

KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN ROLÜ: IKEA ÖRNEĞİ

Nuray HELVACIOĞLU*

Hatice ÖZUTKU**

ÖZET

Günümüzde işletmelerin küreselleşme eğilimleri, işgören çeşitliliğinin ve kültürel farklılıkların artmasına neden olmaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için kültürel farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları yönetiminin rolünün belirlenmesidir. Bu kapsamda, kültürel farklılıkların yönetimde ön plana çıkan İsveç kökeni IKEA firmasını konu alan nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada önce kültürel farklılıkların yönetimde IKEA'nın dünya genelinde izlediği stratejiler ortaya konulmuştur. Daha sonra IKEA'nın kültürel farklılıkların yönetimde izlediği insan kaynakları stratejilerini belirlemek için Türkiye biriminde daha ayrıntılı bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre kültürel farklılıkların yönetimi konusunda IKEA dünya genelinde ve Türkiye'de global liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim, güçlü kültür, öğrenen örgüt oluşturma ve insan kaynakları uygulamalarından yararlanmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimde IKEA'nın Türkiye'de izlediği insan kaynakları uygulamaları olarak, insan kaynakları planlaması, öğrenme ve gelişim, açıklık, esneklik, iş ve yaşam dengesi ve liderliğe ilişkin stratejik uygulamaların ön plana çıktığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel farklılıkların yönetimi, insan kaynakları yönetimi, IKEA

* Öğr.Gör.Dr., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon MYO

** Yrd.Doç.Dr., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, İİBF

THE ROLE OF HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF CULTURAL DIFFERENCES: THE CASE OF IKEA

Nuray HELVACIOĞLU*

Hatice ÖZUTKU**

ABSTRACT

The globalization tendencies of firms lead to increasing labor diversity and cultural differences. In order for the firms to have competitive advantage, cultural differences should be managed efficiently. The purpose of this study is to determine the role of human resource strategies in the management of cultural differences. In this framework, a qualitative study is undertaken on the Swedish firm IKEA, which is well known for its management of cultural differences. We first put forward the strategies IKEA follows worldwide in the management of cultural strategies. Then we study in detail the branch in Turkey to determine IKEA's human resource strategies in the management of cultural differences. According to our findings, in Turkey and worldwide IKE utilizes global leadership, multicultural teams, organizational communication, powerful culture, learning organization formation, and human resource practices in the management of cultural differences. Human resource planning, learning and progress, openness, flexibility, job and life balance, and leadership are found to be the major factors IKEA utilizes in Turkey in the management of cultural differences.

Keywords: *Management of cultural differences, Human resource management, IKEA*

* Öğr.Gör.Dr., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Afyon MYO

** Yrd.Doç.Dr., Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, İİBF

GİRİŞ

Son zamanlarda küreselleşen iş trendleri ve farklı kültürlerle iş yapma gerekliliği yöneticilerin dikkatini kültürel farklılıklara yöneltmektedir. Çokuluslu işletmelerin çok kültürlü bir işgören yapısı ile karşı karşıya kalmaları, bu işgörenlerin beklentileri ile, işletmenin standartlarını uyumlaştırma zorunluluğu rekabetçi üstünlük için kültürel farklılıklara duyarlı olma ve mücadele etme ihtiyacını doğurmuştur. Ancak kültürel farklılıkların bir avantaj mı yoksa bir sorun kaynağı mı olduğu, yönetilip, yönetilemeyeceği konularında araştırmacılar ve işletme yöneticileri arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır.

Yöneticilerin kültürel farklılıkları ve onun potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ele alma biçimleri, örgütün kültürel farklılıklara yönelik yaklaşımlarını da etkilemektedir. Bazı örgüt yöneticileri, kültürel farklılığın örgüt üzerindeki etkisinden haberdar değildirler ya da kültürel farklılığı örgüt açısından etkisiz olarak görmektedirler. Farklılığı sadece bir sorun kaynağı olarak ele alan yöneticiler ise “bizim yolumuz en iyi yoldur” inancındadırlar. Bu düşünceye sahip olan yöneticiler, kültürel farklılığı sorun olarak ele aldıkları için, etkisini en aza indirmeye çalışırlar. Bu düşünce ile tüm elemanlarını aynı kültürel özelliğe sahip kişiler arasından seçerler.

Kültürlerarası farklılıkların mutlaka desteklenmesi gerektiğini vurgulayan görüşler ise günümüzde uluslararası işletmecilik alanında hızla yerini almaktadır. Bu görüşü savunanlara göre, yüksek performansı ve rekabetçi üstünlüğü hedefleyen örgütler için kültürel çeşitliliğin mutlaka desteklenmesi gerekir. Bu anlayış kültürel farklılığı oluşturan işgörenlere yönelik uygulamaların, dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin önemini artırmış ve stratejik açıdan ele alınması gereken bir olgu haline getirmiştir.

2. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÇOKULUSLU İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

Günümüzde sayıları hızla artan çokuluslu işletmeler, faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilme çabası içindedirler. Küresel pazarları hedefleyen bu işletmelerin karşılaştığı problemler yalnızca bir ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin karşılaştığı problemlere göre daha çok ve daha zordur (Özalp, 1998, s.249). Konu ile ilgili çalışmalar, çokuluslu işletmelerin karşılaştığı temel sorunların başında kültürler arası farklılıkların geldiğini işaret etmektedir. Çünkü kültür, teknoloji transferini, yönetici tutumlarını, işletme-hükümet ilişkilerini, işletme içi ilişkileri ve daha pek çok faaliyeti büyük ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda daha büyük problemler kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalıştığı ortamlarda yaşanmaktadır (Mutlu, 1999, s.277).

Örgütlerde kültürel farklılıklar yönetimi, 1960’lı yıllardan itibaren kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı için ön koşul olabileceğine dair tespitler sonucunda, başta ırksal bütünleşmeler şeklinde siyasi hareketlerle, sonra çalışanlara eşit fırsatlar tanınması ve eğitilmesine yönelik örgütsel değişimlerle başlamıştır (Tereza ve Fleury, 1999, s.109). 1980’li yıllarda ise, çokuluslu işletmelerin gelişiminin yarattığı, artan işgören farklılaşmasını etkin biçimde yönetebilmeyi sağlamak amacıyla gelişmiştir. Bunun nedeni kültürel çeşitliliğin, bu tür işletmelerde çok daha derin bir anlam ve

boyut kazanması ve bu olgunun çok uluslu işletmeciliğin tüm unsurlarını etkileyebilmesidir (Seymen, 2005, s.10).

Kültürel farklılık, aynı sosyal sistem içinde, farklı grup kimliklerine sahip insanların karışımından ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu sosyal sistemler, çoğunluk ve azınlık olarak tanımlanabilirler ve çoğunluk olarak tanımlanan gruplar, diğer gruplarla karşılaştırıldıklarında tarihsel bir geçmişe sahip olduklarından, ekonomik kaynaklar ve güç bakımından daha avantajlı bir role sahip olurlar (Tereza ve Fleury, 1999, s.109).

Kültürel farklılıkların yönetimi ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için, tüm işgörenlerin kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlayan bütüncül bir odaklanmadır (Seymen, 2005, s.10). Başka bir ifade ile, tüm dünyaya yayılmış örgütlerdeki farklı kültürlerden gelen işgörenlerin davranışlarını ve nasıl yetiştirileceklerini araştıran global bir yönetim olarak tanımlanabilir.

Literatürde kültürlerarası farklılıkların etkin yönetiminin sağlayabileceği rekabet avantajları konusunda genelde uzlaşma tespit edilmekle birlikte, bu avantajları sağlayabilecek yönetim uygulamaları konusunda birbirinden farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir. Uluslararası iş ortamında kültürel farklılıkların eritilip yok edilmesi yerine, yönetsel ve örgütsel stratejilerle desteklenmesi ve bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülmesi gerekliliği öne sürülmektedir. Bu araçlar global liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim, güçlü kültür, öğrenen örgüt oluşturma, örgüt yapısına ilişkin düzenlemeler ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Kültürel farklılıkların yönetilmesinde kullanılabilecek bu araçları ana hatları ile aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

2.1. Global Liderlik

Global liderlik çalışanları eğitimleri, etnik kökenleri, fonksiyonel uzmanlık alanları ve hangi işletmeden geldikleri ile ilişkilendirmeden evrensel kaliteyi yaratmaya yönelik bireyler olarak ele alan bir liderlik yaklaşımıdır.

