



Tülin TUNÇ¹

Rana ÖZEN KUTANİS²

**RUS ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KÜLTÜR, YÖNETİM, LİDERLİK VE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM BAĞLAMINDA BİR
DEĞERLENDİRME**

Özet

Coğrafi büyüklüğü, nüfusu, doğal kaynaklarının zenginliği, giderek büyüyen bir pazar olması ve özellikle son yüzyılda geçirdiği tarihsel, siyasi, kültürel ve ekonomik değişimin etkileri açısından Rusya, son derece ilgi çekici bir ülke konumundadır. 19. yüzyılın başlarında komünizmin kabulü ile başlayan siyasi ve tarihsel değişim, beraberinde kültürel ve ekonomik değişimi de getirmiş; bu değişim, çeşitli formlardaki iş ve örgütsel yaşamda ve örgütsel davranışta yansımalarını bulmuştur. Rus milli kültürü, bu hızlı değişim ortamında geçmişin geleneksel değerleri ve bugünün kapitalist değerleri uç noktaları bağlamında paradoksaldır. Bu çalışmada; Rusya'nın tarihsel gelişimi içerisinde milli kültürünün genel görünümü, bunun örgüt kültürü ve örgütsel davranışa yansımaları dönemler itibarıyla değerlendirilerek, insan kaynakları, yönetim ve liderlik alanları bağlamında çeşitli görünümleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rus kültürü, insan kaynakları yönetimi, yönetim, liderlik, örgüt kültürü.

**RUSSIAN ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EVALUATION IN THE
CONTEXT OF CHANGES IN CULTURE, MANAGEMENT,
LEADERSHIP, AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Abstract

In the aspects of its geographical size, richness of natural sources, being a growing market and especially by the recent historical, political, cultural and economical changes in the last century, Russia is in a position of exceptionally striking country. Historical and political changes, started in early 19th century by the adaption of communism, has ended up with some cultural and economical changes; these changes have their reflections in various forms of business and organizational life

¹ Dr., Çankaya Üniversitesi, İşletme ABD., tunc.tulin@gmail.com

² Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, rkutanis@sakarya.edu.tr

and organizational behaviour. In its highly changing environment, "Russian National Culture" is paradoxical in the aspect of the past traditional values and today's end point capitalist values. In this study, we evaluated the general appearance of Russia's national culture by periods, in the aspect of its reflections over organizational culture and organizational behaviour, within the context of Russia's historical evolution, and tried to reveal its effects on human resources, leadership and management.

Keywords: Russian culture, human resource management, management, leadership, organizational culture.

GİRİŞ

Bering Boğazı'ndan Japonya'ya kadar 17 milyon kilometrekarelik bir alana yayılan Rusya Federasyonu, coğrafi anlamda dünyanın en büyük ülkesidir. Petrol, kömür, doğalgaz gibi doğal zenginliklere sahip olan böylesine geniş bir coğrafyada çeşitli ırk, din ve etnik kimliklere ait 140 milyon civarında nüfus yaşamaktadır. Yarıdan çoğu şehirlerde olan bu nüfusun eğitim düzeyi yüksek olmakla birlikte, nüfus artış hızının negatif olması bir dezavantaj olarak görülmektedir. Öte yandan, ülkenin iç üretimi kalite ve miktar yönünden genel tüketimin taleplerini karşılayamadığından, ithalat artmaktadır. Orta sınıfın giderek zenginleşmesi ve genişlemesi, tüketim alışkanlıklarının değişmesi ve bu yönüyle batılılaşması, bu pazarın önemini giderek arttırmaktadır (İTKİB Genel Sekreterliği, 2012).

Denebilir ki, Rusya Federasyonu'nun coğrafi büyüklüğü, zengin doğal kaynakları, iş gücü ve potansiyel tüketicileri, bu ülkeyi batılı iş ortakları için bir ilgi odağı haline getirmiştir. Bununla birlikte, Rus iş çevresi oldukça karmaşıktır ve milli kültürü de Avrupa kültürlerinden farklıdır (Balykina, 2013).

Yabancı yazında, Rus örgüt kültürünü odağa alan çeşitli çalışmalar (Abe ve Iwasaki, 2010; Andreeva ve Ichilchik, 2011; Ardichvili vd., 2006; Fey ve Denison, 1998, 2000; Fey ve Mills, 2007; Fey ve Shekshnia, 2010; Hellevig, 2012; Heusala, 2005; Gilbert, 2001; Grachev ve Bobina, 2006; Gratchev vd., 2007; Ridgley, 2009) bulunmaktadır. Bu çalışmanın, Rus milli kültürünü, geçmişten bugüne değişimini ve nedenlerini, bunun Rus örgüt kültürüne yansımalarını ve özellikle insan kaynakları yönetimi, yönetim ve liderlik açısından sonuçlarını odağa alması dolayısıyla yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.Rus Kültürünün Tarihsel Gelişimi ve Temel Özellikleri

Genel olarak bakıldığında, Rusya'da modern toplum kültürü şu üç faktör tarafından belirlenir (Grachev ve Bobina, 2006):

1. Geleneksel özellikler,
2. 20. Yüzyıl totaliteryanizminin etkileri,
3. 1990'larda ve 2000'lerin başlarına kadar olan dönemde değerler, inançlar ve davranışlarda radikal değişimler. Rus kültürünün tarihsel karakteristikleri, Slav geçmişi, Ortodoks dini, doğal çevrenin spesifik özellikleri ve benzersiz bir sosyal sermaye.

Ataöv'e (1968) göre, günümüzde Rusya toprakları üzerinde yaşayan insanların atası, ilkel komün başta olmak üzere, bazı toplum türlerinden geçmişlerdir. Rus insanının yerleştiği

Avrasya, hem Avrupa'da hem de Asya'da toprağı olan geniş bir coğrafyadır. Ormanlık bölgede yerleşmiş Slavlarla, steplerin göçebe turan kavimleri arasındaki ilişkiler de Rus tarihinin değerlendirilmesinde ana rolü oynamaktadır. Ayrıca, Rus devleti daha kurulmadan önce Asya'dan göç etmiş Türk kavimleri ile İran kavimlerinin oluşturdukları devlet, ulus ve toplulukların da Rus tarihine katılması söz konusudur. Bu bağlamda, Avrupa Rusya'sında yaşamış olan İskitler, Sarmatlar, Gotlar, Hazerler, Magyarlara, Normanlar ve Litvanyalılar gibi Slav olmayan toplulukların ve Karadeniz'in kuzey kıyılarında bulunan Yunanlılar, Balkan Slavları ve Bizanslılar gibi diğer toplulukların da Rus kültürüne etkisi olmuştur.

İlk bağımsız Slav devleti olan 'Kievan Rus', 862 yılında Kiev başkentinde kuruldu. Daha sonra ağırlık merkezi Novgorod ve Vladimir'e kaydı. 13. ve 15. yüzyıllar arasında Tatarlar tarafından zapt edildikten sonra Rus gelişimi, 1480 yılında Muscovy'nin (Moskova Devleti) Rus devletini birleştirme başarısına kadar, ciddi şekilde kesintiye uğradı. Tatar etkisinden kurtulma sonrası, Moskova Devleti baskın devlet olarak güç kazandı. 1462-1505 yılları arasında hüküm süren Büyük Ivan ve 1598-1605 yılları arasında hüküm süren Boris Godunov gibi Rus çarları, tarihi figürler olarak saygı gördüler. Ayrıca, Rus Ortodoks kilisesinin toplum üzerinde büyük etkisi vardı (Gratchev vd., 2007). Zira antik Rusya, hıristiyanlığı komşularından daha önce benimsemiş ve bunda şevkle ilerlemiştir. Sonraki çağlarda da din, milli bilincin devredilemez bir parçası haline geldi. Bu bağlamda, yaradılıştan gelen dini duyguların, Rus milli karakterinin temel treyti olduğu ve toplumun tüm katmanlarında değişik formlarda ulaşılabilir olan mutlak iyiliğin araştırılması temeline dayandığı düşünülür (Podoprigo ve Krasnopevtseva, 1995). Bu bağlamda, örneğin St. Sergii gibi bazı ruhani liderler azizleştirilmiştir ve halen de saygı görmektedir (Gratchev vd., 2007).

Rus tarihinde, batıyı ekonomik, politik ve kültürel anlamda yakalamayı amaçlayan tekrarlayan çabalar göze çarpmaktadır. Aynı zamanda ülke liderleri, güneyde ve doğuda (Kafkasya, Orta Asya, Sibirya, Uzak Doğu) imparatorluk kurma emellerine de ulaşmaya çalışmışlardır. Bu bağlamda Büyük Peter (1696-1725) batılılaşmayı başlatmış ve 1721 yılında Rusya'yı imparatorluk olarak ilan etmiştir. St. Petersburg da imparatorluğun yeni başkenti olmuştur (Gratchev vd., 2007).

