

**DR. AHMET TARIK ERGÜVEN**

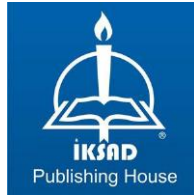
**FARKLI  
KÜLTÜRLERDE  
SERBEST ZAMAN**



**DR. AHMET TARIK ERGÜVEN**

**FARKLI KÜLTÜRLERDE  
SERBEST ZAMAN**

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8404004>



Copyright © 2023 by iksad publishing house  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or  
transmitted in any form or by  
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical  
methods, without the prior written permission of the publisher,  
except in the case of  
brief quotations embodied in critical reviews and certain other  
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic  
Development and Social  
Researches Publications®  
(The Licence Number of Publisher: 2014/31220)  
TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75  
USA: +1 631 685 0 853  
E mail: iksadyayinevi@gmail.com  
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2023©

**ISBN: 978-625-367-305-5**

Cover Design: Ahmet TARIK ERGÜVEN

September / 2023

Ankara / Türkiye

Size = 16 x 24 cm

## ÖNSÖZ

Bu kitabın çıkmasına vesile olan Yüksek Lisans hocalarımdan Prof. Dr. Ferdinand Meinen'a teşekkürleri bir borç bilirim. Yüksek Lisans döneminde Stratejik Yönetim derslerine katıldım ve tek anlamdığım konunun kültür olduğunun farkına vardım. Elle tutulamayan bir kavram olması anlamamı zorlaştırdı ve de anlamamıştım. Umarım tekrar karşıma çıkmaz bu kavram derken bilin bakalım ne oldu. Doktora tezimin konusu kültürler ve Alman ve Türk kültürünün beslenme programları/diyet programlarının birleşenleri üzerine etkisi olarak karşıma çıktı. Bu bir kişisel gelişim kitabı olmamasına rağmen kaçtığımız şeyler bir zaman geliyor ve karşınızda sınavınız olarak çıkıyor. Bende kültürü kavranabilir ve tutulabilir olabileceğini göstermek ve serbest zamanlarımızı nasıl değerlendirdiğimiz üzerine etkisinin nasıl olabileceğini ülke bazında göstermek istedim. Umarım "Kültür" kavramı da sizin korkulu rüyanız olmaz ve işte anladım diyerek hayatınızı şekillendirmede ve insanları anlamada yardımcı olur. Burada 4 ülkenin demografik bilgileri paylaşılmış ve kültürün etkilediği yemek ve hareket kültürü bazında değerlendirilmiştir. Sonraki baskılarda farklı ülkelerin de eklenmesi planlanıyor.

Bu kitapla öğrencilerin kültür konusunda ve serbest zamanlarını farklı ülkelerdeki insanlar nasıl geçiriyorlar ve neden böyle yapıyorlar ve de farklı kültürlerin sahip olduğu serbest zaman aktiviteleri bizim için uygulanabilir olabilir mi ve hangi uyarlamalar yapılarak insanlarınmıza farklı serbest zaman alternatifleri sunabiliriz. Böylece yeni fikirlere nasıl ulaşabiliriz ve uygulayabiliriz sorularına cevap vererek bu kitap sayesinde var olan bu boşluk doldurulmuş olacaktır.

Şimdiden keyifli okumalar...

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
1. GİRİŞ .....	6
2. KÜLTÜR.....	7
2.1 Kültürün Katmanları.....	7
2.2 Geert Hofstede'nin kültür modeli: Zihinsel programlama olarak kültür .....	8
2.3 Kültürel Boyut Modellerinin Yaklaşımı .....	10
2.3.1 Hofstede'nin Kültür Boyutları Modeli .....	11
2.3.1.1 Güç Mesafesi.....	13
2.3.1.2 Bireysellik veya Kolektivizm .....	19
2.3.1.3 Maskulin (Eril) veya Feminin (Dişil) .....	37
2.3.1.4 Belirsizlikten Kaçınma .....	43
2.3.1.5 Uzun vadeli veya kısa vadeli Oryantasyon .....	51
2.3.2 Diğer temsilcilerin kültürel boyutlu modelleri (Hall, Trompenaars) .....	52
2.3.2.1 Edward T. Hall .....	52
2.3.2.1.1 Monokron veya Polikron (Zaman) .....	52
2.3.2.1.2 Proksemik (Mekansal uzaklık) .....	53
2.3.2.1.3 Düşük veya Yüksek Kontekstli (Low-Contex vs. High-Contex) .....	53
2.3.2.2 Fons Trompenaars .....	53
2.3.2.2.1 Bireycilik veya Kolektivizm.....	54
2.3.2.2.2 Evrenselcilik ve Partikülerizm.....	54
2.3.2.2.3 Sıralı veya Senkronize Zaman Anlayışı.....	54
2.3.2.2.4 Spesifik veya Yaygın.....	54
2.3.2.2.5 Performans veya Soy .....	55
2.3.2.2.6 Dıştan veya İçten Yönetilme .....	55
2.3.2.2.7 Nötr veya Duygusal.....	56
3. TÜRKİYE .....	58
3.1 Demografik Yapısı .....	58
3.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzinyonları/Boyutları .....	60
3.2.1 Güçler ayrımı .....	60
3.2.2 Bireyselcilik veya Kolektivist .....	60
3.2.3 Maskulin veya Feminin (Eril veya Dişil).....	61
3.2.4 Belirsizlikten Kaçınma .....	61
3.2.5 Kısa vadeli ve uzun vadeli oryantasyon .....	62

3.3 Yemek Kültürü.....	63
3.3.1 Genel Bakış .....	63
3.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı .....	65
3.3.2.1 Kahvaltıda tüketim yapısı.....	65
3.3.2.2 Öğle yemeğinde tüketim yapısı .....	67
3.3.2.3 Akşam yemeğinde tüketim yapısı.....	67
3.4 Hareket Kültürü.....	67
<b>4. ALMANYA.....</b>	<b>70</b>
4.1 Demografik Yapısı .....	70
4.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzinyonları/Boyutları .....	70
4.2.1 Güçler Ayrımı .....	71
4.2.2 Bireysellik veya Kolektivist .....	71
4.2.3 Maskulin veya Femimin (Eril veya Dişil) .....	72
4.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma .....	73
4.2.5 Uzun veya kısa vadeli Oryantasyon .....	73
4.3 Yemek Kültürü.....	75
4.3.1 Gelen Bakış .....	75
4.3.2 Öğün düzeyinde besin tüketim yapısı.....	76
4.3.2.1 Kahvaltıda tüketim yapısı.....	76
4.3.2.2 Öğle yemeğinde tüketim yapısı .....	76
4.3.2.3 Akşam yemeğinde tüketim yapısı.....	77
4.4 Serbest Zaman Kültürü.....	77
Özel Sektörün Sunduğu Sporlar .....	79
<b>5. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ .....</b>	<b>81</b>
5.1 Demografik Yapısı .....	81
5.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzinyonları/Boyutları .....	81
5.2.1 Güçler Ayrımı .....	82
5.2.2 Bireycilik veya Kollektivist.....	82
5.2.3 Maskulin veya Feminin(Eril veya Dişil) .....	83
5.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma .....	84
5.2.5 Uzun veya Kısa Vadeli Oryantasyon.....	84
5.3 Yemek Kültürü.....	87
5.3.1 Genel Bakış .....	87
5.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı .....	87
5.3.2.1 Kahvaltı.....	88
5.3.2.2 Öğle yemeği .....	88
5.3.2.3 Akşam yemeği.....	90

5.4 Serbestzaman kültürü .....	91
<b>6. JAPONYA.....</b>	<b>95</b>
6.1 Demografik Yapısı .....	95
6.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzinyonları/Boyutları .....	95
6.2.1 Güçler Ayrımı .....	96
6.2.2 Bireysellik veya Kolektivist .....	96
6.2.3 Maskulin veya Feminin (Eril veya Dişil).....	97
6.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma .....	97
6.2.5 Uzun veya Kısa Oryantasyon .....	98
6.3 Yemek Kültürü.....	99
6.3.1 Genel Bakış .....	100
6.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı .....	100
6.3.2.1 Kahvaltı (Asa-gohan) .....	101
6.3.2.2 Öğle yemeği .....	101
6.3.2.3 Akşam yemeği (Ban-gohan).....	101
6.4 Serbest Zaman Kültürü.....	101
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>105</b>
<b>ŞEKİLLER .....</b>	<b>108</b>
<b>TABLolar .....</b>	<b>109</b>







## 1. GİRİŞ

Bu çalışma altı bölüme ayrılmıştır.

Bölüm 1, konuya giriş ve çalışmanın kavramsal yapısının kısa bir açıklamasını içerir.

Birinci bölümün konusu, eserle ilgili kavramsal temellerin sunulmasıdır. Bu bölümde ayrıca kültür terimini ve kültürle ilgili terimleri açıklar. Modellerin teorik karşılaştırması, hangi modelin bu eserin alt yapısını oluşturabileceği serbestzaman anlamında kültüre özgü tasarımını açıklamak için ayrıntılı olarak açıklamaktadır. Bunlar, serbest zaman aktivitelerinin kültüre özgü tasarımı için kültür kavramını, açıklayıcı yaklaşımı ve kültürel boyutlar modelini içerir.

İkinci bölümde Hofstede'nin kültürel yaklaşım ve kültürel boyut modeli ve anlayışı bu çalışmanın ilerleyişinde büyük önem taşıdığından, daha ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Hofstede'nin kültür modeli, kültürü ölçülebilir kılmak ve karşılaştırmak için kullanıcıya beş boyuta dayalı eylem odaklı bir yaklaşım sunar. Bunun haricinde iki kültür araştırmacısının “Hall ve Trompenars” da kültür modelleri burada sunulmuştur.

Üçüncü bölümde ve diğer 3 bölümde, ülkelere göre kültürler ve daha fazla bilgi sunulmaktadır. Her ülke için demografik bilgiler verilerek her ülkenin yemek kültürü ve hareket kültürü veya boş zaman etkinlikleri gösterilmektedir. Böylece Türkiye için yeni fikirler ve müdahaleler veya yeni iş fikirleri ortaya konulabilir. Burada ayrıca ülkeye özgü turizm ürünlerinin hedef ülkelerin beklentilerini karşılayabilmesi de sağlanmaktadır.

## 2. KÜLTÜR

Farklı disiplinler (örneğin antropoloji, psikoloji ve sosyoloji) kültür kavramının farklı tanımlarına sahiptir. Araştırmacılar, kültür teriminin bu çeşitliliğini, bireysel tanımların kültür teriminin zengin anlamını kapsamlı bir şekilde yansıtamadığı gerçeğiyle haklı çıkarırlar. Ayrıca kültür, "her biri farklı amaç ve görüşlere sahip farklı araştırma alanlarında ele alınmaktadır." (Perlitz 2004; Maletzke 1996)

Hofstede'nin çalışmasının temelini oluşturan ve antropolojik bakış açısını yansıtan bu eserle ilgili kültür kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır (Kluckhohn 1951:86):

*„Culture consists of patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historical derived and selected) ideas and especially their attached values”*

Tercümesi:

“Kültür, esas olarak semboller yoluyla elde edilen ve aktarılan ve insan topluluklarının el yapımı ürünlerde işlenmesi de dahil olmak üzere ayırt edici başarılarını temsil eden düşünme, hissetme ve eyleme kalıplarından oluşur. Kültürün temel çekirdeği, geleneksel (yani tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur.”

Bu tanımın açıkça ortaya koyduğu gibi, kültür geniş bir kavramdır. Dolayısıyla bu bölümün amacı, terimi mevcut çalışma bağlamında ilgili yönlerine göre daraltmaktır. Kültür teriminin uygulama ve eylemle ilgili bir tanımı gerekli ve yararlıdır. Buna göre, Geert Hofstede'nin kültür tanımı özellikle uygundur. Onun çalışmaları bu kitabın temelini oluşturmaktadır.

### 2.1 Kültürün Katmanları

Kültür, toplumlar arasında ayırım ve karşılaştırma yapabilmek için bilimsel çalışmalarda farklı düzeylerde ele alınır; ulusal, bölgesel, etnik, dini, dilsel, cinsiyet, sosyal sınıf veya örgütsel düzeyde Hofstede'nin önerdiği gibi, bu çalışmada, kültürlerde coğrafi farklılıklar olsa da, Almanya ve Türkiye gibi siyasi olarak egemen devletler, kültürel sınırlama için temel alınmıştır. Ülke düzeyine değerlendirmeleri yapmak, ülkeler arasındaki işbirliğini teşvik etmeye yardımcı olabilir (Haller & Nägele 2013, S: 11).

## 2.2 Geert Hofstede'nin kültür modeli: Zihinsel programlama olarak kültür

Hofstede'nin çalışması, bu yaklaşımın seçilmesi için önemli olan aşağıdaki özelliklere sahiptir. Toplanan verilere dayanarak iki ülke arasında doğrudan bir karşılaştırmaya izin verir. Hofstede, kültürel boyutları bir karşılaştırma nesnesi olarak kullanmakta, kültürleri koordinat sistemindeki sonuçlara göre düzenlemekte ve böylece hemen hemen tüm ülkelere evrensel standartlarda kültürleri analiz etme ve karşılaştırma imkanı sunmaktadır (Fischer 1996, S. 27). Çok kapsamlı çalışmaya dayalı olarak, sonuçlar bireysel kültürler arasındaki potansiyel farklılıklar hakkında ilk açıklamaları yapmak için kullanılabilir (Emrich 2014). Ek olarak, bu geniş çapta araştırılmış bir yaklaşımdır; güncel anlamı değişmemiştir (Hofstede et al. al 2017, s. 43f.; Emrich 2014). 1981 ve 1998 yılları arasında Sivakumar ve Nakata (2001, s. 556) 134 bilimsel çalışmada Hofstede'nin kültür modelini kullandığını belirlemişlerdir (Emrich 2014).

Bu modelin popüleritesine rağmen, ana eleştirmenler çoğunlukla 1968-1972 yılları arasında yapılan çalışmanın yaşından şikayet ediyor. Hofstede'nin çalışmasının ayrıntılı bir eleştirisi için Emrich'in (2014) "Kültürlerarası Pazarlama"sına çalışmasına bakabilirsiniz.

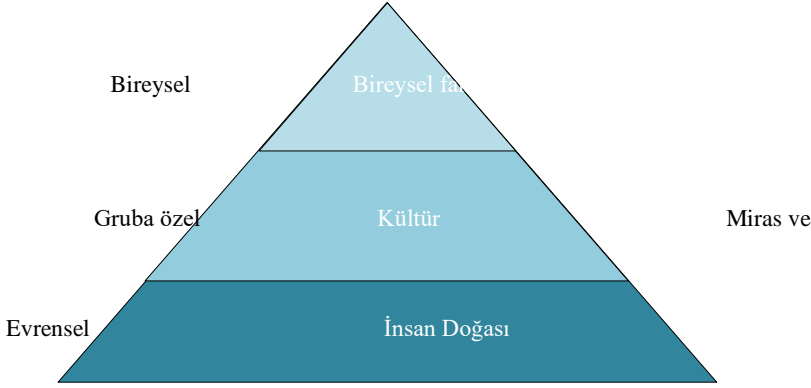
Hofstede'nin çalışması, kültüre özgü tasarım için geniş bir teorik temel oluşturmak amacıyla kültürel farklılıkları belirli kültürel boyutlara dayalı olarak sunmayı ve tanımlamayı mümkün kılar.

Hofstede, kültürü -Kluckhohn'un 1951 tarihli kültür tanımına dayanarak- sosyal bir ortamda öğrenilen "yazılım" olarak görür ve şöyle tanımlar (Hofstede 1993, s. 19):

*"Kültür, diğer gruplardan farklı olarak zihnin kolektif programlamasıdır."* Bunun anlamı: tüm öğrenilmiş düşünme, hissetme ve potansiyel eylem kalıplarının toplamı kültürün bir parçasıdır.

Bu tür düşünce, duygu ve eylem kalıplarını bir bilgisayarın nasıl programlandığına benzetiyor ve bunları "zihinsel program" olarak tanımlıyor. Bir kişinin davranışının kısmen zihinsel programları tarafından önceden belirlendiği görüşündedir. Aynı zamanda eski programları atıp her an yenilerini alabildiğini de ekliyor. Zihinsel programlama ailede başlar, mahallede ve okulda devam eder. Bu kalıpların çoğu erken çocukluk döneminde edinilir. Çünkü bu aşamada insanlar etkileme ve öğrenme süreçlerine karşı hâlâ çok hassastır. İlerleyen yaşla birlikte yeni değerlerin öğrenilmesi veya öğrenilen değerlerdeki değişim azalır. Hofstede, kültürün miras alınmadığını,

öğrenildiğini vurgular. Bu nedenle, şekilde gösterildiği gibi, bir yandan insan doğasından diğer yandan bireysel kişilikten ayrılması gerektiğini vurgular (Hofstede 1993; Hofstede 1984).



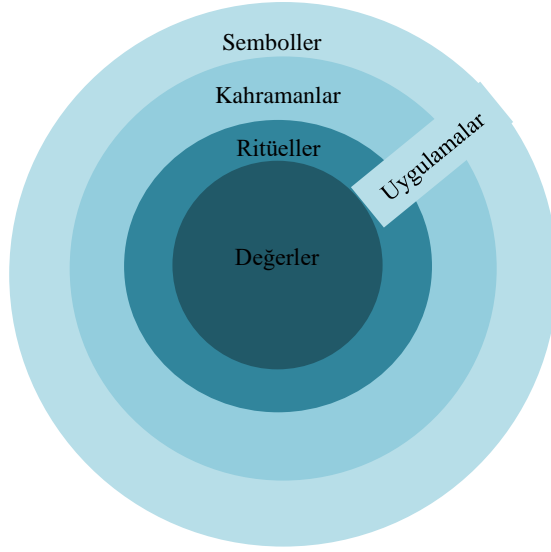
**Şekil 1:** Zihinsel programlama piramidi (Hofstede 1993, s. 19)

Zihinsel programlama piramidi (Şekil 10), insan davranışını etkileyen insan doğası, kültür (kolektif) ve kişilik arasında ayrım yapar. İnsan doğası doğustandır, evrensel, değişmez ve "işletim sistemi"ne eşittir. Bu zihinsel programlama düzeyi, örneğin insanın korku, öfke, neşe, aşk veya üzüntü gibi duyguları hissetme yeteneğini içerir. Burada kültür, bu duyguların nasıl ifade edildiğini belirler (Hofstede 1984, s. 14).

Nihayetinde kişilik, insan doğası (genleri) ve bireyin karakterini etkileyen bir ülkenin kültürünün bir kombinasyonunda gelişir. Bir bireyin kişiliği, "*diğer insanlarla paylaştığı zihinsel programların benzersiz kişisel bileşimidir.*" (Müller & Gelbrich 2004, s. 107).

Hofstede'nin soğan kabuğu modeli (Şekil 11), kültürel dışavurumlar farklı şekillerde gerçekleştiğinden, farklı düzeylerde kültür ifadelerinin genel bağlamını temsil eder (Trompenaars 2002, s. 27). Resim, kültürü, her katmanın diğerini önceden varsaydığı ve dolayısıyla da etkilediği birkaç katmandan oluşan bir sistem olarak tanımlıyor. Katmanlar görünürlük ve önem bakımından farklılık gösterir (Hofstede 1993, s. 21; Inglehart 1995, s. 29).

Kültürün tüm yansımaları, uygulamalar - semboller, kahramanlar ve ritüeller - ve değerler (görünmez bir şekilde) kısmına ayrılmıştır. Burada kültürün gerçekleşmesinin çekirdeğini değerler oluşturur (Hofstede ve ark. 2017).



**Şekil 2:** Kültürün kapsamı (uyarlanmış) (Hofstede ve diğerleri 2017, s. 7)

Semboller, kahramanlar ve ritüeller en dıştaki üç katmanı oluşturur ve uygulamalar başlığı altında özetlenir. Her üç katman da dışarıdan görülebilir, hızla değişir. Örneğin selamlama ritüelleri gibi, kültürün tanınabilir işaretleri olarak anlaşılmalıdır (Hofstede 1993, s. 22).

Değerler, kültürün özünü oluşturur ve belirli koşulları diğerlerine tercih etme genel eğilimini ifade eder. Değerler, olumlu ya da olumsuz yönelimli duygulardır. Olayları olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmek için kullanılırlar. Örneğin iyi ya da kötü, çirkin ya da güzel vb. Hofstede ve Inglehart, değerlerde bir değişimin ancak sosyal koşullarda kalıcı bir değişiklik olması durumunda mümkün olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin teknolojik bir devrim veya doğal olaylar sonrasında meydana gelebilir (Hofstede 1997; s. 8).

### **2.3 Kültürel Boyut Modellerinin Yaklaşımı**

Sanal bir alan olarak kültürel boyutlar, verilen boyutlara dayalı olarak kültürlerin basitleştirilmiş bir şekilde sınıflandırılması olasılığını sunar. Aynı ayrı boyutlar aracılığıyla, kültürel mesafenin birbirine olan uzaklıklar üzerinden görsel olarak ele alınmasına olanak sağlamakta ve toplumların mutlak değer yönelimleri hakkında daha kesin açıklamalar yapılmasını sağlamaktadır (Beschnitt 2013). Hofstede'ye göre boyut, “bir kültürün diğer kültürlerle ilişkili olarak ölçülebilen bir yönüdür.” (Hofstede ve diğ., 2017, s.

38) "Olası kültürel çeşitliliğin temel farklılıklarını/çeşitliliğini yansıtıyorlar" (Beschnitt 2013).

Kültür boyutu modelleri bu nedenle toplumlar arasındaki kültürel farklılıkların belirlenmesinde önemli bir ölçüm aracıdır. Bu nedenle, kültürler sadece dil, sembol ve uygulamalar açısından değil, aynı zamanda duyguların ifade edilmesi, algı ve düşünme biçimleri açısından da farklılık gösterdiğinden, serbest zaman aktivitelerinin ülkeye özgü tasarımı için mükemmel bir referans noktası olarak hizmet edebilirler. Bu kültürel farklılıkların, hangi tür serbest aktivite çeşidinin tercih edildiği gibi, serbest zaman aktivitesinin içeriğine yönelik beklentiler üzerinde etkisi vardır. Bunu en kısa örnek vermek olursak ‘‘O Ses Türkiye’’ programının farklı ülkelerde uygulanma şekline bakarak görebiliriz.

Kültürel boyutlar kavramının çıkış noktası, tüm toplumların uğraşmak zorunda olduğu ve çözümlerinin de geliştirilmesi gereken, evrensel olarak var olan temel sorunların olduğu temel fikridir. "Her kültür, belirli sorunları ele alma biçimi bakımından diğerlerinden farklıdır." Buna dayanarak, ilgili değer sorularına ilişkin yanıtları ve konuları bilinmesi durumunda tüm kültürlerin birbiriyle karşılaştırılabilir olabileceği ileri sürülebilir (Hofstede 1993, s. 28). Geçmişte, bu düşünceler temelinde çeşitli kültürel boyut modelleri geliştirilmiştir. Haas ve Neumair (2006) ise kültürün "herhangi bir ölçekte bütünüyle ölçülemeyeceğini" vurgulamaktadır (Haas ve Neumair 2006, s. 361).

Bu çalışmanın amacı serbest zaman kavramın kültüre özgü mantığını kavramak ve değer sistemi aracılığıyla insanların ortaya çıkan davranışsal özelliklerini tanımak ve tanımlamaktır. Hofstede, Hall ve Trompenaars'a göre kültürel boyutlar burada yardımcı oluyor.

### **2.3.1 Hofstede'nin Kültür Boyutları Modeli**

Hofstede'nin çalışması, insanların düşünce, duygu ve eylemlerindeki farklılıklarla başa çıkmada yardım sağlamayı amaçlar. Düşünme yollarının muazzam çeşitliliğine rağmen, bu çeşitlilikte bir yapı olduğunu gösterir (Fischer 1996, s. 28; Hofstede 1993). IBM Değerler çalışmasıyla nicel bir yaklaşımda, kültürel farklılıkları beş boyuta dayalı olarak belirleyerek daha sonra karşılaştırılabilir ve ölçülebilir hale getirmeyi başarır. Bu şekilde kültürü işler hale getirmeye veya anlaşılır kılmaya çalışır.

Çalışması teorik olarak iki Amerikalı sosyal antropoloğun, özellikle Ruth Benedict ve Margaret Mead'in çalışmalarına dayanmaktadır. Mead ve Benedict ve de Kluckhohn ve Strodtbeck (1961), ister modern ister geleneksel

olsun, tüm toplumların aynı temel sorunlarla karşı karşıya olduğunu iddia eder. Tek başına problem çözme söz konusu olduğunda toplumlar, kültüre özgü özelliklerle farklı yaklaşımlar göstermektedir. Çalışmasının sonuçları (53 ülkede değer çalışması), beş temel sorunla başa çıkmanın farklı yollarını doğrulamaktadır.

Hofstede, toplumların her kültürde ortaya çıkan evrensel temel sorunlarını önce dört, daha sonraki çalışmalarda beş, aşağıdaki alanlarda değerlendirmeden geçirmiştir:

- Otorite ilişkisi de dahil olmak üzere sosyal eşitsizlikle başa çıkmak
- Bireyin gruplara entegrasyonu
- Cinsiyetler arasında rol dağılımı
- belirsizlikle başa çıkmak
- Zaman oryantasyonu ve planlaması (kısa veya uzun)

Bu beş evrensel temel sorun üzerinden toplumları karşılaştırır ve beş kültürel boyuta dönüştürür:

Güç Mesafesi İndeksi (PDI)

Bireycilik ve kolektivizm (Bireycilik Endeksi: IDV)

Belirsizlikten Kaçınma Endeksi (UAI)

Maskulin ve Feminin (Erkeklik Endeksi: MAS)

Uzun vadeli ve kısa vadeli oryantasyon (Uzun Vadeli Oryantasyon Endeksi: LTO)

Hofstede'nin kültürel boyutlar modelinin temeli "Zihnin Yazılımı" çalışmasıydı. 1960'larda ve 1970'lerde, 70'den fazla ülkede - başlangıçta 50 ülkede - 116.000 çalışanla verilerin toplanması için standart sorulardan oluşan bir anket çalışması yürüttü. Anketi yürüttüğü her ülke, sonuçlara göre her boyut için bir değer aldı. Böylece ülke boyutunda yer alabilir ve araştırma yapılan diğer ülkelerle karşılaştırılabilir durumu ortaya çıktı. (Hofstede 1993, s. 28) Puanlar IBM çalışanlarının yanıtlarından gelirken, şirket kültürü hakkında bilgi vermemeleri, ancak farklı ülkelerde aynı soruya verilen yanıtların ne kadar farklı olabileceğini göstermeleri şaşırtıcıdır. Çalışma, bir milletin diğerine göre sahip olduğu zihinsel programlama farklılıklarını göstermektedir. Boyutlar ve bireysel sorular için bireysel indekslerin daha kesin hesaplanması için Hofstede'nin „Culture's Conquences - Kültürün Sonuçları"na (1984) kitabına bakabilirsiniz.

Karşılaştırılan ülkeler doğrudan bir kültürel sınıflandırması yapılmadan önce, çalışma ve ortaya çıkan kültürel boyutlar bu çalışmanın temelini



oluşturduğundan, Hofstede'nin kültürel boyutları burada ayrıntılı olarak verilecektir.

### 2.3.1.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi, Hofstede'nin çalışmaları aracılığıyla tespit edebildiği ilk boyuttur. Güç mesafesi boyutu, toplumlardaki tüm insanların eşit olmadığı gerçeğiyle ilgilendir. Güç mesafesi, bir kültür içerisinde güçler dengesiz dağıtıldığında bunun bireyler tarafından nasıl karşılandığını belirtir. Bir toplumu oluşturan temel unsurlar olan aile, okullar kurumlara sayılabilir. O halde organizasyon da iş yeridir.

Güç mesafesi indeksindeki konum, bireyin kuruma (aile veya iş) bağımlılığını gösterir. Güç mesafesi indeksi puanları düşük olan ülkelerde yaşayan insanlar kurumlara daha az bağımlıdır. Hofstede, daha düşük eğitim seviyesinin, daha düşük meslek statüsünün daha yüksek güç mesafesi değerleri (PDI) ürettiğini vurgular (Hofstede 1984, s. 77), oysa bunun tersi de doğrudur, yani yüksek eğitim seviyesi ve daha yüksek meslekler daha düşük güç mesafesi değerleri üretir (Hofstede ve ark. 2017, s.86). Eğitim, güç mesafesi puanlarında çok önemli bir faktördür (Hofstede 1984, s. 77). Aşağıdaki Tablo 1, yüksek ve düşük güç mesafesine sahip toplumların özelliklerini göstermektedir.

**Tablo 1:** Güç mesafesi düşük ve yüksek kültürler arası farklılıklar I: Genel norm, aile, okul ve işyeri (Hofstede 1993, s. 52.)

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlar arasındaki eşitsizlik mümkün olduğu kadar az olmalıdır.</li><li>Daha az güçlü olan ve güçlü olan arasında belirli bir derecede karşılıklı bağımlılık vardır ve olmalıdır.</li><li>Ebeveynler çocuklarına eşit davranırlar.</li><li>Çocuklar ebeveynlerine eşit davranırlar.</li><li>Öğretmenler öğrencilerinden inisiyatif beklerler.</li><li>Öğretmenler bağımsız bilgi veren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlar arasında eşitsizlik doğaldır ve talep edilir.</li><li>Daha az güçlü insanlar, güçlülere bağımlı olmalıdır. Daha az güçlü olanların kendilerini bağımlılık ve karşı bağımlılık olmak üzere iki aşırı uç arasında bir yerde buldukları ortaya çıktı.</li><li>Ebeveynler çocuklarını itaatkar olmaları için eğitirler.</li><li>Çocuklar ebeveynlerine saygılı davranır</li><li>Her inisiyatif öğretmenden gelir</li></ul>

<p>uzmanlardır</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öğrenciler öğretmenlerine eşit davranırlar.</li> <li>▪ Yüksek eğitimli insanlar, daha az eğitimli insanlara göre daha az otoriteye sahip olma eğilimindedir.</li> <li>▪ Bir organizasyondaki hiyerarşik yapı, pratik nedenlerle rollerin eşit olmayan bir şekilde dağıtılması anlamına gelir.</li> <li>▪ Farklı bölgelere ayrılma eğilimi (Desentralizasyon)</li> <li>▪ Üst ve alt hiyerarşik seviyeler arasındaki küçük maaş farkları</li> <li>▪ Çalışanlar kararlara dahil olmayı beklerler.</li> <li>▪ İdeal patron, yaratıcı olandır</li> <li>▪ Demokrat</li> <li>▪ Ayrıcalıklar ve statü sembolleri reddedilerek karşılanır</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Öğretmenler, kendi bilgilerini aktaran gurulardır.</li> <li>▪ Öğrenciler öğretmenlerine saygılı davranırlar.</li> <li>▪ Hem daha fazla eğitimli olanlar hem de daha az eğitimli olanlar, otoriteye karşı aynı tutuma sahiptir.</li> <li>▪ Organizasyonlardaki hiyerarşik yapılar, üst ve alt katmanlar arasındaki içsel eşitsizliğin bir yansımasıdır.</li> <li>▪ Merkezileşme eğilimi</li> <li>▪ Hiyerarşi içinde büyük maaş farklılıkları</li> <li>▪ Çalışanlar talimat almayı bekler</li> <li>▪ İdeal patron, yardımsever otokrat veya nazik babadır.</li> <li>▪ Yöneticiler için ayrıcalıklar ve statü sembolleri beklenir ve popülerdir</li> </ul>
---	--

### Güç mesafesi ve Devlet

Önceki bölümlerde ebeveyn-çocuk, öğretmen-öğrenci ve amir-çalışan rol çiftleri için güç mesafesinin sonuçları gösterilmiştir. Eşit derecede etkilenen bir başka rol çifti de devlet-vatandaştır. Haberleri takip ederseniz, bazı ülkelerin devlet ile vatandaş arasındaki güç farklılıklarını diğerlerinden çok farklı bir şekilde ele aldığı ve insanların bu tür farklılıklarla nasıl başa çıkılacağı konusunda çok farklı görüşlere sahip olduğu herkes tarafından hemen anlaşılmalıdır.

Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde güç, iyi ve kötü arasındaki seçimden önce gelen temel bir toplumsal koşul olarak görülür. Gücün meşru olup olmadığı sorusu burada önemli değil. Adaletten önce güç. Bu, nadiren bu biçimde dile getirilen, ancak iktidardakilerin ve sıradan insanların davranışlarına yansıyan ciddi bir iddiadır. Herkesin kendi yerinin olduğu bu dünyada belirli bir eşitsizlik düzeni olması gerektiğine dair sözlü olmayan bir anlaşma vardır. İnsanın bağımlılık ihtiyacını karşılar ve iktidar sahibi olanlar kadar iktidar sahibi olmayanlara da bir güvenlik duygusu verir.

Bu bölümde daha önce bahsedildiği gibi, bazı toplumlarda gücü, zenginliği ve sosyal statüyü koruma eğilimi vardır. Bu eğilim, büyük bir güç

mesafesine sahip ülkeler için tipiktir. Bu tür kültürlerde, güçlüler ayrıca ayrıcalıklara sahiptir ve güçlerini zenginliklerini artırmak için kullanmaları beklenir.

Statülerini yükselten ve daha da güçlü görünmelerini sağlayan davranışlar sergilerler. Güçlerini ailelerinden veya arkadaş çevrelerinden alırlar veya bunu karizmatik görünümüne ve/veya güç potansiyellerini kullanmalarına borçludurlar. İkincisi, büyük güç mesafelerine sahip ülkelerin neden genellikle askeri diktatörlüklere sahip olduğunu açıklar. İktidardakiler arasındaki skandallar gündemde ve halının altına sürülür.

Bir şeyler ters giderse, bundan alt hiyerarşik seviyelerdekiler sorumludur. Politika savunulamaz hale gelirse, çözüm devrim yoluyla tüm sistemi kökten değiştirmektir. Üstteki kafalar çıkarılıp yerine başkaları konur. Bu tür devrimlerin çoğu, başlangıçta başarılı olsalar bile, yeni liderler eskilerinin hatalarını üstlendikçe başarısız olur. Sadece eşitsizlikle ilgili aynı değerlere sahiptirler. Devrim olmasa bile, büyük bir güç boşluğuna sahip ülkeler, küçük bir güç boşluğuna sahip ülkelere göre iç siyasette daha fazla şiddet (siyasi kaynaklı tehditler) yaşarlar. Genellikle tek bir siyasi parti vardır; seçimlerde daha fazla siyasi partiye izin verilirse, her zaman aynı parti kazanır ve özellikle eşitliğe bağlı olmayan parti kazanır. Genellikle sağcı bir partidir. Partilerin siyasi yelpazesi aşırı sağdan aşırı sola kadar uzanıyor.

Merkez partiler neredeyse hiç temsil edilmezler. Burada, daha önce bağımlılık ve karşı-bağımlılıkla bağlantılı olarak karşılaştığımız iki uç noktayı buluyoruz. Gelir çok dengesiz dağılır. Çok azı çok zengin ve çoğu çok fakir. Ayrıca vergi kanunları zenginleri kayırır, öyle ki vergi sonrası gelir dağılımı daha da aşırı olabilir. Sendikalar çoğunlukla devlet kontrolündedir veya bağımsız olduklarında ideolojik olarak uyumludur ve siyasi partilerle bağlantılıdır.

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda, güç kullanımının meşru olması ve neyin iyi neyin kötü olduğu yargısına tabi olması gerektiğine dair hakim bir duygu vardır. Eşitsizlik genellikle istenen bir hedef değildir. Bazen kaçınılamazsa, siyasi araçlar yardımıyla mümkün olduğu kadar düşük tutulmalıdır. Yasa, bütün bireyler için eşitlik sunmak zorundadır. Zenginlik, güç ve statü mutlaka birbirine ait değildir. Olmaması aksine memnuniyetle karşılanır.

Daha güçlü olanın statü sembollerine şüpheyle bakılır ve iktidardakiler, özellikle bu sembollerden vazgeçerek gayri resmi statülerini artırabilirler; işe tramvayla giden bakan buna örnek gösterilebilir. Güçlüler, güçlerini resmi

konumlarından, uzmanlıklarından ve başkalarını ödüllendirme yeteneklerinden alırlar. Skandal genellikle siyasi bir kariyerin sonunu ifade eder. Radikal değişiklikler arzu edilmez; sistem yavaş yavaş reforme ediliyor, bu tepedekilerin zorunluluktan görevden alınacağı anlamına gelmiyor. Şiddet siyasetin tipik bir özelliği değildir. Hükümet çoğulcudur. Partiler veya koalisyonlar, seçimler temelinde sırayla hükümet kurarlar. Bu tür ülkelerdeki siyasi yelpaze genellikle güçlü bir merkeze ve daha zayıf sol ve sağ kanatlara sahiptir.

Gelir daha adil dağıtılır. Vergi kanunları, gelirin yeniden dağıtılmasına hizmet eder, böylece vergiden sonra gelir dağılımı eskisinden daha az adaletsiz olur. Sendikalar bağımsızdır ve daha az ideolojik veya politik yönelimlidir, ancak üyeleri adına pragmatik eylemlerle karakterize edilirler.

Okuyucu şimdi, açıklanan aşırılıkların bazı unsurlarının tüm ülkelerde bulunduğunu görecektir. Örneğin; 1970'e kadar diktatörlükle yönetilen İspanya gibi bir ülke, giderek çoğulcu bir hükümete doğru yol aldı. Ve uzun bir demokratik geleneğe sahip bir ülke olan Britanya'da hükümet, eski bir istihbarat ajanı tarafından istenmeyen açıklamaların yayınlanmasını önlemek için büyük çaba sarf etmek zorunda kaldı.

Düşük güç mesafesine sahip ülkelerin kurumları, genellikle güç mesafesi yüksek ülkeler tarafından kopyalanır çünkü siyasi fikirler sınırları aşabilir. Başka bir ülkede okumuş olan siyasi liderler, örneğin; Bu siyasi sistemleri ülkelere uyarlamaya çalışmak gibi. Güç mesafesinin az olduğu ülkelerde politikacılar, kalkınma yardımları çerçevesinde kazanımlarını diğer ülkelere ihraç etmek için büyük çaba harcarlar. Ancak bir ülkenin siyasetini yalnızca seçimlerle değiştiremezsiniz çünkü bunlar, nüfusun büyük bir bölümünün zihinsel yazılımına sıkı sıkıya bağlıdır.

ABD'de II. Dünya Savaşı öncesi ve sonrasındaki ekonomik patlama, diğer ülkelerdeki insanları Amerikan yönetim teorilerinin en iyisi olduğuna ve dolayısıyla benimsenmesi gerektiğine inanmaya yöneltti. Bu, kitapların iddia ettiği gibi gerçekten kullanılmışlarsa, bunların ortaya çıkabileceği türden bir toplumu dikkate almayı ihmal etti. 1960'ların sonlarından beri aynı şey Japon teorilerinde de gözlemleniyor.

ABD, güç mesafesi ölçeğinde düşük, ancak çok da düşük olmayan bir konuma sahiptir. (53 üzerinden 38. konum) Amerikan 'liderlik' teorilerinde, çalışanların orta düzeyde bir bağımlılık ihtiyacı olduğu varsayılır. Ana fikir, demokratik bir yönetim tarzıdır, yani çalışanlar, üstlerinin kararlarına, kendi takdirine bağlı olarak ve üstlerinin inisiyatifiyle dahil edilir. Amerikan 'liderlik'

teorilerini İsveç veya Danimarka gibi ülkelerde (MOI'de daha düşük konumlar) yürütülen bazı demokratik deneylerle karşılaştırsak, İskandinav ülkelerinde inisiyatif alanların genellikle çalışanlar olduğunu görürüz. Amerikalı yöneticiler, bunu 'ayrıcalıklarının' ihlali olarak gördükleri için bununla başa çıkmakta zorlanırlar. Ancak, bu 'ayrıcalıklar' İsveç'te dokunulmaz sayılmaz. Öte yandan, Amerikan 'demokratik' liderlik teorilerinin de büyük güç mesafesi olan ülkelerde işlemesi pek olası değildir.

Hofstede, güç mesafesi indeksi değerlerinin (MDI) mutlak ülke konumlarını temsil etmediğini, yalnızca ülkelerin birbirine göre göreceli konumlarını temsil ettiğine de dikkat çekiyor. Gücün kaynakları, güç mesafesi düşükse statü ve başarı, güç mesafesi yüksekse yaş ve sosyal konumudur (Perlitz 2004, s. 423). Afrika, Asya ve Latin Amerika ülkelerinin çoğunluğu ile Fransa, Belçika, İtalya ve İspanya gibi bazı Avrupa ülkeleri de güç mesafesi yüksek toplumlar arasında yer almaktadır. Buna karşılık ABD, Almanya, Büyük Britanya ve başta İskandinav ülkeleri olmak üzere güç mesafesi daha düşük toplumlar arasındadır (Rothlauf 2006, s. 29).

Tablo 2, az ve çok güç mesafesine sahip kültürler arasındaki farklılıklar listelenmektedir. Tablo 1 ile birlikte, bu bölümde tartışılan hayatın tüm alanlarındaki güç mesafesindeki ana farklılıklara ilişkin bir genel bakış elde edersiniz.

**Tablo 2:** Düşük ve yüksek güç mesafesi toplumları arasındaki temel farklar (Kaynak: interkulturelles Zusammenarbeit, S. 57)

Az Güç Mesafesi	Çok Güç Mesafesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Güç kullanımı meşru olmalı ve neyin iyi neyin kötü olduğuna göre yargılanmalıdır.</li> <li>▪ Yetenekler, zenginlik ve güç mutlaka birbirine ait değildir</li> <li>▪ Geniş orta sınıf</li> <li>▪ Herkes aynı haklara sahiptir.</li> <li>▪ Güçlüler, olduklarından daha az güçlü görünürler.</li> <li>▪ Güç, konum, uzmanlık ve başkalarını ödüllendirme yeteneğinden gelir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Güç haktan önce gelir</li> <li>▪ Güç kimdeyse meşru ve iyidir</li> <li>▪ Beceriler, zenginlik ve güç birbirinden ayrılamaz</li> <li>▪ Küçük orta sınıf</li> <li>▪ Güçlüler ayrıcalıklardan yararlanır</li> <li>▪ Güçlüler güçlerini görünüşleriyle vurgular</li> <li>▪ Güç, aile veya arkadaşlara, karizmaya ve kaldıraç kullanma yeteneğine dayanır</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bir siyasi sistem, kurallar değiştirilerek değiştirilebilir (evrim).</li> <li>▪ Aile içi şiddet nadiren Hükümet tarafından çoğulcu olarak kullanılır. çoğunluk oylama sistemi</li> <li>▪ Belirgin parti çeşitliliği.</li> <li>▪ Merkez partiler güçlü, aşırı sağ ve sol partiler zayıf</li> <li>▪ Vergi mevzuatı tarafından desteklenen küçük gelir farklılıkları</li> <li>▪ Hakim dinler ve felsefi sistemler eşitliği vurgular</li> <li>▪ Baskın siyasi ideolojiler güç paylaşımını vurgular ve uygular</li> <li>▪ Yönetim teorilerinde çalışanın rolü vurgulanır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tepedeki kafalar değiştirilerek (devrim) bir siyasi sistem değiştirilebilir.</li> <li>▪ Yurtiçi siyasi çatışmalar genellikle şiddete yol açar, hükümet otokratik veya oligarşiktir. hükümete atanırsın</li> <li>▪ Tarafların zayıf yelpazesi. Zayıf merkez, güçlü sol ve sağ partiler</li> <li>▪ Vergi mevzuatı ile şiddetlenen geniş gelir eşitsizlikleri</li> <li>▪ Hiyerarşi ve toplumun sınıflara bölünmesi din ve felsefi düşünce tarafından tercih edilir.</li> <li>▪ Baskın siyasi ideolojiler güç mücadelelerini vurgular ve uygular</li> <li>▪ Yönetimle ilgili kuramlarda yöneticinin rolü vurgulanır.</li> </ul>
--	--

Erken devlet yönetim biçimlerinin neden kendi devlet deneyimleriyle birbirinden farklı olduğu sorusudur. Şüphelenilen nedenleri kanıtlamanın bir yolu, ülkeler hakkında güç mesafesi puanlarıyla ilişkili olabilecek nicel verileri aramaktır. Bu tür bir dizi nicel değişken mevcuttur. Aşamalı çoklu regresyonun istatistiksel yöntemini kullanarak, bu değişkenlerden Tablo 2.1'deki güç mesafesi değerlerindeki farklılıkları açıklamaya sonradan en çok katkıda bulunanları seçmek mümkün olmuştur.

Sonuç olarak, bir ülkenin MOI'si (1) ülkenin enlemine (daha düşük MOI ile ilişkili daha yüksek enlem), (2) nüfusunun büyüklüğüne (daha yüksek MOI ile ilişkili daha büyük nüfus) ve (3) zenginliğine göre oldukça doğru bir şekilde tahmin edilebilirdi. (düşük MOI ile ilişkili daha refah seviyesi yüksek ülkeler)

İlk analizin yapıldığı kırk ülke için enlem yani ülkenin başkentinin ekvatorundan uzaklığı rol oynuyor. Sapmaların %43'ü sadece bununla açıklanabilir. Enlem ve nüfus büyüklüğü birlikte sapmanın %51'ini tahmin eder ve enlem, nüfus büyüklüğü ve ulusal zenginlik (anketin yapıldığı 1970'teki Gayri Safi Milli Hasıla) %58'ini öngörür. Ülke hakkında yalnızca bu üç boyutta bilgiye sahip biri için, bunların bir listesini çıkarmak nispeten kolaydır.

Enlem, güç mesafesiyle ilgili son derece ilginç bir ölçüdür. Ülkenin iklimi hakkında bilgi verir. Enlem küçükse, iklim tropikaldir, orta enlemlerde iklim subtropikaldir ve yüksek enlemlerde buna bağlı olarak soğuktur. Yüzyıllar boyunca filozoflar ve halk bilgeliği, iklimi her ülkenin sakinlerinin

farklı karakterlerinin açıklaması olarak gördüler. Sıcak iklimlerde insanlar uyuşuktur. Soğuk iklimlerde ise çok aktif hale gelirler. Bu tür varsayımları kanıtlamak zordur ve doğru olmayan örnekler vermek kolaydır. Bir örnek Singapur'dur. Oradaki insanlar çok çalışkan, ülke ekvatorun hemen yakınındadır. Bununla birlikte, MDI ile iklim arasında kesinlikle bir bağlantı olduğu ve istatistiksel olarak büyük önem taşıdığı söylenebilir. Olasılık teorisine aşina olmayan okuyucu için, bulunan ilişkilendirme, enlemin güç mesafesini belirlediği anlamına gelmez, ancak diğer faktörlerin yanı sıra daha büyük enlem, bir ülkenin daha düşük güç mesafesine katkıda bulunur.

### **2.3.1.2 Bireysellik veya Kolektivism**

Hofstede'nin kültürel boyut modelinin ikinci boyutu, bireycilik ve kolektivism karşıt iki polenden oluşur. Burada vurgulanmak istenen, bu boyut, devletin birey üzerindeki gücüyle ilgili değil, aile gibi grubun birey üzerindeki etkisiyle ilgilidir.

Hofstede'ye göre bu boyut şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bireycilik, bağların gevşek olduğu toplumları tanımlar; herkesin kendilerinin ve yakın ailelerinin geçimini sağlaması beklenir. Bunun muadili olan kolektivism, insanların doğumdan itibaren onları yaşamları boyunca koruyan ve karşılığında koşulsuz sadakat talep eden güçlü, birbirine bağlı gruplar halinde bütünleştiği toplumları tanımlar.”

Bireyci yönelimli toplumlarda, odak noktası bireydir. Kolektivist yönelimli toplumlarda ise odak bir bütün olarak gruptur.

### **Toplumda birey ve kolektif**

Bu gerçek hikayedeki İsveçliler ve Suudi Arabistanlılarda, iş dünyasında kişisel ilişkilerin rolü hakkında farklı fikirlere sahipler. İsveçliler için iş sözleşmesi bir şirketle yapılır; Suudiler için tanımları ve güvenmeleri gereken bir kişiyle. Bir başkasını yeterince tanıyana kadar, her iki tarafı da tanıyan ve güvenen bir aracı veya aracıya sahip olmakta fayda vardır. İki kültür arasındaki bu fark, insan toplumlarının temel bir sorunundan kaynaklanmaktadır: bireyin rolüne karşı grubun rolü anlayışından çıkmaktadır.

Dünyamızdaki insanların büyük çoğunluğu, grup çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün olduğu toplumlarda yaşıyor. Bazı okuyucuların şüphesiz siyasi çağrışımları olacak bir terim kullanarak bu toplumlardan kolektivist olarak bahsedeceğim; Ancak burada bu terimin siyasi bir anlamı yoktur.





Devletin birey üzerindeki gücüne değil, grubun birey üzerindeki gücü vurgulanır. Hayatımızdaki ilk grup her zaman içine doğduğumuz ailedir. Aile yapıları toplumdan topluma farklılık göstermektedir. Kolektivist toplumların çoğunda, çocuğun içinde büyüdüğü "aile", yakın bir şekilde birlikte yaşayan bir dizi insandan oluşur. Ebeveynleri ve diğer çocukları değil, aynı zamanda büyükanne ve büyükbabayı, amcaları, teyzeleri, hizmet için çalışan kişileri ve diğerlerini de içerir. Ev arkadaşları Kültürel antropolojide buna geniş aile denir. Çocuklar büyüdükçe, kendilerini bir "biz" grubunun parçası olarak görmeyi öğrenirler; bu, gönüllü olarak değil, doğa tarafından oluşturulmuş bir ilişkidir.

'Biz' grubu, toplumdaki diğer insanlardan farklıdır; bunlar çok sayıda bulunan 'siz' gruplarına aittir. "Biz" grubu, insanın kimliğinin ana kaynağı ve hayatın tehlikelerine karşı tek kesin savunmasıdır. Bu nedenle, kişi ömür boyu sadakatini kendi biz-grubuna borçludur; bu sadakatın ihlali en kötü insan suçlarından biridir.

Dünyamızda çok az sayıda insan, bireysel çıkarların grubun çıkarlarından önce geldiği toplumlarda yaşıyor; bu toplumlara bireyci olarak Hofstede tarafından adlandırılır. Burada çoğu çocuk, iki ebeveyn ve muhtemelen diğer çocuklardan oluşan ailelerde doğar; bazı toplumlar, tek ebeveynli ailelerin artan bir oranını göstermektedir. Diğer akrabalar başka bir yerde yaşıyor ve nadiren görülüyor.

Bu tür çekirdek aile veya çekirdek aile olarak adlandırılır. Çocuklar böyle ailelerde büyüdüklerinde kendilerini 'ben' olarak görmeyi çok çabuk öğrenirler. Bu "ben" kişisel kimlikleri, diğer insanların "ben"lerinden farklıdır ve bu diğerleri, grup üyeliklerine göre değil, bireysel özelliklerine göre ayırtılırlar. Örneğin oyun arkadaşları kişisel tercihlere göre seçilir. Eğitimin amacı, çocuğun kendi ayakları üzerinde durabilmesini sağlamaktır.

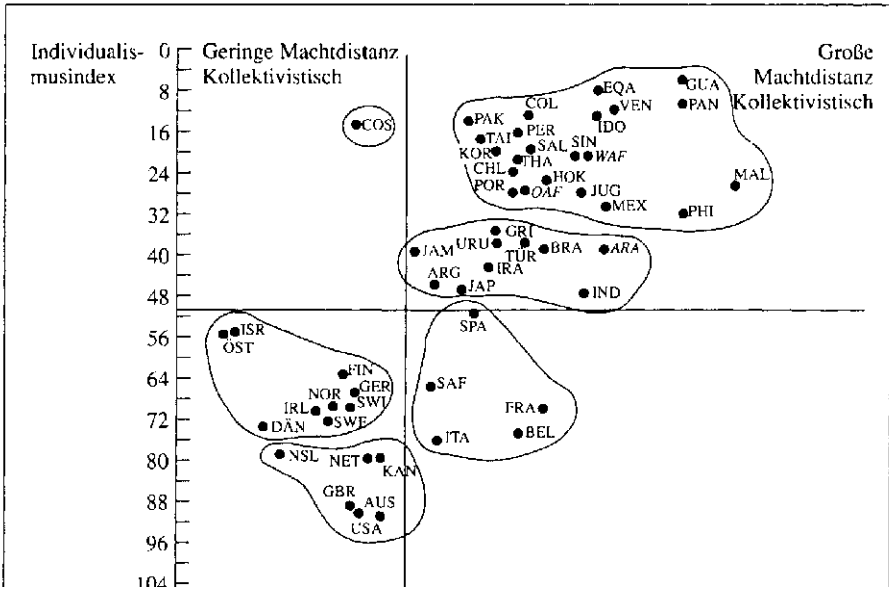
Çocukların ebeveyn evinden ayrıldıktan sonra ebeveynleriyle ilişkilerini minimuma indirmesi veya tamamen kesmesi alışılmadık bir durum değildir. Bu tür bir toplumda sağlıklı bir insanın ne pratikte ne de psikolojik olarak bir gruba bağımlı olması beklenmez.

### **Toplumdaki Bireycilik Derecesinin Ölçülmesi**

Aşırı kolektivizm ve aşırı bireycilik, Güç Mesafesi'nden sonra, ulusal kültürlerin diğer karşılaştırma boyutu olarak görülebilir. IBM araştırmasındaki tüm ülkelere bireycilik endeksinde kolektivist toplumlarda düşük, bireyci toplumlarda yüksek bir puan vermek mümkün olmuştur.

Yeni boyut şu şekilde tanımlanmaktadır: Bireycilik, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu toplumları tarif eder · herkesin kendisinin ve yakın ailesinin geçimini sağlaması beklenir. Muadili olan kolektivizm, insanların doğumdan itibaren onları yaşamları boyunca koruyan ve karşılığında koşulsuz sadakat gerektiren güçlü, uyumlu biz-gruplarına entegre olduğu toplumlara tanımlar.

Bireycilik derecesi hem ülkeler içinde hem de ülkeler arasında açık bir şekilde değişir; bu nedenle, ülke puanlarının her ülkeden karşılaştırılabilir örneklerle dayalı olarak atanması yine son derece önemlidir. Bu karşılaştırılabilirlik, IBM örneklerinde verilmiştir. Detaylı bilgi için Hofstede 1984 „Culture Consequences“ kitabına bakabilirsiniz.



**Şekil 3:** 50 ülke ve üç bölgenin güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutlarındaki konumu (Y: bireysellik ve X: güçler ayrımı azdan yükseğe)

## **Kolektivizm ve Güç mesafesi**

Güç Mesafesi Endeksi'nde yüksek puan alan birçok ülke, Bireysellik Endeksi'nde az puan alır ve bunun karşı durumu da mümkündür. BU iki boyut arasında negatif bir ilişki vardır: yüksek güç mesafesine sahip ülkeler aynı zamanda muhtemelen daha kolektivist ve düşük güç mesafesine sahip ülkeler daha bireyseldir. İki endeks arasındaki ilişki Şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3'deki şemada ülkeler, güç mesafesi ve kolektivizm arasındaki ilişkiyi yansıtan sol alttan sağ üst köşegen etrafında gruplandırılmıştır. İnsanların biz gruplarına bağlı olduğu kültürlerde, genellikle güç figürlerine de bağlıdırlar. Büyük ailelerin çoğunluğu, aile reisinin güçlü ye sahip erkek egemenliğinin olduğu yapı mevcuttur. Bireyselciliğin ön planda olduğu kültürlerde, diğerlerine bağımlılık alt seviyededir.

## **Mesleğe göre bireycilik ve kolektivizm**

Güç mesafesi ile kolektivizmi birbirinden ayırmaya yönelik bir başka argüman da, güç mesafesi endekslerinin yalnızca ülkeler için değil aynı zamanda mesleklerde hesaplanabileceği, ancak bireycilik endekslerinin, meslekler bazında değil, yalnızca ülkeler bazında hesaplanabileceğidir. IDV İndeksinin hesaplandığı 14 iş hedefi sorusuna farklı mesleklerden insanların verdiği yanıtlar karşılaştırıldığında, yanıtlar bireysel ve toplulukçu kategorilerine girmiyor. Örneğin, meslekleri birbirinden ayırırken 'meydan okuma' ve 'becerileri kullanma' anlamları birlikte giderken, ülkeleri birbirinden ayırırken karşıt anlamlar oluştururlar. Kişisel zamanın oldukça önemli olarak değerlendirildiği işler için, meydan okuma daha az önemli olma eğilimindeydi; ülkeler için ise ikisi birbirini tamamlamaktadır.

Entelektüel olarak, bazıları bireysel inisiyatif gerektiren ve diğerleri gruba sadakat gerektiren meslekler arasında bir ayırım yapılabilir. Ancak, IBM verilerinin farklı ülkeler ve meslekler için yanıt verdiği sorular, buna karşılık gelen bir ölçüme izin vermedi. Belki de farklı soruları olan biri böyle bir ayrımı ampirik olarak doğrulayabilir.

Meslekler arasında ayırım yapmak için kullanılacak bir terim çifti içsel ve dışsaldır. Bu terimler, insanları bir işte neyin motive ettiğini tanımlar: Faaliyetin kendisi (içsel olarak motive edici çalışma) veya sunulan koşullar ve maddi (dışsal motive edici) faydalar. Bu ayırım, 1950'lerin sonlarında Amerikalı psikolog Frederick Herzberg ve ekibinin çalışma motivasyonu üzerine yaptığı araştırmayla popüler hale geldi. Herzberg, içsel faktörlerin gerçek "motivatorlar" olduğu, dışsal faktörlerin ise psikolojik çalışma ortamını temsil

ettiği görüşünü aldı. Daha yüksek eğitim gerektiren mesleklerdeki insanlar içsel unsurlara öncelik verme eğilimindeyken, daha düşük statülü, daha az eğitilmiş mesleklerdekiler dışsal unsurları tercih eder. İçsel-dışsal ayırım, profesyonel kültürler arasında ayırım yapmak için yararlı olsa da, yine ülkeler arasında karşılaştırma yapmak için uygun değildir.

### **Ailede bireycilik ve kolektivizm**

Bu bölümün başında, bireycilik çekirdek aile yapısıyla ve kolektivizm geniş aile yapısıyla ilişkilendiriliyordu; ikincisi biz grup ile dış grup arasındaki ayrıma yol açıyordu. İnsanlar arasındaki ilişki ilk olarak aile çevresinde öğrenilir.

Bireycilik Endeksi ile ölçülen bir toplumdaki kolektivizm derecesi ile bir oğlun babasının mesleğini üstlenme olasılığı arasında bir ilişki vardır. Daha bireyci toplumlarda, el işiyle uğraşan bir babanın oğlunun el işi olmayan bir mesleği seçmesi daha olasıdır ve bunun tersi de geçerlidir. Bu, daha kolektivist toplumlarda daha az sıklıkta olur - oğlun geniş aile çevresinde kalması gerçeğinin bariz bir sonucu.

Etrafında büyükler, akranlar ve daha küçükler arasında büyüyen çocuk, doğal olarak kendisini **biz**'in bir parçası olarak anlamayı öğrenir; çekirdek ailenin çocuğunda bu daha az belirgindir. Geniş bir ailenin çocuğu, gündüz veya gece çok nadiren yalnız kalır. Belçika'ya okumak için gelen Afrikalı bir öğrenci bize hayatında ilk kez bir odada uzun süre yalnız kaldığını belirtti.

Yoğun ve sürekli bir sosyal temas durumunda, kişinin sosyal çevresinde uyumu sürdürmesi, aile dışındaki diğer alanlara da yayılan oldukça önemli bir yetenek oluşturur. Çoğu kolektivist kültürde, kişiler arasındaki yüzleşme hoş görülmez. Bir konuyu red etme durumunda hoş karşılanmaz. "Belki haklısın" veya "Bunu düşünüyoruz", bir talebi reddetmenin kibar yollarına örnektir. Buna göre, "evet" kelimesi mutlaka rıza olarak değil, iletişimi sürdürmek olarak anlaşılmalıdır: "Evet, anlıyorum" Japonya'daki anlamıdır.

Aksine, bireyci kültürlerde kişinin fikrini ifade etmesi bir erdem olarak kabul edilir. Aklından geçeni söylemek, samimi ve dürüst bir insanın belirtisidir. Yüzleşme yararlı olabilir; bu nedenle fikir çatışması daha fazla gerçeğe yol açmalıdır. Yetişkinler doğrudan geri bildirim yapıcı bir şekilde almayı öğrenmiş olmalıdır. Ailede çocuklara, acılsa bile her zaman doğruyu söylemeleri öğretilir. Çatışma çözümü, aile yaşamının normal bir parçasıdır.

Kolektivist ailede çocuklar, fikir söz konusu olduğunda başkaları tarafından yönlendirilmeyi öğrenirler. **Kişisel görüşler** yoktur: grup tarafından

belirlenirler. Kesin bir grup görüşü olmayan yeni bir konu ortaya çıktığında, bir görüş oluşturulmadan önce bir tür aile konseyi çağrılmalıdır. Genel görüşten farklı görüşleri defalarca ifade eden bir çocuğun kötü karakterli olduğu söylenir. Buna karşılık, bireyci ailede çocuklardan kendi fikirlerini oluşturmaları beklenir ve teşvik edilir. Bir çocuk her zaman başkalarının görüşlerini yansıtıyorsa, onun zayıf karakterli olduğu söylenir. Hangi davranışın arzu edilir ve olumlu olduğu kültürel çevreye bağlıdır.

Kolektivist ailenin temel bir unsuru olan gruba sadık olma eldeki maddi varlıkların da aile bireyleri arasında paylaşımını ifade eder. Bu ilke temelinde, bir aile, daha sonra iyi maaşlı bir iş bulması ve gelirin de paylaşılması umuduyla, tek bir aile üyesinin ileri eğitim masraflarını paylaşabilir.

Bireyci kültürlerde, çocuklar küçük yaşlardan itibaren nasıl harcayacaklarına kendileri karar verebilecekleri kendi cep harçlıklarını kazanmak için küçük işler yaparsa, ebeveynler gurur duyacaktır. Hollanda'da, diğer birçok bireyci Batı Avrupa ülkesinde olduğu gibi, devlet öğrencilerin geçimine önemli bir katkı sağlamaktadır. Son zamanlarda sistem değiştirildi. Böylece mali destek artık velilere değil, öğrencilerin kendilerine ödeniyor, bu da onların bağımsızlıklarının altını çiziyor. Bundan sonra devlet, 18 yaşını dolduran erkek ve kız çocuklarını serbest meslek sahibi sayacak. ABD'de öğrencilerin öğrenimlerini iş ve kredi yoluyla finanse etmeleri oldukça normaldir; devlet desteği olmasa bile, onlar da ebeveynlerine daha az bağlıdırlar ve daha uzak akrabalarına hiç bağlı değillerdir.

Kolektivist bir toplumda aileye karşı yükümlülükler yalnızca mali nitelikte değil, aynı zamanda ritüel niteliktedir. Vaftiz, düğün ve özellikle cenaze gibi aile kutlamaları son derece önemlidir ve kimse onları kaçırmaz. Bireyci toplumlardan gelen gurbetçi yöneticiler, kolektivist bir ev sahibi toplumdan çalışanların özel izin talep etmek için öne sürdükleri ailesel nedenlere genellikle şaşırırlar; bu denizaşırı yöneticiler daha sonra kandırıldıklarına inanırlar, ancak büyük olasılıkla nedenler doğrudur.

Bireyci bir kültürde insanlar bir araya geldiklerinde sözlü iletişim kurma ihtiyacı hissederler. Sessizlik anormal kabul edilir. Bir konuşma sıradan olabilir ama zorunludur. Kolektivist bir kültürde bir arada olmak duygusal olarak yeterlidir; bilgi iletilmediği sürece konuşma zorunluluğu yoktur.

Amerikalı antropolog ve tanınmış yazar Edward T. Hall, kültürleri iletişim biçimlerine göre, yüksek kontekst'dan düşük kontekst'a uzanan bir **"kontekst"** boyutuna göre ayırır. Yüksek kontekstli iletişimde, bilginin çoğu ya fiziksel ortamda yer aldığından ya da kişide içselleştirildiğinden, mesajın kodlanmış ve

açık kısmında çok az şey yer aldığından, çok az şey söylenmesi veya yazılması gerekir. Bu tür iletişim kolektivist kültürlerde yaygındır. Düşük kontekstli iletişimde, bilginin çoğu, bireyci kültürlerin tipik özelliği olan açık kodla iletilir. Kolektivist kültürlerde apaçık olan pek çok şey, bireyci kültürlerde açıkça ifade edilmelidir. Amerikan iş sözleşmeleri Japon sözleşmelerinden çok daha uzundur.