Global düzeyde yeterli bir liderlik için gerekli olan özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Abbas ve Camp, 1996, s.5-18):

- Global bir perspektiften dünya düzeyindeki iş çevresini anlamak,
- Farklı kültürleri öğrenme ve adapte olma,
- Farklı kültürlerden gelen insanlarla çalışırken eş anlı olarak onlardan öğrenme,
- Kültürel anlamda sinerjik bir örgüt yapısı yaratma,
- Uluslararası düzeyde kültürler arası becerileri kullanabilme yeteneği geliştirme,
- Yabancı meslektaşlara eşit davranış gösterme,
- Kariyer gelişimi ve örgütsel gelişim için tamamen global bir bakış açısına sahip olma ve küresel ortamda varlığını koruyabilme

Liderin sahip olduğu bu özelliklerin bileşimi ise, her işletme için taklit edilmesi zor, ayırt edici bir rekabet avantajı aracını ifade edecektir.

2.2. Çok Kültürlü Ekipler

Farklı perspektifleri bir araya getirerek karmaşıklığa yanıt verebilme kapasitesini ifade eden çok kültürlü ekipler, uluslararası işletmeciliğin; içsel bütünleşme ve dış adaptasyonunun eş anlı sağlanabilmesi sorununa çözüm olarak ele alınmaktadır (Scheineder ve Barsoux, 1997, s.181). Çok kültürlü ekipler, çok kültürlü çevrenin farkında olunmasını ve ortak bir noktada birleşerek uyumunu kolaylaştırmaktadır. Çok kültürlü bir ekip yaratılmasında göz önüne alınması gereken öncelikler şunlardır (Hodgets ve Luthans, 1997, s.176):

- Ekip üyeleri, etnik köken vb. temellere göre değil, onların görevle ilgili yeteneklerine göre oluşturulmalı,
- Ekip üyeleri, farklılıkların farkına varmış ve bunlarla uğraşmaya gönüllü olmalı. Böylece ekip üyeleri kendi klişe düşüncelerinin farkına vararak, bu bilgi ile karşı kültürlerle kendileri arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayabilirler.
- Farklı kültürlerden üyelerin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş ekip üyeleri amaç ve görevler üzerinde karar verirken, homojen gruplara göre zorlanacakları için, ekip lideri bu konuda üyeleri yönlendirmelidir.
- Tüm üyeler bu sürece katılabilmeleri için eşit güce sahip olmalı. Kültürel egemenlik her zaman tepkiye yol açar. Dolayısıyla çok kültürlü ekiplerde güç üyelerin yetenekleri oranında dağıtılmalıdır.
- Tüm üyelerin birbirlerine karşılıklı saygı duymaları çok önemlidir.
- Hangi karar veya düşüncenin “daha iyi” veya “daha kötü” olduğu konusunda uzlaşmaya varılamaması halinde ekip lideri takım kararlarına pozitif bir yaklaşım sergilemelidir.

Bu olumlu geribildirim üyelerin kendilerini bir ekip olarak görmelerine, kendi düşüncelerinin önemli görüldüğü algılamalarına ve üyelerin kendi katkılarını daha kolay tespit edebilmelerine yardımcı olur.

2.3. Örgütsel İletişim

Çokuluslu işletmelerde kültürlerarası farklılıkların bir rekabet avantajına dönüşmesinin ön koşullarından bir diğeri farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Fakat kültürlerarası iletişimde, mesaj veren ile alanın farklı değerler, davranış normları, beklentiler ve tutumlara sahip olması bu iletişimin başarısız olma ihtimalini yükseltmektedir. Kültürlerarası farklılıkların yol açtığı iletişim aksaklıklarında, iletişimi güçlendirmek için video konferanslar, e-mail gibi teknolojik araçlar kullanılabilir. Fakat kültürlerarası iletişim farklılıklarında en belirgin ve aşılması zor olan bariyerler dil ve lisandır. Lisan farklılıkları, lisanın yaygınlığı, farklı işlevsel birimler arasındaki dil farklılıkları, aynı dilden kelimelerin ülkeden ülkeye farklı anlamlar taşıması, dilin açık ve net ifadeler ya da imalı, muğlak ifadeler gibi kullanılma biçimi dil bariyerinin sadece bazı boyutlarını ifade etmektedir (Feely ve Harzing, 2003, s.8).

2.4. Güçlü Kültür

Güçlü kültürü temel alan bazı yaklaşımlarda ise kültürlerarası farklılık yönetimine destek sağlayacak pozitif kültürün varlığına işaret edilmektedir (Perry,

2005; Sadrı ve Lees, 2001; Barney, 1986). Pozitif kültürün anahtar kavramları ise şunlardır (Sadrı ve Lees, 2001, s.854):

- İlk olarak, bir işletmenin geleceğine ilişkin tasarlanmış akılcı bir resmi ifadeleyen açık vizyonudur. Örgüt vizyonu, güçlü değerleri, dinamik ve karizmatik karakterleri olan üst düzey yöneticileri tarafından oluşturulduğunda daha etkili olur.
- İkincisi, örgütü oluşturan üyelerin şahsi değerleri ile örgütü amaçlarına ulaştırması beklenen örgüt değerlerinin birbiriyle uyumlu olmasını destekler. Örgüt vizyonu ve değerleri örgütün tüm seviyelerine yayılır ve tepe yönetim tarafından modelleştirilir.
- Üçüncüsü; Takım üyeleri veya ortaklar olarak görülen işgörenler örgütün tüm seviyelerinde değerli olarak algılanır. Ayrıca bölümler arasında işgören etkileşimi yükündür.
- Dördüncüsü; Bu tarz bir kültür uyarlanabilir, çevresel değişime hemen cevap verebilir ve tüm işgörelere eşit ve aynı mesafede davranır.
- Son olarak; örgüt kültürü, semboller, sloganlar, hikayeler ve seremoniler ile süreklileştirilebilir.

Pozitif kültürün kültürel farklılıklar yönetimine katkı sağlayabileceği etki alanları ise şunlardır: Örgüt üyelerinin kültürle tanımlanmaları sonucunda iş ortamını daha zevkli algılamaları; işgören motivasyonunun sağlanması; yeni fikirlere açık olma; bilgi paylaşımı ve işgörenler arası iletişimin artması; öğrenmeye isteklilik ve devamlı gelişmenin sağlanması; işletmenin mevcut işgörenlerini elde tutmayı kolaylaştırması ve potansiyel işgörenler için cazip bir konuma gelmesi olarak belirlenebilir (Sadrı ve Lees, 2001 s. 856-857).

Dolayısıyla örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak doğrultusundaki bir yönetim anlayışı, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara da büyük ölçüde çözüm getirmiş olacaktır. Çok kültürlü örgütlerde farklı kültürel değerlere sahip örgüt üyelerinin kendilerini önemli hissetmelerine ve ifade etmelerine de olanak sağlayan pozitif örgütsel kültürün birleştirici etkisinden yararlanmaları rekabet avantajına önemli katkılar sağlayacaktır. Pozitif örgüt kültürü yaratarak rekabet avantajı sağlayan işletmeler arasında; Wall-Mart, Southwest Airlines, Hewlett Packard, Xilinx örnek olarak ele alınabilir (Sadrı ve Lees, 2001, s.856-857).

2.5. Öğrenen Örgüt Oluşturma

Öğrenen örgüt kavramı, örgüt çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşımlarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edebileceğini” ve “sorunları nasıl çözebileceğini” öğrenecektir (Koçel, 2005 s. 434). Günümüzün çokuluslu işletmeleri kalite ve mükemmellik yaratımları açısından oldukça başarılıdır. Fakat bu başarının sürdürülebilmesi, global düzeydeki değişimleri önceden tahmin edebilme yeteneğini kısacası öğrenmeyi öğrenme yeteneğini gerektirir. Bu yeteneğe sahip olmak çokuluslu işletmelerin diğerlerinden

bir adım önde davranabilmesini sağlayan öğrenen örgütlerle mümkündür (Hodgets ve Luthans, 1997, s. 78).

Günümüz küresel örgüt tepe yöneticileri, öğrenen örgüt yaklaşımıyla; öncelikle işletme içi çalışanların ve yöneticilerin kültürel değerlerini, sonra yan kuruluşları vasıtası ile farklı coğrafi bölgelerin ekonomik, politik, kültürel şartlarını öğrenmeyi sağlayarak, işletme performansını yükseltmeye yönelik, en iyi mal ve hizmet üretiminden sorumludurlar (George, 1996, s. 550-551).