Öte yandan, 20. yüzyılda komünizm etkisinde hızlı endüstriyel gelişme dönemlerinde, batının aksine Rusya'da, bir otokratik veya patrimonial sistem hüküm sürmüştür (Grachev ve Bobina, 2006). Lenin'in 1918'de imzaladığı insan hakları beyannamesine göre, hiçbir şart ve ayrıcalık olmadan, her bir ulusal grubun, Rusya'dan ayrılma da dâhil olmak üzere otonomisi olacaktır. Bu bağlamda bu belge, hem benzersiz hem de paradoksaldır. Bu dönemde, ulusal gruplardan oluşan federasyonun yapılandırılması ile sınırları yeniden şekillendirmek ve yeni bir devlet-benzeri oluşumlar yapmak için geniş bir alan açıldı. 1930'ların sonlarında, SSCB içinde bir Ruslaştırma konsantre programı metodolojik olarak izlendi. Bu zamanlardan itibaren, prestijli ve sorumlu meslek ve pozisyonlara erişim birçok etnik grup tarafından engellendi. Ruslaştırmanın ikinci faktörü, genel seferberlik ve temel olarak Rus egemenliğindeki ordu ile karakterize 2.Dünya Savaşı'ndaydı. Bu Ruslaştırma kampanyasının final zirvesi ise, Brezhnev zamanında oldu. Bu bağlamda, uzak ulusal cumhuriyetlerde yerel dilde eğitim keskin bir şekilde kısıtlandı ve Rusça eğitim yaygınlaştı (Podoprigo ve Krasnopevtseva, 1995). Bu dönemde Rusların karakteristikleri; çevrenin düşman ve tehlikeli olarak algılanması, bireysel hedefler yanında toplumsal hedeflerin ve toplumun üstün kılınması, yaşamda çifte standardın kabulü ile ahlakın göreceli görünümü gibi Sovyet (totaliter) özellikleri ile karakterizedir (Gratchev vd., 2007).

Perestroika dönemi ise, baskın sınıfın (Nomenklatura) örgütsel kültürel unsurları olan siyasi karar vermeyi ve sembolik iletişimi getirmiştir. Perestroika, profesyonellik ve iş yerine bağlılık konularını vurgulayarak, bireysel aktivitenin teşvikini içeriyordu (Heusala, 2005). 1987’de, Komünist Partisi Genel Sekreteri Mikhail Gorbachev, kooperatif hareketi hakkındaki kanunu onaylayarak kooperatiflerin kurulmasına izin verdiğinde, komünist sisteme ve onun köşe taşı sayılan merkezi planlı ekonomiye ölümcül bir darbe indirdi. Buna göre, kooperatifler en az üç kişi tarafından sahiplenilen özel girişimler olacaktı. Bu kanun Rus insanının girişimci ruhunu zincirlerinden kurtararak Rusya’da çarpıcı bir değişime yol açtı. İlk kooperatifler, genç Ruslar için serbest pazar ekonomisi ile büyülendikleri seralardı. Ayrıca kooperatifler, Rusya’da yatırım bankacılığı ve cep telefonculuğu gibi yeni endüstrilerin oluşumunu da teşvik etti (Kets De Vries vd., 2004).

Denebilir ki, 1990’larda Rusya’da en büyük değişiklikler, özelleştirme ve yeniden yapılandırma idi. Bu dönemde Mikhail Gorbachev’in ‘akılda kaos’ sözleri, pek çok Rus’un mental modelini yeterince tanımlamaktaydı (Gratchev vd., 2007). Bu dönemde benimsenen ‘pazar reformu’nun mantığı, girişimcileri bir ‘malîyet muhasebesi rejimi’ (Khozaschet) altına koymak, büyük çoğunluğu zorunlu plan hedeflerinden uzaklaştırmak ve onlara, düzenlenmiş bir pazar bağlamında kâr amacı gütmeleri için geniş bir otonomi vermektir. Buna göre, merkezi devlet plan yapmaya devam edecektir, fakat bunu dolaylı olarak, örneğin; fiyatlar, kredi, vergilendirme ve rekabetçi devlet sözleşmeleri gibi ekonomik kaldıraçlarla kontrol ve manipüle ederek yapacaktır. Reformun en bariz amacı, ücretlerin teşvik edici olabilmesini sağlamak için ücret farklılaşmasını geliştirmektir. Aynı durum için, gelirler içinde sosyal ücret bölümünün azaltılması ihtiyacı konusu üzerinde de çok tartışma olmuştur. Ayrıca, fiyat reformu, sübvansiyonların azaltılması veya tamamen kaldırılması ve hizmet kullananlardan ücret alınması olarak ifade edilen ‘regülasyon’, sosyal olarak adaletsiz bulunması yanı sıra, ekonomik olarak da verimsiz olmuştur. Zira, böylesi bir egaliteryanizm, ‘dağıtımın emeğe göre olması sosyalist prensibi’ ile çelişti (Mandel, 1991:19-20). Bu bağlamda denebilir ki, perestroikanın bazı konularda hayal kırıklığına neden olması söz konusudur. Gizli eleştiriler ve iş yerlerindeki günlük problemlerle ilgili şikayetler yoluyla aşınıyor olsa bile, perestroika döneminden önceki ideoloji, belli şekillerde ve belli yollarla hala Sovyet vatandaşları için güçlü kültürel anlam taşımaktadır (Heusala, 2005).

Öte yandan, 1993’te Boris Yeltsin’in altında başbakan olarak görev yapan Yegor Gaidar’ın , ‘şok terapi’ ismiyle dizayn ettiği ekonomik program, Rus ekonomisini alt üst etti. Bu dönemde yaygın enflasyon, organize suçta artış, kurnazlıkla zengin olmaya yoğun ilgi söz konusu oldu (Ridgley, 2009). Bununla birlikte, 1990’larda ekonomik kriz derinken, ekonominin yeniden canlanmasına ve arınmasına ilişkin güçlü göstergeler de vardı. Eski, modası geçmiş endüstriler küçüldü ve yeni gelişmiş endüstriler inanılmaz bir hızla ortaya çıktı. Mevzuat yeniden yapılandırıldı. Bu dönemde Rusya’nın açılımının ve çağdaş iş uygulamaları kurmasının görünür işaretleri vardır. İşletme sayısı, girişimci sayısı ve gerçek iş lideri olarak hareket eden insan sayısı, pazar yönelimli ekonomi bağlamında arttı. Yönetim paradigması ve örgütsel tekniklerdeki değişim görünür oldu. Rus iş dünyası, hem örgüt hem de ülke düzeyinde kültürel değişkenler, bazı liderlik stilleri ve davranışları gibi maddi olmayan varlıkların rekabet avantajında kaynak olabileceğini anlamaya başladı (Gratchev vd., 2007).

1994-1995 yıllarında Rusya’nın yıllık enflasyon oranı % 100-200 civarındaydı. 1996’da enflasyon oranı % 21.8’e, 1997’de % 10.1’e düştü. Bununla birlikte, finansal kriz nedeniyle, Ağustos 1998’de enflasyon tekrar arttı (Fey ve Denison, 1998, 2000). 2000’lerin başında ise,

politik ve ekonomik manzara yeni bir yön kazandı. Devlet bürokrasisinin yükselişi ile hükümet, sadakatsiz oligarşinin önünü kesti ve 1990'ların 'vahşi özelleştirme'sinin sonuçlarını seçici olarak yeniden değerlendirdi. Bu bağlamda yapılan değişikliklerin en önemlilerinden biri, demokratik kurumlar pahasına, devletin ekonomik gelişim üzerindeki kontrolünü güçlendirmektir (Grachev ve Bobina, 2006).

Görüldüğü gibi, Rusya'nın pazar ekonomisine geçişi kolay olmamıştır (Fey ve Denison, 1998, 2000). Rusya hiç şüphesiz hala, makro-mikro ekonomik çerçevenin sistemik yapısındaki, politik yapıdaki, insanların motivasyon ve girişimciliklerindeki ve toplumsal kültürel norm ve davranışlardaki önemli değişimlerin üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Gratchev vd., 2007).