Uyumla birlikte kolektivist aile ile ilişkilendirilen bir diğer önemli kavram da utançtır. Bireyci toplumlara suçluluk kültürleri olarak sınıflandırmak mümkündür: toplumun kurallarını çiğneyen insanlar genellikle kendilerini suçlu hissederler ve kişisel bir iç rehber olarak çalışan, bireysel olarak gelişmiş bir vicdan tarafından rahatsız edilirler. Buna karşılık, kolektivist toplumlar utanç kültürleri olarak sınıflandırılabilirler. Suçluluk için durum böyle değil; başkalarının yanlış adımı bilip bilmemesine bakılmaksızın onları hissedsiniz.

Kolektivist ailede tanıtılan son bir kavram da yüzdür. Aşağılanmak anlamındaki “yüzünü kaybetmek” Çince'den Almanca'ya ve İngilizce'ye geçmiş bir ifadedir; o bu dillerde karşılığı yoktur. Hong Konglu bir sosyal bilimci olan David Yau-Fai Ho bunu şöyle tanımlıyor: "Birey, ya kendi eylemleriyle ya da yakınlarının eylemleriyle, toplumsal çevrenin kendisine dayattığı - sahip olduğu pozisyon empoze edilir - temel talepleri karşılayamadığı zaman itibar kaybedilir. Çince ayrıca şeref veya prestij anlamında 'birine yüz vermek'ten söz eder. Temel olarak “yüz”, bir kişi (ve ailesi) için başlarının ön kısmı kadar önemli olan sosyal çevreyle uygun ilişkiyi tanımlar. Yüzün önemi, sosyal açıdan oldukça bilinçli bir toplumda yaşamaktan gelir. Diğer kolektivist kültürlerin dillerinin her biri, aşağı yukarı aynı anlama gelen bir kelimeye sahiptir.

Bireyci toplumlarda bunun tersi olan özellik 'öz saygı'dır ama yine bu bireyin bakış açısıyla tanımlanırken, “saygınlık” sosyal çevreden tanımlanır.

Kolektivist toplumlarda, kan bağı olmayan ama ilgili biz-grubuna sosyal olarak entegre olmuş insanlarla aile benzeri bağlar kurmak genellikle mümkündür. Bu, Latin Amerika'da akraba olmasalar bile akraba muamelesi gören yoldaşlar ve yoldaşlar kurumu aracılığıyla mümkündür. Japonya'da, küçük oğullar bazen bir tür evlat edinme yoluyla usta zanaatkarların çırakları oldular. Orta Çağ'da Orta Avrupa'da da benzer gelenekler vardı.





## Okulda Bireycilik ve Kolektivism

Ailede yaşamın ilk yıllarında çocuğun bilincinde oluşan birey ve grup ilişkisi okulda daha da geliştirilir ve güçlenir. Bu, özellikle sınıf davranışında belirgindir. Kalkınma yardımı bağlamında, öğretmenlerin daha bireysel bir kültürden daha kolektivist bir ortama geçmesi yaygındır. Bu öğretmenlerin tipik şikayeti, öğretmen sınıfa bir soru sorsa bile öğrencilerin sınıfta konuşmamasıdır. Kendini bir grubun parçası olarak gören bir öğrencinin, grup izin vermedikçe konuşması mantıksızdır. Öğretmen öğrencilerin konuşmasını istiyorsa, doğrudan belirli bir öğrenciye hitap etmelidir.

Kolektivist bir kültürden gelen öğrenciler, bir öğretmen olmadığında, özellikle nispeten yabancılar, yani dış grubun üyeleri varken, daha büyük gruplarda konuşmaya isteksiz olacaklardır. Bu tereddüt daha küçük gruplarda daha az belirgindir. Hofstede nin verdiği örnek şu şekilde gerçekleşiyor: Öğrencilerden üçlü gruplar halinde sandalyelerini düzenlemelerini istediğimde, kolektivist bir sınıfta öğretime aktif katılımı bizzat deneyimledim. Öğrencilerden bir soruyu beş dakika boyunca tartışmalarını ve ortak yanıtlarını kimin sınıfla paylaşacağına karar vermelerini istedim. Bu şekilde öğrenciler bir grup tepkisi geliştirme fırsatı buldular ve küçük grubun temsilcileri olarak hareket ettikleri için sınıfın önünde konuşmaları yabancı değildi. Ayrıca sonraki alıştırmalarda öğrencilerin sırayla konuştuklarını da fark ettim. Grup faaliyetlerinde sıra almak, birçok kolektivist kültürde yaygın bir alışkanlıktır.

Öğrencilerin sınıfın önünde konuşmasını sağlama isteği, bireyci kültürlerde kolektivist kültürlerle göre daha belirgindir. Çoğu kolektivist kültür de yüksek güç mesafesine sahip olduğundan, eğitim sistemleri öğretmen merkezli olma eğilimindedir ve çok az iki yönlü iletişim uygulaması vardır.

Kolektivist toplumda, grup içi üyeler ve grup dışı üyeler arasındaki aile temelli ayrımlar okulda devam eder, böylece farklı etnik veya aile geçmişlerinden gelen öğrenciler genellikle sınıfta alt gruplar oluşturur. Bireyci toplumlarda, ortak görevlerin tahsisi, kolektivist toplumlara göre yeni grupların oluşumuna daha kolay yol açar. Bunlarda, öğretmen veya diğer okul personeli ile aynı etnik kökene veya aile geçmişine sahip öğrenciler, bu temelde ayrıcalıklı muamele görmeyi beklerler. Bireyci bir toplumda bu, kayırmacılık olarak kabul edilir ve son derece ahlak dışıdır, ancak kolektivist bir ortamda, biz grubunuzun üyelerine diğerlerinden daha iyi davranmamak ahlak dışıdır.

Kolektivist sınıfta uyum ve saygınlık erdemleri ilk sırada yer alır. Çatışmalardan ve tartışmalardan kaçınılmalı veya en azından kimsenin canını yakmayacak şekilde ifade edilmelidir; öğrenciler bile önleyebileceklerse

itibarlarını kaybetmemeliler. Suistimali düzeltmenin etkili bir yolu, kusurlu öğrenciyi utandırmaktır, yani grup şerefine başvurmaktır: daha sonra, biz-grubunun üyeleri tarafından azarlanır. Öğretmen asla yalıtılmış bir bireyle değil, bir biz-grubunun parçasıyla ilgilenir.

Bireyci sınıfta öğrenciler, doğal olarak, geçmişleri ne olursa olsun, birey olarak ve tarafsız bir şekilde muamele görmeyi beklerler. Öğrenciler arasında grup oluşumu, göreve veya özel arkadaşlıklara ve becerilere bağlı olarak daha kendiliğinden gerçekleşir. Çatışmalarla ilgili yüzleşmeler ve açık tartışmalar genellikle yararlı kabul edilir, saygınlık (bir grup tarafından) farkındalığı zayıftır veya yoktur.

Bireyci ve kolektivist toplumlar arasında eğitimin amacına ilişkin farklı bir anlayış vardır. İlkinde, bireyi diğer bireylerden oluşan bir toplumda bir yere hazırlamaya yöneliktir. Bu, yeni, bilinmeyen, beklenmedik durumlarla başa çıkmayı öğrenmeniz gerektiği anlamına gelir. Yeniye karşı temelde olumlu bir tutum vardır. Öğrenmenin amacı, bir şeyin nasıl yapılacağını bilmekten çok nasıl öğrenileceğini bilmektir. Buradaki çıkış noktası, hayatta öğrenmeyi asla bırakmamanız; öğrenme okuldan ve üniversiteden sonra da devam eder, örneğin tazeleme kurslarında. Bireyci toplum, okullarında "modern insan" için gerekli becerileri öğretmeye çalışır.

Kolektivist toplumda vurgu, grubun kabul edilebilir bir üyesi olmak için gereken beceri ve erdemlere uymaktır. Bu, gelenekten ortaya çıkanlar için yüksek bir önceliğe yol açar. Öğrenme daha çok gençler için ayrılmış bir defaya mahsus bir süreç olarak anlaşılır; topluma ait olmak için bir şeyler yapmayı öğrenmek zorundadır.

Başarılı bir eğitim sonunda alınan diplomaların veya sertifikaların rolü de bireycilik - toplulukçuluk boyutunun iki kutbu arasında farklılık göstermektedir. Bireyci toplumda diploma, sahibinin ekonomik değerini ve özgüvenini artırır: iyi bir iş çıkarmış olma duygusu verir. Kolektivist toplumda diploma, sahibi ve onların biz-grubu için bir onurdur ve diploma sahibinin daha yüksek statüdeki grupların üyeleriyle ilişki kurmasına olanak tanır - örneğin, daha çekici bir eş bulmak için. Bir dereceye kadar „açıl susam açıl“. Diploma ile ilgili sosyal kabul, bir konuda uzmanlaşmanın sonucu olarak öz saygıdan daha önemlidir. Sonuç olarak, kolektivist toplumlarda yasadışı yollardan (örneğin karaborsada) diploma alma eğilimi daha fazladır.



## **İşyerinde Bireycilik ve Kolektivizm**

Bireyci bir kültürde, çalışanlardan kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri beklenir; ve iş, bu kişisel çıkar ile işverenin çıkarı uyum içinde olacak şekilde düzenlenmelidir. İşçiler 'ekonomik insanlar' olarak ya da ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların birleşimine sahip insanlar olarak, ancak her durumda kendi ihtiyaçları olan bireyler olarak hareket etmelidir. Kolektivist bir kültürde, bir işveren asla sadece bir kişiyi değil, bir biz-grubuna ait bir kişiyi işe alır. Çalışan, bu biz grubunun çıkarlarına göre davranacaktır ki bu, her zaman kendi kişisel çıkarlarıyla örtüşmeyebilir: biz grubunun çıkarlarına yönelik kısıtlama, böyle bir toplumda normal beklentinin bir parçasıdır. Gelir genellikle akrabalarla paylaşılmak zorundadır.

Kolektivist bir toplumda pozisyonların doldurulma şekli her zaman biz-grubu hesaba katar. Genellikle, başta işverenin akrabaları olmak üzere, aynı zamanda halihazırda şirkette çalışan diğer kişilerin akrabaları olmak üzere akrabaların işe alınması tercih edilir. Tanıdığınız bir aileden insanları işe almak daha az risk taşır. Bireyci toplumda, aile ilişkileri, adam kayırmacılığa ve çıkar çatışmalarına yol açabilecekleri için iş yerinde genellikle istenmeyen olarak kabul edilir. Bazı şirketlerde, iki çalışanın evlenmesi durumunda, iki çalışandan birinin şirketten ayrılması gerektiğine dair bir düzenleme vardır.

Kolektivist bir toplumda, işyerinin kendisi, kelimenin duygusal anlamıyla bir biz-grubu haline gelebilir. Bunun yoğunluğu ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, arzu edilir olduğu algısı evrenseldir. İşveren ve çalışan arasındaki ilişki ahlaki bir ilişki olarak görülmektedir. Karşılıklı yükümlülükler, koruma veya sadakat içeren bir aile ilişkisine benzer. Bir çalışanın düşük performansı işten çıkarılmak için bir sebep değildir: çocuğunuzu kovmazsınız. Ancak performans ve beceriler, bir çalışana hangi görevlerin atanacağını belirler. Bu ilişki modeli bizim için en iyi Japon şirketlerinden bilinir.

Kesin olarak söylemek gerekirse, Japonya'da yalnızca, toplam işgücünün belki de yarısından azını oluşturan daimi işçiler grubu için geçerlidir. Bireyci toplumlarda, işveren ile çalışan arasındaki ilişki, öncelikle bir ticari işlem, 'iş piyasası'ndaki katılımcılar arasında öngörülebilir bir ilişki olarak kavranır. Çalışanın düşük performansı veya başka bir işverenden daha iyi bir maaş teklifi, bir iş ilişkisini sonlandırmak için meşru ve sosyal olarak kabul edilebilir nedenlerdir.

Bireyci bir toplumda yönetim, bireylerin yönetimi anlamına gelir. Çalışanlar genellikle bireysel olarak görevlendirilebilir; Teşvikler veya

ikramiyeler verildiğinde, bunlar bireysel performansla ilişkilendirilmelidir. Buna karşın kolektivist bir toplumda topluluğun yönetimi olarak anlaşılır. Çalışma grubu içindeki etnik ve diğer biz grubu farklılıkları entegrasyon sürecinde rol oynar ve kolektivist bir kültürdeki yöneticiler bu tür faktörlere çok dikkat edeceklerdir. Aynı etnik kökene sahip insanları bir ekipte bir araya getirmek genellikle mantıklıdır, ancak bireysel olmaya programlanmış yöneticiler genellikle bunu sorgulanabilir bulur ve ters yönde hareket etmek ister. Çalışma grubu duygusal bir biz grubu olarak işlev gördüğünde, teşvikler ve ikramiyeler bireye değil gruba verilmelidir.

Baskın bir orta sınıf bireyci kültüre sahip ülkelerde, bölgesel kırsal alt kültürler bazen güçlü kolektivist unsurları korumuştur. Aynı şey, bazı bireyci ülkelerde bazı endüstrilerdeki işçiler arasında çoğunluğu oluşturan misafir işçi azınlıklar için de geçerlidir. Bu gibi durumlarda, bölgeden yöneticiler ve çalışanlar veya misafir işçiler arasında bir kültür çatışması olması muhtemeldir. Bu çatışmanın ifadelerinden biri, yönetimin, iş gücünün kültürüne gerçekten tekabül eden tek teşvikler bu olduğunda, grup teşvikleri verme konusunda çok isteksiz olmasıdır.

Yönetim yöntemleri ve eğitim programları, neredeyse tamamen bireyci ülkelerde geliştirilmiştir ve kolektivist kültürlerde bulunmayabilecek kültürel varsayımlara dayanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin eğitimindeki kilit unsurlardan biri, çalışanların performansının gözden geçirildiği düzenli tartışmalar olan 'değerlendirme konuşmalarının' kullanımına ilişkin eğitimidir. Management by Objectives'in bir parçası olabilirler, ancak MBO'nun kullanılmadığı yerlerde bile, performans değerlendirmeleri yapmak ve 'kötü haber' verebilmek, başarılı bir lider için temel beceriler olarak kabul edilir.

Kolektivist bir toplumda, bir kişinin başarısı hakkında açık bir tartışma, muhtemelen o toplumun uyum normuyla ters düşer ve çalışan tarafından kabul edilemez bir itibar kaybı olarak algılanabilir. Bu toplumların geri bildirim sağlamanın daha incelikli, dolaylı yolları vardır: örneğin, standart bir yeteneğin geri çekilmesi veya bir aracı aracılığıyla sözlü olarak bildirilmesi gibi. Resmi bir değerlendirme görüşmesinin neden olacağı itibar kaybından kaçınarak kötü haberi yeğenine örnek olarak dayısı paylaştı.

Kolektivist anlayış için, yalnızca gerçek kişiler ve bu kişiler aracılığıyla arkadaşları ve meslektaşları güvenilirdir, ancak şirket gibi kişisel olmayan tüzel kişiler güvenilir değildir. Özetle şunu söyleyebiliriz: Kolektivist toplumda kişisel ilişki görevden önce gelir ve önce kurulmalıdır; bireyci toplumda ise göreve herhangi bir kişisel ilişkiden daha fazla öncelik verilir. Kolektivist bir

kültürde hızlı bir anlaşma yapmaya çalışan naif batılı iş adamı, kendisini bir dış grup üyesi pozisyonuna sokar ve böylece kendisini negatif ayrımcılığa maruz bırakır.

**Tablo 3:** Kolektivist ve bireysel kültürler arasındaki farklar I: Genel norm, aile, okul ve işyeri (Hofstede, 1997; s. 84)

Kollektif	Bireycilik
<ul style="list-style-type: none"><li>İnsanlar geniş ailelerde veya onları korumaya devam eden ve karşılığında sadakat alan diğer biz gruplarında doğarlar.</li><li>Kimlik kişinin ait olduğu sosyal ağa bağlıdır.</li><li>Çocuklarda 'biz' kavramı ön plandadır.</li><li>Kişi her zaman uyumu korumalı ve doğrudan tartışmalardan kaçınmalıdır</li><li>Yüksek kontekstli iletişim</li><li>İhlaller, kendisi ve grup için utanç ve itibar zedelenir.</li><li>Eğitimin amacı: Bir şeyi nasıl yaparsınız?</li><li>Diplomalar statü olarak yükselme imkanı verir.</li><li>İşveren-çalışan ilişkisi, aile bağına benzer şekilde ahlaki standartlarla ölçülür.</li><li>İşe alma ve terfi kararlarında çalışanın biz-grubu dikkate alınır</li><li>Yönetim, grupların yönetimi anlamına gelir</li><li>İlişki görevden önce gelir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Her insan, yalnızca kendisine ve yakın (çekirdek) ailesine bakacak şekilde büyür</li><li>Kimlik bireye dayalıdır.</li><li>Çocuklar 'ben' terimleriyle düşünmeyi öğrenirler.</li><li>Açık konuşmak dürüst bir insanın işaretidir</li><li>Düşük kontekstli iletişim ihlalleri, suçluluk duygusuna ve özgüven kaybına yol açar</li><li>Eğitimin amacı: Bir şeyi nasıl öğrenirsiniz? Diplomalar ekonomik değeri ve/veya özgüveni artırır</li><li>İşveren-işçi ilişkisi karşılıklı yarara dayalı olması gereken bir sözleşmedir.</li><li>İşe alma ve terfi kararları yalnızca becerilere ve düzenlemelere dayanmalıdır</li><li>Yönetim, bireylerin yönetimi anlamına gelir</li><li>Görev ilişkiden önce gelir</li></ul>

Hofstede, bireycilik derecesinin hem ülkeler içinde hem de ülkeler arasında farklılık gösterdiğine dikkat çekiyor. Araştırmanın bu boyuttaki sonuçları, bireyselleşme derecesi (daha yüksek IDV puanları) ile ulusal



zenginlik arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir; IBM çalışması durumunda bağlantıyı istatistiksel olarak desteklerler. Bu, varlıklı ve bireyselleşmiş toplumların daha yüksek IDV puanları alırken, daha fakir ve daha geleneksel toplumların daha düşük IDV puanları elde ettiği anlamına gelir. Örneğin, İngiltere, ABD, Avusturya veya Hollanda yüksek bir IDV endeksi elde ederken, Afrika ülkeleri, Singapur, Kore veya Tayland daha düşük bir IDV endeksine sahiptir.

Bir toplumdaki bireycilik veya kolektivizm derecesi, o toplumda ortaya çıkan insan doğası anlayışlarını etkileyecektir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, Abraham Maslow'un (1908-1970) insan motivasyonu hakkındaki fikirleri, özellikle öğrencilerin ve işletme yönetimi uygulayıcılarının eğitiminde oldukça etkiliydi. (ve hala da öyledir) Maslow ünlü 'İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisini' 1943'te formüle etti. İnsan ihtiyaçlarının artan bir hiyerarşide şu şekilde sınıflandırılabileceğini belirtir: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme. Daha yüksek bir ihtiyacın ortaya çıkabilmesi için daha düşük değerlerin bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Açlıktan ölmek üzere olan, yani fizyolojik ihtiyaçları kesinlikle karşılanmayan biri, kesinlikle yemek yeme arzusu vb. dışında hiçbir şey tarafından motive edilmez.

Maslow'un hiyerarşisinin tepesinde, genellikle bir piramit olarak temsil edilen “kendini gerçekleştirme” teması yer alır: bireyin içindeki yaratıcı potansiyelin tam olarak gerçekleştirilmesi. Bu, 1960'larda ABD gençlik kültüründe adlandırıldığı şekliyle “kişinin kendi başının çaresine bakması” anlamına gelir. Bunun bireyci bir toplumda yalnızca en yüksek motivasyon olabileceğini söylemeye gerek yok. Kolektivist bir toplumda gerçekleştirilen şey, kesinlikle grup üyelerinin birçoğunun özverisini talep edebilen biz-grubunun çıkarı ve onuru. Çin'e gelen bir grup Amerikalı ziyaretçinin tercümanının isabetli bir şekilde gözlemlediği gibi, “kendi işini yapmak/başının çaresine bakmak” kavramı Çince'ye çevrilmiyor.



**Tablo 4:** Kolektivist ve Bireyci Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar II: Politika ve Thecrien (Hofstede 1997, s. 91)

Kolektif	Bireysel
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kolektif çıkarlar, bireysel çıkarlara üstün gelir</li><li>▪ Özel hayata grup(lar) hakimdir.</li><li>▪ Görüşler, grup üyeliği tarafından önceden belirlenir</li><li>▪ Yasalar ve haklar gruba göre değişir</li><li>▪ Kişi başına düşük Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)</li><li>▪ Devletin ekonomik sistemdeki baskın rolü</li><li>▪ Ekonomi ortak çıkarlara dayalıdır</li><li>▪ Siyasi güç, çıkar grupları tarafından kullanılır.</li><li>▪ Basın devlet tarafından kontrol edilir</li><li>▪ İthal ekonomik teoriler, toplu ve özel çıkarları ele alamadıkları için büyük ölçüde ilgisizdir.</li><li>▪ Eşitlik ideolojileri, bireysel özgürlük ideolojilerine üstün gelir</li><li>▪ Toplumda uyum ve fikir birliği en yüksek hedeflerdir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bireysel çıkarlar, kolektif çıkarlara üstün gelir.</li><li>▪ Herkes mahremiyet hakkına sahiptir.</li><li>▪ Herkesin kendi görüşüne sahip olması beklenir</li><li>▪ Kanunlar ve haklar herkese eşit şekilde uygulanmalıdır.</li><li>▪ Kişi başına yüksek GSMH</li><li>▪ Devletin ekonomik sistemdeki sınırlı rolü</li><li>▪ Ekonomi bireysel çıkarlara dayalıdır</li><li>▪ Siyasal güç seçmenler tarafından kullanılır.</li><li>▪ Basın özgürlüğü</li><li>▪ Yerel ekonomik teoriler, bireysel kişisel çıkar arayışına dayanır.</li><li>▪ Bireysel özgürlük ideolojileri, eşitlik ideolojilerinden daha baskındır.</li><li>▪ Her bireyin kendini gerçekleştirme en yüksek hedeflerden biridir.</li></ul>

Bireyciliğin ikinci bir kaynağı olarak Hofstede, bireyciliğin derecesi için bir gerekçe olarak coğrafik enlemi getirir. Bu, ılıman ve soğuk iklime sahip ülkelerin bireyci kültürlerle daha yatkın olduğu anlamına gelir, çünkü bu ülkelerde insanın hayatta kalması daha çok kişisel inisiyatiflere bağlıdır. Bu da kültürlerde bireyci yönelimi teşvik eder. Yüksek doğum oranlarına sahip ülkeler de daha kolektivist ülkelerdir (Hofstede 1993, s. 94). Sonuçlar, münferit ülkelerin coğrafı, ekonomik ve demografik göstergeleri ile büyük ölçüde ilişkilidir. Bireyciliğin kültürel boyutu ile bir ülkenin kişi başına düşen ulusal gayri safı milli hasıla düzeyi arasında pozitif bir ilişki ( $r=0,82$ ) vardır (Hofstede ve ark., 2017, s. 152; Hofstede 1993, s. 93).

Bir ülkenin refahı arttıkça, vatandaşlar 'vs, kendi işlerini yapmalarını' sağlayan kaynaklara erişim kazanırlar. Köy meydanındaki anlatıcının yerini televizyon alır; başlangıçta köy başına sadece bir tane vardır ama yakında daha

fazlası olarak her evde bir televizyon olması durumu ortaya çıkacaktır. Zengin batılı ailelerde, her aile üyesinin bazen kendi televizyonu vardır. Çöl kervanının yerini bir dizi otobüs alır ve sonunda her yetişkin aile üyesinin kendi arabası olana kadar daha fazla sayıda araba yerini alır. Bütün ailenin birlikte yaşadığı ve yattığı köy kulübesinin yerini birkaç kişisel odası olan bir ev alır. Kolektif hayatın yerini bireysel hayat alır. Ancak çok zengin ülkelerde bireycilik ile ekonomik büyüme arasındaki negatif ilişki, bu gelişmenin kendi sonunu getirdiğini düşündürmektedir.

Refah, çoğu vatandaşın 'kendi işini yapabileceği' bir düzeye ulaştığında, sonuç sürtüşmeler olur ve ulusal ekonomi, insanların hâlâ en azından bazı şeyleri birlikte yapmaya alışkın olduğu Japonya gibi ülkelerdekinden daha yavaş büyür. Ayrıca Doğu Asya ülkelerindeki hızlı ekonomik büyümenin başka yönleri de var; Ulusal zenginlikten sonra IDV puanlarıyla istatistiksel olarak ilişkili bir sonraki ölçü enlemdir: bir ülkenin başkentinin ekvatorun uzaklığı güç mesafesi puanları için ilk kılavuz enlemdir. Kolektivizm ile güç mesafesi arasındaki ilişki (Şekil 3) göz önüne alındığında, şaşırtıcı olmayan bir şekilde, enlem bireyciliği tahmin etmede de bir rol oynar. Ilıman ve soğuk iklim ülkeleri bireyci kültürlerle daha yakındır: güç mesafesi örneğinde tartışıldığı gibi, bu tür ülkelerde insanların hayatta kalması daha çok kişisel inisiyatiflere bağlıdır ve bu da bireyci kültürleri teşvik eder.

Bir ülkenin nüfusunun büyüklüğü güç mesafesini tahmin etmeye yardımcı olsa da kolektivizmle ilgisi yoktur. Öte yandan nüfus artışı kolektivizmle yakından bağlantılıdır. Göçmen olmayan nüfus artışı, aile başına yüksek ortalama çocuk sayısının bir sonucudur. Bu nedenle, doğum oranlarının yüksek olduğu kültürlerde, aileye bireyci değil kolektivist değerlerin aşılması şaşırtıcı değildir.

Ekonomik faktörlere ek olarak, tarihsel faktörler de ülkeler arasındaki bu boyuttaki bazı farklılıkları açıklayabilir - ancak Roma İmparatorluğu'nun güç mesafesi üzerinde uyguladığı etkideki kadar net değildir. Konfüçyüs'ün öğretilerinin Doğu Asya ülkelerindeki etkisi kolektivist bir değer sisteminin sürdürülmesini destekler. Öte yandan, Batı Avrupa'nın bazı bölgelerinde, özellikle İngiltere, İskoçya ve Hollanda'da, bireysel değerler yüzyıllar önce, bu ülkelerdeki ortalama vatandaşın hala oldukça fakir olduğu ve ekonominin ezici bir çoğunlukla kırsal olduğu zamanlarda görülebiliyordu. Kuzey Amerika, Avustralya ve Yeni Zelanda'ya gelen Avrupa doğumlu göçmenler, eski çevrelerini terk edecek kadar bireyciydiler ve öncü ruha sadık kalarak herkesin kendi başının çaresine bakmak zorunda bırakıldığı bir ülkeye göç ettiler.

### **Bireycilik ve Kolektivizmin Geleceği**

Ulusal kùltürlerin derin kökleri nedeniyle, bireyci-toplulukçu farklılıkların yanı sıra güç mesafesindeki farklılıklar muhtemelen çok uzun süre devam edecektir. Ama ulusal kùltürler arasında bir yakınlaşma olursa bu boyutta da böyle olacaktır. Ulusal refah ile bireycilik arasındaki yakın ilişki inkar edilemez ve nedenselliğin yönü yukarıda gösterildiği gibi refahtan bireyciliğe doğrudur. Hızlı ekonomik büyüme gösteren ÷lkelerde bireyciliğe doğru bir kayma olmuştur. Japonya'yı örnek olarak alalım: Japon basını düzenli olarak geleneksel aile dayanışmasının ihlal edildiğini bildiriyor. Yaşlılara bakmak bir zamanlar Japon ailesinin sorumluluğu olarak görülüyordu, ancak artık ailenin geleneksel sorumluluklarını yerine getiremediği durumlarda devletin hizmet vermesi gerekiyor.

Bununla birlikte, kişi başına düşen gelir Batı ÷lkelerine eşit veya daha yüksek olsa bile, Japon toplumunun aile, okul ve iş kùltürlerinde belirgin kolektivist unsurlara sahip olması muhtemeldir. Aynıısı Batı ÷lkeleri arasındaki farklılıklar için de geçerlidir Genel bir ekonomik büyümenin etkisi altında bireyciliğe doğru gözle görülür bir yakınlaşmanın yanı sıra, birey ile grup arasındaki ilişki örneğin Büyük Britanya, İsveç ve Almanya'da farklılık göstermeye devam edecektir. Kùltürler bir değişim geçirdi, ancak bu değişim birlikte oluyor, dolayısıyla aralarındaki farklar devam ediyor.

Dünyanın yoksul ÷lkelerine gelince, yoksul kaldıkları sürece daha bireyci olmaları için hiçbir neden yok. IBM veri tabanı, 1968'den 1972'ye kadar dört yıl boyunca bireycilikteki değişimleri ölçmeyi mümkün kıldı. Her iki dönemde de gözlemlenen yirmi ÷lkeden on dokuzu daha zengin hale geldi ve on dokuzunun tamamı daha fazla bireyciliğe yöneldi. Daha fakir hale gelen tek ÷lke olan Pakistan, kolektivist kutba biraz kaymıştı.

#### **2.3.1.3 Maskulin (Eril) veya Feminin (Dişil)**

Erkekliğe karşı kadınlık boyutu, kùltüre özgü toplumsal cinsiyet rollerini içerir. Bir toplumda toplumsal cinsiyet rolleri ne kadar net tanımlanır ve sınırlandırılırsa toplum o kadar erkektir. (kadına karşı erkek) Yaşam kalitesine karşı maddi başarının göreceli arzu edilirliliği” (Gould 2005, s. 92).

Hofstede, bu boyutun dayandığı "erillik" ve "dişillik" terimlerini şu şekilde tanımlamaktadır: "Erillik, cinsiyet rollerinin birbirinden açıkça farklılaştığı bir toplumu karakterize eder: erkekler sert ve maddi yönelimli olmaya karardır, kadınlar ise daha mütevazı, daha duyarlı olmalı ve yaşam



anne olan bir normu temsil eder. Bu karede yer alan Latin Amerika ülkelerinde bir erkekten beklenen tavrı ifade etmeye yönelik 'Machism' terimi uluslararası kabul görmüş bir terim haline gelmiştir. Daha az bilinen, neredeyse kutsallık, boyun eğme ve cinsel soğukluğun bir bileşimi olan, kadın için eşdeğer "Marianizm" terimi mevcuttur.

Sağ üst karede (eşit olmayan ve yumuşak), her iki ebeveynin de baskın olduğu ve yaşam kalitesi ve kişilerarası ilişkiler için eşit sorumluluk hissettiği toplumsal bir normu temsil eder. Her ikisi de yetkili ve sevecen olabilir - biri diğerini dışlamaz.

Sol alt karedeki (eşit ve sert) ülkelerde, baskın olmayan ebeveynler için norm, babanın sert olduğu ve gerçekleri ele aldığı, annenin biraz daha az sert olduğu ve duyguların üstesinden geldiği bir örnek oluşturmaktadır. Ortaya çıkan rol model, erkeklerin kendilerini göstermeleri ve kızların uzlaşmacı ve içerikli olmaları gerektirir. Erkekler saldırıya uğradığında ağlamaz ve karşılık vermez; Kızların ağlamasına izin verilir ama kavga etmesine izin verilmez.

Son olarak, sol üst karede (eşit ve yumuşak), anne ve baba için norm baskın değildir. Her ikisi de kişilerarası ilişkiler, yaşam kalitesi, gerçekler ve duygularla ilgilenir ve ailede kadın ve erkek arasındaki rollerin dengeli dağılımına örnek teşkil eder.

Bei dieser Typologie kommt etwas zu kurz, das kennzeichnend für alle Typologien ist, nämlich daß die beschriebene Situation nicht der im wirklichen Leben entspricht. Anders ausgedrückt, das ‚familiäre‘ Umfeld hängt sehr stark von der Position des Landes bei der Dimension Kollektivismus/Individualismus ab. In einer kollektivistischen Gesellschaft versteht man unter ‚Familie‘ die Großfamilie, in der der Großvater, solange er lebt, die größte Autoritätsperson ist und der Vater eher als Vorbild für Gehorsam dient. Typisch für extrem individualistische Familien ist die Familie mit nur einem Elternteil, in der Rollenmodelle nicht vollständig ausgefüllt werden oder von Personen außerhalb der Familie übernommen werden. Die gewählte Typologie dient dazu, die Bedeutung der gesellschaftlichen Rollenverteilung in der Familie deutlich zu machen, im Hinblick auf die Werte, die von einer Generation auf die nächste übertragen werden.

