

УДК 334.726 (574)

ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR: KAZAKİSTAN'DA TÜRK ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

Elvira Seitinbetova

Msc Department of Management and Marketing,

Faculty of Economics and Administrative Science Suleyman Demirel University

Түйін

Бұл мақалада, Қазақстанға жаңа келген Түрік компанияларының, жұмыс орнында қарым-қатынасты шиеленістірген жағдай-ларға, өзгешеліктерге тап болғаны зерттелінген. Бұл зерттеулер 2003 жылында Астана қаласында жұмыс істеген Окан Холдинг құрылыс компаниясында ғылыми бақылау және сауалнама жүргізу арқылы жиналған мағлұматтарды талқылау негізінде жүргізілді.

Summary

In this paper, it will be investigated which kind of cultural differences has been met Turkish companies when they began to the business in Kazakhstan. The policital past and multinationality of Kazakhstan have deeply affected to Kazakh culture and therefore, in spite of mutual cultural and historical past of Turkish and Kazakh people, they met some cultural differences which lead to the communication problems in work environment. The research has taken place at Okan Holding Construction Company which operated in Astana/Kazakhstan in 2003.

Кілт сөздер: көпұлтты кәсіпорын, мәдениеттер арасы, қарым қатынас, мәдениет тұғырында екі ұлт арасындағы өзгешеліктер.

Keyword: Multinational company, intercultural communication, cultural difference

Özet: Bu çalışmada, Kazakistan'a ilk defa gelen Türk şirketlerinin, işyerlerinde karşılaştıkları kültürel farklılıklardan bahsedilecektir. Ülkenin politik geçmişinin ve de çok ulusluluk yapısının etkilemesiyle oluşan kültürel farklılıklar, genel boyutta aynı tarihsel ve kültürel kökten gelen Türk ve Kazak insanının işyerinde ne tür kültürel farklılıklarla karşılaştıkları ve bu farklılıkların işyerinde ne tür iletişim sorununa yol açtığı açıklanmaya çalışılacaktır. İşbu çalışma, 2003 yılında Okan Holding Şirketinin Astana şubesinde yapılan uzaktan gözlem ve anket araştırmaları temelinde Halkla İlişkiler Bölümü Yüksek Lisans Tezimin ana konusu olmuştur.

Giriş

Кішкы Kazak кытыгынь derinden ekileyen ınemli ana farktırlerden biri; ülkenin nüfus yapısının Sovyetler Birliği sisteminin uyguladığı politika temelinde tek uluslu yapıdan, çok uluslu yapıya d n st r lmesidir. Kazakistan, 100'den fazla farklı milletleri barındıran, çeşitli dinlerin, kültürlerin ve ulusların birarada yaşadığı, uluslararasılaşma (internationalization) politikası gereği, kaynaşma süreci çok daha yoğun sürdürülen yegane ülkelerden biridir. Bu kadar çeşitli ulusal yapıya sahip bir ülkenin, ortak kullanabileceği, vatandaşların

birbiriyle kurabileceği iletişim aracı olan dilin, Rus dili olması da, uygulanan politikanın sonucudur. Dolayısıyla Kazakistan, Sovyet sistemi sürecinde kültür mozağı haline dönüştürülmüştür. Değişime uğrayan Kazak kültürünün Türk kültürüne göre farklılığı, Kazakistan'da faaliyet gösteren Türk işletmelerinde gizlenmektedir. Зынкъ yabancı sermayeli bu tip şirketlerde üst yönetimde istihdam edilen yöneticiler yurt dışından getirilmekte ise, orta ve alt düzey çalışanlar ise 'yerli' nüfustan istihdam edilmektedir. Bu durum şirket içinde farklı kültür ortamını karşı karşıya getirebilir: ana ülke çalışanları ile ev sahibi ülke çalışanları arasındaki kültürel farklılıklar.

