

*Ulusal Kültürün İletişim, Liderlik, Performans Ve Motivasyona Etkisi Ve Yönetim Modellerinin Kültürler Arası Uygulanabilirliği**

Doç. Dr. Yusuf YÜKSEL¹

Doç. Dr. Tuncay DURNA²

Geliş tarihi / Received: 05.07.2019

Kabul tarihi / Accepted: 05.09.2019

Öz

Küreselleşme ile birlikte artan etkileşim, toplumlar, kurumlar, ülkeler ve bireylerin benzerlik ve farklılıklarının daha fazla tartışılmasını beraberinde getirmiştir. Tüm bu unsurlar arasında artan etkileşime ilave olarak, uluslararası kurumların daha etkili hale gelmesi ile birlikte, yönetim prensipleri, modelleri ve teknolojinin farklı ülkelerde yer alan kurumlar arasında transferi yaygın bir uygulamaya dönüşmüştür. Bu tarz transferlerin kurumların yaşadıkları sorunlara çözüm olabileceği ve artan karmaşa ve rekabet ortamında kurumlara katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu çevresel koşullar altında, sosyal ve ticari etkileşim ve yönetim modellerinin transferi sırasında daha başarılı olmak adına diğer toplumların ve ülkelerin kültürünü anlamaya yönelik kültürlerarası araştırmaların sayısında artış görülmüştür. Bu makalede, bu geniş literatürün incelemesi yapılmıştır. Bu literatür esas alınarak ulusal kültür ve iş yaşamı ile ilgili Hofstede tarafından ortaya konan kültürel boyutlar bağlamında kültürel değerlerin benzeşmesi ve farklılaşması tartışılarak bu yöndeki araştırmalara katkı sunmak amaçlanmaktadır. Farklı ülkelerdeki kurumların yapısında ve günlük uygulamalarında belli bir oranda benzeşme olsa da bu kurumlarda çalışan bireylerin düşünme tarzları, davranışları, inançları ve kültürel değerleri noktasında çok az benzerlik bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu varsayımdan hareketle, bu makalede, farklı ulusal kültür özelliklerinin

* Yusuf Yüksel ve Tuncay Durna tarafından daha önce yayımlanan ‘The Adaptability of Management Models across Cultures’ isimli makalesinden yararlanılmıştır.

¹ Rutgers Üniversitesi, yusufyüksel1976@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4301-0810>

² Kent State Üniversitesi, tdurna@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8970-0411>

Doi Num: 10.17932/IAU.ICD.2015.006/iced_v05i2001

iletişim tercihleri, liderlik tarzları, motivasyon ve performans yönetim sistemlerine yansımalarına bakılmaktadır. Bu makale, kurumların farklı ÷lke kaynaklı bir yönetim modeli ve prensibini kendi kurumuna uyarlarken ulusal kùltür farklılıklarını dikkate alması gerektiğine işaretle etmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Ulusal Kùltür, Hofstede'nin Kùltürel Boyutları, İletişim, Liderlik, Motivasyon, Performans Yönetimi*

The Effect of National Culture on Communication, Leadership, Performance, Motivation and the Adaptability of Management Models across Cultures

Abstract

The emergence of globalization has brought us into closer contact with one another which inevitably forefronts the issue of similarities and differences between societies, organizations, nations, and individuals. With the increased interaction of the societies, organizations, individuals and the increasing dominance of multinational organizations in this new era, the transfer of management principles, technology, and business systems between the organizations has become a common practice in the attempt to find new ways to deal with their problems and to survive in the increasingly turbulent and competitive environment. In such an environment, especially, cross-cultural research of organizations increased in volume in terms of understanding to the culture of other societies and nations for the success of social and business interaction and transferability of management models and principles. By reviewing the literature on this issue, this article aims to contribute to this line of research by discussing the convergence or divergence of national cultures and related work values based on the cultural dimensions stated by Hofstede. This article suggests that although a degree of convergence occurs in the structure and ordinary practices of organizations, there is little convergence in the thinking, behavior, beliefs, and values of people in organizations. Based on this assumption, this article looks at the reflections of different national cultural characteristics on communication preferences, leadership styles, motivation and performance management systems. This article shows that all organizations need to take into account differences in the national

cultural features before adapting a management model or principle originated in another country.

Keywords: *National Culture, Hofstede's Cultural Dimensions, Communication, Leadership, Motivation, Performance Management*

Giriş

Küreselleşme ile insanlar ve toplumlar birbirini daha yakından tanıma fırsatı bulmuş, etkileşimi ve bağımlılığı artmıştır. Küreselleşme çağında toplumların, kurumların ve bireylerin artan etkileşimi ve uluslararası kurumların artan etkinliği ile birlikte, kurumlar arasında yönetim prensiplerinin ve teknolojinin transferi ve etkileşimi yaygın bir uygulama haline gelmiştir (Collins, 1988). Bu tarz konularda yaşanan transferler ve etkileşim özel şirketlerle sınırlı değildir. Değişen toplumsal beklentiler ve çevresel koşullar nedeniyle, hükümet organları, hastaneler, üniversiteler ve diğer kamu kurumları çevresel değişiklikleri takip etme ve yeni yönetim modeli ve prensiplerini adapte etme ve teknolojik transferler konusunda daha açık hale gelmiştir (Eisenberg ve Goodall, 1993). Bu kurumlar performanslarını, hesap verebilirliğini, etkinliğini ve meşruiyetini artırdıklarına inandıkları yeni teknolojiler ve özel şirketlerce uygulanan yönetim ilkelerini transfer etmiş ve kurumlarına uyarlamaya başlamışlardır (Cullen, 1995). Tüm bu yeni çevresel koşullar altında, sosyal ve ticari etkileşimin ve yönetim modellerinin ve prensiplerinin transferinin başarısı için diğer toplum ve ülkelerin kültürlerini anlamaya yönelik kültürlerarası çalışmaların sayısı hızlı bir şekilde artmıştır (Tayep, 1994).

Akademisyenler ve uygulamacılar arasında farklı ülke kültürleri arasında bazı benzerlik ve farklılıklar olabileceği ve bunun yönetim modelleri, teknoloji ve örgütsel davranış ve uygulamaların transferini sınırlandıran veya kolaylaştıran yönleri olabileceği genel kabul görse de ulusal kültürlerin farklılığı konusu halen tartışılmaktadır. Özellikle, ulusal kültürlerin ve bağlı iş değerlerinin benzeştiği veya farklılaştığı üzerine devam edegelen tartışmalar, değerler noktasında farklılıkların boyutu ve yönetim modellerinin transfer edilebilirliğini anlamak için önemli bir zemin teşkil etmektedir (Ralston, Holt, Terpstra & Kai-Cheng, 2008). Küreselleşmenin ortaya çıkışı ile birlikte, ulusların kültürü, kurumların

yapısı ve çalışanların davranışlarının daha fazla birbirine benzemeye başladığını savunan akademisyenleri daha fazla görmek mümkün olmakla birlikte, tüm bu noktalarda farklılıkların devam ettiğini savunmaya devam eden akademisyenler de vardır (Adler ve Bartholomew, 1992).

Bu bağlamda, bu makalede; kültürler arası benzeşme ve farklılaşma tartışmalarına, ulusal kültür boyutlarına ve bu kültürel boyutlar bağlamından yönetim modellerini bir başka ülkeye transfer veya adapte ederken yöneticilerin dikkate alması gereken liderlik, iletişim, performans yönetimi ve motivasyon ile ilgili ulusal kültürel değerlere değinilecektir. Bu amaçla geniş bir literatür incelemesi yapılmış ve alandaki genel eğilim ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu tarz bir çalışma yaygın bir uygulama haline gelen yönetim modellerinin bir başka ülkeye transfer ve adaptasyon sürecine katkı sağlayacak ve başarı oranlarını artıracaktır.