Hodgets ve Luthans'a (1997, s.78) göre; öğrenen örgütleri niteleyen üç ortak özellik vardır. Bunlar açıklık, yaratıcılık ve kişisel etkililiktir. Bu özellikleri kısaca aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- Açık olma; Bu kavram öğrenen örgütlerin yeni trendleri kabul etmek yerine, değişimi önceden fark edebilme yeteneklerini ifade etmektedir. Öğrenen örgütler, değişim savaşından çok, nasıl öğrenecekleri, nasıl yaratacakları ve bundan nasıl kâr edecekleri ile ilgilenirler.
- Yaratıcılık; Değişimi ortaya çıkarmada gerekli bilgi ve becerilere sahip olma düzeyini ifade eder. Yaratıcılık, kişisel esneklik düzeyi ve risk almaya yatkınlık ile örtüşür.
- Kişisel Etkililik; Güvenin psikolojik boyutunu vurgulayan etkililik yapabilme, başarabilme konusundaki kişinin inancını ifade eder.

Liderlik, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları, iş uygulamalarını öğrenen örgütlerle birlikte değerlendiren, Tolbert vd., (2002: 467)'a göre global öğrenen örgütlerin gerçekleştirilmesi gereken değişimler şunlardır:

- Global bakış açısına sahip etkili liderlere sahip olma,
- Örgütsel gelişim için, mevcut kültürlerin niteliksel ve niceliksel özelliklerini tespit edebilme,
- -Tüm seviyelerde ve fonksiyonlarda örgütsel gelişmeyi sağlamak için gerçekleştirilen değişimlerin benimsenmesini sağlama,
- İşgörenleri güçlendirme ve ekip çalışmalarına yer verme,
- İşin tüm seviyelerinde, davranışsal ve bilişsel açıdan personele odaklanma,
- Eğitim ve yetiştirme süreçlerinin öğrenen kişiye yönelik olmasını ve gönüllü katılımı sağlama,
- Performansı artırmaya yönelik oluşturulmuş yönetim sistemlerinden, yönetici ve çalışanları sorumlu tutma,
- Yan kuruluşlar ile iletişimi güçlendirme,
- Tüm çalışanlara örgütsel öğrenmelerini destekleyen ortamlar ve fırsatlar yaratma.

2.6. Örgüt Yapısına İlişkin Düzenlemeler

Çokuluslu işletmelerinin örgüt yapılarını, diğer çevresel faktörler kadar, kültürel faktörlerin etkisinden de bağımsız olarak oluşturmak mümkün değildir. Ana işletme-yan kuruluşlar ilişkilerinin ve çeşitli düzeylerdeki kültürel farklılıkların oluşturduğu karmaşık öğelerle başa çıkmaya olanak tanıyan, kültürler arası yönetimde en iyi uygulamaların geliştirilmesini destekleyen örgüt yapılarının varlığına işaret edilmektedir (Ghoshal ve Nohria, 1993, s.24). Bu süreç mekanik örgüt yapılarından,

organik örgüt yapılarına dönüşü ifade eden bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Cox, 1991; Barney, 1986). Daniels ve Radebaugh'a (1998, s.535) göre, çok uluslu işletmelerin kültürel farklılığa yanıt oluşturabilecek örgüt yapılarında şu unsurlar yer almalıdır:

- Daha az hiyerarşik iletişim,
- Daha az denetim,
- Daha az prosedür,
- Düşük formelleşme düzeyi,
- Merkezleşme ve yetki dağıtımı arasında denge kurma,
- Açık İletişim kanalları ile kültürler arası bilgi akışının sağlanması,
- Kademeler sayısının azlığı, özellikleri bulunmalıdır.

2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Küreselleşme süreciyle birlikte farklı ülkelerde farklı kültürel geçmişlere sahip işgörenlerle çalışma zorunluluğu, bu işgörelere ilişkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da etkilemiştir. Bu gelişme farklı kültürlerden gelen insanların ihtiyaçlarıyla uyumlu motivasyon, liderlik, verimlilik, yetkilendirme, iş-yaşam dengesinin oluşturulması gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının varlığını gerekli kılmaktadır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kültürel farklılıklar yönetiminde insan kaynakları yönetiminin rolü ayrıca ele alınacaktır.

3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Örgütlerde farklılık yönetimi, genel olarak 1980'li yılların sonu ile 1990'ların başında, demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını etkin biçimde yönetebilmeyi sağlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya atılmıştır (Seymen, 2005, s.8). Hizmet içi eğitim programları ile çok kültürlü işgücüne yönelmek, yurt dışı görevlendirmelerde kültürel uyum programları, kültürel farklılığı destekleyen yönetsel yaklaşımlar, etkili insan kaynakları çalışmaları olarak ele alınmaktadır (Seymen, 2005, s.16). Kültürel farklılığın en önemli kaynağının giderek artmakta olan işgören çeşitliliği olduğuna dikkat çeken çeşitli yaklaşımlarda farklı işgücü ihtiyaçlarıyla uyumlu, etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemi vurgulanmaktadır (Taylor, 1995; Lim, 1999; Wright vd., 1995).

İnsanı ön plana çıkaran rekabetçi anlayış, kültürel açıdan karma bir işgücünün, etkin yönetildiğinde, rekabet üstünlüğü sağlayacağını savunmaktadır (Dadfar, 1991, s.83). Bu tarz bir yönetim literatürde, "olumlu faaliyet programları" (Affirmative Action Programs) olarak tanımlanmaktadır. Proaktif uygulamalar olarak değerlendirilen bu programlar; farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağını, işgören seçimi, eğitimi, geliştirme, performans yönetimi ve kariyer gelişimi gibi bir dizi İnsan Kaynakları Yönetimi süreçleri ile açıklayan programlardır. Çokuluslu işletmelerin olumlu eylem planları olarak adlandırılan insan kaynakları uygulamalarından sağlayabilecekleri avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gwendolyn vd., 2005, s. 346-360; Wright vd., 1995, s.272):

- Global pazarda daha iyi hizmet sunmak,
- Kozmopolit bir anlayış geliştirmek,
- Yaratıcı işgücü oluşturmak,
- İşletme vatandaşı imajı oluşturmak,
- Kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları azaltmak,
- Devamsızlık, işgücü devir oranı, işyeri tatminsizliği sonucu yaşanan olumsuzlukları yok ederek, maliyetleri düşürmek,
- Potansiyel müşteri ve işgörenler tarafından daha olumlu algılanması muhtemel, cinsiyet, etnik köken ayrımı yapmayan işletme imajı yaratmak.

Çokuluslu işletmelerin yöneticileri olumlu faaliyet programlarını düzenlerken ve uygularken farklılaşma ve bütünleşme gibi iki zıt fonksiyonu dengelemek zorundadır. Çünkü çokuluslu işletmeler bir yandan faaliyet gösterdiği ülkelerdeki yerel kültürel farklılıklara duyarlı olmak zorundadırlar, diğer yandan dünyanın her yanında uygulanabilecek bütünleşmiş stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar (Gwendolyn vd., 2005, s.352). Literatür incelemesi sonucu kültürel farklılık yönetiminde, insan kaynaklarına ilişkin aşağıda yer alan yönetsel ve örgütsel uygulamaların etkili olduğu ileri sürülmektedir (McCuiston vd., 2004, s.73-92, Combs vd., 2005, s.346, Beaver ve Hutchings, 2005, s.592-604).

Liderlik; Global liderlik, çalışanları eğitimleri, etnik kökenleri, fonksiyonel uzmanlık alanları ve hangi işletmeden geldikleri ile ilişkilendirmeden evrensel kaliteyi yaratmaya yönelik bireyler olarak ele alır. Uluslararası iş faaliyetlerindeki gelişim, global eğitilmiş lider (globally literate leaders) kavramını yaratmıştır. Rosen'e (2000, s.48) göre; global eğitilmiş liderler ayırt edici dört temel özelliğe sahiptirler. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Kişisel eğitim; Kişinin kendi kişisel değerlerinin farkına varması,
- Sosyal eğitim; Başkalarının değerlerini çekici ve avantaj olarak algılama,
- İş eğitimi; Örgütsel başarıya odaklanma,
- Kültürel eğitim; Kültürel farklılıkları değerlendirebilme.

Ortak iş etiği yaratma; Aynı iş ortamında, farklı etik değerlere sahip işgörenlerin, ortak iş etik değerlerini paylaşabilme yeteneğinin yaratılması olarak tanımlanabilir. Doğal olarak bir işletmenin sahip olduğu etik ve sosyal davranışlar yerel koşullarla sınırlanamaz. Dolayısıyla, çokuluslu işletmeler faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki başlıca etik sorunlarını saptayarak, ülkeler arasında benzerliği olan etik ve sosyal sorumluluk alanlarını gruplayarak, işletme ihtiyaçları ile örtüşen yeni bir iş etiği oluşturma eğilimi sergilerler (Hodgets ve Luthans, 1997, s.479).

