeler ister doğu ister batı hangi ülke ya da hangi kültür merkezli olursa olsun iştiraki gerçekleştireceği kültürün yerel dinamiklerine dikkat etmek zorundadır. Başarı için olmazsa olmaz kriter olarak bu unsur belirtilebilir. Yerel kültür hakkında çalışılırken bir yandan da işletme global değerler bütünü oluşturmalıdır. Bu değerler günlük operasyonlar ve genel stratejiler için yol gösterici nitelikte yer almalıdır. Müşteri İlişkileri Yöneticisi vermiş olduğu aşağıdaki cevapta bu konuya dikkat çekmektedir.

“İster doğu kültüründen daha batıya isterse de batı kültüründen daha doğuya çok uluslu bir işletme gerçekleştireceği iştirakin bulunduğu yerel kültürü değerlendirmelidir. Dolayısıyla gittiği yani iştiraki gerçekleştireceği yerin kültürü önem kazanmaktadır. Önemli olan kendi temel değerlerini kaybetmeden bulunulan ortama göre ne kadar adaptasyon sağlandığıdır. Bu konuda ne kadar başarılı olunursa gerçekleştirilen iştirakte de o kadar başarılı olunmaktadır.

İşletme kendisi de bu konuda çalışmaktadır; ancak gidilmesi gereken mesafeler mevcuttur. İşletme örneğin İspanya’da Türkiye’den farklı bir yöntem izlemektedir. Yerel koşullara göre uygulanacak yolları belirlemekte, kendi temel değerlerini koruyarak bunları yerel kültüre göre optimum noktaya getirmektedir. Doğu kültürüne göre bu temel değerlerin korunması çok önemlidir. İşletmede mevcut olan değerler işsel – kişisel ve toplumsal anlamda olacak şekilde ayrıştırılabilir. Takım çalışması, tutarlılık, bütünlük, dürüstlük, yenilikçilik, sürekli gelişim gibi temel değerlere sahiptir.

Sonuç olarak çok uluslu bir işletme gerçekleştirdiği yerel iştirakin normlarına göre hareket etmektedir. Ancak işletme özelinde müşteri bazlı adaptasyon olduğundan sadece yerel kültüre göre değil; yerel iştirakteki tüm müşterilere göre ayrı uygulamalara da gidilmektedir.”<sup>214</sup>

---

<sup>214</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletme özelinde cevap kapsamında belirtilen global değerler önemli ölçüde temel yol göstericilerdir. Doğu kültürünün etkin değerleri kapsamında bu değerlere bağlılığın da öğütlenmesi ortaya çıkan bu durumu kuvvetlendirmektedir. Yani işletme soruda belirtilen tüm unsurlar konusunda dengeli bir yaklaşım sergilemelidir. Genel merkezindeki kültürünün etkisi ile hareket edecek ve ana kriterlerini elbet bu kültürün özelliklerine göre belirleyecektir. Kriterlerin evrensel boyutlarda kabul edilebilir olması hemen her kültürde kabullenilmesini kolaylaştıracaktır.

Daha sonra ikinci adımda yatırım yapılacak ülkenin insanları, ekonomisi, iş yapış şekilleri kısacası kültürel boyutları hakkında fikir sahibi olmalı ve aksiyon planlarını buna göre oluşturmalıdır. İşletme özelinde müşteri odaklı global değerine bağlı çalışmanın etkisi ile sadece yatırım yaptığı ülkedeki yerel kültür değil, bu ülkede iş yaptığı müşterilerinin kültürü de oldukça önem kazanmaktadır.

Kolektivist özelliklerin daha çok görüldüğü Çin kültürü özellikle halen üst düzey yöneticilerinin çoğunun Çinli olduğu ve hemen her ekipte genel merkez koordinasyonu için Çinli personelin yer aldığı işletmede hakim kültürdür. Türkiye’de gerçekleştirdiği yatırımda ülke dinamiklerini anlamak ile ilgili halen geliştirme alanlarına sahip olan işletme için bu konuyla ilgili yorum İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü tarafından aşağıdaki cevabında dile getirilmiştir.

“Çinlilerin daha kolektivist olduğundan bahsedilebilir. Çinlilere göre Türk insanları daha bireyci yapıda olduklarından daha birey odaklı hareket etmektedirler. İşletmenin ürün gamı çok geniştir, ve birçok ekipman sağlayıcının sahip olmadığı bir portföye sahiptir. İnsan kaynağı konusunda da istendiğinde Çinli personelini iştirakin olduğu ülkeye getirebildiği için sorun yaşamamaktadır. Ancak işletme ülke dinamiklerini anlasa çok çok daha başarılı olacaktır.

Global değerler yerel kültüre ait normlar ile harmanlanır ise daha başarılı olacaktır. Ancak işletmenin yerel kültüre ve topluma dair araştırmaları iyi yapmadığından bahsedilebilir. Yine bir kez daha belirtmek gerekirse işletme diğer uzak doğulu ülkelere göre daha agresiftir. Japonya ve Kore gibi kalkınma modelleri kapsamında gelişen Çin

de bu yapıyı takip etmektedir. İşletme de Türkiye’de 2010 – 2011 yıllarında yaptığı büyük projelerin getirilerini yakın zamanda elde etmiştir.”<sup>215</sup>

Özellikle yerel kültüre dair araştırmanın öneminden bahseden cevap da işletmenin bu konuda yetersizliği vurgulanırken uzak doğu kültüründen gelen agresifliğin etkileri görülmektedir. Agresiflik işletmenin Türkiye’de her şey önce yüksek pazar payını hedefleyip sosyo – kültürel bağ boyutunu ikinci planda bırakması ile sonuçlanmış görünmektedir. Bu ifadenin tam karşılığında bir ifade de Teknoloji Operasyonlar Yöneticisi’nin aşağıdaki cevabında yer almaktadır. Sorunun işletmenin yaklaşımı kadar yerel çalışanların sahip oldukları kültür ve çalışma şekillerinin doğu kültüründen gelen sistematik süreçlere adapte olamaması olabileceğini belirtmektedir.

“İşletmenin uyguladığı yöntemlere yerel çalışanların uyamaması ile ilgili sıkıntılardan bahsedilebilir. Örneğin yine bir Uzakdoğu felsefesinden gelen “Just in Time” prosedürü eğer Türkiye’de uygulanamıyor ise bunun nedeni yerel çalışanların bunu özümseyememesinden olabilir. Bu aşamada yerel kültürün özelliklerine değinmek gerekir. Türk insanı uğraştığı işi bir şekilde halletmek, bir an önce çözüme ulaşmak ister. Yapacağın işin yapılmış olması birincil önem kazanmaktadır, gerekçeleri ve sonuçları prosedür bazlı irdelenmez. Aynı durum işletme için geçerlidir. İşletmenin askeri düzene yakın yapısı global anlamda işletme özelinde kabul görmektedir. Genel merkeze bağlı çalışanların uyduğu bu duruma Türk çalışanlar adapte olamamaktadır.

Türkiye’de çalışacak olan işletmeler Türk yöneticiler ile Türkiye’nin çalışma şartlarına göre çalışmak zorundadırlar. Türkiye’de çalışanlar ve ortam genel olarak dışarıdan gelen açısından daha farklı ve globale yakın yapıların uygulanabilir olduğu şekilde görülebilmektedir. Ancak yerel yöneticiler özelinde ve kültürden gelen olumsuzluklar ile karşılaşılması durumunda bu görüntü hayal kırıklığına dönüşebilmektedir. İşletmenin bu konuyla ilgili bir kaygısı vardır denemez. Genel anlamda çalışanların işletme içinde yükselememesinin nedenlerinden biri olarak bu iki unsur gösterilebilir. İşletmenin kendi

---

<sup>215</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



formatlarına ve prosedürlerine uyan bir çalışan da belki bu terfi ya da önemi kazanabilir.

Sonuç olarak her koşulda çok uluslu bir işletme iştirakin yapılacağı ülkenin koşullarını, kültürünü araştırmalı ve global değerlerini buraya adapte edebilmelidir.”<sup>216</sup>

Belirtilen en önemli unsur Türkiye’de mevcut kültürün ve iş kültürünün aslında global yapıya uyumlu gibi görünmesine rağmen sistematik olabilecek uygulamalara, süreç ve prosedürlere kapalı olmasıdır. Türkiye’de süreçsel uygulamalar getirmek mümkündür, ancak anlık çözüm gerektiğinde ya da anlık ihtiyaç olduğunda uygulanmaya çalışan prosedürler kesinlikle dikkate alınmamaktadır. Ancak cevapta da belirtildiği üzere işletme bu durumu değerlendirmekten çok göz ardı etmektedir. Yanı sıra belirtilen hareket tarzının yerel personelin işletmeye adaptasyonu ve terfi gibi unsurlar açısından negatif etkisi de söz konusudur.

Glokal olmanın önemine tekrar değinilmiştir. Global anlamda oluşturulacak birimler üzerinde üst düzey kontrol sağlanması ve bu birimlerin genel stratejileri belirlemesi glokal yapı kapsamında uygulanan bir yöntemdir. Destekleyici olarak da alt birimlerde yerel pazar koşullarına göre yerel stratejiler oluşturulmakta ve yerel kültür ile uyumlu hareket edebilmektedir. İşletmede bu yapı uygun bir biçimde düşünülmüş ve hayata geçirilmesi planlanmıştır. Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü aşağıdaki cevabında bu durumu belirtmiştir.

“Çalışanlar farklı kültürlerden, farklı ülkelerden olabilir. İşletmenin son zamanlarda daha fazla sadık kaldığı ve yavaş yavaş etkisi arttıran kavram yerelleşmedir. Bunun dışında işletme yerel satış süreçlerinde onayların nasıl verileceği, gerekli izinleri kimin sağlayacağı ile ilgili bir süreç oluşturmuştur. Bu süreçte birinci seviyeye satış ofisi diyebiliriz. İkinci seviyedeki kontrol mekanizması daha üst düzey kontrollerin nasıl gerçekleştirileceğini belirlemektedir. Bu şekilde yapı altıncı seviyeye kadar ilerlemektedir.

---

<sup>216</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

İşletme üst düzey yapılarını; bu örnekte altıncı seviye; global anlamda adapte etmiş olup alt seviye yapılarını yerel koşullara göre şekillendirmiştir. Uzun dönem – kısa dönem planlı olarak işletme her yıl beş yıllık planını yenilemektedir. Ancak takım ve departman performansları yıllık performans değerlendirme değerlerine göre belirlenmektedir. İşletme uzun dönemde planlar yapmakta ancak çalışan, takım ve departman performansı kısa dönemli başarılarla göre belirlenmektedir.

İşletmeler global değerler belirlemeli ve ana birimlerini kurmalı; alt düzey birimleri ve yerel stratejilerini ise yerel kültüre göre belirlemelidirler.<sup>217</sup>

Aktarılan bir diğer konuda planlamanın hangi zaman aralığı ve kritere göre yapıldığı ile ilgilidir. Geliştirme ile ilgili uzun dönemli planlar yapan işletme, proje bazlı ve yerel koşulların etkisi ile kısa dönemli planları da iştirakler özelinde aktif tutmaktadır. Bu sayede önemli bir esneklik elde etmektedir.

Soruda belirtilen tüm unsurlar ile ilgili olarak verilen cevapların hemen hepsindeki ortak nokta global değerlere sahip olurken yerel kültürü özümseme ve iştirakte bu zihniyete göre hareket etmenin başarı için teşkil ettiği zorunluluktur. Bu kapsamda global değerlerin evrensel statüde olması ve ana iş birimlerinin global anlamda belirlenmesi önemli bir adımdır. Bunun dışındaki tüm boyutlar yerel kültürün global değerler kapsamında şekillendirebildiği ölçekte olabilecektir.

## **2.8 Doğu Kültüründe Kurulan Birçok Uluslu İşletmenin Örgüt Kültürü Açısından Türkiye’de Alacağı Riskler**

### **2.8.1 Soru ve açıklama**

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Yukarıdaki (bir önceki sorudaki) unsurlar göz önünde bulundurulursa doğu normlarında ve bu kültüre bağlı çalışan işletmelerin Türkiye gibi bir pazara girmelerinin örgüt kültürü açısından riskleri sizce nelerdir? (Huawei Grup’un Türkiye’yi 2013’de en yüksek yatırım yapılacak ve gelir beklediği 15*

---

<sup>217</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

*ülke arasına almasını da hesaba katarak cevap vermeniz gerekirse)” şeklinde sorulmuştur.*

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla batı kültürünün hakim olduğu bir ülkede kurulmuş bir işletmelerin Türkiye gibi daha farklı bir kültürde iştirak gerçekleştirdiklerinde örgüt kültürü açısından ne gibi riskler ile karşılaşacakları sorulmuştur.