1. Kültürlerin Benzeşmesi ve Ayrışması

Kültürel benzeşme yaklaşımını savunanlara göre, küreselleşme ülkelerin ve bu ülkelerde bulunan kurumların, sanayileşmiş ve gelişmiş kapitalist ülkelerde yaygın olan iş değerleri (bireysellik vb.), yönetim modelleri, davranış ve ticari sistemleri ile uyumlu olmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu çizgi içinde bulunan bazı araştırmacılar, yönetim modelleri ve uygulamalarının transferi ve uygulamalarını etkileyen kültürden bağımsız ekonomik ve politik faktörler üzerine yoğunlaşılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu kişiler yönetim modelleri ve uygulamalarının sınırları aşan biçimde evrenselliğini savunmuşlardır (Calori, Lubatkin ve Very, 1994). Tam tersine, kültürlerin farklılığının devam ettiğini savunanlar ekonomik ve diğer faktörler kadar ulusal kültürlerin iş yaşamına ilişkin değerleri etkilediğini savunmaktadırlar. Bu kapsamda, bir ülke kapitalizmi ve kurumlarını kabul etse bile, kurumlar içinde bulunan insanların değerleri ve inançları genel anlamda değişmeyecektir (Ralston vd., 2008).

Kültürlerin benzeşmesini savunan akademisyenler, genel olarak argümanlarını kurumların yapısal özelliklerini karşılaştırarak yapmaktadırlar (Lorens, Molina ve Verdu, 2005). Ancak, Redding (1994), tarafından belirtildiği üzere, kurumların yapılarında ve ticari yaşamın sıradan, günlük uygulamalarında belirli bir benzeşme olmakla birlikte, zihinsel alanda ve inanç ve değerler alanında çok az benzeşmeden

bahsedebiliriz. Benzer şekilde, Tayep'e göre (1994), benzer iş çevreleri ve baskılarına cevap olarak kurumların bazı yapısal özellikleri ve mali konularla ilgili belirli bir oranda benzeşmeden bahsedilebilir. Ancak, kurumları anlamak yapısal özelliklerin ötesine giderek, kurumun felsefesi, ilişkileri ve bunların arkasında yatan düzeni dikkate almayı gerektirir. Yüksek miktarda bir merkezileşme, kurumsal hiyerarşi içinde kararların en üst düzeyde birkaç kişi tarafından alındığı dışında hiçbir şey ifade etmez. Bu kararlar alınmadan önce ne oranda danışıldığı ve fikir alışverişi yapıldığını yansıtmaz. Karar alınmadan önce ne oranda danışıldığı ve fikir alışverişinin düzeyi yöneticilerin felsefesi, çalışanlarına duydukları güven, astların becerisi ve karar verme süreçlerine katılma isteğine göre değişir. Kısaca, bu süreçler kurum çalışanlarının davranışları ve ilişkilerine bağlıdır. Güç ve otoriteyi de kapsayan tüm bu ilişkiler ve süreçler, kültür temelli değer sistemleri ve insanların büyüdüğü sosyal ortamlarda ve yaşamı boyunca öğrendikleri tutumlar ile bağlantılıdır (Schneider, 1989).

Benzer şekilde, kültürler arası araştırmaların öncü akademisyeni Hofstede (1980a) benzeşme ile ilgili varsayımlara iki temel nedenden dolayı karşıdır. Birincisi bir ülkeyi diğerinden ayıran tarih ve aile, eğitim, din ve medya gibi kurumların düzenidir. İkincisi ise bir ülke vatandaşı olmanın sembolik değeridir. Tüm bu unsurlar sayesinde bireyler ülke, cinsiyet ve ırk gibi kimliklerinin parçası olduklarını hissederler (Scott, Corman ve Cheney, 1998). Bu şekilde, ulusa özel kültürel faktörler bireysel kimliğin bir parçası haline gelirler ve kurumlarda çalışanların düşüncesi ve davranışlarını şekillendirir (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Çok sayıda araştırma ülkeler arasındaki değer sistemlerinin ve kültürlerin farklılığını koruduğunu göstermektedir (Calori vd., 1994). Bu varsayım içinde buldukları toplumun ekonomik, sosyal, politik ve kültürel özellikleri ile etkileşim halinde olan kurumlar için oldukça hayattır. Bu durum yönetim uygulamaları ve kurumun içinde bulunduğu toplumun kültürel özellikleri arasındaki bağlantıya özel önem verilmesi gerektiğini ortaya koyar. Bu kapsamda, bir ülkenin içinde bulunan kurumlarda yaygın olan yönetim modelleri, liderlik tarzları, iletişim pratikleri, kurumsal yapılar ve performans mekanizmalarını analiz etmek isteyen çalışmalar, kurumlar ve içinde buldukları toplumun ulusal kültür özellikleri arasındaki

bağlantıları net biçimde ortaya koymalıdır (Collins, 1998). Kültürel farklılıklar varsayımı ve kurumlar ile içinde buldukları toplumun kültürel özellikleri arasındaki bağlantıyı dikkate alarak, Hofstede ve bazı akademisyenler Amerika ve Batı kaynaklı yönetim kavramlarının evrensel olmadığını ve kültürler arasındaki farklılıkların yönetim modellerinin adaptasyonu ve transferini sınırlandırabileceğini savunmaktadırlar (Adler ve Graham, 1989).

Farklı kültürel özellikler en iyi biçimde liderlik tarzları, iletişim pratikleri, motivasyon ve performans yönetim sistemlerine bakarak gözlemlenebilir. Bu bakımdan, Hofstede tarafından ortaya konan ulusal kültürel boyutlar ve bu boyutlara göre değişen liderlik tarzları, iletişim pratikleri, motivasyon ve performans yönetim sistemlerine bakılacaktır.

2. Ulusal Kültür Kavramı Üzerine

Ulusal Kültür kavramı, Hofstede (1980a) tarafından bir grup insanı diğerinden ayıran toplu zihinsel programlar olarak tanımlanmaktadır. Ulusal kültürden bahsedildiğinde belirli bir grup insan arasında yaygın olan ve diğer uluslardan ayıran özellikler anlaşılır. Karşılaştırmalı yönetim literatürü içinde yer alan bu tanımdan yola çıkarak, kurumsal teoriler ve yönetim modellerinin evrensel olduğu fikrini kabul etmemekte ve ulusal kültüre ait özelliklerin ve değerlerin çalışanların davranışları, algılamaları ve kurumsal uygulama ve modellere olan tepkilerini şekillendirdiğini savunan çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Schneider, 1989).

Ulusal kültür uygulamaları ve değerleri çocukluktan başlayıp gençliğe kadar devam eden resmi ve gayri resmi sosyalleşme süreçleri ile iletilir. Tarih, ekonomi, din, coğrafik koşullar, eğitim, dil ve yasal ve hükümet sistemi gibi unsurlar belirli bir kültürel oluşumu ve değişimi etkiler ve farklı ülkelerde bulunan kurumlarda çalışan insanların algılamaları ve tepkilerinde ulusal farklılıkların görülmesinde temel rol oynarlar (Kedia ve Bhagat, 1988). Bu temel varsayım üzerinden, kültürler arası araştırmalar kültürler arasında farklılık ve benzerlikleri gösterecek ulusal kültürel boyutları sağlamayı hedeflemiştir. Bu ulusal kültür boyutları yöneticilere kültürün uluslararası ne şekilde değiştiği, yönetim teorileri ve modellerinin nerede ve ne oranda başka ülkelerde uygulanabileceği, istenen sonuçlara ulaşmak için neleri dikkate almaları gerektiği ve nasıl

uğurlayabileceklerini görmelerine yardımcı olur (Smircich ve Calas, 1987).

