

**KÜLTÜR VE KÜLTÜR BOYUTLARININ İNOVASYON KAPASİTELERİ ÜZERİNE ETKİLERİ****Dr. Güven PADO<sup>1</sup>**  
**Lale TEZCAN<sup>2</sup>****Özet**

Çalışmanın amacı, son yıllarda rekabet üstünlüğünün en önemli kaynaklarından biri olarak görülen inovasyon ile kültür arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla kültür, inovasyon ve Hofstede kültür boyutları kavramları tanımlanmış ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Ülkelerin kültürel yapılarının inovasyon yetkinlikleri üzerine etkilerinin olup olmadığı, literatürde uzun süredir incelenmektedir. Ülkelerin kültür boyutları üzerine en önemli literatür çalışması Hofstede tarafından yapılmıştır. Bu çalışma sonucuna göre ulusal kültür, inovasyonu etkilemektedir ve bir işletme, yeni bir ülkede faaliyette bulunacaksa, o ülkenin kültürünü analiz etmesi ve başka bir kültürde başarılı olmak için gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu amaçla kültür, inovasyon kavramları tanımlanmış ve aralarındaki ilişki ortaya çıkarılmıştır. Araştırma sonuçları kültürün ve Hofstede kültür alt boyutlarının yeniliği üzerinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hofstede kültür boyutu, İnovasyon, İnovasyon kültürü, Kültür, Kültür alt boyutu

**THE IMPACT OF CULTURE AND CULTURE DIMENSIONS ON INNOVATION CAPACITIES****Abstract**

The aim of the study investigates the relationship between innovation and culture, which is seen as one of the most important sources of competitive advantage in recent years. For this target, culture, innovation and Hofstede culture dimensionse, concepts are defined and the relationships between them are revealed. Whether the cultural structure of countries have an impact on the level of innovative competencies has been analyzed in literature. The most important literature study on the cultural dimensions of the countries was made by Hofstede. As a result of this work, national culture influences innovation, and if an enterprise is in a new country it is very important that it analyze the culture and make structural changes to succeed in another culture. The results of the research showed that cultural and Hofstede cultural subdimensions had significant influence on innovation.. In the end of the study, the data were interpreted and possible benefits for the literature and practitioners were discussed.

**Keywords:** Hofstede culture dimension, Innovation, Innovation culture, Culture, Culture dimension

**Özgün Araştırma / Original Article**

<sup>1</sup> Sorumlu yazar/Corresponding Author, İstanbul Teknik Üniversitesi, TÜRKİYE, [padoguvenc@itu.edu.tr](mailto:padoguvenc@itu.edu.tr),

ORCID ID: 0000-0002-8461-3255

<sup>2</sup> laletezcan@dati.com.tr, ORCID ID: 0000-0002-9280-8618

## 1. GİRİŞ

İşletmeler toplumların ve devletlerin ekonomik refah ve kalkınma sürecindeki asli taşıyıcı unsurlardır. Toplumların yaşam kalitesindeki standartlar, sahip oldukları kamusal veya özel işletmelerin üretim pazarladığı ürün ve hizmetlerden sağlamış oldukları gelir ile doğru orantılıdır. Gelişmiş ülkelerin toplumsal ve bireysel yaşam standardının kalitesi, sahip oldukları büyük global ölçekli işletmeler ile yakından ilişkilidir. İşletmeleri; toplumların ve devletlerin büyüme, gelişme, siyasi ve ekonomik rekabet süreci içerisindeki açık ve gizli stratejileri ile en güçlü aktörleri olarak kabul etmek gerekir. Bu bakış, işletmelerin toplumsal refah için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın işletmelerin, günümüz rekabet şartlarında, günden güne daha fazla küreselleşen pazarlarda rekabet üstünlüğünü korumaları veya varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça zorlaşmıştır. Sanayileşme hareketleri ile birlikte 1880'lerden sonra, işletme yönetiminin bilimsel nitelik kazanmaya başlaması ile işletme, yönetimindeki tüm süreçlerinde, yeni stratejik uygulamalarını, teknolojik altyapı, pazar, rakipler ve müşteri yapılarına göre sürekli canlı tutmak zorundadır. Bu süreç içerisinde işletmeler, sahip oldukları değer zincirindeki parametreleri etkin kullanmak ve rakiplerine göre daha inovatif ve rekabet gücü yüksek ürün/hizmetler üretmek zorundadır. Teknolojik yenilikler kadar işletme yönetim süreçlerindeki yeni yönetim yaklaşımlarının hız kesmeden devam etmesi de, işletmelerin başarısı üzerinde etkili olan farklı parametrelerin dikkate alınması gerektiğini göstermiştir. Bu yeni yaklaşımlar, işletmelerin sahip oldukları yetenek ve kaynakların, inovatif ürün/hizmet üretiminde tek başına yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerin yenilikçilik kabiliyetlerin üzerindeki temel belirleyici parametreleri tespit etmek önemli bir hal almıştır. Bu bağlamda son yıllarda araştırmacıların yoğunlaştığı konulardan birisi toplumların sahip olduğu kültürün, toplumsal bazda hangi özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerin toplumların inovasyon üretiminde nasıl bir etkiye sahip olduklarıdır. İşletmeler, buldukları toplumların yapısal özelliklerini yani kültürlerindeki izleri taşırlar, bu konuda işletmenin global veya yerel pazarda olmasının önemi yoktur. Örneğin Alman otomotiv firması Daimler AG ile Japon otomotiv firması Toyota karşılaştırıldığında, her iki firmanın da aynı sektörde ve global pazarda bulunmalarına rağmen, yönetim süreçlerinde sahip oldukları toplumsal kültürün önemli etkileri ve farklılıkları görülmektedir. Routamaa ve Hautala' a göre (2008), işletmeler yabancı bir ülkeye yatırım yapacağı zaman, o ülkenin farklı kültürel yapısını bilmek ve anlamak zorundadır.<sup>3</sup> Bu sebeple toplumların kültürel yapılarını anlama ve nasıl bir davranış gösterdiklerini belirleme konusunda çalışmalar hız kesmeden devam etmektedir. İşletmeler, kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak ürün/hizmetler ile yaşam süreçlerini devam ettirmektedir. Bununla birlikte pazarın dinamik değişim özelliği sonucu, rekabet üstünlüğü, yeni ürün/hizmet üretmek için yeterli gelmemeye başlamıştır. İşletmeler artık aynı sektörde ve pazarda birbirine benzer ürün/hizmet üretmek yerine, inovatif ürünler ile rekabet üstünlüğü sağlamak yönünde önemli bir paradigma değişimi içerisinde.

Toplumların ve işletmelerin inovatif ürün/hizmet üretiminde, sadece finansal kaynaklarının veya sahip oldukları teknolojik alt yapının yeterli olmadığı, bunun dışında, çalışanların davranışlarındaki gizli güç olan ülkelerin kültürel özelliklerinin, bireyler üzerinden işletmenin tüm süreçlerinde etkilerinin olduğu artık herkes tarafından kabul edilmektedir. Açık veya kapalı toplum kültürü olarak genel bir yaklaşım yerine, artık kültürü oluşturan temel dimensiyonlara kadar derin kültür analizleri yapılarak, toplumların kültür boyutları süreci içerisinde nasıl bir özellik gösterdikleri yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi Hollandalı sosyal psikolog Gerard Hendrik Hofstede tarafından ortaya konmuş olan ulusal ve kurumsal kültürler arası etkileşimlere yönelik yaklaşımlardır.

Hofstede'nin yapmış olduğu çalışmalar, ulusal ve bölgesel kültürel gruplaşmalar olduğunu ve bunların, toplumların ve işletmelerin davranışları üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir.

<sup>3</sup> Routamaa, V., Hautala, T. (2008). Understanding Cultural Differences The Values in a Cross-Cultural Context, International Review of Business Research Papers Vol. 4 pp. 129-137

## 2. TEORİK ÇERÇEVEDE KÜLTÜR

Kültür, kavramsal olarak sosyal bilimler içerisinde çeşitli disiplinlerce ele alınmış bir kavramdır. Bu durum, çok geniş ve farklı *kültür tanımlamalarının* oluşmasına neden olmuştur. Bundan dolayı, kültür, tanımlanması zor bir kavram haline gelmiştir. 1952 yılında Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn, yapmış oldukları bir çalışmada, kültür kavramı üzerine 164 farklı tanım yapıldığını tespit etmişlerdir.<sup>4</sup> Akademik çalışmalarda en sık atıf alan kültür tanımlamalarına örnek verilirse; Hofstede (1994), kültür; insanları, grupları veya bir grubun üyesini diğerlerinden kategorik bir şekilde ayırt eden düşüncenin programlanmış kolektif halidir<sup>5</sup> derken, Tylor, kültürü, bilgileri, inançları, sanatı, hukuku, ahlaki değerleri, töreleri, bireylerin ve toplumun sahip olduğu tüm alışkanlıkların bütünü olarak tanımlar.<sup>6</sup> Kroeber'e göre (1985), kültür; öğrenilmiş ve aktarılmış eylemler, alışkanlıklar, teknikler, fikirler, değerler ve motive eden davranışların tamamıdır.<sup>7</sup> Kluckhohn'e göre (1951) kültür, toplumların kendine özgü yapılarını ortaya koyan, oluşturan ve diğer kuşaklara aktarılan semboller ile ifade edilen düşünce, duygu, davranış biçimleri ve özellikle onlara atfedilen değerlerin toplamıdır.<sup>8</sup> Williams (1977), kültürü, insanların hayatlarındaki tüm sosyal, ekonomik ve politik alanlarda oluşmuş veya devam eden önemli olayların yansımaları olarak tanımlar.<sup>9</sup> Matsumoto'ya göre (1996) kültür; tutum, değer, davranış, inanç kümesinin bir nesilden diğer bir nesle aktarılmasıdır.<sup>10</sup> İşletmeler buldukları ekosistemin bir üyesi olduklarına göre, buldukları toplumun temel davranışlarına sahip olmaları veya bunlardan çok güçlü oranda etkilenmeleri doğal bir durumdur. İşletmeleri canlı birer organizasyon yapan olgu, tüm faaliyetlerinin içinde bulunduğu toplumdaki bireyler; yani çalışanlardır. İşte bu bireyler, gerek kendi toplumlarının, gerekse kendilerine özgü olan bireysel/özgün kültürün karışımından oluşan bir işletme kültürünün temelini oluşturmaktadır.

