

GÜNEY KORE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KONFÜÇYANİZM'İN ETKİLERİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Rana ÖZEN KUTANİS*
Tülin TUNÇ**

ÖZ

Kore tarihinde Konfüçyanizm'in Kore kültürüne, toplumsal yaşama ve örgüt kültürüne önemli etkileri vardır. Ayrıca Kore'ye özgü politik ortamdan gelen sosyal durum da örgüt kültürü üzerinde rol oynar. Kore, dünyadaki en toplulukçu davranışçı toplumlardan birisidir. Kore'de "şabol (chaebol)"ler, halen kurucuları tarafından yönetilen ve kontrol edilen büyük işletmeler olarak göze çarpmaktadır.

Konfüçyan değerlerin oldukça fazla etkilediği ve şekillendirdiği Kore örgüt kültüründe paradoksal özellikler bulunmaktadır. Grup içinde birlik-beraberlik bağları sağlamlaştırılırken, grup dışına karşı daha rekabetçi bir ortam vardır.

Bu çalışmada, Kore örgüt kültürünün kökenleri, analizi, yapısı ve işleyişi konuları ve bunların üzerinde Konfüçyanizmin etkileri incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konfüçyanizm, Kore Örgüt Kültürü, Şabol (Chaebol).

SOUTH KOREAN ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EVALUATION IN THE EFFECTS OF CONFUCIANISM

ABSTRACT

In Korean history, Confucianism has major effects on Korean culture, social life and organizational culture. Additionally, social situation, specific to Korea, also plays a role in organizational culture as a result of the political environment. Korea is one of the most collectivist societies in the world. Korean chaebols are large business organizations those were still managed and controlled by their founders as a distinct figure.

Korean organizational culture that had been influenced by Confucian values has some paradoxical features. While increasing in-group unity and association with strong ties, there is a competitive environment for the out-group.

This study aims to evaluate the basis of Korean organizational culture, to analyze its construct and understand its operational tasks and impacts of Confucianism.

Key Words: Confucianism, Korean Organizational Culture, Chaebol.

* Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

** Sakarya Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü.

Makalenin kabul tarihi: Mayıs 2010

GİRİŞ

Doğu yönetim tarzının, doğunun kültür ve medeniyetinin üzerine temelendiğine şüphe yoktur. Çünkü ortaya çıkan her türlü sosyal anlayış, ait olduğu toplumun temelleri üzerinde yeşermektedir. Bu nedenle doğu yönetimi her ne kadar diğer anlayışlardan etkilense de, ortaya çıktığı sosyo-kültürel ortam içerisinde şekillenmekte ve o çevrenin özelliklerini yansıtmaktadır (Zerenler ve İraz, 2006).

Doğu felsefesinden yoğun bir şekilde etkilenen Güney Kore'nin politikaları üzerine süren tartışmalarda görüş birliği yoktur. Bir yanda Güney Kore'nin, dünya piyasasına eklenme yönündeki bir gelişmenin örneğini verdiğini iddia edenler bulunmaktadır. Diğer yanda ise Güney Kore'nin gelişme yolunun ve şeklinin hiç de diğer gelişmekte olan ülkeler için gelecek vadeden bir örnek oluşturmadığını, daha çok ürkütücü ve Güney Kore'nin kendisi için de çıkmaz bir yol olduğunu savunanlar bulunmaktadır. Bir süredir böyle şiddetlenmiş olan bu tartışmaya yeni bir iddia daha eklenmiştir: Radikal olduğunu söyleyen birçok bilim adamı, Güney Kore'den 'kapitalist nitelikte gecikmiş bir gelişmenin tamamlanmasının bir örneği' olarak söz etmektedir (Luther,1984: 17-23).

Bu bağlamda bu çalışmada, Güney Kore örgüt kültürünün temel özellikleri değerlendirilerek, bu kültürün oluşmasında Konfüçyan etkiler ele alınacaktır. Bu bağlamda belli başlı Konfüçyan değerler ile Güney Kore örgüt kültürünün karakteristikleri eşleştirilmiştir.

I. GÜNEY KORE'NİN KISA GEÇMİŞİ VE HALKIN YAPISI

1000 yıldan daha uzun bir süre Çin'in egemenliğinde kalmış olan Kore, daha sonra bağımsızlığını kazanmıştır. 1905 yılındaki Rusya-Japonya Savaşı'ndan sonra Japonya Kore'yi de işgal etmiş ve bundan 5 yıl sonra, Kore'nin bulunduğu yarımada'yı tamamen egemenliği altına almıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise Kore Yarımadası'nın güneyinde cumhuriyet kurulmuştur. 1950-53 yıllarında yaşanan Kore Savaşı'nda, ABD ve diğer Birleşmiş Milletler üyesi ülkeler, Güney Kore'yi Çin tarafından desteklenen Kuzey Kore saldırılarından korumaya çalışmışlardır. Ateşkesten sonra, Güney Kore, Kuzey Kore'ye göre çok daha hızlı bir ekonomik ve endüstriyel gelişme yaşamıştır. Günümüzde Güney Kore tam ve modern demokrasiye geçmiş bulunmaktadır.

Kore her ne kadar 'Kuzey' ve 'Güney' olmak üzere iki ülkeden oluşuyor olsa da, Koreliler genel olarak kendilerini büyük bir aile olarak görmekte; yüzyıllardır dillerine, kültürlerine ve egemenliklerine sahip çıkmaktadırlar. Kore halkının yarısından fazlasının soyadının 'Kim', 'Lee' ya da 'Park' olması, birbirlerinden farklı soyadı bile kullanmak istemediklerini ve ulusal bağlarının çok güçlü olduğunu göstermektedir (Reid, 2006: 254).

'Danil-minjok (bir millet)' ya da 'uri-minjok (bizim milletimiz)', Kore'nin kurucusu Tangun'dan orijin alan safkan ırka olan inancı tanımlar. Bu nedenle

birlik-bütünlük değerleri, bağlılık ve dayanışma, G. Kore kültüründe güçlü tarihsel dayanağa sahiptir (Kim vd., 2008). Bu bağlamda, dünyada belki de dil ve etnik açılarından en homojen ülke Güney Kore'dir. Azınlık olarak sadece küçük bir Çin topluluğu vardır. Geçmişte yaşanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar, pek çok Koreli'nin başta ABD ve Kanada'ya olmak üzere dışarıya göç etmesine neden olmuştur. İnsanların daha az sayıda çocuk sahibi olmak istemeleri nedeniyle de nüfus artış hızı geçmişe göre azalmıştır. Bugün Kore nüfusunun %85'i şehirlerde yaşamaktadır. G. Kore'nin ekonomisini geliştirmesi ve politik istikrara ulaşması ise 1990'lı yılların ortalarını bulmuştur (Çekinmez, 2006:1).

Tarihsel nedenlerden dolayı Japonlara karşı derin kuşku ve kızgınlık hissedilen Koreliler için Japonya ile rekabet etmek milli ve kültürel bir önceliktir. Yüksek düzeyde okur-yazarlık ve başarı ile eğitime güçlü bir bağlılık gösteren Kore, eğitiminin kalitesi ile ünlüdür. Nüfusu 44 milyonu aşan G. Kore, göreceli olarak yeni endüstrileşmiş bir ülkedir. Ürün, verimlilik ve 1960'lardan beri kişi başına düşen gelirden hızlı büyüme yaşamıştır. Bunun göstergesi olarak, 1995 itibarıyla, 'Far Eastern Economic Review' tarafından dünyanın 11. en büyük ekonomisi ve 12. en önemli ticaret yapan ülkesi olarak ilan edilmiştir (Morden ve Bowles, 1998: 316).

Hofstede'ye (1991) göre, G. Kore'nin kültürel karakteristikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Yüksek güç mesafesi ve otoriteryanizm,
- Kolektivizm ve toplumculuk (aile ve klan üyeliği ile ilişkili olarak),
- Yüksek belirsizlikten kaçınma.

Morden ve Bowles'a göre (1998) göre G. Koreliler'in özellikleri:

- *Monokronik-polikronik*: Koreliler'in aynı anda ısrarcı, odaklanmış, zamanı kısıtlı, organize, esnek ve fırsatçı olabildiğini ifade eder.
- *Görel olarak yüksek bağlamlı (high context) karakter*: G. Koreliler, formal araştırmaya nazaran, kişisel ve aile ağlarından bilgi almaya ve ona daha çok güvenmeye eğilimlidirler.