Böyle bir çaba içinde, birçok akademisyen ülkeler arasında kültürel farklılık ve boyutları ve bunun kurumlar üzerinde anlamını anlamaya yönelik bir çerçeve sağlamaya çalışmışlardır. Hofstede tarafından ortaya konan boyutlara kadar, kültürlerarası araştırmalarda kültürel benzerlik ve farklılıkların nasıl çerçeveleneceğine ilişkin bir fikir birliği bulunmamaktaydı. 50 ülkede birimi bulunan uluslararası bir şirket olan IBM'de 1967-1973 yılları arasında yapılan bir anket çalışmasından elde edilen verileri kullanarak, Hofstede çok bilinen ve kabul gören kültürel boyutlar modelini ortaya çıkarmıştır. Hofstede, farklı ülkede yerleşkesi bulunan, aynı firmada aynı işi yapan ve ulusal kimlikleri dışında benzer bir eğitim seviyesi, geçmiş ve kariyeri olan kişiler arasında yapılacak bir anketin kültürler arası karşılaştırma ve ulusal seviyede kültürel farklılıkları görmek için uygun veriler sağlayacağını varsaymıştır. Temel olarak bu çalışmada her biri kültürel olarak şekillenen, kültürel çevreyi yansıtan, planlama, kontrol, karar verme ve katılım süreçlerini etkileyen, otorite ile olan ilişkiler, zıtlıklarla başa çıkma yolları, uygun liderlik tarzları, motive edici unsurlar ve performans unsurlarına yoğunlaşmıştır (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Hofstede'nin bu çalışması örneklemin temsil gücü (tek bir uluslararası örgüt), kültürü basit dört beş boyuta düşürmesi, Afrika gibi bölgeleri ihmal etmesi, kültürün zaman içinde değişimi, alt kültürler, ülke içindeki kültürel farklılıkları dikkate almaması ve son olarak kurumsal pratiklerin bağlamı ve anlamına yüzeysel bakmakla eleştirilmekle birlikte, halen en popüler çerçevedir. Bunun nedeni uygulamacılara uygunluğu, kullanışlı olması, açık ve anlaşılır yapısıdır (Kirkman, Lowe ve Gibson, 2006). Bu kültürel boyutlar güç mesafesi, bireysellik ve toplumsalcılık, belirsizlikten kaçınma, erkeklik ve dişilik daha sonra eklenen kısa dönem ve uzun dönem odaklı olmaktadır. Bu kültürel boyutlar anlatıldıktan sonra ve bunların motivasyon, liderlik, iletişim ve performans ölçümü üzerine yansımalarına bakılacaktır.

3. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Hofstede tarafından tanımlanan ilk boyut olan güç mesafesinin kurumların yapısı ve çalışanların algısı ve uygulamaları için önemli anlamları vardır.

Güç mesafesi çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkinin doğasını ve bu ilişkide gücün kaynağını temsil eder. Farklı ülkeler arasında sosyal eşitsizliğin boyutu ile ilgilenir. İnsanların toplumdaki eşitsizliğin derecesine ilişkin algısı ve beklentisi ve güçlü olan ile zayıf olanın arasındaki mesafe ölçümü yapılarak, ülkeler yüksek ve düşük güç mesafesi olan ülkeler şeklinde derecelendirilir (Collins, 1988). Hofstede (1980b) güç mesafesini belirlerken, yöneticilerle aynı fikirde olmamanın yarattığı korkunun derecesi ve sıklığına ve çalışanların yöneticilerin gerçek karar verme tarzlarına (otokratik, demokratik vb.) ilişkin algılarına bakmaktadır.

Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, çalışanlar astlar ve üstler arasında eşitsizliği kurumların doğal bir parçası olarak görür ve kurumsal yapılar buna göre organize edilir. Kurum içinde üstlerin özel ayrıcalıkları, statü, zenginlik ve gücü hak ettiği düşünülür. Üstlerin ise olabildiğince güçlü gözükmeye isteği, zorlayıcı ve referans gücü ile işlerin yapılmasını sağlama eğilimi vardır. Aynı zamanda, astların faaliyetlerini yakın biçimde takip etmeleri beklenir. Güç birkaç kişinin elinde merkezleştirilmiştir. Çalışanların istişareye açık bir yönetici tercih etmeleri daha düşük olasılıktır. Hofstede ve Hofstede (2005) tarafından, çalışanların tepkisi '*patron o, neden o söylemiyor*' şeklinde tanımlanmıştır.

Bunun zıttı olan düşük güç mesafesi olan ülkelerde, kişiler eşit hakları ve statüyü destekler ve belirli bir düzeyde otonomi talep ederler. Aynı zamanda, ödüllendirici, meşru, yasal ve uzmanlık gücüne vurgu yaparlar. Astlar ve üstlerin birçok bakımdan eşit oldukları düşünülür. İstişare yapılmasına yönelik beklentileri vardır. Eşitliğin en temel göstergeleri üstlerin ulaşılabilir olması, eşit ödüle sahip olma, aynı park alanı ve kafeterya vb. kullanmadır (Hackman ve Johnson, 2004).

Hofstede'in üzerinde durduğu bir başka kültürel boyut bireysellik ve kolektivizmdir. Bireyselliğin baskın olduğu toplumların en temel göstergesi bireyler arasındaki zayıf bağlar, bireylerin kendi hayatlarının sorumluluğunu almasına yönelik beklentiler, kendi ve yakın aile bireylerinin ihtiyaçları ve menfaatlerini dikkate almasıdır. İnsanlar bir grubun üyesi olmaktan ziyade, diğerlerinden bağımsız bireyler olarak tanımlanır. Bu kapsamda, bireyler başkalarından ziyade kendi tercihleri, ihtiyaçları, menfaatleri, hakları ve amaçlarına daha fazla önem verirler ve

diğerleri ile bağlantı kurarken artısı ve eksisini rasyonel bir analize tabi tutulmasına vurgu yaparlar (Awasthi, Chow ve Wu, 1998).

Diğer yandan, kolektif toplumlar ülkeler sosyal dayanışma, grup kimliği ve uyumuna ağırlık verirler. Bireyler kendilerini geniş aile, grup, kurum, ülke veya sosyal ağlar gibi bir veya daha fazla grubun bir parçası olarak görürler ve bu gruplarla olan ilişkisi temelinde karar verirler (Hackman ve Johnson, 2004). Bu kapsamda, kolektif ülkelerde bireyler grup menfaat ve amaçlarını bireysel menfaat ve amaçlardan daha önemli görürler. Bireysel toplumlar kişisel zaman, özgürlük, meydan okuma, kişisel hedefler ve sorumluluklara vurgu yaparken, diğer toplumlar sosyal bağlar, grup üyeliği, toplumsal sorumluluk, karşılıklı bağımlılık ve kişiler arası uyuma vurgu yaparlar (Collins, 1998).

Hofstede'in üçüncü boyutu olan belirsizlikten kaçınma, toplumları halkın belirsizlik, karmaşa ve tahmin edilemeyen olaylara karşı duyduğu rahatsızlık ve belirsizlikten kaçınmak için katı davranış kuralları, planlar, prosedürler ve kurulları takip etme derecesine göre sınıflandırır (Newman ve Nollen, 1996). Kültürler belirsizlik karşısında tutumlarına göre, yüksek belirsizlikten kaçınma ve düşük belirsizlikten kaçınma şeklinde sınıflandırılır.

Yüksek belirsizlik ile tanımlanan kültürlerde, toplum belirsizlikle başa çıkmak ve riskler, beklenmeyen durumlardan kaçınmak için aşırı, açık rutinler, kurallar ve düzenlemeler talep eder (Collins, 1998). Bu toplumlarda yaşayan bireyler belirsizliği bir tehdit olarak görürler ve alternatif fikirlere daha az toleranslıdır. Yazılı kuralların faydalarına inanır, uzmanlar ve otoritelerin direktif ve görüşlerine oldukça önem verirler. Bu ülkelerde, kurallar işe yaramasa bile kurallara karşı duygusal bir ihtiyaç vardır.

Bunun tersine, düşük belirsizlik ile tanımlanan toplumlar karmaşa ve belirsiz durumları sorun olarak görmez ve belirsizliği hayatın bir gerçeği olarak kabul ederler. Bu toplumlar daha az stresle karşı karşıyadır, daha toleranslı olma eğilimindedirler ve dakik değillerdir. Ayrıca, uzman ve otoritelerden ziyade kendi fikirleri ve ortak akla güvenir ve değişim, yenilik ve alternatif fikirlere karşı daha açıktırlar (Hackman ve Johnson, 2004). Bu nedenle, kurallar hakkında daha az endişelidir, dahası çok fazla kural ve düzenlemeyi rahatsız edici ve gereksiz bulurlar.