Amaçlanan gerek işletme içerisinde gerekse de başka çok uluslu işletmelerde uzun yıllar deneyimleri olan bu üst düzey profesyonellerin batı kültüründen gelen bir işletmenin Türkiye’de gerçekleştireceği iştirak sırasında örgüt kültürü açısından ne gibi riskleri üstlendiğini sormaktır. Tezin üçüncü bölümünde belirtilen çok uluslu işletmelerde örgüt kültürü ve yönetim modelleri ile ilgili bilgiler de sorgulanmaktadır. Yine cevaplar alınırken çoğunlukla mevcut çalışılan işletme açısından yorumlar ile karşılaşılmıştır.

### **2.8.2 Cevaplar ve değerlendirme**

Çok uluslu bir işletme yeni iştirakler gerçekleştirdiğinde hakim olduğu ve tecrübesinin bulunduğu pazarlardan ve çalışanlardan daha farklı bir ortamın olduğu bir kültür ile karşı karşıya kalmaktadır. Doğu kültürlerinin karakteristik etkisi ile büyümüş ve özellikle daha çok gelişen ekonominin etkisi ile agresif hareket etmiş bir işletme daha batıda yatırım yapacağına gideceği kültürün kendi genel merkez kültürüne nazaran daha stabil olduğunu dikkate almak durumundadır. Türkiye örneğinde ise bu tip bir işletme ekonomik açıdan gelişen bir yapıya yatırım yapacağı için pazarda daha etkin hareket edebilir.

Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü soruya vermiş olduğu cevabında böyle bir iştiraki gerçekleştirirken karşı karşıya kalınacak en önemli sorunu yetki devrinin her ne kadar gelişen ekonomi olmaları benzeşse dahi yerel yönetimlere verilmesi gerektiğini aşağıdaki cevabında vurgulamıştır. Bu konu ile ilgili işletmenin karşılaştığı çarpıcı bir örneği ve geliştirme alanını da belirtmiştir.

“Beş yıl önce işletmede tüm kararlar genel merkez tarafından alınmaktaydı. Fakat sonrasında işletme batılı işletmelerden yeni yöntemler öğrendi. Bu yöntemlerden en önemlisi yerel bir alt seviye yöneticinin pazarda rakipleri ile ilgili karşılaştığı bir probleme dair olarak çok hızlı karar alıp bunu uygulamaya geçirebilmesi idi. Fakat işletmenin beş yıl öncesinde uyguladığı yöntem olsa idi bu alt seviye yönetici kararı almadan önce üst seviye yöneticilere sonra ülke yöneticisine oradan da genel merkezdeki yöneticisine haber vermesi gerekcekti. Bu tip bir yetki hiyerarşisi de karar almayı geciktirip rakibin önüne geçmeyi engelleyecekti.

Geçmiş dönemde yetki hiyerarşisinden kaynaklanan ve karar alma mekanizmalarını direk etkileyen bu durum süreçleri oldukça uzatmaktaydı. Ayrıca genel merkezin her bir iştirakteki yerel durumu tamamen bilmesi mümkün değildi. Sonrasında alınan kararlar ile işletmenin genel merkezi bir karar alma merkezi olmaktan çıkarak bir kaynak havuzu olmaya doğru evrildi. Bu yeni strateji ile genel merkez yetkisinin önemli bir kısmını yerel ya da bölgesel yönetimlere devretmeyi planladı. Bu devir bazı kırmızı çizgileri, yani kritik görev ve sorumlulukları içermeyecek şekilde düşünüldü. Yeni kurulan düzende genel ve global stratejiler genel merkez tarafından verilecektir. Genel merkezin bir diğer vazifesi de kaynak havuzu sağlamaktır.

Bu konuda işletmenin karşı karşıya kaldığı bir tecrübeden de bahsedilebilir. İşletme önceki projelerinden birinde yerel rekabetçi koşullar gereği birçok personeli bünyesine katmıştır. Fakat proje devam ederken genel merkez yerel iştirakteki çalışan sayısının çok olduğunu ileterek azaltılmasa karar vermiştir. İlgili karar projenin başarısına doğrudan etki etmese de işletmenin yerel imajına dair değişen düşünce ile dolaylı yolda projeye ve işletmeye etkisi olmuştur.

Belirtilenler dahilinde konuyu toparlar isek doğu kültüründen bir işletmenin Türkiye gibi bir pazara giriş yaptığı durumlarda yerelleşmeye ve yetki devrinin yerel yönetime aktarılmasına yönelmediği durumlarda önemli sorunlar ile karşı karşıya kalınacaktır.

Dolayısıyla yerel pazar ile ilgili kritik kararların yerel ya da bölgesel yönetimler tarafından alınması gerekmektedir.<sup>218</sup>

Bölgeyi ve pazarı tanıyan yöneticilerin etkin olması çok uluslu bir işletme için zaruridir. Merkezileşmeyi arttırmak anlık ya da dönemlik kazançlar sağlayabilir ancak uzun dönemde zarar verecektir. Yerelleşmeyi vurgulayan benzer bir yorumda aşağıdaki cevabında Müşteri İlişkileri Yöneticisi tarafından aktarılmıştır. İşletmenin Türkiye'deki iştirakinde yerelleşmenin gerçekleşme aşamalarına değinilen cevapta pazara girişin devlet köken eski bir müşteri ile olmasının avantajını kullandığından bahsedilmektedir. Verilen cevap dahilinde değinilen ve işletmenin global değerlerinden olan tecrübeler ile hatalar sayesinde öğrenme yerelleşme sürecinde de büyük fayda sağlamıştır. Yenilikçilik alanında da kullanılan bu değer ile global iştiraklerden, benzer pazarlardan, yerelde yapılan hatalardan öğrenilenler önümüzdeki dönemler için geliştirilecek modeli belirleyici faktörleri oluşturmuştur.

“Kendi kültürünü ve normlarını uygulayan işletme yerelleşmeyi uygulayamazsa başarısız olunması kaçınılmaz olacaktır. İşletme Türkiye'de ilk yatırım yaptığı yıllarda hakim operatör olan ve devlet kökenli bir işletme olarak Türk Telekom ile çalıştığında daha fazla doğu kültürüne yakın uygulamalar gerçekleştirebilirken; diğer operatörler ile çalışmaya başladıktan sonra değişim sağlamak durumunda kalmıştır. İşletme yapmış olduğu projelerde hata yaparak ya da proaktif yaklaşarak sorunların nasıl çözüleceği konusunda deneyim kazanmıştır ve uygulamaya geçirmiştir.

Risk konusunda önem kazanan unsur gerçekleştirdiğin iştirakte hedefinin ne kadar süreli olduğudur. Çok uluslu bir işletme eğer uzun süreli bir plan ve gelir elde etme hedefi taşıyorsa yerel ile adaptasyon olmazsa olmaz bir unsurdur. Fakat belirli bir ürün ya da hizmeti kısa sürede büyük gelirler elde etmek için getiren bir işletmeden bahsederseniz, bu durumda tamamen adaptasyona ihtiyaç söz konusu olmayabilir. Teknoloji ve hizmet konusunda çalışacak bir işletme bu yöntemi izleyemeyecektir.

---

<sup>218</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Doğu kültüründe güven zamanla aşılabilir bir unsur olduğundan ötürü işletmede Çinli personelin yerel işbirlikte yönetimde etkin bir biçimde kalmaya devam ettikleri görülmektedir. İşletmenin ve dolayısıyla doğu kültürünün güvene bakış açısı ile ilgili organizasyon açısından şöyle bir örnek de verilebilir; işletme bir çalışanını terfi ettireceği zaman finansal bir iyileştirme sağlamadan önce çalışana yetki vermektedir. O pozisyona tam anlamıyla geçmeyen çalışan bir süre pozisyonun yetkileri ile kendisini göstermeye çalışmaktadır. Deneme sürecinin ardından başarılı olunması durumunda finansal paket de değişmektedir. Güvene dayanan bu süreç organizasyonda yerleşmede de aynı süreçte çalışmaktadır. İşletme şu an bu konuda çalışmaktadır; ancak önemli teknik birimlerde ya da finans gibi birimlerde yine Çinli personel yer almaktadır – İngilizcenin standart bir dil olarak sağlanamaması durumu da bunu körükleyen etkenlerdendir.”<sup>219</sup>

Bir unsuru risk olarak belirlemek için çok uluslu işletmenin işbirlikçi gerçekleştirmekteki amacını da bilmek gerektiği iletilmiştir. Hedefin uzun süreli bir yatırım yapıp yerel pazarda söz sahibi bir aktör olmak mı yoksa kısa süreli yoğun bir gelir elde etmek mi olduğu bilinerek risk hakkında yorum yapılabilir. Yerel pazarı bilmek her iki koşulda kritiktir; ancak yerleşme eğer uzun süreli bir plana sahip değilseniz gerek duymayabileceğiniz bir faktördür.

Risk faktörü ile ilgili olarak öne çıkan en önemli unsur dil ve dolayısıyla iletişimdir. Daha önceki sorularda da belirtilen işletme özelindeki genel merkez ile iletişimin Çince üzerinden yapılması ve evrensel bir dil olarak İngilizcenin standart bir hale getirilememesi önemli bir problem teşkil etmektedir.

Doğu kültürünün karakteristik özelliklerinden güven de özellikle doğu kökenli çok uluslu işletmeler için risk faktörleri arasında belirtilmiştir. İşletme özelinde yerleşmede bu unsurun ne kadar kritik olduğu bir örnek ile aktarılmıştır. Buna göre işletme için yerel yöneticiler önce idari görevi yerine getirebileceklerini kanıtlamalıdır. Bu konuda işletmenin geliştirme alanlarından biridir. İnsan

---

<sup>219</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü de aşağıda vermiş olduğu cevabında güven faktörünün işletmenin yerleşme üzerine olan dönüşüm planında önemine değinmektedir.

“Geçmiş dönemde işletmede var olan bir Çinli bir Türk çalışanın aynı pozisyonda çalışıyor olması biraz azalmıştır; ancak halen devam etmektedir. Bu durum bir açıdan doğal karşılanabilir; çünkü aynı durumda bir Türk işletmesi Arabistan’da yatırım yapsa güveneceği Türk personeli barındıracaktır. Güven unsuru burada ana etmeni oluşturmaktadır. İşletmede Çinli çalışanların da birbirlerine güveni çok düşük orandadır.

Yerele adaptasyon sağlanamaması iş değişim oranını arttırmaktadır. Ancak işletme özelinde bu durum Çinli çalışanların iştirakin gerçekleştiği ülkeye getirilmesi ile çözülebilmektedir. Bu çok büyük bir esneklik sağlamaktadır.”<sup>220</sup>

Genel merkezden personel getirilmesinin bir opsiyon olduğunu ve bu yöntemi başka bir kültürde iştirak gerçekleştiren bir Türk işletmesinin de uygulayabileceğini belirtmektedir. Burada ortaya çıkan önemli risk işletme özelinde de görülebileceği üzere yerel çalışanların bu güvensizlik ortamından etkilenerek işletmeden ayrılmaları şeklinde olabilmektedir. İş değiştirme oranı da bununla birlikte artmaktadır.

Verilen cevaplara bakıldığında genel anlamda yerleşmeye vurgu yapılmakta, kararların merkezi olarak alınmasının başarı için önemli bir risk oluşturduğundan bahsedilmektedir. Yine bir diğer unsur ana birimler global anlamda birbirlerine paralel olacak şekilde oluşturulması ve yerel iştirake göre özelleştirilmesidir. İşletmenin bu konuda izlediği doğru yöntemlere dikkat çeken Teknoloji Operasyonları Yöneticisi aşağıdaki cevabında yerleşmenin önemini tekrar vurgulayan bir yorumda bulunmuştur.

“İşletme teknik gruplarını organizasyon içerisinde tüm globalde aynı olacak şekilde kurmuştur. Ancak yerel iştiraklerde uygulanacak metodolojiler ya da politikalar yerel

---

<sup>220</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

pazara göre adapte edilmiştir. Temel değerlerin ya da tek tip yapının tüm iştiraklerde uygulama bazlı diretilmesi sorun oluşturabilir.