Aslında bu konuyla ilgili globalleşme süreciyle birlikte bir çok kültürlerarası çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Özellikle E.T.Hall ve M.R.Hall'ın Amerikan ve Japon, Fransız ve Alman iş adamlarının kültürel farklılıklarını ele alan "Understanding Cultural Differences" kitabında "ticaret yapma (doing business)" anlayışındaki kültürün etkisi araştırılmıştır. Globalleşmenin evrensel sürecinin bir parçası haline gelen iş кыльтурьны (business culture) kültürüne göre incelenmesini ele alan bir başka çalışmada ise yerel sosyo-kültürel çevredeki extra ekonomik faktörlerin yanı sıra, iş ahlakının, yönetsel ve yasal uygulamaların, düşüncelere, duygulara ve davranışlara kılavuzluk eden öğrenme sürecinin oluşma biçiminin farklılık gösterdiği tespitler ortaya çıkmıştır. Bu tür araştırmalar dünya çapında çeşitli ülkelerde devam ederken, dış dünyaya kapalı olan Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla, çeşitli kültürel özelliklere sahip bir çok ülke dünyaya açılmıştır. Dolayısıyla bilim adamları tarafından bu kültürler merceğe altına alınmış, karmaşık kültürlerin bir arada kaynaştığı bu ülkelerle ilgili çeşitli araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Latviya'daki etnik Rusların kültürel değişimini ele alan bir çalışmada 1991 yılında Rosengaard tarafından gerçekleştirilmiştir. Etnik azınlık olarak sınıflandırılan Latviya'daki Rusların, Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra kimliklerini yeniden tanımlama ve oluşturma arayışları içerisinde oldukları saptanmıştır. Kazakistan çapında köklü kültürü yeniden canlandırma, açığa çıkarma ve de unutulmuş örf ve adetlerin yeniden hayat bulması yönünde araştırmalar, detaylı ve derinlemesine yapılıyor iken, günlük ve iş yaşamındaki kültürel aspektler göz ardı edilmiş, araştırma konusu haline getirilmemiştir. Kazakistan'da yapılan kültürel araştırmalar daha çok entografik özellik taşımaktadır, ancak ülkenin sosyo-ekonomik durumunu derinden etkileyen, belki de bazı yabancı işletmelerin Kazakistan'da sosyo-kültürel düzeyde karşılaştığı sorunların temelinde yatan, akabinde başarısızlığa uğramalarına neden olan kültür şoku, kültürlerarası çatışmanın örgütsel iletişim boyutunda taşınması konularına ilişkin araştırmalara rastlanmamaktadır. Oysa herhangi bir işletme, ister ulusal, ister uluslararası, isterse çok uluslu olsun, en az bir kültürle etkileşim halindedir. Kültürün varlığı ve kendi içinde barındırdığı dinamikleri,

işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Peki “kültür” dendiğinde ne anlaşılır? Kültür olgusu, neleri bünyesinde barındırır?

Kültürü oluşturan öğeler araştırılırken, yaşamın çeşitli aspektlerine başvurulmuş, farklı olgular ortaya atılmıştır. Bu nedenle kültürün ortak bir tanımı yoktur. Ancak egemen görüşlerde, kültürü oluşturan ana öğelerin dil, değerler, inançlar, düşünce kalıpları, alışılmış davranışlar, düşünce kalıpları [1], stiller ve semboller [2], yaşam tarzı, iletişimde kullanılan davranış tarzı, geçmiş deneyimlerden oluşan bir takım ön yargı, olaylara yaklaşım tarzı, gelenek ve göreneklerin toplamı olduğu kanısı vardır.