Kore halkının, 'öküzün altında buzağı arayan' diye özetlenebilecek, 'sözlerden çok sözlerin arkasında olabileceği düşünülen' anlamın önemli olduğu, alınganlığa dayalı, her şeyin fazla ciddiye alındığını sanmaya dayalı, yüksek bağlamlı (high context) kültürün özelliklerine sahip olduğunu bildirilmiştir (Hall, 2000).

G. Koreliler, kendilerinin veya ülkelerinin onurlarının aşağılanmasını kolay affetmezler ve bu konuda duygularını belli etmekten kaçınmazlar. Katı ve ısrarcı müzakerecidirler; saldırganlıkları ile ünlüdürler ve sık sık müzakere bakiş açılarını, istedikleri sonuçları güvence altına almaya çalışacakları kazan-kaybet felsefesi üzerine kurarlar. Diğer taraftan, müzakere alanının dışında,

G. Koreli'ler misafirperverdirler ve ev sahibi rolünü ciddiye alırlar. Başarılı ilişkiler kurmada eğlenme ve hediye verme önemli rol oynar (Morden ve Bowles, 1998: 317).

Chen'e (1995) göre, Kore'liler motivasyonu yüksek iş görenlerdir ve uzun çalışma saatleri ile bilinirler. Koreli işçilerin bu motivasyon durumları, gerçekçi ihtiyaçlar kadar geleneksel değerlerden de etkilenmiştir. Konfüçyan değerler olarak ifade edilen gayret ve uyum, görelî olarak yüksek olan iş etiğine katkıda bulunur (Morden ve Bowles, 1998: 320).

II. KORE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ANALİZİ

Kore kültürü, kolektivizme dayanan eşsiz bir sosyo-kültürel arka plana sahiptir ki bu 'we-ness' olarak adlandırılır. Aidiyet, fikir birliği, bağlanma ve kabul etme, G. Kore toplumunun kritik karakteristikleridir. Bireyin mutluluğu ve iyiliğinin, bu bireyin toplumda diğerleri tarafından ne kadar kabul edildiği ile belirlenmesi eğilimi söz konusudur. Bu kültürel normların, G. Kore'nin yüksek düzeyde kültürel ve etnik homojenliğinden kaynaklandığı düşünülebilir (Kim vd., 2008). Bununla birlikte, Kore şirketlerinin kurumsal kültürü üzerine değişik görüşler de vardır. Hofstede (1991) ve Trompenaars'ın (1994) Kore'yi dünyadaki en kolektivist toplumlardan birisi olarak tanımlamalarına ve Kore'nin Japonya'dan bile daha kollektivist olduğunu ifade etmelerine karşın, Hasegawa, Watanabe, Kusayanagi gibi Japon araştırmacılar değişik bir yaklaşım sunmuşlar ve Kore şirketlerini Japon şirketlerine göre daha yarışmacı, daha bireyci ve daha dinamik bulmuşlardır (Chang ve Chang, 1994). Bu bağlamda Hofstede'nin (1980, 1991) çalışmaları doğrultusunda genel olarak G. Kore'nin kolektivist bir kültüre sahip olduğu kabul edilmekle birlikte, farklılık arz eden karşılaştırmalı görüşlerin olduğu da ifade edilebilir.

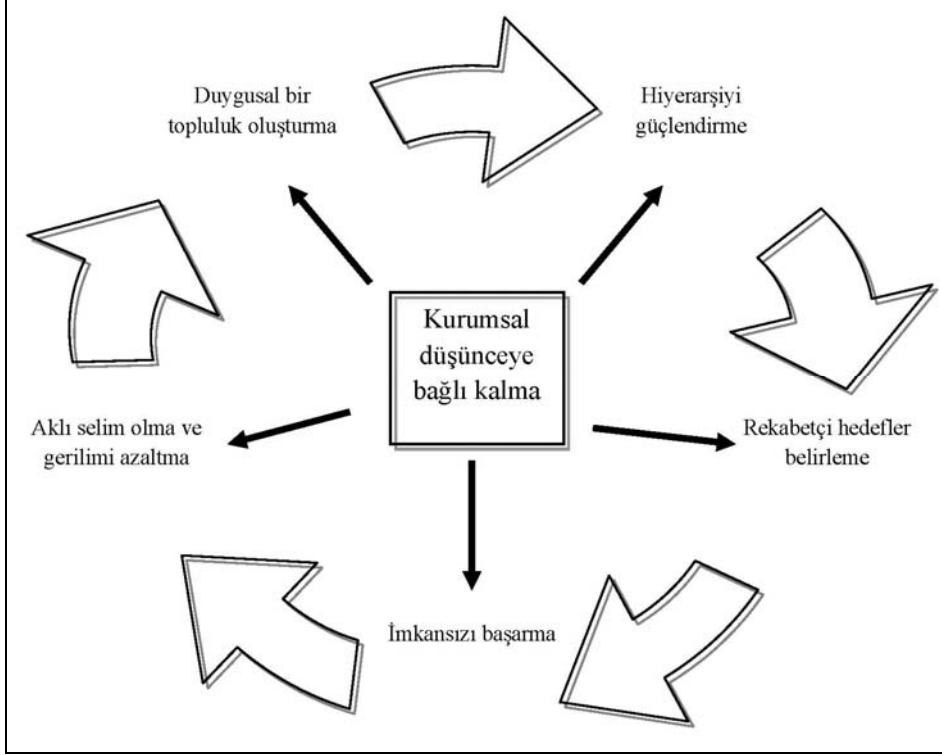
Uzak Doğu ülkelerinde egemen sembol olan ve paradoksal özellikleri ifade eden Yin-Yang felsefesi; insanoğlunun, örgütlerin ve kültürlerin, diğer evrensel fenomenler gibi yapısal çeşitlilik ve uyumu, bütünsel varlıkları ve sağlıklı gelişimleri için istediklerini varsaymaktadır. Yin ve Yang; eril ve dişil, uzun dönem ve kısa dönem bakış açısı, bireyci ve kolektivist olmanın mümkün olduğunun kabulü ile doğu insanının dualist ve paradoksal bakış açısını ortaya koyar. Hofstede'nin 1991 yılında yayınladığı eserinde, bireycilik-kollektivizm, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erillik-dişillik olarak ifade ettiği dört kültür boyutuna eklediği beşinci boyut, 'Konfüçyan dinamizmi'dir. Hofstede'nin, Konfüçyüs'ün düşüncelerinden seçtiği çift kutuplu bu boyutun negatif kutbunun daha statik, pozitif kutbunun ise daha gelecek yönelimli olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu boyut, Kore örgüt kültürünü de etkileyen Konfüçyanizm'in hem parlak ve hem de karanlık yönleri sahip iki kutuplu görüntüsünü yansıtmaktadır (Fang, 2003).

Bu bağlamda, uzun zamandır tartışmalı bir kavram olan kültürü, 'örgütsel düzeyde, örgüt üyelerince paylaşılan değerler, davranışlar ve normlar' olarak

tanımlayan Cho ve Yoon (2001), sezgisel bir aygıt olarak ‘*dinamik toplulukçuluk*’ ifadesini kullanmışlardır. Dinamik toplulukçuluk; grup içine karşı toplulukçu, grup dışına karşı ise bireyci normları uygular. Bu şekilde grup içinde ve grup dışına karşı birlik-beraberlik bağları sağlamlaştırılırken, iki grup arasında daha dinamik ve rekabetçi bir ortam oluşturulur. Dinamik toplulukçuluğun ‘düzen’, ‘hierarchy’ ve ‘iyimser ilerlilik’ olarak ifade edilen üç boyutu, grup içi bağları ve grup dışı rekabeti artırarak Kore’de kolektivizmin dinamik yapısını oluşturur. Grup içi düzen (ahenk) ve hierarchy statik bir sosyal düzeni savunurken, iyimserlik ve ilerlilik değişime zorlayıcıdır. Bu, Kore iş kültürünün dinamik ve paradoksal yönlerini oluşturur. Konfüçyan dinamizminin etkisi altında bulunan Kore kurumsal kültürünün paradoksal yapısı altı davranışsal norm halkanı altında ifade edilebilir (Cho ve Yoon, 2001: 79-80):