İşletmenin yerel iştirakinin diğer iştirakler ile bir iletişimi var ise, örneğin daha Batı'daki bir iştirak Türkiye'deki iştirakteki uygulamalardan rahatsız olabilir. Ancak iştirakler daha kapalı bir yapıda ise bu konu sorun teşkil etmeyecektir.”<sup>221</sup>

Değınilen bir başka risk de iştiraklerdeki özelleşmiş yapının birbirinden izole olması gereğidir. Alternatif olarak global anlamda örgüt içerisinde bu farklılık örgüt kültürü içerisinde anlatılabilir. Benzer pozisyonların farklı iştiraklerde özellikle birbirleri ile çalışan iştiraklerde farklı görev tanımlarının ya da finansal getirilerinin olmasının sorun teşkil edebileceği belirtilmiştir.

Özet olarak bakıldığında çok uluslu bir işletme organizasyon yapısını global koşullarda esnek hareket edebilecek şekilde oluşturmalı ve yerel pazara göre özelleştirmelidir. Yapılan yorumlardan karşılaşılabilecek riskler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Kararların merkezden alınmasının, yetki devrenin yerel ya da bölgesel yönetimlere aktarılmamasına sebep olması,
2. Çalışanlara güvenin adaletli bir biçimde sağlanamamış ve hissettirilemiyor oluşu
3. Ortak iletişim ve dil sorununun varlığı

Bu risklere çözüm üretilmemesi durumunda iş değıştirme oranı artışı, çalışan memnuniyetsizliği, müşteri memnuniyetsizliği, prestij kaybı ve uzun dönemde başarısızlık ihtimali ortaya çıkabilir.

---

<sup>221</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



## 2.9 İşletmenin Irk / Cinsiyet / Yaş Açısından Çeşitliliğe Bakış Açısı

### 2.9.1 Soru ve açıklama

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*İnsanlar ve cinsiyetler arasında ayrım yapmıyor / yapıyor olmanın işletmenin başarısında bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Kritik rollerde kadın yöneticiler var mı? İşletme genç ve yetenekli personelleri uzun süreli çalışacak şekilde kadrosuna katmak gibi bir planı / buna bağlı bir programı var mı? (2009’da açılan genç ve yetenekli profesyonellerin istihdam edildiği R&D merkezini de düşünerek) Farklı kültürlerden çalışanlar uyumlu ve efektif bir şekilde görev paylaşımı olarak çalışıyorlar mı (Hakim kültür olan Çin Kültüründe çalışanların lokal işletme biriminde yer alıyor ve genel merkez ile iletişimi – geliştirmeleri sağlıyor olduğunu düşünerek)?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına işletmenin organizasyon içerisinde kadın profesyonellere bakışının, yeni mezun çalışanları bünyesine katarak yetiştirmesi ile genç profesyonellere yaklaşımının ve farklı kültürden çalışanların varlığının etkileri sorulmuştur. Bu soru ile Hofstede boyutlarından özellikle Maskülenlik / Feminenlik özelinde işletmenin yaklaşımı sorgulanmıştır.

İşletmenin bu konuda yaklaşımı, ayrıca sosyal anlamda Hofstede’nin en etkin boyutlarından birini değerlendirmekle kalmayıp, bu konuda Türkiye’de mevcut diğer işletmelere bir örnek teşkil edip etmediği anlaşılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bahsi geçen unsurların varlığının çalışan bağlılığını arttıracığı da hesaba katılıp zaman odaklılığı açısından da ne gibi yaklaşımları olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. En önemlisi ise bu soru özelinde çok uluslu işletmenin örgüt yapısını farklı kültürlerde ne şekilde yansıttığı ve global anlamda nasıl çalışma yöntemleri belirlediği konusu da araştırılmak istenmiştir.

### 2.9.2 Cevaplar ve değerlendirme

Telekomünikasyon sektöründeki mevcut insan kaynağı potansiyeli özelde Türkiye’de ve genelde tüm ülkelerde genç ve erkek çalışanların ağırlıkta olduğu bir şekildedir. Sektörün özellikle son yirmi - yirmi beş yılda popülerleşmesi, daha fazla imkan ve gelir

sağlaması öğrencileri bu alana yönlendirmektedir. Yine sektör dinamiklerinden ötürü yoğun çalışma ve özel ilgi gerektirmesi nedeniyle de daha fazla sayıda erkek çalışan mevcuttur. Bu sayılar tüm ülkelerde hemen hemen aynıdır ve dolayısıyla çok uluslu işletmelerde farklı kültürlerde nispeten genç çalışanlar istihdam edilmektedir.

Teknoloji Operasyonları Yöneticisi bu konuya cevabında değinmiş ve özellikle kadın çalışanların zorlu koşulları nedeniyle sektörü pek tercih etmemesine rağmen işletmenin bu konuda olumlu bir örnek teşkil edebileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu konuda özel bir çabasının olmadığını da iletmiştir.

“İşletme cinsiyet anlamında yerel kültürde kabul gördüğü kadarıyla bir derecelendirme yapmaktadır. Daha yoğun çalışılan, daha çok seyahatin olduğu pozisyonlarda sektörün yerel kültürdeki yapısı gereği daha az kadın çalışan tercih edilebilmektedir. Ancak herhangi bir ayrımcı politikadan bahsedilemez. İşletme Türkiye’deki işletmelerin ortalamasına göre cinsiyet ayrımcılığının olmaması anlamında daha olumlu bir noktadadır. İşletmenin kadın hakları ile ilgili mevcut yapıda ekstra bir çalışmasının olmaması belirli sayıda müşteriye hitap ediyor olmasından kaynaklanmaktadır.”<sup>222</sup>

Benzer bir yorum yine Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir. Her ne kadar çok fazla sayıda kadın yönetici olmasa dahi işletmenin icra kurulu başkanının kadın olmasının önemli bir unsur olduğunu dile getirmiştir.

“Telekomünikasyon sektöründe genel olarak kadın personelden çok daha fazla erkek personel vardır. İşletmenin icra kurulu başkanı bir kadındır; ancak Türkiye’de çok fazla kadın üst düzey yönetici mevcut değildir. Fakat bazı çok başarılı orta seviye yerel kadın yöneticiler mevcuttur. Yerelleşme şu an işletmede yükselen bir trenddir. Bu süreç bir bağlantı oluşturmaktadır ve ancak işletme kültürünün aynı kalması gerekmektedir.”<sup>223</sup>

Önceki cevaplarda da vurgulanan yerelleşme faktörünün işletmenin kültürler arası çalışma unsurlarının daha olumlu noktalara gelmesi için kritik bir süreçtir. Çinli

---

<sup>222</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>223</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

çalışanların genel merkez ile iletişim ve kritik rollerde bulunan üst düzey yöneticiler nedeni ile işletmede daha etkin olduğu ancak kültürel anlamda bir ayrımcılık olduğundan bahsedilemeyeceği Müşteri İlişkileri Yöneticisi'nin aşağıdaki cevabında vurgulanmıştır. Çinli çalışanların daha etkin olması yine daha önce değinildiği şekilde iletişim avantajına bağlanmıştır.

“Başka kültürlerden çalışanların bir arada çalışması hususunda herhangi bir sorun yaşanmamaktadır. Yüz kırk - yüz elli bin çalışanı olan bir işletmede böyle bir durumdan bahsedilemez. Türkiye’de de bu adaptasyon sağlanmıştır. İşletme çalışanlarının yetenekli olması durumunda, hak ediyor ise üst düzey pozisyonlara yükselmesi gibi durumlar hızlıca gerçekleşmektedir. Ancak Çinli işletmelerin Çinlilere karşı bir pozitif ayrımı vardır. Aynı şekilde benzer durum Türk işletmelerin yurt dışındaki iştiraklerinde de görülmektedir. Bu durum doğal bir aksiyon olarak yorumlanabilir. İletişim avantajı önemli bir unsurdur. Çinli yöneticiler artık zorunluluk değildir. Çince bilen Türkler ise çok fazla değer görmektedir.

Cinsiyet ayrımından kesinlikle bahsedilemez; ancak sektörün dinamiklerinden ötürü kadın çalışan sayısı daha azdır. Vodafone da olduğu gibi bir pozitif ayrımcılık yoktur. Örneğin Finanstan sorumlu global Yönetim Kurulu Başkanı ve İcra Kurulu Başkanı kadın yöneticilerdir. Ancak tekrarlamak gerekirse sektörel dinamikler ve kadınların ailesel bağlayıcı gerekçeleri (çocuk vs.) bu oranın yükselmesini engellemektedir.

İşletmede yetenek havuzu gibi bir unsur söz konusudur. Tüm okullarda (üniversitelerde) her sene tanıtım günleri yapan işletme özellikle ARGE merkezinde üniversiteden yeni mezunları iş hayatına kazandırıp işi öğretmeyi hedeflemektedir. İşletme bünyesindeki arge merkezinden diğer birimlere geçiş sayısı azdır; sadece pazarlama bölümlerine bir iki çalışan transfer olmuştur. Bunun yanı sıra proje bazlı çalışan birimlerde başka bir işletme üzerinden kiralama yöntemi kullanılabilir. ”<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Soruda belirtilen unsurlardan yetenekli ve genç çalışanlara işletmenin bakışı ile ilgili olarak verilen cevapta önemli ayrıntılar mevcuttur. Üniversitelerde yapılan tanıtım günleri hem mezun olacak öğrencileri bilgilendirmek hem de işletme için yeni istihdam sağlamak adına oldukça avantajlı bir yöntemdir. İşletmenin yeni mezun çalışanları çoğunlukla istihdam ettiği birim araştırma – geliştirme birimidir. Bu birimden diğer birimlere geçiş oranının azlığı genç profesyoneller ile ilgili işletmenin uzun dönemli planları ile ilgili sorular ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin müşteri odaklı çalışması ve pazarı bilen tecrübeli profesyonelleri tercih etmesi ile bünyesinde çalışacakları günün koşullarına göre istihdam etme eğilimi göstermektedir. Bu eğilim İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü'nün vermiş olduğu aşağıdaki cevapta da dile getirilmektedir. Dikkat çekilen bir diğer unsur da genel merkezden gelen Çinli personel dışında farklı başka kültürlerden çalışanların gerekli izinlerin alınması gibi faktörlerden ötürü tercih edilmemeleridir. Acil ihtiyaç genel merkezden gelen Çinli personel ile, yerel iletişim ise yerel personel ile sağlanmaktadır.

“Çalışanlarda özellikle satış departmanında müşteriyi ne kadar tanıdığı diğer işletmelerde olduğu gibi önemlidir. İşletme çalışan seçiminde yeni ilişkiler kuracak kişiler yerine mevcutta iyi ilişkileri olan profesyonelleri tercih etmektedir. Çin kültürü dışında diğer kültürlerden çalışan sayısı yerel işbirlikte çok da fazla mevcut değildir. Çok kritik rollerde olmayan Çin dışındaki kültürlerden çalışanlar için çalışma izni alınması tercih edilmemektedir. Farklı cinsiyetler anlamında bir ayrımcılık yoktur. Ancak herhangi bir pozitif ayrımcılıktan da bahsedilemez. Finanstan sorumlu global Yönetim Kurulu Başkanı kadındır.

İşletme için önemli olan cinsiyet ya da kültür değil çalışkanlıktır. Çinli kadın figürü de çalışma hayatında farklı bir karakter sergilemektedir. Daha çok makina gibi çalıştıkları görülmektedir. Eğer Çinli bir erkek çalışan gece 12'ye kadar kalıyor ise kadın çalışan da (yönetici de) aynı saatlere kadar durabilmektedir. Bunu da sadece bir gün değil uzun süreli gerçekleştirmektedir. Öğlen saatlerinde masa altına yatak serip uyuyan bir Çinli kadın çalışma arkadaşı bu yorgunluğun bir göstergesi durumundadır. Önemli olan çalışkanlık ve işletmeye kattığı değer olduğundan ötürü aynı çalışmanı sırf kadın

olduğundan ötürü gece saatlerinde bir konu hakkında fikir almak için aramamak gibi bir durum olmamaktadır.”<sup>225</sup>

Çalışkanlık işletme için diğer tüm kriterlerden daha önemlidir. Yani cinsiyet, milliyet, yaş unsurlarındansa yerel pazarı bilen, iletişimi olan, çalışkan personel birincil tercihtir. Çalışkanlık doğu kültürünün esasen işletmenin hakim kültürü olan Çin kültürünün özelliklerinden gelen bir farklılıktır. Yoğun çalışmaya adapte olabilecek olan personeller işletmede kabul görmektedir.

## **2.10 Kısa ve Uzun Vadeli Olarak Çok Uluslu İşletmelerin Başarı Kriterleri**

### **2.10.1 Soru ve açıklama**

Huawei Türkiye üst düzey yöneticilerine “*Kısa ve uzun vadede çok uluslu işletmelerde başarının ve devamlılığın reçetesini örgüt kültürü açısından nasıl çizebilirsiniz?*” şeklinde sorulmuştur.