Hofstede'in dördüncü kültürel boyutu toplumdaki cinsiyet rolleri ile ilgilidir. Cinsiyetlere yüklenen rollere göre toplumlar erkeklik ve dişilik şeklinde sınıflandırılır. Yüksek erkeklik oranına sahip ülkeler, cinsiyetlere ayrı roller yüklenir. Erkek egemen ülkelerde, erkeklerin sert, kararlı, güçlü, hırslı oldukları düşünülür ve beklenir. Kadınların hassas, duyarlı ve şefkatli, yaşam kalitesi konusunda endişeli ve kişiler arası ilişkiler ve aile için daha fazla sorumluluk almaları beklenir. Erkekli toplumlarda maddi başarı ve rekabete daha fazla vurgu vardır (Hackman ve Johnson, 2004). Hofstede ve Hofstede (2005) bu toplumları kazanç, başarı, tanınma, gelişim ve meydan okumanın değer verildiği performans toplumları olarak adlandırılır.

Dişiliğin baskın olduğu toplumlarda cinsiyet rolleri kesişmektedir. Cinsiyetlerin farklı düzeylerde rekabetçi ve hırslı olması beklenmez. Erkek ve kadının eşitliğine daha güçlü bir vurgu vardır ve hem erkek hem kadınların belirli bir oranda hassasiyet, iş birliği, yaşam ve güvenlik kalitesine ilgi ve karşılıklı bağımlılık göstermesi beklenir (Collins, 1998).

Zaman odaklılık Hofstede'in ilk çalışmasında yer alan kültürel boyutlardan biri değildir. Ancak, Michael Bond ve arkadaşlarının Asya Pasifik bölgesinde yaptıkları bir çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak beşinci boyut eklenmiştir. Bu boyut insanların geçmişi, bugünü ve geleceği nasıl gördükleri ve yaşama kısa dönemli ve uzun dönemli yaklaşımları ile ilgilidir. Bu boyutun ortaya çıkışı sebat, tutum, utanma duygusu ve ilişkilerin statüye göre düzenlenmesi gibi Konfüçyüs değerleri ile ilgilidir. Tüm bu değerler Çin ve diğer Uzak Doğu ülkelerinde halen etkilidir (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Kısa dönem odaklı kültürler geçmişe ve bugüne, itibarın korunmasına ve sosyal zorunlulukların gerçekleştirilmesine yoğunlaşırlar. Bu kültürler çabuk sonuç almaya odaklıdır ve gelenekler, sosyal ve statü zorunluluklarını dikkate alırlar. Bu kültürler devamlılığa daha az önem verirler. Özgür biçimde harcama, düşük tasarruf yapma ve anlık tatmin eğilimi vardır. Diğer yandan, uzun dönem odaklı kültürler, sebat ve tutum gibi uzun dönem kazançlara imkân sağlayan davranış ve normlara vurgu yaparlar. Yukarıda ifade edilmiş olan sebat, devamlılık, para biriktirme, utanma duygusu ve yaşlı ve statü sahibi ilişkilere saygı gösterme gibi

Konfüçyüs değerleri ile karakterize edilir. Örneğin, öğretmen ve öğrenci, yönetici ve çalışan arasında açık şekilde tanımlanmış ve saygıya dayalı bir ilişki vardır. Bu toplumlarda sosyal zorunluluklar ve geleneklerin önemli olduğuna inanılır ve bu geleneklerin ihlali utanç kaynağıdır. Aynı zamanda, bu geleneklerin modern dünyanın ihtiyaç ve şartlarına uyarlanmasına gerek olduğu vurgulanır (Hofstede ve Hofstede, 2005).

4. Ulusal Kültür Boyutları ve Yönetim

Hofstede'in bu boyutlarının kurumlar için belirli anlamları vardır. Özellikle, uygulamacılar bu boyutların performans yönetimi, motivasyon, liderlik tarzları ve iletişim tercihleri üzerindeki etkilerini dikkate almalıdır. Çünkü tüm bu konuların bir kuruma uyarlanacak veya transfer olacak yönetim modellerinin bir parçası olması yüksek olasılıktır.

4.1. Ulusal Kültür ve İletişim

Goodman (1994) tarihli çalışmasında kurumlar içinde kültürden etkilenen iletişim tercihlerine işaret etmiştir. Bu tercihlerden biri direkt ya da dolaylı iletişimdir. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda, direkt iletişim daha fazla tercih edilmektedir. Diğer bir deyişle, *ne demek istediğini söyle, konuya gel* gibi deyişlerle anlatılan açık ve direkt iletişime vurgu yapılmaktadır (Goodman, 1994). Direkt veya dolaylı iletişim tercihleri üzerinde duran nezaket teorisinde, kişilerin iletişim sürecinde yaptıkları tercihlerin itibarlarını koruma çabası ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Kişilerin itibar (face work) koruma yöntemleri ve araçları kültürden kültüre değişmektedir. Örneğin, kolektivizmin egemen olduğu kültürlerde, liderler astları ile direkt yüzleşmekten kaçınırlar ve itibarı koruma yönünde yüksek beklentiler nedeniyle daha ince ve dolaylı iletişim tarzlarını uygularlar. Bir kişinin sosyal ilişkilerde itibarını korumak grubun sosyal uyumu için gerekli olarak görülür. Bu nedenle, yöneticiler astlarını eleştirirken veya talimat verirken saygı sınırlarını aşmadan, belirli bir yakınlık mesafesi kurmaya çalışırlar (Dorfman ve Howell, 1997).

Bunun tersine, yüksek bireyselliğin olduğu toplumlarda, kötü haberleri iletme becerisi başarılı yöneticiliğin önemli bir göstergesi olarak görülür (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu toplumlarda yöneticilerin zayıf performans gösterenler ve çalışanların yaşadıkları çatışmalarla direkt yüzleşmesi daha uygundur. Bunun yansması olarak, bireysel kültürler,

problemlerle yüzleşmek için açık ve net bir iletişime daha fazla vurgu yaparlar.

Yüksek belirsizlikten kaçınan ülkelerde, net ve kesin iletişim beklentisi ve görevlerin net olması yönünde bir beklenti vardır. Diğer ülkelerde ise, belirsizlik kurumsal yaşamın bir parçası olarak kabul görmesi daha muhtemeldir.

Güç mesafesinin iletişim tercihlerinde bazı etkileri vardır. Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkileri yüksek bir hiyerarşi duygusu ve iletişimin yüksel resmiyeti ile karakterize edilmiştir. Çalışanlar yöneticileri ile iletişim kurmaya ve kararlarına meydan okumaya ve açık ve direkt olarak eleştirmeye isteksizdir (Martin, 1995). Otoriteyi doğrulama yönünde bir eğilim vardır. İletişim yaşansa dahi bu iletişim yöneticiler tarafından domine edilir. Çalışanların yöneticiler ile iletişim sürecinde çok rahat ve açık olması çok olası değildir. Bu kapsamda, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, astların yöneticilerle anlamlı bir müzakere yapacak derecede bağımsız olmasını gerektiren yönetim modelleri uygun değildir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu ülkelerde, kurum çalışanları iletişim süreçlerinde göreceli konumlarını gösteren bir dil kullanırlar ve bu dil kullanımı kelime seçimleri, hitabet biçimleri, söz sırası alma ve sözsüz iletişim tercihlerinde ortaya çıkar. Düşük güç mesafesi olan ülkelerde, bazı sınırlılıklara rağmen, çalışanlar fikirlerini ifade etme noktasında daha özgür ve daha açık bir kurumsal iklim algırlar. Aynı şekilde, yöneticilerin kararları ve bazı politikaları hakkında şüphelerini ifade etme noktasında daha rahattırlar (Witherspoon, 1997). Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, yöneticiler ve çalışanlar iletişim sürecinde mesafeyi korumayı tercih ederken, düşük güç mesafesi olan ülkelerde daha yakın iletişim yönünde bir tercih vardır.

Her kültürde, iletişimin görev ve ilişki boyutunda bir denge vardır. Tüm kurum çalışanları için yakınlık ve mesafe, saygı ve ceza arasında dengeyi sağlayacak şekilde nasıl iletişim kuracağı, neyi nasıl söyleyeceği temel bir meseledir (Goodman, 1994). Her boyuta verilen önem ülkenin kültürel eğilimine göre değişir. Erkek egemen toplumlarda, yöneticiler ilişkinin görev boyutuna daha fazla önem verirken, diğer toplumlar iletişimin ilişkisel boyutuna daha fazla önem verirler. İletişimin ilişkisel boyutunu

öne çıkarmak, kurumu etkin yönetmek için gerekli olan uzlaşma inşa etmek ve yakın iş birliği için gerekli olduğu düşünülür.