Okuldaki başarısızlık, eril bir toplumda çok kötü olarak karşılanır. Japonya ve Almanya gibi eril eğilimli ülkelerde heryıl birçok öğrenci okulda başarısız olduğu için intihar etmektedir. Harvard MBA mezunu Peter Cohen, Harvard Business School'a Göre İncil adlı kitabında dört intihardan bahsediyor - bir öğretmen ve üç öğrenci. Her şey, bu Amerikan seçkin üniversitesinde

geçirdiği süre boyunca oldu. Dişil bir kültürde, okuldaki başarısızlık küçük bir olay olarak görülme eğilimindedir. Bu kültürlerde de bazı gençler - ancak başarı ile ilgisi olmayan nedenlerle- kendi canlarına kıydılar. Örneğin isole delime nedeniyle.

Öğretmenlerin ve öğrencilerin değerlendirildiği kriterler eril ve dişil kültürlerde farklılık gösterir. Eril tarafta, öğretmenin zekası ve akademik itibarı ile öğrencinin akademik başarısı ana faktörlerdir. Dişil tarafta, öğrencinin arkadaş canlısı doğası ve sosyal becerileri ve sosyal uyumu daha büyük bir rol oynar. İlkokuldaki fiziksel ceza, Bölüm 2'de öğretmen ve öğrenci arasındaki güç mesafesiyle bağlantılıydı, ancak güç mesafesinin düşük olduğu eril kültürlerdeki bazı okullarda - Britanya gibi - okula vurmanın erkeklerde karakter oluşturmaya yardımcı olduğu düşünülürken, Kız'da daha az. .

Eril toplumda, çalışma etiği daha çok “çalışmak için yaşa” şeklindedir. dişil bir toplumda ise “yaşamak için çalışmak” eğilimindedirler.

Eril bir toplumda, ailede çocukların yetiştirilmesi özgüven, hırs ve rekabet üzerine kuruludur; Eril toplumdaki örgütlerde sonuç daha çok önemsenir ve adalet ilkesine göre ödüllendirilir; yani herkes performansına göre ödüllendirilir. Dişil kültürde aile, yetiştirilmelerinde tevazu ve dayanışmaya daha fazla önem verir ve bu tür toplumlarda örgütler insanları daha çok eşitlik temelinde (adalete karşıt olarak) ödüllendirir, herkes ihtiyacına göre ödüllendirilir. Eril bir toplumda erkeklerin bir kariyer peşinde koşması beklenir; bir çalışma, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki erkek üniversite öğrencileri arasında bu noktada dikkate değer bir fikir birliği olduğunu gösteriyor. Aynı araştırma, kız öğrenciler için kariyerin sosyal bir zorunluluk olmadığını da gösteriyor; bazıları kariyer isterken, bazıları kariyer istemedi (Hofstede 1993).

Artık daha dişil bir kültüre sahip ülkelerde, daha fazla kadının siyasi makamlara seçilmesi ve hükümet görevlerinde bulunması beklenebilir. Bu bir dereceye kadar doğrudur, ancak mantıksal olarak varsayılabilceği ölçüde değil. Özellikle işyerinde, kadınların daha sembolik bir sayının ötesinde siyasi makamlara ilerlemesine karşı çıkan geleneksel bir erkek egemenliği bulunur. Yine de kadınların siyasette profesyonel hayattan daha kolay öne çıktıkları görülüyor. Siyasetteki seçim süreci, toplumsal değişimlere, yetenekli insanları belli pozisyonlara atanan ve yaşlı beyefendilerin emekli olmasını veya ölmesini beklemek zorunda olan ticari yöntemden daha hızlı tepki verir. Bu, elbette, seçimler için aday listelerinin oluşturulmasının, özel sektörde şirket yönetim kurullarını bir araya getirmek için kullanılan sürece tabi olmadığını varsayar.

Ancak aday listelerinin aslında seçimlerden önce benzer şekilde hazırlandığı ülkeler de var (Hofstede 1993, S120).

### **Erilikte ve Dişillikteki farklılıkların kökenleri**

Antropolog Margaret Mead, Yeni Gine'de birbirine yakın yaşayan kabileler arasında çok farklı cinsiyet rolleri dağılımı tespit etti. Tarih ve geleneğin çok çeşitli cinsiyet rollerinin hayatta kalmasına izin verdiğine dair kanıtlar elde etti. Neden bazı ülkelerde baskın bir eril kültüre sahipken diğerlerinin baskın bir dişil kültüre sahip olduğunu açıklayabilecek dış etkenlerle güçlü bir ilişki bulamadığını Hofstede vurguluyor (Hofstede 1993, s. 121). Dişil kültürler soğuk iklimlerde daha yaygındır, bu da erkek ve dişil arasındaki eşit ortaklığın o iklimde nüfusun hayatta kalma ve büyüme şansını artırdığını düşündürür.

Kuzeybatı Avrupa'da (Hollanda, Finlandiya, Danimarka, Norveç, İsveç) dişil kültürlerin yoğunlaşması, hepsinin sahip olduğu tarihsel faktörleri akla getiriyor. Bu ülkelerdeki üst sınıflar büyük ölçüde tüccarlar ve denizcilerden oluşuyordu. Ticarete ve denizcilikte, iyi insan ilişkileri, gemiye ve eşyaya sahip çıkmak temel erdemlerdendir. İskandinav ülkelerindeki Viking dönemi (MS 800 – 1000), erkeklerin uzun süre uzak kaldığı köydeki yaşamdan kadınların sorumlu olduğu anlamına da geliyordu. Ancak Vikingler uzun süre Hollanda'ya yerleşmedi. Kuzey Almanya'daki serbest şehirler Hamburg, Bremen ve Lübeck'in yanı sıra Baltık Devletleri de dahil olmak üzere tüm kuzeybatı Avrupa ülkeleri Hansa Birliği'ne (MS 1200 - 1500) aitti. Hansa Birliği, ticaret şehirlerinin gönüllü birliğiydi. Böyle bir sistemin ayakta kalması için kadınsı değerler büyük önem taşıyordu.

**Tablo 5:** Dişil ve Eril Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar I: Genel Norm, Aile, Okul ve İşyeri

Dişil	Eril
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bir toplumdaki hakim olan değerler, diğer insanlara değer vermek ve değerleri korumaktır.</li><li>▪ İnsanlar ve sağlam kişilerarası ilişkilere önemlidir</li><li>▪ Herkesin alçakgönüllü olması beklenir.</li><li>▪ Hem erkeklerin hem de kadınların insan ilişkilere konusunda hassas ve ilgili oldukları kabul edilir.</li><li>▪ Ailede hem baba hem de anne gerçeklerden ve duygulardan sorumludur. Oğlanların ve kızların ağlamasına izin verilir, ancak kavga etmemeleri gerekir.</li><li>▪ Zayıflara sempati duymak Ortalama bir öğrenci normdur Okuldaki başarısızlık o kadar da kötü değildir Nazik öğretmen takdir edilir</li><li>▪ Erkekler ve kızlar aynı konuları seçer</li><li>▪ Yaşamak için çalışmak</li><li>▪ Yöneticiler sezgilerine güvenirlere ve uzlaşma için çabalarlar</li><li>▪ Çalışma hayatında eşitlik, dayanışma ve kalite vurgusu</li><li>▪ Çatışmalar, birbirleriyle müzakere ederek ve bir uzlaşma arayarak çözülür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Baskın değerler maddi başarı ve ilerlemedir</li><li>▪ Para ve şeyler önemlidir</li><li>▪ Erkeklerin iddialı, hırslı ve sert olmaları beklenir.</li><li>▪ Kadınlardan hassas ve destekleyici kişilerarası ilişkilere sahip olmaları beklenmektedir.</li><li>▪ Ailede gerçeklerden baba, duygulardan anne sorumludur.</li><li>▪ Kızlar ağlar, erkekler ağlamaz; Erkekler saldırıya uğradığında karşılık vermeli, kızlar vermemeli</li><li>▪ Güçlü olana sempati duymak</li><li>▪ En iyi öğrenci normdur</li><li>▪ Okuldaki başarısızlık bir felakettir.</li><li>▪ Öğretmen mükemmel konu bilgisi için değerlidir</li><li>▪ Erkekler ve kızlar farklı konuları seçerler</li><li>▪ Çalışmak için yaşa</li><li>▪ Yöneticilerden kararlı ve iddialı olmaları beklenir.</li><li>▪ Adalet, akran rekabeti ve başarıya vurgu</li><li>▪ □ Çatışmalar karara bağlanarak çözülür</li></ul>

Hofstede, toplumsal cinsiyetin zihinsel programlama üzerindeki önemini ve etkisinin altını çiziyor ve bir toplumdaki zihinsel programlamanın önemli bir bölümünün cinsiyet tarafından belirlendiğini vurguluyor. Bu, milliyetin insanların kız veya erkek olarak doğması üzerinde hiçbir etkisinin



olmadığı anlamına gelir. Her iki faktörün de zihinsel programlama üzerindeki etkileri bilinçsizdir. (Hofstede, 1993, s. 104) Örneğin Avusturya, İtalya, İrlanda ve İngiltere yüksek bir MAS indeksine sahipken, İskandinav ülkeleri düşük bir MAS indeksine sahiptir.

**Tablo 6:** Dişil ve Eril arasındaki temel farklar: II: Siyaset ve Düşünce Dünyası (Hofstede, 1993, S. 156)

Dişil	Eril
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refah devleti ideali</li> <li>▪ Muhtaçlara yardım edilmelidir.</li> <li>▪ İzin verici toplum</li> <li>▪ 'Küçük ve yavaş güzeldir'</li> <li>▪ Çevrenin korunmasına en yüksek öncelik verilmelidir.</li> <li>▪ Hükümet, devlet bütçesinin nispeten büyük bir bölümünü yoksul ülkelere kalkınma yardımına harcıyor</li> <li>▪ Hükümet, devlet bütçesinin nispeten küçük bir bölümünü silahlanmaya harcıyor.</li> <li>▪ Uluslararası çatışmalar müzakere ve uzlaşma yoluyla çözümlenmelidir.</li> <li>▪ Seçilmiş siyasi makamlardaki kadınların büyük oranı</li> <li>▪ Başlıca dinler, cinsiyetlerin tamamlayıcılığına vurgu yapar.</li> <li>▪ Kadınların özgürleşmesi, işte ve evde çalışmanın kadın ve erkekler arasında eşit olarak paylaşılması anlamına gelir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Performans beklentili toplum İdeali</li> <li>▪ Güçlü olan desteklenmeli</li> <li>▪ Baskıcı toplum</li> <li>▪ 'Büyük ve hızlı güzeldir'</li> <li>▪ Ekonomik büyümenin sürdürülmesi en önemli öncelik olmalıdır.</li> <li>▪ Hükümet, yoksul ülkelere kalkınma yardımı için ulusal bütçenin nispeten küçük bir bölümünü harcıyor</li> <li>▪ Hükümet, devlet bütçesinin nispeten büyük bir bölümünü silahlanmaya harcıyor</li> <li>▪ Uluslararası çatışmalar, güç göstererek veya savaşarak çözümlenmelidir.</li> <li>▪ Seçilmiş siyasi makamlardaki kadınların küçük oranı</li> <li>▪ Başlıca dinler erkek ayrıcalığını vurgular</li> <li>▪ Kadınların kurtuluşu, kadınların daha önce erkekler tarafından işgal edilen konumlara erişebilmeleri anlamına gelir.</li> </ul>

### 2.3.1.4 Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'ye göre belirlenen dördüncü kültürel boyut, belirsizliklerden kaçınma ile ilgilidir. Kültürlerin belirsizliği ve öngörülemezliği nasıl ele

aldığını veya kabul ettiğini konusu üzerinde duruyor (Hofstede ve ark. 2017, s. 204).

Hofstede (1993) belirsizlikten kaçınmayı “bir kültürün üyelerinin belirsiz veya alışılmadık durumlarda kendilerini tehdit altında hissetme derecesi” olarak tanımlar. Belirsizliğin nedenleri politik ve ekonomik çerçevede olabileceği gibi günlük yaşamdan da kaynaklanabilir. Aşırı güvensizliğin dayanılmaz bir kaygı yarattığını ve her toplumun bir şekilde bu kaygıyı hafifletmenin yollarını aradığını vurgular. Bu yollar teknoloji, hukuk ve din ile sağlanabilir. Teknoloji, doğanın yarattığı belirsizlikleri hafifletmeye yardımcı olabilir. Toplumlar yasaları ve kuralları kullanarak belirsizliklerin ortadan kalkmasına yardımcı olur.

Yukarıdaki değerler gibi, güvensizlik duyguları da kazanılır ve öğrenilir. Aile, okul ve devlet gibi temel kurumlarda aktarılır ve pekiştirilir (Hofstede 1993, s. 131). Toplumların belirsizlikten kaçınma ile nasıl başa çıktıkları, bireyci mi yoksa kolektivist mi olduklarına bağlıdır. Belirsizlikten güçlü bir şekilde kaçınan bireyci ülkeler, kuralları ayrıntılı ve yazılı olarak belirleme eğilimindedir. (düşük kontekstli iletişim) Buradaki kontrol araçları kurallar, yasalar, yazılı iletişim, güvenliği sağlayan araçlardır (Haller & Nagele 2013). Buna karşılık, güçlü bir belirsizlikten kaçınmaya sahip kolektivist ülkelerde, kurallar genellikle - yüksek kontekstli iletişim - örtüktür ve geleneklere dayanır

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkeler, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan ülkelere daha ayrıntılı yasalara sahip olma eğilimindedir. Örneğin, Almanya'da, diğer tüm yasalar artık uygulanamaz olduğunda (acil durum yasaları/olağan üstü hal yasaları) yürürlükte olan yasalar varken, Britanya'nın yazılı bir anayasası bile yoktur. Almanya'da işçi ve işveren arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. ancak Büyük Britanya'da bu tür yasaları geçirme girişimleri defalarca başarısız oldu.

Yüksek oranda belirsizlikten kaçınan bir ülke olan Japonya, Batı tarzı çok az resmi yasa ve düzenlemeye sahip olduğu için bu sınıflandırmaya uymamaktadır. Japon toplumu, Batı toplumlarından daha kolektivisttir ve bu nedenle Hall'a göre "yüksek kontekst": kurallar resmi olmaktan çok üstü kapalı ve gayri resmidir. Japon resmi olmayan kuralları çok katıdır. 19. yüzyılda Japonya modernleşmeye başladığında ve bir yasalara ihtiyaç duyduğunda, rehberlik için Alman hukuk sistemine baktı. Japonya için ayrıca Bölüm 6'cı bölüme bakınız.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere, devlet otoritesi, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelere göre daha fazla kontrolsüz güç, daha

yüksek statüye ve daha fazla maddi kaynağa sahiptir. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma iki bağımsız boyuttur. Belirsizlikten kaçınma, güç farklılıklarını değil, devlet otoritesi ile vatandaş arasındaki yeterlilik farklılıklarını ifade eder.

Belirsizlikten kaçınma normunun bir ölçüsü de sağlık harcamalarına yansır. Hofstede, 1984 Dünya Kalkınma Raporu'nu temel alan başka çalışmasıyla, belirsizlikten kaçınma endeksi ile doktor başına düşen hemşire sayısı arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Doktor başına düşen hemşire endeksinin, sağlık bütçesinin mutlak hacminden veya ülkenin zenginliğinden bağımsız olduğunu da vurgulamaktadır. Güçlü belirsizlikten kaçınmaya sahip ülkeler doktorlara daha fazla para harcarken, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkeler hemşirelere daha fazla para harcamaktadır (Hofstede ve ark. 2017, s. 226). Hemşire, belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelerde daha çok saygı gören eğitimsizleri (meslekten olmayanları) temsil eder. Doktor, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde saygı duyulan profesyoneldir. Almanya ve Türkiye karşılaştırması bunu açıkça ortaya koyuyor. 2015 yılında Almanya'da 371.302 doktor varken<sup>1</sup> ve 1.000.435 hemşire ve endeks 2,7 idi<sup>2</sup> orada Türkiye'de aynı yılda 141.259 doktor ve 152.803 hemşire vardı<sup>3</sup> ve endeks 1,08 idi. Aşağıdaki Tablo 14, belirsizlikten kaçınma eğilimi zayıf ve güçlü olan toplumların değerlerini göstermektedir.

Belirsizlikten kaçınma oranı yüksek olan ülkelerdeki insanlar, kendilerini ilerici olarak tanımlayan partilerde bile daha muhafazakar olma eğilimindedir. 'Kanun ve düzen' ihtiyacı daha güçlüdür. Gençlerden şüphelenilme olasılığı daha yüksektir. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkelere göre bu ülkelerde aşırılık yanlısı azınlıkların siyasi sahnede ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir ve programları tehlikeli olarak algılanan siyasi grupların da yasaklanma olasılığı daha yüksektir (Hofstede 1993).

Bir toplumdaki belirsizlikten kaçınma gücünün etkisi aynı zamanda onun bireycilik veya kolektivizm derecesine de bağlıdır. Bu iki boyut, Şekil 3'de grafiksel olarak birleştirilmiştir. Bu kombinasyon iki şekilde ilgilidir. Birincisi, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bireyci ülkelerde kurallar

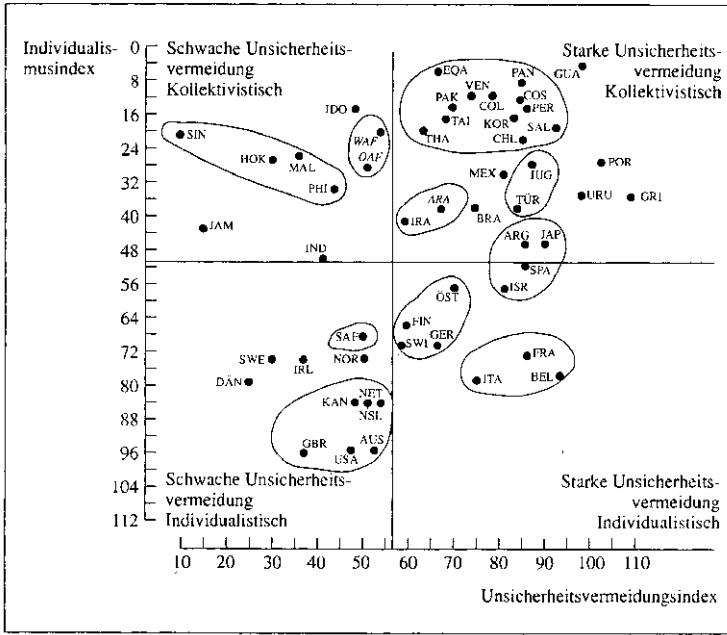
---

<sup>1</sup><http://www.bundesaerztekammer-.de/ueber-uns/aerztestatistic/aerzte-statistics-2015/gesamtzahl-der-aerzte/2015; 12.10.2016>

<sup>2</sup><https://de.statista.com/-Statistics/data/studie/243449/umfrage/zahl-der-beschaeftectennurses-tern-und-hebammen-in-deutschland/2015; 12.10.-2016>

<sup>3</sup> [http://www.sagem.-gov.tr/dosyalar/SIY\\_2015\\_Haber\\_-Bulteni.pdf/2015; 12.10.-2016](http://www.sagem.-gov.tr/dosyalar/SIY_2015_Haber_-Bulteni.pdf/2015; 12.10.-2016)

açık ve yazılı olma eğilimindeyken (düşük kontekstli iletişim, bkz. Bölüm 3), yüksek belirsizlikten kaçınmanın olduğu kolektivist ülkelerde kurallar genellikle örtüktür ve kökleri geleneğe dayanır. (yüksek kontekstli iletişim) Bu Japonya'da çok belirgindir ve Japon pazarının Batılı ürünlere açılması konusunda batılı ülkeler ile Japonya arasındaki müzakerelerde sık sık anlaşmazlıklara yol açar. Japonlar haklı olarak yabancı ürünlerin ithalatını engelleyen resmi düzenlemelerin olmadığını ileri sürüyorlar; ancak batıdan potansiyel ithalatçılar, anlamadıkları Japon dağıtım sisteminin üstü kapalı kurallarına karşı çıkıyorlar (Hofstede 1993, s.149).



Şekil 5: Bireyselcilik yada Belirsizliklerden Kaçınma

Şekil 4, bir toplumun gruplar arasındaki çatışmayı nasıl ele aldığı açısından ikinci bir noktaya ilgilidir. Bir ülkenin sınırları içinde farklı etnik, dilsel ya da dinsel grupların varlığı tarihsel bir gerçektir; ve tek tek ülkeler değişen derecelerde homojendir. Bununla birlikte, ilgili nüfusun ve ilgili devletin bu tür çatışmaları ele alma biçimi kültürel bir olgudur. Sağ üst köşedeki ülkelerde, belirsizlikten güçlü bir şekilde kaçınma ("farklı olan tehlikelidir") kolektivist tikelcilikle (biz gruplarıyla güçlü bir şekilde özdeşleşme) birleştirilir. Bu ülkeler, gruplar arasındaki çatışmaları, onları inkar ederek ve azınlıkları asimile etmeye veya ezmeye çalışarak ortadan kaldırma

eğiliminde olacaktırlar. Bu tür ülkelerde, azınlıklar genellikle aynı kolektivist ve yüksek belirsizlikten kaçınma değerlerini paylaştığından, önemli bir gruplararası şiddet riski vardır.

Şekil 4'ün sağ üst köşesinde veya yakınında, Şekil 4'ün sol üst köşesinde birkaç ülke vardır, güçlü grup kimliklerine sahip birkaç grup olabilirken, her grubun tolere edildiği ve tamamlandığı bir yaşam tarzı bulma olasılığı birbirine göre daha yüksektir. Sağ alt köşedeki ülkeler genellikle azınlıklara ve farklı yönelimlere sahip etnik, dinsel veya dilsel gruplara karşı hatırı sayılır bir dirence sahiptir, ancak çoğunlukla bireyci devletin evrenselliği, en azından resmi olarak, herkesin haklarına saygı gösterilmesini garanti etmeye çalışır; Başkalarına karşı aşırılık, siyasi çevreyle sınırlıdır. Son olarak, sol alt köşedeki ülkelerin azınlıkları entegre etmeye ve eşit hakları garanti etmeye çalışması muhtemeldir.

Hoşgörüsüz siyasi ideolojiler belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bulunurken, hoşgörülü ideolojiler belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde bulunur. Yaygın olarak 'insan hakları' olarak adlandırılan şeye saygı, farklı siyasi görüşlere sahip insanlara hoşgörü gösterilmesini gerektirir. Bazı ülkelerdeki insan hakları ihlallerinin kökleri, söz konusu kültürün doğasında var olan güçlü belirsizlikten kaçınmaya dayanmaktadır. Ancak diğer ülkelerde insan hakları ihlalleri, kolektivist gruplar arasındaki bir güç mücadelesinin veya fikir ayrılıklarından doğan mücadelenin (güç mesafesiyle ilgili) bir sonucudur.

Felsefe ve bilim alanında, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük kültürlere göre güçlü teorilerin geliştirilmesi daha olasıdır. Bir filozof için hakikat arayışı güçlü bir motivasyondur. Avrupa'da Almanya ve Fransa, Büyük Britanya ve İsveç'ten daha fazla büyük filozof yetiştirmiştir. (Örneğin; Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Sartre) Belirsizlikten kaçınma konusunda zayıf olan kültürler, sonuçlarını derinlemesine düşünmek yerine gözlem ve deneyden çıkaran büyük ampiristler üretti (Newton, Linnaeus, Darwin gibi).

**Tablo 7:** Düşük ve yüksek belirsizlik kültürlerin farklılıkları I: Genel norm, aile, okul ve işyeri (Hofstede 1993, S. 146 ff)

Zayıf belirsizlikten kaçınma	Güçlü belirsizlikten kaçınma
<ul style="list-style-type: none"><li>Güvensizlik (belirsizlik) hayatta normal bir olgudur ve her şey olduğu gibidir.</li><li>Düşük stres; subjektif iyi olma hissi</li><li>Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir</li><li>Riski bilinmeyen belirsiz durumlar kabul edilir</li><li>Neyin kirli ve tabu olduğu konusunda çocuklar için esnek kurallar vardır</li><li>Farklı olan gariptir</li><li>Öğrenciler açık uçlu öğrenme durumlarını ve iyi tartışmaları sever</li><li>Öğretmen 'Bilmiyorum' diyebilir</li><li>Kesinlikle gerekli olandan daha fazla kural olmamalıdır</li><li>Zaman, aylıklıdaki bir esenlik çerçevesidir; sadece gerektiğinde sıkı çalışma</li><li>Kesinlik ve dakiklik öğrenilmelidir</li><li>Sapkın ve yenilikçi düşünce ve davranışlara tolerans</li><li>Performans ve takdir veya sosyal ihtiyaçlar yoluyla motivasyon</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Yaşamın doğasında var olan güvensizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak algılanır.</li><li>Büyük stres; öznel korku duygusu</li><li>Saldırganlık ve duygular uygun durumlarda açığa çıkarılabilir</li><li>Olan riskleri kabul etme ve belirsizliklerden korkma</li><li>Neyin kirli ve tabu olduğu konusunda çocuklar için katı kurallar</li><li>Farklı olan tehlikelidir</li><li>Öğrenciler yapılandırılmış öğrenme durumlarını ve doğru cevapları sever</li><li>Öğretmenler her şeyin cevabını bilmeye ihtiyaç duyar Kurallara duyulan duygusal ihtiyaç, hiçbir zaman işe yaramasa bile</li><li>Vakit nakittir</li><li>Duygusal olarak meşgul olma ihtiyacı; sıkı çalışma için iç dürtü</li><li>Kesinlik ve dakiklik doğal niteliklerdir</li><li>Sapkın düşünce ve davranışların bastırılması; İnovasyona direnç</li><li>Güvenlik ve takdir ihtiyacı veya sosyal ihtiyaçlar yoluyla motivasyon</li></ul>

### **Belirsizlikten Kaçınmada Farklılıkların Geleceği**

Lynn'in 1935'ten 1970'e kadar olan verileri, ulusal korku seviyelerinin dalgalandığını ve yüksek korku seviyelerinin savaşlarla ilişkilendirildiğini gösteriyor. Birinci Dünya Savaşı ve ondan önceki savaşlara benzer korku dalgalarının eşlik ettiğini varsaymak mantıklıdır. Süreç şöyle ilerleyebilir: Bir ülkede korku seviyesi yükseldikçe, belirsizlikten kaçınma da artar. Bu,

hoşgörüsüzlük, yabancı düşmanlığı, dini ve siyasi fanatizm ve bu bölümde tartışılan belirsizlikten kaçınmanın diğer tüm tezahürlerinde ifade edilir.

Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu ülkeler (Örneğin; Danimarka, Jamaika, Singapur), güçlü belirsizlikten kaçınmanın olduğu ülkeler (Örneğin; Yunanistan, Guatemala, Portekiz)

**Tablo 8:** Düşük ve yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan toplumlar arasındaki temel farklar II: Politika ve düşünce dünyası (Hofstede 1993, s. 156)

Belirsizlikten kaçınma zayıf olan ülkeler	Güçlü belirsizlikten kaçınmaya sahip ülkeler
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Birkaç, genel: yasaların ve kuralların Kurallara uyulamıyorsa, değiştirilmeleri gerekir</li><li>▪ Vatandaşların devlet otoritesine karşı yetkisi Vatandaşların protestoları kabul edilir</li><li>▪ Vatandaşların kurumlara karşı olumlu tutumları vardır.</li><li>▪ Kamu görevlilerinin siyasi süreç karşı olumlu bir tutumu vardır.</li><li>▪ Tolerans, ılımlılık</li><li>▪ Gençlere karşı olumlu tutum</li><li>▪ Bölgeselcilik, enternasyonalizm, azınlıkları bütünleştirme girişimleri</li><li>▪ Genelciler ve sağduyu için yüksek değer</li><li>▪ Çok sayıda hemşire, az sayıda doktor</li><li>▪ Bir grubun hakikati diğerlerine empoze edilmemelidir.</li><li>▪ İnsan hakları: hiç kimse inançlarından dolayı zulmedilmemeli</li><li>▪ Felsefe ve bilimde rölativizm ve ampirizm eğilimi.</li><li>▪ Bilimsel sorularda rakipler kişisel arkadaşlar olabilir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Çok sayıda kesin yasa ve kural</li><li>▪ Kurallara uyulamıyorsa, o zaman günahkârız ve devlet otoritesi karşısında vatandaşların beceriksizliğinin bedelini ödemek zorundayız.</li><li>▪ Vatandaş protestosu bastırılmalıdır</li><li>▪ Vatandaşların kurumlara karşı olumsuz tutumları vardır.</li><li>▪ Kamu görevlileri siyasi süreç, muhafazakarlık, aşırılık, kanun ve düzen hakkında olumsuz</li><li>▪ Gençlere karşı olumsuz tutum</li><li>▪ Milliyetçilik, yabancı düşmanlığı, azınlıklara yönelik baskı</li><li>▪ Uzmanlar ve uzmanlaşma için yüksek değer</li><li>▪ Çok doktor, az hemşire</li><li>▪ Tek bir gerçek var ve biz ona sahibiz</li><li>▪ Din, siyaset ve ideolojide köktencilik ve hoşgörüsüzlük</li><li>▪ Felsefe ve bilimde büyük teorilere eğilim</li><li>▪ Bilimsel sorularda rakipler kişisel arkadaş olamaz</li></ul>

İnsanların düşünce tarzlarına gömülü organizasyon modelleri de aynı ülke içinde de farklılık gösterebiliyor. Hangi ülkede olursak olalım, piramit modelini bankalarda, makine modelini postanelerde, piyasa modelini reklam ajanslarında ve (otokratik olarak yönetilen) aile modelini bir orkestrada bulmamız muhtemeldir. Bu tür farklılıkları hesaba katarız; ancak, ulusal sınırları aştığımızda, tabiri caizse, tam da beklemediğimiz örgütsel modellerin kurbanı oluyoruz.

Asya ve Afrika'dan gelen öğrenciler, göçmen işçiler ve mülteciler, Batı ülkelerinin kişisel olmayan, makine benzeri idari bürokrasisini anlamada genellikle önemli pratik ve duygusal zorluklar yaşarlar. Hollanda'daki Faslı bir işçi, eve gönderilecek bir paket için bir gümrük beyannamesi doldurmasına yardım eden bir posta memuruna sahipti. Buna teşekkür etmek için ertesi gün bir hediyeyle geri geldi. Gözle görülür şekilde şok olan postacı hediye reddetti. Hizmet yönetmeliğine göre hediye kabul etmek rüşvet sayılırdı. Faslı, dostça hareketinin reddedilmesini bir hakaret olarak hissetti (Hofstede 1993).

Deneyimler, güç mesafesindeki farklılıkların, belirsizlikten kaçınmadaki farklılıklardan daha yönetilebilir olduğunu göstermiştir. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerde bulunan kuruluşlar genellikle yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde başarılı olurlar. Uluslararası üstleri daha katılımcı bir yönetim tarzına sahip olsa bile, yerel yöneticilerin şubelerde otoriter bir yönetim tarzını benimseme olasılığı daha yüksektir (Hofstede 1993, s.167).





### 2.3.1.5 Uzun vadeli veya kısa vadeli Oryantasyon

Hofstede'nin kültürel boyutlarına dahil edilen beşinci boyut, uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim, IBM çalışmasından elde edilen verilere dayanmamaktadır, ancak daha sonra 1991 yılında Çin Değerleri sonuçlarına göre modele eklenmiştir. Bu boyut, Michael Bond'un Çin Kültürü Bağlantısı araştırmasından geliyor. Bir toplumda planlama ufkunun ne kadar uzun olduğunu gösterir. Önemli olan geçmişte neler başarıldığı değil, toplumun geleceğe yönelik planlarıdır.

Uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim boyutu, "bir toplumun katı, bugüne yönelik bir bakış açısına kıyasla nesnel, geleceğe yönelik temel bir tutuma sahip olup olmadığını" açıklar (Rothlauf 2006, s. 32). Aşağıdaki Tablo 9, uzun vadeli ve kısa vadeli yönelime sahip toplumların değerlerini göstermektedir.