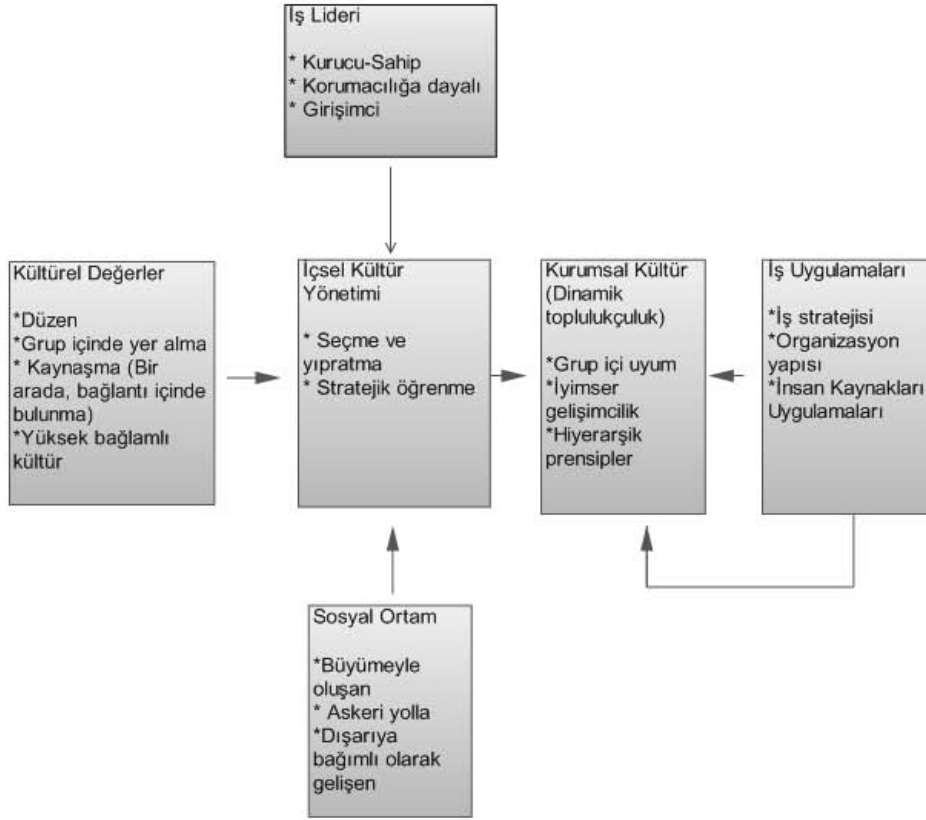
1. *Duygusal bir topluluk oluşturma*: İki Koreli karşılaştığında, genelde kişisel bilgilerini birbirlerine verirler ve ortak bir çerçeve bulmaya çalışırlar. Bu, bir topluluk oluşturma sürecinin başlangıcıdır. Eğer bu iki kişi ortak bir zemin oluşturmayı başaramazlarsa, her ikisinin de iyi tanıdığı üçüncü bir kişiyi davet ederek bu zemini bulmaya çalışırlar.
2. *Hierarchy*: Bir şekilde duygusal bir topluluk oluşturulduğunda, hierarchy kendiliğinden ortaya çıkar. Gruplar açık hierarchy yapılarını kazanmadan, tam olarak dengeli ve istikrarlı olmazlar. Dolayısıyla Koreliler, hierarchy’yi koruma ve düzeni sağlamaya eğilimlidir.
3. *Rekabetçi hedefler belirleme*: Duygusal birliği olan bir toplulukta, kesin bir hierarchy’den sonraki aşama, performans hedeflerinin belirlenmesidir. Koreliler, grup dışı veya rakiplerine karşı yüksek rekabet duygusu geliştirirler.
4. *İmkansız başarı*: Kore’de kendini işe adan yüksek düzeyde olduğundan, uygulama sürecinde daha agresif olma ve önceden belirlenmiş hedefleri aşmaya çalışma alışılmış bir durumdur.
5. *Akliselim olma ve gerilimi azaltma*: Kore’de iş esnasında farklı görüşler ve tartışmalı durumlar da oluşabilir ve bunlar saldırgan bir münakaşa ortamı doğurabilir. İş sonrasında akliselimi, yani mantıklı olanı bulma yolu, Koreli iş görenlerin birbiriyle iç bağlarını ve güven duygularını güçlendiren bir süreçtir.
6. *Kurumsal ideolojiye sadık kalma*: Koreliler kendi organizasyonlarıyla özdeşleşmiştir. Bu bağlamda, bir organizasyonun üyesi olmak, iş görene prestij ve hierarchy bir konum kazandırır.

Bu altı organizasyonel norm, Şekil 1’de gösterildiği gibi bir halka oluşturur.

Şekil 1: Kore Şirketlerinin Baskın Davranış Normları Çevrimi

Kaynak: Cho ve Yoon (2001), "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture", Asia Pacific Business Review, Volume 7, ss.82.

Bu çerçevede G. Kore örgüt kültürünün genel yapısı da Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Kore Örgüt Kültürünün Genel Yapısı

Kaynak: Cho ve Yoon (2001), "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture", *Asia Pacific Business Review*, Volume 7, ss.72.

III. KURUMSAL LİDERLİK VE 'ŞABOL (CHAEBOL)'LER

G. Kore'de, bireysel şirketler ve bu şirketleri birleştiren daha geniş ağlar olmak üzere iki organizasyon düzeyi vardır. Büyük işletme ağları ya da iş kümeleri, şabol (*chaebol*) olarak nitelendirilir. G. Kore'de, geniş iş sektörünün hemen hemen tümü bir şabol ağının parçasıdır. Şabol, genellikle aile şirkettir (veya aile kontrollüdür) ve akrabalık temellidir. Birçok G. Kore şirketinde sahiplik ve yönetimin ayrılmamış olması dolayısıyla sahip aile, yönetim sürecine aktif olarak katılmakta ve güç pozisyonlarını elinde tutmaktadır. Zira Koreliler kan bağlarına büyük önem verirler. Bu bağlamda işletme kurucularının sadece aile üyelerini değil, diğer akrabalarını da gözetmeleri beklenir. İşletme sahibi ile akrabalık temelli ilişkiler, 'hyul-yun' olarak isimlendirilir. Şabollerin başkan ve yönetim kadrosu, kökenleri ile gurur duyarlar (Morden ve Bowles, 1998: 318-319).

1961 öncesinde de Kore’de aile şirketleri olmakla birlikte, devlet-şirket ittifakı özellikle Park Chung-Hee (1961-79) rejiminde ortaya çıkmıştır. Park rejimi, ülke hedeflerine ulaşmada gerekli gördüğü için G. Kore bankalarını ulusal-laştırmış ve az bulunan sermayeyi endüstri ve şirketlere kanalize etmiştir. Hükümet destekli bu şabollerin bazı imtiyazları da vardır ve hızla büyüme gösterirler. Bazı durumlarda sadece yüksek fon oluşturarak ve borçlanma ile kazanç sağlarlar (Park, 2001).

Chen’e (1995) göre; şaboller, Kore’nin savaş sonrası yeniden canlanmasını, tarım ağırlıklı ekonomiden transformasyon ile dünyanın en dinamik ekonomilerinden biri haline gelmesini sağlamıştır. Şaboller, Kore hükümeti ile yakın ilişkilerini korumanın yanı sıra, Japonlar gibi dünya pazarında hızlı bir şekilde büyümüşler ve belli başlı uluslararası markalar üretmişlerdir. İfade edilen başarılarına rağmen, bu grupların hala kurucu ailenin üyeleri tarafından domine edilmeleri ve Japon karşılıklarından daha sıkı bağlı ve rekabetçi görünmeleri söz konusudur (Morden ve Bowles, 1998: 318).

Bu bağlamda, tarihsel olarak şabollerin gelişimi beş aşamada incelenebilir (Choi vd., 2008: 311-312):

1. *aşama (1945-1960)*: Kore şabollerini esasen 1950’lerde biçimlendirilmiştir. Zamanın istikrarlı olmayan sosyal yapı ve pazar mekanizmasında şaboller sermayelerini, devletin güçlü bir şekilde işgücü ve genel istikrarı desteklemesi ile temin edebilmiştir.
2. *aşama (1961-1971)*: Kore şabollerini hükümetin liderliğinde hızla gelişmiş ve bir çok ağır ve hafif sanayiye içeren yerli pazarda oligopolize edilmiştir.
3. *aşama (1972-1979)*: Bu dönemin temel özellikleri; ağır sanayi ve diğer hızlı büyüyen sanayilere dâhil olmaya devam etme, avantajlı borç kullanma, birleşme ve satın almalar, gayrimenkul yatırımları ve artmış tekelleşme olarak ifade edilmektedir.
4. *aşama (1980-1987)*: Şaboller satışlarını arttırmaya ve gruplarındaki ortaklarla yeni teşebbüslere odaklanmıştır. Böylece finansal alanda aktivitelerini arttırmaya çalışırken, üretim sektörü önemli ölçüde büyümüştür.
5. *aşama (1988-...)*: Şaboller, bilgi ve iletişim teknolojileri ve tedarik zinciri yöntemi gibi yeni girişimlere dâhil olmuşlardır ve yerelleşme gündeme gelmiştir. Aynı zamanda, ulusal ve uluslar arası alanlarda elektronik ve otomotiv sanayine de yatırım yapmaya başlamışlar, ileri teknoloji geliştirmeye, marka oluşturmaya, pazarlama kanallarına odaklanmışlardır.