Kültür, aynı özellikleri paylaşan insanlar arasında inşa edilen kimlik niteliğinde ise, kültürlerarası iletişim birimler arası iletişim olarak ortaya çıkar. Kültürlerarası iletişim süreci, iletişimde bulunulan kültürü anlama ve buna göre kontrol mekanizmasını geliştirmeden geçer. Günümüzde özellikle uluslararası çapta faaliyet gösteren işletmelerin diğer ülkelerde kurdukları kontrol mekanizmaları, işletme içi sorunların giderilmesi için, örgütsel bizzlik hissi enjekte etme stratejilerini yürütmektedirler [3]. Ancak her ne kadar işletme içinde bir kültür yaratılmaya çalışılsa da, biçimsel olmayan iletişimde çalışan kişi, kendi kültürünün önemli aspektlerini işletme içine taşımaya çalışır. Çünkü her insan, ait olduğu kültürün doğrudan aktarıcısıdır. Bu, bireyin duygularını ifade etme biçimi dahil olmak üzere, kendini betimleme, düşünme biçimi, sorunları çözme yolları, işlevlerini nasıl yerine getirdiği yöntemlerinin doğrudan onun kültürüyle ilintili olduğu anlamına gelir [4]. Bu bağlamda işletme içinde çeşitli kültürlere mensup insanlar arasında etkileşim meydana gelir. Bu etkileşim sürecinde işletme kültürünü etkileyen önemli aspektlerin başında dil, buna bağlı olarak dille birlikte ifade edilen mimik ve jestlerin, iletişim sırasında mesajların iletilme ve yorumlanma biçimi, el- kol hareketlerinin anlamı, ast- üst ilişkilerindeki kültürün etkisi, normlar, görgü kuralları, hitabetme ve selamlaşma ritüelleri, mekan algılama ve kullanma biçimleri, geçinme sistemi, cinsiyetler arasındaki ayırım çizgileri kültürel düzeyde farklılık gösterir.

Tüm bu farklılıklar, insanlar, iletişime geçmeye başladığında, etkileşim sonucunda, ortaya çıkmaya başlar. Zamanla birbirinden farklı olan kültürel olgular, baskın olan kültürün etkisiyle değişime uğrar. Bu, toplumda bir takım kutupsal değişimlere yol açar. Temeli korunsa bile, yaşam sürecinde, ana hatlar değişime uğrar, daha karmaşık hal alır. Eğer bir kültürü, enformasyon sistemi olarak ele aldığımızda, E.T.Hall’un ifade ettiği üzere, bazı önemli kültür öğeleri, sistemin vazgeçilmez birer parçası olarak tüm iletişim sürecini etkilediğini görmek mümkün olacaktır.

1.Etkileşim

Etkileşim içinde dil, önemli faktördür. Bir işletme içerisinde baskın kullanılan dilin ne tür sonuçlar doğurduğu da etkileşim sürecinde önemli rol oynar. Yerli dilleri yeterince bilmeyen bir yönetici, ister istemez, kendi dilinin

işletme içinde baskın olmasını sağlamaya başlar. Kazakistanda faaliyet gösteren Türk işletmelerinde türkçeden yerli dillere geçen bir takım kelimeler artık ana diline ait kelimeler haline gelmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmede “şantiye”, “tutanak”, “gümrük”, “muhasabe”, “maaş” gibi kelimeler, günlük iş hayatında tüm çalışanların kullanılmaktadır. Zira, Rus ve Kazak dillerinde aynı anlama gelen kelimeler rastlanmaktadır.

2. Toplumsal yaşam

Kazak ve Rus kültürlerinde yönetici konumundaki çalışan ile orta ve alt düzey çalışan arasında iletişim, daha mesafeli ve resmi iken, Türk kültüründe yöneten insan, daha çok baba konumunda saygı merceğidir. İşletme içinde aile ilişkisi niteliğinde iletişim hakimdir. Bu ortam, Kazak ve Rus kültüründen gelen çalışanları memnun etmektedir. Bu tür ortamlar ast-üst ilişkilerinde daha sıkı, daha uysal çalışma ortamını yaratmaya yardımcı olmaktadır.

3. Cinsiyet Faktörü

Sovyet sisteminin önemli bir aspektlerinden biri de cinsiyetler arasındaki bariz farklılığın iş hayatına yansımamasıdır. Genelde, erkeklerin çalışacağı meslek dallarında bayanların da yer alması olağandır, bu nedenle çoğu meslekler Sovyet sisteminde kadın-erkek ayırımı yapılmamıştır. Araştırma konusu olan Türk işletmesinde Türk yöneticilerinin şantiye sahalarında bayan inşaat mühendislerinin veya kaba, ince inşaat işlerinde bayanların çoğunlukla yer alması, eleman seçimini zorlaştırmıştır. Türk yöneticisi, bu tür işlerin bayan aday için ağır olduğunu düşündüğünden, ağır görevler bayanlara verilmemektedir. Bu durum, bayan çalışanlar arasında yöneticisinin, onun tecrübesine, bilgisine güvenmediğini düşüncesine neden olmuştur. Oysa, bu tamamen Türk kültüründeki bayanın statüsü ve konumuyla alakalıdır.