**Tablo 9:** Kısa vadeli ve uzun vadeli yönelimli toplumlar arasındaki temel farklılıklar (Hofstede 1993, s.197)

Kısa vadeli oryantasyon	Uzun vadeli oryantasyon
<ul style="list-style-type: none"><li>Geleneğe saygı</li><li>Masraflara bakılmaksızın sosyal ve statü yükümlülüklerine saygı</li><li>Komşularla maddi anlamda yarış</li><li>Daha az para biriktirme durumu</li><li>Hızlı çözümler peşinde</li><li>'Yüz' önemlidir</li><li>Gerçeğe sahip olmak önemlidir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Geleneklerin güne uyarlanması</li><li>Belirli sınırlar dahilinde sosyal ve statü yükümlülüklerine saygı</li><li>Kaynakların ekonomik kullanımı</li><li>Yüksek tasarruf oranı, yatırıma uygun fon</li><li>Adım adım sonuçlara ulaşmada ısrar</li><li>Planlar öncelik taşıır</li><li>Erdemli olmak önemlidir</li></ul>

Tarihte, kabaca MS 9. yüzyıldan 14. yüzyıla kadar, İslam dünyasının yalnızca askeri olarak değil, aynı zamanda bilimsel olarak da ilerlediği, Hıristiyan Avrupa'nın ise geri kaldığı bir dönem vardı. Rönesans ve Reformasyon ile birlikte Hıristiyan ülkeler modernleşmeye başlarken, İslam dünyası gelenekçiliğe geri çekildi. Doğu Asya'daki gelişmelerin aksine, İslam dünyasındaki birçok kanaat önderi modern teknolojiyi ve Batı düşüncesini bir fırsattan çok bir tehdit olarak görüyor. İslam kültürlerinin Hristiyan kültürlerle paylaştığı hakikatle meşguliyet, sadece erdem peşinde koşan ejderhalar için rekabetçi bir dezavantaj olarak görülebilir (Hofstede 1993; s. 197).

Uzun vade odaklı ülkeler Çin (Hong Kong dahil), Japonya ve Tayvan iken, kısa vadeli odaklı ülkeler ise İngiltere, Kanada, Pakistan ve ABD'dir.

### **2.3.2 Diğer temsilcilerin kültürel boyutlu modelleri (Hall, Trompenaars)**

Hofstede'nin kültürel boyut modeline ek olarak, örneğin Edward T. Hall (1989) ve Fons Trompenaars'ın (1993) bilimsel literatürde büyük ilgi gören başka kültürel boyut modelleri de mevcuttur. Bunlar aşağıda kısaca sunulmaktadır.

#### **2.3.2.1 Edward T. Hall**

Hall'un çalışmaları, çalıştığı iş alanına göre şekillendi. Hall (1959/1973), lisansüstü öğrencilerin yabancı görevlere atanmasında, dil, tarih, hükümet ve gelenekler gibi ülkenin diline veya resmi kültürüne hakim olmanın yeterli olmadığını ve ilgili ülkenin sözlü olmayan dili. Ancak o zaman mezunlar yurtdışındaki görevlerinde etkili bir şekilde hareket edebilirler (Gould 2005, S. 85).

Çalışmaları başlangıçta kültürlerarası iletişim teorisinde önemli olan iki sözel olmayan özellik üzerine inşa edildi: zaman (kayıt) ve mekan (yakınlık). Sonraki yıllarda, insanların sözlü söyleme tepkilerini yöneten üçüncü bir faktör olan bağlamı (ilişki) belirledi (Gould 2005, s. 85).

##### **2.3.2.1.1 Monokron veya Polikron (Zaman)**

Edward T. Hall çalışmalarında tarihçenin birinci boyutunda, zaman referansının ve etkinliklerin önemine (monokrone karşı polikron) dayalı olarak kültürleri ayırır. Zaman, polikronik kültürlerde küçük bir rol oynarken, monokronik kültürlerde merkezi bir rol oynar. Monokronik kültürler, zamanı bireysel aşamalara bölünebilen ve planlanabilen bir çizgi olarak görür. Randevu ve saatlere sıkı sıkıya uyulur, görevler birbiri ardına ve belirtilen sürede tamamlanır. Monokronik kültürlerde zaman değerli bir metadır. İnsanlar kesinlikle planlara ve işleyiş şekline bağlı kalırlar. Polikronik kültürlerde ise bir kaç iş paralel ilerleyebilir. Bu boyutun bireycilik ya da kolektivizm ile yakından ilişkili olduğu burada vurgulanmalıdır. Kuzey Avrupa, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada monokronik kültürlere, Akdeniz, Latin Amerika, Orta Doğu ve Asya'nın bazı bölgeleri ise polikronik kültürlere veya ülkelere arasında sayılır.

### **2.3.2.1.2 Proksemik (Mekansal uzaklık)**

Proksemik boyutu, alan, bireylerin kendileri için çok fazla alan mı yoksa diğer insanlardan büyük bir mekan mesafe mi bıraktığı özelliği üzerine kültürler birbirinden ayrıştırılır/farklılaştırılır. Bireylerin yaşamları için geniş alanlar talep ettiği kültürlerde, başkaları tarafından alana aldırış edilmemesi (izinsiz giriş) saldırgan davranışlara yol açabilir.

Kuzey Avrupa ülkelerinde, insanlar kendilerine oldukça geniş bir alana (görünmez balon) sahiptir ve birbirlerinden arasında büyük bir mesafeyi korurlar. İtalya ve Orta Doğu gibi kolektivist toplumlarda ise alan oldukça küçüktür (Hall 1989, s. 18; Gould 2005, s. 84; Burkert 2014, s. 36). Bu alan anlayışı, farklı kültür bölgelerinden gelen insanlar arasındaki iletişimde zorluklara neden olabilir, çünkü çok az mesafe bazen mahremiyetin ihlali anlamına gelebilir veya çok samimi olarak algılanabilir.

### **2.3.2.1.3 Düşük veya Yüksek Kontekstli (Low-Contex vs. High-Contex)**

Üçüncü boyutta, Edward T. Hall (1989, s. 105), iletişim türlerine göre kültürleri düşük bağlam/içerikli/kapsamlı ve yüksek içerikli/kapsamlı olarak ayırır. Anglo-Amerikan, İskandinavya ve Cermen bölgelerinde (Almanya'da) esas olarak sözlü iletişim gözlemlenir. Bilgi, bireyci kültürlerin tipik özelliği olan büyük bir kesinlikle sözlü olarak ifade edilir. Mesajı anlamak için ek bilgi eklenmesine gerek yoktur. Bu kültürlerdeki uzun sözleşmeler iyi bir örnektir.

Buna karşılık, öncelikle Akdeniz ülkeleri (Türkiye dahil), Orta Doğu, Güney Asya ve Latin Amerika'yı içeren yüksek bağlamlı/içerikli kültürlerde, bilginin yalnızca bir kısmı sözlü veya yazılı olarak iletilir. Kolektivist kültürlerde bulunan bilgilerin çoğu fiziksel ortamda bulunur ve satır aralarında okunması gerekir (Hall 1989, s. 105; Gould 2005, s. 85).

### **2.3.2.2 Fons Trompenaars**

Trompenaar'ın modeli, 55.000'den fazla cevaplanmış kültürel analiz sorusundan oluşan bir veri tabanına dayanmaktadır. İnsan eyleminin kültürden etkilendiğine inanıyor. Uygulamalar farklı toplumlarda benzer olabileceği gibi farklı varsayımlara da dayanabilir. Kültürü, "her toplumun sosyal, zamansal ve fiziksel çevresinin sorunlarını çözme biçimi" olarak tanımlar. Evrensel olarak özdeş temel problemler burada kastedilmektedir" (Gould 2005, s. 103).

Trompenaars, kültürler arasındaki farklılıkları yedi boyut açısından tanımlıyor: Talcott Parson'ın (1951) insanların sosyal bir sistemde birbirleriyle

nasıl ilişki kurduğunu açıklayan beş boyutu ve Kluckhohn ve Strodtbeck (1961) ve Edward'ın zaman ve çevrenin diğer iki kültürel boyutundan oluşmaktadır. T. Hall (1959/1973; Gould 2005'ten alıntılanmıştır, s. 104) Yedi boyut şunlardır:

### **2.3.2.2.1 Bireycilik veya Kolektivizm**

Bu boyut, eylemlerinde kişisel çıkarların veya sosyal grupların öneminin derecesini tanımlar. Bireyci toplumlarda, toplum bundan yararlandığı için tüm insanların kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmekte özgür olduğu görüşü benimsenir. Yalnız çalışma ve yaşama özgürlüğüne ihtiyaçları var ve bunu istiyorlardır. Kolektivist toplumlarda ise insanlar birlikte çalışmayı ve birlikte yaşamayı severler çünkü yaptıkları her şeyde grubun çıkarları önceliklidir.

### **2.3.2.2.2 Evrenselcilik ve Partikülerizm**

Bu boyut, insanların eylemlerini ne ölçüde kurallara veya ilişkilere veya kuralların mutlaklığına veya istisnaların varlığına dayandırdığını açıklar. Evrenselci toplumlarda, her durumda geçerli olacak evrensel ilkeleri tanımlamanın mümkün olduğuna dair bir inanç vardır. Partikülizme yönelmiş toplumlarda, insanlar eylemlerini sosyal durumda yönlendirirler. Hukuk ilkeleri teoride desteklenebilir. Ancak bir arkadaşına yardım etmek için istisnalar yapılmalıdır. Evrenselci toplumlarda anlaşmalar sözleşmelere dayalıdır, oysa özel toplumlarda ortaklar, personel değiştiğinde anlaşmaları yeniden müzakere eder.

### **2.3.2.2.3 Sıralı veya Senkronize Zaman Anlayışı**

Bu boyut, insanların eylemleriyle ilgili kararlarını geçmiş gerçeklere veya şimdiki ve geleceğe yönelik nasıl dayandırdıklarını açıklar. Sonuç olarak, insanlar değişime dirençli/açık olabilir veya olmayabilir. Ayrıca eylemleri kısa vadeli veya uzun vadeli, yani ya hemen tatmin olmayı ya da uzun vadeli faydayı tercih ederler. Ardışık/sıralı mantıkla düşünen kültürler zamanı lineer olarak görürler, zamanı planlarlar ve Hall'un monokronik kültürleri gibi ardışık/arka arkaya olarak işlerler. Hall'un polikronik kültürleri gibi eşzamanlı kültürler, etkinliklerin kendi dinamiklerini geliştirmelerine izin verir. Birkaç etkinlik aynı anda yapılır.

### **2.3.2.2.4 Spesifik veya Yaygın**

Bu boyut, diğer insanlarla ilişkilerin sınırlı mı yoksa koşulsuz mu (mahremiyetin önemi) olup olmadığını inceler. Belirli toplumlardaki insanlar

için meslektaşlar arkadaş olamazlar. İş dışında birbirlerini hiç görmezler. Buna karşın dağınık toplumlarda iş arkadaşları birbirleriyle arkadaşdır ve özel hayatlarını paylaşırlar.

Bu nedenle, özel olarak yönlendirilmiş kültürlerdeki insanlar, arkadaşlık derin bir samimiyet düzeyi içermediğinden, arkadaşlarını eleştirmek konusunda kendilerini özgür hissederler. Tersine, dağınık kültürlerde insanlar sözlerinin daha fazla duygusal etki yarattığını bildikleri için doğrudan eleştiri yapmaktan kaçınırlar. Arkadaşlıkların oluşması daha uzun sürer ama kalıcı olurlar.

### **2.3.2.2.5 Performans veya Soy**

Bu boyut, statünün ne ölçüde kişisel performans veya sosyal rol veya köken temelinde bağlı olarak verildiğini açıklar. Başarı temelli kültürler performansa ve eyleme değer verir. Slogan şudur: bir şey yapmak hiçbir şey yapmaktan daha iyidir. Statülerin cinsiyet, yaş, aile bağları veya iş pozisyonu temelinde kazanıldığı kültürler, hiçbir şey yapmanın aceleyle hareket etmekten daha iyi olduğunu varsayar. Başarı odaklı kültürlerde, gençlik kendi iyiliği için önemlidir.

Köken/statü odaklı kültürlerde deneyim ve olgunluk önemli bir rol oynar. Başarı odaklı kültürlerde ağırlık kişiseldir, statü odaklı kültürlerde ise resmi güç yapısını güçlendirir. Unvanlar ve dereceler, statü kaynağı olarak görüldükleri için soy/statü odaklı kültürlerde önemli bir yere sahiptir.

### **2.3.2.2.6 Dıştan veya İçten Yönetilme**

Bu boyut, insanların doğayı ve sosyal çevrelerini ne ölçüde kontrol ettiğini veya kontrol edebileceğini açıklar. Kluckhohn ve Strodtbeck gibi Trompenaars da insanların doğayla uyum içinde yaşayabileceklerini veya hükmedebileceklerini, ancak bazen doğa tarafından da yönetildiklerini savunurlar (Gould 2005, s. 106). İçerideki kültürlerdeki insanlar, dış olayları kontrol edebileceklerine inanırlar. Bu nedenle, teknoloji ve insan çabası önemli bir role sahiptir.

Bu bakış açısı, bu kültürler için yenilik ve değişimin temelini oluşturmaktadır. Dışta dönük kültürlerde, dış koşullar insanlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir plan başarısız olduğunda dış güdümler yeni fırsatları beklerken, içsel güdümlü kültürlerden insanlar tekrar denerler.

### **2.3.2.2.7 Nötr veya Duygusal**

Bu boyut, insanların duygularını nasıl gizlediğini veya gösterdiğini, yani bir kültürün duygusal ifade düzeyini açıklar. (Trompenaars & Woolliams 2003, s. 30) Gudykunst ve Ting-Toomey'nin (1988) çalışmasından yararlanan Gould, tüm insanların çok önemli bir düzeyde aynı temel duygulara sahip olduğuna, ancak bunları aynı şekilde ifade etmediğine işaret eder.

Öyleyse, Örneğin, nötr yönelimli kültürlerdeki insanlar duygularını geride tutarken, duygusal yönelimli kültürlerdeki insanlar duygularını açıkça gösterirler (Gould 2005, s. 104). Yüz yüze iletişimde her tarz, göz teması, konuşma hızı, ses tonu, jestler ve yüz ifadeleri gibi sözsüz veya sözlü iletişim için genel tercihlerin kullanımını etkiler.

Bu model teorik olarak makul görünse de ampirik olarak kanıtlanmamıştır, çünkü Trompenaars "yönetici veri tabanından" neredeyse hiçbir veriyi halka açık hale getirmedeğinden, bu da bağımsız takip eden çalışmaları zorlaştırır (Gould 2005, s. 107).



### 3. TÜRKİYE

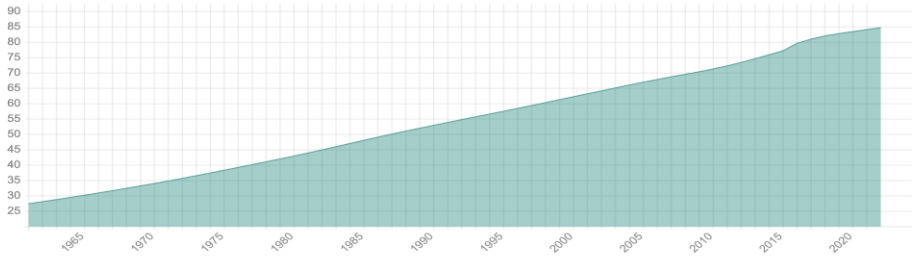
Bu bölümde Türkiye ile ilgili demografik detaylar verildikten sonra Hofstede'nin Kültür Boyutlarında konumlandırılmasından sonra Yemek ve Serbest Zaman Kültürüne değinilecektir.

#### 3.1 Demografik Yapısı

Aşağıdaki şekilde 1960 yılından bu güne Türkiye nüfusunun gelişimi aktarılmıştır.

##### Bevölkerungsentwicklung in der Türkei seit 1960

(Angaben in Millionen Einwohnern)

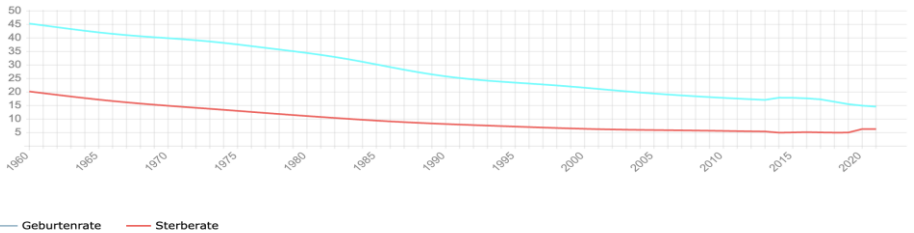


Pro Haushalt leben in der Türkei durchschnittlich 3,3 Personen zusammen.

#### Şekil 6: 1960 yılından bu yana Türkiye nüfusunun değişimi

Nüfus artışı, doğum oranı, ölüm oranı ve göç oranından kaynaklanmaktadır. Grafikte 2021 örneğini kullanarak: Türkiye'de yaşayanların sayısı yaklaşık 640.000 kişi arttı. Aynı yıl ölüm oranı 1000 nüfusta 6,4 (~538.000 vaka) ve doğum oranı 1000 nüfusta 14,7 (~1.235.000 doğum) idi. Sonuç olarak, yaklaşık 57.000 kişi başka ülkelere göç etti.

Türkiye'de son 10 yılda her yıl ortalama 439 bin 630 kişi hayatını kaybetti. Doğum sayısı yılda 1.345.782 idi. Doğum ve ölümlerin gelişimi aşağıdaki grafikte karşılaştırılmıştır. Tüm veriler, 1000 kişi başına doğum veya ölümleri ifade etmektedir.<sup>4</sup>



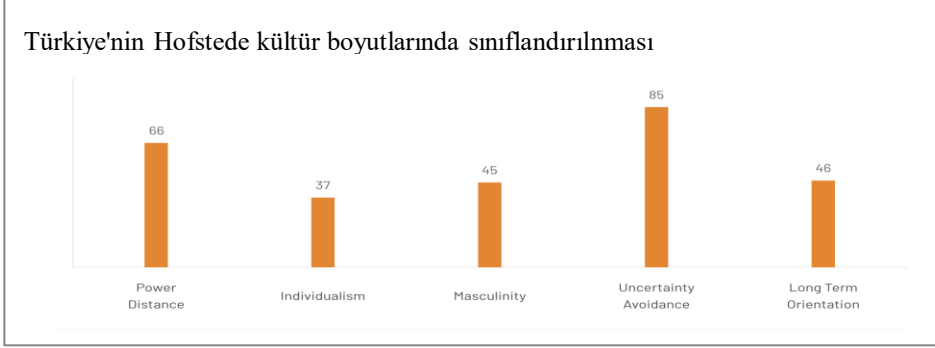
<sup>4</sup><https://www.laenderdaten.info/Asien/Tuerkei/bevoelkerungswachstum.php>





## 3.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzionları/Boyutları

Türkiye'nin boyuta özel sınıflandırması Şekil 5'te gösterilmektedir.



Şekil 7: Almanya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında sınıflandırılması (Hofstede 2016b)

### 3.2.1 Güçler ayrımı

Bu boyut, bir kültürde bireylerin eşit olmadığı mantığı ile ilgilidir. İnsanlar bu eşitsizliğe nasıl tepki gösterirler. Güç ayrımı bireyler arasında gücün nasıl dağıtılmışı ile ilgilidir.

Türkiye bu boyutta yüksek bir değere sahip (66 puan), bu da şu anlama geliyor: Bağımlı, hiyerarşik, üstlere genellikle erişilemez ve ideal patron bir baba figürüdür. Güç merkezleştirilmiştir ve yöneticiler patronlarına ve kurallara güvenirlir. Çalışanlar ne yapacaklarının kendilerine söylenmesini beklerler. Kontrol beklenir ve yöneticilere karşı tutum resmidir. İletişim dolaylıdır ve bilgi akışı seçicidir. Aynı yapı, babanın başkalarının boyun eğdiği bir tür ata olduğu aile biriminde de gözlemlenebilir (Hofstede 2016b).

### 3.2.2 Bireysellik veya Kollektivist

Burada ele alınan konu kültürün üyeleri arasındaki bağlılık seviyesidir. Bireysel odaklı kültürlerde insanlar kendileri ve ailelerine bakmakla sorumludurlar. Buna karşın kolektivist kültürlerde bütün grup için bu sorumluluk geçerlidir. Yani baktıkları veya ait oldukları gruplar hareket alanlarını belirler.

Türkiye skalanın kolektivist tarafında bulunur ve 37 puana sahiptir. Bu demektirki gruplara karşı bireylerin toplum içinde sorumlulukları vardır. Bir

güven ilişkisi kurmak için başlangıçta zaman yatırılmalıdır. Kayırmacılık daha sık bulunabilir. Geri bildirim iş ortamında da her zaman dolaylıdır. Hall'a göre Türkiye, "yüksek bağlam/İçerikli kültürü" olarak sınıflandırılabilir. Dolaylı iletişim bu toplumlarda yaygındır. Bu, şeyleri uygun adlarıyla çağırmanın alışılmış olmadığı anlamına gelir (Hofstede 2016b).

### **3.2.3 Maskulin veya Feminin (Eril veya Dişil)**

Erkekliğe karşı kadınlık boyutu, kültüre özgü toplumsal cinsiyet rollerini içerir. Bir toplumda toplumsal cinsiyet rolleri ne kadar net tanımlanır ve sınırlandırılırsa toplum o kadar erkektir. (kadına karşı erkek) Yaşam kalitesine karşı maddi başarının göreceli arzu edilirliliği" (Gould 2005, s. 92).

Türkiye 45 puanla skalanın kadın tarafında yer alıyor. Bu, başkalarıyla eşitlik, fikir birliği, ezilenlere sempati gibi kültürün daha yumuşak yönlerine değer verildiği ve teşvik edildiği anlamına gelir. Kişisel ve profesyonel yaşamda çatışma ve uzlaşmalardan kaçınmak çok önemlidir. Türkler için eğlence çok önemlidir, tüm ailenin, kabilenin ve arkadaşların bir araya toplanıp hayatın tadını çıkardığı zamandır. Durum görüntüleniyor ancak bunun temel nedeni yüksek PDI'dır.

Aile ortamı büyük ölçüde bir toplumun kolektivist mi yoksa bireyci mi olduğuna bağlıdır. Erkeklik ve kadınlık endeksindeki konum bu açıdan değerlendirilmelidir (Hofstede 1993, s. 106). 45 puanla Bu, iki ebeveynin baskın olduğu, diğer yandan kültürün başkalarıyla aynı seviyeye gelme, muhtaçlara sempati duyma gibi dişil yönler ön plandadır ve desteklenir. (Hofstede 2016, Hofstede 1993, 106; Hofstede 2016b)

### **3.2.4 Belirsizlikten Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma yönü, toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğiyle nasıl başa çıktığıyla ilgilidir: Geleceği kontrol etmeye mi çalışmalıyız yoksa olmasına izin mi vermeliyiz? Bu belirsizlik kaygı yaratır ve farklı kültürler bu kaygıyla farklı şekillerde başa çıkmayı öğrenmiştir. Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve bunlardan kaçınmaya çalışan inançlar ve kurumlar oluşturma derecesi, belirsizlikten kaçınma puanına yansır.

Türkiye bu konuda 85 puan alıyor ve bu nedenle kanun ve düzenlemelere ciddi anlamda ihtiyaç duyuyor. Kaygıyı azaltmak için insanlar birçok ritüel kullanır. Dışarıdan bakanlara, "Allah"a yapılan pek çok göndermeyle dindar görünebilirler, ancak bunların çoğu sadece belirli durumlarda gerilimi azaltmak

için kullanılan geleneksel sosyal geleneklerdir. İnsanlar kaygıyı azaltmak için birçok ritüel kullanırlar (Hofstede 2016b).

### 3.2.5 Kısa vadeli ve uzun vadeli oryantasyon

Bu yön, her toplumun bugünün ve geleceğin zorluklarıyla karşı karşıya kalırken geçmişle nasıl belirli bağları sürdürmesi gerektiğini ve toplumların mevcut iki hedefi nasıl önceliklendirdiğini açıklamaktadır. Bu doğuş farklıdır. Normatif toplumlar. Örneğin; Bu boyuttan düşük puan alan kişiler, toplumsal değişime şüpheyle yaklaşırken eski gelenek ve normları korumayı tercih etmektedirler. Ancak yüksek kültürlü ülkeler daha pratik bir yaklaşım benimsiyor: Geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak modern eğitimde tutumluluğu ve çabayı teşvik ediyorlar.

Türkiye'nin ortası olan 46, ölçeğin ortasındadır, bu nedenle baskın bir kültürel tercih çıkarımı yapılamaz, ancak kısa vadeli bir yönelime yönelir. Bu da insanların sürekli bir telaş içinde olmaları ve stresli hayatlar yaşamaları anlamına gelmektedir (Hofstede 2016b).



### 3.3 Yemek Kültürü

Yemeklerde kültürün bir parçası veya yansıması olarak kabul edebiliriz. Yemek yeme tarzı ve içeriği, hangi öğünlerin hangi amaçla yendiği önemli yer eder. Akşam yemekleri türk yemek kültürünün ve arkadaşlarla buluşma dendiğinde yemek yemenin akla gelmesi doğal bir sonuçtur. Sevdikleri insanlarla bir araya gelmek ve zaman geçirmek sosyal yaşamın vaz geçilmez bir parçasıdır. Araştırmalarında belirttiği gibi türk insanı serbest zamanının %70 dört duvar arasında yani kapalı mekanlarda geçirmektedir.

#### 3.3.1 Genel Bakış

2003 yılı verilerine göre Türkiye nüfusunun temel gıda maddesi ekmek ve diğer tahıl ürünleridir. Günlük enerji ihtiyacının %44'ü tek başına ekmek tarafından karşılanırken, toplam enerji ihtiyacının %58'i ekmek ve diğer tahıl ürünlerinden karşılanmaktadır (TCSB 2011, s. 24).

2003 yılında yetişkinler (18 yaş üstü) günde 1,64 porsiyon meyve ve 1,57 porsiyon sebze tüketmiştir. 2010 yılı “Türkiye Beslenme ve Sağlık Araştırması” sonuçlarına göre günde ortalama 540 gram meyve ve sebze (patates dahil) tüketilmektedir (TCSB 2011, s. 20)

Aşağıdaki tablo 10'da, Türkiye'de temel gıda tüketiminin kronolojik seyrini ve gelişimini göstermektedir. Ekmek ve diğer tahıl ürünleri, hayvansal yağlardan kırmızı et ve balık tüketiminde net bir düşüş gözlemlenirken, süt ve yoğurt, kümes hayvanları ve yumurta tüketiminde artış gözlemlenebilir.

**Tablo 10:** Türkiye'de farklı gıdaların günlük gram cinsinden tüketimi

Besin maddesi	1984	2010
Ekmek	360	197
Diğer Tahıl ürünleri	93	67
Bakliyatlar ve Tohumlar	36	15
Süt ve Yoğurt	69	106
Peynir	23	44
Kırmızı et	38	26
Kanatlı hayvanlar	4	30
Balık	7	4
Yumurta	13	24
Sebzeler (Patates dahil)	245	332

Meyve	173	188
Bitkisel Yağlar	24	21
Hayvansal Yağlar margarin dahil	24	9
Şeker ve tatlılar	42	31

SAGEM'e göre yetişkinlerin %85,4'ü her gün beyaz ekmek yiyor. Kentlerde kadınların %22,7'si ve erkeklerin %13,6'sı kepekli ekmek tüketiyor; kırsal kesimde bu oran kadın ve erkeklerde aynıdır (%10,5) (SAGEM 2014, s. 188). Yetişkinlerin %47,6'sı her gün yeşil sebze yerken, bunların %44,4'ü erkek ve %51,2'si kadındır. Her gün peynir yiyen yetişkinlerin oranı %76, erkekler %73,7, kadınlar %78,6'dır (SAGEM 2014, s. 187).

Yetişkinlerin %55,5'i her gün şeker, bal, reçel veya pekmez tüketiyor. Hazır ürün tüketen yetişkinlerin oranı ise oldukça düşük: %11,9. Bunlardan haftada 1-2 kez, %9,2'si 2 haftada bir ve %7,2'si ayda bir hazır çorba tüketiyor. Bunun %20'si bazlama, lahmacun ve pizzada tüketilmektedir. Haftada 1-2 kez donmuş ürün tüketen yetişkinlerin oranı %8,9'dur (SAGEM 2014, s. 186).

Türkiye'de en çok tüketilen içecektir siyah çay. Araştırma sonuçlarına göre içeceklerde ilk üç sırayı çay, kahve ve ayran alırken, bunu asitli içecekler takip ediyor. Her gün çay içen yetişkinlerin oranı %92,3'tür. Yetişkinlerin %21,3'ü her gün kahve, kadınların %10,6'sı ve yetişkin erkeklerin %5,3'ü her gün bitki çayı içiyor. 30 günde 52 bardak çay içilir. Ayran ayda 25 gün içilir. Bitki çayları ve gazlı içecekler az tüketilmektedir (Hürriyet 2012, TOAD 2012).

Çay içmek türk kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Çay bile istenmeden her durumda servis edilir. Kahvaltıda, yemek sırasında ama genellikle yemekten sonra. Çay içmek, "Türk Kültürü" nün ancak 19. yüzyılın sonlarından itibaren bir parçası olmuştur. Sadece son 70 yıldır tahtada içildi. Osmanlı İmparatorluğu'nda 19. yüzyılın sonlarında Bursa/Türkiye'de çay bitkisinin yetiştirilmesi için girişimlerde bulunulmuştur. İklim koşulları ekime uygun olmadığı için bu plan başarısız oldu. Tarımı teşvik etmek için 1942'de "Çay Kanunu" (Türkçe: Çay Kanunu) çıkarıldı. Bu yasa ile ekim, işleme ve pazarlama devlet idaresinde gerçekleşmiştir. 1940 yılında İngiltere'den sipariş edilen makineler 1946 yılına kadar yurda ulaşamadı. Böylece ilk çay fabrikası 1947 yılında Rize'de üretime başlayabildi. Üretim ve satışta devlet tekeli 1984 yılında kanunla kaldırılmıştır. Günümüzde çay tarımı ekonomik bir faktör haline gelmiştir. Türkiye'nin Karadeniz'indeki çay yetiştirme alanları dünyanın



en büyükleri arasındadır. Nüfusun %96'sı her gün çay içiyor. Kişi ve yıl başına çay tüketimi 3,5 kg; bu nedenle dünya çapında birinci sıradadır (Agkun 2015).

19-30 yaş arası kadınlar için günlük ortalama alkollü içki tüketimi 4,79 ml, 31-50 yaş arası kadınlar için 1,5 ml'dir. 31-50 yaş arası erkeklerde en yüksek alkollü içki tüketimi günde 39,62 ml, 19-30 yaş arası erkeklerde ise 25,35 ml'dir. Türkiye'nin kırsal kesiminde şehirlere göre daha fazla alkol tüketilmektedir (SAGEM 2014, s. 337).

### **3.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı**

Almanya'da yaşam tarzındaki durdurulamaz değişim, geleneksel beslenme alışkanlıklarını da etkiliyor. Hradil'e göre yaşam tarzı, "bireylerin günlük yaşamlarını düzenleme biçimleri" olarak tanımlanmaktadır (Hradil 2001, s. 46).

#### **3.3.2.1 Kahvaltıda tüketim yapısı**

Kahvaltı, enerji veren önemli maddelerin tüketildiği günün ilk ve en önemli öğünüdür. Uzun bir gecenin ardından bu yemek vücuttaki boş enerji depolarını doldurur ve onu güne hazırlar (Froboese 2014).

Türkiye'de yetişkinlerin %68'i düzenli olarak kahvaltı yaparak geleneksel beslenme düzenini sürdürmektedir (Hürriyet 2012). Türk kahvaltısı ağırlıklı olarak ekmek, çorba, peynir, zeytin, reçel, bal, yumurta ve salatalık ile çeşitli dolgulu köfte (peynir veya et) ve diğer makarnalardan oluşur. Bahsedilen yiyeceklerin yanı sıra susam halkaları ve sucuk çeşitleri yenir. Türkiye'de nüfusun %25'i ağırlıklı olarak ekmek, peynir ve zeytin tüketiyor. Buna genellikle bir veya birkaç bardak çay, nadiren de kahve eşlik eder (Hürriyet 2012).





### 3.3.2.2 Öğle yemeğinde tüketim yapısı

Türkiye'de öğle yemeği de 12:00 ile 14:00 saatleri arasında yenir. Nüfusun %63'ü öğle yemeğini düzenli olarak yerken, %37'si düzensiz olarak tüketmektedir. Katılımcıların %34'ü öğle yemeğini haftada en az altı kez ev dışında yiyor. (Hürriyet 2012) Sebze veya et yemekleri gibi geleneksel yemekler yenir. Ayrıca çorba, ekmek, salata, pirinç veya buğday ezmesi (bulgur) yenir (Hürriyet 2012). İsteğe bağlı olarak sütlaç veya diğer makarnalar gibi farklı tatlı türleri mevcuttur.