Yetki; Kültürel olarak farklı alt yapılardan gelen kişiler arasında kullanılan yetkinin kabul görmesi, kültürel duyarlı bir anlayışı ve yaratıcılığı gerektirecektir.

Danışmanlık; Kültürel farklılıklara duyarlı yol gösterici bir rol, işgörenlerin işletmeye bağlılık ve sadakatlerinin de teminatını oluşturacaktır.

İş-Yaşam dengesinin oluşturulması; Geleneksel anlayıştan farklı olarak işgörenlerin iş-yaşam dengelerini oluşturabilmelerine katkı sağlayacak esnek uygulamaların varlığı iş ortamının daha olumlu algılanmasını sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen yönetsel ve örgütsel uygulamalar dışında aşağıda sıralanan unsurların rekabet avantajı yaratma fırsatı sağlayabileceği ileri sürülmektedir:

- Esnek çalışma saatleri oluşturma,
- İşgörelere farklılık gözetmeksizin eşit şartların sağlanması,
- Motivasyon ve iletişim çabalarının artırılması,
- Farklı kültürlerle sahip işgörel arasında çatışma yönetimi,
- Kariyer gelişimindeki belirlilik, rekabet avantajı yaratma fırsatları olarak belirlenebilir.

4. IKEA'DA KÜLTÜREL FARKLILIKLAR YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde yönetilmesi konusu son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından gittikçe daha fazla ilgi görmektedir. Kültürel farklılıklar konusu ilk olarak insan kaynakları literatüründe ele alınmakla birlikte zaman içinde konuyla ilgili çalışmalarda insan kaynakları alanında fazla ilerleme kaydedilmediği gözlenmektedir. Bu alandaki çeşitli çalışmalarda kültürel farklılıklar yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının önemine işaret edilmekle birlikte izlenebilecek insan kaynakları stratejileri konusunda yeterince çalışma bulunmamaktadır. Kültürel farklılıklar yönetimi, çoğunlukla örgütsel davranış alanında kültür merkezli olarak ele alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı kültürel farklılıkların yönetiminde uygulanan genel stratejilerden hareketle izlenebilecek insan kaynakları stratejilerini belirlemektir. Bu kapsamda kültürel farklılıkların yönetimi konusunda dünya çapında örnek gösterilen ve incelenen İsveç kökenli bir firma olan IKEA'nın dünyadaki ve Türkiye'deki uygulamaları araştırılarak analiz edilmiştir

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. IKEA'nın kültürel farklılıklar yönetimi ve insan kaynakları stratejileri ilk önce firmanın faaliyette bulunduğu çeşitli ülkeler bağlamında IKEA ile ilgili bilimsel araştırma bulguları çerçevesinde incelenmiştir (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Topçuoğlu, 2007; Grol vd. , 1998; Kempinsky vd., 2005; vd). Farklı ülkeler açısından olgu ve bağlam arasındaki sınırların çok açık olmamasından dolayı IKEA'nın Türkiye'de yer alan İzmir biriminde ayrıca nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın verileri, derinlemesine görüşmeler, doküman incelemesi ve gözlem yoluyla elde edilmiştir. ¹

¹ Araştırmanın verileri birinci yazarın doktora tezinden alınmıştır.

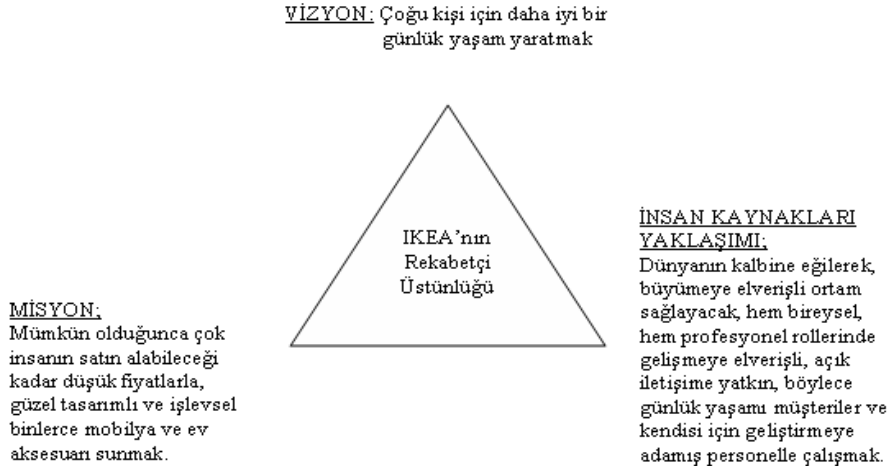
4.3. Araştırmanın Bulguları

4.3.1. Dünyada IKEA, Vizyonu ve Misyonu

IKEA ismi, işletmenin kurucusu Ingvar Kamprand'ın ismini ve doğduğu yer olan İsveç'in güneydoğusundaki Elmtaryd bölgesi ve Agunnoryd köyünü ifade etmektedir. Mobilyacılık alanında faaliyete başlamış olan IKEA'nın, günümüzde ev ile ilgili ihtiyaç duyulabilecek 14 bin ürün çeşidine ulaştığı belirtilmektedir. 1945 yılında savaş sonrası şartları iyi değerlendiren işletmenin kurucusu Kamprand'ın, 17 yaşında Helsingborg/İsveç'te ilk mobilya mağazasını açtığı ve savaş sonrası elle işlenen İsveç tarzı mobilyaların genç çiftlere hem klasik hem de aşırı pahalı gelmesi sonucu, bu işe yöneldiği ifade edilmektedir (Ganeson, 2003, s.1). 1953 yılında şimdiki mobilya imparatorluğunun kalbi durumunda olan Almhult'da ilk mobilya showroomu açılmıştır. IKEA'nın ilk global adımı, 1961 yılında tedarik ihtiyacının bir kısmının Polonya'dan karşılanması ile başlamıştır. IKEA'nın global pazarlarda kazandığı ilk rekabetçi üstünlük, yeni Polonyalı tedarikçilerin maliyeti düşük olan yassı kolilerle dağıtım yapılması talebinin yerine getirilmesi ile elde edilmiştir.

IKEA ile ilgili akademik araştırma bulgularına göre; işletmenin global düzeyde yayılmasında kurucusu Ingvar Kamprand'ın büyük rolü olmuştur. Kamprand, mobilyanın fiyatının uygun, kalitesinin iyi, tesliminin zamanında olması durumunda geleneksel ulusal mobilya pazarlarında, devrim sayılabilecek gelişmeler ve başarılar elde edileceği konusunda güçlü bir inanca sahip olmuştur. Bu düşünce zaman içinde işletmenin kalıcı misyonunu oluşturmuştur (Ganeson, 2003; Kling ve Goteman, 2003; Solomon, 1991; Topçuoğlu, 2007; Grol vd., 1998; Kempinsky vd., 2005).

Vizyon, misyon ve değerlerinin bileşimini bir rüya olarak ifade eden IKEA, bu bileşimi Şekil 1'de görüldüğü gibi ortaya koymaktadır.



Şekil 1. IKEA Rüyası

Kaynak: <http://www.ikea-group.ikea.com> (15.05.2006/ 27.09.2007)

IKEA'nın misyonu olan; "Mümkün olduğunca çok insanın satın alabileceği kadar düşük fiyatlarla, güzel tasarımlı ve işlevsel binlerce mobilya ve ev aksesuarı sunmak" ifadesi IKEA felsefesinin temelini oluşturmakta ve iş süreçlerindeki her evreyi şekillendirmektedir. Buna göre IKEA'yı geleceğe taşıyacak olan vizyonu, çoğu kişi için daha iyi bir günlük yaşam yaratmak olarak ifade edilmiştir. IKEA'nın misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirmesinde büyük önemi olan insan kaynakları yaklaşımı ise kısaca nitelikli ve kendini geliştirmeye adanmış kişilerle çalışmaktır. IKEA'nın vizyonu, misyonu ve insan kaynakları yaklaşımı, firmaya rekabetçi üstünlük sağlayan temel yapı taşları olarak kabul edilebilir.