2.Rus Milli Kültürünün Özellikleri ve Örgüt Kültürüne Yansımaları

Örgüt kültürü ülkeden ülkeye büyük ölçüde değişir. Dolayısıyla, ülkeler arası yönetsel farklılıkları tanımlamak önemlidir (Abe ve Iwasaki, 2010). Bu bağlamda, hem örgütsel davranış hem de örgüt içindeki her bir bireyin algı ve davranışları üzerinde milli kültürün etkisini yok saymak mümkün değildir (Tolmats, 2004). İş dünyasında insan davranışları ve bunların sonuçları, milli kültüre dayanan değer ve normlardan köken alır. Milli kültürü anlama ve bunun iş dünyası üzerindeki etkilerini değerlendirmede en etkili konseptlerden biri, 1960-80'ler boyunca Hofstede tarafından geliştirilmiştir (Balykina, 2013). Hofstede (1980), milli kültür ile iş değerleri arasındaki ilişkiye yönelik dönüm noktası sayılabilecek bir çalışma yapmıştır. Hofstede'nin modeli dört kültürel boyut ile ünlüdür: (1) kolektivizm-bireycilik, (2) erillik-dişillik, (3) güç mesafesi ve (4) belirsizlikten kaçınma. *Kolektivizm-Bireycilik* boyutu, toplumda bireyciliğin derecesine atıf yapar. Bireycilikte, bireyler arası ilişkilerin anlamı azdır ve bireyin öncelikle kendisini ve yakın ailesini gözetmesi beklenir. Tersine, kolektivist toplumlarda grup bireylerden önceliklidir ve grup üyeleri, gruba koşulsuz sadakat karşılığında belli bir konuma gelmeyi beklerler. *Erillik-dişillik* boyutu, toplumdaki cinsiyet rollerine odaklanır. Dişil kültürlerde, eril kültürlere kıyasla kadın ve erkek rolleri arasında daha büyük bir örtüşme görülür. *Güç mesafesi*, insanların güç dağıtımındaki eşitsizlikleri ne ölçüde kabul ettiklerini ölçer. Güç mesafesi düşük olan toplumlara kıyasla, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, otoriteryanizmi kabul etme eğilimi daha güçlüdür. *Belirsizlikten kaçınma* ise, toplumun geleceğin belirsizliğine karşı toleransını gösterir (Abe ve Iwasaki, 2010).

Rusya, bu dört kültürel boyut açısından şöyle değerlendirilebilir:

- **Kolektivizm-Bireycilik:** Ruslar stereotip şekilde oldukça kolektivisttirler. Yüzyıllar boyunca bir tarım ülkesi olan Rusya'da, serf sistemi içerisinde köylüler, düşük coğrafi hareketlilikleri ve kolektivist (obshina) davranışları ile tanınırlar (Gratchev vd., 2007). Rus kolektivizmi, Slav kabile toplumu geleneklerinden ve Rus Ortodoks Kilisesi geleneklerinden köken alır (Balykina, 2013). Bu, komünizm tarafından teşvik edilen ve uzun bir geçmişi olan bir özelliktir (Fey ve Denison, 1998, 2000). Bununla birlikte, konuya daha yakından bakıldığında durumun biraz daha karmaşık olduğu görülür (Gratchev vd., 2007).

Rusların, sert doğa koşullarında yaşamlarını sürdürmek için bir araya gelmeleri gerekliydi (Hellevig, 2012). Böylesi sert koşullarda bireylerin ve tüm grubun biyolojik, ekonomik ve sosyal anlamda hayatta kalmaları, yüksek grup bağlılığına ve disiplinine dayanmaktaydı (Balykina, 2013). Böylelikle, bir klan veya genişletilmiş aile komünü olarak kabul edilen 'zadruga'yı geliştirdiler. Dahası, tarımsal köy komünü olarak ifade edilen 'mir' vardır. Mir, aslında özgür ve bağımsız insanların ortak konuları müzakere ettikleri bir sistemdir ki burada

kolektif çıkarlar gözetilir. (Hellevig, 2012). Bir başka deyimle mir, kolektif değerler uğruna bireysel haklardan vazgeçmeye dayanan dar görüşlü izole bir topluluğun birçok ögesi ile birlikte, karmaşık bir fenomen olarak ortaya çıkmıştır (Diligensky ve Chugrov, 2000). ‘Sobornost’, yani güçlü topluluk duygusu da kolektivist geleneğin kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Hellevig, 2012).

Rus Ortodoks kilisesi, güçlü aile bağlarını destekler ve grup içi karşılıklı desteği öngörür. Kazanmanın her zaman takdir edilmediği toplumsal çerçeve, yüksek düzeyde bireysel özgürlüğe izin vermez. Bu bağlamda, bireysel rekabeti ifade etmek oldukça sınırlıdır. Rus kolektivizmi pek çok durumda sosyal kurallardan belirlenmiştir; yani formaldır. Devrimden sonra, güç, iş gücü pazarı, eğitime erişim, demokratik akımlar gibi alanlarda bireysel özgürlük, davranışları kontrol eden, toplam gözetim ve istenmeyen kişilerden arındırma yoluyla insanların uyumlu olmasını sağlayan partiye yapay sadakat ve itaat ile yer değiştirmiştir. Parti ayrıca, aile ve doğal grup bağlılığının yerini, devlete ve sisteme bağlılığın almasında da rol oynamıştır (Gratchev vd., 2007). Denebilir ki, Rusya’da serflik 1861’de kaldırıldı ama 1917’de Lenin’in komünist devriminden sonra Rus insanı farklı bir kölelik formu altına konuldu. Rus insanı bu kez devletin kölesi oldu. Bu bağlamda, köleler ve daha sonraki Sovyet vatandaşları zorlama bir kolektivizm içerisinde yaşamışlardır. Bu, özgür bireylerin gönüllü kolektif davranışı değildir (Hellevig, 2012).

Daha sonra, Stolypin’in reformları, Sovyet dönemi, perestroika ve perestroika sonrası, geleneksel Rus kolektivizminin çöküşüne katkı yapmış ve onu doğasında formal ve yapay kılmıştır (Balykina, 2013). Bu bağlamda, 19. yüzyılın ikinci yarısı ve 20. yüzyılın başlarındaki ekonomik reformlar, kolektivist gelenekleri yıkan süreci başlatmıştır. 1990’ların ekonomik karmaşa yıllarında ekonomik yaşam için mücadele edildiğinde, özellikle sosyal olarak dışlanmış gruplarda kolektivizmin yansımaları görülmekle birlikte, medya aracılığıyla batılılaşma telkini ve resmi girişimcilik prensibi, bireyciliğe ve daha az sosyal sorumluluk almaya yönelmiştir. Hayatta kalmak için, aktif ağda çarpıcı şekilde çelişkili davranışlar sergilenmesinin nedeni budur. Günümüzde Rus bireyciliği, bireysel özgürlüklerin ilan edildiği fakat korunmadığı ve kazan-kaybet felsefesinin yaygınlaştığı bir sosyal çevre içinde ifade edilmektedir (Gratchev vd., 2007).

Özetle denebilir ki; bugün Rusya, ABD’ye göre daha kolektivist ama Japonya’ya göre daha bireycidir. Rusların küçük grup seviyesinde kolektivist olma ama kendi küçük gruplarından çıkar çıkmaz daha bireyci davranışlar sergileme eğilimleri (Andreeva ve Ilchilchik, 2011) söz konusudur. Kolektif başarı kazanmaktan ziyade grubun korumasını almaya yönelik olması (Naumov ve Petrovskaja, 2008:6), kurumsal ve grup içi kolektivizmin altında yatan gerçektir.

- **Erillik-Dişillik:** Rusya’nın dişil yönelime sahip bir ülke olduğu düşünülmektedir (Balykina, 2013). Komünizmin hüküm sürdüğü yıllarda komünist parti, özellikle çocuklar için olmak üzere, tedavide, eğitim ve tam istihdam konularında resmi politikalar geliştirerek dişil kültürü telkin etmiştir. Öte yandan savaş yılları, askeri endüstriyle birleşik programları, otokratik ve iddialı davranışı; ekonomideki mevcut durum da sert, bazen de acı kararlar almayı, hayatta kalmak için güçlü bir liderlik sergilemeyi, astlar üzerinde baskı yapmayı gerektirmiştir (Gratchev vd., 2007). Bu bağlamda, perestroika sonrası dönemin ilk zamanlarında, biraz erillik yöneliş oldu. Zira kaynaklara ve bilgiye ulaşmayı sağlayan bireysel bağlantıların ön plana çıktığı Sovyet sonrası dönemde, özel iş ilişkilerinin informal metotlara dayanması söz konusudur. İş ‘eril’ kurallarını ve informal bir dilin, erkek

mizahının kullanıldığı söylem uygulamalarını, eril bir ortamda toplanma izler. Karar mekanizmasının eril metotlarla yürütülüyor olması da, günümüz Rus iş dünyasının eril yönünün bir görüntüsüdür (Balykina, 2013). Bu bağlamda, günümüzde Rusların orta düzeyde eril oldukları ifade edilmektedir (Fey ve Denison 1998, 2000).