İçecek olarak ayran (yoğurt/su karışımı) öğle yemeğinin önemli bir parçasıdır. Yemeğin sonunda genellikle evin hediyesi olan hindi çayları ikram edilir. Birçok restoranda ekmek sepeti ve bir şişe su her sofranın ayrılmaz bir parçasıdır. SAGEM verilerine göre, ankete katılanların %35,3'ü öğle yemeğini evden, %34,4'ü işyerinde veya işveren tarafından karşılanıyor, %25,3'ü lokantada yemek yiyor (SAGEM 2014, s. 175).

### 3.3.2.3 Akşam yemeğinde tüketim yapısı

Akşam yemeği Türkiye'deki en önemli öğündür ve geç saatlerde aile ile yenir. Türkiye'de nüfusun %72'si akşam yemeğini düzenli olarak yiyor (Hürriyet 2012). Hava ve tabii ki çalışma saatleri de rol oynuyor, bu yüzden yemek geç yeniyor. Uzun çalışma saatleri ile akşam yemeği saat 20.00 veya daha sonradır ve daha uzun sürer. Ana yemek herkese ayrı ayrı sunulur, pilav yemekleri ve salata genellikle sofranın ortasında yer alır ve herkes istediği kadar alır. Önce çorba, ardından ana yemek servis edilir. İçecek olarak ayran ve gazlı içecekler servis edilmektedir. Yeni başlayanlar çoğunlukla vejeteryandır.

İstatistiklerin gösterdiği gibi, beyaz ekmek ve diğer tahıl ürünleri halkın temel gıda maddesi olmaya devam ediyor (TOAD 2012, SAGEM 2014). Türkiye'de ekmek, salata, çorba, yoğurt ve pilav yemekleri ağırlıklı olarak akşamları tüketilmektedir. Her gün etsiz yemek yiyenlerin oranı çok az. Zeytinyağlı ana yemekler akşamları nadiren yenir (Hürriyet 2012).

## 3.4 Hareket Kültürü

TC Sağlık Bakanlığı'nın 2004 yılında yaptığı "Sağlıklı Besleniyor ve Kalbimizi Koruyor muyuz?" (Sağlıklı Beslenelim, Kalbimizi Koruyalım, SBKK) temsili araştırmasının sonuçlarına göre 30 yaş üstü kişilerde kalp damar hastalığı olmadığı kanıtlanmıştır. fiziksel aktivite alışkanlığı. Buna göre, ankete katılanların sadece %3,5'i düzenli olarak fiziksel olarak aktiftir, yani haftada en

az üç gün 30 dakikalık orta düzeyde egzersiz yapmaktadır (TCSB 2011, s. 24). 2010 Türkiye Beslenme ve Sağlık Araştırması sonuçlarına göre 12 yaş üstü insanların %71,9'u hareketsiz, %9,1'i yeterince aktif değil ve sadece %20'si boş zamanlarında yeterince fiziksel aktivite yapıyor (TBSA 2010; TCSB 2011).

Türkiye Obesite Derneği'nin (Türkçe: Türkiye Obesite Araştırma Derneği: Türkiye'de Beslenme Alışkanlı ve Fiziksel Hareketlilik Düzeyi Saptama Araştırması) araştırmasına göre "Türkiye'de yeme alışkanlıkları ve fiziksel aktivite düzeylerinin fiziksel aktivite ve temizlik olarak belirlenmesinin incelenmesi" .adlı . Katılımcıların %36,7'si hiç fiziksel aktivite yapmıyor. Bu oran erkeklerde %50'dir (TOAD 2012; Hürriyet 2012).

"Türkiye'yi Anlama Kılavuzu" (Türkçe: Türkiye'yi Anlama Kılavuzu, TAK) başlıklı temsili ankete göre, yanıt verenlerin %46'sı şu fiziksel etkinliklerin hiçbirini yapmıyor: yürüme, koşma, jimnastik. Ankete katılanların sadece %20'si haftada bir defadan fazla fiziksel olarak aktiftir veya bu tür fiziksel aktivitelere katılmaktadır (TAK 2013, s. 38).

Ergüven tarafından (2019) da yapılan uzman görüşmelerinin de sonuçları hareket kültürü hakkında bilgilere yer vermektedir. Buna göre uzmanlar tarafından bu kategoride en sık dile getirilen konular; fiziksel aktivite kültürünün olmaması (6), kilo vermeye yönelik egzersiz (5), yemekten sonra sadece sindirim için egzersiz (5), yaz aktivitesi olarak egzersiz ve sadece kilo vermek için fiziksel aktivite şeklindedir. para kazan. Uzmanlar, harekete yönelik olumsuz tutumun bir başka nedeni olarak sınıf ayrımcılığının bir işaretini belirlediler. Kişi ne kadar zengin olursa, o kadar fazla hareket özgürlüğü yaşar. Ayrıca uzmanlar sporu bir kilo verme aracı (5) ya da örneğin yürüyüş şeklinde sindirim amaçlı olarak görmüşlerdir.

Görüşülen kişilerin bakış açısına göre politikacılar, okul çağında sporun önemini anlatmak konusunda net strateji ve vizyonlara sahip değiller; bu, fiziksel aktivitenin yararları konusunda bilinçsizliği teşvik eder. Birkaç uzmanın görüşüne göre (3 kez bahsediliyor), spor hala ilgisiz veya gereksiz olarak algılanıyor. Bu alt kategoride fiziksel aktivite sadece yaz aktivitesi olarak ve para kazanmak için kullanılmış; ne kadar zengin olursan o kadar az hareket edersin. Bir uzman, ailelerin çocukları fiziksel olarak aktif olmaları için teşvik etmektense soruları cevaplamalarına izin vermeyi tercih ettiklerine dikkat çekti. Çocuklar sınavlarda daha iyi notlar alabilir ve böylece üniversitede yer alma şansları daha yüksek olabilir. Bazı uzmanlara göre kamusal yaşam, örneğin alışveriş merkezlerinin inşası nedeniyle, giderek daha fazla dışarıdan içeriye doğru kaymaktadır.



## 4. ALMANYA

Bu bölümde Almanya ile ilgili demografik detaylar verildikten sonra Hofstede'nin Kültür Boyutlarında konumlandırılmasından sonra Yemek ve Serbest Zaman Kültürüne değinilecektir.

### 4.1 Demografik Yapısı

Almanya'daki nüfus, bir önceki yılda yalnızca %0,1'lik (+82.000 kişi) küçük bir artış kaydettikten sonra, 2022'de %1,3 (+1.122.000 kişi) arttı. Federal İstatistik Ofisi (Destatis) tarafından bildirildiği üzere, 2022'nin sonunda Almanya'da 84,4 milyon insan yaşıyordu. Bu gelişme, esas olarak Ukrayna'dan gelen mülteci hareketleri nedeniyle net göçün 1.455.000'e (2021: 329.000) önemli ölçüde artmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda, önceki yıllarda olduğu gibi, 2022'de doğanlardan daha fazla insan öldü: doğumları aşan ölüm sayısı 327.000'e yükseldi. (2021: 228.000) Nüfus rakamları 2011 nüfus sayımına dayanmaktadır<sup>5</sup>.

Almanya'da her yıl yaklaşık 800.000 çocuk doğuyor ve ölümlerin sayısı son yıllarda istikrarlı bir şekilde arttı. Son zamanlarda doğumlar ve ölümler arasındaki fark, doğumlardan yaklaşık 228.206 daha fazla ölüm oldu, ancak 2021'de Almanya'da yaşayanların sayısı biraz arttı. Yurt dışından gelen göç, doğumlar ve ölümler arasındaki açığın dengelenmesini mümkün kıldı. Federal İstatistik Bürosu'nun toplam nüfusun gelişimi üzerine yaptığı bir tahmine göre, 2060 yılında Almanya'da sadece 74,39 milyon insan yaşıyor olacak<sup>6</sup>.

### 4.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzionları/Boyutları

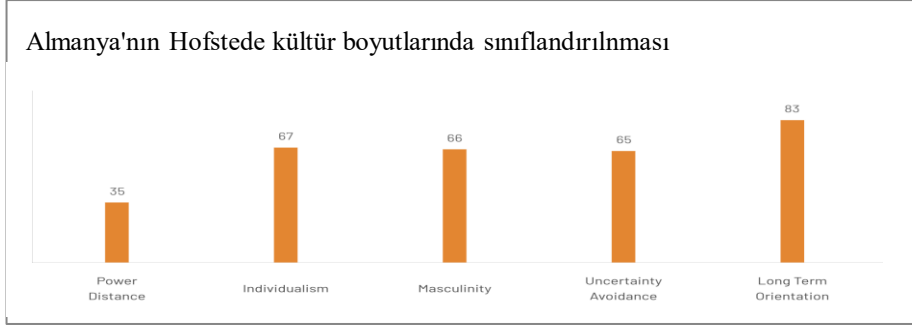
Almanya, daha küçük bir güç mesafesi (değer 35) ve toplumun bireyci yönelimi (değer 67) ile karakterize edilir. Almanya, MAS/Eril boyutunda yüksek değerli bir konuma sahiptir ve eril yönelimli kültürlerden biridir. (66) Uzun vade yönelimi ile ilgili olarak, Almanya uzun vade yönelimli toplumlardan biridir. (83)

Aşağıdaki şekil, çeşitli boyutlarda Almanya'nın konumuna genel bir bakış sunmaktadır.

---

<sup>5</sup>[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/_inhalt.html)

<sup>6</sup>[https://de.statista.com/themen/653/demografischer-wandel/?kw=&crmtag=adwords&gelid=CjwKCAjwqZSIBhBwEiwAfoZUICAOToT8DhF2ik4xdBel8zVCjoMO4yS28yBwqchXdfNVelPbFqZdRoC2s0QAvD\\_BwE#topicOverview](https://de.statista.com/themen/653/demografischer-wandel/?kw=&crmtag=adwords&gelid=CjwKCAjwqZSIBhBwEiwAfoZUICAOToT8DhF2ik4xdBel8zVCjoMO4yS28yBwqchXdfNVelPbFqZdRoC2s0QAvD_BwE#topicOverview)



**Şekil 8:** Almanya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında sınıflandırılması (Hofstede 2016a)

Bu durum toplumdaki tüm bireylerin eşit olmamasından kaynaklanmaktadır. Kültürün içimizdeki bu eşitsizliklere karşı tutumunu temsil eder. Güç mesafesi, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarının en az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Son derece merkezi olmayan ve güçlü bir orta sınıf tarafından desteklenen Almanya, şaşırtıcı bir şekilde çok daha az güçlü ülkeler arasında yer alıyor. (35 puan) Eş yönetim hakları nispeten kapsamlıdır ve yönetim kurulu tarafından dikkate alınmalıdır. Doğrudan, katılımcı bir toplantı ve iletişim tarzı yaygındır, kontrol ve liderlikten hoşlanmama, uzmanlığı göstermede zorluk, buna dayanıldığında en iyi şekilde kabul edilir. (Hofstede 2016a)

#### 4.2.2 Bireysellik veya Kolektivist

Bu perspektifte ele alınan temel soru, toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Bu, insanların öz imajının “ben” olarak mı yoksa “biz” olarak mı tanımlandığıyla ilgilidir. Bireyci toplumlarda insanlardan yalnızca kendilerini ve yakın ailelerini önemsemeleri beklenir. Kolektivist toplumlarda insanlar, sadakatleri karşılığında kendileriyle ilgilenen "gruplara" aittirler.

Alman toplumu gerçekten bireycidir. (67) En yaygın olanı, teyzeler ve amcalar yerine ebeveyn-çocuk ilişkilerine odaklanan küçük ailelerdir. Kendini gerçekleştirme idealine güçlü bir inanca sahip olun. Sadakat, kişilerin kişisel tercihlerinin yanı sıra görev ve sorumluluk duygusuna da dayanmaktadır. Bu,

işveren ile çalışan arasındaki sözleşmeyle belirlenir. İletişim dünyadaki en doğrudan iletişimidir ve "savunmasız olduğunda bile dürüst" idealini takip eder, böylece muhataplara hatalarından ders almaları için adil bir fırsat verir.

Hall'a göre "düşük bağlam/içerikli/kapsamlı kültürü"ne aittir. Düşük bağlamlı kültürlerin özelliği, her şeyin adıyla anılması ve kesin bilgilerin verilmesidir. Buradaki genel ifade şudur: Kastedilen, söylenendir. Almanlar bu nedenle objektif, gerçekçi, dakik ve güvenilir olarak kabul edilir. (Hofstede 2016a)

### **4.2.3 Maskulin veya Femimin (Eril veya Dişil)**

Bu boyuttaki (Erkeklik) yüksek puanlar, toplumun rekabet, başarı ve başarı tarafından yönlendirileceğini ve başarının alanın kazananı/en iyisi tarafından tanımlandığını gösterir - bir sistem Değer sistemi okulda başlar ve organizasyonun ömrü boyunca devam eder. (Kadın) boyuttaki düşük puan, toplumdaki baskın değerlerin başkalarıyla ilgilenme ve yaşam kalitesi olduğu anlamına gelir. Kadınlar bir toplum, yaşam kalitesinin bir başarı göstergesi olduğu ve öne çıkmanın hayran olunacak bir şey olmadığı bir toplumdur. Burada asıl mesele insanları neyin motive ettiği, en iyi olmayı istemesi (Maskulin) ya da yaptığı işi sevmesidir. (dişi)

Almanya 66 puanla erkeksi bir toplum olarak değerlendiriliyor. Başarı çok değerlidir ve çocukların 10 yaşına geldikleri andan itibaren gereklidir, çünkü okul sistemi çocukları birçok farklı okul türüne ayırır. İnsanlar genellikle "çalışmak için yaşarlar" ve rolleri sayesinde daha fazla özgüven kazanırlar. Yöneticilerden kararlı ve iddialı olmaları beklenir. Durum, özellikle arabalar, saatler ve teknik cihazlar tarafından sıklıkla gösterilir.

Almanya eril toplumlar sınıfına aittir. (puan 66) Performans son derece önemlidir ve erkenden gereklidir. Bu, çocukları ilkokuldan sonraki performanslarına göre farklı okul türlerine ayıran okul sistemine de yansımıştır. "Çalışmak için yaşamak" burada yol gösterici ilkedir, insanlar işlerinden hatırı sayılır bir özgüven kazanırlar. Statü genellikle, özellikle arabalar, saatler ve teknik cihazlar aracılığıyla sunulur. (Hofstede 2016a)

Burada şunu da eklemek gerekir ki, aile ortamı, çocuğun yetiştirilmesi üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğundan, bir toplumun bireyci mi yoksa kolektivist mi olduğuna büyük ölçüde bağlıdır (Hofstede 1993, s. 106).

#### 4.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma yönü, toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğiyle nasıl başa çıktığıyla ilgilidir: Geleceği kontrol etmeye mi çalışmalıyız yoksa olmasına izin mi vermeliyiz? Bu belirsizlik kaygı yaratır ve farklı kültürler bu kaygıyla farklı şekillerde başa çıkmayı öğrenmiştir. Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve bunlardan kaçınmaya çalışan inançlar ve kurumlar oluşturma derecesi, belirsizlikten kaçınma puanına yansır.

Almanya belirsizlikten kaçınan ülkeler arasındadır. (65) puan yüksek sınırdadır, bu nedenle “Belirsizlikten Kaçınma” ön plandadır: İlerlemek için sistematik bir genel bakış sunulmalıdır. Bu hukuk sistemine de yansımıştır. Planlar, kurallar ve yasalar gibi belirsizlikten güçlü bir şekilde kaçınan bireyci toplumlar, onlara günlük yaşamda yön verir. Tüm süreçleri resmileştirme ve standartlaştırma eğilimindedirler. Ayrıntılar, belirli bir konunun veya projenin kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlamak açısından da önemlidir. Almanlar, kendi kararlarındaki kesinliğin büyük bir sorumluluk olmadığı düşük güç mesafesinin yanı sıra, uzmanlığa güçlü bir bağlılıkla artan belirsizliklerini telafi etmeyi severler. Yüksek düzeyde bir belirsizliğin telafisi, güçlü bir know-how kullanımıyla kalıcı hale getirilmeye çalışılır. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmanın bir örneği, finansal güvence getiren yüksek tasarruf oranında görülebilir (Hofstede 2016a).

#### 4.2.5 Uzun veya kısa vadeli Oryantasyon

Bu yön, her toplumun bugünün ve geleceğin zorluklarıyla karşı karşıya kalırken geçmişle nasıl belirli bağları sürdürmesi gerektiğini ve toplumların mevcut iki hedefi nasıl önceliklendirdiğini açıklamaktadır. Bu doğuş farklıdır. Normatif toplumlar. Örneğin, bu boyutta düşük puan alan kişiler, toplumsal değişime şüpheyle yaklaşırken eski gelenek ve normları korumayı tercih ediyorlar. Ancak yüksek kültürlü ülkeler daha pratik bir yaklaşım benimsiyor: Geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak modern eğitimde tutumluluğu ve çabayı teşvik ediyorlar.

Almanya'nın 83 gibi yüksek puanı pragmatik bir ülke olduğunu gösteriyor. Faydacı toplumlarda insanlar gerçeğin büyük ölçüde duruma, bağlama ve zamana bağlı olduğuna inanırlar. Gelenekleri değişen koşullara kolayca uyarlama yeteneğini, güçlü bir tasarruf ve yatırım eğilimini, tutumluluğu ve sonuçlara ulaşma azmini gösterirler (Hofstede 2016a).







### 4.3 Yemek Kültürü

Neden yemek kültürüne değiniyor dersiniz fiziksel aktiviteler ve serbest zaman geçirmenin bir şekli olarak ya da sosyal yaşamın en önemli bir parçasını oluşturduğundan incelenilen ülkenin yemek kültürünü bilmek o ülkenin/kültürün zamanlarını nasıl değerlendirdikleri hakkında önemli ip uçları vermektedir.

#### 4.3.1 Gelen Bakış

BMEL Beslenme Raporu 2017 sonuçlarına göre; Almanlar %53 ile ağırlıklı olarak et yemekleri, %38 ile erişte ve makarna çeşitleri, %20 ile sebze yemekleri, %16 ile balık, %15 ile çorba veya güveçler, %15 ile patates yemekleri tüketmektedir. %14 ve son olarak %13 ile pizza ve %13 ile kümes hayvanları yemekleri (BMEL 2017, s. 6; Ehrenstein 2017). Ankete katılanların %55'i yemeklerin hızlı ve kolay hazırlanmasına özel önem veriyor. Her gün yemek yapanların oranı 2015'te %41'den 2016'da %39'a düşmeye devam ediyor. Sonuç olarak, dondurulmuş pizza veya hazır ürünleri tüketenlerin oranı önemli ölçüde arttı; şimdi %41'dir (BMEL 2017, s. 6; Ehrenstein 2017). Bu oran 19-29 yaş grubunda %72 ile %47 olan 60+ yaş grubundan daha yüksektir. Buna göre bu yaş grubunun (19-29) %60'ı dondurulmuş pizza veya hazır yemek tüketmektedir (BMEL 2017, s. 6; Ehrenstein 2017).

Teknik Sağlık Kasasının (TK) yaptığı beslenme araştırmasına göre, sorgulananların %89'u genellikle ekmeksiz yapamaz. (haftada veya günde en az üç kez) Hala kahvaltı ve akşam yemeğinin ayrılmaz bir parçası. (TK 2017, s. 34) TK Beslenme Araştırması 2017'nin bir diğer sonucu da, ankete katılanların %85'inin sık sık taze meyve ve sebze tüketmesi, ardından her gün yoğurt, peynir ve süt gibi süt ürünleri (%83), sosis (%58) ve salata (%57) izlemesidir) Ayrıca %51 ile et ve %47 ile patates menünün ayrılmaz bir parçasıdır. Bu, BMEL Beslenme Raporu 2017'nin (TK 2017, s. 35) sonuçlarıyla doğrulanmıştır.

En çok tüketilen yemekler şöyle: Almanya'da insanların %37'si haftada birkaç kez geleneksel ev yemekleri, etli ve soslu patates, doyurucu çorbalar veya lahanalar yemekleri yerken, ankete katılanların %23'ü spagetti Bolognese gibi makarna yemekleri yiyor. , karbonara veya lazanya (TK 2017, s. 35)

Ortalama olarak, Almanya'da yemek için harcanan süre günde ortalama bir saat 43 dakikadır; Almanlar bu zamanın çoğunu evde geçiriyor. Bu süre hafta sonları günde iki saatin üzerine çıkmaktadır. (Heinzelmann 2016)

Almanya'da yemek yeme alışkanlıkları sürekli değişmektedir. İtalyan, İspanyol, Fransız ve Amerikan mutfağının yanı sıra Türk mutfağının kültürel etkileri de görülmektedir. Almanya'da da Asya mutfağının etkisi görülmektedir.

### **4.3.2 Öğün düzeyinde besin tüketim yapısı**

Almanya'da yaşam tarzındaki durdurulamaz değişim, geleneksel beslenme alışkanlıklarını da etkiliyor. Hradil'e göre yaşam tarzı, "bireylerin günlük yaşamlarını düzenleme biçimleri" olarak tanımlanmaktadır (Hradil 2001, s. 46).

#### **4.3.2.1 Kahvaltıda tüketim yapısı**

Kahvaltı, enerji sağlayan önemli maddelerin tüketildiği günün ilk ve en önemli öğünüdür. Almanya'da geleneksel yemek yapısı halen varlığını sürdürmektedir. Bundan sonra nüfusun üçte ikisi sabah 6 ile sabah 9 arasında kahvaltı yapıyor. Klasik Alman kahvaltısı çeşitli ekmek ve ekmek çeşitleri, tereyağı veya margarin, reçel, bal ve süt, kakao, kahve, çay veya bir bardak meyve suyu içerir. Kahvaltıda peynir ve sosis de bulunabilir. Kahvaltıda diğer ülkelerin etkileri görülebiliyor; Quark, meyve ve mısır gevreği gibi müsli de süt veya yoğurtla kahvaltıda giderek daha popüler hale geliyor (Heinzelmann 2016).

#### **4.3.2.2 Öğle yemeğinde tüketim yapısı**

Geleneksel olarak, Almanya'da öğle yemeği nispeten erken saat 12 ile 14:00 arasında yenir. Öğle yemeğinde genellikle patates, sebze, et, balık, salata, makarna, pirinç, meyve, mantar, kuruyemiş, süt, yumurta, peynir, tahıl ve baharatlar yenir. Diğer yemekler ayrıca tarte flambee veya ekmekli peynir, patates salatası, domuz pastırması, sosis, jambon, rosto dana eti, sulu domuz şnitzeli, hindi rosto, rosto dana eti vb. olabilir. Ayrıca maden suyu, meyve suyu, ayrıca iyi bir şarap veya tercihen bira içilir. Tatlı olarak puding, quark, meyve kompostosu veya dondurma yenir (Heinzelmann 2016). 2017 BMEL verilerine göre, ankete katılanların %57'si (bu çalışan, öğrenci ve öğrencileri ifade ediyor) öğle yemeğini yanlarında evden alıyor, ankete katılanların %21'i kantinde, %5'i restoranlarda ve %20'si yemek yiyor. Ankete katılanlar bu yemeği tamamen başarısız bırakıyor (BMEL 2017, s. 10; Ehrenstein 2017).

### 4.3.2.3 Akşam yemeğinde tüketim yapısı

Almanya'da akşam yemeği 18:00 ile 20:00 arasında yenir. Almanya'da akşam yemeği giderek daha fazla ana öğün haline geliyor, örn. her iki ebeveynin de çalıştığı ailelerde. Akşam yemeğinin soğuk bir yemek olduğu geleneksel yemek yapısı hala bir ölçüde hakimdir. Çeşit çeşit ekmekek, tereyağı, peynir, söğüş ve salata yenir, meyve çayı, bitki çayı, soğuk bira ve bir kadeh beyaz veya kırmızı şarap içilir (Heinzelmann 2016).

### 4.4 Serbest Zaman Kültürü

Boş zamanlardaki fiziksel ve sportif aktiviteler sağlığı geliştirme potansiyeline sahiptir, stresi düzenler ve daha sağlıklı bir yaşam tarzına katkıda bulunur (RKI 2014, s. 1). GEDA 2012'de spor aktivitesi şu şekilde tanımlanmaktadır: “Belirli bir fiziksel egzersiz biçimi olarak spor, yalnızca fizyolojik süreçlerle değil, aynı zamanda stres düzenleme, kişisel gelişim ile bağlantılı olarak da kendini gösteren sağlığı geliştirme potansiyeli ve sosyal beceriler ve genel olarak daha sağlıklı bir yaşam tarzının geliştirilmesi ile ilişkilidir.” (RKI 2005; 2008; 2014). Robert Koch Enstitüsü'nün GEDA 2012 verilerine dayanarak, spor yapan aktif nüfusun payının mevcut durumu açıklanmaktadır.

GEDA 2012 araştırmasına göre kadın ve erkeklerin %66'sı aktif olarak spor yapıyor. Haftada 2 saatten fazla egzersiz yapanların oranı kadınlarda %41, erkeklerde %47'dir. Genç yetişkinler, yaşlılara göre daha sık spor yapmaktadır. 18-29 yaş arası yetişkinlerde erkeklerin %85'i, kadınların %84'ü spor yaparken, 65 yaş üstü kadın ve erkeklerin ortalama %51'i spor yapmaktadır (RKI 2014, s. 1).

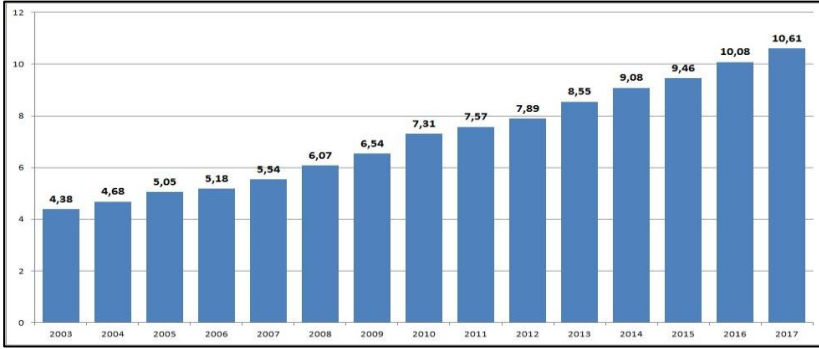
Alman Sağlık Sigortasının (DKV) Raporu 2015 de, GEDA çalışmasına benzer veriler sunmaktadır Buna göre genç yetişkinlerin (18-29 yaş arası) %84'ü boş zamanlarında fiziksel olarak aktiftir (Froböse & Wallmann-Sperlich 2015, s. 20).



## Özel Sektörün Sunduğu Sporlar

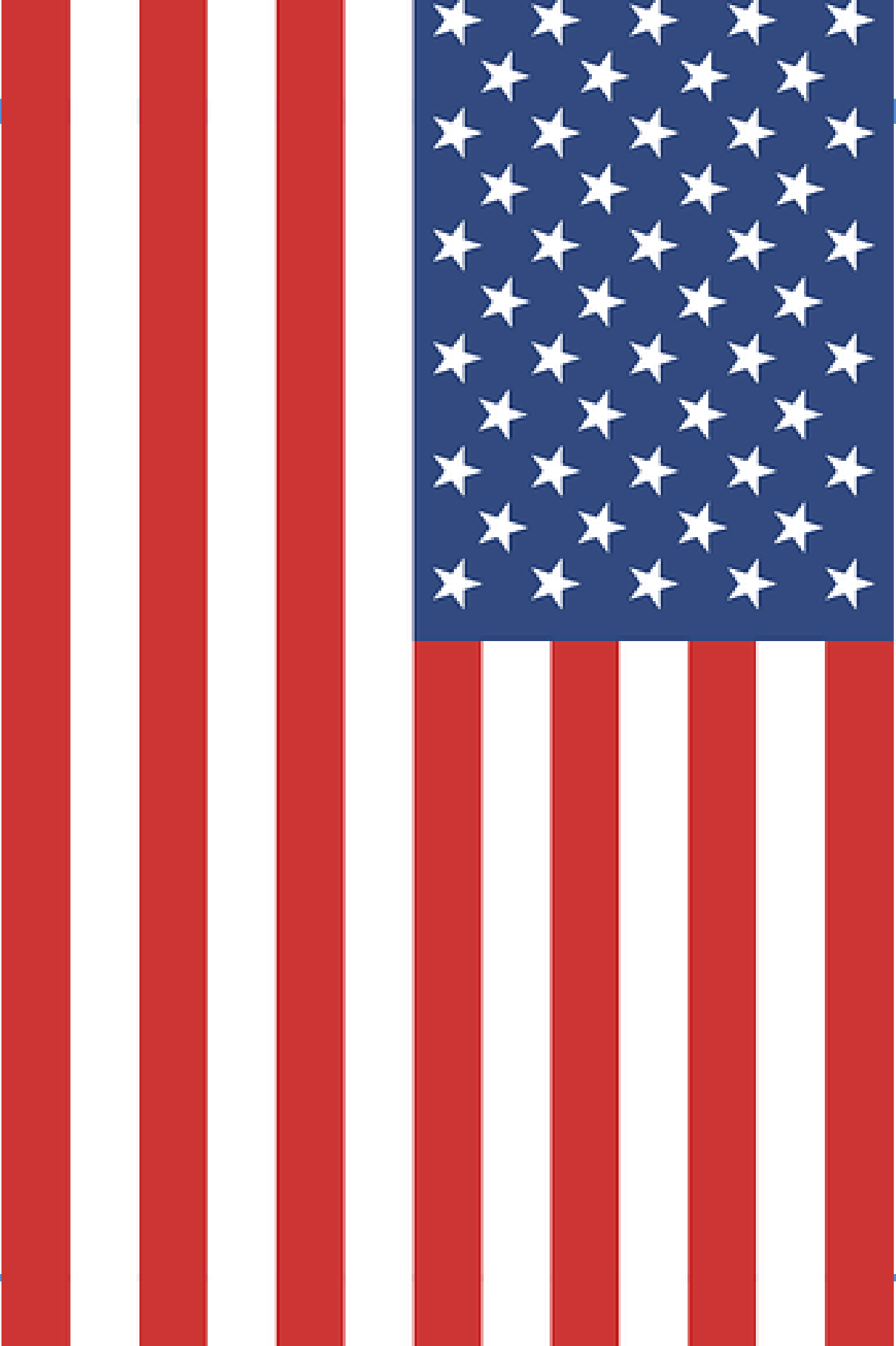
Federal Almanya Cumhuriyeti'nin kuruluşundan sonra eşi benzeri görülmemiş bir "işlevsel farklılaşma" süreci, birçok yeni spor organizasyonu türünün ortaya çıkmasına yol açmış ve sporun gelişmesiyle birlikte özel organizasyonlar giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu süreç, Alman toplumunun spora olan ilgisini artırmaya yönelik kampanyalarla teşvik edildi ve hızlandırıldı.

Etkileri bu güne kadar devam ediyor. Almanya'daki vücut geliştirme patlaması da bu alanda önemli bir rol oynuyor. Fitness ihtiyacı, birçok özel fitness şirketinin kurulmasına yol açmış ve fitness tutkunlarının sayısının her geçen yıl artmasına neden olmuştur (Bakınız: Şekil 8).



**Şekil 9:** 2003-2017 arası fitness merkezlerindeki üye sayısının gelişimi (Statista, 2017) (Milyon.)

Almanya 10,08 milyon spor salonu üyesiyle Avrupa'da birinci sırada yer alıyor. İkinci sırada 9,25 milyon üyeye İngiltere, üçüncü sırada ise 5,4 milyon üyeye Fransa yer alıyor. Organize sporda da görüldüğü gibi özel sektörde spor olanaklarının artmasının ve gelişmesinin temel nedeni kadınlardır. Fitness merkezlerinin çoğunda kadın üyeler bulunmaktadır. Ayrıca Almanya'da fitness ve sağlık sektörü önemli bir ekonomik faktör haline geldi ve her geçen gün daha fazla kişiye istihdam sağlıyor.



## 5. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ

Bu bölümde Amerika Birleşik Devletleri ile ilgili demografik detaylar verildikten sonra Hofstede'nin “Kültür Boyutları” nda konumlandırılmasından sonra “Yemek ve Serbest Zaman Kültürü” ne değinilecektir.