Bu soruda işletme çalışanlarına; işletmenin kendisinden bağımsız olarak; sektördeki geçmiş tecrübelerini de göz önünde bulundurmak koşuluyla çok uluslu işletmelerin yerel ve global anlamda başarılı olabilmesi ve bu başarıyı devamlı hale getirebilmesinin örgüt kültürü açısından ne şekilde olması gerektiği hakkındaki fikirleri sorulmuştur. Bu duruma dair olarak hem kısa hem de uzun vadede yapılması gerekenleri sıralamaları istenmiştir.

Şimdiye kadar verilmiş olan tüm cevaplar ışığında çok uluslu işletmelerin örgüt kültürlerinin ve yönetim yapılarının nasıl olması gerektiği, başarı sağlamak ve bunu devamlı kılmak için neler yapılması gerektiği sorgulanmıştır. Bu soruya da cevaplar alınırken çalışanlar mevcut işletme üzerinden de yorumlarını iletmişlerdir.

---

<sup>225</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

## 2.10.2 Cevaplar ve değerlendirme

Ekonomik sınırların ortadan kalkması ve iletişim kanallarının gelişmesi ile çok uluslu işletmelerin sayısı artmış ve gerek iştirakler gerekse de başarılı yerel işletmelerin satın alınması ile bu işletmeler daha da yaygın hale gelmişlerdir. Bu gelişim karşısında işletmelerin kültürel faktörlere bakışı oldukça önem kazanmıştır. Global anlamda genişleme sürerken büyük planlar ile yatırım yapılan yerel iştiraklerin başarısı önem kazanmıştır.

Yerel iştiraklerde başarıyı elde etmek için yerel koşulların ve kültürün iyi anlaşılması gerekmektedir. Bunun için de yerel profesyonellerin çok uluslu işletmeler için önemi artmaktadır. Teknoloji Operasyonları Yöneticisi vermiş olduğu cevapta yerel personele verilmesi gereken önemi vurgulamıştır.

“Yerel kabul görmüş personeli barındırmak ve global kültürü bu şekilde yerelleştirmek gerekebilir. Bu sayede global değerleri olduğu gibi aktarmak yerine yerel profesyoneller ile adapte edilme yöntemi izlenebilir. Bu durum çalışan yapılanmasını uygun hale getirecek ve yerel işe – hedefe uygun yerel personellerin yerleştirilmesini sağlayacaktır. Yerel kişilerle iş yürütecek pozisyonlarda yerel çalışanlara ağırlık vermek, belki işletmenin dili İngilizce olsa dahi buna bir zorunluluk olarak aramamak avantajlı olabilir.”<sup>226</sup>

İletişimin en önemli etmenlerden biri olduğu çok uluslu işletmelerde çalışacak personel için verilen cevapta yer alan ortak bir dil zorunluluğu olmamasına dair yorum dikkat çekicidir. Bu seçimde dikkatli olunması önem kazanacaktır; zira sadece yerel işler için yabancı bir dil bilmeyen çok tecrübeli bir profesyonel tercih edilebilir. Ancak ana kriterin şu an çok uluslu bir işletmede iletişim sağlanabileceği yegane dil olan İngilizce şartı önemlidir.

---

<sup>226</sup> N. Dorukoğlu ile 21.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

Evrensel koşullara göre hareket edebilmek için evrensel olarak anlaşılabilir bir dil seçildiği gibi çok uluslu işletmenin evrensel değerlere sahip olması gerekmektedir. Hem global eksende kabul edilebilecek hem de hemen tüm kültürlerde karşılık bulabilecek bu değerlerin çok uluslu bir işletmenin kısa ve uzun vadeli başarısında payı büyüktür. Müşteri İlişkileri Yöneticisi aşağıdaki cevabında bu konuya dikkat çekmiştir.

“İşletmelerin uzun dönemli hedefleri var ise ve kalıcı olmak bunlardan en önceliklisi ise temel değerlere sahip olunmalıdır. Bu değerler yerele adapte edilebilmelidir, normlara uydurulabilmelidir. Yapılması gereken, izlenecek olan yöntem bu olmalıdır. Açıklık, dürüstlük, sürekli gelişim, takım çalışması gibi değerler işletmenin değerleridir. Temel değerlerin özümsemiği oranda işin iyi yapılabileceği düşünülmelidir.”<sup>227</sup>

Bu cevapta belirtilen noktaların hemen hemen ayrılarına İnsan Kaynakları İşe Alım Kıdemli Müdürü'nün aşağıdaki cevabında da rastlanmaktadır.

“Global değerler oluşturulup korunmalıdır. Yanı sıra yereldeki insanların, kültürün, şartların daha iyi anlaşılması ile karma bir yapı oluşturulmalıdır. Başarı için global düşünüp yerel hareket etmek gerekliliği oluşmaktadır. İşletme için inovasyon, takım çalışması, sürekli gelişim temel değerleri mevcuttur.”<sup>228</sup>

İster kısa vadede ister uzun vadede yukarıdaki cevaplara göre başarının yolu global olmaktan geçmektedir. Global değerleri belirlemek ve tüm gelişim yönlerini bu evrensel değerler üzerine kurmak önemlidir. Fakat yerelleşme olmak zorundadır. Türkiye Teknoloji Projeler Kıdemli Müdürü aşağıdaki cevabında işletme özelindeki düşüncelerinden hareketle çok uluslu bir işletmenin yerelleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlara değinmiştir. Yerelleşmenin kontrollü olması gerektiği ve bazı temel yönetim kademelerinin genel merkezden kopamayacağına vurgu yapılmaktadır.

---

<sup>227</sup> S. Demir ile 22.09.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

<sup>228</sup> A. Kemerli ile 16.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme

“Çok uluslu bir işletmenin iştiraki gerçekleştirdiği ilk dönemlerde tamamen yerleşmeye yönelmesi çok uygun bir strateji olmayabilir. Daha uzun vadede yerleşmenin kesinlikle gerçekleşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde işletme yerelde yükseliş trendi gösteremeyebilir. Bunun yanı sıra tamamen yerleşme ile kontrolü kaybetme ihtimaliniz vardır. Bu durumda genel merkez her uygulamaya dokunamayabilir ve kontrolü kaybetmeniz durumunda bazı stratejiler ile ilgili problem yaşama ihtimali belirebilir.

Güven her ne kadar doğu kültüründe önemli olsa da takım üyeleri arasında güven unsuru önem kazanmaktadır. Ancak bir kural koyucu genel olarak kimseye güvenmemelidir. Sonuç olarak bakıldığında çok uluslu bir işletme uzun dönemde kontrolü tamamen bırakmayacak şekilde yerleşmeyi düşünmelidir. Ancak kısa dönemde ise genel merkezden gelen üst düzey çalışanlar ile iştiraki sağlamlaştırmak için çaba sarf etmelidir.

(Kişisel yorum: Türkiye’de bulunduğum süre içerisinde gerçekleştirmiş olduğum gözlemlerde ülkede yaşayan insanların sanki başka yerlerden gelmiş ve birbirinden tamamen farklı insanlar olduğunu fark ettim. Sanki tek ortak nokta konuştukları dil idi.)”<sup>229</sup>

Cevabı veren yöneticinin Çinli olması tüm röportajlarda ortaya konulan ve işletmenin genel merkezinin de ait olduğu hakim kültürden gelen güvensizlik durumunun bir yansıması şeklindedir. Kontrolün bırakılmamasına özellikle değinilen yorumda yerel yöneticilerin işletmenin mevcut durumunda yeterince etkin olamamalarının nedenini açıklar niteliktedir. Başarı için uzun vadede de kısa vadede de yerel personele güvenilmesi ve güven ile sorumluk verilmesi gerekliliği vardır.

Ortaya çıkan sonuçlarda çok uluslu bir işletme eğer gerçekleştirdiği iştiraklerde kalıcı olmak istiyor ise kısa ve uzun vadede;

---

<sup>229</sup> L. Xin Feng ile 24.10.2014 tarihinde yapılan yüz yüze görüşme



- Evrensel olarak kabul edilen global değerler belirlemelidir
- Yerel kültür hakkında fikir sahibi olmalıdır
- Yerel yöneticiler ile karşılık güven ortamı oluşturmalı ve onlara sorumluluk vermelidir
- Ortak bir dil geliştirmelidir
- Son olarak organizasyon yapısı globalde eşlenik yerelde esnek halde oluşturmalıdır.

### **2.11 Huawei ile İlgili Genel Değerlendirme**

Gerçekleştirilmiş olan röportajlarda verilen cevaplar kapsamında genel bir değerlendirme yapmak gerekecektir. Görüşmelerde sorulmuş olan sorulardan alınan cevaplara göre işletmede bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilir ancak bahsedilecek bu kültürün ana bileşeni mevcut durumda işletmenin genel merkezine ait olan Çin kültürüdür. İşletmenin sahip olduğu genel bir değerler bütününden söz edilebilir ve bu değerlerin evrenselliğini tartışmaya gerek yoktur. Ancak bu değerlerin oluşturulmasında temel dinamik Çin kültürünün özellikleridir. İşletmenin gerçekleştirdiği her iştirake kolayca sevk edebildiği Çinli alışanlar ile bu kültürü korumayı planladığını gözlemlenmektedir.

‘Müşteri nceliği’ değeri sayesinde işletmenin farklı ofislerinde daha çok müşteriye coğrafi olarak yakın olma hatta müşteri ofislerinde çalışma unsuru olduğundan tüm çalışanlara aynı fiziksel ortam sağlandığından bahsedilemeyebilir. Türkiye’de Ankara ve İstanbul Őehirlerinde yer alan ana ofislerden Ankara Ofisi ilk müşteri olan Türk Telekom ile kuvvetli ilişkiler kurmak adına müşteriye yakın olan bir ofistir. Türkiye merkez ofisinde ise işletmenin kurallarını, yenilikçiliğini ve özelliklerini betimleyen afişlerin, broşürlerin kısacası ofis ortamının olduğu fiziksel bir çevreden bahsedilebilir. Uç müşterilere erişim ise teknoloji marketleri aracılığıyla olduğundan işletmenin temsili ürünü ile olmaktadır.

İşletmenin bünyesine çalışan dahil ederken dikkat ettiği unsur sektörü, pazarı ve müşterileri biliyor oluşudur. Çalışanlara mevcut koşullarından daha iyi finansal paketler

önererek, müşterilerinin işletmeye zorunlu kıldığı şekilde çeşitli iş güvenliği dokümanları iş sözleşmesinin yanında sunulmaktadır. Bu dokümanlar çalışanın birlikte çalıştığı ana müşterinin taleplerine göre değişiklik göstermektedir. İşletmede etkin bir oryantasyon programının da varlığından söz edilemez. Tüm bunların kapsamında çalışanları işletmeye katıldıklarında örgüt kültürüne adapte edici yazılı dokümanların olmadığı söylenebilir.

Hofstede'nin örgüt kültürünü oluştururken öne sürmüş olduğu faktörler açısından işletmenin incelemesi için de gerek görüşmelerde alınan cevaplar gerekse de işletmenin Türkiye'deki yatırım süreçlerine dair haberler önemli detaylar vermektedir. İşletme Türkiye'de yatırımı gerçekleştirdiğinde kamu kökenli olup sonradan özel iştirake devredilen Türk Telekom ile ortaklık anlaşması yapmıştır. Bu anlaşmanın Türkiye ile Çin arasındaki ticari ortaklıklar boyutunda da önemli bir yeri olduğu düşünülürse işletme Türkiye pazarına oldukça iyi bir anlaşma ve strateji ile girmiş olduğu görülmektedir.

İşletme kurmuş olduğu ortaklık ile gelişmesi ardından Türkiye'de operatörler arasında tanınırlığını arttırmıştır. Yeni bir teknoloji olan 3G şebekelerinin kurulması süreçlerinde ise Türkiye'deki ikinci büyük ortaklığı olan; global iş ortaklığının da referansı ile; Vodafone ile yoğun çalışma dönemi başlamıştır. Vodafone ile İspanya'da 3G şebekesini aktif etme referansı işletmenin global tecrübesini ortaya koyabilmek adına önemli olmuştur. Pazardaki aktörlerden ikisi ile çalışıp referanslarını elde ediyor olmak diğer tüm müşteriler ile de çalışması için önemli bir avantaj sağlamıştır.