- **Güç Mesafesi:** Rusya, güç mesafesi konusundaki davranış ve değerlerinde ciddi değişiklikler yaşamıştır. Devrim öncesi dönemde güç, toplumda eşit olmayan biçimde dağıtılmıştı. Bu durum kendini resmi sosyal sınıflarda, 19.yüzyılın ortalarına kadar devam eden serflik sisteminde, güçsüz bir orta sınıfta, gücün devlette merkezileşmesinde ve demokratik geleneklerin olmayışında göstermekteydi. Bu eğilim, Stalin döneminde gücün tabakalaşmasını temsilen parti hiyerarşisi ve insanlar üzerinde sıkı ve baskılayıcı kontrol sistemleri ile devam etmiştir. Otoriteye saygı, çağdaş Rus toplumunda hala güçlüdür (Gratchev vd., 2007).

Çoğu Rus, yöneticinin güçlü ve otoriter olması gerektiğini düşünür. Bu bağlamda, Rus kültürü oldukça yüksek güç mesafesi ve hiyerarşi ile karakterizedir (Balykina, 2013).

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Komünist sistemin sağladığı güvenlik göz önüne alındığında, Rusların belirsizlikten kaçınmayı tercih etmeleri beklenen bir durumdur (Fey ve Denison, 1998, 2000). Bu, onların belirsiz durumlar tarafından fazlaca tehdit edilmiş olduklarını ifade etmektedir (Hellevig, 2012).

Komünizm sonrası dönemde ise nüfusun çoğunluğu, yeni parçalanmış ve belirsiz bir ortamda yön duygusunu yitirmiştir. İnsanları geçmişte güvenli kılan ve belirsizliğe tolerans göstermede destekleyen yaşa saygı, kıdeme saygı, gelenekler, kural yönetimi, sosyal düzen gibi birçok gerçeklik artık geçerli değildir. Toplumda hızlı değişen durum ve şartlar, çağdaş Rusya'da 'yaratıcı yaşam' olarak etiketlenebilir (Gratchev vd., 2007). Bu dönemde planlı ekonomi ve komünizm terk edilmiş, pazar ekonomisi benimsenmiş, serbest döviz kuru uygulamasına geçilmiş ve uygulamalı olarak sermayenin serbestçe akmasına izin verilmiş, serbest seyahat için sınırlar açılmıştır (Hellevig vd., 2012). Bu duruma uyum sağlamak, hızlı tepki göstermeyi gerektiren özel davranışları, çok senaryolu düşünmeyi, ağ oluşturmayı ve risk paylaşımını gerektirir (Gratchev vd., 2007). Bu bağlamda, belirsizliği önleme çabası içinde Ruslar, dünyanın en karmaşık bürokratik sistemlerinden birini kurmuşlardır. Bununla birlikte, esasen bu bürokrasiyi kuran bugünkü Ruslar değil, daha önceki komünist dönemin yöneticileridir (Hellevig, 2012).

Bunlara ek olarak Rus milli kültürü, 'gelecek yönelimi' boyutunda da ele alınabilir. Hofstede, 1991 yılında yayınladığı 'Kültürler ve Örgütler' isimli yapıtında, 'zaman yönelimi' olarak ifade ettiği beşinci kültür boyutunu ortaya koymuştur. Bu başlık altında uzun zaman yönelimi; sebat etmek, ilişkileri bir statü sırasına koymak ve bu düzeni gözlemlemek, tutumluluk ve utanma duygusu özellikleri ile tanımlanırken, kısa zaman yöneliminin özellikleri; kişisel kararlılık ve istikrar, yüzü koruma, geleneklere saygı ve selama, iyiliğe, hediye karşılık vermek olarak belirtilmiştir. Denebilir ki, daha iyi bir yaşamın ancak komünizm ile olabileceği düşüncesine ve uzun dönem merkezi planlamaya ilişkin güçlü inançlara sahip olunan on yıllardan sonra, 1990'ların Rusya'sında toplumun sınırlı bir gelecek yöneliminde bulunduğu görülmektedir. Perestroika ve perestroika sonrası dönem, başka bir inanç seti ile ikame edilmeksizin, mevcut inanç setini tahrip etmiştir. Toplumun gelecek konusunda büyük ölçüde kafası karışmış durumdadır ve bu konuda belirsizlik vardır. Devletin sürekli yeniden düzenlemeler yapması, mevzuat değişiklikleri, politik istikrarsızlık, bu belirsizliğe büyük katkı sağlamaktadır (Gratchev

vd., 2007). Dolayısıyla, uzun zaman yöneliminin Rusya için tipik olmadığı söylenebilir. Rus iş dünyasında güven eğilimi ve maddi kaynak toplama alışkanlığı yoktur; zira tüm tasarrufların ve sermayenin birçok nedenle kaybedilebileceği düşünülür. Modern iş dünyasında, iş sonsuz, sürekli, aileden çocuğa geçen nitelikte görülmez. İş dünyası, fırsat yakalamak, hızlı kâr sağlamak ve bunu devletten saklamak niyetindedir. Bu nedenler devletin hem tarihi ve hem de yasal ve finansal bağlamı ile ilişkilidir (Balykina, 2013).

Ardichvili ve arkadaşlarının (2006), Caterpillar firmasının Rusya, Çin ve Brezilya şubelerinde ve ABD ana merkezinde toplam 36 yönetici ve işgörene mülakat uygulayarak gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Rus kültürünün çeşitli yönleri ortaya konmuştur. Bu yönler:

1. **Yüzü korumak:** Rusya'da 'yüz' hiçbir zaman önemli bir faktör olarak algılanmaz.
2. **İlmlilik:** Rusya'da veya Brezilya'da ılımlılık sorunu, Çin'de olduğu kadar önemli değildir. Rus ve Brezilyalı işgörenler, 'övüngen' veya 'küstah' şeklinde algılanma olasılığına çok önem vermeksizin, daha sık çevrim içi soru sormaya ve cevaplamaya istekli görünmektedirler.
3. **Rekabetçilik:** Günümüzde Rus ekonomisi hızlı bir değişim geçirmekle birlikte, batılı firmalarda çalışan Rus işgörenler arasında, bilgi saklama ve iş güvencesinin olmaması nedeniyle korku yaşama yaygındır.
4. **Tercih edilen iletişim ve bilgi modları:** Rusya'da işgörenler e-posta iletişimini oldukça fazla kullanırlar. Yüz yüze iletişim veya telefonla iletişim konularında da özel bir tercih sergilemezler.
5. **Grup içi-grup dışı yönelimi ve bilgi paylaşımına açıklık:** Rus işgörenler arasında 'onlar'a karşı 'biz' farkı, yerel satıcılar ve ortaklarla bilgi paylaşımı konusunda çok belirgindir. Öte yandan, Rus işgörenler hem kendi yerel ofisleri yani grup içine sadıktırlar, hem de örgütün bütününe üyeliklerinden gurur duymaktadırlar.

Aycan ve arkadaşlarının (2000) yaptıkları çalışmada, araştırmaya katılan ülkelerin çoğunluğu kadercilik konusunda düşük puan almıştır. Sadece Hindistan ve Rusya'nın puanları diğer ülkelere göre yüksek olmakla beraber, yine de orta noktanın altında kalmıştır. Hindistan ve Rusya'nın kadercilikteki göreceli yüksek puanı, bu ülkelerin tarihsel gelişimleri ile açıklanabilir. Örneğin, Rusya'da sonuçları kontrol etmede hissedilen çaresizlik, hem geçmiş komünizm dönemindeki alışkanlıklardan hem de mevcut durumdaki ekonomik krizden kaynaklanmaktadır. Elde edilen diğer sonuçlar ise şöyledir:

1. **Paternalizm:** Hindistan, Pakistan, Çin ve Türkiye yüksek, İsrail ve Almanya düşük, Romanya, Rusya, Kanada ve ABD orta düzey puan almıştır.
2. **Güç mesafesi:** Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya yüksek, Almanya, Kanada ve ABD orta, İsrail ve Romanya düşük puan almıştır.
3. **Topluma karşı sadakat:** Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye ve Rusya yüksek, Almanya, Romanya, ABD ve Kanada orta, İsrail ise düşük puan almıştır.