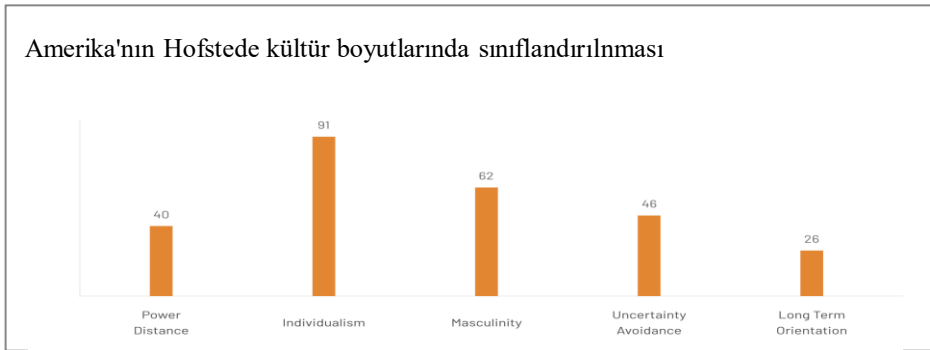
### 5.1 Demografik Yapısı

1960'tan 2021'e kadar Amerika Birleşik Devletleri'nin nüfusu 180,67 milyondan 331,89 milyona yükseldi. Bu da 61 yılda yüzde 83,7 artış demek. ABD, en yüksek artışı %1,67 ile 1961'de kaydetti. 2021'deki en küçük artış %0,12 ile. Aynı dönemde dünya genelindeki tüm ülkelerin toplam nüfusu yüzde 160,2 arttı. ABD'de ortalama yaş 2012'den 2021'e 1,20 yıl artarak 37,30'dan 38,50'ye yükseldi. Sakinlerin yaklaşık% 83'ü ülkenin büyük şehirlerinde yaşıyor.

Mevcut doğum oranı, Latin Amerika nüfusu için biraz daha yüksek olmasına rağmen, bin nüfus başına 11,0 çocuktur. Sadece son 30 yılda nüfus artışı biraz durmuş, 1992'deki %1,4'ten son zamanlarda %0,1'e düşmüştür. Bu düşüş kısmen daha katı göçmenlik politikalarından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, ABD hala sanayileşmiş ülkeler arasında en hızlı büyüyen ülkelerden biridir. Mevcut tahminlere göre, bu önümüzdeki yıllarda değişmeyecek<sup>7</sup>.

### 5.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzionları/Boyutları

Bu başlık altında Amerika Birleşik Devletleri'nin boyutlarda aldığı değerler ele alınacaktır.



Şekil 10: USA'nın Hofstede Kültür boyutlarında konumlandırılması (Hofstede 2016a)

<sup>7</sup> <https://www.laenderdaten.info/Amerika/USA/bevoelkerungswachstum.php>

### 5.2.1 Güçler Ayrımı

Bu yön, toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığı gerçeğini, kültürün içimizdeki bu eşitsizliklere karşı tutumunu ifade eder. Güç mesafesi, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarının en az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Herkesin benzersiz olması, hepimizin eşit olmadığı anlamına gelir. Eşitsizliğin en göze çarpan yönlerinden biri, her kişinin diğer kişiler üzerinde uyguladığı veya uygulayabileceği gücün derecesidir; güç, bir kişinin diğer insanların fikir ve davranışlarını etkileme derecesi olarak tanımlanır.

Bu yön, toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığı gerçeğini ifade eder ve kültürün içimizdeki güç eşitsizliklerine karşı tutumunu temsil eder. Güç mesafesi, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarının en az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bir toplumun eşitsizliğinin liderler kadar takipçiler tarafından da onaylanması gerçeğiyle ilgisi var.

### 5.2.2 Bireycilik veya Kollektivist

Bu boyutun konusu, toplum üreleri arasındaki birbirine ihtiyaç düzeyini belirleme seviyesidir. İnsanların öz-imağlarının "Ben" veya "Biz" terimleriyle tanımlanıp tanımlanmadığı ile ilgisi vardır. Bireyselcilğin ön planda olduğu kültürlerde insanlar kendilerine bakmak ile yükümlüdür. Bunun karşıtı olan kültürlerde ise grubun diğer bireyelerinin sorumluluğunu alırlar.

Dünyadaki en Bireyci (91) kültürlerden biriyle birlikte Güç Mesafesi(40) konusunda oldukça düşük puan, kendisini şu şekilde yansıtır:

Amerika'nın "herkes için özgürlük ve adalet" düşüncesi bu bireyselcilik mantığını desteklemektedir. Amerikan kuruluşlarında hiyerarşi kolaylık sağlamak için oluşturulmuştur, üstlere erişilebilir ve yöneticiler uzmanlıkları için bireysel çalışanlara ve ekiplere güvenir. Şirket içinde açık bir iletişim vardır ve herkes fikrinin alınmasını bekler. Amerika vatandaşları iyi tanımadıkları insanlarla iş yapmaya veya etkileşim kurmaya alışkındır. Sonuç olarak, Amerikalılar bilgi almak veya bilgi aramak için müstakbel meslektaşlarına yaklaşımdan çekinmiyorlar. İş yaşamında, çalışanlardan kendilerine güvenmeleri ve inisiyatif sergilemeleri beklenir. Ayrıca, değiş tokuşa dayalı çalışma dünyasında işe alım, terfi ve kararların kişinin ne



yaptığına veya yapabileceğine dair liyakat veya kanıtlara dayandığını görüyoruz.

### 5.2.3 Maskulin veya Feminin(Eril veya Dişil)

Bu boyuttaki (Erkeklik) yüksek puanlar, toplumun rekabet, başarı ve başarı tarafından yönlendirileceğini ve başarının alanın kazananı/en iyisi tarafından tanımlandığını gösterir - bir sistem Değer sistemi okulda başlar ve organizasyonun ömrü boyunca devam eder. (Kadınısı) boyuttaki düşük puan, toplumdaki baskın değerlerin başkalarıyla ilgilenme ve yaşam kalitesi olduğu anlamına gelir. Kadınısı bir toplum, yaşam kalitesinin bir başarı göstergesi olduğu ve öne çıkmanın hayran olunacak bir şey olmadığı bir toplumdur. Burada asıl mesele insanları neyin motive ettiği, en iyi olmayı istemesi (Maskulin) ya da yaptığı işi (dişil) sevmesidir.

ABD'nin Erillik puanı 62'dir ve bu, tipik Amerikan davranış kalıplarında görülebilir. Bu, yüksek Erillik dürtüsü ile dünyadaki en bireyseli dürtünün birleşimiyle açıklanabilir. Başka bir deyişle, Amerikalıların hepsi, tabiri caizse, Eril dürtülerini bireysel olarak gösterirler. İngilizler ise bu konuda aynı kültüre sahiptir. Bu nedenle soru şu olmalıdır: Aynı dürtü normal olarak yüzeyde görülmez mi? Bu fark, ABD'nin Belirsizlikten Kaçınma puanının Birleşik Krallık'tan daha yüksek olmasının bir yansımasıdır. Başka bir deyişle, her iki toplumda da aynı dürtüyü buluyoruz, ancak Amerikalılar bunu önden gösteriyor, İngilizler ise sizi şaşırtacak!

Bu Amerikan kombinasyonu kendini şu şekilde yansıtır: Okuldaki, işteki ve oyundaki davranış, bireylerin "olabildiğinin en iyisi olmaya çabalaması" ve "başaran her şeye sahip olur" şeklindeki ortak değerlere dayanır. Sonuç olarak, Amerikalılar hayattaki "başarılarını" ve başarılarını sergileme ve hakkında özgürce konuşma eğiliminde olacaklar. Kendi başına başarılı olmak, Amerikan toplumunda en büyük motivasyon kaynağı değildir, ancak kişinin başarısını gösterebilmesi Birçok Amerikan değerlendirme sistemi, Amerikan çalışanlarının bir işi ne kadar iyi yaptıklarını gösterebilecekleri kesin hedef belirlemeye dayalıdır. Her zaman işleri daha iyi bir şekilde yapma olasılığının olduğuna inanıldığı için toplumda çok fazla dinamizm yaratan bir "yapabilirim" zihniyeti vardır. Tipik olarak, Amerikalılar para kazanmak için "çalışmak için yaşarlar". ödüller ve sonuç olarak, kişinin ne kadar iyi olabileceğine bağlı olarak daha yüksek statü elde eder. Pek çok beyaz yakalı çalışan, her önemli terfiden sonra daha lüks bir mahalleye taşınacak. Hedef "kazanan" olmak olduğundan, belirli bir derecede çatışmanın insanların en iyilerini ortaya

çıkarcasına inanılır. Sonuç olarak, birçok kutuplaşma ve dava görüyoruz. Bu zihniyet bugünlerde Amerika'nın "herkes için özgürlük ve adalet" önermesinin altını oyuyor. Artan eşitsizlik demokrasiyi tehlikeye atıyor, çünkü sınıflar arasında genişleyen bir uçurum Yavaş yavaş Güç Mesafesini yükseltebilir ve Bireyciliği aşağı çekebilir.

#### **5.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma**

Bu durum, bir kültürün gelecekte ne olacağını tahmin edememesini ve bu belirsizliği nasıl yönetebileceğini temsil eder: Geleceği değiştirme yeteneğimiz var mı, yoksa onu olduğu gibi mi kabul etmeliyiz? Geleceği tahmin edememek her bireyde kaygı olgusunu pekiştirir. Bu sorunu çözümlen yolları aranıyor.

ABD, Belirsizlikten Kaçınma boyutunda 46 gibi düşük bir puanla ortalamanın altında puan alıyor. . Sonuç olarak, Amerikalıların kendilerini içinde buldukları algılanan bağlam, davranışlarını, kültürün daha yüksek veya daha düşük puan alacağından daha fazla etkileyecektir. Dolayısıyla bu kültürel örüntü kendini şu şekilde yansıtmaktadır:

İster teknoloji, iş uygulamaları veya gıda ile ilgili olsun, yeni fikirler, yenilikçi ürünler ve yeni veya farklı bir şey denemeye isteklilik için makul bir kabul derecesi vardır. Amerikalılar, herhangi birinden gelen fikir veya görüşlere karşı daha hoşgörülü olma ve ifade özgürlüğüne izin verme eğilimindedir. Aynı zamanda, Amerikalılar çok fazla kurala ihtiyaç duymazlar ve yüksek puan alan kültürlerle göre duygusal olarak daha az ifade ederler. Aynı zamanda, 11 Eylül, Amerikan toplumunda, hükümetin NSA ve diğer güvenlik kuruluşları aracılığıyla herkesi izleme çabalarıyla sonuçlanan çok fazla korku yarattı.

#### **5.2.5 Uzun veya Kısa Vadeli Oryantasyon**

Bu yön, her toplumun bugünün ve geleceğin zorluklarıyla karşı karşıya kalırken geçmişle nasıl belirli bağları sürdürmesi gerektiğini ve toplumların mevcut iki hedefi nasıl önceliklendirdiğini açıklamaktadır. Bu doğuş farklıdır. Normatif toplumlar. Örneğin, bu boyutta düşük puan alan kişiler, toplumsal değişime şüpheyle yaklaşırken eski gelenek ve normları korumayı tercih ediyorlar. Ancak yüksek kültürlü ülkeler daha pratik bir yaklaşım benimsiyor: Geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak modern eğitimde tutumluluğu ve çabayı teşvik ediyorlar.

Amerika Birleşik Devletleri, beşinci boyutta 26 gibi düşük bir puanla normatif puanlar alıyor. Bu, aşağıdakiler tarafından yansıtılıyor:

Amerikalılar, doğru olup olmadığını kontrol etmek için yeni bilgileri analiz etme eğilimindedir. Bu nedenle, kültür çoğu Amerikalıyı pragmatik yapmaz, ancak bu, yukarıda belirtilen "yapabilirim" zihniyetinin yansıttığı Amerikalıların çok pratik olduğu gerçeğiyle karıştırılmamalıdır. Yukarıda belirtilen kutuplaşma, tabiri caizse, pek çok Amerikalının neyin "iyi" ve "kötü" olduğuna dair çok güçlü fikirlere sahip olması gerçeğiyle güçleniyor. Bu, kürtaj, uyuşturucu kullanımı, ötenazi, silahlar veya devlete karşı devletin ve vatandaşlara karşı büyüklüğü ve hakları gibi konularla ilgili olabilir. ABD, 20. yüzyılın başından beri kilise ziyaretlerinin arttığı dünyadaki tek "Kafkas" ülkelerinden biridir. Bu artış, Rusya gibi bazı Sovyet sonrası cumhuriyetlerde de belirgindir. Amerikan işletmeleri, performanslarını kısa vadeli olarak ölçerler ve kar ve zarar tabloları üç ayda bir yayınlanır. Bu aynı zamanda bireyleri iş yerinde hızlı sonuçlar için çabalamaya sevk eder.



## 5.3 Yemek Kültürü

Yemek kültürü Amerika Birleşik Devletleri'nde de kozmopolit bir yapıya sahiptir. Farklı bölgelerden gelmiş insanlar/toplumlarda Amerika'nın yemek kültürünü etkilemiştir. Aşağıda detaylı bilgiler verilecektir.

### 5.3.1 Genel Bakış

Yemek kültürü Amerika Birleşik Devletleri'nde de kozmopolit bir yapıya sahiptir. Farklı bölgelerden gelmiş insanlar/toplumlarda Amerika'nın yemek kültürünü etkilemiştir.

Kalan yemeklerin ev için paketlenmesi alışılmadık bir durum değildir. Bu durumda bir "doggie-bag" istenir.

Yemeği Amerika'da sosyal bir olay olarak giderek daha sık kutlansa da, insanlar yemeklerini hızlı bir şekilde yiyorlar. Slogan da vardır: yemek yiyin ve ardından barda, lobide veya başka bir yerde sohbet edin. Restorantlarda yemekten sonra uzun uzun sohbet eden ve sadece içki ısmarlayan kimse dikkat çeker ve işi aksatır. Servis, Avrupa standartlarına göre bazen telaşlı olarak algılanabilir (iyi servis = hızlı servis) buna göre hızlıdır.

Ziyaret etmek istediğiniz restorandaki tüm masalar doluysa bekleme listesine alınırsınız. Daha sonra bir şeyler içmek için barda beklemeniz tavsiye edilir. İsminizle çağrıldıysanız, içkiyi bitirmek için acele etmenize gerek yoktur, yarın kalan içeceğinizi sakince masanıza götürebilirsiniz ve ödemeyi yemek ile beraber yapabilirsiniz.

Örneğin; şehirde farklı mekanlara gitmek istediğinizde bir barda arta kalan içeceğinizi plastik bir bardağa doldurtup diğer bir bara bu içeceği götürmenize müsaade edilir. Bu tür durumlar tolere edilir.

### 5.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı

Yemek yeme ritüeline bakınca bıçak ve çatal tabii ki yemekte kullanılan ABD'de zorunlu çatal bıçak takımının bir parçasıdır. Ama genellikle bifteğin sadece bir parçasını kesip ağzınıza koyarken, Amerikalı genellikle tabağındaki her şeyi önce küçük parçalara ayırır ve sonra bıçağı bir kenara bırakır. Bir el masanın altında kayboluyor, diğeri ise yemeği sadece çatalla yer. Güya, bu alışkanlık "Vahşi Batı"nın ilk günlerine kadar uzanıyor, burada her zaman bir elin tabancada olmasının tavsiye edildiği söyleniyor. (ki buna inanıyorlar) Aşağıda üç öğün üzerinden Amerika'daki yemek kültürü bilgileri verilmiştir.

### 5.3.2.1 Kahvaltı

Kahvaltı günün en önemli öğünü olarak kabul edilir - ancak özellikle Orta Avrupa'da bu genellikle yerini basit bir kahve keyfine bırakmaktadır. Bunu Amerika'da her zaman masanın üzerinde bulabileceğiniz bir içecek olarak, ister evde ister bir restoranda, sadece bir kez ödeyip sonra süresiz olarak yeniden doldurduğunuz bir restoranda görebilirsiniz. Bununla birlikte, Alman tadıyla karşılaştırıldığında, Amerikan versiyonu kahvaltıda kahveye ek olarak, ister tatlı ister tuzlu, zengin bir kahvaltı olmazsa olmazdır.

Tatlı bir kahvaltıda, çörek, kek, waffle, kek veya krep gibi yüksek kalorili yiyecekler tabağa gelir. Çocuklar özellikle büyük bir kase sütle neredeyse sonsuz sayıda (tatlandırılmış) kahvaltılık gevrek yemeyi severler.

Ancak Amerikalılar doyurucu kahvaltılarını tatlılara tercih eder. Tibik bir kahvaltı, özellikle kızarmış veya çırpılmış yumurta şeklinde kızarmış domuz pastırması, sosis, jambon, fasulye ve yumurta içerir. Ayrıca rulo veya ekmek var. Amerikan hamur işleri çok yumuşaktır ve gevrek olmaktan uzaktır. Örneğin, simitler özellikle popülerdir. Amerika'da kruvasanlar, kekler ve krepler insanların kahvaltı tabaklarında yer alma eğilimindedir..

Amerikan kahvaltısı yumurta, jambon, domuz pastırması, sosis, mısır gevreği, meyve suyu, kahve veya çay ve kek veya benzeri uygun bir tatlıdan oluşur. Genellikle açık büfe olarak kahvaltılar Amerika'da sunulur.

Kahve ABD'de de kahvaltıda standart içecek kahvedir. Kahve (kahve) genellikle bir kuruş daha ücretlendirilmeden süresiz olarak yeniden doldurulur. Kahve kahvaltıda meyve sularının yanında standart içecektir. Bir kez ödenir ve ardından hemen hemen her yerde yeniden doldurulur. Çay ise talep üzerine herhangi bir büyük zorluk olmaksızın, ancak neredeyse sadece çay poşetleri şeklinde bulunur.

### 5.3.2.2 Öğle yemeği

ABD'de kahvaltı iyidir, ancak öğle yemeği saatlerinde yemek yeme orta düzeydedir. Amerikalılar öğle yemeğine fazla önem vermezler, sonuçta çocuklar okulda ve ebeveynler iştendir. Bu nedenle öğle yemeğinde genellikle sadece bir atıştırmalık bulunur - örneğin bir fast-food zincirinden veya bir sandviç dükkanından. Bunlardan bazıları evde hazırlanır, ancak sandviç çeşitlerini hemen hemen her köşe başında sayısız çeşitte satın alabilirsiniz.

Çok çeşitli et, daha fazla sığır eti, az domuz eti, çok sayıda kümes hayvanı var. Tipik Amerikan ana yemeği biftek, hamburger, tavuk veya pırzoladan oluşur.

TexMex, Teksas ve her şeyden önce Meksika-İspanyol spesiyalitelerinin bir karışımıdır. Meksika mutfağı baharatlıdır.

Barbekü, Amerika Birleşik Devletleri'nde yemek hazırlamanın çok popüler bir yoludur. Barbekü ile ilgili özel olan şey, etin dumanlı tadıyla birlikte ona özel bir dokunuş veren sostur. Barbekü ile ilgili özel olan şey ise et değil, belirleyici olan sostur.

Patates kızartması veya fırınlanmış patates (ekşi krema ve frenk soğanı veya tereyağı) en sık sunulan garnitürlerdir. Az pişmiş, orta az pişmiş veya iyi pişmiş olarak alabileceğiniz biftek gibi hamburgerin hazırlanması için de aynı şey geçerlidir.

Bunun yanında salata hemen hemen her öğünün bir parçasıdır ve genellikle ana yemekten önce servis edilir.





### 5.3.2.3 Akşam yemeği

Akşam yemeği günün ana yemeğidir ve düzenli olarak başlangıç, ana yemek ve tatlıdan oluşur ve genellikle bir kokteyllle başlar.

Amerikalıların belirgin aile duygusu, her zaman ortak bir akşam yemeği için çaba gösterilmesini sağlar. Her iki ebeveyn de çalıştığında, akşam yemeği genellikle restoranlarda, bazen de evde yenir. Akşam yemeklerinde hamburger ve patates kızartması, pizza ve salatalar özellikle poplerdir ancak bölgeden bölgeye değişen çeşitli özel yemekler de vardır.

Restorantlarda akşam yemeğini alıyorsanız garsonun Kokteyl ister misiniz ilk sorduğu sorudur. Klasik yemek saati 18:00 ile 21:00 arasındadır.

Amerikan toplumunun çok kültürlü yapısı mutfağa da yansıyor. Genel neriler neredeyse imkansızdır. Fast food zincirlerine ek olarak, etnik restoranlar (Çinliler, Meksikalılar, İtalyanlar, Yahudiler, Polonyalılar vb.) zellikle ucuzdur. Fast food zincirlerinin uzun menüleri yoktur ve çoğu zaman akşam geç saatlere kadar açık olma avantajına sahiptirler.

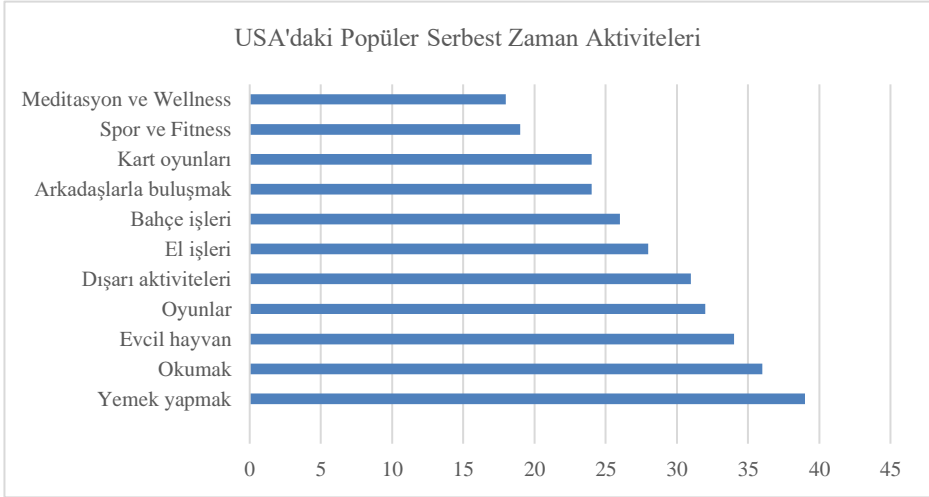
Restorantlarda genellikle sigara içilen ve içilmeyen bölgeler (sigara içilen/içilmeyen) arasında da seçim yapma imkanınız bulunur. Boş bir koltuğa diğer insanlarla birlikte bir masaya oturmak alişıldık bir durum değildir. Her masa, rahatsız olunmayacak bir tür özel alan oluşturur.





## 5.4 Serbest zaman kültürü

Spor, ister aktif bir atlet ister seyirci olarak olsun, birçok Amerikalı için önemlidir. Beyzbol, basketbol ve Amerikan futbolu özellikle popüler sporlardır. Superbowl, ABD'deki en büyük spor etkinliği olsa da, ülkenin Amerikan futbolundan çok daha fazlasını sunabileceği spor imkanları mevcuttur. Beyzbol ve voleybol da Amerika'daki en popüler sporlardan bazılarıdır ve her şehrin ve üniversitenin kendi takımı vardır - bir deneyin! Basketbol aynı zamanda ülkedeki en popüler sporlardan biridir. Özellikle büyük şehirlerde, boş zamanlarınızda birkaç pota atabileceğiniz ve yeni insanlarla tanışabileceğiniz sayısız basketbol sahası vardır. Buz hokeyi, New England veya Midwest (Kanada sınırındaki) gibi daha kuzeydeki eyaletlerde de çok popülerdir.



Şekil 11: USA'daki Popüler Serbest Zaman Aktiviteleri

Ancak ragbi, güreş veya karma dövüş sanatları (MMA) gibi Amerika'da deneyebileceğiniz başka sporlar da var. Özellikle takım sporları, ABD'deki üniversiteler, kolejler ve liselerle yakından bağlantılıdır. Sportif bir tip olmasanız ve başkalarının oynamasını izlemeyi tercih ediyorsanız bile, basketbol, futbol veya beyzbol liglerinin büyük maçları, Amerikan yaşam tarzının bir parçasıdır.

Rocky Dağları'nın veya Tahoe Gölü'nün nefes kesen dağ manzarası, yamaçlarıyla kayak ve snowboard spor severlerin ilgilendiği noktalar arasındadır.

Güneşli plajları ve denizi tercih edenler, hem batı hem de doğu kıyılarında yüzme imkanı bulabilirler.

Ancak ABD'nin daha rahat kano veya kano turları sevenler için sunabileceği çok şey var. Doğrudan nehirden Colorado Nehri'nin veya daha kuzeydeki Truckee Nehri'nde kano yapabilirsiniz. Milli parkların yanı sıra çok sayıda orman ve kanyonda, açık hava meraklıları yürüyüş, dağ bisikleti veya ata binmek için mükemmel parkurlar mevcuttur.

Bununla birlikte, ABD'de gece hayatının tadını çıkarmak için en iyi şehir kesinlikle Las Vegas'tır. Şansınızı rulette deneyebilir, muhteşem gösterilerden birine katılabilir veya otel odanızdan gerçek dışı gökyüzü manzarasının keyfini çıkarabilirsiniz.

Amerikan eğlence parklarının mutlak öne çıkan noktası Florida'dadır. Orlando'daki Walt Disney World, mükemmel bir eğlence parkı yapan her şeye sahiptir - heyecan verici hız trenleri, genç ve yaşlılar için olağanüstü gösteriler, gece kulüpleri, mükemmel restoranlar ve arzuladığınız her şeyi satın alabileceğiniz alışveriş merkezleri bulunmaktadır.

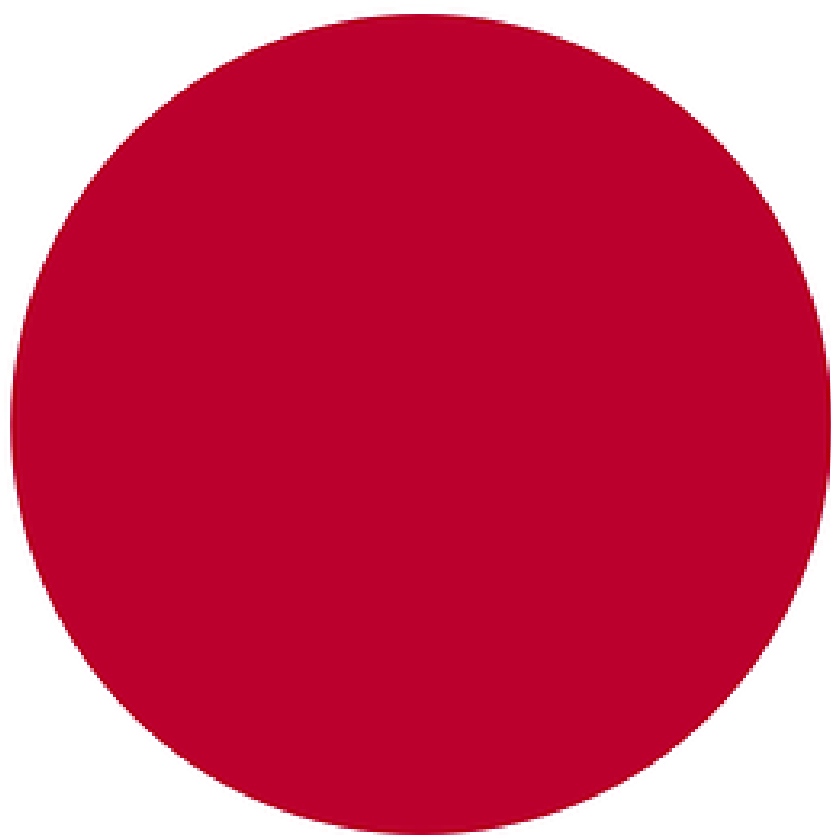
Müzikal olarak ABD, her zevke uygun bir şeyler sunan festivallerden bazılarını sahiptir. Louisiana, her yıl müziğin yanı sıra New Orleans Caz ve Miras Festivali'ne ev sahipliği yapar. Elektronik müzik tutkunları Michigan'daki Electric Forest'ta veya New York'taki Electric Zoo'da Elektrşnik müzik dinleme imkanına sahip olacaklardır. Ağustos ayında Chicago'da düzenlenen Lollapalooza her yıl on binlerce hayranı Indio, California'ya çeker.

## **Ulusal Parklar**

Derin vadiler ve kanyonlar, rüya gibi plajlar, ormanlar ve etkileyici dağ oluşumları - ABD'nin geniş alanı, açık hava tutkunları için doğru macerayı sunar. Örneğin Kaliforniya'da, Yosemite Ulusal Parkı, San Francisco'nun doğusunda, Sierra Nevada'da yer almaktadır. Burada El Capitan gibi benzersiz granit kaya oluşumlarına, şelalelere ve özellikle çeşitli bitki ev sahipliği yapar. Colorado'da, Anasazi kabilelerinin taştan oyulmuş meskenleri de dahil olmak üzere korunan arkeolojik alanlar için Mesa Verde Ulusal Parkı'nı ziyaret edilebilir.

Rocky Dağları'nda bulunan Wyoming'deki Yellowstone Milli Parkı, dünyanın en eski milli parkıdır ve 1872'de kurulmuştur. Bu UNESCO Dünya

Mirası Alanı aynı zamanda inanılmaz bir biyolojik çeşitliliğe ev sahipliği yapmaktadır. Ayrıca, parkın her yerine dağılmış ve büyüğü bir etkiye sahip olan, gökkuşuğı renklerinde parıldayan çeşitli kaplıcalar bulunmaktadır. Daha kuzeyde Montana'da ve ayrıca Rocky Dağıları'nda Glacier Ulusal Parkı bulunur.



## 6. JAPONYA

Bu bölümde Japonya ile ilgili demografik detaylar verildikten sonra Hofstede'nin Kültür Boyutlarında konumlandırılmasından sonra Yemek ve Serbest Zaman Kültürüne değinilecektir.

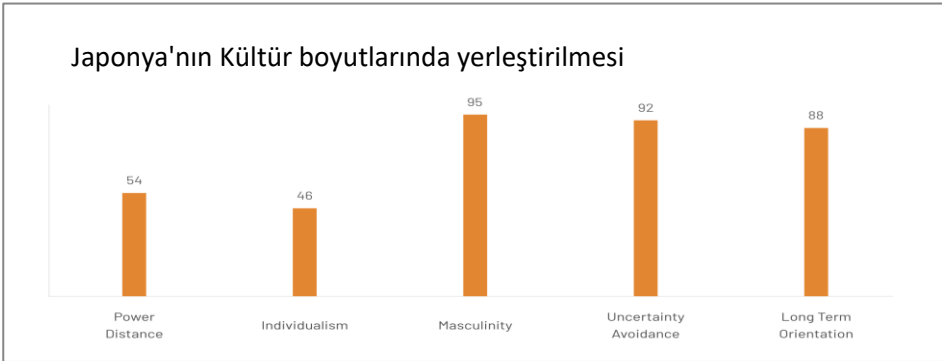
### 6.1 Demografik Yapısı

Japonya'nın nüfusu şu anda 125,57 milyon kişidir. (Ekim 2020 itibariyle) İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana Japon nüfusu, gelişmiş sanayileşmiş ülkeler için kısmen örnek teşkil eden ilginç bir gelişme yaşadı. 1950'de yaklaşık 81 milyon olan nüfus, gelişen ekonomi, iyi yaşam koşulları, iyi tıbbi bakım ve bazen 2010'daki tipik Japon beslenme alışkanlığı ile ilişkilendirilen Japonya'daki özellikle yüksek yaşam beklentisi sayesinde yaklaşık 128,1 milyona yükseldi. daha sonra yaklaşık 10 yıl içinde 125,57 milyona (Ekim 2020) düşecektir.

2010 yılı civarında başlayan bu nüfus düşüşü, doğum oranlarında veya kitlesel göçlerde ciddi değişiklikler olmaksızın hızlanarak devam edecek. Koşullar aynı kalırsa, Japonya'nın nüfusu 2060'a kadar 90 milyondan az olacak ve tahminlere göre 2100'e kadar de bugünün nüfusunun sadece yarısı olacaktır.

### 6.2 Hofstede'ye göre kültür dimenzionları/Boyutları<sup>8</sup>

Burada Hofstede'nin kültür boyutlarına göre Japonya'nın konumlandırılması yapılacaktır.



**Şekil 12:** Japonya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında konumlandırılması <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=japan>

<sup>8</sup><https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=japan>

### 6.2.1 Güçler Ayrımı

Bu durum toplumdaki tüm bireylerin eşit olmadığı ve kültürümüzün bu eşitsizliklere karşı tutumunun da eşit olmadığı gerçeğini temsil etmektedir. Güç mesafesi, bir ülkenin kurum ve kuruluşlarının en az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını bekleme ve kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır.