4.3.2. IKEA'da Kültürel Farklılıkların Yönetimine İlişkin Stratejiler

IKEA'da kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin ilk uygulamalar firmanın ilk kuruluş yeri olan İsveç'te başlamıştır. Etniklik ve kültürel farkların egemenliğinin dikkat çekici olduğu İsveç'te giderek çok kültürlü bir toplumsal yapı ortaya çıkmaktadır. Bugün İsveç nüfusunun %21'i göçmendir. Hem toplumsal yapının bir uzantısı olarak, hem de farklılığın bir işletmenin yayılması ve iş gelişiminde önemli bir role sahip olabileceğini fark eden IKEA, tüm İsveç nüfusunun işletmesine yansımaları hedefleyerek mağazalarında çalışanların %17'sini yabancılardan oluşturmuştur.

İsveç'teki pazarın doyunluğa ulaşması ve azalan ulusal talebin IKEA'yı dış pazarlara yönlendirmesi yabancı çalışanları istihdam etme stratejisini desteklemiştir. İşgörenler arasındaki kültürel farklılıklar, IKEA'nın geniş tabana yayılmakta olan müşterilerini kendilerini ülkelerinde ve kendi pazarlarında hissetmelerini sağlamada bir yöntem olarak benimsenmiştir.

IKEA'nın 1980'li yıllarda yayılmakta olduğu Avrupa'daki yeni pazarlara uyum sağlaması Avrupa'nın kültürel alt yapısının benzerliği nedeniyle daha kolay olmuştur. Bu pazar yapısında ürünler, kataloglar, iletişim çabaları neredeyse bire bir aynı olmuştur. IKEA'nın "dünyanın her yerinde aynı olabilmek" felsefesi bu yıllarda Avrupa pazarlarında geçerliliğini nispeten korumuştur. Fakat yıllar geçtikçe genişleyen müşteri tabanı, farklı ülkelerdeki 1600 tedarikçi, franchise yöntemle katılan yeni ortaklar, işgörenlerin kültürel profillerinin giderek farklılaşması, IKEA'da bazı uygulamaların esnemesine neden olmuştur (Grol vd., 1998, s.98-99).

Ayrıca işletmenin globalleşen markası ve oluşan imajı, mevcut ve potansiyel müşterileri ile işgörenlerinde önyargılar oluşmasına neden olmuştur. Bazı ülkelerde IKEA fiyatlarının pahalı olabileceği yönünde bir imaj yayılmışken, diğer bazılarında ise, ürünler bizim beğenebileceğimiz kadar kaliteli değildir önyargısı gelişmiştir. Bu önyargılar, IKEA'daki iş koşullarından, yönetici tutumlarına kadar pek çok konuyu kapsamıştır. Dolayısıyla girilmesi düşünülen her bir pazarın kültürel altyapısının önceden öğrenilmesi IKEA için bir zorunluluk haline gelmiştir.

IKEA'nın uluslararası pazarlarda kültürel farklılık yönetimi uygulamalarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Grol vd., 1998, s.99-107):

IKEA Almanya: IKEA Almanya, yirmiden fazla mağazasıyla ve toplam satışlar içindeki %30'luk payıyla IKEA grubunda büyük bir öneme sahiptir. Fakat Almanların çok disiplinli, kusursuz ve formal örgüt yapıları, IKEA'nın esnek, informal, kişisel inisiyatif izin veren iş yapma felsefeleriyle uyum sağlamamaktaydı.

Bununla birlikte iş yapma tarzlarındaki farklılıklara rağmen, IKEA daima Alman müşterileri ve işgörenlerince hep özel ve başarılı olarak tanımlanmıştır. IKEA, Almanya mağazalarındaki yönetim talimatlarını, kuralları daha açık ve anlaşılır, daha ayrıntılı tanımlayarak gerekli adaptasyonu sağlamıştır.

IKEA Fransa: Almanya'daki mağazaların yarısından daha az sayıya sahip Fransa IKEA'larındaki gelişim, IKEA'nın 1970/1980'li yıllar arasında indirimli fiyat uygulamalarına yönelik sektörel ve sendikal tepkiler nedeniyle daha sorunlu olmuştur. İsveç'in yönetim tarzındaki informallik, Almanya'daki değerlendirmelerden daha farklı olarak, Fransız yöneticiler tarafından, "istediklerini yapmaktaki serbest olmaları" şeklinde algılanarak bu durum zayıflık ve kararsızlık şeklinde yorumlanmıştır.

Fakat mağazaların estetiği, çalışma tarzı, geleneksellikten hoşlanmayan, otuz beş yaş üstü işgörene IKEA'yı cazip hale getirmiştir. Fransa'da "yaparak öğrenmenin", beceriyi geliştirmede yeterli bir yol olarak görülmemesi nedeniyle formal yetiştirme programları uygulanmıştır. IKEA kadrolardaki Fransız olmayan çalışanlara sendikaların ve müşterilerin gösterdiği tepkiyi azaltmak için, Fransız olmayan çalışanlar asgari düzeye indirilmiştir.

IKEA Amerika: Amerika pazarlarına adapte olma, IKEA için gerçek bir deneyimdir. IKEA'lı yöneticiler Amerika'da, Avrupa'daki pazarda olduğu kadar varlık gösterememelerinin nedenlerini; Amerikalıların farklı ebatta ve işlevlerde özel ev döşeme kültürü ve Amerika'da Casino, Carrefour, Mark&Spencer gibi dev firmalarla rekabet etme zorlukları olarak açıklamaktadırlar.

Amerika'daki gelişme, yüksek potansiyeli olan pazarların teşhisi, büyük şehirlerin çevrelerinde ucuz arsa alımları gibi uygulamalarla IKEA'nın Avrupa'daki seyrine tamamen uygun başlamıştır. Etkileyici mesajları, İskandinav tarzının farkı ile 1980'li yılların sonuna kadar cazip gelen IKEA, Amerika'da umulan başarıya ulaşamamıştır. Böylece IKEA'lı yöneticiler "Amerikalı bir şirket mi olmalıyız?", ya da "Amerikalı müşterilere bizim pazarlamamızı adapte mi etmeliyiz?" sorusuyla karşı karşıya kalmışlardır.

1990'lı yıllarda cesaretli kararlar ve yeniden yapılanma için Volvo gibi büyük işletmelerden transfer edilen yöneticiler, Avrupa ürün dizilerini Amerika'ya adapte etmeye ve Amerika temelli kaynak tedarikine IKEA'lı ürün yöneticilerini ikna etmişlerdir. En önemlisi IKEA'lı yöneticiler tarafından, bu uygulamaların kendi vizyon ve kültürlerine ihanet olarak algılanmamasını sağlamışlardır. Amerikan perakende yönetim grubu lideri Goran Carstedt'in "Amerika'daki IKEA bayrağı hala mavi ve sarı, fakat biz içine bolca yıldız ve çizgiler kattık" ifadesi IKEA'nın esneklik uygulamalarına geçişini en iyi tanımlayan ifadesi olmuştur. IKEA mağazalarındaki ziyaretlerde kestirme yollar yaratma alternatifinin ortaya çıkması da, daima rahat arayışı içinde olan Amerikalıların talepleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

4.3.3. IKEA'da Kültürel Farklılık Yönetimine İlişkin İnsan Kaynakları Stratejileri

IKEA işgörene arasındaki kültürel farklılığı; geniş tabana yayılmış olan müşterilerinin kendilerini ülkelerinde ve kendi mağazalarında hissetmelerini sağlamada bir avantaj olarak ele almaktadır. Bu kapsamda IKEA kültürel bütünleşme çabalarına temel oluşturan insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki başarıyı

örgütün rüyası olarak tanımlamaktadır. IKEA'nın iş yapma felsefesine göre; nerede işgören çeşitliliği varsa, bu yer IKEA için rekabetçi üstünlük kazanmada potansiyel bir iş fırsatıdır (Kempinsky vd., 2005, s.2).

“İsveçlilerin sadece İsveçli oldukları için, uygun bir yönetici adayı olabilecekleri düşüncesi IKEA gerçeklerine uymaz” diyen CEO Anders Dahlving'e göre; IKEA kadınlar ve azınlıklar için de çalışılacak en ideal işyerlerinden birisidir (Kling ve Goteman, 2003, s.31). IKEA yıllarca üst düzey yönetim pozisyonlarını kadınlar için cazip hale getirecek uygulamalara yer vermiş, bu konuda geleneksel olmayan yöntemler uygulamıştır. Okullara yaptığı ziyaretlerle, ticari fuarlara katılarak, hatta mağazalardaki kadın müşterilerle görüşmeler yaparak, potansiyel kadın işgörenleri IKEA'ya çekmeye çalışmıştır. IKEA kadınlara yönelik bu uygulamaların neticesinde 2004 yılında “Working Mothers Magazine” adlı dergide dünyadaki çalışan anneler için 100 en iyi firma arasında IKEA'ya yer vermiştir.