Ulusal epik edebiyattaki karakterler, Rusların kendilerini tarihi olarak nasıl gördüklerine ilişkin bilgi verir. Bu bağlamda, halk hikayelerinden, efsanelerden ve halk şarkılarından anlaşılacağı gibi, Rus insanı kibar, mülayim, sade ve sakindir. Hızlı ve enerjik tepkilere eğilimli değildir ve sadece kritik durumlarda harekete geçerek güç ve cesaret mucizeleri gösterir. Ulusal klasik edebiyatta Rus karakterler, yüzeysel bir sadelik, sürekli mütevazı bir yaşam, burjuva dünyevi

mallara önem vermeme, derin bir ruhanilik ve var oluşun felsefi ve dini açılardan yorumlanması için bir tutku ile karakterizedirler (Podoprigo ve Krasnopevtseva, 1995).

Rusların milli özelliklerine ilişkin daha ileri bir anlayış, 19.yüzyılın tanınmış Rus tarihçisi Kliuchevskii (1990) tarafından ortaya konmuştur. Kliuchevskii; beceriklilik, sıkıntı ve yoksunluk karşısında sabır, enerji hamleleri, gizleme eğilimleri ve durumu görmede tutarsızlık ile kombine stereotipik Rus davranış setini ortaya koymuştur. Yazar ayrıca Rusların ihtiyatlı, basiretli olduklarını ve muğlak ileriye bakmak yerine geriye bakmayı, amaçları belirlemekten ziyade sonuçları izlemeyi tercih ettiklerini ifade etmiştir. Gilbert (2001) özgün Rus kimliğini; ihtiyatlılık, öngörülemezlik, yoğun çalışma ve dinlenme süreleri, grup halinde çalışma eğilimi şeklinde ifade etmiştir. Bergelson'a (2003) göre de Rus kültürel değerlerine dayanan davranışsal tutumlar şöyledir:

- İlişkiler sonuçlardan daha önemlidir,
- Kişiler arası gerçeklik dışallığın yerini alır,
- Kontrol edilemeyen alan büyüktür, dolayısıyla anlaşılabilir alan da genişler,
- İşler her an kötü veya ters gidebilir,
- Bireyler, nedensellik ve analizin objektif metodlarına güvenemezler,
- Etik değerlendirme eğilimi ve önemi vardır.

2.1 Rus İş Kültürü

Tarihinin yansımaları ve geniş coğrafyası, zengin kültürel Rus kimliğini şekillendirmektedir (İTKİB Genel Sekreterliği, 2012). Bu bağlamda iş müzakeresi kültürü, bazı bölgelerde Avrupa-Sovyet karışımı bir yaklaşıma ve bazı yerlerde ise hala oryantal bir yaklaşıma dayanır. Çeşitli bürokratik sınırlamalar ve sık sık karmaşıklaşması dolayısıyla, iş görüşmeleri genellikle zorlu bir sınav şeklindedir. Bu görüşmeler sabır göstermeyi, bir amaca sahip olmayı ve yönetsel organlarla yakın temas içinde iş ortağı seçimini gerektirir. Birinci görüşmenin sonunda bir anlaşmaya ulaşma olasılığı oldukça düşüktür. İş görüşmelerinin uzun dönemli ve kişisel olarak karşılıklı güven temeline dayanması, yanlış uygulama tehlikesini önemli ölçüde azaltır (Némecék vd., 2008).

Rus örgütleri ile başarılı iş ilişkilerine sahip olmak için, Rus milli kültürünü ve iş kültürünü doğru anlayarak uygun davranışlar geliştirilmelidir. Bu bağlamda bazı noktalara dikkat etmek gerekir (İTKİB Genel Sekreterliği, 2012):

- Randevuya sadık olmak, zamanında gelmek ve dakik olmak Ruslar için önemlidir,
- Posta, iletişimde güvenilir bir araç olarak görülmez. Bununla birlikte, e-posta ve faks kullanımı yaygındır,
- İş yapılmak istenen işletmenin, görüşmenin konusu ve yapılacak teklif hakkında, iş ziyareti yapılmadan önce bilgilendirilmesi gerekir,
- Rusya'da iş yapmada yazılı dokümanlar ve imzalı belgeler esastır; imzasız belgeler kayda alınmaz,
- İş hayatı kişisel ve samimi ilişkilere dayanır,
- İş toplantılarında omuza dokunma, sarılma gibi fiziksel temas samimiyetin bir göstergesidir ve olumlu bir işaret olarak kabul edilir,

- Ruslar anlaşmazlık durumunda resmi bir tutum sergilemezler; daha kişisel bir yolla karşılık vermeyi tercih ederler,
- İş görüşmelerinde, bir tarafı Türkçe bir tarafı Rusça olan kartvizit kullanılır,
- İş görüşmelerinde yapılacak sunumların açık, net ve bilgi birikimini, profesyonelliği ve uzmanlığı yansıtacak şekilde hazırlanması gereklidir,
- Nihai uzlaşma ve anlaşma ofis ortamında yapılmakla beraber, birçok konu ofis dışında da kişisel ilişkiler bağlamında konuşulabilir,
- Organizasyonun başkanı, giriş konuşması yaparak iş görüşmesini başlatır; daha sonra önem sırasına göre diğerleri de konuşabilirler,
- İş görüşmelerine başlarken ve bitirirken, çıplak el ile tokalaşma ve göz teması kurma önemlidir,
- Bayanlara soyadları ile hitap edilmelidir,
- İş görüşmesine başlamadan önce kısa bir sohbet önerilir,
- Ayakta dururken ellerin cepte olması kabalık olarak kabul edilir,
- İş görüşmelerinde, firmayı, sektörü ve ülkeyi temsil eden bir hediye vermek uygundur,
- Duyguların ve heyecanın davranışa yansımaları normal karşılanır,
- İş görüşmelerinin yapıldığı kalabalık ortamda bir kişiyi odağa alarak onu övmek, diğerlerince şüpheyle ve kıskançlıkla karşılanabilir,
- İş yapılacak ortağı tanıma, kararlar alma ve pazarlık genellikle akşam yemeğinde yapıldığından, dışarıda yeme ve bir şeyler içme teklifi kabul edilmelidir.

2.2 Rus Örgütlerinin Dinamikleri

2.2.1 Günümüz Rusya'sı

Sovyetler Birliği dağılıp komünist dönem kapandıktan sonra Rusya'da her alanda çok hızlı gelişmeler oldu. Bu gelişmeler, Rus firmalarının önemli değişiklikler yapmalarını gerektirdi. Bu dönemde pazar, planlama aracını değiştirdi. Bu bağlamda merkezi planlama araçlarından vazgeçildi, fiyatlar serbest bırakıldı, kamu girişiminin yerini adım adım özel girişim aldı. Bu açıdan bakıldığında, 1990'larda ve 2000'lerde Rusya'da değişmeyen konu 'değişim' oldu. Bu dönemin özelliği dolayısıyla, değişim zor ama gerekli olarak kabul edildi (Fey ve Mills, 2007).

Günümüzde birçok ülkeyle kıyaslandığında, Rusya'da çoğu sektörde daha az rekabet vardır. Ancak, Rusya'nın dinamik, eşsiz, zorlu ve bazen de karmaşık olabilen bir iş çevresine sahip olması, bazı yabancı firmalar için problemlere neden olabilir. Bu bağlamda, Rusya ile ilgili riskler, fırsatlardan fazladır. Rusya'nın iş çevresini anlamının zor olması, daha yüksek getiri elde etmek için bu çevreye girmek ve etkin bir şekilde çalışmayı öğrenmek isteyenlere bir giriş engeli teşkil etmesi dolayısıyla avantajlı sayılabilir. Bununla birlikte, zorluklarına karşın, Rusya'da iş yapmanın bazı avantajlı yanları da vardır. Mevcut zorlayıcı atmosfer, Rusya'da nasıl faaliyet gösterilebileceği konusunda özel bilgiye sahip olmayan firmaların muhtemelen başarısız olacaklarını ifade eden bir durum yaratmıştır. Dolayısıyla, firmalar için böyle bir bilgiye sahip olma, daha fazla kâr elde etme imkânı yaratır (Fey ve Shekshnia, 2010).

2.2.2 İnsan Kaynakları Yönetimi

2.2.2.1 Sovyet Dönemi

Birçok gelişmiş batı toplumunun tersine, Sovyetler Birliği'nde, iyi hazırlanmış ücret ve gelir dağılımı ideolojisi resmi olarak kabul edilmişti. Glasnost dönemindeki genişlemeye rağmen, bu duruma muhalif olma imkanı dardı. Bu dönemde, Sovyet vatandaşlarının çalışma hakkı vardı. Bu bağlamda, ticaret ya da meslek türünü, iş tipini, eğilimleri, eğitimleri ve yetenekleri ile uyumlu şekilde seçme hakkına da sahiptiler. Bu hak, komünist ekonomik sistem, üretici güçlerin istikrarlı büyümesi, ücretsiz mesleki eğitim imkanı, beceri geliştirme, yeni ticaret konuları ve mesleklerde eğitim ve mesleki rehberlik ve işe yerleştirme sistemlerinin geliştirilmesi aracılığıyla sağlanmıştı (Aage, 1989).