Pazarlama ve genel yönetim açısından şabollerin karakteristikleri şöyle ifade edilebilir (Choi vd., 2008: 312):

- *Yapı/Kontrol*: Aile kontrol ve yönetimi, merkezi planlama, dikey yapılanma, paternalist ilişkiler, dahili etkileşim, her üyenin hisse senetlerinden pay, geniş sermaye yatırımı.
- *Strateji-yaşam süresi*: Uzun dönemli yönelim, çeşitlenme yoluyla büyüme, kariyer başarısına gerekçe olarak düzen, uzun dönem tedarikçi ortaklığı ve güçlü iş etiği.
- *Ortaklık*: Girişimci yönelim, hükümetin ortak, destekçi ve geliştirici olması ve her üyenin hisse senetlerinden pay.
- *Karar verme*: Yoğunlaşmış kaynaklar, işbirliği ile yayılma ve hızlı karar verme.
- *Sosyal değişim*: Personel ilişkilerinin önemi, sosyal temas ve grup uyumu.
- *Liderlik*: Güçlü liderliğin birleştirilmesi ve girişimsel yönelim.

Şaboller iyi yapılandırılmış iş gruplarıdır ve iyi tanıtılmış marka isimlerden, işe yeni başlayan işletmelere göre daha çok yararlanırlar. Çeşitlendirme, şaboller için şabol olmayanlara göre daha kolaydır. Ölçek ve alan ekonomileri, çeşitli ürünlerde sahip olunan bilgi ve deneyim, değişen çevreye uyum sağlama şabollerin avantajıdır. Şabollerin oligopolistik davranışları, firma çeşitlenmesine önemli güdü sağlar. Bu bağlamda şaboller, diğer şabollerle rekabet etmek için de çeşitlenmektedirler. Temel kusurları, global pazarda daha az rekabetçi olmalarına neden olan yüksek yönetim ve ücret maliyetleri olan şaboller, birtakım zorluklar da yaşarlar. Bu bağlamda, şabollerin karşılaştığı temel problem, kompleks doğalarından kaynaklanan yönetim sorunları olarak ifade edilebilir. Yönetimsel ve girişimsel roller, modern iş organizasyonlarının başarısında, ülkenin ekonomik büyüklüğü kadar önemli bir girdidir. Dolayısıyla, Kore şabollerinin başarılı yönetimi, başarı için Kore'nin ekonomik büyüklüğü kadar önemlidir (Park vd., 2008).

G. Kore'nin şabolleri sık sık Japon şirket ağları olan 'keiretsu'lar ile karşılaştırılır; ancak, şabol ile keiretsu arasında belirgin bazı farklar vardır (Oh ve Park, 2001):

- Şaboller, hala kendilerini kuran aileler tarafından kontrol edilen büyük işletmelerdir. Buna karşın keiretsu, bir grup veya profesyonel yönetici tarafından yönetilir.
- Şabolda merkezi bir yönetim anlayışı vardır; keiretsuda ise yönetim merkezi değildir ve yatay ilişkiler söz konusudur.
- Şabollerin sıklıkla ana ürün için gerekenleri üreten alt bölümleri vardır; keiretsularda ise bu sıklıkla dış anlaşmalarla sağlanır.

- Şaboller özel bankaya sahip olmazlar. Bu, kısmen hükümetin kredi kullanımındaki güç ve yetkisinin korunmasına dayanır. 1990'da hükümet, şabollerin bankacılık anlaşmaları yapmalarını hukuki yollarla kısıtlamıştır; keiretsuların ise bankalardan sınırsız kredi sağlama olanağı vardır.

Japonya, Kore ve ABD'de genel olarak üç kategoride çalışan vardır. Bunlar; işletme sahibine yakınlığı olan iş görenlerden oluşan 'ana grup'; belli bir süredir şirkette çalışıp, dosyası veya değerlendirmesi yapılmış iş görenlerden oluşan 'temel grup' ve dışarıdan informal bilgilendirme ile tutulan elemanlardan oluşan 'marjinal grup' şeklinde ifade edilmektedir. Kore'de ana grup küçüktür ve en içteki halkayı oluşturur. Ana gruptaki çalışanlar güç ve şirket prestijine sahiptir ve bundan yararlanırlar (Pucik ve Lim, 2001). Şabolün geçici olmayan (çekirdek) çalışanlarına, Japonya'da olduğu gibi uzun süreli iş güvencesi ve çalışma koşulları ile ilgili sözler verilmez (Park, 1992). Onlardan, aldıkları emirleri yerine getirmeleri istenir. Bu bağlamda Asya'da işgücünün genelde boyun eğen, itaat eden bir tavır içinde olduğunu varsayan ve kimi zaman bu tavrı Konfüçyanizm'e atfeden bir eğilim vardır (Castells, 2005: 242-243).

Çeşitli çalışmalar, Kore şirketlerinin kurumsal kültürlerini korumak için ne kadar çok çaba sarf ettiklerini ve iş görenlerin organizasyonel ideolojiye karşı neler hissettiklerini ortaya koymakla beraber, şabollerin ve diğer şirketlerin yaklaşımlarında kesin farklılıklar söz konusudur. Büyük şabollerin çalışanlarının tutum ve davranışları, küçük şirketlere göre çok daha farklıdır. Büyük şirketler kurumsal kültürlerini oluşturmak için öğreti, aşılama, semboller oluşturma gibi faaliyetlere daha fazla kaynak ayırmaktadır (Cho ve Yoon, 2001: 77). Bunun yanında, şabollerin başarısındaki bir diğer faktör, yabancı teknolojiye erişimidir. Araştırma ve teknoloji geliştirmeye dayalı Ar-Ge yerine, mevcut teknolojiyi satın alma eğilimi vardır.

Samsung, LG, SK, Hanjin, Lotte, Daewoo, Kumho, Hanhwa, Ssangyang, G. Kore'nin en popüler şabolleridir. Şabol grupları arasında genellikle rekabetçi bir gerilim vardır. Örneğin, Lucky Goldstar (LG), Samsung'un yakınına lokalize olmaz. Şirketler arasındaki bu güvensizlik sendromu, yönetim hiyerarşisinin derinliklerine uzanır (Morden ve Bowles, 1998: 319).

Kore iş grupları, kurucularının liderliğinin paternalist ve otoriter olmasına dayalıdır. Kore CEO'ları, kritik olmayan konulardaki kararları bile merkezi otorite olarak almak isterler. Çalışanlar arasında güçlü aile-benzeri bağlar kurmak açısından, adeta bir 'baba' figürü oluştururlar. Güçlerinin sembolik olma yanında, bir araç olma özelliği de vardır. Uzun bir süreçten sonra mutlak güçte bir azalma olmakla birlikte, kurucunun veliahtları (genellikle oğulları), bu gücü tekrar oluşturabilir. Bu güç, etrafında organizasyonu ve CEO'yu yoğun olarak etkileyen bir iç halka oluşturur. Hyundai'nin Jung Joo Young, Samsung'un Lee Byung-Chul, Daewoo'nun Kim Woo Jung'u gibi kurucuları, büyümeyi gerçek-

leştiren farklı bir tutkuya sahiptir. Bunlar vizyonu yüksek, risk alabilen, kendileri de çok çalışan ve iş görenlerini daha çok çalışmaya yönlendiren kişilerdir. Ancak bu aşırı girişimci yönelim, organizasyona ait karar alma sürecinin bazen amacının da ötesine gitmesine neden olabilir (Cho ve Yoon, 2001: 76).