Toplumlardaki sosyal ve ekonomik değişimler, bireyler üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu durumda, aslında toplumlardaki açık veya kapalı yenilik değişimleri, bireylerin üzerinden gerçekleşir demek yanlış olmaz. Bir toplumsal kültürdeki yenilikçilik isteği boyutu, o toplumun değişime karşı direnci ile ters orantılıdır. Eğer toplumsal kültür, yeniliğe ne kadar istekli olur ve bu yönde teşvik edici bir davranış içerisine girerse, o toplumdaki radikal boyuttaki inovasyonların sayısı ve değerleri de o derece yüksek olacaktır. Herskovitz (1964), kültürü, toplumları şekillendiren biyolojik bir özellik olmayan ve öğrenilen çevre olarak tanımlar.<sup>11</sup> Kültür; sosyal bir üründür ve doğuştan edinilmediği gibi kalıtsal da değildir ve bireylerin etkileşiminin sonucu ve öğrenilmiş davranışlar toplamıdır. Toplumların istedikleri zaman kendi kültürel yapılarına yeni kabiliyetler katabilmeleri, onların devamlı gelişmelerine imkân sunmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki kültürel yapının yeni öğrenimler ile devamlı gelişmesi, o toplumların daha üretken olmasına imkân vermektedir. Kültürün öğrenilmesi, yaşam boyu süren bir süreç olarak kabul edilebilir. Kültür oluşumu, öğrenme ve çevreyle etkileşim sürecinin sonucu ortaya çıkar ve bireyler arasında aktarılır. Ferraro'ya göre (2000), kültür; toplumun tüm bilgi birikiminin bir arada toplandığı sosyal bir hafızadır ve toplum içerisinde bir nesilden diğerine aktarılabilirliğine sahiptir.<sup>12</sup> Fukuyama'ya göre (2008), kültür; hükümetlerin politikalarını, kurumları ve işletmeleri etkiler.<sup>13</sup> Bu özellik, kültürün yönlendirici gücünün olduğu gösterir. Lewis'e göre (1969) tüm kültürler teknolojik, sosyolojik ve ideolojik olmak üzere üç temel öğeden oluşmaktadır.<sup>14</sup> Harris ve Moran'a göre (1996), kültür; toplumun bir arada yaşaması sonucunda, toplumu oluşturan bireylerin tüm davranışlarını belirleyen toplumdaki yazılmamış kural ve sorumlulukların oluşturduğu bütündür.<sup>15</sup> Bu kurallar, toplumdaki tüm bireylerin davranışları üzerinde

<sup>4</sup> Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. New York: Vintage books

<sup>5</sup> Hofstede, G. (1991/1994). Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: Harper Collins Business.

<sup>6</sup> Avruch, K. (1998). Culture and Conflict Resolution. Washington DC: United States Institute of Peace Press.

<sup>7</sup> Kroeber, A. L. (1985). A Roster of civilizations and culture. Westport: Greenwood Press.

<sup>8</sup> Kluckhohn, C. (1951). The study of culture. The policy sciences. Stanford, CA: Stanford University Press.

<sup>9</sup> Williams, R. (1977). Culture and Society: 1780-1950. Middlesex: Penguin Books.

<sup>10</sup> Matsumoto, D. (1996). Culture and Psychology. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

<sup>11</sup> Herskovitz, M. J. (1964). Cultural Dynamics. Augustin Publisher, New York.

<sup>12</sup> Ferraro, Gary P. (2002). The Cultural Dimension of International Business, 4th.Edition, Upper Saddle River, Printice Hall, 2002, New Jersey

<sup>13</sup> Fukuyama, F. (2011). The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution New York: Farrar, Straus and Giroux,

<sup>14</sup> Lewis, O. I. (1969). A Death in the Sanchez Family. New York: Random House.

<sup>15</sup> Harris, P. R., Robert T.Moran (1996). Managing Cultural Differences(4th ed.). Houston: Gulf Publications.

önemli bir etkiye sahiptir. Harris ve Moran' a göre (2000), kültür; toplumdaki bireylerin davranışını, moralini ve verimliliğini etkiler.<sup>16</sup> Yapılan birçok çalışma, farklı ülkelerde, aynı sektördeki işletmelerin iş yapış ve üretkenliklerinde kültürden büyük ölçüde etkilendiklerini göstermiştir. House ve vd. (2002), kültürün farklılaştırıcı/ayırıcı bir özelliğe sahip olduğunu kabul eder<sup>17</sup>. Kültür, bir toplumu diğer toplum ve gruplardan ayıran sınıflandırma özelliğidir. Kültür, toplumu oluşturan düzeni sağlar. En yalın bakış ile kültür, toplumun kimliğini ortaya koyan, kim ve ne olduğunu belirleyen değerler bütünüdür. Kültürün öğrenilebilir olması, toplumun kodlarını taşıması ve sürekli gelişim potansiyeline sahip olması, toplumların geçmişi, bugünü ve geleceklere açısından önemlidir. Toplumu oluşturan bireyler ile toplumdaki sosyal ve ekonomik sürecin temelini oluşturan işletmelerin değişimi ve gelişimi konusunda kültürün çok önemli oranda etkisinin olduğu artık kabul edilen bir gerçektir. Her toplum, ileri ve yüksek gelişmişlik düzeyini, kendisine ait değerleri çağın şartlarına uygun hale getirip daha etkin kullanarak, yaşamın tüm alanlarında farkındalık oluşturabilir. Şayet kültür genetik bir özellik değil ve öğrenilebilen bir değer ise, bu durum, toplumların yeni kültür öğretilerini, eksik veya yetersiz oldukları her konunun çözülmesinde bir araç olarak kullanabilmelerine imkân sunmaktadır. Bu süreçte önemli olan, bu yeni kültür öğretilerinin mevcut kültürel yapıya uyum ve entegrasyonunun doğru yönetilmesinin göz ardı edilmemesinin şart olduğudur.

### 3. TEORİK ÇERÇEVDE İNOVASYON

İnovasyon, günümüzde çok önemli bir konuma gelmiştir, öyle ki, ülkelerin politikaları haline gelerek, global boyutta kalkınmanın en etkili anahtarı olarak kabul edilmektedir. Ünlü ekonomist Freeman (1995) " inovasyon yapmayan ölür " diyerek bu kavramın ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır.<sup>18</sup> Bir ulusun/toplumun refah ve yaşam kalitesi, sahip olduğu tüm global ve yerel işletmelerinin rekabet gücü ile yükselir, işletmenin bu rekabet gücünün artması ise, sahip olduğu ürün/hizmetin üretkenliğini artırması ile mümkün olur. Günümüz rekabet koşulları içerisinde üretkenliği artıran en önemli araç inovasyondur. Günümüzde, işletmelerin rekabet avantajını artık sadece maliyetler ve fiyatlar belirlememektedir. Müşteri beklentilerine yanıt vermedeki hız, ürün pazar/raf ömürlerindeki kısalmalar, ürün/hizmet kalitesi, tasarım süreci, yeni ürün/hizmetlerin geliştirilmesi, pazardaki değişime göre ürün/hizmet üretimi, işletme yönetim ve organizasyonundaki yeni yaklaşım modelleri, dijitalleşme sürecine uyum gibi pek çok parametre, artık maliyet ve fiyatlandırmadan daha önemli bir hal almıştır. İşletmelerin pazardaki rekabete etkin cevap vermeleri için tüm süreçlerinde inovasyon en itici güç olmaktadır.

İnovasyon kelimesi, Latince 'innovatus' tan türetilmiş olup, kökeni itibariyle "toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamda yeni yaklaşımların kullanılmaya başlanması" olarak tanımlanır. Türk Dil Kurumu'nun (TDK) sözlüğünde inovasyon kelimesi 'yenileşim' olarak tanımlanmaktadır.<sup>19</sup> İnovasyon kavramının bugünkü tanım ve kullanımı ilk olarak Joseph Schumpeter tarafından "kalkınmanın itici gücü" şeklinde tanımlanmıştır. Yine Schumpeter, girişimcilerin, inovasyoncu davranışları ile pazardaki dengeyi bozduklarını ve ekonomide devamlı bir dinamizm yarattıklarını savunur. Joseph Schumpeter (1949), inovasyonun; "yenilik, yeni ürünlerin ve tekniklerin ekonomik sisteme dâhil edildiği bir süreç" olduğunu belirtirken, konseptinin ve analizinin öncülüğünü daha önce başlatmıştı.<sup>20</sup>

İnovasyon, "yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş olan bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi" olarak tanımlanabilir. OECD (2005) tanımına göre inovasyon, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, işletme uygulamaları, işletme örgütlenmesi veya işletme dışı ilişkilerde yeni bir pazarlama veya yeni örgütsel yöntemlerin uygulanmasıdır.<sup>21</sup> İnovasyon, dönüştürme süreci sonunda ortaya konan,

<sup>16</sup> Harris, P. R., Moran, R. T., (2000). Managing Cultural Differences. 5.Baskı, Gulf Publishing Co. Houston, TX, ABD

<sup>17</sup> House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding culture and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, Journal of World Business, 37.

<sup>18</sup> Freeman, C. (1995). "The 'national system of innovation' in historical perspective", Cambridge Journal of Economics, 19, pp.5-24.

<sup>19</sup> <http://www.tdk.gov.tr>, Aralık 2017

<sup>20</sup> Schumpeter, Joseph A. (1947). The Creative Response in Economic History; in: The Journal of Economic History, Vol. 7, pp. 149-159

<sup>21</sup> OECD (2005). Oslo manual guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3rd Edition.

“pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmettir ” (Avrupa Komisyonu, 1995).<sup>22</sup> İşletmeler, inovasyon sayesinde pazardaki paylarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda yeni pazarlara girme imkânı da bulurlar. İnovasyon, işletmenin yetkin çalışanları ile gerçekleştirilmekte ve müşterilerin işletmeye olan bağımlılığını arttırmaktadır. İşletmelerin açık birer sistem olmaları, onların gerek yerel, gerekse global çevrede zamana uyum sağlayacak bir davranış içerisinde olmalarını zorunlu kılar. Bu uyumun önemi son yıllarda o kadar artmıştır ki, artık klasik kapalı inovasyon yetersiz kalmaya başlamış, işletmelerin inovasyon için ihtiyaç duydukları bilginin temininde, inovasyonda yeni bir yaklaşımla açık inovasyon yaklaşımının kullanılması daha etkili olmaya başlamıştır. 1990’ lı yıllardan sonra küreselleşmenin hızlı etkileri dünya ticaretindeki rekabet şartlarının hızla değişmesine neden olmuştur. İşletmelerin rekabet sürecinde, düşük maliyet faktörü ile tek başına rekabet üstünlüğü yeterli olmayıp, süreç; pazardaki müşteri talep ve beklentilerine yönelik daha inovatif ürün/hizmetlerin ön plana çıktığı bir yöne doğru gitmeye başlamıştır. Rogers’ a göre (1995), inovasyon, müşteriler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da ürün biçiminde olabilmektedir.<sup>23</sup> Bu durum, inovasyonun farklı boyutlarda uygulanan stratejilerinin olduğunu da göstermektedir. Markides (2000), inovasyonu pazarda rekabet etmek için oyunun kurallarını bozarak ve yeni yollar düşünerek rekabet etmenin farklı boyutu olarak tanımlamaktadır.<sup>24</sup> İnovasyon dört temel farklı boyutta uygulanmaktadır:

**Ürün/hizmet inovasyonu**, yeni pazar veya mevcut pazardaki rekabet üstünlüğü için yeni müşteri veya mevcut müşterinin beklenti/taleplerinin rakiplere göre farklı şekilde üretilmesidir. Ürün inovasyonu içerisinde, ürüne ait teknik özellikler, ürünü oluşturan bileşenler, malzeme, birleştirici yazılımlarda çevre ve kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri içerir.<sup>25</sup> Burada, teknik şartnameler de dikkate alınarak bileşenler ve malzemeler, yazılım, kullanıcı dostu veya diğer işlevsel özellikler ön plandadır. Sandvik’ e göre (2003), ürün inovasyonları işletme ve pazar için yeni ürün şeklinde iki temel ayrıma gidilmiştir.<sup>26</sup>

**Süreç inovasyonu**, işletmedeki ürün ve hizmetler için yeni üretim sürecinin geliştirilmesidir.<sup>27</sup> Bu süreç içerisinde, yeni teknolojik ekipman veya yazılımda önemli değişikliklere sahip olunmaktadır. Hu ve Zheng’ e göre (2008), süreç inovasyonu, yönetsel inovasyonu etkilediğinden teknolojik değişimler ile örgütsel yapı birbiriyle uyumlu olmalıdır.<sup>28</sup> Süreç inovasyonu, ürün/hizmetin geliştirilmesi veya oluşturulmasına ilişkin gerçekleştirilmesi gereken iş adımlarının tümünde veya herhangi bir kısmında inovatif davranılması olarak da tanımlanabilir.

**Pazar inovasyonu**, bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya paketlemede, ürün yerleşiminde, ürün tanıtımında veya fiyatlamada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.<sup>29</sup>

Bu tür inovasyonlar, ürün/hizmetin pazara sunulması ile başlayan satın alma süreci boyunca müşteriler ile ilgili tüm etkileşim sürecinde farklılaştırmaya odaklanır. Bu yaklaşımın amacı, işletme ile müşteri ilişkisinde geleneksellik yerine inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir.

**Yönetim inovasyonu**; örgütsel bir yenilik, işletmenin ticari uygulamaları, organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel metodun uygulanmasıdır. Yönetsel inovasyonlar, işletmenin sahip olduğu kaynakların en optimal şekilde bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmaları ifade eder. Damanpour’ a göre (1984), yönetsel inovasyonda belirleyici olan, işletmedeki yönetim birimlerinin doğrudan sorumlu olmasına rağmen, kendisi ile ilişkili olan tüm paydaşların da yönetim süreci içerisinde olduğu, katılımcı yönetsel bir anlayışı da gerektirmesidir.<sup>30</sup>

<sup>22</sup> Commission of the European Communities (1995). “Green Paper on Innovation”, December.

<sup>23</sup> Rogers, E.M. (1995). Diffusion of Innovation, 4th.ed., New York The Free Press.

<sup>24</sup> Markides, C. (2000). All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy, London: Harvard Business School Pres.

<sup>25</sup> OECD - Oslo Manual (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.

<sup>26</sup> Sandvick, L. I., Sandvick, K. (2003). “The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance”, Intern. J. of Research in Marketing, Vol.20, pp.355–376.

<sup>27</sup> Wan, D., Ong, H. C., Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. Technovation, 25 (3). Pp.261-268.

<sup>28</sup> Hu, Y., Zheng, W. (2008). “Market orientation, innovation and performance of nonprofit organizations: evidence from China”. IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (IEEE/SOLI), Beijing, China.

<sup>29</sup> OECD - Oslo Manual (2005). Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Paris.

<sup>30</sup> Damanpour, F., Evan, M. William (1984). “Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag””, Administrative Science Quarterly, Vol. 29, pp.392-409.

Her işletme başarılı inovatif ürün/hizmet üretmek ister, fakat süreçleri içerisinde buna yönelik iyileştirici ve geliştirici çalışmalar yapması tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmeler buldukları iç ve dış çevredeki parametreler ile önemli bir etkileşim içerisinde. Özellikle dış çevredeki parametreler, işletmelerin üzerinde etkilerinin olmadığı yapılardan oluşmaktadır. İşletmelerin girmeyi düşündükleri yeni pazarlardaki toplumsal kültür, işletmeler için fırsat veya tehdit olabilir. Eğer bir toplum yeniliğe ne kadar açık ve istekli ise o toplumdaki bireyler de yenilik konusunda o denli üretici fikirlere sahip olacaklardır. Lundvall' e göre (1988), toplumsal inovasyonun oluşumu; ekonomik yapı ve işletmelerin oluşturulması, araştırma ve icatlar olduğu kadar, bireylerin ve toplumların öğrenmesini de etkileyen yönleri, yasaları, toplumsal kuralları, kültürel normları, rutinleri, alışkanlıkları, teknik standartları gibi öğelerin oluşturduğu kurumsal bir yapıdır.<sup>31</sup> Günümüzde inovasyonun temel aktörleri toplumdaki girişimcilerdir, fakat yaşanan rekabet koşulları onların tek başlarına inovasyon yapmalarına ve her türlü kaynak ulaşımına engel olabilmektedir. Bu sorun artık açık inovasyon ile toplumsal bir eylem birlikteliği içerisinde kamu araştırma enstitüleri, üniversiteler ve ar-ge merkezleri, müşteriler, rakip işletmeler gibi diğer bilgi üreten aktörlerle kurulan formal ve enformel iş birlikleriyle aşılmaktadır. Johnson' a göre (2010), son on yılda birçok global işletme kapalı inovasyon uygulamaları yerine açık inovasyonu benimseyerek yenilik araştırmalarını ortaklarıyla, tedarikçileriyle, müşterileri ve üniversitelerle paylaşmaya başladılar.<sup>32</sup> Günaydın ve diğerleri'ne göre (2008), inovasyon, işletmelerin yeni pazarlara girebilme veya mevcut pazar paylarını artırabilme amacıyla rekabetçi bir üstünlük sağlama noktasında, işletme stratejilerinin temel unsurunu oluşturmaktadır.<sup>33</sup> Sürdürülebilir ekonomik büyüme hedefleyen tüm toplumlar ve onların taşıyıcı unsurları olan işletmeler inovasyona büyük önem vererek inovasyon süreçlerini bir bütün olarak tüm parametreleri ile daha yakından analiz etmeye başlamışlardır. Bu parametreler içerisinde kültürün de inovasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabulünden sonra kültür ile inovasyon arasındaki ilişki üzerine günden güne daha fazla odaklanılmaktadır. Toplumların ve işletmelerin inovasyon faaliyetlerini etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için öncelikle inovasyonu teşvik eden bir toplum ve işletme kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Peter Drucker (1985), inovasyonun işletmelerin farklı bir ürün veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını gerektiren bir araç olduğunu ve inovasyonun bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olarak değerlendirilmesini kabul etmektedir.<sup>34</sup> Toplumların kültürel özellikleri, inovasyonun benimsenme ve özümsemesine olumlu katkı yapan önemli faktörlerdendir. Westwood ve Low (2003), toplumların yenilikçi yapısını belirleyen ve onun için gerekli ortamları sağlayan en önemli faktörlerden birisinin kültür olduğunu ileri sürmektedir.<sup>35</sup> Yapılan araştırmalar, sadece işletmelerin sahip olduğu görünür kaynakların değil, bireylerin ve toplumların kültürlerindeki temel boyutların da inovasyon üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

#### 4. KÜLTÜRÜN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Kültürün inovasyon üzerine olan etkisi şüphesizdir. Toplumların sahip olduğu değer yapıları inovasyona olan yönelimi belirler. Herbig ve Dunpy' e göre (1998), kültürün bir toplumun inovasyon performansı üzerinde büyük etkisi vardır.<sup>36</sup> Kültürlerin yenilikçiliğe açık olmaları, risk alabilmeleri, eğitime vermiş oldukları önem ve geçmiş tecrübelerini şuan ve gelecek ile ilişkilendirebilmeleri yeteneği, inovasyonun gelişimine büyük etki yapmaktadır. Bu kabulden sonra işletmelerin ürün/hizmet üretimindeki inovasyonda toplumsal kültürün nasıl bir etkisinin olduğu son yıllarda çok fazla ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bir ülkenin inovatif ürün/hizmet kabiliyetine ve yetkinliğine sahip olmasında sadece Gayri Safi Yurtiçi Hâsılanın (GSYİH) yüksek olması veya Ar-Ge harcamaları için çok yüksek bütçeler ayırması yeter şart mıdır? İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri, Ar-Ge harcamaları, faaliyette

<sup>31</sup> Lundvall, B. A. (1988), "Innovation as an Interactive Process: From User-producer Interaction to the National System of Innovation," in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. London and New York: Pinter Publisher pp. 349–369

<sup>32</sup> Johnson, S.(2010).. *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, Allen Lane.

<sup>33</sup> Günaydın, G., Ulusoy, K., Kılıç K. Alphan L. (2008). "Modeling Innovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on Firm Performance", *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, Bangkok, Thailand, 2008, pp. 766

<sup>34</sup> Drucker, P. (1985). *Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, pp.67-72.