Sovyet döneminde komünist ekonomide işgörenler, fiili iş güvenliği olması durumunu olumlu karşılarlardı. Buna ek olarak, ücretler aydan aya değişmesine rağmen, bir işgörenin ortalama ücreti, temel bir iş disiplinine sahip olduğu sürece garanti edilmişti. Sovyet fabrikalarının kapılarındaki duyurular, genel olarak ikramiye ve primi de içeren net bir ücreti vadederdi. Bu dönemin kronik işgücü azlığı ve dengesiz hammadde-yarı mamul madde bağlamında planlama hedeflerine ulaşabilmeyi sağlayacak yeterince büyük işgücünü çekmek ve korumak için böyle bir düzenleme gerekliydi. Ücretler, emeğin ölçüsü vb. normlara bağlı olmak yerine, normlar genellikle belirli bir ücret düzeyini sağlamak üzere adapte edilmişti. Bununla birlikte ücret, genel hatlarıyla verimlilik ile ilişkiliydi (Mandel, 1991). Böylesi bir sistemde daha geniş ödüller, planlama hedeflerine ulaşmaya ve üretimin gelişimine daha fazla katkıda bulunmak şeklinde değer yaratan işgörelere verilir. Bu, becerikli işgörelere daha yüksek ücret ödenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde, tehlike altında ya da zarar verici koşullarda görev yapmak da daha iyi ücretlendirilirdi. Eğer böyle olmasaydı, eğitim almak, becerileri geliştirmek, daha karmaşık ve sorumluluk isteyen görevleri üstlenmek için teşvik olmazdı (Aage, 1989).

Öte yandan, Sovyet dönemi komünist ekonomisinde, işgören ve yönetim arasındaki ilişkiler temel olarak çatışmalıydı. Kapitalizmde olduğu gibi, komünist sistemde de işgücünün –örneğin zorla iş yaptırmak gibi- yabancılaştırılması söz konusuydu. Bu özelliklerin tümü, 1930'lardan beri Sovyet işgücünde çeşitli derecelerde görülmüştür. Bu sistem tam ifadesini Brezhnev zamanında buldu. Bu nedenle bazı işgörenler Brezhnev döneminin ikinci yarısını, yarı ironik olarak, 'altın çağ' olarak adlandırdılar. Zira bu dönemde yönetim ile anlaşma yapmak nispeten daha kolaydı. Bununla birlikte, bu sistemin aşırı gelişiminin, rejimin ekonomik reformu reddetmesinin direkt bir sonucu olduğunu da vurgulamak gereklidir. Zira, işten çıkarmalar ve iflaslar mümkün olabileceği için reform dolayısıyla iş güvenliği sona erecektir. Böylesi bir durum, ücretler önceden olduğu gibi kurumun performansına değil, kara göre belirleneceği için, ücretin garanti olması ilkesini de sona erdirecektir (Mandel, 1991: 16-19).

Özetle; son şeklini 1970'lerin Sovyetler Birliği'nde alan ve çoğu Doğu Avrupa ülkesine taşınan Sovyet insan kaynakları yönetimi modelinin temel özellikleri şöyle ifade edilebilir (Gurkov ve Zelenova, 2012) :

- Üretilen ürüne aşırı talep durumunda işlerin sürekli yaratılması ile kazanılan tam istihdamın korunması,
- Ücrette düşük farklılaşma,
- Ücret tarifesinin üstünlüğü ve net (ele geçen) maaş içinde temel ücretin varlığı,
- Parasal olmayan yan yardımların çokluğu,
- Özel iş başarıları için ödüller gibi özendirici araçların çokluğu.

2.2.2.2 Komünizm Sonrası Dönem ve Günümüz Rusya'sı

Komünizm sonrası (post-Sovyet) insan kaynakları yönetimi modeli, son şeklini 2000'lerin başında almıştır. Bu model; asgari ücretin belirlenmesi, işgören ve işveren hakları, işgücü denetiminde etkin mekanizmaların uygulanması ve işgücü anlaşmazlıklarında mahkeme hükmünü de içerecek şekilde işgücünün düzenlenmesini resmileştirdi. Bu bağlamda, çoğu firma yeni psikolojik sözleşmeler benimsedi. Bu psikolojik sözleşmeler, işletme sahipleri tarafından korunan üst yöneticiler ve işletmenin geri kalan işgörenleri arasındaki derin uçurumu temel almaktadır (Gurkov ve Zelenova, 2012).

Son yirmi yıldır batılı firmalar Rus pazarını aktif olarak geliştirmekle birlikte, Rus firmalar insan kaynakları yönetimi konusunda hala Sovyet dönemi mirasıyla yüz yüzedir. Bu nedenle, Rusya'da başarılı iş faaliyetlerinde bulunabilmek için, Sovyet dönemi uygulamalarının farkında olmak çok önemlidir (Denisova-Schmidt, 2011). Bu bağlamda, Rusya'da bugünkü insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetsel görevlerle ve bunların örgüte polislik yapmaya yarayan fonksiyonları ile yüklenmiştir. Bu nedenle, Rus firmalarında insan kaynakları fonksiyonları, iş hukuku ve diğer insan kaynakları yönetimi konularında bilgili insanlar tarafından üstlenilir (Hellevig, 2012). Bu bağlamda, günümüz Rus örgütlerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının en göze çarpan özellikleri şöyledir (Gurkov, 2014):

- Otoriter liderlik stiline yaygınlığı bağlamında, karar vermenin örgütün en tepesinde yoğunlaşması, orta düzey yöneticilerin ödüllendirme ve astların terfiinde düşük düzeyde takdiri,
- Düşük düzeyde sendikalaşma dolayısıyla, işgören haklarının zayıf şekilde korunması ve özellikle resmi olarak garanti edilmiş ödemenin, gelirdeki önemsiz payı,
- İş gören performansını değerlendirmede düşük formalizasyon dolayısıyla, işgörenlerin işlerinde kalabilmeleri için, nihai üstleri ile iyi kişisel ilişkiler içinde olmalarının hayati bir gereklilik olması,
- İş mevzuatının katı olması ama bunun, oldukça esnek iş ve ödeme koşullarını engellememesi,
- İşe alım ve rutin personel yönetimi prosedürleri hariç, stratejik ve günlük sorunlarda düşük insan kaynakları otoritesi,
- Personel yönetimine ve iş güvenliği, işyeri otomasyonu gibi iş koşullarının iyileştirilmesine yatırım yapmada işverenin gönülsüzlüğü.

Öte yandan, Rusya'nın insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bugünkü görünümünün bazı unsurlarında zorluklar ve aynı zamanda avantajlar göze çarpmaktadır. Kolektivist kültürlerinin ve sosyalizasyonlarının bir sonucu olarak Ruslar, uyum ve sosyal iletişime önem verirler. Bu nedenle Rus işgörenler geribildirim, özellikle de yöneticiye karşı geribildirim zararlı ve küstahça olacağına ve var olan uyumu tehdit edeceğine inanırlar (Schramm, 2004). Ayrıca, Rus işgörenlerin faaliyetleri hakkında geribildirim almaya ve yansıtmaya direnç gösterme nedenlerinden bir diğeri de, 'yanlış yapma haklarının olmadığını' düşünmeleridir (Husted ve Michailova, 2002). Tersine, batı ülkelerinde işgörenler yanlışlarını öğrenmek için geribildirime ihtiyaç duyarlar. Bu konuda Rus firmaları için çözüm, geribildirim önemini zamanla tanıtarak denemesini sağlamaktır. Bununla birlikte, Rusya'daki kolektivist davranışın avantajları olduğunu da söylemek gerekir. Rusların takım çalışması, batılı takımlardan üstündür. Rus örgütlerinde bireylerin, grup içinde paylaşılan değerlerin yararına, kendi ilgi ve fikirlerini ikinci plana atmaları, örgüt üyeleri arasındaki çatışmaların azalmasını sağlar (Schramm, 2004).