IV. GÜNEY KORE ÖRGÜT YAPISI

Organizasyon yapısı, iş ve çalışma ünitelerinin organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek üzere düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Tipik Amerikan organizasyon yapısı, belli bir otonomiye sahip bölümlere ayrılma olarak ifade edilebilirken, Kore şirketleri üst düzey yöneticilerin hakimiyetine dayanan, merkeziyetçi ve formal bir yapı gösterirler; dolayısıyla, hiyerarşiye dayalı dikey bir yapılanma söz konusudur. Bunun yanı sıra, informal bilgi akışına dayalı bilgi kanalları da vardır. Bu informal bilgi akışı, formal yapı üzerinde etkilidir (Cho ve Yoon, 2001: 83).

Şirket liderliği, Kore davranışının anahtar değeri olan 'inhwa' tarafından aşırı derecede etkilenmiştir. Klasik Konfüçyan bir konsept olan inhwa; derece, güç ve prestij bakımından eşit olmayanlar arasında uyumu vurgular. G. Kore organizasyonlarında otoriteye, kıdeme ve iş statüsüne geleneksel bir itaat vardır ve dolayısıyla işverene ya da büyük lidere (taipan) önemli derecede sadakat gösterilmesi beklenir. Eğitim, iş aktivitesinin ayrılmaz bir parçası olarak görülür ve belli bir büyüklüğün üzerindeki şirketler, çalışanlarına kanunen eğitim sağlamak durumundadırlar (Morden ve Bowles, 1998).

Ahenk ve birlik-beraberlikle hareket etme, 'önce çalışan' felsefesine ve 'paternalizm'e dayanmaktadır. Şirketler ve mesai arkadaşları, çalışanların ailesel problemlerini bile çözmeye eğilimindedirler. Kore şirketlerinde bu grup içi ahengin öne çıkarılması, grup içi bağları daha da çarpıcı kılar, grup dışıyla rekabeti artırır (Cho ve Yoon, 2001: 78).

G. Kore şirketlerinde ödül ve terfi, geleneksel olarak kıdeme dayalı olmakla beraber, performans da artan derecede önemli bir faktördür. Ücretler genel olarak kıdeme göre düzenlenir; ancak, ikramiyeler performansa göre dağıtılabilir. Terfi aynı zamanda; kıdem, performans, aile bağları, köken bölgesi, üniversite katılımı gibi birçok kritere bağlıdır (Morden ve Bowles, 1998: 320). Kore şirketleri, seçim ve işe yerleştirmede, diğerleriyle iyi geçinme ve profesyonel yeterlilik gibi kişisel kriterleri de dikkate alır. Hatta bazen 'iyi geçinme', 'profesyonel yeterlilik' kriterinin önüne geçer. Bu nedenle Kore şirketlerinde, elemanların birbirinin 'safkanymış' gibi benzerliğinin olduğunun saptanması şartıcı değildir (Chow, 2005).

Fukuyama (1995), Kore yönetimine ait hemen hemen tüm karşılaştırmalı çalışmaların, Kore şirketlerinin hiyerarşik, otoriter ve santralize olma eğilimlerini gösterdiğini ifade etmektedir. Bu, şabollerin hala bütün majör yönetim kararlarını şahsen almakta ısrar eden kurucu girişimciler tarafından yönetilmekte olmaları nedeniyle doğrudur. Kore'de karar vermenin otoriteryan doğası, Kore

şirketlerinin çabuk ve kesin hareket etmesini kolaylaştırır; çünkü karar vermeden önce hiyerarşik yapıda geniş bir görüş birliği gerektiren Japon stili gibi zaman açmazı içerisinde değildir. Bu bağlamda, tepeden aşağıya karar verme stiline oldukça tipik olduğu örgütlerde, genellikle otoritenin %80'i üst yönetim kademesindedir; orta ve alt yönetim kademelerinde oldukça sınırlı otorite vardır. Bununla birlikte, otoriter liderlik stili despotik hal almamıştır (Morden ve Bowles, 1998).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tüm örgütsel uygulamalar, grup üyelerinin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması Konfüçyanizm'den kaynaklanır. Bu durum, grup içi bağları sağlam ve grup dışı rekabeti güçlü kılar. Kore'de iş görenlerin, kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması geleneğine saygı göstermeleri, yönetimde yetki devrinin neden işlemediğini ve aşağıdan yukarı veya yatay iletişimin neden daima başarısızlıkla sonuçlandığını açıklamaktadır (Cho ve Yoon, 2001: 79).

V. KONFÜÇYANİZM VE ÖRGÜTSEL YAŞAM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

A. KONFÜÇYÜS VE ÖĞRETİLERİ

Kore yönetim sistemi, nüfuzun üç ana kaynağına sahiptir. Birincisi; 1392'de Yi Hanedanlığı'ndan başlayan ve 1910'da Kore'nin Japonya'ya bağlanmasıyla biten 500 yıldan uzun dönemde devlet felsefesi olan Konfüçyanizm'dir. İkincisi ve üçüncüsü ise; daha yakın geçmişteki Japon ve Amerikan etkileridir (Morden ve Bowles, 1998: 317). Cho ve Yoon (2001: 71) da, Konfüçyan değerlere dayanan 'kültürel miras'ın, 1961'de General Park Jung-Hee rejimi tarafından oluşturulan 'sosyal ortam'ın ve şablon kurucularının koruyuculuğuna dayanan liderlik anlayışını ifade eden 'iş liderliği'nin, Kore iş kültürünün oluşumunda etkili olan güçler olduğunu ifade etmektedirler. Görülmektedir ki Konfüçyanizm'in, Kore toplumu üzerinde büyük etkisi vardır (Connor, 2009). Uzakdoğu insanına ruhsal dünyanın yolunda kılavuzluk eden en majör tarihsel faktörlerden olan Konfüçyanizm, büyük ölçüde Kore toplumu ve kültürünün gelişimine atfedilmiştir (Lee, 2001). Bu bağlamda, Uzakdoğu'nun büyük bir kısmında geçerli bir antik Çin düşünme yolu olan ve genellikle bir din olarak ifade edilen Konfüçyanizm'in belki de daha doğru bir tanımı, 'kişilerarası davranışların detaylandırılmış kodu olduğu' şeklindedir. Benimsendiği kültürlerde Konfüçyanizm, gerçekçi bir politik ve sosyal doktrindir (www.koreansociety.org, 2009).

Konfüçyüs'ün doğum yılı, Çin'in kargaşa ve sefalet dönemlerine denk gelen M.Ö.551'dir. İçinde bulunduğu kargaşaya rağmen Çin, o zamanlar bile eski bir medeniyet sayılırdı. Aynı yazı sistemini, dili yüzyıllardır kullanan, tek hükümdarın yönettiği, çok büyük bir müzik, tarih, şiir mirasına sahip eski ve büyük bir medeniyetti. Çin tarihini iyi bilen Konfüçyüs, eski muhteşem günlerle o dönem içinde bulunulan günler arasındaki zıtlığa üzülüyordu. Bunun için, Çin'i

eski güzel günlerine geri döndüreceğine inandığı ahlak yolunu öğretmeyi hedefledi (Reid, 2006: 94-95).

Konfüçyüs'ün en önemli öğretilerinden birisi, insan topluluklarını da kapsayacak şekilde, evrendeki her şey için uygun bir düzen olduğudur. Konfüçyüs, eğer her birey toplumda kendisi için uygun olan yeri bilirse ve bu yerin sorumluluklarını yerine getirirse, bu sosyal düzen aracılığıyla barış ve uyumun sağlanabileceğini düşünmüştür (www.koreansociety.org, 2009).

Konfüçyüs, kalıtsal olarak keyfi şekilde iktidara gelmiş bireylerin tutkularının değil, akılcı, insanca ve adil duyarlılığın yönlendirdiği bir toplumsal düzeni öngörmüş ve bu bağlamda, iktidardaki insanların kendi kişisel menfaatlerini toplumun ve adaletin üzerinde tutmalarından doğacak sonuçlara karşı uyarılmıştı (Cleary, 1997). Soyluluğu sadece kan bağıyla ilgili bir konum olmaktan çıkartıp, onun hak eden herkese sunulması gerektiğini savunan Konfüçyüs'e göre ebedi günah kavramı olmadığından, tüm insanlar iyidir ve dolayısıyla herkesin soylu kesimin üyesi olma potansiyeli söz konusudur. Yönetici sınıfın, toplumun en üst tabakası olduğu düşünüldüğünden, en yetenekli ve çalışkan olanların, yani hak edenlerin bu işe getirilmesi öngörülmüştür. Herkese 'beyefendiliğin' koşullarını öğrenmesi için eşit şans verilmesi gerektiği ilkesinden hareketle, Konfüçyüs eğitime büyük önem addetmiştir. Bir beyefendinin uyması gereken dokuz nokta vardır ki bunlar; iyi gözlem yapmak, can kulağıyla dinlemek, dostça bir anlatıma sahip olmak, tavırlarında saygılı, konuşmasında ölçülü, işinde ciddi olmak, şüphe duyunca soru sormak, kızınca öfkenin nasıl olumsuz sonuçlara yol açtığını unutmamak, eline fırsat geçtiğinde bunun hakkaniyete uyup uymadığını sorgulamak şeklinde ifade edilir (Reid, 2006: 106-108).