4.3.4. Türkiye’de IKEA

IKEA'nın Türkiye’de yatırım ortağı MAYA Holding A.Ş. dir. 1980’li yıllardan itibaren Türkiye’den mal tedarik etmekte oldukları için, pazarı tanıdıklarını ifade eden IKEA yetkilileri, toplam ihracatın 1,3 milyar dolara ulaştığını belirtmektedirler.

IKEA'nın Dünya Bankası Başkanı Hans Skelin'in, IKEA İzmir'in, franchising sistemle açılmış en iyi İKEA mağazası olduğunu belirttiği bildirilmiştir. Ayrıca IKEA Türkiye genel müdürü Mikeal Bartroff, en hızlı büyüyen iki pazardan birisinin Türkiye, diğerinin ise Japonya olduğunu, mağazanın açılışının üçüncü gününde mağazaya gelen doksan bin ziyaretçinin ise bir dünya rekoru olduğunu belirtmiştir.

İzmir IKEA yetkilileri Türkiye’de pazardan pay almak yerine pazarı genişletmeyi hedeflediklerini belirtmektedirler. IKEA'nın kurulması sonrasında basında yer alan haberlerde yetkililerin bu hedeflerini destekler niteliktedir. 1 Mayıs 2005 Capital dergisinde yer alan bir yorumda; IKEA'nın pazarı disipline edeceğinden ve bu sektördeki Türk şirketlerinin yatırımlarında artışa neden olacağından ve böylece pazarın kendiliğinden büyüyeceğinden bahsedilmektedir. Nitekim IKEA'nın kendisine rakip olarak gördüğü MODOKA, Ümraniye’deki 350 mobilyacı ile kuracakları fabrikayı tek çatı altında toplama ve IKEA'ya kaptırdıkları müşterileri geri kazanma kararı ile IKEA gibi dev bir marka olma yolunda ilk adımını atmıştır. Dolayısıyla IKEA'nın iş yaptığı her ülkedeki, mobilyanın satın alınma ve dağıtılma şartlarını etkilediği savı Türkiye’de de geçerli olmuştur. Ayrıca yabancı yatırımcıların girişi açısından da IKEA Türkiye önemli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

IKEA yetkilileri, işletmenin toplumsal açıdan istihdama katkı sağlayarak, ekonomik açıdan tüm dünyadaki mağazalarına Türk tedarikçilerden mal temin ederek, bireysel açıdan ise dünya mağazalarından alışveriş yapıyor olma hissi ile Türkiye’de kolay kabul gördüklerini ifade etmektedirler.

Yöneticiler, İzmir IKEA’daki uygulamaların, diğer ülkelerdeki uygulamalardan farklı olmadığını ifade etmişlerdir. IKEA'nın tüm dünyada sisteminin ve tarzının aynı olduğunu, bu sistemin, yerel ihtiyaçları dikkate alma, kültüre duyarlı olma ve insana verilen değerle birlikte bu farklılığı içinde barındırarak, yerel

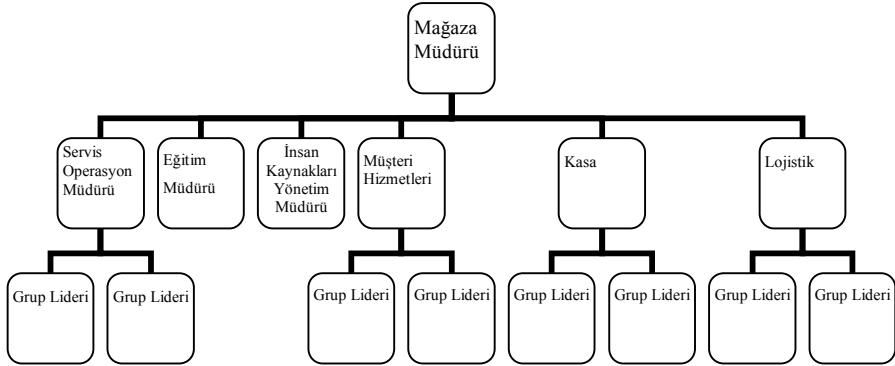
duyarlılıkla, global bütünleşmenin eş anlı gerçekleştirilmesine olanak sağladığını belirtmişlerdir.

Örgüt Yapısı

Türkiye’de, henüz yabancı işgören sayısı çok az olup, sadece üst düzey yönetim, farklı ülke yöneticilerinden oluşmaktadır. 275 kişiden oluşan İzmir IKEA çalışanlarının demografik dağılımları aşağıdaki gibidir.

- Ortaokul 6%
- Lise 27%
- Meslek Lisesi 17%
- Yüksek Okul-Üniversite 42%
- Diğer 8%
- Erkek işgören 61%
- Kadın işgören 39%

IKEA’nın yönetim tarzı, İsveçli olmayan üyeler tarafından “açık ve insancıl” olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın uzantısında, hiyerarşinin yer almadığı İzmir mağazası örgüt yapısında Şekil 2’de görüldüğü gibi mağaza yöneticisi ile işgörenler arasında tamamının IKEA çalışanları olarak adlandırıldığı sadece üç sorumluluk seviyesi bulunmaktadır.



Şekil 2. IKEA Mağazaları Örgüt Yapısı

<http://www.ikea-group.ikea.com>((15.05.2006/ 27.09.2007))

Her bir grup liderine 30 çalışan bağlıdır. Örgüt şemasından da görülebileceği gibi, Servis Operasyon müdürü, Eğitim müdürü, İnsan Kaynakları Yönetim müdürü, Müşteri Hizmetleri müdürü, Kasa ve Lojistik müdürleri mağaza müdürüne bağlı olup, her bir müdürlüğe ise iki grup lideri bağlanmıştır. Her bir grup müdürünün yaklaşık otuzar kişilik çalışanları (co-workers) bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü

İzmir IKEA’da örgüt kültürü; informallik, saygı, farklılık ve büyüme için gerçek fırsatlar yaratabilme gücüne inanç olarak özetlenmektedir. Değişikliklere açıklığın vurgulandığı IKEA kültüründe; sadece yassı paketleme, ilk ismi kullanma, ortak amaca yönelik farklı yollar arayışı gibi klasik sembollerden taviz verilmeyeceği ve bunların örgütün kritik sembolleri olduğu vurgulanmaktadır.

İzmir IKEA kültürü aşağıdaki temel ifadelerle tanımlanmaktadır;

- Birliktelik ve Heyecan; Meslektaşlarımıza saygı duymak, zor zamanlarda birbirimize yardım etmek. Kadrolamada; açık iletişime ve takım çalışmasına yatkın kişiler seçmek,
- Yenilik Arzusu; Yenilik için sürekli duyulan istek, değişiklik yapma eğilimi ve arzusu,
- Yüksek Maliyet Bilinci; IKEA operasyonun her alanında uygulanan yüksek maliyet bilinci; işletmenin iş fikrini yansıtan; en iyi, en düşük maliyetli, en kazançlı işin yapılabilmesi,
- Sorumluluk; Sorumluluk alma ve gerektiğinde vermeyi kabul etme isteği,
- Mütevazılık ve İrade; Başka insanlara ve onların görüşlerine saygı duyma ve önyargısızlık,
- Sadelik; Sade alışkanlıklar, sade faaliyetler, statü sembollerinden hoşlanmama gibi hem davranışlarda hem de faaliyetlerde gösterilen sadelik.
- Örnek Olma Yoluyla Liderlik; IKEA’daki “hiçbir metot, iyi bir örnekten daha etkili olamaz” inancı,
- Gerçekçi Olma; Günlük İşlerde Pratik ilişkiler kurmak,
- Daima “yolda” olmanın önemi; Hedefin kendisinden çok hedefe ulaşmak için farklı yollar bulmaktan zevk alma,

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejileri

İzmir IKEA insan kaynakları yönetiminde, öncelikli konular sekiz başlık altında toplanabilir;

- İşe alma planlaması,
- Geleceği düzenlemek,
- Çeşitlilik,
- Öğrenme ve gelişim,
- Açık IKEA,
- Esneklik,
- İş/Yaşam dengesi,
- Liderlik ve kültür.

Ayrıca İzmir IKEA’da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birleşme ve bütünleşme, gelişme, yönetim ve liderlik olmak üzere üç hedefi olduğu belirtilmektedir. Ele alınan bu üç ana hedefin kültürel farklılıklar yönetimi uygulamalarını kapsamaması, IKEA’nın bu alanda gösterdiği duyarlılığın bir ifadesi olarak kabul edilebilir.