4.2. Ulusal Kültür ve Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi de kurum kültürü ve kurumun içinde bulunduğu toplumlardan etkilenir. Yöneticiler, çalışanların kültürel değerleri, inançları ve varsayımları ile uyumlu performans yönetim modelleri kullandıklarında, bu çalışanların daha fazla iş memnuniyeti ve bağlılığı hissetmeleri ve kurumlarında becerilerini göstermeleri ve daha başarılı olmaları daha yüksek olasılıktır (Newman ve Nollen, 1996).

Bireysel toplumlarda üzerinde durulan şahsi çıkarın yönetim modelleri ve uygulamalarında önemli etkileri vardır. Bu kapsamda, bireysel veya takım temelli performans değerlendirme ve ödüllendirme tercihleri arasında yapılacak bir seçim önemli fark yaratmaktadır. Örneğin, diğer şeyler benzer olduğunda, bireysel ülkelerde bulunan kurum çalışanları bireysel çabaları öne çıkaran maddi kazançları beklemekte ve kendi başarıları üzerine kurulu performans sistemlerinden memnuniyet duymaktadır. Bu açıdan bireysel performansa bağlı performans ölçütleri ve ödülleri tercih ederler. Bu varsayımdan yola çıkarak, Newman ve Nollen (1996) performansa dayalı ödemeyi esas alan modellerin bireysel ülkelerde daha popüler olduğu ve daha iyi çalıştığını ifade etmektedirler. Diğer yandan, kolektif toplumlar grup çıkarlarından memnuniyet duyar ve başarı duygusu hisseder. Bu nedenle, takım çabası ve ödülleri, takım merkezli performans ölçütleri ve ödülleri tercih ederler. Japonya’da etkili olan ve yoğun biçimde kullanılan kalite halkaları birçok denemeye rağmen ABD’de aynı performans sonuçları sağlamamasının nedeni bu farklılıktır (Newman ve Nollen, 1996).

Kolektif kültürlerde yöneticiler, çalışanların performansına yönelik geribildirim yaparken daha dolaylı ve nazik yolları tercih ederler. Bir kişinin performansının direkt olarak tartışılması grup içi sosyal uyumu bozması muhtemeldir. Diğer taraftan, bireysel kültürlerde, yöneticilerin zayıf performans ve çalışanlar arası çatışmalar ile direkt yüzleşmeyi tercih etmeleri daha uygundur.

Güç mesafesi bağlamında, Newman ve Nollen (1996), katılımcı yönetimin farklı biçimlerinin ABD’de performans ile pozitif bir ilişkisi varken, Meksika’da bunun geçerli olmadığını bulmuşlardır. Daha otoriter yönetim uygulamaları Meksika’da bulunan çalışanların performansında daha etkilidir. Bir başka deyişle, yöneticilerin çalışanların katılımını desteklemesi düşük güç mesafesi olan ülkelerde çalışanların performansını geliştirirken, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde durum bu şekilde değildir. Bir başka çalışmada, Jaeger (1986) takım çalışması tarzı yönetim uygulamalarının yüksek güç mesafesi olan ülkelerde etkili olmadığını ileri sürmektedir. Katılımcı yönetim ve takım çalışması ile ilgili farklılıklar çalışanlar arasında eşitsizlik algısı ile ilgilidir. Çalışanlar aralarındaki eşitsizlik algısı, grup içerisinde yüz yüze iletişim sırasında yaşanan stres, uyum ve güven düzeylerini etkilemektedir.

Belirsizlikten kaçınma bağlamında, yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda bulunan çalışanların, kurallar ve talimatların net şekilde belirlendiği yerlerde daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir (Newman ve Nollen, 1996).

Erkeklik ve dişilik unsurlarının da performans ölçütlerinin tercihinde önemli etkileri vardır. Erkeklik unsurunun baskın olduğu toplumlarda bulunan çalışanlar yüksek kazanç, tanınma, gelişim ve ödül gibi liyakat temelli fırsat beklentileri olan ortamlarda daha iyi performans sergilerler (Jaeger, 1986). Bu tarz erkek egemen kültürler Hofstede tarafından ‘*performans kültürleri*’ olarak adlandırılır. Dişilik kültürlerinde ise yaşam kalitesi daha yüksek önceliğe sahiptir. Bu arka plana uygun olarak, çalışanlar daha iyi bir performans için iş birliği, iyi iş ilişkileri, değerler, güvenlik ve çalışma koşullarının kalitesine vurgu yaparlar. Buna en uygun örnek ülkeler ise Danimarka ve İsveç’tir (Collins, 1998).

Son olarak, kısa zaman odaklı olan kültürlerde problem çözümü için kısa dönemli yaklaşımlar benimsenmekte ve kısa vadeli kazançlar performansı artırabilmektedir (Newman ve Nollen, 1996). Uzun dönem odaklı kültürler ise uzun dönemli düşünme ve problem çözme, uzun süreli kuruma bağlılık, uzun vadeli planlamalar, gelişim ve yönetsel sebatın önemine vurgu yaparlar. Özellikle, Japonya’da bulunan kurumlarda görüldüğü üzere, uzun dönemli kazanç ve beklentiler nedeniyle kısa dönemli kazanç

ve beklentilerden fedakârlık yaparlar (Newman ve Nollen, 1996). Sonuç olarak, performans yönetim sistemlerinin transferi ve adaptasyonu bu tarz kültürler arası farklılıkları dikkate almayı ve buna göre ayarlamalar yapmayı gerektirir.

4.3. Ulusal Kültür ve Motivasyon

Toplumun kültürel özellikleri insanların iş ve motive edici faktörleri değerlendirmesini etkiler. Özellikle, ulusal kültürün insanları neyi motive edeceğini belirlemede etkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma vardır (Adler, 1983; Fey, 2005). Ülkeler arasında bulunan kültürel farklılıklarla beraber sosyal ve ekonomik farklılıklar belli motivasyon unsurlarına verilen önemi ve ihtiyaç hiyerarşisini önemli oranda değiştirmektedir.

Örneğin, Huang ve Vliert (2003) daha fakir ve kolektivist toplumlarda, meydan okuma, tanınma, başarı, otonomi, kendini gerçekleştirme gibi iç faktörlerin (high order needs) motivasyon ile daha az ilgili olduğunu belirtmektedir. Bu toplumlarda, ödeme, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi dış faktörlerin (low order needs) motivasyon noktasında daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Fey (2005) tarafından yapılan çalışma, ihtiyaç hiyerarşisinin kültürle beraber toplumun ekonomik ve sosyal özelliklerine göre şekil aldığını ortaya koymuştur. Örneğin, Rus yöneticiler için maaş artışı ve tazminat ile ilgili ilave ödemeler daha motive edici iken, temel ihtiyaçları karşılanması koşuluyla, İsveç'te bulunan yöneticilerin kaliteli bir iş ortamını daha motive edici bulduğu ifade edilmektedir.

Benzer ekonomik ve sosyal yapıda bulunan ülkeler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Amerika ve Avusturya arasında yapılan bir karşılaştırmada, Hofstede (1980a), Avusturya da bulunan çalışanların topluma karşı yükümlülük yönünde daha güçlü iç duygulara sahip oldukları ve bunun toplumun göreceli olarak düşük bireyselliği ile desteklendiğini bulmuştur. Yüksek bireysellik düzeyi ile öne çıkan ABD'de bulunan çalışanların davranışlarını açıklamakta kişisel kazançlar temel rol oynamaktadır. Bu kapsamda, ABD'de bulunan çalışanlar için kişisel performans dayalı ödüllendirme takım performansına dayalı ödüllendirmeye göre daha motive edicidir. Performansa göre ödül dağıtımında adil olunmadığı yönünde algı problemlerin ortaya çıkmasına neden olur.