Kets De Vries ve arkadaşlarının (2004) araştırmasında, son yıllarda Rus işgörenlerdeki önemli değişikliklere dikkat çekilmiştir. Buna göre, Rus iş uygulamaları olgunlaştıkça, Rus iş gücü de olgunlaşmaktadır. Rusya’da batılı iş eğitimi ve tecrübesi olan insan sayısı giderek artmaktadır. Bununla birlikte bu insanlar, günümüz Rusya’sında eğitim müfredatına dahil edilen batılı iş fikir ve kavramlarına, hiçbir uluslararası deneyime sahip olmadan maruz kalmışlardır. Öte yandan, yetenekli ve genç yönetici teşkilatının büyümesi, örgütlerin karşılaştıkları zorluklar daha karmaşık hale geldikçe, üst düzey yöneticiler için hem nimet hem de lanet olarak görülmektedir. Zira, yeni tanışılan iş yapma yolları, yetenek yönetiminde de yeni yollar bulmayı gerektirmiştir. Bu bağlamda, Kets De Vries ve arkadaşlarının (2004) bu araştırmasında incelenen örgüt liderleri, insan kaynağını yönetmede kullanılan yaklaşımları geniş bir yelpazede somutlaştırmışlardır. Bazıları işgörelere ‘elden çıkarılması mümkün’ meta gibi davranırken, diğerleri, işgörelere en önemli sermayeleri olarak görürler ve onlara buna göre davranırlar. Bu doğrultuda, işgören eğitimi ve gelişimine hem finansal hem de duygusal açıdan oldukça büyük yatırım yaparlar.

Husted ve Michailova’nın (2002) yaptıkları araştırmaya göre, Rus örgütlerinde bilgi, paylaşılan bir firma kaynağı olmaktan ziyade, önemli bir bireysel güç kaynağı olarak görülmektedir. Buna göre, Rusların bilgi saklamaya olan güçlü eğilimleri, birkaç nedenle açıklanabilir. Öncelikle Ruslar, kendi bireysel rekabet avantajlarını korumak isterler. Zira bilgi saklamanın, örgüt içindeki pozisyonlarını ve gelecekteki kariyer gelişimlerini destekleyeceğine inanırlar. Bu durum göstermektedir ki, böylesi bir rekabet avantajı kazanmak için Rus işgörelere yeni bilgi edinme ihtiyacı vardır. Bununla birlikte, bu yeni bilgilerin içeriğini, başkaları ile paylaşmaya gönüllü değildirler. Bu bağlamda Ruslar, katıldıkları kurslar, eğitim programları, stajlar vb. yerlerden aldıkları diplomaları, ofislerinin en görünür yerlerine asarak başkaları tarafından görülmesini sağlamaya çalışırlar. Öte yandan Rus işgörelere, kendi kariyer basamaklarında yükselmelerine katkı sağlamayacağına inanırlarsa, edindikleri yeni bilgileri seminerlerde, çalışma toplantılarında veya diğer ortamlarda paylaşmak istemezler. Bu paylaşmama tercihi, o bilginin o andaki ve daha sonraki alıcılar tarafından, sıklıkla kasten yanlış yorumlanabileceği düşüncesine dayanır. Bu düşüncenin kökeni eskiye dayanmaktadır. Zira, Sovyet Rusya’nın son derece politize bağlamında, bu gibi yanlış yorumlamaların, hem bilgi paylaşan için hem de onun ağındaki diğer bireyler için ağır sonuçları olabiliyordu. Özetle denebilir ki, Rus yöneticileri ve işgörelere bilgi toplamaya isteklidirler ama bu bilgiyi paylaşmaya güçlü direnç gösterirler. Bilgi paylaşımının, çalışılan bölümün düşünme, faaliyette bulunma yaklaşımını ve yanlışlarını ortaya çıkarmasından korkarlar. Bu bağlamda, Rus firmalarındaki departmanlar, firmayı bir bütün olarak dikkate almaksızın, kendi bölüm amaçları ve görevlerine odaklanırlar. Departmanlar arasında işbirliği olmaması, kişiler arası iletişimin ve ağı güçlü olması ile telafi edilir.

2.2.3 Rusya’da Yönetim ve Liderlik

Günümüzde globalleşme gibi faktör ve trendler, endüstriler arasındaki sınırları değiştirmekte ya da kaldırmakta, teknolojileri geliştirmektedir. Hem akademik liderler hem de firma liderleri, firmaların değişim becerisinin, başarılı gelişimlerine katkı sağladığını kabul ederler. Bununla birlikte, değişimi etkin bir şekilde yönetme problemi Rus firmaları için iki misli zordur. Zira pazar ekonomisine geçiş, çoğu Rus örgütünü yeni çevresel durumlara ve dalgalanmalara uyum sağlama konusunda zorlamaktadır (Andreeva, 2008). Rus liderlerinin önceki jenerasyonları, kendi insanına pozitif bir yönelim ve üretken bir örgütsel ortam sağlamada başarılı olmuşlardır. Günümüz Rus toplumunda ise ağırlık merkezi politikadan ekonomiye kaymıştır.

Bu bağlamda yeni iş liderleri, toplumu ve onun geleceğini şekillendiren temel güç olarak ortaya çıkmıştır (Kets De Vries vd., 2004).

Rus liderlerinin bu geçiş özelliği hemen göze çarpmaz ama dilde yansımalarını bulur. ‘Lider’ ve ‘liderlik’ için yerli Rusça kelime olan ‘rukovoditel’ ve ‘rukovodstvo’, geleneksel olarak örgütsel bağlamda kullanılmaktadır. Ancak, ‘rukovoditel’ kelimesinin en yaygın kullanımı ‘sorumlu (pozisyonel) lider ya da yönetici’yi ifade eder. Tipik Rus liderlik stili ise; otoriter, hiyerarşik ve bürokratik örgütlere katkı yapan, zorlayıcı güç kullanan, unvan ve statüye büyük önem veren, paternalist yönelimli olarak tanımlanabilir (Ambrozheichik, 2011).

1980’lerde halkın değerleri, devlet-toplum ilişkilerinin alternatif vizyonları etrafında kristalize oldu. Tek bir çevrede daha geniş özgürlüğü onaylayan insanlar, basın ve yayınlama veya grev hakkı ile diğer alanlarda daha az devlet kontrolü için çağrı yapmışlardır. Yükselen eğitim düzeyi, kentleşmenin artması ve toplumsal hareketliliğin değişim modelleri, Sovyet sisteminin geleneksel kontrolü ile ters düşen yeni bir değerler ve beklentiler setini yaratmış gözükmektedir (Bahry, 1993). Benzer şekilde, 1990’ların türbülanslı geçiş ve değişim ortamı da Rus liderleri sadece kısa dönemli yaşamsal konulara odaklanmaya zorlamış ve tüm işler ve bağlam çok hızlı değiştiği için, planlama yapmanın anlamsız kaldığını düşünmeye yönlendirmiştir (Andreeva, 2008).

Perestroika döneminde getirilen yenilikler, kurum kendi departmanları bazında ve pazarda kâr amacı gütmeye önemli bir otonomi kazanırken, işgörenlerin refahını, kurumun performansı ile daha yakından ilişkili hale getirmeyi amaçlıyordu (Mandel, 1991). Bu bağlamda, 1990’ların başlarında örgütlerde sosyal ve otoriter hiyerarşi var olmasına rağmen, bunun uygulamalı işlerde ağırlığı azalmıştır. Dolayısıyla, çalışanlar kendi rolleri ile ilgili daha çok otorite kazanmışlardır (Heusala, 2005). Amaç, daha üretken olabilmek için motivasyon kazanmak, bireysel ve girişimsel etkinliği arttırmak, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada daha kaliteli ürün üretmektir. Reformun bu görünümü, mantıksal olarak bu amacı güden kurum yönetimini demokratikleştirmektedir. Bu durum, Gorbachev’in şu sözlerinde vücut bulmaktadır: “İşgörenlerin refahı, yöneticilerin yeteneklerine bağlıdır. Bu nedenle işgörenler, yönetici seçimini ve faaliyetlerinin kontrolünü etkileyen gerçek araçlara sahiptirler”. Bu doğrultuda, eğer öz-yönetim gerçekleşseydi, kurumun performansını düzeltme ortak amacına ulaşmaya yönelik olarak işgörenlerin yönetimde gerçekten söz hakları olsaydı ve yönetim ile dayanışma içinde olabilselerdi, sendikal savaşıncılığın yokluğu önemli bir sorun olmayacaktı. Ancak bu gerçekleşmediği gibi, tam tersi oldu. Değişik Sovyet kaynaklarının yayınlarına göre, yönetim ve işgörenler arasında çok sayıda çatışma, kesin şekilde yükseldi. Bu, perestroikaya direkt bir tepkiydi. Denebilir ki perestroika, işgörenlerde bir sahiplik duygusu uyandırmadı. Kurum yönetimine yabancılaşmayı azaltmadı, tam tersine karşıtlık tutumlarını ve ‘onlara karşı biz’ duygusunu güçlendirdi. Perestroikanın, ekonomik olarak sağlıklı ve yeni işgören-yönetim işbirliği güvenini oluşturmaksızın, devlet güdümlü sosyalist ekonominin altındaki danışıklı dövüş temelini yıkmasının buna neden olduğu düşünülebilir (Mandel, 1991).