Japonya, ortalama 54 puanla hiyerarşinin en altında yer alan bir toplumdur. Evet, Japonlar her zaman her sosyal ortamda hiyerarşik konumlarının bilincindedir ve buna göre davranırlar. Ancak diğer Asya kültürlerinin çoğu gibi hiyerarşik değildir. Bazı yabancılar Japonya'yı çok hiyerarşik bir ülke olarak görüyor çünkü mesleki deneyimleri karar alma sürecinin son derece yavaş olduğunu gösteriyor: her kararın her hiyerarşik seviye tarafından ve sonuçta Tokyo'daki üst yönetim tarafından onaylanması gerekiyor. Paradoksal olarak yavaş karar almanın bu çarpıcı örneği, Japon toplumunda yüksek hiyerarşik toplumlarda olduğu gibi karar verme yeteneğine sahip tek bir liderin bulunmadığını gösteriyor. Güç farkının büyük olmadığını gösteren bir diğer örnek ise Japonya'nın her zaman meritokratik bir toplum olduğudur. Japon eğitim sisteminde herkesin eşit doğduğuna ve herkesin çok çalışırsa gelişip her şeye dönüşebileceğine dair güçlü bir düşünce vardır.

### 6.2.2 Bireysellik veya Kolektivist

Bu perspektifte ele alınan temel soru, toplumun üyeleri arasında sürdürdüğü karşılıklı bağımlılığın derecesidir. Bu, insanların öz imajının “ben” olarak mı yoksa “biz” olarak mı tanımlandığıyla ilgilidir. Bireyci toplumlarda insanlardan yalnızca kendilerini ve yakın ailelerini önemsemeleri beklenir. Kolektivist toplumlarda insanlar, sadakatleri karşılığında kendileriyle ilgilenen "gruplara" aittirler.

Japonya bireysellik boyutunda 46 puan aldı. Japon toplumu kesinlikle kolektivist bir toplumun birçok özelliğini sergiliyor: grup uyumunu bireysel görüşlerin ifade edilmesinin üstünde tutuyor ve insanlar itibarlarını kaybetme düşüncesi karşısında güçlü bir utanç duyuyorlar. Ancak Asyalı komşularının çoğu kadar kolektivist değil. En yaygın açıklama, Japon toplumunun Çin ve Kore gibi daha kolektif toplumların temeli olan geniş aile sisteminden yoksun olmasıdır. Japonya ataerkil bir toplumdur ve aile isimleri ve servet babadan en büyük oğula geçer. Çocuklar evden ayrılmak ve çekirdek ailelerinin yanında geçimini sağlamak zorunda kalıyor. Görünüşte paradoksal bir örnek, Japon halkının şirketlerine son derece sadık olduğu, Çinlilerin ise kovulmaya daha

yatkın olduğudur. Ancak bir şirkete bağlılık, bireylerin kendileri için seçtiği kişisel bir davranıştır. Daha kolektivist kültürde insanlar, geniş aileleri ve yerel toplulukları gibi iç gruplarına doğuştan sadıktır. Japonlar, Batı standartlarına göre kolektivist olarak tanımlanırken, Asya standartlarına göre Bireyci olarak tanımlanırlar. Diğer Asyalıların çoğundan daha özel ve çekingendirler.

### **6.2.3 Maskulin veya Feminin (Eril veya Dişil)**

Bu boyuttaki yüksek (eril) puanlar, toplumun rekabet, başarı ve başarı ile yönlendirileceğini ve başarının alanın kazananı/en iyisi tarafından tanımlanacağını gösterir - bir sistem Değer sistemi okulda başlar ve organizasyonun ömrü boyunca devam eder. Boyutun düşük puan alması (kadınlık), toplumdaki baskın değerlerin başkalarıyla ilgilenme ve yaşam kalitesi olduğu anlamına gelir. Kadınsı bir toplum, yaşam kalitesinin bir başarı göstergesi olduğu ve öne çıkmanın hayran olunacak bir şey olmadığı bir toplumdur. Burada önemli olan soru, insanları neyin motive ettiği, en iyi olmayı istemesi (erkeksi) veya yaptığı işi sevmesidir (kadınsı).

Japonya, 95 puanla dünyanın en erkeksi toplumlarından biri. Bununla birlikte, ılımlı kolektivistleriyle birleştiğinde, genellikle erkek kültürüyle ilişkilendirdiğimiz iddialı ve rekabetçi bireysel davranışları görmezsiniz. Gruplar arasındaki şiddetli rekabeti görüyorsunuz. Anaokullarında küçük yaşlardan itibaren çocuklar spor günlerinde kendi grupları için yarışmayı öğrenirler. (geleneksel olarak kırmızı takım beyaz takıma karşı oynar).

Japon şirketlerinde çalışanların rakiplerine karşı kazanan bir takımın parçası olarak mücadele ederken daha motive olduklarını görüyoruz. Japonya'da erkekliğin bir ifadesi olarak düşündüğünüz şey, hayatın her alanında malzeme üretiminde, malzeme hizmetinde (oteller ve restoranlar) ve sunumda (hediye paketleri ve yemek sunumu) mükemmellik arayışıdır. Ünlü Japon işkolikliği, erkekliklerinin başka bir ifadesidir. Kadınların, erkeksi normları olan ağır ve uzun çalışma saatleri ile Japonya'da kurumsal basamakları tırmanması hala zordur.

### **6.2.4 Belirsizliklerden Kaçınma**

Belirsizlikten kaçınma yönü, toplumun geleceğin asla bilinmeyeceği gerçeğiyle nasıl başa çıktığıyla ilgilidir: Geleceği kontrol etmeye mi çalışmalıyız yoksa olmasına izin mi vermeliyiz? Bu belirsizlik kaygı yaratır ve farklı kültürler bu kaygıyla farklı şekillerde başa çıkmayı öğrenmiştir. Bir kültürün üyelerinin belirsiz veya bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini



tehdit altında hissetme ve bunlardan kaçınmaya çalışan inançlar ve kurumlar oluşturma derecesi, belirsizlikten kaçınma puanına yansır.

Japonya, 92 puanla dünyada istikrarsızlıktan en çok kaçınan ülkelerin başında geliyor. Bu genellikle Japonya'nın deprem, tsunami, tayfun ve volkanik patlamalar gibi doğal afetler tarafından sıklıkla tehdit edildiği gerçeğine atfedilir. Bu koşullar altında Japonlar her türlü belirsiz duruma hazırlıklı olmayı öğrendi. Bu sadece acil durum planları ve ani doğal afetlerde alınan önlemler için değil, toplumun her kesimi için geçerlidir. Japonya'da yaptığınız her şeyin maksimum öngörülebilirlik için düzenlendiğini söyleyebilirsiniz. Doğumdan ölüme kadar hayat törensel ve ritüellerle doludur. Örneğin; Dügünlerde, cenazelerde ve diğer önemli toplumsal olaylarda insanların ne giymesi, nasıl davranması gerektiği görgü kitaplarında ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Japon şirketlerinde fizibilite çalışmalarına çok fazla zaman ve çaba harcanmakta ve herhangi bir projeye başlamadan önce tüm risk faktörlerinin araştırılması gerekmektedir. Yöneticiler bir karar vermeden önce tüm ayrıntılı verilere ve rakamlara ihtiyaç duyarlar. Belirsizliği önleme konusundaki bu yüksek ihtiyaç, Japonya'da değişimin başarılmasının bu kadar zor olmasının nedenlerinden biridir.

### **6.2.5 Uzun veya Kısa Oryantasyon**

Bu yön, her toplumun bugünün ve geleceğin zorluklarıyla karşı karşıya kalırken geçmişle nasıl belirli bağları sürdürmesi gerektiğini ve toplumların mevcut iki hedefi nasıl önceliklendirdiğini açıklamaktadır. Bu doğuş farklıdır. Normatif toplumlar. Örneğin; Bu boyuttan düşük puan alan kişiler, toplumsal değişime şüpheyle yaklaşırken eski gelenek ve normları korumayı tercih etmektedirler. Yüksek kültürlü insanlar daha pratik bir yaklaşıma sahiptir: modern eğitimde geleceğe hazırlanmanın bir yolu olarak tutumluluk ve çaba teşvik edilmektedir.

Japonya, 88 puanla uzun vadeli yönelime odaklanan toplumlardan biri olduğunu kanıtıyor. Japonlar hayatlarını insanlığın uzun tarihinde çok kısa bir an olarak görüyorlar. Bu açıdan bakınca bir tür kadercilik Japonlara yabancı değil. Hayatın boyunca elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışıyorsun ve yapabileceğin tek şey bu. Her şeye gücü yeten tek bir Tanrı kavramı Japonlara yabancıydı. İnsanlar hayatlarını erdemlerin ve iyi pratik örneklerin rehberliğinde yaşarlar. Japon şirketlerinde, zorlu ekonomik dönemlerde bile Ar-Ge yatırım oranı her zaman yüksektir, özsermaye oranı daha yüksektir ve uzun vadeli yönelim, yıllık karlardan ziyade istikrarlı pazar payı büyümesini

ön planda tutar, değerli vb. . Bunların hepsi iş esnekliğinin hizmetindedir. Bunun arkasındaki fikir, işletmelerin her üç ayda bir hissedarlara para kazandırmak için değil, gelecek nesiller için hissedarlara ve genel olarak topluma hizmet etmek için var olduğudur.

### 6.3 Yemek Kültürü

Japon mutfağı, dünyadaki en sağlıklı, en çeşitli mutfaklardan biridir ve suşi, ramen veya tempuradan çok daha fazlasını sunar. Geleneksel Japon mutfağına "Washoku" adı verilir ve 2013 yılında UNESCO tarafından somut olmayan dünya kültürel mirası ilan edilmiştir. Washoku'nun tercümesi, "yemeğin uyumu" gibi bir anlama gelir ve temelde her şey bununla ilgilidir: tat ve görünüm uyum haline getirilmelidir. Bunun temelini tipik yöresel ve mevsimsel besinler oluşturmaktadır. Bunlar başlıca pirinç, balık ve deniz ürünlerini içerir. Ancak tofu, algler, soya fasulyesi, sebzeler, yumurtalar ve eriştelere de önemli bir rol oynar. Yeşil çay veya sake denilen geleneksel pirinç şarabı genellikle içilir. Diğer Asya mutfaklarının aksine, Japonlar nispeten daha az baharatla idare eder. Kural olarak sadece dashi (balık suyu), miso (soya fasulyesi ezmesi) ve tabii ki soya sosu kullanılır. Kaliteli yemeklerin orijinal lezzeti her zaman ön planda kalmalıdır.

Hiçbir yerde insanlar Japonya'daki kadar uzun yaşamıyor. Bu yüksek yaşam beklentisi aynı zamanda sağlıklı Washoku mutfağından kaynaklanmaktadır. Japonlar taze yiyeceklere büyük önem verirler ve çeşitli ve az yağlı bir beslenme şekline güvenirlere. Nicelikten önce niteliktir. Malzemeler biraz daha pahalı olabilir ve karşılığında tabağına daha az gelirler. Geleneksel bir Japon menüsü bir çorba ve üç garnitürden oluşur: miso çorbası, pirinç, balık, sebze ve turşu genellikle servis edilir. Hazırlama özellikle yumuşaktır, böylece malzemeler pişirildikten sonra orijinal şekillerini ve renklerini korurlar. Vücuda tüm besin maddelerinin ideal bir şekilde sağlanmasını sağlamak için Japonlar gün boyunca birçok farklı gıda bileşenini yerler. "Beş" rakamı burada önemli bir rol oynar: örneğin geleneksel Japon mutfağı, her öğünde beş tadın tümünün bulunduğundan emin olur: yani tatlı, ekşi, tuzlu, acı ve umami. "Umami" kelimesi "lezzetli" gibi bir anlama gelir. Bu beşinci tat, Washoku'nun önemli bir parçasıdır ve yiyeceklerin tam, yoğun bir aroma almasını sağlar.

Japonya'da yemek yüksek bir önceliğe sahiptir ve sadece yemek yemekten çok daha fazlasıdır. Japon yemekleri her zaman sanatsal bir şekilde düzenlendiğinden, estetik de burada önemli bir rol oynar. Nasıl Japonlar yemeğin hazırlanışına ve kalitesine ne kadar dikkat ediyorsa, sofrada da temel

kurallar ve belli bir görgü kuralları o kadar katıdır. Öncelikle her yemekten önce ellerinizi temizlemeniz önemlidir. Bir Japon restoranında her konuğa kendilerini yenilemeleri ve parmaklarını temizlemeleri için oshibori adı verilen sıcak bir havlu verilir.

Buranın aksine, Japonya'da yemekler tek bir tabakta değil, birçok küçük ve sanatsal olarak düzenlenmiş kaselerde servis edilir. Sadece tüm yemekler masadayken yemek yenir. Japonya'da tüm menü bir kerede servis edilir. Çatal-bıçak yerine yemek çubuklarıyla yemek yenir. Yemek çubuklarıyla diğer insanlara veya nesnelere işaret etmek de uygun değildir. Bu Japonya'da kaba kabul edilir. Japonlar için çok değerli olan ana yemek pirincin yanı sıra, deniz yosunu ve palamut ton balığı pullarından oluşan berrak bir et suyu olan dashi, Japon mutfağının önemli bir temelidir. Her türlü yemek, sos ve çorbalar dashi esas alınarak hazırlanır. Bir kase pirinç genellikle çorba, salamura sebze (tsukemono), yeşil çay, tofu ve balık veya etle servis edilir ve balık ve deniz ürünleri etten daha önemli bir rol oynar.

Geçtiğimiz yüzyıllarda, Japon mutfağı da uluslararası etkileri özümsemeyi, kendi geleneklerine uyarlamayı ve onlardan benzersiz bir şey yaratmayı başardı. Bunun ünlü bir örneği, aslen Çin'den gelen ancak bugünkü haliyle bir Japon yemeği olan gyoza (köfte) ve ramen eriştesidir.

### **6.3.1 Genel Bakış**

Geleneksel olarak Japonya'da çok az et tüketilir. Bu bir yandan coğrafi konumundan, diğer yandan Budizm'in beraberinde getirdiği yasaklardan kaynaklanıyor. 7. yüzyılda et tüketimi açıkça yasaktı. (kuş ve av eti tüketimi hariç) 19. yüzyıldan beri Japon mutfağında tavuk, domuz eti ve sığır eti artarken, Japonya'da balık tüketimi bir numara olmaya devam ediyor. Japonya'da haşlanır, ızgara yapılır, salamura edilir veya çiğ olarak yenir.

Balığa ek olarak, soya fasulyesi hemen hemen her Japon yemeğinde farklı varyantlarda bulunabilir. Örneğin; soya sosu (fermente soya fasulyesi, tuz ve sudan oluşur) veya miso (fermente soya fasulyesinden yapılan bir baharat ezmesi) şeklinde olabilir.

### **6.3.2 Öğün düzeyinde tüketim yapısı**

Öğünler boyutunda baktığımızda aşağıdaki görünüm Japonya için tipiktir.

### **6.3.2.1 Kahvaltı (Asa-gohan)**

Bir kase miso çorbası, turşu ve kurutulmuş deniz yosunu. Genellikle bir parça ızgara balık veya bir kahvaltı yumurtası (çiğ) bulunur. Geleneksel olarak yeşil çay içilir.

### **6.3.2.2 Öğle yemeği**

Garnitürle birlikte bir kase şehriye çorbası, suşi veya pilav. Dışarıda yemek yiyenler, O-Bento kutusuyla dışarıda yemek yerler.

### **6.3.2.3 Akşam yemeği (Ban-gohan)**

Akşam yemeğinde pirinç, çorba, balık, et ve sebzeler tüketilir. Yeşil çay, sake veya bira da var. Pirinç Japonya'da kutsaldır ve bu nedenle bu değerli yiyeceklerle oynanmamalı veya dikkatsizce davranılmamalıdır. Pirinç Japonlar için son derece değerli olduğu için mümkünse saf yenmelidir. Pirincin üzerine soya sosu veya benzeri bir şey dökmek ve böylece saf beyazı "kirletmek" mutlak bir kabahat olarak kabul edilir. Örneğin; diğer ülkelerde artıkları pirinç kasenizde tutmak bir görgü kuralı iken, Japonya'da mümkünse hiç artık bırakmamalı ve pirinç kasesini son taneye kadar "tüketmelisiniz."

## **6.4 Serbest Zaman Kültürü**

Boş zamanın çoğu aile ve arkadaşlarla geçirilir. Çalışanların büyük çoğunluğu mesailerini saat 16:00 civarında bitirdiği için aileler öğleden sonra ve akşamı birlikte geçirebilmektedir. Arkadaşlıklar, öğleden sonrayı ortak faaliyetler için de kullanabilirler.

Ayrıca, özellikle hafta sonları serbest zaman, daha uzun yürüyüşler, bisiklet turları veya doğa yürüyüşleri için kullanılmaktadır.

Japonlar genellikle çok meraklıdır ve her zaman yeni şeyler keşfetmek isterler. Yurt dışından gelen her şey kaydedilir, test edilir, iyi veya kötü bulunur, sonra geliştirilir. Bu ve tabii ki eşsiz bir kültür, çok aktif bir toplumla sonuçlanır.

Japonlar şirketlerini genellikle ikinci aile olarak adlandırırlar. Aslında, işyerlerinde çok fazla zaman ve enerji harcarlar. Bununla birlikte, eğlenceye ve kültüre büyük önem verirler. Bununla birlikte, kültürleri ve boş zamanlarını nasıl geçirdikleri günümüz toplumunun bir yansımasıdır: atalarının yanı sıra batı kültürünün etkisi vardır.

Kaligrafiden dövüş sanatlarına; Japonya'da keşfedilecek çok şey var!

**Hanami:** Kış yerini bahara bıraktığında, Japonlar doğanın ve özellikle "hanami"nin tadını çıkarırlar. "Hana" çiçek anlamına gelir ve "mi" bakmak anlamına gelir. Japonya'nın birçok parkındaki çiçek açan kiraz (sakura) ve erik ağaçları bunun için mükemmeldir. İnsanlar yeme, içme, konuşma ve gülme deneyimini tamamlamak için aileleri, arkadaşları veya meslektaşları ile ağaçların altında piknik yapmak için bir araya gelirler. Bu, Japonların hayatında gerçekten önemli bir zamandır. Japon medyası bile düzenli olarak, ayrıntılı olarak, ne zaman ve nerede, bölgeden bölgeye, ağaçların en görkemli şekilde çiçek açtığını bildirir.

**İkebana:** Çiçek düzenleme sanatı. Bu manevi sanatın tekniklerini ve kurallarını öğreten okullar vardır. Öğrenci kendini doğaya yakın hisseder (Japon kültüründe çok önemli bir şey) ve meditasyona benzer iyileştirici bir etki hissederler.

**İzakaya ve diğer restoranlar:** Tapasa benzeyen düzinelerce küçük yemeği olan izakaya restoranlarını keşfedilebilir. Soğuk bir bira ile Çin, Fransa, Tayland, İtalya ve Kore etkilerini uygun fiyatlarla tadabilirsiniz. Japonya'da, dünyanın başka hiçbir ülkesinde olmadığı kadar, mükemmel kalitede ve uygun fiyatlarla inanılmaz çeşitlilikte yiyecek bulabilirsiniz.

**Karaoke:** Popüler bir ulusal eğlencedir. Bu nedenle, herhangi bir zamanda Japonya'da karaoke barlarından etkileyici sayıda bulacaksınız. Günün veya gecenin herhangi bir saatinde, arkadaşlarınızla bir karaoke odası kiralayabilir ve en sevdiğiniz şarkıları söylerken size yiyecek ve içecek eşliğinde ve hayatınızın en güzel anlarını yaşayabilirsiniz.

**Manga:** Japonlar anaokulunda manga okumaya başlarlar. Manga, Japonya'da çok büyük bir iştir - ve sadece orada değil, aynı zamanda diğer Asya ve Batı ülkelerinde de. Her yıl yüzlerce manga kitabı üretilirken, Japonlar da manga dergileri okumaktadır. Manga her şey hakkında olabilir, bu nedenle manga belirli bir hedef grubu hedeflemez. Pek çok insan mangayı, bir fincan kahve içip manga kafelerinde okur.

**Doğa:** Fuji Dağı, Tokyo da dahil olmak üzere sayısız yerden görülebilir. Akame-Shujuhachi-Taki (Akame'nin 48 Şelalesi), Hakone Ulusal Parkı, Aomoris Nehirleri, Kamikochis Dağları... Sizi bekleyen çok çeşitli olağanüstü görülmesi gereken yerlerdendir.

**Shodo (Kaligrafi):** Kaligrafi, sanatsal yazı anlamına gelir; Kaligrafi, yapımında sabır, sakinlik ve duruş ve meditasyon gibi çok değerli çeşitli

nitelikleri birleştiren bir başka geleneksel Japonya sanatıdır. Shodo ve Zen yakından ilişkilidir. Batı ülkelerinde de giderek daha popöler hale geliyor.

**Spor:** Sumo dışında, Japonya'da batı ülkelerinde olduğu gibi aynı sporlar popölerdir. J-League'lerini (profesyonel futbol) ve beyzbolu (Yakyu olarak adlandırılır) severler. Bunların arasında rugby, basketbol ve hatta Amerikan futbolu giderek daha popöler hale gelmektedir. Japonlar kendi içlerinde oldukça atletiktir. Çoğu koşu yapar, tenis oynar, golf oynar. Japonlar sporu severler.

**Sumo:** Japonlar sumo sever ve yılda altı kez turnuvaları yakından takip ederler. Sumotoriler (profesyonel güreşçiler), tıpkı Avrupa'daki futbolcular veya Amerika'daki beyzbol oyuncularını gibi gerçek ünlülerdir. Sumo, tam temas, dövüş sanatları ve eski geleneğin bir karışımıdır.

**Çay seremonisi:** Çay seremonisinin kökenleri Zen Budizmindedir. Özel çayın (Matcha) törensel ve belirli kurallara göre nasıl hazırlanacağını öğrenilir. Bir çay törenine katılmak, geleneksel Japon kültürüne tanık olmak için eşsiz bir fırsattır.

**NOT:**

Önümüzdeki baskılarda farklı ülkelere de yer verilecektir.





## KAYNAKÇA

Beschnitt, M. (2913): Nutzen Sie ‚Kulturdimensionen‘ zur erfolgreichen Internationalisierung und Lokalisation. <http://www.usabilityblog.de/2013/11/-nutzen-sie-kulturdimensionen-zur-erfolgreichen-internationalisierung-und-lokalisierung/>, 30.11.2016.

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2017): Deutschland, wie es isst- Der BMEL-Ernährungsreport 2017. [http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Ernaehrungsreport2017.pdf?__blob=publicationFile), 17.03.2017.

Burkert, A. K. (2014): The Importance of High Context Cultures vs. Low Context Cultures in intercultural training. A thesis presented to the University of Waterloo and the University of Mannheim for the degree of Master of Arts in Intercultural German Studies Waterloo, Ontario, Canada/Mannheim, Germany. [https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/8775/Burkert\\_Aнна.pdf?sequence=1](https://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/handle/10012/8775/Burkert_Aнна.pdf?sequence=1), 16.09.2016.

Emrich, Ch. (2014): Interkulturelles Marketing-Management; Erfolgsstrategien – Konzepte – Analysen. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Fischer, M. (1996): Interkulturelle Herausforderungen im Frankreichgeschäft - Kulturanalyse und Interkulturelles Management. Springer Verlag, Wiesbaden

Froböse, I.; Wallmann-Sperlich, B. (2015): DKV-Report 2015 "Wie gesund lebt Deutschland?". <http://www.ergo.com/~media/ERGOcom/PDF/Studien/DKV/-20150126-DKV-Report-2015-Wie-gesund-lebt-Deutschland.pdf>, 26.01.2015.

Gould, E.W. (2005): Synthesizing the Literature on Cultural Values. In: Akin, N. (Hrsg.): Usability and internationalization of information technology, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers, London, 79-122.

Hall, E. T. (1989): Beyond Culture. Doubleday Verlag, London (u.a.).

Haller, P.M.; Nägele, U. (2013): Praxishandbuch Interkulturelles Management - Der andere Weg: affektives Vermitteln interkultureller Kompetenz. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Haas, H.-D.; Neumair, S. M. (Hrsg.) (2006): Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse. (Edition Internationale Wirtschaft) Gebundene Ausgabe. Oldenbourg, München.

Hofstede, G.; Hofstede, G. J.; Minkov, M. (2017): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 6. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, München.

Hofstede, G. (2016a): What about Germany?. <https://www.geert-hofstede.com/-germany.html>, 24.05.2016.

Hofstede, G. (2016b): What about Turkey? Unter: <https://www.geert-hofstede.com/turkey.html>, 24.05.2016.

Hofstede, G. J.; Pedersen, P. B.; Hofstede, G. (2002): Exploring culture: exercises, stories, and synthetic cultures. Intercultural Press, Inc., London

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit. Gabler, Wiesbaden.

Hofstede, G. (1984): Culture`Consequences, International Differences in Work-Related Values. Sage Publications, London.

Hradil, S. (2001): Soziale Ungleichheit in Deutschland. Leske+Budrich (UTB). Opladen.

Hürriyet (2012): İşte Türkiye'nin Beslenme Raporu. <http://www.hurriyet.com.tr/-iste-turkiyenin-beslenme-raporu-19871858>, 15.11.2015.

Inglehart, R. (1995): Kultureller Umbruch: Wertewandel in der westlichen Welt. Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Kluckhohn, C. (1951) Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, T. and Shils, E., Eds., Toward a General Theory of Action, Harvard University Press, Cambridge, 388-433. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>

Kuhles, B. (2002): Interkulturelles Management westlicher Banken in Südostasien: Analyse und Konzept am Beispiel von Singapur, Malaysia und Vietnam. Herausgegeben von Roland Berger Strategy Consultants-Academic Network. Schriften zum europäischen Management, Gabler Edition Wissenschaft, Springer Fachmedien, Wiesbaden

Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation: zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen. Westdt. Verl., Opladen.

Perlitz, M. (2004): Internationales Management: 68 Tabellen, 5. Aufl., Stuttgart.

Robert Koch-Institut (Hrsg.) (2014): Sportliche Aktivität. Faktenblatt zu GEDA 2012: Ergebnisse der Studie »Gesundheit in Deutschland aktuell 2012«. RKI, Berlin [www.rki.de/geda](http://www.rki.de/geda). [http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/-Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsF/Geda2012/Sportliche\\_Aktivitaet.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/-Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsF/Geda2012/Sportliche_Aktivitaet.pdf?__blob=publicationFile), 23.11.2015.

Robert Koch-Institut (2012): Gesundheit von Erwachsenen in Deutschland (DEGS). [https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/Degs/-deg\\_s\\_w1/deg\\_s\\_info\\_broschuere.pdf](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/Degs/-deg_s_w1/deg_s_info_broschuere.pdf), 29.12.2015.

Robert Koch-Institut (2012b): Übergewicht und Adipositas in Deutschland: Werden wir immer dicker? DEGS-Symposium, Berlin. [https://www.rki.de/DE/-Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/Degs/deg\\_s\\_w1/Symposium/deg\\_s\\_uebergewicht\\_adipositas.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/-Content/Gesundheitsmonitoring/Studien/Degs/deg_s_w1/Symposium/deg_s_uebergewicht_adipositas.pdf?__blob=publicationFile), 15.04.2016.

Rothlauf, J. (2006): Interkulturelle Management. Mit Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Russland und den Golfstaaten. Oldenburg Wissenschaftsverlag, München.

Statista (2018): normalerweise genutzte Quelle für Informationen. <https://de.statista.com/download/MTUxODM3MjQwMSMjNjE2OTkjIzE3MTI1Ny>

MjMSMjcGRmIyNTdGF0aXN0aWM=, <https://de.statista.com/statistik/daten/-studie/171257/umfrage/normalerweise-genutzte-quelle-fuer-informationen/>, 12.12.2017.

Statista (2017): Frei empfangbare TV-Sender in Deutschland. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160407/umfrage/frei-empfangbare-tv-sender-in-deutschland-seit-1988/>, 12.01.2018.

TOAD (2012): Basın Bülteni vom 08.02.2012. <http://www.saglikvebeslenme-bienali.com/pdfler/08022012.pdf>. 16.08.2016.

Trompenaars, F. (1993): Handbuch Globales Managen. Wie man kulturelle Unterschiede im Geschäftsleben versteht. Econ Verlag, Düsseldorf (u.a.).

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. (1998): Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business. 2. Edition, Nicholas Brealey Publishing, London

Trompenaars, F.; Woolliams, P. (2003): Business- Across the Cultures, Capstone Publishing Ltd, London.

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı (TCSB) (2011): Türkiye Sağlıklı Beslenme ve Hareketli Hayat Programı 2010-2014. Ankara. [http://beslenme.gov.tr/content/-files/yayinlar/kontrolprogrami\\_2010\\_2014.pdf](http://beslenme.gov.tr/content/-files/yayinlar/kontrolprogrami_2010_2014.pdf), 12.10.2014.

Türkiye Sağlıklı Beslenme ve Hareketli Hayat Programı (TSB) (2013-2017) (2013): T.C. Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu, Ankara, (23-29). [http://beslenme.gov.tr/content/files/yayinlar/turkiye\\_sagliklibeslenme\\_ve\\_hareketli\\_hayat\\_programi.2014\\_2017.pdf](http://beslenme.gov.tr/content/files/yayinlar/turkiye_sagliklibeslenme_ve_hareketli_hayat_programi.2014_2017.pdf), 15.03.2016

Türkiye Obezite Araştırma Derneği (TOAD) (2012): “Hareket Etmeye Zamanımız Yok!”. Basın Bülteni (Pressemitteilung). <http://www.saglikvebeslenme-bienali.com/pdfler/08022012.pdf>, 17.03.2016

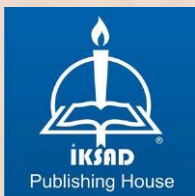
## ŞEKİLLER

Şekil 1: Zihinsel programlama piramidi.....	9
Şekil 2: Kültürün kapsamı .....	10
Şekil 3: 50 ülke ve üç bölgenin güç mesafesi ve bireycilik-toplulukçuluk boyutlarındaki konumu .....	22
Şekil 4: 50 ülke ve üç bölgenin güç mesafesi ve erkeklik/kadınlık boyutlarındaki konumu .....	38
Şekil 5: Bireysellik yada Belirsizliklerden Kaçınma .....	46
Şekil 6: 1960 yılından bu yana Türkiye nüfusunun değişimi .....	58
Şekil 7: Almanya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında sınıflandırılması ..	60
Şekil 8: Almanya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında sınıflandırılması ..	71
Şekil 9: 2003-2017 arası fitness merkezlerindeki üye sayısının gelişimi .....	79
Şekil 10: USA'nın Hofstede Kültür boyutlarında konumlandırılması .....	81
Şekil 11: USA'daki Popüler Serbest Zaman Aktiviteleri .....	91
Şekil 12: Japonya'nın Hofstede'nin kültürel boyutlarında konumlandırılması .....	95

## TABLULAR

<b>Tablo 1:</b> Güç mesafesi düşük ve yüksek kültürler arası farklılıklar I: Genel norm, aile, okul ve işyeri .....	13
<b>Tablo 2:</b> Düşük ve yüksek güç mesafesi toplumları arasındaki temel farklar	17
<b>Tablo 3:</b> Kolektivist ve bireysel kültürler arasındaki farklar I: Genel norm, aile, okul ve işyeri .....	33
<b>Tablo 4:</b> Kolektivist ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar II: Politika ve Theorien .....	35
<b>Tablo 5:</b> Dişil ve Eril Toplumlar Arasındaki Temel Farklılıklar I: Genel Norm, Aile, Okul ve İşyeri .....	42
<b>Tablo 6:</b> Dişil ve Eril arasındaki temel farklar: II: Siyaset ve Düşünce Dünyası .....	43
<b>Tablo 7:</b> Düşük ve yüksek belirsizlik kültürlerin farklılıkları I: Genel norm, aile, okul ve işyeri .....	48
<b>Tablo 8:</b> Düşük ve yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan toplumlar arasındaki temel farklar II: Politika ve düşünce dünyası .....	49
<b>Tablo 9:</b> Kısa vadeli ve uzun vadeli yönelimli toplumlar arasındaki temel farklılıklar .....	51
<b>Tablo 10:</b> Türkiye'de farklı gıdaların günlük gram cinsinden tüketimi .....	63





**ISBN: 978-625-367-305-5**