4. Mekanı Algılama ve Kullanma

Mekanı algılama biçiminde temelde, Türk ve Kazak kültüründe benzerlikler etnografik açıdan tespit edilirken, iş yerinde mekanı algılama, çoğu Kazak çalışanlarda da Rus asıllı çalışanlarda olduğu gibi, farklılık göstermiştir. Rus kültürünün daha baskın olduğu bölgelerden gelen Kazak çalışanlarda mekan “bireyselleşmiştir”, yani aitlik hissi hakimdir.

Diğer bir tespit ise, işyerine yeni işe başlayan bir elemanın, uzun zamandır çalışan yerli çalışanlarca dışlanmasıdır. Mekana yeni gelen kişiye karşı ön yargı hakimdir, yeni çalışan belirli bir adaptasyon sürecinden geçmek durumundadır. Oysa, Türk kültüründe, yeni gelen bir insana yakınlık göstermek, onunla ilgilenmek ve kişiyle ilgili um bilgiler almak, merak gidermek m̄nasiptir.

5. Zamanı Algılama Biçimi

Zaman kavramında, Kazak kültürü her ne kadar Rus kültüründen etkilenmiş olsa bile, Türk kültürüne daha çok benzerlik göstermektedir. Rus kültürü, zamanı monocrone algılayan kültüre sahiptir. Yani zaman kavramı, daha kesin, belirlenmiş kesimlerden oluşmaktadır. Türk kültüründe ise,

polycrone algılayan toplumdur, dolayısıyla zaman kavramı daha geniş, bir kaç eylemi aynı anda gerçekleştirme eğilimi gösterir [5]. Burda özetle zaman kavramı, kültür tarafından biçimlendirilmiş olarak algılanabilir [6].

6. Öğrenme Süreci

İnsanoğlunun öğrenme süreci de yaşadığı kültürden etkilenmektedir. Bazı kültürlerde öğrenme belleğe dayalı ise, diğer bir kültürde mantığa dayalı olarak daha zabuk gerçekleşebilir. Aslında kültürün kendisi çoğunluğunda öğrenilmiş ortak davranışlardan [7] ibarettir. Ticaret alanında da kültürün etkisi insanların "ticaret yapma" biçimlerini etkilemiş, öğrenme sürecine göre biçimlenmiştir. Örneğin, Türk kültüründe ticarete verilen vaat, çoğu durumlarda çek, senet yerine geçebilir, zira Sovyetler Birliği'ndeki kültürlerde işletme-i faaliyetler istisnasız olarak kağıt üzerinde işlemiştir. Bu nedenle ki, hem Kazak, hem de Rus kültüründe ticarete el sıkışma ancak imzalanan anlaşma sonrası yapılan hareket sayılır. Tabii Kazak kültürü, Türk kültürü kökenli olmasından dolayı, asırlarca yürütülen İpek Yolu ticaret kültürü, Kazak insanının belleğine işlemiş olmalı ki, Sovyet sistemi sonrasında bu ülke toprağında gerçekleşen ticaretler de dostane ticari ilişkiler ortaya çıkmıştır. Aynı Türk kültüründe olduğu gibi, yakın çevre ticaretlerinde ön anlaşma sözel yapılmakta olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular Türk, Rus, Kazak kültürü mercek altına alınmış olup, hangi maddelerde farklılıklar gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Astana şehri, Okan Holding İnşaat A.Ş. şirketinde yapılmış olan anket ve gözlem çalışmasında, bariz bir şekilde günlük rutin ofis ve şantiye çalışmalarında kültürler birbiriyle etkileşim içerisinde, zamanla, sentezlenerek, yeni bir karmaşık kültürü ortaya çıkardığı, akabinde bu işletme içindeki kurumsal kültürün temel taşı niteliği taşıdığı görülmüştür. Öncelikle işletmede Türk dilinin baskın olması nedeniyle "şantiye", "müdür", "inşaat", çalışma odası (çalışmuşka), "muhasabe" gibi kelimelerin hem Kazak, hem de Rus dillerine uydurulduğu gözlemlenmiştir.