<sup>35</sup> Westwood R., and Low, D. R., (2003). "The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation, International", *Journal of Cross Cultural Management*, Volume 3, Issue 2,

<sup>36</sup> Herbig, P., Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation". *Cross Cultural Management*, 5(4): pp.13-21.

buldukları sektör, nitelikli insan kaynağı, güçlü teknolojik altyapı, bulunduğu ülkedeki yasal teşvikler, kamusal yönlendirmeler, global pazardaki varlığı, niteliği gibi birçok değişkene bağlıdır. Fakat son yıllarda bu değişkenler içerisinde kültürün önemli bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Toplumsal kültürün inovasyon üzerindeki etkisi ancak bireyler ve toplumdaki işletmeler aracılığı ile fiziksel bir boyuta kavuşabilmektedir. İşletmeleri canlı bir organizasyon haline getiren, çalışanlardır ve bu çalışanlar yaşadıkları toplumun kültür karakterlerini işletmeye taşırlar. İşletmede süreçlerin temelini oluşturan bireylerdir ve toplumsal kültür, bireyler üzerinde işletmedeki birçok sürece sirayet eden bir durumun ortaya çıkmasına sebep olur. Toplumsal yapıdaki değişimler bireyler ve işletmeler üzerinde de etkilidir. Soares ve diğerleri 'ne göre (2007), kültür; insanın düşünme ve davranışları üzerinde en kapsamlı etkiye sahip olan yoldur.<sup>37</sup> Toplamların inovasyon kapasiteleri onların ekonomik ve kültürel değerleri ile yakından ilişkilidir. İnovasyon süreci kompleks bir yapıdır ve özellikle günümüz rekabet süreci içerisinde pazardaki beklentilerin yüksek olması nedeni ile daha da zor bir durum haline gelmiştir. Jaskyte (2004), inovasyonun kompleksliği ve karmaşıklığının aşılması konusunda yapılan birçok araştırmada, kültürün, bu karmaşıklığının düşürülmesinde etkili olduğunu söylemektedir.<sup>38</sup> Ulusal gelişmenin anahtar kelimesi olan inovasyonun ana bileşenleri insan, iş süreçleri ve teknolojidir. Aleinikov (1994), yenilikçiliği bireysel veya toplumsal yeni oluşumlar üretmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlar.<sup>39</sup> Bu yeni süreçler toplumların yaşam standartlarının gelişmesini sağlar ve daha sonraki yenilik süreçleri için de tetikleyici etkiyi devam ettirir. İnovasyon yönetim süreci içerisinde birbirleri ile ilişkili birçok faktör vardır. Tushman ve O' Reilly (1997) kültürü inovasyon yönetimindeki en önemli faktörlerden biri olarak görmekte-dir.<sup>40</sup>

İnovasyon yönetim sürecine etki eden her faktörün birbirinden bağımsız olduğu ve birbirleri üzerinde etkileri dikkate alınmalıdır. Massey' e göre (1998), kültür ile inovasyon konusunda temel bir anlayışa ulaşmak, birçok farklı açıdan bakmayı gerektirir.<sup>41</sup> Çünkü kültür karmaşık olduğu kadar aynı zamanda da çok yönlüdür. Toplumların sahip oldukları değerler inovasyona olan yönelimleri üzerinde belirleyicidir. Herbig ve Dunpy' e göre (1998) inovasyoncu toplumlar, yenilik çalışmalarını teşvik eden, girişimciliği destekleyen, eğitime önem veren, teknolojiye açık ve istekli bir davranışa sahiptirler.<sup>42</sup> Toplumların bilinçaltındaki düşünceleri, onların davranışlarını da şekillendirir. Png ve vd. (2001) yapmış oldukları çalışmada kültürün toplumdaki yenilikleri kabullenme davranışı üzerine önemli etkilere sahip olduğunu göstermiştir.<sup>43</sup> Toplumların kültürel yapıları, yeniliğe ne kadar açık bir özelliğe sahip ise, gerek teknolojik, gerekse sosyal alanda yeniliklere karşı o denli istekli davranışlar gösterirler. Mokry' e göre (1991), bir toplumun yeniliğe açık olmasının, risk almasının, geçmiş bilgi ve deneyim kaynaklarını geliştirebilmesinin, o toplumda inovatif bazı teknolojilerin oluşmasına büyük etkisinin olduğunu ifade etmektedir.<sup>44</sup> Toplumların inovasyon performansları üzerindeki risk boyutundaki başarı, onların geçmiş ve şimdiki bilgi ve tecrübeleri ile çok yakından ilişkilidir. Her yenilik, toplumların yaşam alanları üzerinde değişimi ve gelişimi kesintisiz bir şekilde etkiler. Örneğin bilişim teknolojilerindeki yeniliklerin toplumlara makro ve mikro boyutta yeni sosyalleşmeler getirmesi gibi. Etkileşime uğrayan toplumlar ve içerisindeki işletmeler bu çerçeve içerisinde değişimlerden etkilenmektedir. İşletmelerin bu değişim ve gelişimleri kendi değer zincirleri sürecinde öğrenmesi, onların varlıkları ve devamlılıkları açısından önemlidir. Bir toplum yeniliğe açıksa, o toplumun bir parçası olan bireyler ve işletmeler de ona paralel bir şekilde yenilikçi olmak zorundadır. Kültür evrensel bir değer olarak toplumlar, gruplar ve bireyler üzerinde çok etkin bir yönlendirme sistemidir. Bu düzenleyici sistem kendine özgü spesifik sembollerden oluşur ve her toplum içerisinde kuşaktan kuşağa aktarılır. Mead' e göre (1998), kültür; belli bir topluluğa ait olan, fakat genetik olmayan, sonradan öğrenilebilen, kuşaktan kuşağa aktarılan bir değerler sisteminden oluşur ve topluluk üyelerinin davranışlarını sürekli ve tahmin edilebilir biçimde

<sup>37</sup> Soares, A.M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, pp. 277-284

<sup>38</sup> Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): pp.153-168.

<sup>39</sup> Aleinikov, A.G. 1994. Sozidolinguistics for Creative Behavior. *Journal of Creative Behavior*, 28, 2, pp.107-123.

<sup>40</sup> Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

<sup>41</sup> Massey A. (1998). *The Way We Do Things Around Here: The Culture of Ethnography*. Ethnography and Education Conference, (OUDES).

<sup>42</sup> Herbig, P., Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation". *Cross Cultural Management*, 5(4):13-21.

<sup>43</sup> Png, I. P. L., B. C. Y. Tan., Wee, K.L., (2001). "Dimensions of National Culture and Corporate Adoption of IT Infrastructure." *IEEE Transactions on Engineering Management*, Volume 48, Issue 1, pp.36-45.

<sup>44</sup> Mokry, J. (1990). *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford: Oxford University Press.

etkiler.<sup>45</sup> Thomas'a göre (1993), kültürel algı kendisini oluşturan bireylerin düşünme ve davranış değerlerini etkiler, kültür, düzenleyici bir sistem olarak toplum içindeki bireylerin kendilerine ait spesifik eylem alanını yapılandırması ve toplumsal gelişimin kalkınması için gerekli koşulları sağlar.<sup>46</sup> Toplumsal güç hiyerarşisi, toplumların inovasyon üretkenliği üzerinde etkilidir. Shane (1993), yapmış olduğu çalışmalarında düşük güç hiyerarşisine sahip toplumların yüksek güç hiyerarşisine sahip toplumlara göre daha yüksek inovasyon ürettiklerini tespit etmiştir.<sup>47</sup> Eğer bir toplumdaki kültürel yapı baskıcı, dışa açılımı kabul etmeyen, bireysellik yerine kolektif eylemi ön planda tutan bir yapıya sahip ise o toplumdaki bireylerin özgün davranış ve eylem göstermesi çok düşük boyutta olacaktır. Bu tür toplumlarda bireysel üretkenlik düşük seviyede olur. Li, (2003), kültürü, bireylerin gelişimini etkileyen nicel ve nitel değerlere sahip süreçler olarak tanımlanmaktadır.<sup>48</sup> Bireyin içerisinde bulunduğu toplumun sosyal yapısı, toplumdaki psikolojik durum, toplumdaki değerler, toplumun sahip olduğu bilgi ve teknolojik alt yapı, bireylerin gelişim ve üretkenlik süreci içerisinde önemli etkiye sahip olan değerlerdir. Güçlü bir çevresel kültür bireylerin sahip oldukları potansiyel kabiliyetlerinin meydana çıkmasına zemin hazırladığı gibi aynı zamanda inovasyon performanslarının yüksek düzeyde oluşmasına imkân sağlar. O toplumdaki bireyler daha inovatif fikirlerin çıkmasında etkin olacaktır. Kültürün kuşaklar arası bir iletişim aktarım süreci olması, hayatın devamlılığı süreci içinde kuşaklar arası ve kişiler arası etkileşim sayesinde bilişsel gelişimi sağlamaktadır. Hofstede' e göre (1980), kültür; öğrenme sonunda oluşmaktadır, yani bireylerin bulunduğu sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır.<sup>49</sup> Kapalı bir kültür içerisinde yetişen bir bireyin, daha sonra açık kültür içerisinde daha farklı davranışlar göstererek bireysel olarak kendini ifade etmesi ve üretkenliği daha yüksek olabilmektedir. Stephens ve Greer (1995), yaptıkları çalışmada kültürün bireylerin karar verme, yönetim tarzı, ekip çalışması, bireylerarası güven gibi birçok konuda etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.<sup>50</sup> Özellikle global ölçekli işletmelerde kendi ülkesinde yüksek performans gösteren bir çalışanın yabancı bir ülkedeki aynı işletmede önemli kültürel değişimlerden dolayı aynı başarıyı ortaya koyamadığı görülebilmektedir. Kültür, fiziksel koşullara, ekonomik gelişmeye, bilim ve teknolojideki gelişmeye, toplumsal okuryazarlık oranına ve diğer birçok parametreye bağlı olarak devamlı bir değişim ile kendisini geliştirebilmektedir. Singh' e göre (2008), kültür beş temel faktörden oluşmaktadır, bunlar; demografik kimlik (dil, din, okuryazarlık oranı ve nüfus dağılımı), tarihsel yaşam (iç ve dış güçlerin etkisi, efsaneler, tarihsel hatıralar, mit), ekonomik yapı (ekonomik sistem, ekonomik gelişim, temel endüstriler, teknolojik gelişim), kurumsal yapılar (yönetim şekli, yasal sistem ve kurallar) ve jeopolitik yapı (iklim ve yer özellikleri).<sup>51</sup> Sing' in bu tanımlaması dikkate alındığında yukarıdaki beş temel kültür faktörünün olumlu veya olumsuz yöndeki değişimleri, bireylerin ve işletmelerin inovasyon kabiliyetleri üzerinde etkili olacaktır. Bu etkileşim, bireylerin tüm karar verme ve üretken olmasındaki davranışlarını belirler. Bireyin gerek yaşadığı toplum içerisinde, gerekse çalıştığı işletmelerde yenilikçi fikirlerinin oluşmasında bulunduğu kültürün etkisi vardır. Hernandez ve Iyengar' a göre (2001) kültür, bireylerin üretkenlik motivasyonlarının oluşmasında çok etkili bir yapıdır.<sup>52</sup> Bireylerin toplumsal kültür içerisindeki davranışları konusunda Maslow' un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg' in (1959) çift faktör teorisi ve Vroom' un (1964) bekleme teorilerinde bireylerin üretkenlik derecesine etki eden faktörler dikkate alındığında her toplumda bireylerin farklı bir motivasyon davranışı gösterdikleri görülmüştür. Bu da bireylerin sahip olduğu farklı kültürel yapılardan kaynaklanmaktadır. Cesare ve Sadri (2003), yapmış oldukları çalışmada bireysel kültür ile kolektif kültürün bireylerin üretkenlik motivasyonuna etkisinde önemli farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Amerika ve Japonya'da yapılan çalışmalarda, bireysel kültüre sahip olan Amerikan toplumunda bireylerin kendilerini ön planda tutan davranışlar ortaya koydukları, kolektif kültüre sahip olan

<sup>45</sup> Mead, R. (1998). *International Management*. Second Edition, Blackwell, Oxford.