Yüksek belirsizlik olan ülkelerde, destekleyici liderlik ve net talimat, hedef ve geribildirimlerin sağlanması, çalışanların belirsizliğin azaltılması yönünde ihtiyaçları karşılandığı için daha motive edicidir. Hedef Belirleme Teorisinde ifade edildiği gibi, net, etkili ve belirli hedeflerin geliştirilmesi ve detaylı ve sık geribildirim sağlanması bu ülkelerde daha motive edicidir (Eisenberg ve Goodall, 1993). Genel anlamda, güvenlik, itibar ve ait olma yüksek belirsizlikten kaçınan ülkelerde bulunan çalışanlar için daha iyi motive edicidir. Düşük belirsizlikten kaçınılan ülkelerde bulunan yöneticiler kurumsal değişim çabalarına daha açık ve risk almaya daha isteklidir. Başarı bu ülkelerde bulunan çalışanlar için güçlü bir motivasyon unsurudur (Hackman ve Johnson, 2004).

Erkek egemen toplumlarda, insanların çalışmak ve maddi kazanç için yaşadıkları beklentisine göre kurumlar dizayn edilmiştir ve gelişim itici güçtür. Bu beklentinin sonucu olarak, kurumlarda iddialı olma, meydan okuma, tanınma ve sertlik gibi değerlerin ödüllendirildiği rekabet edilen yerler olma eğilimi vardır. Erkek ve kadının eşitliği üzerine dayalı kültürlerde ise, kurumlarda tercih edilen motive eden değerler müzakere ve iş birliğidir (Hofstede, 1980b).

Güç mesafesi bağlamında, Huang ve Vliert (2003), daha az güç mesafesinin olduğu İngiltere ile karşılaştırıldığında, ABD’de yönetici geribildirimi ile iş performansı arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Düşük güç mesafesi bulunan ülkelerde katılım ve otonomiye verilen önemle uygun olarak, iyi işin tanınması, belirli bir düzeyde otonomi, yetki devri ve yöneticilerin geribildirimi, arzu edilen iç ödüller olarak kabul edilmesi ve motivasyonu ve performansı artırması daha olasıdır. Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde bu faktörler daha az arzu edilmekte ve gerekli görülmekte, hatta manipüle edici kabul edilebilmektedir. İlave olarak, sosyal eşitsizliğin olağan görüldüğü yüksek güç mesafesi bulunan ülkelerde adalet daha az önemli görülmektedir. Örneğin, İsveç’te bulunan yöneticiler için ödüllendirmeye ilişkin algılanan eşitlik motive edici iken, hayatın her alanında insanların eşitsizlik ile yüzü yüze oldukları Rusya’da durum bu değildir (Fey, 2005). Sonuç olarak, ulusal kültür insanları motive eden koşulları belirlemede önemli rol oynamaktadır ve farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerden transfer edilecek yönetim modellerinde bu durum dikkate alınmalıdır.

4.4. Ulusal Kültür ve Liderlik

Liderlik modelleri ve teorilerine göre liderliğin birçok tanımı vardır. En yaygın tanımlardan biri, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme becerisidir. Kurumsal düzlemde bu beceri çalışanları etkileme, motive etme ve kurumun etkililiği ve başarısı için diğerlerine katkı verme zemini sağlama becerisi olarak görülür (Koopman vd., 1999). Son yıllarda, tüm ülke, bağlam, kurum ve şartlarda başarı sağlayan bir mükemmel liderlik reçetesi olmadığı yönünde artan bir farkındalık vardır (Ruben, 2006). Bazı liderlik becerileri toplum, kurum ve durum farkı olmaksızın önemlidir. Ancak, belirli bir ülkeye ve kuruma özgün liderlik dendiğinde, bu kurumun içinde bulunduğu ülkenin kültürü ile birlikte kurumun kendi tarihi, kültürü ve yapısını dikkate almak durumundayız.

Hofstede ve Hofstede (2005) tarafından belirtildiği üzere, lider örnekleri ve liderlik teorileri buldukları, geliştirildikleri ve uygulandıkları ülkenin baskın kültürünü yansıtmaktadırlar. İnsanlara iyi bir liderin özelliklerini tanımlamasını istemek onlara kültürlerini tanımlamalarını sormakla eşdeğer olduğunu söylemektedirler. Diğer bir deyişle, liderlik uygulamalarının anlamı ve değerlendirmesi, takip edenlerin liderlerin nasıl davranması gerektiği yönündeki beklentileri ve liderlerin uygun davranış algıları kültürler arasında önemli ölçüde değişiklik gösterir (Witherspoon, 1997).

Bu bağlamda, ulusal kültürün liderlik üzerine etkisi ve bazı liderlik davranışları ve süreçlerinin transfer edilebilirliği üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Hangi liderlik davranışının farklı kültürlerde en etkili olduğuna dair GLOBE çalışmasında, güç mesafesinin liderlik tarzları üzerinde önemli olduğu tartışılmaktadır. Güç mesafesi resmi hiyerarşi ve merkezileşme düzeyini ve karar verme süreçlerine katılım düzeyini etkilemektedir (Newman ve Nollen, 1996). Örneğin, hiyerarşiye verilen önem, merkezileştirilmiş güç sistemi ve karar verme, yüksek güç mesafesi olan ülkelerde daha fazladır (Child ve Kieser, 1981).

Yüksek güç mesafesi olan ülkelerde, birçok yönetici pozisyonu vardır ve çalışanlar ve yöneticilerin maaşları arasındaki fark oldukça fazladır. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişkinin doğası güç ve statü eşitsizliği algısı ve astların uyma eğilimi ile şekillenir. Baskınlık ve gücün gösterimi

liderler için uygun bir davranış olarak görülür. Bu kapsamda, otoriter, talimat veren, güçlü liderlik tarzları bu tarz ülkelerde daha etkili ve uygun olduğu düşünülebilir (Koopman vd., 1999). Astlar inisiyatif alma ve liderlerin politikalarını sorgulamak noktasında genellikle istekli değillerdir. Liderlerin ne yapmaları gerektiğini söylemelerini beklerler (*patron öyle diyor*). İlişkiler katı hiyerarşi ve yüksek resmiyet ile karakterize edilir (Olie, 1994). Otoriter, güçlü ve talimat veren bir liderlik tarzına olan inanç mesafeyi koruma ve karar verme süreçlerini astlarla paylaşmama eğilimini güçlendirmektedir. Bir liderin astlardan öneri ve girdi sorması bir zayıflık olarak yorumlanabilir. Bu nedenle, Amaçlara Göre Yönetim (MBO) ve katılımı esas alan yönetim modelleri bu kültürlere çok uygun değildir, çünkü bu modeller astlar ve üstler arasında müzakere, danışma ve taraflardan hiçbirinin rahat hissetmeyeceği karar verme süreçlerine katılımı gerektirir (Tayep, 1994).

Bunun zıttı, düşük güç mesafesi olan ülkelerde ki temel anlayış, hiyerarşinin rollerin eşitsizliği anlamına geldiği, kurumsal işleyişi için oluşturulduğu, yönetici pozisyonlarının sınırlı tutulması gerektiği ve ödüllerin eşit biçimde dağıtılması gereğidir (Hofstede ve Hofstede, 2005). Bu ülkeler liderler ve takipçileri arasında eşitliğe ve uzlaşma oluşturma ve iş birliğine dayalı bir demokratik ve katılımcı liderliğe vurgu yaparlar (Puffer vd., 1997). Hofstede (1980b) yöneticilerin yüksek güç mesafesi olan ülkelere daha kolay adapte olduğunu, etkili olmak için otoriter bir yapıya kolayca uyum sağladıklarını, ancak demokratik karar verme, uzlaşma ve çalışanların eşitliğini öne çıkaran düşük güç mesafesi olan ülkelere gittiklerinde daha fazla zorlandıklarını ifade etmektedir.