Konfüçyüs'ün öğretileri sadece Çin'i değil, başta Japonya, G. Kore, Singapur olmak üzere diğer Doğu Asya ülkelerini de etkilemiştir.

B. GÜNEY KORE TOPLUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDE KONFÜÇYAN ETKİLER

G. Kore, iki maskesi olan bir ülkedir. Gökdelenleri, büyük alışveriş merkezleri ve caddelerinin görünümü ile oldukça kozmopolit bir şehir olan Seoul'un batının etkilerini yansıtmaması, durumun sadece görünen yüzüdür. Bu görüntü altında, kökleri Konfüçyan değerleri ve ideolojisine uzanan bir toplum bulunmaktadır. G. Kore'de büyümek ve başarılı olmak isteyen yabancı şirketler, toplumu ve onun kolektif sistemini etkileyen sosyal ve kültürel konularına ilişkin geçerli bilgiye sahip olmalıdır. Yönetimin zihniyetini anlamak, G. Koreli yöneticiler ile etkin çalışmada oldukça önemlidir (Kim, 2009).

G. Kore'de sistem; sadakat, evlatlık görevi, yaş-statü ve öğrenmeye derin saygının bileşiminden oluşur (Connor, 2009). Konfüçyanizm'de fikirler şöyle özetlenir: 'hükümdarın hükümdar, sorunun sorun, babanın baba ve oğlun oğul olmasına izin verin'. Bu bağlamda Konfüçyüs ve öğrencileri, toplumsal davranış değerlerini başlıca beş maddede toplarlar. Bunlar (Reid, 2006: 110):

1. Yönetici-halk ilişkisi,
2. Anne-baba-çocuk ilişkisi,
3. Karı-koca ilişkisi,
4. Abla-ağabey-kardeş ilişkisi,
5. Yaşlı-genç ilişkisi.

Tüm bu ilişkiler eşit düzeyde değildir ve bunların düzeyi kişisel faktörler tarafından belirlenir (Connor, 2009). Ancak bunların her birinde, herkesin büyüğüne saygı ve bağlılık göstermesi beklenir ki, esasen bu bağlılık çift yönlüdür (Reid, 2006: 110).

G. Kore toplumunda aile, sosyal yapının kazanıldığı bir kaynaktır ve yüksek öğrenime büyük değer verilir. Aile hayatı, G. Koreliler'in Konfüçyüs öğretilerini öğrendiği önemli bir okuldur. Aile ve askeri yaşamda kazanılan organizasyon prensipleri grup düzenini, iyimser ilericiliği ve hiyerarşiyi güçlendirir. G. Koreliler, iş organizasyonlarının aile benzeri bir yapıda olması ve rekabette üstünlüğü kazanmak için güçlü iç bağlar geliştirmesi gerektiğini savunurlar (Cho ve Yoon, 2001: 79).

Bütün ailevi ilişkilerde 'evlada yakışır saygı' olarak ifade edilen ana-babaya ve büyükanne ve büyükbabaya saygı, kabul gören en üstün değerdir. Yaşlılar, yüksek rütbeli olarak kabul edilir. Ailenin geri kalan üyeleri ona itaat eder. Onun yanında kavga etmeye, yüksek sesle konuşmaya, sigara ve içki içmeye izin verilmez. Yaşlılar da gençlere sevgi gösterirler ve nazik davranırlar; çok kuralcı olabilirler ama zalim olmazlar. Ailede üstünlüğü olmakla birlikte koca/baba, imparatora veya milli lidere itaat eder. Bütün vatandaşların, hükümdarlarına saygı gösterme ve itaat etme sorumluluğu vardır. Bununla birlikte bu sorumluluk iki yönlüdür; hükümdar da; vatandaşlarını korumak, iyilik durumlarını garanti altına almak ve bunun ötesinde kendi hal ve hareketleri ile onlara iyi örnek olmak zorundadır. Konfüçyüs, eğer bir hükümdar dürüstse, insanların da onu dürüstçe takip edeceğini düşünmüştür; fakat eğer hükümdar yozlaşmışsa, kendi insanlarından bundan farklı bir şey beklemeye hakkı yoktur. Hükümdar, kendi görevlerini yerine getirmede başarısız olursa, doğal ve ekonomik kaos çıkabilir ve insanlar hükümdarı alaşağı edebilirler. Bu bağlamda Konfüçyüs, eğer herkes beş kuralı ve ilişkilerin gereklerini yerine getirirse, sosyal ve politik düzenin ülkede egemen olacağını düşünmüş ve özellikle sadakat, konsensüs, çok çalışma, tutumluluk, duygusal kontrol ve dürüstlüğe vurgu yapmıştır. Konfüçyan dürüstlük anlayışı, özellikle bireyin iş görevleri ve sosyal sorumluluklarında doğru olanın yapılmasını ifade eder (Connor, 2009).

Konfüçyüs, bireyin gerçeği arayışının, diğer tüm çabaların ötesine geçtiğini ifade eder. Ünlü bir Konfüçyüs yazıtı şöyle der: "Sabah gerçeğin tümüyle farkına varan biri, hiç üzülmeden akşam ölebilir". Bir başka çok bilinen Konfüçyüs yazıtı: "Kendinizi kontrol etmeyi öğrenin, böylelikle ailenizi yöne-

tebilirsiniz, ülkeye hüküm sürersiniz ve dünyaya barış getirebilirsiniz” şeklinde. Dolayısıyla Konfüçyan kültürlerde alimlik ve eğitime geniş vurgu yapılmış ve ancak ısrarlı çalışma ile bireyin gerçeği bulabileceği ifade edilmiştir. Bu nedenle alimler, Konfüçyan toplumlarda oldukça fazla saygı görür. Yüzyıllardır G. Kore’de Konfüçyanizm, Konfüçyüs’ün yazılarında ilk tarif ettiği gibi bir eğitim sistemi, tören ve sivil yönetimi öngörür (www.koreansociety.org, 2009). Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki, eğitim ve sanat sevgisi gibi Konfüçyan değerler, bireylere kendi yeteneklerini geliştirmede yardımcı olmakla birlikte, geniş ölçüde sosyal değerlere önem verilmektedir. Bireysel benzersizlik Konfüçyanizm tarafından değerli kabul edilmiş olmasına rağmen, bunun yumuşatılmış, hemen göze çarpmayan ve ilişkisel olması beklenir. Konfüçyan Kore kültüründe; ‘ren’; sempati, empati, cömertlik, kibarlık ve saygı anlamına gelen kelimeleri ifade eder. Kendi kendini kontrol ve güç işareti olan ‘li’; her durum için söylenebilecek uygun bir sözcük, uygun giyim ve doğru şeylerin var olduğunu ifade eder. Bireyci değerleri olan batı kültüründe *li*, baskıcı olarak görülür. Karşılıklılık anlamına sahip olan ‘shu’, yapılan hareketlerin diğer insanları nasıl etkileyeceğini ifade eder. Dolayısıyla bireyin, hareketlerini diğerlerinin bakış açısı ile değerlendirmesini öngörür. ‘Wen’; kültür demektir ve sanatı da içerir. Eğitimli birinin sadece sanat hakkında bilgi sahibi olması değil, ayrıca bunu amatör seviyede yapabilmesi de beklenir (Connor, 2009).