İşletmenin mobil cihaz pazarına giriş yapması ile çalışma sistemine dair de değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Yerelleşme belirlenen en önemli gelişme alanıdır. Düzenlenen yıllık toplantılar daha çok mali yıl kapanışında bir arada olmak içindir. Kritik kararların çalışanlara açıklandığı bir ortam değildir. Yine cevaplardan anlaşılacağı üzere çok başarılı çalışanlara verilen ödüllerden de sadece bazı Çinli üst düzey yöneticilerin haberi olmaktadır. Dolayısıyla değişiklikler ile ilgili bilgilendirmeler için işletmede açık iletişim kanalları olduğundan bahsetmek güçtür. Fakat yine cevaplarda iletildiği üzere

işletmenin mevcut tüm prosedürleri ve ürünler – hizmetler ile ilgili bilgiler işletme iç ağından erişilebilir bir biçimdedir.

Görüşmelerde alınan cevaplarda işletmede özellikle doğu kültüründen gelen karakteristik özelliklerin de etkisiyle güven duyma ve güven verme çok kritik bir yer tutmaktadır. Gerek yerel çalışanların terfilerinde gerekse de çinli çalışanların iştirakte sürdürdükleri görevlerinde işletmenin çalışana güvenmesi gerekmektedir. Bu durum çalışanların işletmeye güvenmesi hususunu bir miktar göz ardı etmektedir. Çalışma tarzının çoğunlukla proje bazlı olması, Çinli çalışanların etkin rollerde daha fazla görülmesi personelin kendisini güvende hissetmesi konusunda problem teşkil etmektedir. Zaten 'İklim Anketi' adı verilen ve çalışanların doldurmuş olduğu yıllık anketlerde de bu durum ortaya konmaktadır. Çalışanlar işletmeyi daha çok proje bazlı olarak çok uluslu bir teknoloji şirketinde kariyerleri için bir basamak olarak görmektedirler.

Yerel yöneticilerin Türkiye'deki hakim kültürün özelliklerini yansıtan profillere sahip olduğu belirtilmekte birlikte, yetkinin genel anlamda Çinli yöneticilerde olduğu belirtilmiştir. Ancak verilen cevaplarda dikkat çeken yerel yöneticilerin kendi astları ile ilgili olarak Çinli yöneticilerin tasarruflarına karşı etkilerinin az olmasıdır. Hemen tüm cevaplarda bu çıkarımın yapılabileceği görüşler belirtilmiş, işletmenin gelişme alanı olarak belirlediği yerelleşme ile bu durumun azaltılacağı bildirilmiştir.

İşletmenin Hofstede boyutlarından Bireycilik – Kolektivizm açısından değerlendirmesi yapıldığında özellikle çin kültürünün etkisi ile kesinlikle daha kolektivist bir yapıda olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme uygulamaları özellikle yoğun sayıda çinli personelin birlikte hareket etme dürtüleri ile bu yöne doğrudur. Ancak yerel çalışanlar cevaplarda belirtildiği üzere iş hayatında daha bireyci çalışma prensiplerine sahip olduğundan bazı sıkıntılar oluşmaktadır. Dengeleyici unsurlar olarak başarılı olan yerel çalışanların ödüllendirilmesi, ekip yöneticileri tarafından seçilen ve diğer ekipler tarafından oylanan başarılı yerel personeller seçilmesi Çin kültürünün hakim kolektivist etkisini dengeleyici unsurlardır. Özellikle Çinli çalışanlar ile oluşturulmuş olan organizasyon yapısı yüksek anlamda otoriter çizgiler içermektedir. Yerel çalışanlar bazında ise bu

durumun yankısı yerel yöneticinin inisiyatifinde gelişmektedir. Eğer yerel yönetici kendi başarı kapsamında Çinli üst yöneticilerin sistematüğinde hareket ederse yerel personel üzerinde de hiyerarşinin yüksek olduğu bir durum oluşmaktadır. Diğer alternatif ise yerel yöneticinin astlarının bu yapıdaki negatif etkilenimine karışmaması durumudur. Genel anlamda otoriter düzenin bu tip birçok uluslu işletme açısından ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Diğer bir Hofstede boyutu olan Maskülenlik – Feminenlik hususunda da işletmenin her iki boyuttan özellikle Çin kültürünün etkisiyle maskülenliğe daha yakın olduğu söylenebilir.. Kadın çalışanlar özellikle işletmenin globaldeki üst yönetiminde önemli görevlerde yer almaktadır. İşletme cinsiyet, milliyet, ırk ya da yaş ayrımı yapmaksızın çalışanlarından çalışkanlık ve sadakat beklemektedir. Güven ilişkisi en büyük beklentiği oluşturmaktadır. Bu durumunda etkisi ile işe alım ve bakış açısı yönlerinden herhangi bir ayrımcılıktan söz edilemez. Ancak bir kadın çalışanın da, yeni işe başlamış bir genç personelin de aynı çalışkanlıkta olması gerekmektedir. Çalışanların sosyal hayatlarını dengelemeleri için işletmenin belirli bir çabası olduğu söylenemez. Aksine yoğun proje dönemlerinde işin tamamlanması hedeflendiğinde iş hayatına verilecek özene dair beklenti artmaktadır. Çinli çalışanların sergilediği yoğun tempo zaten belirli bir süre ve görev amaçlı iştirake dahil olmaları nedeni ile anlaşılabilir. Ancak belirtildiği üzere yerel yöneticilerin de tutumunun bu paralelde olması sosyal hayat dengesi açısından işletmeyi farklı kılmamaktadır.

Güç uzaklığı boyutu ile ilgili olarak işletmenin durumunun verilen cevaplar ışığında daha çok hakim kültür olan Çin kültürünün etkisinde olduğu gözlemlenmektedir. Global anlamda bu konuda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Hiyerarşi yüksek orandadır ve hatta cevaplarda özellikle Çinli çalışanların askeri bir birlik yapısında hareket ettiği dile getirilmiştir. Yerel yöneticilerin bazı genel uygulamalara karışmaması da bu hiyerarşinin kırılması adına olumsuz etki yapmaktadır. Yöneticilerden çok ekiplerde genel merkez ile iletişimi sağlayan Çinli personel danışman vazifesindedir. Bunun gerekçesi de ürün ve işletmeyi daha iyi tanımlarıdır. İklim anketleri ile yönetici bazlı değerlendirmeler yapılırsa dahi yine cevaplarda belirtildiği üzere esas değerlendirme üst düzey çinli yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Türkiye’de statünün yani idareciliğinin

önemi işletmenin iştirake yaşadığı en büyük açmazlardandır. İşletmenin gözünde sadık, çalışkan bir çalışan idareci ya da uzman aynı değerdedir. Ancak yerel kültürün etkisi ile yerel çalışanlar statü talep etmektedir ve durum Çinli üst düzey yöneticiler tarafından anlaşılammamaktadır.

Belirsizlikten kaçınma anlamında işletme süre gelen dönemde Çin kültürünün etkisi ile hareket etmiştir. Yüksek hiyerarşi söz konusudur ve merkezileşme yüksek boyuttur. Kararlar uzun bir dönem genel merkezden alınmış ve geçmiş dönem olumsuz örnekleri de görülmüştür. Yönetim fonksiyonları Çinli yöneticiler ya da bu kültüre tam uyum sağlamış yerel yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Bu durum çalışanların aidiyet hissetmesini zorlaştıran etmenlerdendir. Her seviyede yönetici ekibinin yaptığı işi bilmelidir. Uzman ve idareci anlamında seviyelerin birbiri ile eşlenik olması da işletmede yerel kültüre uymayan unsurlardandır. İşletmede çalışanlardan Çinli olanlar bu tip belirsizlik ortamlarına ait oldukları kültür dolayısıyla alışık olsalar dahi yerel çalışanlar bu unsurun adaptasyonunda sorun yaşamaktadırlar. Tüm bu gerekçeler iş değiştirme oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. Ancak iş değişiklikleri genelde işletmenin müşterilerine olduğu için bu ilişkiler işletmenin mevcut başarısının devamını sağlamaktadır.

İşletmenin sahip olduğu global değerler bütünü mevcuttur. Alınan kararlarda ve günlük operasyonlarda bu değerler bütününün etkisi yüksektir. Bu değerlerden en önemlisi olan 'müşteri odaklılık' başarıda en önemli pay sahibidir. İşletme tüm süreçlerini ve organizasyon yapısını müşterilerine bağlı olarak şekillendirmektedir. Bu esneklik müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Ayrıca ürünlerinde ve hizmetlerinde sürekli gelişim, tecrübelerden öğrenme gibi özellikler işletmenin teknik anlamda rekabet gücünü oldukça arttırmaktadır. Hizmet ve ürün sağlayan bir işletme için esneklik ve uygulanabilir ihtiyaca uygun dönüştürme ile büyük avantaj sağlamaktadır. Cevaplarda da yer aldığı üzere işletme iştiraki gerçekleştirdiği zamanlarda oldukça agresif hareket etmiş, bu agresifliği de ilk aşamada finansal getiriden çok pazar payı hedefi ile desteklemiştir. İşletme genelinde Çin kültürünün baskın etkisi hep devam ede gelmiş ancak çalışılan müşterinin kültürüne adaptasyon da her zaman sağlanmıştır.

Hofstede'nin son eklemiş olduğu boyutlardan baskıcı / müsamahacı boyutunda da işletmenin net bir derecelendirmesini yapmak pek mümkün değildir. İşletmede çalışanların değerlendirmelerinin nasıl olduğuna dair ellerinde somut bir bilgi olmadığından haksızlığa uğranıldığı düşünülebilir. Özellikle geçmiş dönemlerde tüm kritik kararların genel merkez tarafından alınması da bu haksızlığa kapılma düşüncesinin önemli örneklerini oluşturmaktadır. Yerel çalışanlar statü gösteren faktörlere değer verirken, işletme üst yönetimi bu durumun tam zıttını düşünmekte ve yerel çalışanları anlayamamaktadır. Yine yerel kültürün ve işletmedeki belirsizliğin etkisi ile kıyaslama yapılmasına sık rastlanılmaktadır.

İşletme proje bazlı yoğun çalışması ve tamamen müşteri odaklı bir yapıda olması nedeniyle hedef odaklı bir yapıdadır denebilir. Aynı gerekçeler ile işletmenin tamamen dıştan güdümlü bir yapıda olduğu aşikardır. Çünkü işletmen neredeyse tamamen müşteri ile eşlenik çalışmaktadır. Çin kültürü ve beraberinde getirdiği yüksek hiyerarşi ile çalışma disiplini kesinlikle sıkıdır. Yine aynı gerekçeler ile işletmenin iş kültürünü yerel olarak nitelendirmek gerekir. Ancak burada belirtilecek olan yerel kültür iştirakin gerçekleştiği kültürden çok genel merkezden gelen hakim kültür olan Çin kültürüdür.

İş yapma şekillerinde müşteriye uyumlu olma, global olarak kabul edilmiş çalışma tarzlarının olması ve bunun yapısal olarak iştiraklerde oturtulmaya çalışılması süreci ise işletmenin profesyonel yönüne örnek olarak gösterilebilir. Çinli personelin etkisinin ve yetkisinin yüksek olduğu bir yapıda olan işletmede cevaplardan da anlaşılacağı üzere bir çalışan Çin kültürüne uygun çalıştığı koşullarda tamamen kabullenilmektedir. Bu da işletmenin kapalı sisteme sahip olduğunun bir göstergesidir. Bunun yanı sıra işletme müşteri odaklı bir yapı benimsediğinden kesinlikle iş odaklıdır. Birinci öncelik müşteri tarafından talep edilen işin tamamlanmasıdır.

İşletmede kritik rollerde ve karar alma mekanizmalarında Çinli yöneticilerin etkisi hakimdir. Çinli çalışanlar arasında yöneticiye saygı ve itaat oldukça yüksektedir, hatta mutlaktır denebilir. Ancak yerel çalışanlar ve yöneticiler için durum farklıdır. Yerel çalışanlar yerel yöneticilerin önemli bir kısmının etkin olmadıklarının farkındadır. Bunun dışında kalanlar ise cevaplarda belirtildiği üzere Çinli yöneticiler ve çalışanların

bağlı olduğu sistemin bir parçası olarak kabul görmektedirler. Müşteri odaklı çalışma şekli bir yandan da çalışanların yöneticilerinden kopuk çalışmasına da ortam sağlamaktadır. Tüm bu ölçütler dahilinde yerel çalışanların yerel yöneticileri lider olarak kabul ettiklerini söylemek epey güçtür. Liderlik anlamında belirtilen tüm gerekçelere çalışanların işletmeye güveni ile ilgili olan unsurlar da eklenirse organizasyon ile özdeşleşme derecesinin genel olarak düşük olduğu anlaşılacaktır. Ancak Çinli üst düzey yöneticiler tarafından Çin kültürüne yakın olduğu için kabul gören yerel çalışanlar için özdeşleşme yüksek çıkacaktır.