İletişim sırasında Türk çalışanların daha sesli konuştukları, bazı Rus asıllı yeni gelen elemanlar arasında ses yükseltme gibi algılandığı görülmektedir. Rus asıllı çalışanlar Türk meslektaşlarının duygularını dışa vurduklarını, subordinasyonu bazen gözardı ettiklerini düşünmektedir, oysa Türk kültüründe işyerinde daha dostça iletişim ve etkileşim söz konusudur. Rus kültüründe gizli rekabetten dolayı, daha mesafeli iletişim makbuldür. Kazak kültürü, bir nevi Rus kültüründe etkilenebilir.

İşletmedeki hiyerarşi düzeyi de kendine has kültür yansımalarını taşımaktadır. Türk işletmesinde bağlılık, aile ortamı kavramları yaygındır. Bu nedenle ki, Sovyet kültüründen etkilenen Kazak kültüründe de müdür odasının nadir durumlarda girildiği oda olarak algılandığı, Türk kültüründe işletmenin ana yaşam mekanizması bu odalarda yapılan toplantılardan kaynak alır. Türk asıllı

genel müdür, her düzeydeki sorunları çözebilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Ancak Sovyet kültüründe müdür makamı daha yüksek düzeydedir. Hiyerarşi daha belli düzeylerde olup, görev derecesine göre sorunları çözme yolu ve yöntemi değişir.

İşletme içerisinde görev ve iş paylaşımında, Türk kültürünün cinsiyet faktörü daha kesin olduğu görülmüştür. Kadının yapabileceği iş kapsamı ve hacmi ile erkeğin iş hacmi ve iş özelliği farklılık gösterir. Ve kesin çizgiye sahiptir. Oysa, Sovyet sisteminden etkilenen Kazak kültüründe Rus kültüründe olduğu gibi, kadın sınıfı, erkek sınıfının yapacağı bütün işi yapabilme kapasitesine sahip düşüncesi yaygındır. O nedenle cilacı, mimar, tuğlacı, armatürcü, boyacı gibi meslekler arasında kadınları da görmek mümkündür. İlk defa Kazakistan'a gelen Türk asıllı müdür için kadın personeli ağır işe göndermek zor olsa, kadın personel bu tür davranışı haksızlık olarak görmektedir.

Sovyet kültüründe baskın olan Rus kültürü, Kazak kültürünü derinden etkilemiş ve özellikle bu etkileşim iş ortamında ve ticaret alanında bariz belirginleşmiştir. Ancak sosyal ve kültürel yaşamda, Kazak kültürü ve Türk kültürü hala yakınlığını kaybetmemiştir. Genel olarak çok benzerlikler göstermektedir. Ancak iş hayatı ve ticaret hayatında yukarıda araştırmaya konu olan kültürel farklılıklar tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde Kazakistan'a ticaret amaçlı gelen Türk işletmelerinin bu tür aspektlerde kültürlerarası iletişimin çok önemli rol oynadığını göz önüne tutması gerektiğini ve ülkenin sosyo-kültürel boyutunu incelemesi gerektiği önerilmiştir.

Kaynaklar

1. Erdoğan, İrfan, İletişimi Anlamak, Erk Yayınevi, Ankara, 2002, s.135, 137.
2. Hofstede, Geert, Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, 1980, s.16-17, 30
3. Hall, T.Edward, Beyond Culture, Anchor Books, New York, 1976, s.37,38,39,42
4. Corson, David, World View, Cultural Values and Discourse Norms; the Cycle of Cultural Reproduction, Intercultural Journal of Intercultural Relations, Vol:19:2, Elsevier Science Ltd, USA, 1995,175-183
5. Kartarı, Asker, Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınları, Ankar 2001, s.13, 43, 46, 193
6. Hall, Edward,T. & Hall, M.R., Hidden Differences: Studies in International Communication. How to Communicate with the Germans, Houston: Gulf Publishing Co., 1999, s.52,58,62