<sup>46</sup> Thomas, A. (1993). *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, in: Thomas, A., *Kulturvergleichende Psychologie*. Eine Einführung, Göttingen, pp.377-424

<sup>47</sup> Shane, S. A. (1993). "Cultural Influences on National Rates of Innovation". *Journal of Business Venturing*, 8(1): pp. 59-73.

<sup>48</sup> Li, S.C. (2003). *Biocultural orchestration of development plasticity across levels: The interplay of biology and culture in shaping the mind and behavior across the life span*. *Psychological Bulletin*, 129(2), pp.171-194.

<sup>49</sup> Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publication, California,

<sup>50</sup> Stephens, G. K., Greer, C. R. (1995). "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", *Organisational Dynamics*, pp.39-55.

<sup>51</sup> Singh, V. (2008). *Transforming Boardroom Cultures in Science, Engineering and Technology Organizations: Final report*, UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology, Bradford.

<sup>52</sup> Hernandez, M., Iyengar, S.S. (2001). "What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency", *Social Cognition*, Vol 19, No.3, pp.269-294.

Japonya’da ise bireylerin buldukları grubun çıkarlarını ön planda tuttukları görülmüştür.<sup>53</sup> Bu iki durum toplumların kültürel yapılarının bireysel kültür davranışları üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Toplumsal kültür ile bireysel kültür ve davranışlar üzerine bu alanda en önemli çalışmalara sahip olanlardan birisi olan Hofstede (1980), bireylerin düşünce yapılarını; yaşadıkları toplumun kültürel yapılarıyla geliştirdiğini söylemektedir.<sup>54</sup> Çünkü bireyin içerisinde bulunduğu toplumsal yapının özelliği, onun nasıl düşünüp, nerede, nasıl bir davranış göstermesi gerektiğini yazılı olmayan kurallar ile belirler. Hofstede’ ye göre (1980), bireyler, dünyaya kendi yaşadıkları kültürel koşulların etkisi altında öğrenmiş oldukları kazanımlara göre bakarlar.<sup>55</sup> Kültürün özünde bireyin tüm yaşamını saran bir değerler zinciri olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bu durum işletmelere canlılık kazandıran bireylerin iş yaşamı sürecindeki tüm parametreleri gizli bir güç olarak etkiler. Bu güç devletlerin, toplumların, işletmelerin inovasyon kabiliyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

## 5. HOFSTEDE’İN KÜLTÜR ALT BOYUTLARI YAKLAŞIMI

Gerard Hendrik Hofstede, ulusal ve organizasyonlarda kültür konusundaki çalışmalarıyla bilinen çok önemli bir araştırmacıdır. Hofstede’ in kültürün boyutları ile ilgili yaklaşımları literatürde çok geniş kabul görmüştür. Hofstede’ nin geliştirmiş olduğu kültür toplam altı farklı boyuttan oluşmaktadır. Hofstede, kültür üzerine olan çalışmasının ilk bölümünü, 1967-1973 yılları arasında, IBM firmasının faaliyete bulunduğu 64 ülkedeki binlerce çalışanından elde etmiş olduğu veriler üzerine kurmuştur. İlk çalışma sonucunda elde edilen veriler “*güç mesafesi boyutu, bireycilik/kolektivizm boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, erillik/dişillik karşıtı boyutu*” olarak birbirinden bağımsız dört temel boyut şeklinde ortaya çıkmış ve daha sonra bu boyutlar ülkeler bazında kategorik olarak düzenlenmiştir.<sup>56</sup> Çalışmalarına devam eden Hofstede (1994), Çin’ deki çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu yani “*uzun/kısa döneme yönelim boyutu*” olarak beşinci boyutu da eklemiştir.<sup>57</sup> Son olarak Hofstede ve Michael Minkov (2013) çalışmasından sonra ortaya çıkan “*hoşgörü ve kısıtlama boyutu*” ile altıncı boyut eklenmiştir.<sup>58</sup> Hofstede’ nin (1980)’ den itibaren geliştirdiği kültürel değerlerin ölçümünde kullanılan model, literatürde kullanılan en yaygın model olmasının yanı sıra, örgütsel kültür, kültürler arası kıyaslama konusunda çok önemli bir teorik model olarak da kabul görmektedir. Hofstede tarafından geliştirilen kültür modelindeki başlıklar ise;

### 5.1. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU

Hofstede’ in yapmış olduğu araştırmalarda güç mesafesi boyutunun doğu kültürüne sahip ülkelere batı kültürüne sahip ülkelere doğru gidildikçe düştüğü görülmektedir. Güç mesafesi küçüldükçe ast ile üst ilişkileri arasındaki iletişimin daha yüksek olduğu öngörülmektedir. Shane (1993), güç mesafesi ile yenilikçilik arasında negatif ilişki olduğunu söylemektedir.<sup>59</sup> Dolayısıyla gücün merkezde toplanmaması yönünde davranış gösteren ülkelerde inovasyonun yüksek olduğu görülmüştür. Toplumlarda güç mesafesinin yüksek olması sonucu ast-üst arasındaki iletişim sürecinde, bireylerin inovasyon yapma konusunda motive olmakta zorlandıkları görülmektedir.

Bir toplum veya grup içerisinde bireyler, fikir ve düşüncelerini rahat ifade edemiyorlarsa ve bu güç dengesi ile baskı altında tutuluyorlarsa bu tür gruplar içerisinde yeni fikirlerin oluşum değeri çok düşük seviyede olabilmektedir. İşletme içerisinde emir komuta süreçlerinde kademelerin çok olması ve katı, kuralcı bir yapı, bireylerin yenilik üretim motivasyonu üzerinde olumsuz etkilere sahip olmaktadır. Güç mesafesi boyutu aralığının düşük olduğu toplumlarda ast ve üst arasındaki iletişim daha kolay ve az hiyerarşiden oluşmakta, alınan kararların pozitif eleştirilebilir olması imkânı ise daha inovatif fikirlerin

<sup>53</sup> Cesare, J., Sadri G. (2003). “Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation”, Management Research News, Vol.26 (1), pp.29-40

<sup>54</sup> Hofstede, G.H., (1980). Culture Consequences: International Differences in Work-related

<sup>55</sup> Hofstede, G. (1980a). “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?” Organizational Dynamics, Vol 9, Issue 1, pp.42-63.

<sup>56</sup> Hofstede, G. (1983). “National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations [J]”. International Studies of Management and Organization,

<sup>57</sup> Hofstede, G. (1994). “Management Scientists are Human”, Management Science, Vol: 40

<sup>58</sup> Hofstede, G (2015). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”. ScholarWorks@GVSU. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved.

<sup>59</sup> Shane, S. A. (1993). “Cultural Influences on National Rates of Innovation”. Journal of Business Venturing, 8(1): pp.59-73.

oluşmasında çok etkin olmaktadır. Bir toplumda daha az güçlü üyelerin kabul edilme derecesini ifade eder ve toplumda gücün eşit olmayan bir şekilde olduğu tanımlanır (Hofstede vd. 2010).<sup>60</sup> Bireyler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu toplumsal yapıların tümünde; yüksek bir hiyerarşinin olduğu kabul edilir. Ast ve üst arasındaki güç farkı mesafesi fazladır, merkezi güç hâkimdir. Astların davranışları ayrıntılı olarak güç merkezi tarafından belirlenir, kontrol mekanizması katıdır. Güç merkezinden uzaklaştıkça, çalışanlar arasında ücret farklılıkları da yükselir. Stoll' e göre (2010) güç mesafesi boyutunda bireyler, otorite ve güç farklılıklarını kabul ederler.<sup>61</sup> Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ilişkiler resmi, bilgi akışı ise çoğu kez sınırlandırılmış ve yukarıdan aşağıya doğru bir yapıya sahiptir. Bireylerin inisiyatif kullanma alanları çok sınırlıdır. Bu durum bireysel üretkenliğin önünde önemli bir engel olmaktadır. Bu tür toplumlarda inovasyon oranı düşüktür, çünkü bireyler yapacakları işin dışında başka bir işle ilgilenmez. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise bireysel eşitlik kabul edilir. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda merkezi olmayan bir yapı, ast ve üst arasında düşük bir güç farkı vardır. Bergiel vd.' ne göre (2012), düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde bireyin üst ve yöneticisine karşı düşüncesini açıkça ifade etmesi doğal karşılanır, hatta bu duruma saygı duyulur.<sup>62</sup> Düşük güç mesafesi boyutunda ast ve üst arasındaki ücretlendirmedeki fark düşüktür ve ideal yönetici astlarına karşı demokratik bir davranış sergiler. Guirdham' a göre (2005), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ilişkiler açık ve gayri resmi, bilgi akışı fonksiyonel ve sınırlandırılmamıştır.<sup>63</sup> Bilgi akışı ast ve üst arasında çift yönlü olabilmektedir. Bireylerin daha geniş hareket imkânı, üretkenliğin daha yüksek olabilmesi için önemli bir imkân oluşturmaktadır. Düşük güç mesafesinin olduğu toplumlarda bireysel inovasyonların oluşması yönünde çok önemli teşvik ve destekler vardır.