Sonuç olarak işletmede Çin kültürünün etkisi hakimdir ve günlük operasyonlar gerek iştiraklerde gerek globalde bu kültüre bağlı olarak şekillenmektedir. İşletme global anlamda bir değerler bütünü oluşturmuştur ve iştiraklerinde regülatif zorunluluklara uymaktadır ancak yerelleşme konusunda zayıf kalmıştır. Başarılarını getiren faktör ise tüm bu etkilerden bağımsız olarak kendisini müşterileri göre gerek yapısal gerek kültürel olarak proje bazlı adapte edebilmesidir. Değişen sektörel ve stratejik koşullar ile mobil cihaz pazarına giriş yapıyor olmak işletmede de bir değişim ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Yerelleşme ve bölgesel ile yerel yönetimlere daha çok sorumluluk yüklemek bu koşullar altında işletmenin gelişme noktaları ve önümüzdeki dönem için stratejileri olarak belirlenmiştir. Bu değişim ile birlikte iştiraklerde yerel şartları, pazarı, kültürü daha iyi anlama ihtiyacı belirmiştir.

## Sonuç ve Değerlendirme

Çok uluslu işletmelerin sayısı özellikle 1990'lı yılların ikincisi yarısından sonra çok daha fazla artmış, interaktif haberleşmenin etkilerini oldukça yoğun hissettirmeye başladığı 2000'li yıllarda da artık neredeyse en yaygın işletme tipi halini almıştır. Bu tip işletmelerinin sayısının artması beraberinde önemli avantajlar getirdiği gibi çeşitli konularda sorunları da beraberinde getirmiştir. Tam olarak bu noktada da geçmiş dönemde çok da üzerinde durulmayan örgüt kültürü kavramının önemi daha da artmıştır.

Bir işletme çok daha fazla ülkede iştirak gerçekleştirerek;

- ✓ Gelişen teknoloji ve sosyal haberleşme yöntemleri ile marka avantajı sayesinde tanınırlığını başka ülkelerde kullanma,
- ✓ Sahip olduğu global tecrübeyi geliştirmekte olan ülkelerin pazarlarında uygulamaya dönüştürebilme,
- ✓ Yeni dahil olduğu ülke pazarlarında elde ettiği tecrübeyi uzun süredir çalıştığı ülkelerde fark yaratmada faydalanma gibi avantajlar elde etmiştir.

Finansal anlamda başarı getirmesi hedeflenen ve kağıt üzerinden gerçekten büyük bir fırsat olarak görünen yukarıdaki unsurlar realitede her durumda aynı sonuçları getirmemiştir. Başarılı olan modelin tüm iştiraklerde uygulanması ile ilgili doğal yaklaşımlar işletmelerin yeni ülkelerde başarısız olabilmeleri ile sonuçlanmıştır. Aynı zamanda görece başarılı olsalar dahi performans ve çalışan memnuniyeti konusunda sıkıntılar ile karşılaşmıştır. Özellikle global uygulamaların yerel iştiraklerde benimsenmemesi ile birlikte ortaya çıkan çalışan memnuniyetsizliği beraberinde artan personel sirkülasyonunu getirmektedir. Tecrübenin kaybı ve yeni çalışanın işletmeye yeniden adaptasyonu şeklinde devam eden bir döngü oluşmaktadır.

Prof. Geert Hofstede tarafından önemi belirtilen ve birçok uluslu işletmenin iştirak gerçekleştirdiği farklı ülkelerde bütünlüğünü sağlayabilmesi için önemli hale gelen örgüt kültürü boyutları bu aşamada kritik hal almıştır. Örgüt kültürü boyutları işletmelerin sadece global boyutta oluşturdukları değerler, standartlar, normlar gibi kavramların haricinde yerel boyutta da kültürel unsurların farkındalığına vurgu



yapmaktadır. Her ne kadar Hofstede tarafından belirlenen boyutların eksik olduğu ya da tüm çerçeveyi kapsayamayacağı belirtilse de, bu durum örgüt kültürünün global ve yerel boyutlarının önemini azaltmamaktadır.

Teoriler, kuramlar, standartlar genel olarak belirlense dahi insan faktörünün varlığı her zaman karmaşıklığı beraberinde getirmektedir. Şu durumda önem kazanan nokta işletmelerin bir araya geldikleri insanların kültürel varlıklarından örgüt kültürünü oluşturduğu gerçeğidir. Bu aşamada çok uluslu olması gereken bir işletme öncelikle global anlamda şu özellikleri taşıyan bir örgüt kültürüne sahip olmalıdır.

- ✓ Ortak strateji ve hedeflere yürünebilecek
- ✓ Global anlamda kabul görebilecek
- ✓ Farklı yerel kültürlerin kabul edebileceği kadar esnek
- ✓ Organizasyon yapısının temel görevleri ile bütünleşik

Bu unsurlar dahilinde oluşturulacak örgüt kültürü ana değerler bütününe taşınmalıdır. Bir örnek vermek gerekirse batı kültürü kökenli ve İngiliz kamu iştirakinden özelleşerek çok uluslu hale gelen British Telecom işletmesinin global değerleri şu şekildedir.

- Müşteri
- Takım
- Dürüstlük
- Değişim
- Gurur

Görülebileceği üzere oluşturulan global örgüt kültürü değerleri Hindistan'da da, İngiltere'de, Macaristan'da da, Türkiye'de de kabul edilebilecek kavramlardır. Bu kavramları gören kişilerin aklında ortalama olarak benzer algılar oluşmaktadır. Aynı zamanda değerler hem bireylerin ve ekiplerin günlük iş yapış şekillerini, hem de işletmenin faaliyet biçimlerini doğrudan yönlendirebilecek boyuttadır. Bu boyutlar çalışanların işletmedeki faaliyetlerinde müşteriye önem vermelerini, takım halinde hareket etmelerini, dürüst olmalarını, değişime hazırlıklı ve adapte olabiliyor olmalarını

ve son olarak işletmede çalışmaktan gurur duymalarını salık verir. Global örgüt kültürü geliştirmenin yanı sıra çok uluslu işletmeler açısından genellikle uygulanan bir diğer kritik unsur da organizasyon yapılarının en üst katmanda tüm iştiraklerin üzerinden eşlenik ve bütünleşik olması gerekliliğidir. Tüm örgütçe kabul edilen değerler doğrultusunda global strateji ve hedeflerine ilerlenecek temel örgütsel fonksiyonlar belirlenmelidir. Çalışma kapsamında incelenen işletmelerden Huawei'nin teknik birimleri ürün portföyü ve görev sorumluluk ana kriterleri kapsamında global organizasyon yapısında ayrılmıştır.

Çok uluslu bir işletmenin değerler bütünü olması, bunları örgüt kültürünün kodlarına işlemiş olması ve organizasyon yapısını global olarak temel görevlerde ayırmış olması gerçekleştireceği iştirakte başarılı olacağını garanti olmamaktadır. Bu noktada iştirak gerçekleştirilecek yerel kültüre dair;

- Pazar araştırmasının ne ölçüde yapıldığı,
- Ülke koşullarının, ekonomik ve siyasi ortamın ne kadar incelendiği,
- İnsan faktörünün ve iş yapış şekillerinin ne derece dikkate alındığı önem kazanmaktadır.

Yerel kültüre dair dinamiklerin özümsememesi sonucunda başarının gelmesi beklenemez. Aynı zamanda işletmenin içerisinde istihdam edilen yerel personel tarafından önemli bir direnç ile karşılaşılması ihtimali de mevcuttur. Çok uluslu işletmeler yeni bir iştirak gerçekleştirdiklerinde, yetkin, örgüt kültürünü bilen, işletmeye adaptasyonu hızlıca sağlayıp kritik kararlar alabilecek profesyoneller bulmakta genelde zorlanmaktadır. Bunun sonucunda işletme genel merkezden ya da daha önce başarılı olunmuş başka bir iştiraktan üst düzey yöneticileri bu yeni iştirakte görevlendirebilir.

Gerçekleştirilen iştirakte görevlendirilen uluslararası personelin ülke ya da bölge hakkında tecrübesinin olması oldukça önemlidir. Bu tecrübeyi pazar dinamiklerini anlama ve yorumlama ile organizasyonun yerel faaliyetlerinin sürdürülmesinde kullanabilir. Aynı zamanda yerel kültür hakkında da bilgi sahibi olunması gibi bir durum söz konusu ise çalışanların yönetimleri, yönlendirilmeleri ve memnun edilmeleri

ile motive edilmeleri sağlanabilir. Aksi takdirde yukarıdan inme şekilde belirlenmiş bir yerel organizasyon yapısı, yerel kültüre uymayan global standartlar ve değerlendirme sistemleri yerel çalışanlar tarafından kabullenilmeyecek ve başarı sağlanması konusunda zorluk yaşanacaktır.

Çalışma kapsamında incelenmiş olan örneklerde iki farklı çok uluslu işletme tipinin iki farklı tip iştirak gerçekleştirme yöntemi görülmektedir. İşletmelerden ilki batı kültüründe kurulmuş ve bu şekilde genişlemiştir. Her ne kadar doğu kültüründe daha önce iştirak gerçekleştirmiş olsa da Türkiye'deki yatırımı daha önce kurulmuş, organizasyon yapısı ve teknik altyapısı süregelen bir yerel işletmenin satın alınması ile gerçekleştirmiştir. Böyle bir yatırım işletmenin global tecrübesini aktarması sürecinde bazı problemlere neden olmuştur.

Telsim bir aile şirketi olarak kurulmuş ve gerek personeli, gerek altyapısı gerekse de mevcut çalışan – işveren ilişkileri var olan bir işletmedir. İşletmeye TMSF tarafından el konulduktan sonra bir süre kamu iştiraki gibi çalışılması da gerçekleşmiştir denebilir. Sonrasında Vodafone'un işletmeyi satın alması ile Vodafone doğal bir reaksiyon ile organizasyon üzerindeki hakimiyeti açısından başarılı olmuş ancak yerel pazarı ve kültürü iyi bilmeyen yöneticileri göreve getirmiştir. Yerel organizasyonun tecrübeli üst düzey yöneticileri bir süre danışman rollerinde kalsalar da sonrasında işletme ile yolları ayrılmıştır. Bu dönem içerisinde Vodafone Grup Türkiye'deki yatırımı sorgular duruma gelmiştir.

Yerel dinamiklerin anlaşılmadan yatırım gerçekleştirilip süreçlerin yeniden inşasına başlanmasının çok uluslu bir işletme için ne kadar kötü sonuçlar doğurabileceğinin önemli bir örneği olarak gösterilebilecek bu durum, Türkiye'de pazar payı açısından ikinci olan Telsim'in önemli bir oranda geriye düşmesine sebebiyet vermiştir. Anlatılan örneklerde ve başarı hikayesi olarak hazırlanan çalışmada gerek reklam stratejilerinin, gerek organizasyondaki değişikliklerin tabanda kabul görmemesinin, gerekse de pazarı tanımadan giriş yapmış olmanın sonucu olduğu aşikardır. Bu dönem içerisinde yapılan hataları şu şekilde özetleyebiliriz;

- ✓ Sosyal haklar konusunda yapılan batı kültürüne yakın değişiklikler çalışan bağlılığını azaltmıştır;
- ✓ Süreçlerin yeniden planlamaya çalışılması Türkiye gibi kısa dönemli sonuçların önemli olduğu bir kültürde fırsatların kaçmasına neden olmuştur;
- ✓ Global tecrübeyi aktarmaya odaklanan reklam kanalları yerel kültür ile uyuşmadığı için kabullenme süreci zorlaştırmıştır;
- ✓ Müşteriler tarafından yerel kültürün etkisi ile oluşan promosyon beklentileri de karşılanmayınca bağlılık azalmıştır.

Yukarıda belirtilen tüm unsurlar yerel kültürü tanımadan sadece global tecrübeye güvenip batı kültürünün etkileri ile var olan bir organizasyonu yeniden şekillendirmeye çalışmak ile gerçekleşmiştir. Bu tip bir yaklaşım belki de iştirak yerel bir işletmenin satın alınması ile gerçekleşmese başarılı olabilir idi. Tam da bunu doğrulayacak bir biçimde çalışmada yer alan diğer işletme olan Huawei hakim kültürü olan Çin kültürünün etkisi ile iştiraki oluşturmuştur. Ancak bu işletmenin avantajı da temel değeri olan müşteri odaklılık felsefesidir. Bu temel değer işletmeyi hangi kültürde hangi müşteri ile çalışırsa çalışsın o müşterinin yapısına adapte etmeye yönlendirmektedir.