Dorfman ve Howell (1997), yüksek güç mesafesi ve kolektif yapısı ile bilinen Japonya’da liderler ve takipçileri arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Konfüçyüs değerlerinin kritik rolüne işaret eder. Bu değerler büyüklere itaat ve saygı, statüye bağlı ilişkiler ve uyumdur. Astlar liderlerin direktiflerine uyma ve saygı gösterme eğilimine sahipken, liderler astlarına yardım etme ve gerekirse aile hayatlarına dahi müdahil olarak onlara sahip çıkmaları yönünde cesaretlendirilir. Sonuçta, talimat veren ve destekleyici liderlik yüksek güç mesafesi ve kolektivizmin baskın olduğu ülkelerde pozitif bir etki yaratabilir. Benzer bir şekilde, Çin’de bulunan çalışanlar, direktif verirken uyumu ve ilişkileri korumayı esas

alan bir liderlik tarzını tercih ederler. Konfüçyüs değerleri ile şekillenen bu kolektif kültürlerde, diğer insanların önünde kişinin itibarının korunması sosyal ilişkilerde beklenen bir durumdur. Bu kapsamda, liderler astlarını genellikle diğer çalışanlar önünde eleştirmez ve grubun uyumu korumak için eleştiri yaparken dikkatli bir dil kullanırlar (Dorfman ve Howell, 1997). Bu özellikleri nedeni ile astlarının öneri ve geribildirimlerini alan ve onların katkılarına önem veren bir anlayış gerektiren katılımcı liderlik tarzları ve yönetim modelleri bu ülkeler için çok uygun değildir.

Yüksek belirsizlikten kaçınan kültürlerde, aşırı kural ve düzenlemeler, kurumsal belirsizliği azaltan resmi politika ve prosedürler olması yönünde bir beklenti vardır (Schneider, 1989). Böyle bir çevrede, çalışanlar liderlerin görevleri hakkında detaylı ve sık sık geri bildirim yaparak belirsizliği azaltmalarını, net cevaplar ve görevler vermelerini beklerler. Sonuç olarak, destekleyici, görev merkezli ve otoriter liderlik tarzları bu ülkelerde tercih edilir.

Masküler kültürlerde, karizmatik, güçlü ve otoriter liderlik tarzlarının daha başarılı olması muhtemeldir. Feminen kültürlerde ise danışmaya açık, düşünceli ve ilişki merkezli bir liderlik tarzı daha çok tercih edilir (Koopman vd., 1999). Masküler kültürlerde liderin rolü dramatize edilirken, feminen kültürler ılımlı, alçakgönüllü, gayri resmi ve kişisel ilişkiler ile uzlaşma inşa eden bir liderlik tarzının daha başarılı olacağına inanırlar (Hofstede ve Hofstede, 2005).

Hofstede (1980b) hedefler ile yönetme isimli bir paket yönetim modelini esas alarak kültürel farklılıkların liderlik üzerindeki etkilerini resmeder. Bu model astların yöneticiler ile anlamlı bir şekilde müzakere edecek kadar bağımsız olmasını (düşük veya orta güç mesafesi), risk almaya istekli olmalarını (düşük belirsizlikten kaçınma) ve son olarak daha iyi performans göstermeye (yüksek masküler) istekli olmalarını gerektirir. Her bir varsayımı detaylı olarak tartışmakta ve bu modelin neden ABD kültürü ile uyumlu iken farklı kültürel özelliklere sahip ülkelere uygun olmadığını açıklamaktadır. Örneğin, yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan Almanya'da bulunan çalışanlar risk almaya istekli değildir ve bu modelin yaratacağı belirsizliği tercih etmezler. Sonuç olarak, liderlik uygulamaları ve yönetim modellerinin kültürlere göre şekillendiğini ve

etkili olabilmesi için uygulandığı ülkenin ve kurumun kültürel yapısı ve değerlerine uyumlu hale getirilmesi gerektiğini söylemek yanlış olmaz.

Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma içerisinde ortaya konan varsayımlar ve örnekler bir ülkenin içinde bulunduğu makro (sosyal, ekonomik ve politik koşullar) ve kurumsal faktörlerin (kurum yapısı, büyüklüğü, liderlik, teknolojik altyapısı, insan kaynağı ve diğer kaynaklar) kurumsal uygulamalar ve yönetim modellerinin transferinde oynadığı önemli rolü görmezden gelmemektedir. Burada ulusal kültürün etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Ulusal kültürü oluşturan değerler ve pratikler çocukluktan başlayıp gençliğe kadar devam eden resmi ve gayri resmi sosyalleşme araçları ile aktarılır. Tarih, ekonomi, din, coğrafi konum, eğitim, dil ve hükümet yapısı gibi unsurlar belirli bir kültürel yapının oluşumunu etkiler ve ülkeler arasında kültürel farklılıkların arka planını oluşturur. Tüm bu kurumlar ve yapılar bir ülke içinde baskın ulusal kültürel değerler, normlar ve inançların üretilmesi ve yeniden üretilmesini sağlar. Bu kültürel yapının farklı ülkelerde bulunan kurumlarda çalışan kişilerin algılamaları ve reaksiyonlarındaki ulusal farklılıklarda önemli rol oynadığı düşünülür.

Çalışanların düşünce ve algılamaları ve kurumsal pratikler arasındaki farklılıklar sadece ulusal kültür farklılıklarının yansıması olarak düşünülmemelidir. Ulusal, coğrafi, endüstriyel, mesleki ve etnik kültürler bir kurumda etkileşim halindedir. Bu kapsamda, sadece farklı ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar değil, kurumsal, mesleki ve etnik kültürel farklılıkların bir karışımı da yönetim modellerinin uygulanması ve transferin başarısını etkiler (Mueller, 1994). Diğer bir deyişle, tüm kurumsal pratikler sadece ulusal kültürden etkilenmez, aynı zamanda kurum liderlerinin karakterleri, coğrafi bölge, endüstri, kurum ve mesleki kültürel özelliklere bağlı olarak kurum içinde yavaş yavaş şekillenir.

Tüm bu kültürel seviyelerin bir kurumu diğerinden ayıracak şekilde bir kurum üzerinde etkisi olmakla birlikte, ulusal kültürün çalışanlar üzerinde kurum kültürü, endüstri ve mesleki kültürden daha fazla etkisi olduğu tartışılmaktadır. Bunun nedeni olarak ulusal kültürel değerlerin çocukluktan ve okul hayatından başlayarak aktarılması gösterilmektedir (Hofstede, 1980b). Kurum kültürü ise ancak bir kişi bir kurumda işe başladıktan

sonra elde edilir. Bu kapsamda, Hofstede ve bazı akademisyenler kurum kültürünün ulusal kültüre göre daha yüzeysel olduğunu düşünürler. Buna ilave olarak, konu bir yönetim modelinin başka bir ülkeye transferi olunca, ulusal kültür farklılıkları yönetim modelinin başarısında daha fazla dikkate alınmalıdır.

Teknolojik araçlar başka ülkelere daha kolay uyarlanabilir ve az ya da hiçbir direnç göstermeden transfer edilebilir. Bunun nedeni teknolojik araçların açık getirileri, sistemde, yapıda ve çalışanların rutin ve pozisyonlarında etkisinin sınırlı olması ve teknolojik ürünlerin faydasına ilişkin genel zihinsel kabuldür. Bunun tersine, uygulama sürecinde bir kurumun yapısını, çalışanların rutin ve alışkanlıklarını, pozisyonlarında değişimi gerektiren bir yönetim modelinin bir kuruma transferi çok daha zorlu olacaktır. Bu transfer ve uygulama sürecinde pek çok unsurla birlikte ulusal kültürel değerleri daha fazla dikkate almak gereklidir. Bu ulusal kültürel değerlerin yeni bir yönetim modelinin çalışanlarca nasıl yorumlanacağı üzerinde etkisi olacağı açıktır. Bu bakımdan, bir yönetim modelinin ulusal kültürel değerlere ne kadar uyumlu olduğu ve kültürel arası transfer edilebilirliğini anlamak çok önemlidir.

Yönetim modellerinin bir başka ülkede bulunan bir kuruma transferinde ulusal kültürel farklılıkların dikkate alınması gerektiği kültürler arası çalışmalarda söylenegelen bir klişe olmakla beraber, bu sözün gereği yapılmamakta ve çoğu zaman kültürel hususlar göz ardı edilmektedir. Genellikle, uygulamacılar arasında kültürel arka plan ve yönetim modelinin uygulandığı ülkeler arasındaki farklılıkları dikkate almadan basit bir ödünç alma ve taklit etme eğilimi devam etmektedir.