## 5.2. BİREYCİLİK VE KOLEKTİVİZM BOYUTU

Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsız olarak tanımlar, kendi istek ve hedefleri doğrultusunda hareket ederler. Göstermiş oldukları motivasyon kendi beklenti ve hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik önceliğe sahiptir. Kolektivist/toplulukçu toplum kültürlerinde ise kişiler kendilerini ait oldukları gruplar veya önemli hissettikleri toplulukların bir parçası olarak görmekte ve grubun çıkarına göre davranmaktadırlar. Bu boyutta birey ve toplum arasındaki ilişkilerin boyutu öne çıkar. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda birey ile toplum arasındaki ilişki daha zayıftır ve her birey kendisini ve ailesini daha fazla ön planda tutar. Guirdham' a göre (2005) bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda, her bireyin kendine yeterliliği savunulurken, kolektivist toplumlarda ise bireylerin birbirilerine olan bağlılığı, rolleri ve gruplarına karşı yükümlülüklerine daha fazla önem verilir. Dolayısıyla bu boyut, insanların birbirileriyle olan ilişkileri ile ilgilidir.<sup>64</sup> Hofstede vd. (2010) kolektivist toplumlarda bireyler, buldukları toplum içerisinde kendilerinin daha güçlü olduklarını kabul eder ve bu toplumlar birbirine bağlı gruplarla bütünleşmiş yapılardan oluşur. Bu toplumsal yapının bireyleri hayatları boyunca sadakatleri sorgulanmadan birbirlerini sürekli olarak korurlar.<sup>65</sup> Bu yapı, ben kavramı yerine biz kavramının güçlü ve etkin olduğu kültürel yapıdır. Hofstede' e göre (1997) bu tür toplumlarda insanlar grup içinde güçlü bir aidiyet duygusuna sahiptirler ve bu aidiyeti ömür boyu devam ettirerek gruba sadakatle bağlılık içerisindedirler.<sup>66</sup> Kolektivist yapıdaki bir toplumda, ast ile üst arasında ahlaki temellere dayalı bir ilişki vardır. Önemli olan bireylerin performansı değil grupların yüksek performans göstermesidir. Bireyler grubun çıkarı dışında kendileri için herhangi bir davranış içerisine girmezler.

<sup>60</sup> Hofstede, G., Hofstede, G. J., M. Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. McGraw Hill

<sup>61</sup> Stoll, S. (2010). "Cultural Dimension as a Factor of Success". Saimaa University of Applied Sciences. Unpublished Bachelor's Thesis.

<sup>62</sup> Bergiel, E., B., Blaise J., Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan, *American Journal of Management*, Vol. 12(1), pp.69-79.

<sup>63</sup> Guirdham, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work* (2nd Edition). Palgrave Macmillan.

<sup>64</sup> a.g.e

<sup>65</sup> Hofstede, G.(2015). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *ScholarWorks@GVSU*. Online Readings in Psychology and Culture. Retrieved

<sup>66</sup> Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1st edition, McGraw-Hill, USA

### 5.3. BERLİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU

Hofstede belirsizlikten kaçınma boyutunu analiz ederken bireylerin belirsizliklere karşı nasıl bir tutum izlediğine yönelik davranışlarını analiz etmektedir. Belirsizlikten kaçma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda kişiler net, açık, tanımlı kurallar ile olası risklerden kaçınmak isterler. Bu toplumsal yapılarda kurallar ve düzenlemeler ayrıntılı ve açık olarak ifade edilerek, riskten dolayı yaşanacak olumsuzlukların en aza indirgenmesi amaçlanır. Hofstede' e göre (2011) belirsizlikten kaçma boyutunun yüksek olduğu toplumsal kültürlerde bireylerin geleceğe yönelik kaygı ve iş stresi seviyesi yüksektir.<sup>67</sup> Belirsizlikten kaçınma boyutunun zayıf olduğu kültürlerde ise kurallar daha esneklerdir. Bu özelliğe sahip toplumlarda veya topluluklarda çalışanlar işlerini daha sık değiştirirler. Bu durum bireylere yeni tecrübe ve farklı yeni bilgilerin oluşmasına imkân sağlarken olaylara bakış açıları daha geniş bir perspektiften olabilmektedir. Bu durum kirşlerin yenilik üretkenliği üzerinde önemlidir. Bir toplumdaki bireylerin belirsizlik ve bilinmeyene karşı duymuş oldukları rahatsızlık derecelerini ifade eder.<sup>68</sup>

Belirsizliğin boyutu ve derecesi bireylerin bu belirsizliğe karşı alacakları tüm davranış ve eylemlerin boyutlarını belirler. Örneğin bir ülkedeki ekonomik ve siyasi sorunlar, o ülkedeki işveren ve çalışanlar için farklı bilinmezlik boyutlarına sahip olabilmektedir. Bu bilinmezlik ortamı her birey için farklı bir etkiye ve öneme sahip olabilmektedir. Çalışanların geleceğe yönelik endişesi, iş güvenliği, iş stresi seviyesi yüksektir. Buradaki temel sorun, bir toplumun geleceği ile ilgili bilinmeyen gerçeği nasıl ele aldığıdır. Eğer bir toplumda belirsizlikten kaçınma yüksek bir boyutta ise o toplumsal yapıda daha katı kuralların etkinliği, alışılmışın dışındaki davranış ve düşüncelerden hoşnut olunmayan bir özellik gösterir. Belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu toplumlar, bu belirsizlikten korunmak ve gelecekte bu belirsizliklerin kendileri üzerinde nasıl bir etki yapacağını öngörmek isterler. Bu tür davranış sergileyen toplumlar belirsizliği kontrol etmek için kural ve prosedürleri yoğun kullanırlar. Bu toplumlarda tüm bireyler, dışarı ile olan ilişkilerinde daha kapalı olmayı kabul ederler, aynı zamanda farklı yapıdaki örgütsel bağlılığa da önem verirler. Bu davranışın tersini gösteren bireyler ise hatalarına karşı bir cezalandırma ile karşı karşıya kalabilirler. Belirsizlikten kaçınma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda risk alma isteği düşüktür.

Bu durum ise yapılacak yeniliklerin boyutuna önemli sınırlamalar getirebilmektedir. Belirsizlikten kaçma boyutunun zayıf olduğu topluluklarda ise, bireylerin göstereceği çözüm yaklaşımlarının ilkelerden ve kurallardan daha fazla öneme sahip olduğundan ve bu toplumlarda bireylerin daha rahat tutuma sahip davranışlarından söz edilmektedir. Guirdham' a göre (2005) bu davranışa sahip kültürler belirsizliğe karşı daha toleranslı davranış gösterirler ve tepkilerinde daha fazla esnekliği tercih ederler. Bu toplumlar karşılaştıkları belirsizliklere karşı kendileri dışındaki enstrümanları daha fazla değerlendirmeyi kabul ederler. Bireysel tercihlere, karar vermeye, inisiyatif ve risk almaya önem verirler.<sup>69</sup> Bu toplumlarda bilinmezliğe karşı radikal inovasyonların oluşması yüksek bir potansiyele sahiptir.

### 5.4. ERİLLİK-DİŞİLLİK BOYUTU

Erillik-Dişillik boyutunda; bireylerin toplum veya grup içerisindeki cinsiyet farkından dolayı karşı karşıya kalmış oldukları ilişkilere önem verilmektedir. Cinsiyet ayrımının olmadığı kültürel yapının hâkim olduğu toplum veya grup içerisinde, tüm çalışanların yaşamın tüm alanına olan ortak katılımı, eşitlik ve dayanışma özelliği yüksektir. Toplumu oluşturan bireyler arasındaki ilişkilerin nazik, merhametli ve sevgi dolu, yüksek bir hoşgörünün olduğu yapı söz konusudur. Dişil kültürlerde kişiler arası uyum ve anlaşma önemlidir. Erillik kültürünün yüksek olduğu toplumsal yapılarda ise erkeklere özgü klişeleşmiş iddiacılık, hırs, rekabet, yükselme tutkusu, otokritik ve baskıcı tavırlar, rekabetin önemli olması, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler sık sık görülebilir. Bu toplumdaki bireylerin cinsiyet farklılıklarının bulunmuş oldukları toplumdaki rolünü ve önemini ön planda tutmaktadır. Bu boyutun erillik tarafı başarı, kahramanlık, atılganlık ve başarıya yönelik maddi imkânlar

<sup>67</sup> Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture,

<sup>68</sup> y.a.g.e

<sup>69</sup> Guirdham, M. (2005). Communicating Across Cultures at Work (2nd Edition). Palgrave Macmillan.

için toplumdaki tercihi temsil eder. Bu toplumlarda erillik genellikle daha rekabetçi bir pozisyondadır. Eril kültürün ön planda ve yüksek olduğu toplumlarda yükselme tutkusu, otokritik, baskıcı tavırlar, rekabet, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler yüksektir, maddi başarı odaklı olunması beklenir. Erillik-dişillik boyutunun dengeli olduğu toplumlarda ise, işbirliği, tevazu ve yaşam kalitesine önem veren bir tercih söz konusudur. Erillik kültürlerinde bireyler güç ve başarıyı ön planda tutarlar. Bu kültürün egemen olduğu toplumlarda kadın ve erkek rolleri arasında kesin ayırım vardır. Toplumsal yaşam alanı içerisinde tüm bireylerin hangi işlerde çalışacağına kadar katı ve belirleyici kurallar vardır. Bu özelliğe sahip olan toplumlarda bireysellikten dolayı tekeli bir bakış ile farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Toplumun büyük çoğunluğu daha fazla fikir birliğine sahiptir. Hofstede ve vd.' e göre (2010) dişil toplumlarda, cinsiyetlere ait duygusal davranışlar birbirleriyle örtüşür, yani hem erkekler, hem de kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesi konusunda endişeli oldukları varsayılır.<sup>70</sup> Dişil özelliğin güçlü olduğu bir toplumsal kültürde, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır. Bireyler arasındaki ilişkilerde nazik, empatik, merhametli ve sevgi dolu bir atmosfer yapısı hâkimdir. İnovasyon yeni fikirlerin ve kavramların oluşması açısından farklı bakış açıları ile daha yüksek bir boyuta ulaşabilir.