IKEA’da Birleşme ve Bütünleşme; IKEA’nın bütünleşme yaklaşımı, homojenlik, tek tip düşünme veya İsveç kültürüne uygunluk gibi bir felsefeyi değil aksine, IKEA müşterilerinin beklentilerini karşılama potansiyeli ve hevesliliğine, IKEA felsefesini özümseyebilme yeteneğine sahip işgörenlerin bir arada toplanabilmesini hedefler.

IKEA’da Gelişme; İnsan kaynakları yöneticileri, IKEA gelişiminin, IKEA’ya anlamlı katkılar sağlayacak işgörelere bağılı olduğu inancıyla, kadrolama, terfi gibi kararlarında; “daha çok öğrenmeye yönelik güçlü bir arzu duyma” kriterini temel almaktadırlar.

IKEA’da Yönetim ve Liderlik; IKEA’da liderler, işgörelerin sadece yapmaları gerekenleri söyleyen ve denetimini gerçekleştiren kişiler değil, yetiştirme ve gelişme sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir. Bir başka ifade ile sorumluluğunu aldığı işgörelere davranışlarıyla örnek olma, başarısı için gerekli ortamı yaratma, kısacası işletmede anahtar bir pozisyonda yer alması sorumluluğunu üstlenmiş kişilerdir.

İşgörelenler IKEA’da çalışmanın nasıl bir iş olduğunu şöyle ifade etmişlerdir:

- Büyüyen bir global şirkette çalışıyorsan, örgütün iyi tanımlanmış vizyon, misyon ve iş değerlerini paylaşmalısın,
- İşletmede, günlük işlerinde bir uzman gibi çalışarak, işletmenin tüm birimleriyle ilgini kesmeyerek, işletmenin başka ülkelerdeki birimlerinde farklı sorumluluklar alarak, becerilerini geliştirmelisin,
- İşletmede insani değerler ve takım ruhu işin önemli bir parçasıdır. Sadece kendinin değil, başkalarının gelişimine de katkı sağlamalısın,
- IKEA’da yaptığın her bir pozitif katkı mutlaka ödüllendirilecektir.
- Şirketinle birlikte büyüme ve gelişme şansına sahip olacaksın.

Yöneticiler ise IKEA’da çalışmanın nasıl bir iş olduğunu şöyle ifade etmişlerdir:

- Dünyanın her yerindeki ihtiyaçlara yönelmek,
- Müşterilerin rahat edebileceği şeyleri yapmaya kendini adanmak,
- Küçük başlayıp, yavaş adımlarla genişlemek,
- Her ülkede büyük şehirler çevresinde ve mağaza yakınlarında kurulmak.

IKEA’da yer alan her düzey işgörelen, insanların ancak uykularında hata yapmayacaklarını, hatanın doğal bir öğrenme yöntemi olduğunu, ancak yapılan hatanın paylaşarak bir daha tekrarlanmasına imkân verilmediğini belirterek, IKEA örgüt kültürünün Türkiye’de yaklaşık iki yıl gibi kısa bir süre içinde, düşünce olarak aktarılabilmediğini ifade etmişlerdir.

IKEA’da farklılıkları iyi bir biçimde yöneterek rekabet üstünlüğü sağlanmasına katkıda bulunan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının evrensel bir cazibeye sahip olduğu belirtilmiştir. IKEA’ya üstünlük sağlayan insan kaynakları stratejilerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Kararlara katılım: İşgörelenler kararlara katılmaktan ve tüm seviyelerde inisiyatif kullanılmasına olanak verilmesinden oldukça hoşnuturlar. Yapılan hatalar “yaparak öğrenmenin” bir parçası olarak kabul edilir ve hoş görülür. İşgörelenlerin her ortamda fikirlerini ifade etmeleri mümkündür.

Bireyin önemi: İşgörenlerin kendilerini önemli hissetmelerini sağlayacak uygulamalar mevcuttur. İş geliştirme sorumluluğu üstlenirler, mevki ayrımı olmaksızın mağazanın sunduğu sosyal olanakları eşit şartlarda kullanırlar, yöneticiler dahil tek tip giyinirler, yaka kartlarında unvan taşımazlar, ihtiyacı olan tüm işgörenler, şirket arabalarını kullanabilirler.

Kadrolama politikalarındaki eşitlikçi yaklaşım: İzmir IKEA işgörenleri işe alım kriterlerinden hoşnuturlar. İnsan kaynakları yöneticileri, kadrolama sürecindeki amacın; boş pozisyonları doldurmak değil, kurumsal değer ve vizyonu paylaşabilecek takım arkadaşlarının işletmeye katılımı olduğunu belirtmektedirler. Kadrolamada, yeterlilik kriteri alınan eğitimin ötesinde, yetenekler toplamı olarak ifade edilir. Bir başka ifade ile kişinin aldığı profesyonel eğitim, şart veya avantaj olarak değerlendirilmemektedir. Önyargısız olma, bildiklerini başkalarıyla paylaşma başta olmak üzere, dayanışma, bağlılık, mütevazılık, iyi iletişim becerisi, önyargısız olma gibi özellikler aranmaktadır. İzmir IKEA, kişileri ulusal kimlikleriyle ilişkilendirmeden, değişik ülkeler, perspektifler ve yaklaşımlardan gelen insanları işletmeye çekebilme amacı taşımaktadır.

Eşitlikçi yönetim: İzmir IKEA işgörenlerin terfileri, ödüllendirilmeleri, eğitim düzeyleri gibi geleneksel ölçütlerden çok IKEA ruhunu anlamalarına ve işletmeye sağladıkları katkılara bağlıdır. Formal bir kariyer çizgisi olmayan IKEA’da, her işgören üst düzey yönetici olabilir. Haftalık iki gün olan izinlerin her bir işgörenin kendi ihtiyaçları doğrultusunda istediği bir günde kullanılabilmesi alternatifi de özellikle çalışan anneler için ideal uygulamaları ifade etmektedir.

Yetiştirme Programları: İzmir IKEA’da yetiştirme programları; ayrıntılı kural ve prosedürlerden çok, tartışmaya dayalı, açıklamalı ve daha yumuşak bir yaklaşımda gerçekleşir. IKEA’nın insanları yönetme ve iş yapmadaki bu ince tarzı global düzeyde de koruyabilmek için, IKEA kültürünün kalbi olarak ifade edilen Almuhld’da yerel yöneticilere altı/sekiz ay arası IKEA tarzı (IWAY) ve IKEA kültürü eğitimleri düzenlenmektedir. İşgörelere bu bilginin aktarılabilmesi, genelde örnek olaylar üzerinden yapılan uzlaşmacı yorumlarla gerçekleştirilmektedir.

SONUÇ

İşletmelerin küreselleşme eğilimleri ile birlikte işgören bileşimi gün geçtikçe farklı kültürlerden gelen kişilerden oluşmaktadır. Çok uluslu işletmelerde yer alan çalışanların farklı ırk, cinsiyet, etnik köken, yetiştirilme tarzları, inanç ve değerler, anlayış, alışkanlık, gelenek ve göreneklere sahip kişilerden oluşması bu çalışanların yönetilmesi ile ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Kültürel çeşitlilik konusunda bazı akademisyenler ve uygulamacılar olumlu bir yaklaşım benimserken, karşıt yaklaşımlar da ileri sürülmektedir. Kültürel farklılığa olumlu yaklaşımı destekleyen temel görüş, kültürel farklılığın örgüt açısından küresel çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek bir esneklik ve dinamizm unsuru olması noktasında yoğunlaşmaktadır. Böyle bir yaklaşıma sahip olan işletmeler kültürel farklılıkların yönetimi konusunda sahip oldukları yetenekleri rekabet avantajı sağlayabilecek çok önemli bir faktör olarak görmektedirler.

Kültürel farklılıkların işletme başarısına yön verecek biçimde yönetilebilmesi için çeşitli örgütsel ve yönetsel araçlar geliştirilmektedir. Bu kapsamda global liderlik, çok kültürlü ekipler, örgütsel iletişim, güçlü kültür, öğrenen örgüt oluşturma, örgüt yapısına ilişkin düzenlemeler ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları yer almaktadır. Bu araçlardan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ön plana çıkması gerektiği ifade edilebilir. Çünkü insanı ön plana çıkaran rekabetçi anlayış, kültürel açıdan çeşitli farklılıklara sahip bir işgücünün etkin yönetilmesi durumunda rekabet üstünlüğü sağlayacağını savunmaktadır. Literatürde kültürel farklılıkların yönetiminde izlenebilecek insan kaynakları stratejileri olarak liderlik, kişisel eğitim, sosyal eğitim, iş eğitimi, ortak iş etiği oluşturma, danışmanlık, iş yaşam dengesi oluşturulması, esnek çalışma saatleri, eşitlik, çatışma yönetimi ve kariyer yönetimi gibi uygulamalar yer almaktadır. Ancak teorik olarak etkili olduğu ileri sürülen bu uygulamaların başarı düzeyi ve geçerliliği hakkında yeterince bilgi bulunmamaktadır.