Kültürler arası transfer kültür, demokratikleşme seviyesi, ekonomi, teknolojik altyapı ve yasal ve hükümet sistemi birbirine yakın olan bazı ülkeler arasında daha kolay olurken, farklılıklar arttıkça sorun yaşanması daha olasıdır. Örneğin, bireysellik, rekabet, masküerlik, performans odaklılık, esneklik ve uzmanlık gücü gibi kültürel değerlerin baskın olduğu Amerika ile kolektif yapı, otorite ve ayrıcalıklar, sert kurallar, güvenlik ve kariyer güvenliğinin temel alındığı Türkiye arasında yapılacak bir transferin zor olacağı açıktır. Bu tarz kültürel hususlara yüzeysel bakıldığında, uygulamacılar başarılı olmak için gerekli olan anlayış ve kavramlardan gerektiği gibi faydalanamayacaktır.

Yönetim modellerinin transferinde ulusal kültür farklılıklarının teorik ve pratik yansımalarının bilinmesi bazı hatalardan kaçınmak için çok önemlidir. Aynı zamanda, transfer edilen bir modelin uygulama sürecinde gerekli olan uyarlamaların yapılması da kültürel farklılıkların iyi bilinmesi ve uygulamada dikkate alınmasına bağlıdır.

Farklı ülkeler arasında güç mesafesi, bireysellik, erkeklik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma ve zaman odaklılık konusunda ciddi farklılıklar vardır. Bu makalede detaylı olarak ortaya koyulduğu üzere, astların yakınlık, otorite ve destek konusunda bir liderden bekledikleri ve bir liderin performans ve otonomi konusunda astlarından bekledikleri ve kurum çalışanlarını motive eden ödül ve teşvik türleri ve seviyeleri kültürler arasında değişmektedir. Aynı şekilde, açık, resmi ve gayri resmi iletişime verilen önem, takım çalışması ve bireysellik yönünde tercihler kültürden kültüre değişim göstermektedir. Bu bağlamda, belirli bir iletişim ve liderlik tarzı, motive edici unsurlar ve performans ölçütleri ile uyumlu bir yönetim modeli, ulusal kültürel değerler arasındaki farklılıklar dikkate alınarak adapte edilmelidir.

Küreselleşme çağında olduğumuz bu dönemde, gelişen ulaşım, iletişim ve teknolojik imkânlar ve artan ekonomik bağımlılıklara rağmen kültürler arası farklılıkların halen güçlü olduğu not edilmelidir. Uygulamacılar ve akademisyenler bu kültürel farklılıkları dikkate alarak bir yönetim modelinin bir kültür için uyumlu olup olmadığını ve başarı için nasıl adapte edilebileceğini düşünmelidirler. Sanayileşmiş Batı dünyası içindeki benzer kurumlar dahi kültürel farklılıklar nedeni ile bir yönetim modelini kolayca adapte edemeyebilir veya transfer edemeyebilir. Bugün, yönetim modellerinin bir ülkenin kültürü ile uyumlu olması veya o kültüre adapte edilmesi gerektiği konusunda genel bir kabul vardır.

Sonuç olarak, bir yönetim modelinin etkili biçimde bir toplumdaki bir topluma transfer edilmesi için yöneticiler bu modeli karışıklık düzeyi, rutinler ve çalışanların pozisyonuna etkisini anlamaları gereklidir. Eğer uygunsa, benzer modelleri adapte eden kurumların tecrübelerinden yararlanmalıdırlar. Son olarak, bu yöneticiler bir ülkede yönetim modellerinin arka planını oluşturan ulusal kültürel değerlere yoğunlaşmaları ve transfer, uyarlama ve uygulama sürecinde ulusal kültür farklılıklarını dikkate almaları gereklidir.

Bu noktada, teorik arka planı vermekten uzak, basitleştirilmiş, statik ve pratik tavsiyelere şüphe ile bakmak gereklidir. Yüzeysel tavsiye ve analizler, yönetim modellerinin farklı kurumlara uyarlanabilmesi ile ilgili bizleri yanlış varsayımlar yapmaya götürebilir. Bu nedenle, değişim yöneticileri, yüzeysel analizlerin ötesinde, kültürel farklılıkları zengin, derinliği olan, dinamik ve bağlamsal olarak anlamamıza katkı sağlayacak bir analiz yapmalıdırlar. Bu tarz bir analiz doğal olarak başarılı bir adaptasyon ve transfer ihtimalini artırmaktadır.

Kaynakça

1. Adler, N. J. (1983). Cross-cultural management research: The ostrich and the trend. *The Academy of Management Review*, 8, 226-232.
2. Adler, N. J., & Graham, J. L. (1989). Cross-cultural interaction: The international comparison fallacy. *Journal of International Business Studies*, 20, 515-537.
3. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional countries of discourse: Generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23, 551-559.
4. Awasthi, V, N, Chow, C.W., & Wu, A. (1998). Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: The effects of national culture. *Management Accounting Research*, 9, 119-138.
5. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
6. Calori, R., Lubatkin, M. & Very, P. (1994). Control mechanisms in cross-border acquisitions: An international comparison. *Organization Studies*, 15, 361-379.
7. Child, J., & Kieser, A. (1981). Organizational and managerial role in British and West German companies: An examination of the culture-free thesis. In D.J. Hickson & C. J. McMillan (Eds.), *Organization and nation: The Aston Programme IV* (pp. 51-73). Hampshire: Gower Publishing Co.
8. Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological Perspectives*. London: Routledge.

9. Cullen, R. (1995). Public sector performance and private sector management. In D. P. Cushman & S. S. King (Eds.), *Communicating organizational change: A management perspective* (pp.147-190). Albany: State University of New York Press.
10. Dorfman, P. W., & Howell, J.P. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership. *Leadership Quarterly*, 8, 232-274.
11. Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.
12. Eisenberg, E. M., & Goodall, H. L. (1993). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. Bedford: St Martin's.
13. Fey, C. F. (2005). Opening the black box of motivation: A cross-cultural comparison of Sweden and Russia. *International Business Review*, 14, 345-367.
14. Goodman, M. B. (Ed.) (1994). *Corporate Communication: Theory and Practice*. Albany: State University of New York Press.
15. Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A communication perspective* (4th ed.). Long Grove, IL: Waveland.
16. Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
17. Hofstede, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage: Beverly Hills, CA.
18. Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 14-42.
19. Huang, X., & Vliert, E. V. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 159-179.
20. Jaeger, A. M. (1986). Organizational development and national culture: Where is the fit? *Academy of Management Review*, 11, 178-190.

21. Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. *The Academy of Management Review*, 13, 559-571.
22. Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37, 285-320.
23. Koopman, P. L., Hartog, D. N. & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 503-520.
24. Lorens, F.J., Molina, L.M., & Verdu, A.J. (2005). Flexibility of manufacturing systems, strategic change and performance, *International Journal of Production Economics*, 98, 273-289.
25. Martin, E. (1995). Communication in Asian job interviews. In D. P. Cushman & S. S. King (Eds.), *Communicating organizational change: A management perspective* (pp.275-309). Albany: State University of New York Press.
26. Mueller, F. (1994). Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies*, 15, 407-428.
27. Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27, 753-779.
28. Olie, R. (1994). Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies*, 15, 381-405.
29. Puffer, S.M., McCarthy, D.J., & Naumov, A.I. (1997). Russian managers' beliefs about work: Beyond the stereotypes. *Journal of World Business*, 32, 258-276.
30. Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39, 8-26.

31. Redding G. S. (1994). Comparative management theory: Jungle, zoo or fossil bed? *Organization Studies*, 15, 323-359.
32. Ruben, B. D. (2005). *Excellence in Higher Education: A Guide to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Universities*. Washington, DC: National Association of College and University Business Officers.
33. Schneider, S.C. (1989). Strategy formulation: The impact of national culture. *Organization Studies*, 10, 149-168.
34. Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a structurational model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298-336.
35. Smircich, L., & Calas, M. F. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts & L. Porters (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, 228-263. Beverley Hills, CA: Sage.
36. Tayeb, M. (1994). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*, 15, 429-445.
37. Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.