Hem toplumsal hem de örgütsel hayata etki eden Konfüçyan değerler bağlamında G. Kore’nin geleneksel kültürel mirasının beş ana parçası, Cho ve Yoon (2001:72-74) tarafından şöyle ifade edilmektedir:

1. *Duygusal düzen (inhwa)*: Bir Asya kültüründen diğerine farklılık gösterir. Örneğin Japon düzeni ‘wa’, grubun kendisini; Çin düzeni ‘guanxi’, grup içerisindeki ilişkileri öne çıkarır. G. Kore düzeni ‘inhwa’, bu yönüyle Çin’e benzer, ancak daha çok ilişkilerin duygusal yönüne odaklanmıştır. Çin ‘guanxi’si ise karşılıklı çıkar ilişkilerine odaklanmıştır (Chow,2005). Harmoni; diğer adıyla, ‘kibun’, iyi ruh haline karşılık gelir ve ilişkilerin tatminkar bir uyum düzeyinde olduğunu gösterir. Harmoniyi sağlamak, sıklıkla başkasının ‘kibun’unu bozma anlamına gelir. Harmoninin pek çok felsefi yönü olmakla beraber, psikososyal anlamları da vardır ve grubun üyeleri arasında barışçıl, rahat bir ortam oluşturmayı ifade eder.
2. *Hiyerarşi*: G. Kore’de hiyerarşi anlayışı, Konfüçyüs öğretilerine dayanır. Bu etik normlar temelinde kişilerarası ilişkilerin çoğu sosyal statü, cinsiyet, yaş ve toplumdaki pozisyona bağlı olarak oluşur.
3. *Grup dışındakilere ayırmacılık*: Kolektivizm sadece grubun çıkarını kişisel çıkarların üzerinde tutmak olarak tanımlanamaz. Kolektivizm, grup içi ile dışını farklı tutmakla olur (Triandis,1995). G. Koreliler,

toplumcu davranışları sadece kendi gruplarındaki insanlar için gösterirler. Grup dışındakilere ise bireyci ve egoistik bir yaklaşım sergilerler.

4. *Bir arada, birbiriyle bağlantılı olma*: Daha önce de belirtildiği şekilde Koreliler, Çinliler gibi, kan bağı bulunan ağ-şirket yapıları kurmaya çalışırlar.
5. *Yüksek bağlamlı (high context) yönelim*: G. Koreliler, üstü kapalı şekilde açık olmayan bir iletişime sahiptir. Bu nedenle düşüncelerini açık ve net olarak ifade etmek yerine, yüksek bağlamlı (anlayışa dayalı) bilgilendirmeyi kullanırlar.

'Paternalizm' ve 'adam kayırma (favoritizm)', G. Kore insanına rehberlik eden Konfüçyan değerlerden köken alan iki önemli faktördür. Bu iki faktörün farklı çağrışımları bulunmaktadır. Paternalizm; 'hükümdar mülayim bir ebeveyn gibidir' anlamına gelen pozitif bir ima çağrıştırır (The Oxford Dictionary of Philosophy, 1994: 279). Adam kayırmacılık ise genellikle, 'başkalarını ihmal ederek bir birey, aile ya da sınıfa özel ilgi ve yanlı davranış göstermek' şeklinde negatif bir ima bildirir (Webster's Third New International Dictionary, 1986: 830). G. Kore örgüt kültürünü hem pozitif ve hem de negatif olarak oldukça büyük ölçüde etkileyen bu iki faktör, bir yandan kapalı yönetim sistemini olumsuz olarak desteklerken, diğer yandan örgüt üyeleri içinde ya da arasında dayanışmayı olumlu biçimde güçlendirir (Lee, 2001). Bu iki faktörün örgütler üzerindeki etkisini, Konfüçyan değerlerin bipolar görüntüsünün aynı anda pozitif ve negatif şekilde yansması olarak değerlendirmek mümkündür.

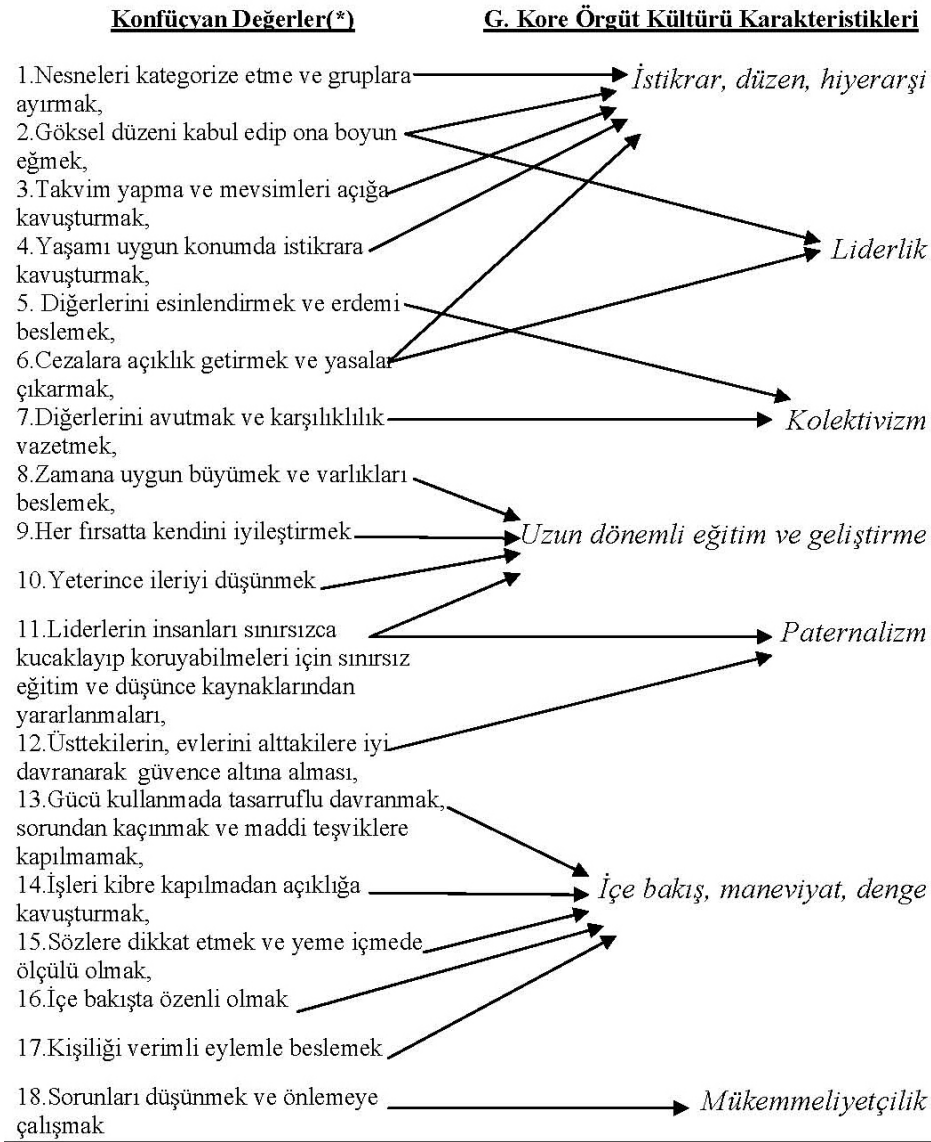
Konfüçyan etkiler G. Kore örgütlerini, matriks yapılanmadan ziyade daha hiyerarşik olmaya yönlendirmektedirler. Bunun anlamı, yerli şirketlerin nadiren fonksiyonel uzmanlar üretmesidir. Pek çok G. Kore şirketi, mühendisler dışındaki yöneticilerini farklı bölümlerde rotasyona tabi tutarlar. Ayrıca, kararlı ve eylemler için bütün sorumluluğu üstlenecek Koreli yönetici bulmak oldukça zor olabilir; çünkü G. Kore toplumu 'yıldız kültürü'nü teşvik etmez, daha çok uyum ve eşitliği vurgular. İş çevresinde bireysel bir profil oluşturmanın da teşvik edilmemesi nedeniyle, bakış açılarını etkili ve güzel sözlerle açıklayan batılı emsallerinden farklı olarak Koreli yöneticiler, konuşma konusunda utangaçtırlar. Ayrıca, G. Kore'de unvan saygı görür ve yöneticiler için ücretten daha önemlidir. Dolayısıyla Koreli yöneticiler bazen unvanla ilişkili olan şirket avantajlarını ücretin üzerinde tutar. Örneğin şirketin araba ve şoför tahsis etmesi, golf kulübüne üyelik, iş değiştirme kararının alınmasında etkili olabilir. Bu bağlamda, belirlenmiş sosyal statülerle toplumda tüm bireylerin göreceli bir sırası bulunmaktadır. Konfüçyanizmin değerler sisteminin G. Kore'de iş uygulamalarını gelecekte de etkilemeye devam etmesi eğilimi söz konusudur. Bu nedenle, G. Kore'de iş yapan yabancı şirketler, başarılı olabilmek için bu tip kültürel farklılıkları çok iyi anlamalıdır (Kim, 2009).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sonuç olarak çağdaş G. Kore toplumunda Konfüçyan kültürel değerlerin, bir yandan batılı düşünce ve kültür akımının etkisinde kalırken, diğer yandan Konfüçyan etik kodlarına ve kavramlarına dayalı paternalizm, kan bağına dayanan aile ilişkileri veya akrabalık, bireyin doğum yeri merkezli bölgesel bağlılık, bireyin üyesi olduğu okula bağlılık ve çeşitli içsel ve dışsal bağlar aracılığıyla ayrımcılık gibi faktörler tarafından başarılı kılındığı söylenebilir. Sosyal normlar sistemi teorisine göre (Hofstede, 1980) de, Konfüçyan kurallar ve duygular, çok çeşitli dışsal etkiler ve ekolojik faktörler tarafından; bireysel değerler, kolektif kültürel değerler, özel toplumsal yapı ile birlikte toplumsal normlar veya toplumsal organizasyonel kurumlar olarak geliştirilmiş ve korunmuştur. Bu faktörler, otoriter bir şekilde erkek dominant toplum, yaşa göre sıralanmış dikey hiyerarşik organizasyonel yapı, Konfüçyan etik-politik prensip ve kurallarından temel alan statülere dayanan tabakalı sosyo-ekonomik toplumu içerir (Lee, 2001). Dolayısıyla, G. Kore toplum kültürünü derinden etkileyen Konfüçyanizm'in, örgüt ve iş kültürüne de yansımaları kaçınılmaz görülmektedir.