### 5.5. UZUN-KISA DÖNEM YÖNELİM BOYUTU

Her toplum için üç temel zaman kavramı vardır; *geçmiş, şimdiki ve gelecek* zaman. Hofstede' in uzun-kısa dönem yönelim boyutunda; bazı kültürlerin zaman kavramını daha çok gelecek merkezli olarak algıladıkları ve geleceğe yönelik değerleri ön planda tuttukları görülmektedir. Hofstede ve Bond' a göre (1984), uzun dönem yönelim davranışına sahip kültürler, geleceğe yönelik değerler ile ilgili iken, kısa dönem yönelim davranışı gösteren kültürler ise geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir.<sup>71</sup> Zaman, bireyler ve toplumlar açısından oldukça değerli ve kıt bir kaynaktır. Hofstede, (2011) yapmış olduğu çalışmada batı toplumlarındaki kültürlerin zamanı belli dilimlere ayrılmış, düzenli, standart, planlı, ölçülebilir, objektif, doğrusal bir karakter olarak değerlendirirken, bazı Doğu ve Kuzey Avrupa ülkelerinde ise zamanın geleneksel olarak algılanmakta olduğunu ve tüm yaşamı kapsayan, sınırsız, çevrimsel/devirli ve çok boyutlu olarak kabul edildiğini analiz etmiştir.<sup>72</sup> Hofstede' a göre (2011), bu boyutta her toplum, bugünkü ve gelecekteki zorluklara karşı çözüm için uğraşırken, aynı zamanda bu çözüm süreci için kendi geçmişiyle bağlantı kuran bir davranış göstermektedir.<sup>73</sup> İster mikro, isterse makro boyutta olsun her toplum daha iyi yaşam standardı amaçlar ve bunu kısa, orta ve uzun vadeli planlar ile gerçekleştirmeyi hedefler. Geleceğe yönelim sürecinde toplumların geçmişteki her türlü kazanımı, onların kurmayı arzuladığı başarılı bir gelecek üzerinde etkili olmasına imkân kılacaktır. Örneğin geçmişte sanayi devriminde büyük kazanımlar elde eden toplumlar, geleceğin teknolojisi olan dijital teknolojiyi üretme ve kullanma becerisi için çok büyük bir sanayi know how olması açısından, geçmişteki tecrübe ve başarısı, gelecek için önemli bir bilgi birikimi değeridir. Hofstede ve vd.' e göre (2010), kısa dönemli hedeflere odaklanan toplumlar, daha normatif düşünce yapısı, kesin doğrunun oluşmasına çok önem veren, geleneklerin önemli olduğu, geleceği kurtarmak için az bir çaba göstererek hızlı sonuçlara ulaşmaya odaklanan toplumların özellikleri olarak kabul edilmektedir. Uzun dönemli hedeflere odaklanan toplumlarda ise insanlar gerçeğin duruma ve zamana göre değişeceğini düşünmektedir. Gelenekleri dönüştürme, kurtarma, yatırımda güçlü eğilim, azla yetinerek ve tahammül göstererek sonuç elde etme, bu toplumların özellikleri olarak sayılabilir.<sup>74</sup> Hofstede ve Bond' a göre (1984), uzun dönem, geleceğe yönelik değerlerle ilgili iken kısa dönem geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilidir.<sup>75</sup> House vd.' e göre (2004), uzun dönemli yönelime sahip kültürlerde gelecek bölümler tasvir edilmeye çalışılmakta, gelecekteki hedefler formüle edilerek, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejiler öngörülmektedir.<sup>76</sup>

<sup>70</sup> Hofstede, G., Hofstede, G. J., M. Minkov (2010). Cultures and Organizations: Software of The Mind. McGraw Hill

<sup>71</sup> Hofstede, G., Bond, M.H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, Journal of Cross Cultural Psychology, 15(4): pp.417-433

<sup>72</sup> Hofstede, G. (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture,

<sup>73</sup> y.a.g.e

<sup>74</sup> Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations Software for the Mind, New York: McGraw Hill.

<sup>75</sup> Hofstede, G., Bond, M.H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, Journal of Cross Cultural Psychology, 15(4):pp.417-433

<sup>76</sup> House, R. (2004). Illustrative Examples of GLOBE findings. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta

## 5.6. HOŞGÖRÜ VE KISITLAMA BOYUTU

Her kültürün bir hoşgörü-kısıtlama boyutu vardır. Hoşgörünün yüksek olduğu kültürler, mutluluğun gösterilmesinde ve duyguların yaşanmasında daha rahat bir ortam sağlayan toplumlar olarak kabul edilmektedir. Kısıtlayıcı kültürler ise mutluluk ve duyguların gösterilmesi konusunda daha sınırlayıcı bir ortam yapısı, katı, sosyal normlar ve kuralların olduğu baskıcı toplumlar olarak belirtilir. Hofstede' e göre her kültür, hoşgörülü veya kısıtlayıcı özelliklere sahip olmaktadır. Hofstede vd.' ne göre (2010), hoşgörünün olduğu toplumlarda bireylerin hayattan keyif alma, eğlenme ile ilgili temel ve doğal insan güdülerini özgürce yaşayabilmeleri söz konusu iken, kısıtlamaların olduğu toplumlarda bu tür güdülerin sert, katı sosyal normlar ile düzenlenmesi söz konusudur<sup>77</sup>. Hoşgörünün yüksek olduğu toplumlar, bireylerin arzularını nispeten daha özgürce yaşadıkları bir toplum olarak tanımlanır. Bu toplumlarda bireyler, kendi hayatlarının ve duygularının kontrolüne sahip olduklarına inanmaktadırlar. Kısıtlayıcı kültürün egemen olduğu toplumlar ise, bireysel ihtiyaçların tatminini kontrol eden ve sıkı sosyal normlar yoluyla düzenleyen bir toplum olarak tanımlanır. Kısıtlanmış toplumlarda bireyler hayatlarının ve duyguların diğer faktörlere göre düzenlendiğine inanmaktadırlar. Hoşgörünün yüksek olduğu toplumlarda bireylerin kendilerini daha rahat ve özgürce ifade etmeleri, aynı zamanda yeni fikir ve düşüncelerin oluşması açısından son derece önemlidir. Bu tür toplumlarda özgür olan düşünceler inovasyonların oluşmasında etkin bir güce sahip olabilmektedir.

## SONUÇ

Ulusların sosyal yapılarını anlamakta dikkate alınan en önemli unsurlardan biri olan kültür; devamlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde olup, öğrenilen, paylaşılan inançlar, davranış ve semboller değerlerinin toplamından oluşmaktadır. Her ulusal kültürde birbirine benzeyen veya farklılıklar gösteren kültürel alt boyutlar vardır. Bu kültürel farklılıklar bazen kurumların inovasyon performansları üzerinde pozitif veya negatif etkiye neden olabilmektedir. Yabancı bir kültür ile işbirliği yapmak isteyenler öncelikle o kültüre ait temel özelliklerin neler olduğunu iyi analiz etmelidirler. Kültürün öğrenilebilen ve istenildiğinde değiştirilebilen bir özellikte olması, farklı kültürlerdeki başarıyı etkileyen unsurların bir başka kültüre de uygulanmasına imkân vermesi açısından çok önemlidir. Ulusal kültürün, toplumların birçok yetkinliklerinde olduğu gibi inovasyon yetkinlikleri üzerinde de etkisinin olduğu kabul edilmektedir. Ulusların kültürel özellikleri ile inovasyon kapasiteleri arasındaki ilişkinin son yıllarda araştırmacıların odaklandığı konuların başında gelmesinin nedeni budur. İnovasyon, toplumların rekabet gücündeki itici güç olduğu için, inovasyonun önemi her geçen gün artmaktadır. Günümüz şartlarında toplumların sürdürülebilir refah seviyesine sahip olması, her geçen gün daha zor bir hal almaya başlamıştır. Rekabet şartları ve toplumların/bireylerin ihtiyaçları hızlı bir şekilde değişmektedir. Toplumların yüksek rekabet ve hızlı değişime karşı varlıklarını koruyup, yüksek kazançlar sağlamanın kilit faktörü ise üretmiş oldukları inovatif ürün/hizmetler ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden eskiden inovasyon gelişimi o ülke ve o ülkedeki büyük işletmelere sahip özellikler gibi görünse de artık her ülke ve her işletme için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bundan dolayı inovasyon kavramının artık tüm toplumların hayatlarında giderek daha çok yer alması, şüphesiz dış çevre koşulları içerisindeki rekabetin etkisi ile daha önemli hale gelmiştir. Toplumların gelişmesine katkı sağlayan bu kavramın çok önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle inovasyon kabiliyetlerinin gelişmesi ve bunun önündeki engellerin neden olacağı tüm unsurlar, makro ve mikro boyutlarına kadar titizlikle incelenmektedir. Örgütlerin kültürel oluşum sürecinde örgütün içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerinin çok önemli etkisi vardır. Örneğin global otomotiv üreticisi Daimler AG'nin Almanya merkezli bir işletme olmasına karşın, Türkiye'deki, Almanya'daki, Hindistan'daki işletmeleri arasındaki firma kültürlerinde, bulunduğu ulusal kültürün baskın, farklı kültür alt boyutlarından kaçması mümkün değildir. Toplumların sahip olduğu kültürel yapı, işletmeleri saran bir dış çevre parametresi olarak kabul edilirse, işletmelerin bu dış çevre parametresini değiştirme gücü yoktur. Bu kültür parametresi işletmeler için bir fırsat veya tehdit unsuru olabilir. Burada işletme yönetiminin üzerine düşen görev bu fırsat ve tehdit sürecini doğru yönetmesidir. Gerek çok uluslu işletmelerin, gerekse yerel

(Der). Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies: 3 – 9. California:

<sup>77</sup> a.g.e

işletmelerin faaliyetlerini etkileyen çevresel faktörler, çalışanların davranışları üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olan sosyo-kültürel değerlerden oluşmaktadır.