Aynı değerlendirmeyi Huawei üzerinden gerçekleştirmek gerekirse daha farklı sonuçlar oluşmaktadır. İşletme Türkiye ile Çin arasında gelişen ticari ortaklıkların da etkisiyle iştirak gerçekleştirmiştir. Ürün ve servis sağlayan bir işletme olarak ülkedeki en büyük ve kamu kökenli altyapı sağlayıcı olan Türk Telekom ile uzun süreli bir ortaklık anlaşması yapmıştır. Bu durum işletmenin yukarıda da belirtildiği üzere müşteri odaklı yapısı ve en büyük operatör ile ortaklığın etkisi ile yeni bir kültüre adaptasyonunu kolaylaştırmıştır.

Satın alma ile iştirak gerçekleştirdikten sonra bu iştirakin başka bir operatöre devredilmesi söylentileri çıkan Vodafone, global grup tarafından atanan icra kurulu başkanının görevden alınıp yerel pazarda başarısını kanıtlamış Serpil Timuray'ın atanmasından sonra önemli bir değişim yaşamıştır. Sonrasında büyük bir başarı hikayesine dönüşen bu değişim sürecinde Türkiye'de yapılacak teknolojik değişimlere de odaklanması ile birlikte özetle aşağıdaki unsurlara müdahale edilmiştir.

- 3G şebekelerinin açılışı ile beraber bu alanda liderlik için kısa dönemli, tüm operatörler arasında birincilik için daha uzun dönemli planlar hazırlanmıştır;
- Çalışan bağlılığını arttırmak adına üst yönetim kadrosunun önemli bir kısmı değiştirilmiş, aynı zamanda da genç çalışanlar organizasyona dahil edilmiştir;
- Daha rekabetçi reklam stratejileri belirlenerek yerel kültüre yakın reklam kampanyaları oluşturulmuştur;
- Kadın çalışan sayısı, performans değerlendirme kriterlerindeki adalet, yeni mezun çalışan adaptasyonu, sosyal sorumluluk projeleri sayıca artmıştır.

Belirtildiği üzere bir başarı hikayesi olarak London School of Economics’de sunulan bu dönüşüm işletmenin Türkiye’de gerçekleştirdiği iştirakin devamlılığını sağlamıştır. Aynı zamanda bu dönüşümü sağlayan icra kurulu başkanının da ülkedeki en güçlü kadınlardan biri olmasına neden olmuştur. İşletmenin bağımsız bir işletme tarafından yapılan araştırmalar sonucunda en iyi işverenlerden biri seçilmiş olması ve çalışmada verilen cevaplarda kapsamında belirtilen unsurlar çalışan bağlılığı açısından da işletmenin iyi bir durumda olduğunu göstermektedir.

Diğer bir yandan çalışmada yer alan bir diğer işletme olan Huawei ise müşteri odaklılığın etkisi ile pazarda agresif strateji uygulamış ve önemli bir pay elde etmiştir. Belirtildiği üzere bu başarıda önemli pay sahibi olan sunmuş olduğu ürünlerin esnekliği ve adaptasyonudur. İşletme genel merkez ile iletişimi sürekli kılmak amacıyla üst düzey yöneticilerinin ve ekiplerde en az bir kişinin Çinli olması gerekli olduğunu düşünmektedir. Karar alma mekanizmalarında gerek stratejilerde gerekse de günlük faaliyetlerde Çinli personel daha etkindir. ‘Müşteri odaklı’ felsefesi ile yerel kültürü, Çinli yöneticilerin etkinliği ile yerel çalışanları yeterince araştırma ihtiyacı duymayan işletme mobil cihaz pazarına girme stratejisi ile bu yaklaşımını değiştirmek durumunda kalmıştır.

Yerelleşme işletmenin uygulamaya çalıştığı yeni bir stratejidir. Mobil cihaz pazarında işletme artık servis sağlayıcı büyük müşterilere değil uç müşterilere erişmek durumundadır. Müşteri odaklılık felsefesinin tüm uç müşterilere ulaşmak gibi bir şans

olmadığından evrilmek durumundadır. Bu nedenle işletmenin yerelleştirme stratejisi anlam kazanmaktadır. Yerel pazarı bilen, yerel kültürün dinamiklerine hakim, iştirakin gerçekleştiği ülkelerdeki tüketicilerin tercihlerini yorumlayabilecek personele ihtiyaç mevcuttur. Genel merkez ile iletişimi sağlamak amacıyla, şimdiye kadar olduğu gibi, Çinli personelin hakim olması işletme açısından olumsuz bir etki oluşturacaktır.

İşletmelere dair elde edilen sonuçlarda ortaya çıkan bulgular işletmelerin Hofstede'nin boyutlarından uluslararası kültür ve örgütsel kültür anlamında farklı bulgular verdiğini göstermektedir. Gerek sektörün yapısı, gerek stratejisi ya da bu çalışma kapsamında net olarak belirlenemeyen nedenler ile Vodafone yerel kültüre karşı daha duyarlı iken, Huawei daha global bir bakış açısı ile yerele karşı daha kapalıdır. Huawei'nin uç müşterilere ulaşmaya başlaması ile bu yaklaşımının değiştiği görülmektedir.

Tüm bu bilgilerin ışığında çok uluslu bir işletmenin yeni ülkelerde iştirakler gerçekleştirirken yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ Global örgüt kültürünün sınırları aşağıdaki gibi belirlenmelidir
  - Esnek, global örgüt değerleri
  - Üst düzey organizasyon yapısı
- ✓ İştirak yapılacak yerel kültür ve pazar araştırılmalıdır
- ✓ Yerel örgüt kültürünün sınırları aşağıdaki gibi belirlenmelidir
  - Yerel misyon, vizyon, strateji
  - Özelleşmiş alt düzey organizasyon yapısı
- ✓ Glokal kültürel boyutlara sadık kalınmalıdır.

## Ekler

### Ek 1. Vodafone Türkiye Görüşme Soruları

“Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Yapıya Dair Farklılıklar ve Çok Uluslu İşletmelerin Türkiye’deki Yönetim Yapıları” Yüksek Lisans Tezi – Mülakat Soruları

1. İşletmenizin Türkiye’nin özellikle sektördeki diğer işletmelere örnek teşkil edebilecek kadar kısa sürede elde ettiği başarının sebebi sizce organizasyon içerisinde ortak bir kültür oluşturulması ve en uç noktalarına kadar (tüm paydaşları kapsayan – müşteri – çalışan gibi) organizasyonu temsil ettiğini belirten ve organizasyona her yeni katılan bireyin dahil olduğu düzenleyici bir yapının varlığı mıdır?
2. İşletmenizin hem müşterileri tarafından kısa sürede tercih edilebilirlik oranının artmasının (Pazar payının 5 yılda %33'lere çıkması) ve artan müşteri memnuniyetinin (Stevie Ödülleri halkın tercihi – Loyalty Ödülleri en iyi teknoloji kullanımı); hem de çalışanları tarafından en iyi işveren olarak görülmesinin (2014 yılı Telekom sektöründe en iyi işveren) temel nedenleri sizce neler olabilir? (Kuvvetli örgüt kültürünün yansımaları, yüksek müşteri memnuniyetini, yüksek hizmet kalitesini odaklayan ve bu hedeflerine çalışanları ile bütünleşerek yürümesi olabilir mi?)
3. İşletmedeki bu örgüt kültürünün hem bireysel başarıya (en etkili ve başarı icra komitesi başkanı, Best E-mail ödülü); hem grup başarısına (en iyi çağrı merkezi ödülü, Vocars’da Hukuk ekibine verilen ödül); hem de sosyal projelere (düşler akademisi) etkisini nelere bağlarsınız? (Organizasyonumuzun dar görüşlü olmaktan çok profesyonel bir yaklaşım sergileyerek sürece ve sonuca eşit mesafede değer veren bir yaklaşım ile çalışanların işe ve göreve önem verildiğini sağlaması ile hem bireysel hem grup başarısının teşvik edilmesine mi?)
4. İşletmenin en iyi işverenler listesinde üst sıralarda olmasının yanında sosyal alanda spora yapmış olduğu yatırımlar (takım sponsorlukları, maraton

sponsorlukları), sanat festivallerine katkıları (konser sponsorlukları) ile çok uluslu işletmeler için Türkiye gibi unvanların sosyal hayata da aktarıldığı, özel hayat – profesyonel hayat dengesinin zayıf olduğu bir ülke açısından bu konuda olumlu bir örnek teşkil ettiğini söyleyebilir misiniz?

5. İşletmenin Telekom sektöründe en iyi diğer tüm sektörlerde 4. En iyi işveren seçilmesini çalışan bağlılığı ve memnuniyeti açısından nasıl yorumlayabilirsiniz? (Çok uluslu bir işletmede çalışan memnuniyetinde personelin kendini işletmede güvende hissetmesi, iş değiştirme oranının düşmesi, işletmede açık bir iletişim ile değer gördüğünü hissetmesi ve otoriter bir figürden çok danışman figürdeki yöneticilerin o işletmede yer alması sizce ne derecede etkindir?)
6. Şirket kültürü batı normlarına göre kurulmuş ve örgüt yapısı bu şekilde olan bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olmasının için aşağıdaki hususlarda sizce nasıl hareket etmelidir;
  - a. Kolektivist yapı ile Bireyci yapının dengelenmesi (Gruplara verilen görevler, bireylerin başarısının teşvik edilmesi)
  - b. Bireyler arası eşitliğe önem verilmesi
  - c. Kolektivist yapının otoriter yöntemi ile bireyci yapının yol gösterici yönteminin harmanlanması
  - d. Sonuca odaklı hızlı çözümler ile sürece odaklı uzun – sağlıklı yöntemleri beraber işletmesi
7. Yukarıda unsurlar göz önünde bulundurulursa batı normlarında ve bu kültüre bağlı çalışan işletmelerin Türkiye gibi bir pazara girmelerinin örgüt kültürü açısından riskleri sizce nelerdir?
8. İşletmenin başarısında cinsiyet ayrımı gözetmeksizin kadın yöneticilerin kilit rollerde olmasının ve organizasyon fark yaratacak bir oranda yer almalarının (Serpil Timuray Hanımefendi'nin en iyi CEO seçilmesi), yetenekli olan profesyonellere kapılarının her zaman açık olmasının (yetenekli yeni mezunların



çeşitli programlar ile bu kültüre dahil edilmesi), farklı uluslardan insanların Vodafone kültürü altında çalışabilmesinin gibi faktörlerden söz edilebilir mi?

9. Kısa ve uzun vadede çok uluslu işletmelerde başarının ve devamlılığın reçetesini örgüt kültürü açısından nasıl çizebilirsiniz?