Çin'den başlayarak, birçok Doğu Asya ülkesinde yüzyıllardır korunan ve uygulanan Konfüçyan öğretilerin, G. Kore'de yaşamın diğer yönleri üzerinde olduğu gibi örgüt kültürü üzerinde de önemli etkileri olmuştur ve olacaktır. Modern dünyaya kapılarını kapatmayan G. Kore, bir taraftan da genetik Konfüçyan geleneklerini yaşatmakta, korumakta ve bu sayede iş dünyasında da başarılı olmanın yollarını aramaktadır. Görünen odur ki, ne kadar zaman geçerse geçsin G. Koreliler sahip oldukları sihirli Konfüçyan genlerini, her dönemin gerekleri ile uyumlu hale getirmekte ve bunu da bir ayrıcalık olarak piyasalarda rekabet avantajına dönüştürmektedirler.

Konfüçyanizm'in genel çerçevesini oluşturan öğretilerin (*) (Cleary, 1997; Reid, 2006), yukarıda detaylı bir şekilde ifade edilen G. Kore örgüt kültürünün ana karakteristikleri ile eşleştiği düşünülmekte olup, söz konusu eşleşme Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Konfüçyan Değerlerin Kore Örgüt Kültürü Karakteristikleri İle İlişkileri

KAYNAKÇA

- BLACKBURN, Simon; (1994), **The Oxford Dictionary of Philosophy**, Oxford University Press: Oxford, 418s.
- CASTELLS, Manuel; (2005), **Ağ Toplumunun Yükselişi**, Çev: Ebru Kılıç, Birinci Cilt, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 714s.
- CHANG, Chan Sup ve Nahn Joo CHANG; (1994), **The Korean Management System: Cultural, Political, Economic Foundations**, Quorum Books, Westport, CT, 204s.
- CHEN, Min; (1995), **Asian Management Systems**, Routledge, London, 288s.
- CHO, Yung-Ho ve Jeongkoo YOON; (2001), "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture", **Asia Pacific Business Review**, Volume 7, ss.70-88.
- CHOI, Du Sig; Paul MITCHELL ve Dayananda PALIHAWADANA; (2008), "Exploring the Components of Success for the Korean Chaebols", **Journal of Business&Industrial Marketing**, **23/5**, ss.311-322.
- CHOW, Irene Hau-Siu; (2005), "High Performance Work Systems in Asian Companies", **Thunderbird International Business Review**, 47(5), ss. 575-599.
- CLEARY, Thomas; (1997), **Konfüçyüs Düşüncesinin Temelleri (The Essential Confucius)**, Çev. Sibel Özbudun, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 192s.
- CONNOR, Mary E.; (2009), "Korea and Confucianism", İnternet Adresi: [http://sss.cuesta.com/pdf /Korea_and_Confucianism.pdf](http://sss.cuesta.com/pdf/Korea_and_Confucianism.pdf), Erişim Tarihi:25.02.2009.
- ÇEKİNMEZ, Vural; (2006), "Güney Kore İş Kültürü", **T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi**, Çalışma Raporu, 34s.
- ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA, Inc.; (1986), **Webster's Third New International Dictionary**, Volume I, Chicago: Encyclopaedia, Inc., 830s.
- FANG, Tony; (2003), "A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension", **International Journal of Cross Cultural Management**,3(3), ss. 347-368.
- FUKUYAMA, Francis; (1995), **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Hamish Hamilton, London, 463s.

- HALL, Edward T.; (2000), "Intercultural Communication: A Reader", iç.L. A. SAMOVAR ve R. E. PORTER (Ed.), **Context and Meaning**, 9th edition, Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co, 401s.
- HOFSTEDE, Geert; (1980), **Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values**, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 309s.
- HOFSTEDE, Geert; (1991), **Cultures and Organisations: Software of the Mind**, McGraw-Hill, London, 436s.
- KIM, Inhye; (2009), "Confucianism Shapes Korean Culture", İnternet Adresi: [www.heidrick.com\(NR/rdonlyres/5B133704-932C-4719B21C10891BA03747/0/HS_ConfucianismKoreanCulture.pdf](http://www.heidrick.com(NR/rdonlyres/5B133704-932C-4719B21C10891BA03747/0/HS_ConfucianismKoreanCulture.pdf), Erişim Tarihi: 13.02.2009.
- KIM, Tae-Yeol; Debra L. SHAPIRO; Karl AQUINO; Vivien K.G. LIM ve Rebecca J. BENNETT; (2008), "Workplace Offense and Victims' Reaction: The Effects of Victim-Offender (Dis)similarity, Offense Type, and Cultural Differences", **Journal of Organizational Behavior**, 29, ss.425-433.
- LEE, Jeong-Kyu; (2001), "Impact of Confucian Concepts of Feelings on Organizational Culture in Korean Higher Education", **Radical Pedagogy**, 3(1), İnternet Adresi: http://radicalpedagogy.icaap.org/content/issue3_1/06Lee.htm, Erişim Tarihi: 13.02.2009.
- LUTHER, Hans Ulrich; (1984), **Güney Kore Bir Model Olabilir Mi?**, Çev. Erol Özbek, Belge Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, 200s.
- MORDEN, Tony ve David BOWLES; (1998), "Management in South Korea: A Review", **Management Decision**, 36(5), ss. 316-330.
- OH, Ingyu ve Hun-Joon PARK; (2001), "Shooting at a Moving Target: Four Theoretical Problems in Explaining the Dynamics of Chaebol", **Asia Pacific Business Review**, 7, ss. 44-69.
- PARK, Young-bum; (1992), "Wage-fixing Institutions in the Republic of Korea", **International Institute of Labour Studies**, Working Paper, Cenevre, 51s.
- PARK, Won-woo; (2001), "The Corporate Culture Change Campaigns in Korea: Lessons From Their Failures", **Asia Pacific Business Review**, 7, ss. 89-110.
- PARK, Hong Y.; Geon-Cheol SHIN ve Sung Hahn SUH; (2008), "Advantages and Shortcomings of Korean Chaebols", **International Business&Economics Research Journal**, 7(1), ss. 57-66.

- PUCIK, Vladimir ve Jun-Cheol LIM; (2001), "Transforming Human Resource Management in Korean Chaebol: A Case Study of Samsung", **Asia Pacific Business Review**, 7(4), ss. 137-160.
- REID, T.R.:(2006), **Kapı Komşum Konfüçyüs (Confucius Lives Next Door)**, Çev.Sevcan Yılmaz, Aykırı Yayıncılık, İstanbul, 269s.
- TRIANDIS, Harry C.; (1995), **Individualism and Collectivism**, Boulder, CO: Westview Press, 280s.
- THE CONFUCIAN ETHIC: A SYSTEM OF IDEAS IN KOREA, İnternet Adresi: http://www.koreasociety.org/download_document/392_bohs_5_confucian_ethic.pdf.html, Erişim Tarihi: 13.02.2009.
- TROMPENAARS, Fons; (1994), **Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business**, Chicago: Irwin Professional Publishing, 281s.
- ZERENLER, Muammer ve Rıfat İRAZ; (2006), "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 16, ss. 757-776.