Elbette bir ulusal kültürün tüm özelliklerinin inovasyon üzerinde etkili olamayacağı açıktır. Burada önemli olan ulusal kültürün alt boyutlarındaki davranışların inovasyon faaliyetleri ile nasıl bir ilişkiye sahip olduğudur. Ulusal kültürün hangi alt boyutlardan oluştuğu ve nasıl bir etkiye sahip olduğu konusunda en önemli çalışma Hofstede tarafından ortaya konmuştur. Özellikle işletmelerdeki katı ve sert hiyerarşik yapıların daha esnek, çok katmalı yönetim yapılarının ise daha düşük ve daha şeffaf olması inovasyon üretkenliğini artıracaktır. Güç mesafesi boyutunun yüksek olması ast üst ilişkilerindeki iletişimi kısıtlar ve astlar fikir ve düşüncelerini rahat ifade edemez. Kültürün öğrenilen bir değer olduğu düşüncesi ile yola çıkıldığında toplumsal kültürlerde güç mesafesi boyutunun düşük olması yönünde gerekli çalışmalar yapılabilir. Bireyselci toplumların kolektivist toplumlara göre daha yüksek bir inovasyon kabiliyetine sahip olduğu görülmektedir. Bireyler ne kadar rahat eylem alanı bulursa farklı düşüncelerini daha fazla ortaya koyma şansına sahip olacaktır. Aksi durumda ise kolektivist yapılarda birey farklı ve özgün bir düşünceye sahip olsa bile bu düşünce grup çıkarı ile çakıştığında düşüncesini ifade etmez. Bu durum aynı zamanda bireyin inovasyon motivasyonunu da engeller. Bu tür gruplarda fikir zenginliği yerine kısır bir düşünce oluşur. Bu durum yeni farklı fikirlerin oluşmasında engel teşkil eder. Yöneticilerin bireyler üzerindeki açık veya kapalı olan grup baskıları yerine onların daha bireysel davranmalarına zemin hazırlayacak ortamı sağlamaları çok önemlidir. İnovasyon üzerinde etkili olan bir diğer kültür alt boyutu hoşgörüdür. Yüksek hoşgörünün olduğu toplumlarda inovasyon üretkenliğinin arttığı görülmektedir. Bireyler, telafi edilebilecek hatalı iş ve davranışlarından dolayı yaptırım ve ceza ile karşı karşıya kalmaları söz konusu olduğu zaman, büyük bir stres ve baskı altında olurlar. Bu stres onların yenilik üretkenliğini kısıtlar. Yenilik süreci içerisinde başarısızlıkların olması doğal bir süreçtir. Kabul edilebilir hata durumlarında hoşgörü ve tolerans olmadığında bireylerin bir sonraki inovasyon süreci için motivasyonları düşük olabilir. Bundan dolayı gerek toplumsal yaşam alanında, gerekse işletmelerde mümkün olduğunca hoşgörü kültürünün gelişmesine imkân sunulmalıdır. Bireylerin kurum kültürü ile çatışmasına neden olacak davranışlarının dışında mümkün olduğu kadar kısıtlama kültüründen uzak durmak gerekir. Aslında bu üç parametre birbirleri ile ilişki içerisindedir. Yani düşük güç mesafesinin olduğu toplum ve işletmelerde bireylerin iletişim ve kendilerini daha fazla ifade etmeleri aynı zamanda bireysel davranış için bir grup desteğine ihtiyaç duymamaları için zemin hazırlarken, bu iki alt kültür faktörü de hoşgörü ve kısıtlamanın en aza indirgenmesini sağlar.

Her toplum ve birey en refah ve en yüksek hayat standardını hedefler. Bu hedefe erişmek için ürettiği ürün/hizmetleri küresel ve yerel pazarda rakiplerine göre daha yüksek bir fiyata satabilmesi, pazarda kabul görmesi ve sürdürülebilir olması için inovasyona ihtiyacı vardır. Başarılı bir inovasyon ise ancak başarılı ve bilinçli bir inovasyon yönetim sistemi ile olur. İşletmelerin inovasyon sürecindeki başarılarına engel olacak sorunlar üzerine kalıcı çözüm yöntemleri bulup geliştirmesi şarttır. İşletmelerin sahip oldukları kültürler, faaliyette buldukları toplum kültürünün bir alt sistemi olduğuna göre, toplumsal özellikler işletme kültürü üzerinde de etkili olacaktır. Kültürün, çevresel olaylardan dolayı değişim ve gelişim özelliğine sahip olduğu gibi değiştirme ve dönüştürme özelliğinin de olduğu unutulmamalıdır. Etkin ve sürdürülebilir bir toplumsal inovasyon gücü için kültürün etkisinin büyük olduğu asla unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

Aleinikov, A.G. 1994. Sozidolinguistics for Creative Behavior. Journal of Creative Behavior, 28, 2, pp.107-123.

Avruch, K. (1998). Culture and Conflict Resolution. Washington DC: United States Institute of Peace Press.

- Bergiel, E., B., Blaise J., Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of the United States and Japan, *American Journal of Management*, Vol. 12(1), pp.69-79.
- Cesare, J., Sadri G. (2003). "Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation", *Management Research News*, Vol.26 (1), pp.29-40
- Commission of the European Communities (1995). "Green Paper on Innovation", December.
- Damanpour, F., Evan, M. William (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp.392-409.
- Drucker, P. (1985). *Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, pp.67-72.
- Ferraro, Gary P. (2002). *The Cultural Dimension of International Business*, 4th.Edition, Upper Saddle River, Printice Hall, 2002, New Jersey
- Freeman, C. (1995). "The 'national system of innovation' in historical perspective", *Cambridge Journal of Economics*, 19, pp.5-24.
- Fukuyama, F. (2011). *The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution* New York: Farrar, Straus and Giroux,
- Guirdham, M. (2005). *Communicating Across Cultures at Work* (2nd Edition). Palgrave Macmillan.
- Günaydın, G., Ulusoy, K., Kılıç K. Alpan L. (2008). "Modeling Innovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on Firm Performance", *Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT)*, Bangkok, Thailand, 2008, pp. 766
- Harris, P. R., Robert T.Moran (1996). *Managing Cultural Differences*(4th ed.). Houston: Gulf Publications.
- Harris, P. R., Moran, R. T., (2000). *Managing Cultural Differences*. 5.Baskı, Gulf Publihing Co. Houston, TX, ABD
- Herbig, P., Dunphy, S. (1998). "Culture and Innovation". *Cross Cultural Management*, 5(4): pp.13-21.
- Hernandez, M., Iyengar, S.S. (2001). "What Drives Whom? A Cultural Perspective on Human Agency", *Social Cognition*, Vol 19, No.3, pp.269-294.
- Herskovitz, M. J. (1964). *Cultural Dynamics*. Augustin Publisher, NewYork.
- Hofstede, G.(1980). *Culture s Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publication, California,
- Hofstede, G. (1980a). "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, Vol 9, Issue 1, pp.42-63.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures in Four Dimension: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations [J]". *International Studies of Management and Organization*,
- Hofstede, G., Bond, M.H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey, *Journal of Cross Cultural Psyc- hology*, 15(4): pp.417-433

- Hofstede, G. (1991/1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: Harper Collins Business.
- Hofstede, G. (1994). "Management Scientists are Human", *Management Science*, Vol: 40
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1st edition, McGraw-Hill, USA
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software for the Mind*, New York: McGraw Hill.
- Hofstede G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, *Online Readings in Psychology and Culture*, Article 8.
- Hofstede, G.(2015). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context". *ScholarWorks@GVSU*. *Online Readings in Psychology and Culture*. Retrieved
- House, R. (2004). Illustrative Examples of GLOBE findings. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta (Der). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies: 3 – 9*. California:
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE, *Journal of World Business*, 37.
- Hu, Y., Zheng, W. (2008). "Market orientation, innovation and performance of nonprofit organizations: evidence from China". *IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (IEEE/SOLI)*, Beijing, China.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational Leadership, Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2): pp.153-168.
- Johnson, S.(2010)., *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation*, Allen Lane,
- Kluckhohn, C. (1951). *The study of culture. The policy sciences*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kroeber, A. L. (1985). *A Roster of civilizations and culture*. Westport: Greenwood Press.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage books
- Lewis, O. (1969). *A Death in the Sanchez Family*. New York: Random House.
- Li, S.C. (2003). Biocultural orchestration of development plasticity across levels: The interplay of biology and culture in shaping the mind and behavior across the life span. *Psychological Bulletin*, 129(2), pp.171-194.
- Lundvall, B. A. (1988), "Innovation as an Interactive Process: From User-producer Interaction to the National System of Innovation," in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*. London and New York: Pinter Publisher pp. 349–369
- Markides, C. (2000). *All the right moves - A guide to crafting breakthrough strategy*, London: Harvard Business School Pres.

- Massey A. (1998). *The Way We Do Things Around Here: The Culture of Ethnography*. Ethnography and Education Conference, (OUDES).
- Matsumoto, D. (1996). *Culture and Psychology*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Mead, R. (1998). *International Management*. Second Edition, Blackwell, Oxford.
- Mokyr, J. (1990). *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD - Oslo Manual (2005). *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, Paris.
- OECD (2005). *Oslo manual guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd Edition.
- Png, I. P. L., B. C. Y. Tan., Wee, K.L., (2001). "Dimensions of National Culture and Corporate Adoption of IT Infrastructure." *IEEE Transactions on Engineering Management*, Volume 48, Issue 1, pp.36-45.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovation*, 4th.ed., New York The Free Press.
- Routamaa V., Hautala T., (2008). *Understanding Cultural Differences The Values in a Cross-Cultural Context*, *International Review of Business Research Papers* Vol. 4 pp. 129-137
- Sandvick, L. I., Sandvick, K. (2003). "The Impact of Market Orientation on Product Innovativeness and Business Performance", *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol.20, pp.355–376.
- Schumpeter, Joseph A. (1947). *The Creative Response in Economic History*; in: *The Journal of Economic History*, Vol. 7, pp. 149-159
- Shane, S. A. (1993). "Cultural Influences on National Rates of Innovation". *Journal of Business Venturing*, 8(1): pp. 59–73.
- Singh, V. (2008). *Transforming Boardroom Cultures in Science, Engineering and Technology Organizations: Final report*, UK Resource Centre for Women in Science, Engineering and Technology, Bradford.
- Soares, A.M., Farhangmehr, M., Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60, pp. 277-284
- Stephens, G. K., Greer, C. R. (1995). "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", *Organisational Dynamics*, pp.39-55.
- Stoll, S. (2010). "Cultural Dimension as a Factor of Success". Saimaa University of Applied Sciences. Unpublished Bachelor's Thesis.
- Thomas, A. (1993). *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*, in: Thomas, A., *Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung*, Göttingen, pp.377-424
- Tushman, M.L., O'Reilly, C.A. (1997). *Winning Through Innovation*. Boston. MA: Harvard Business School Press.
- Wan, D., Ong, H. C., Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25 (3). Pp.261-268.

Westwood R., and Low, D. R., (2003). “The Multicultural Muse: Culture, Creativity and Innovation, International”, Journal of Cross Cultural Management, Volume 3, Issue 2,

Williams, R. (1977). Culture and Society: 1780-1950. Middlesex: Penguin Books.

<http://www.tdk.gov.tr>, Aralık 2017