## Ek 2. Huawei Türkiye Görüşme Soruları

“Çok Uluslu İşletmelerde Örgütsel Yapıya Dair Farklılıklar ve Çok Uluslu İşletmelerin Türkiye’deki Yönetim Yapıları” Yüksek Lisans Tezi – Röportaj Soruları

1. İşletmenizin Türkiye’de kısa süre içerisinde önemli bir oranda büyüyerek genişlemesinin nedeni Huawei Global Grup’un temel yöntemlerine ve çok uluslu bir işletmenin özelliklerine sahip olan etkin bir örgüt kültürüne sahip olması mıdır? (Organizasyona yeni katılan personel de dahil olmak üzere tüm müşterilerini ve çalışanlarını içeren bir yapıda)
2. İşletmenin Türkiye’deki operatörlerden büyük bütçeli projeler alarak gelişmesinin (7 yıllık bir süre içinde tüm operatörler ile çalışılması), bu operatörler ile yeni anlaşmalar yapılmaya devam edilmesi ve aynı zamanda 2011 yılında akıllı telefon pazarına da giriş yapılarak çalıştıkları bu operatörler ile yaptıkları anlaşmalar ile uç müşterilere ulaşmasının ana nedeni sizce ne olabilir? (Kuvvetli örgüt kültürünün bir yansıması, yüksek müşteri memnuniyetini hedeflemek, yüksek servis kalitesini hedeflemek ve tüm bu hedeflere tüm çalışanları ile bir örgüt olarak ilerlemek)
3. İşletmenin Türkiye’deki projelerinden başarılar sağlayarak bu projelerde bireysel başarılar sağlayan çalışanların müşterilere transfer olması ve buna bağlı olarak müşteriler ile iyi ilişkiler kurulmasında ya da Türk ve Çinli çalışanların birlikte çalışarak etkin bir takım başarısı ortaya çıkartmasında örgüt kültürünün etkileri sizce nelerdir? (Organizasyonun profesyonel bir yaklaşım ile çalışanları bireysel / ekip çalışması konusunda cesaretlendirmesi ya da dar görüşlü bir yaklaşım sergilemesi)
4. Aşağıdakilerden hangisi işletmenizdeki örgütsel yapıyı en iyi şekilde ifade eder;
  - a. Çalışanlarının profesyonel (çalışma) hayatları ile özel hayatlarını dengeleyen ve onlara hem profesyonel hem de sosyal gelişim sağlayan birçok uluslu işletme yapısı mı (Türkiye’yi unvanların sosyal hayatta da

etkin olduğu ve özel hayatı – çalışma hayatı ayrımının çok net olmadığı bir kültür olarak düşünerek);

- b. Ya da çalışanlarına çok uluslu bir işletmede çalışma fırsatı vererek Çinli meslektaşları ile çok yakın çalışarak profesyonel kariyerlerinde ilerleme fırsatı sunan bir işletme yapısı mı?
5. Bir çalışanın gözünden çalışan bağlılığı ve memnuniyeti açısından işletmenin yaklaşımını ve konumunu nasıl yorumlarsınız? (Çalışanın kendini güvende hissetmesi, iş değiştirme oranının yüksekliği / düşüklüğü, çalışanların değer gördüğünü hissetmesi, çalışanların yöneticilerin rollerine otoriter figür açısından bakışları – yöneticilerin otoriter bir figürden çok danışman rol üstlenmesi, işletmede açık iletişim kanallarının varlığı)
  6. İşletmenin Türk toplumuna ve kültürüne sosyal projeler, çalışan & müşteri ilişkileri, yerel kültürel değerler gibi boyutlar açısından yaklaşımını nasıl değerlendirirsiniz? (Bir sosyal sorumluluk projesi olan Yeşil çevre – doğayı koruyan baz istasyonu projesini ya da Türkiye'deki Çinli çalışanların kültürlerinin ve değerlerini koruyabilmeleri adına merkez ofiste bir Çin restoranı bulunmasını göz önüne alarak)
  7. Şirket kültürü batı normlarına göre kurulmuş ve örgüt yapısı bu şekilde olan bir işletmenin Türkiye gibi daha kolektivist bir kültürde başarılı olmasının için aşağıdaki hususlarda sizce nasıl hareket etmelidir;
    - a. Kolektivist yapı ile Bireyci yapının dengelenmesi (Gruplara verilen görevler, bireylerin başarısının teşvik edilmesi)
    - b. Bireyler arası eşitliğe önem verilmesi
    - c. Kolektivist yapının otoriter yöntemi ile bireyci yapının yol gösterici yönteminin harmanlanması
    - d. Sonuca odaklı hızlı çözümler ile sürece odaklı uzun – sağlıklı yöntemleri beraber işletmesi

8. Yukarıda unsurlar göz önünde bulundurulursa doğu normlarında ve bu kültüre bağlı çalışan işletmelerin Türkiye gibi bir pazara girmelerinin örgüt kültürü açısından riskleri sizce nelerdir? (Huawei Grup'un Türkiye'yi 2013'de en yüksek yatırım yapılacak ve gelir beklediği 15 ülke arasına almasını da hesaba katarak cevap vermeniz gerekirse)
9. İnsanlar ve cinsiyetler arasında ayrım yapmıyor /yapıyor olmanın işletmenin başarısında bir etkisi olduğunu düşünüyor musunuz? Kritik rollerde kadın yöneticiler var mı? İşletme genç ve yetenekli personelleri uzun süreli çalışacak şekilde kadrosuna katmak gibi bir planı / buna bağlı bir programı var mı? (2009'da açılan genç ve yetenekli profesyonellerin istihdam edildiği R&D merkezini de düşünerek) Farklı kültürlerden çalışanlar uyumlu ve efektif bir şekilde görev paylaşımını olarak çalışıyorlar mı (Hakim kültür olan Çin Kültüründe çalışanların lokal işletme biriminde yer alıyor ve genel merkez ile iletişimi – geliştirmeleri sağlıyor olduğunu düşünerek)?
10. Kısa ve uzun vadede çok uluslu işletmelerde başarının ve devamlılığın reçetesini örgüt kültürü açısından nasıl çizebilirsiniz?

## Kaynakça

### Basılı Yayınlar ve Makaleler

- Ashkanasy, N.M. (2003). Organizational culture: Mapping the terrain. *Personnel Psychology*, 56 (1), 254-257.
- Bayter, M. (2008). Kütüphanelerin örgütsel davranışlarının gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22 (1), 9-10.
- Cox Jr., T. (1991). The multicultural organization. *The University of Michigan Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-45.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme Hizmeti Dergisi*, 30 (4), 56.
- Donuk, A. (1988). *Eski Türk devletlerinde askeri unvan ve terimler*. İstanbul: TDAV Yayınları.
- Dorow, W. ve Blazejewski, S., (2003). Global corporate cultures: Management between cultural diversity and cultural integration. 3. *Liz Mohn Cultural Forum - Corporate Cultures in Global Interaction*, Gutersloh: Bertelsmann Foundation, ss. 18-33.
- Durgun S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü yıl üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 113-117.
- Ekiz, E.H. ve Köker, N.E. (2011). Şikayet etmeye yönelik tavırların sadakat üzerindeki etkileri: Çin ve Amerikan bakış açılarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 84.
- Erkmen, T. (2000). Örgüt kültürü ve ölçümü, *Yönetim Dergisi*. 11 (35), 23.
- Eroğlu, H. (1987). *Atatürk ve milli egemenlik*. Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.
- Evcim, U. (2008). *Örgüt kültürünün algılanmasında metaforların rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Fırat, N. Ş. (2009). Sendika üyelik durumu açısından okul müdürleri ve öğretmenlerin okul kültürü ve değer sistemlerine ilişkin algıları. *Amme İdaresi Dergisi*, 42 (4), 139.
- Fiş A.M. ve Wasti S.A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. Ankara: *Odtü Gelişme Dergisi*, 35, 137.
- Güler, A. (1996). *Türk yönetim anlayışının kaynakları*. Ankara: Ocak Yayınları.

- Hengsong, T. ve Yuan, X. (2010). *Chinese culture, Chinese corporation culture and innovations, How does a corporation implement innovation properly?* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Höğskolan: University of Gavle.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2001) *Strategic management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Productions.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 81-83.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9 (2), 135.
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences, Second edition*. Sage Publications.
- İlhan, T. (2006). Kültürün örgütlerdeki rolü: Benimsenen teorik perspektif ve yöntem tartışmalarına ilişkin kavramsal bir inceleme. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 280.
- Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41 (4), 456.
- Jones M. L. ve Alony I. (2007). The cultural impact of information systems – through the eyes of Hofstede – a critical journey. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 4, 411-413.
- Jones, M.L. (2007). Hofstede – Culturally questionable? *2007 Oxford Business & Economics Conference*. Oxford: St. Hugh's College, 3-6.
- Kabaalıoğlu, H. A. (1984). *Çokuluslu işletmeler ve bazı tanım denemeleri*. (Ed: İ. Özalp), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, ss. 451.
- Kafesoğlu, İ. (1987). *Türk bozkır kültürü*. Ankara: TKE Yayınları.
- Meyer J.W. ve Rowan B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340 – 363.
- Morosini, P. (2003). Competing on social capabilities: A defining strategic challenge of the new millennium. 3. *Liz Mohn Cultural Forum - Corporate Cultures in Global Interaction*, Gutersloh: Bertelsmann Foundation, ss. 39-44.
- Ortaylı, İ. (1996). *Türkiye idare tarihine giriş*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2008). Globalleşme sürecinde Türk iş kültüründe yaşanan dönüşümün boyutları. *Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 145-170.
- Öz, T. (2009). *Çok uluslu örgütler ve şube kültürleri etkileşimi: Uygulamalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Özalp, İ. (1983). *Çok uluslu işletmelerin yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özlem, D. (1986). *Kültür bilimleri ve kültür felsefesi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Pagell, M.; Katz, J.P. ve Sheu, C. (2005). The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations and Production Management*, 25 (4), 371-394.
- Paine J. B. ve Organ D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 48.
- Phatak, A. V. (1989). Uluslararası yönetim. (Çev: A. Baransel ve T. Somay), *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*, 108, 165.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sackman, S. (2003). Cultural complexity as a challenge in the management of global companies. 3. *Liz Mohn Cultural Forum - Corporate Cultures in Global Interaction*, Gutersloh: Bertelsmann Foundation, ss. 63-73.
- Sargut, A. S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Singelis T. M. vd. (1995). Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement. *Cross Cultural Research*, 9 (3), 240.
- Şatıroğlu, K. (1984). *Çokuluslu şirketler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Basın Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- Temel A.; Yakın M. ve Misci S. (2006). Örgütsel cinsiyetlerin örgütsel davranışa yansımaları. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi dergisi*, 13 (1), 29-31.

- Trefry, M. G. (2006). A double-edged sword,: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal Management*, 23 (3), 563-571.
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde yönetim modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye uygulamalı*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Uzunçarşılı, Ü.; Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). Şirket kültürü ve iş prensipleri. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 2004 (4), 5.
- Wells, C. (1984). *Sosyal antropoloji açısından insan ve dünyası*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Wetherly, P. ve Otter D. (2012). *The Business Environment: Themes and Issues in a Globalizing World*, Oxford: Oxford University Yayınları. s.143-170
- Yahyagil, M.Y. (2004). “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 47, 2-8.
- Ying, F. A. (2000). Classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management*, 7 (2), 2-11.

### **E-kaynaklar**

- <http://geert-hofstede.com/> (Erişim tarihi: 19.10.2012)
- <http://geert-hofstede.com/china.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012)
- <http://geert-hofstede.com/dimensions.html> (Erişim tarihi: 28.11.2012)
- <http://geert-hofstede.com/organisational-culture-dimensions.html> (Erişim tarihi: 27.10.2012)
- <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012)
- <http://geert-hofstede.com/turkey.html> (Erişim tarihi: 21.12.2012)
- <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html> (Erişim tarihi: 24.12.2012)
- <http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266> (Erişim tarihi: 25.12.2012)
- <http://meliketasar.blogcu.com/ingiliz-kulturu-ve-ozellikleri/6496266> (Erişim tarihi: 25.12.2012)
- <http://notoku.com/stratejik-acidan-buyume-ve-gelismelere-uygun-olarak-degisen-orgutsel-yapilar/> (Erişim tarihi: 05.12.2012)
- <http://slideplayer.biz.tr/slide/1958048/> (Erişim tarihi: 23.10.2012)



<http://www.binschedler.com/2012/02/indulgence-restraint/> (Erişim tarihi: 28.11.2012)

<http://www.bloomberg.com/news/2013-09-02/verizon-agrees-to-130-billion-vodafone-deal.html> (Erişim tarihi: 27.01.2014)

<http://www.Cba.uri.edu/school/Notes/Culture.html> (Erişim tarihi: 25.11.2012)

<http://www.colorado.edu/studentaffairs/initiatives/sadiversity/resources/Stages%20in%20the%20Development%20of%20a%20Multicultural%20Organization.pdf> (Erişim tarihi: 28.11.2012)

<http://www.communicaid.com/access/pdf/library/culture/doing-business-in/Doing%20Business%20in%20the%20UK.pdf> (Erişim tarihi: 25.12.2012)

<http://www.oxbridgewriters.com/essays/european-studies/introduction-to-vodafoneorganization.php#ixzz2GLuXluYE> (Erişim tarihi: 25.12.2012)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/caprazliderlik.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/operasyon.htm> (Erişim tarihi: 04.12.2012)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararasi/stratejikplan.htm> (Erişim tarihi: 19.12.2012)

<http://www.peryod.com.tr/images/pdf/uluslararasi.pdf> (Erişim tarihi: 21.12.2012)

[http://unctad.org/en/Docs/wir2002\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir2002_en.pdf) (Erişim tarihi: 04.12.2012)

[http://unctad.org/en/Docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/wir2009_en.pdf) (Erişim tarihi: 04.12.2012)

<http://www.verwaart.nl/culture/CultureLTO2008.pdf> (Erişim Tarihi: 28.11.2012)

[http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce\\_home.php?default\\_id=hakkimiza-tarihce](http://www.vodafone.com.tr/VodafoneHakkinda/tarihce_home.php?default_id=hakkimiza-tarihce) (Erişim tarihi: 26.01.2014)

[http://www.vodafone.com/content/index/about/about\\_us.html](http://www.vodafone.com/content/index/about/about_us.html) (Erişim tarihi: 27.01.2014)