Hangi insan kaynakları uygulamalarının kültürel farklılıkların yönetiminde etkili olduğunu ortaya koymak amacıyla IKEA'nın uluslar arası iş birimlerini ve Türkiye'de İzmir IKEA'yı kapsayan nitel bir araştırma yapılmıştır. IKEA'nın faaliyette bulunduğu çeşitli ülkelerde kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin olarak izlediği genel stratejiler ve insan kaynaklarına ilişkin uygulamalar, daha önceki çalışmaların bulgularından yararlanılarak ortaya konulmuştur. Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin İzmir IKEA'daki uygulamaları ortaya koymak için önce birim yöneticileriyle derinlemesine görüşmeler yapılmıştır daha sonra gözlem ve doküman incelemesi yapılarak elde edilen veriler zenginleştirilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, IKEA'da kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin dünya genelinde uygulanabilen başlıca ortak insan kaynakları stratejileri olarak, insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak ayrımcılık yapmama, istihdamda kadınlara ve azınlıklara fırsat eşitliği sağlama dikkati çekmektedir. Diğer taraftan IKEA'nın faaliyette bulunduğu çeşitli ülkelerin kültürel farklılıklarına bağlı olarak uygulama prosedürlerinin ve bazı uygulamaların ülkelere göre farklılaştığı saptanmıştır. Örneğin, köken ülke olan İsveç IKEA'nın informal yönetim tarzının, Almanya ve Fransa'da zayıflık ve karasızlık olarak algılanması nedeniyle bu ülkelerdeki insan kaynakları uygulamaları formel prosedürlere göre düzenlenmiştir. Fransa'da biçimsel eğitim stratejisi ön plana çıkmaktadır. ABD'de ise, Amerikalıların farklı ev döşeme kültürleri nedeniyle insan kaynakları uygulamaları Amerikan bağlamına göre adapte edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırmamızın Türkiye uygulamaları ile ilgili bulgulara göre, insan kaynakları planlaması, açıklık, esneklik, iş ve yaşam dengesi, kadrolama politikalarındaki eşitlikçi yaklaşım, yetiştirme ve geliştirme programları ve liderliğe ilişkin stratejik uygulamaların ön plana çıktığı saptanmıştır.

Elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda kültürel farklılıkları başarılı bir biçimde yönetebilmek için öncelikle bütün çalışanların kendileri olma özgürlüğüne sahip olmak istedikleri göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda insan kaynakları yöneticilerinin esnek bir yaklaşımı temsil etmesi ve üst yönetimi bu konuda bilgilendirmesi ve ikna etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan kültürel farklılıkları başarılı bir biçimde yönetebilmek için önemli olan insan kaynakları stratejileri işletmenin içinde bulunduğu bağlama göre değişebilmektedir. Çok uluslu işletmeler açısından dünya'nın çeşitli bölgelerinde yer alan tüm iş birimleri için

geçerli olacak evrensel uygulamalar paketi tanımlamak özellikle kültürel farklılıklar nedeniyle çok mümkün gözükmemektedir. Bundan sonraki çalışmalarda daha büyük örneklemeler seçilerek farklı ülkeleri ve farklı sektörleri kapsayan karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak kültürel farklılıkların yönetiminde evrensel olabilen ve kültürel bağlama göre farklılaşabilen uygulamalar konusunda daha derin kavrayış elde edilebilir. Ayrıca, kültürel farklılıklar yönetiminde, insan kaynakları stratejilerinden doğrudan etkilenen ve rekabet avantajı yaratabilme potansiyeline sahip iş performans sonuçlarını kanıtlayan araştırma verilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbas, J.A., ve Camp, R.C., (1996),** Global Managers: Qualities for Effective Competition, *International Journal of Manpower*, 17 (6/7): 5-18.
- Barney, J., (1986),** Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665.
- Beaver Graham, Kate Hutchings, (2005),** Training and Developing an Age Diverse Workforce in SMEs, The Need for a Strategic Approach, *Education-Training*, 47(8/9): 592-604.
- Cox, T., (1991),** Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *Academy of Management Executive*, 15 (3): 45-55.
- Combs, G. M., Nodkarni, S. ve Combs, M. W., (2005),** Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations, *Organizational Dynamics* , 34 (4): 346-360.
- Dadfar, H. ve Gustavsson, P., (1991),** Competitive by Effective Management of Cultural Diversity, *Int. Studies of Mgt&Org.*, 22 (4): 81-92.
- Daniels J. ve Radebaugh, L.H.(1998),** *International Business, Environments and Operations*, Prentice Hall, New Jersey.
- Feely A. J. ve Harzing, W., (2003),** Language Management in Multinational Companies: *Cros Cultural Management*, 10 (2): 37-52.
- Ganeson, S., (2003),** IKEA: Managing Global Expansion”, *ICFAI, Knowledge Center*, Hyderabad, India,1-15.
- George, J. M. ve Gereth, R. J. (1996),** *Organizational Behavior*, Addison Wesley Pub. Co. Massochosettss.
- Ghoshal, S. ve Nohria, N., (1993),** Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review*, 34 (2): 23-35.
- Grol, P. Schoch, C. Oddov, G. ve CPA, (1998),** *Cases in International Organizational Behaviour*, Ed: M.W. Hall, Blackwell Pres..88-111.
- Gwendolyn, M. C., Combs, M., Karni, S. N. ve Combs, M. W. (2005),** Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations, *Organizational Dynamics*, 34 (4): 346-360.

- Hodgets, R. M. ve Luthans, F. (1997)** , International Management, McGraw-Hill, USA
- Kempinsky, P. ,Berg, H. ve Lundquist, K. (2005)**, *Diversity as Driving Force*, Visanu.
- Kling, K. ve Goteman, I. , (2003)**, IKEA CEO Anders Dahlving on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity, *Academy of Management Executive*, (1): s.31-37.
- Koçel, T. (2005)**, *İşletme Yöneticiliği*, Anka Yayınları, İstanbul.
- Lim, D. H., (1999)**, Organizational and Cultural Factors Affecting International Transfer of Training, *Performance Improvement*, 38: 30-36.
- McCuiston, Velma E., Barbara Ross Wooldridge, Chris K. Pierce, (2004)**, Leading The Diverse Workforce: Profit, Prospects and Progress, *The Leadership & Organization Development Journal* 25(1): 73-92.
- Mutlu (Can), E.(1999)**, *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Yayınları İstanbul.
- Özalp, İ.(1998)**, *Çok uluslu İşletmeler: Uluslararası Yaklaşım*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:1022, Eskişehir.
- Perry, K. , (2005)**, Culture As a Competitive Advantage, Boulder Country, *Business Report*, 24 (13): 6.
- Rosen, R. H., (2000)**, What Makes a Globally Literate Leader? *Chief Executive*, 6-48.
- Sadri, G. ve Lees, B., (2001)**, Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage *Journal of Management Development*, 20 (10): 853-859.
- Schneider, S. C. ve Barsoux, J. L. (1997)**, *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, Europe.
- Seymen, O.A., (2005)**, Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme, *İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi*, Şubat 2005, 16 (50): 3-23.
- Solomon, B., (1991)**, A Swedish Company Corners the Business: Worldwide, *Management Review*, 80 (4): 10-13.
- Taylor, C., (1995)**, Building Case for Diversity, *Canadian Business Review*, 22 (1): 12-15.
- Tereza, M. ve Fleury, L., (1999)**, The Management of Cultural Diversity: Lessons From Brazilian, *Industrial Management*, (3): 109-115.
- Tolbert, A. S., Gary, N. Mc L. ve Myers, R. C., (2002)**, Creating the Global Learning Organization(GLO), *International Journal of Intercultural Relations*, 2(6): 463-472.

Topçuoğlu, N., 350 Mobilyacı Türk IKEA'sı İçin Tek Fabrika Çatısında Toplanıyor, *Business*, 12.05.2007.

William, M. J. B., (1989), A Review of Robert K. Yin's Case Study Research: Design and Methods, *Journal of Management Accounting Research*, 157-163.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S. ve Kral, M., (1995), Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 272-287

<http://www.ikea-group.ikea.com>