1980’lerin sonu ve 1990’ların başındaki batılı yönetim uygulamaları ile büyülenme, bu uygulamalar hızlı sonuç vermede başarısız olunca çoğu için hayal kırıklığı yaratmıştır (Kets De Vries vd., 2004). Ayrıca, bu ‘yeni ve yenilikçi’ teknik ve yaklaşımların uygulanmasında bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Özellikle yaşı kırk ve üzerinde olan Rus işgörenler, yeni yönetim teknik ve yaklaşımlarında eski, planlı ekonomideki iyi bilinen uygulamaları görmüş ve bunlardan rahatsız olmuşlardır. Zira, batılı bazı yeni uygulamaların, Sovyet Rusya’da

kullanılmış benzerleri vardı. Rus iş gruplarını yönetmek için, belirli ve sabit olarak kullanılmış birtakım araçlar bulunmaktaydı. Örneğin, batıların kullandığı ‘outsourcing (dış kaynak kullanımı)’in, eski ve oldukça yaygın Sovyet muadili vardır: Privlechenie storonnich ispolnitelei (dış uygulayıcıların katılımı) (Denisova- Schmidt, 2011). Bu durumlar, Rus girişimci ve iş adamlarının geleneksel negatif tutumlarını güçlendirmiştir (Kets De Vries vd., 2004). Bu nedenle bunlardan bazıları, özel bir ‘Rus iş modeli’ oluşturma sürecine girmişlerdir. Buna göre, başarılı Rus örgütlerinin başında iki tip lider vardır. Birinci grupta, ‘Rus’ Rus liderler bulunur. Bunlar, gerçekte batılı örgütlere karşı zayıf bir yabancı düşmanlığı tutumunu korumaktadırlar. Bu Ruslar, % 100 Rus örgütleri kurmaya çalışırlar ve batılı ortakları ile ancak büyük bir dikkatle ilişki kurabileceklerini düşünürler. Diğer grupta ‘**Global Ruslar**’ bulunur ki, bunlar hem Rus iş dünyasında ve hem de uluslararası alanda saygı kazanmışlardır. Batı ile bilgi ve ürün alışverişi konusunda görünmez köprüler kurarlar, yabancı ortaklarla aktif bir şekilde ticaret yaparlar, mal ve hizmetlerin hem alıcısı hem de satıcısı olarak hareket ederler. Yeni nesil yöneticiler tarafından yönetilen bazı örgütler aktif olarak yabancı yatırımları takip ederler ve global olarak hisseleri çekerler. Bunların bazıları oldukça idealisttirler ve batılı yönetim uygulamalarının bütün sorunlara cevap olduğuna inanırlar. Global Ruslar ortaklaşa, melez (hibrid) bir liderlik stili ortaya koymuşlardır. Bu model, değişik tipteki örgütlerin ihtiyaçlarını karşılamada yeterli esnekliğe sahiptir. Dolayısıyla bu model, sadece yeni nesil Rus girişimcilere değil, ayrıca, global pazarlara sürdürülebilir dönüşler sağlayan örgütler oluşturmaya çalışan iş profesyonellerine de hizmet eder. Bu model kapsamında sekiz liderlik dersi ortaya konmuştur (Kets De Vries vd., 2004):

- **Ders 1 (Benlik ve çevre konusunda esnek ol):** Araştırmaya konu olan liderler, Ruslar için alışılmamış şekilde esnektirler. Bu kısmen onların ‘iç kontrol odağı’na sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyimle, çevrelerini kontrol edebileceklerini düşünürler, güçlü öz-verimlilik duyguları vardır, potansiyellerini devamlı olarak arttırma isteği ile motive edilirler, kendilerini yeniden keşfetme ve örgütlerinin yönünü değiştirme kapasitesine sahiptirler.
- **Ders 2 (Liderlik ağları oluşturma):** Rusya gibi kolektivist kültürlerde, ilişkiler kurallardan daha önemlidir. Bu kültürel meta-değer, iş ilişkilerine de uzanır. Global Rus iş liderleri, her türlü ağ oluşturmada ve korumada son derece iyidirler; ayrıca, kendilerini bu ağda temel merkez olarak konumlandırır. Bu yetenek, bazılarının yabancılarla başarılı ortaklıklar oluşturabilmelerinin bir nedenidir.
- **Ders 3 (Değişim için katalizör ol):** İç kontrol odağına sahip birçok Rus girişimcinin, bunu ilişkileri ve ağları kullanma yetenekleri ile birleştirmeleri, önemli bir etkiye sahip olmalarını sağlar. Yeni Rus iş liderleri sadece çalkantılı politik çevredeki değişikliklere uyum sağlamakla kalmaz, proaktif olarak çevrelerini de şekillendirirler. Bu bağlamda, hükümetin düzenleme yapmasını beklemektense, bunu kendileri yaparak oyunun kurallarını belirlerler.
- **Ders 4 (Kararlılığı geliştir):** Bu araştırmaya konu olan Rus iş liderleri için raydan çıkmak söz konusu değildir. Bu liderler öncelikle bir hareket tarzına karar vermişlerdir. Israrcı ve esnektirler ama kararlılığı esnekliğe değişmezler.
- **Ders 5 (Duygusal zekayı geliştir):** Rus iş liderleri, farkında olarak veya olmayarak kendi davranışlarını evrendirime durumundadırlar. Sovyet döneminin istikrarsız ortamını

taramaya ve buna göre davranmaya alışmış olmaları, ortaklarının duygusal durumlarını okumalarına katkı sağlar. Dolayısıyla bunu kişisel bir avantaj olarak kullanırlar.

- **Ders 6 (Bir boyar konseyini kullan-Boyar: Rus aristokrati):** Rus liderleri genellikle güvenilir, sessizce hareket eden, sahnede görünür olmayan ve liderin pozisyonunu destekleyen bir avuç işbirlikçi ile çalışır. Bu içsel grup bazen 'boyarskaya дума' veya 'boyarlar konseyi' olarak adlandırılırlar.
- **Ders 7 (Karizmatik liderlik stilini güçlendir):** Rus liderlerinin yetenekleri ve yönetim stilleri ne olursa olsun, sadece örgüt içinde sahip oldukları pozisyon dolayısıyla büyük miktarda güçleri vardır. Bununla birlikte, çok uzun zamandır süregelen bir otoriteryanizm geleneğine doymuş Rus insanı, karizmatik lider olma ihtiyacındadır. Sonuç olarak, liderlerin benzersiz haklara sahip üstün varlıklar olduğunu ve onlara riayet edilmesi gerektiğini düşünürler.
- **Ders 8 (Anlamı yönet):** Bu araştırmaya konu olan iş liderleri, misyon ve kapsayıcı bir amaç gibi kavramları, insanların çabalarını seferber etmede aktif olarak kullanmaktadırlar.

Öte yandan, 1990'ların başındaki kanun ve düzenlemelerle iş yükünün çarpıcı bir şekilde artmış olması, iş uygulamalarını daha zor ve yorucu hale getirmiştir. Akut olarak zorlaşan finansal durum ile birlikte, değişen kanunlara müşterilerin tepkisi, işi hem fiziksel hem de psikolojik olarak daha talepkar kılmıştır (Heusala, 2005). Bu bağlamda Rus üst düzey yöneticiler, firmaları büyüdükçe ve rekabet arttıkça, her şeyi kendilerinin yapamayacağını yavaş yavaş görmeye başladılar. Rusya'nın daha istikrarlı ve olgunlaşan ortamında kararların doğruluğu artan bir şekilde önemli hale gelmiştir. Özellikle bütün anahtar kararları vermede tek liderin beceri, zaman ya da yeteneğe sahip olmaması dolayısıyla, geniş tabanlı liderlik önemini arttırmıştır. Profesyonel ve rekabetçi örgütler, hızlı karar vermek için güçlendirilmiş işgörenlere ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Bununla birlikte, yetenekli yöneticilerin daha geniş tabanını oluşturmak kolay değildir ve Rusya'da üst düzey yöneticilerin geleneksel olarak verdikleri kararları bırakmada, böylesi kararlar için artık zaman ve/veya bilgileri olmadığını bilmelerine rağmen zorluk yaşadıkları görülmektedir. Eğer yeni getirilen yöneticiler karar verme sürecine dahil edilmezlerse, firmanın uğruna yeni yöneticiler edindiği becerilerden yararlanılamayacaktır. Dahası, karar vermekten ziyade, verilen emirleri yerine getiren yöneticiler güçlendirilmiş gibi davranmakta ve karar vermekte sıkıntı yaşarlar. Yatay iletişimi, dikey iletişimi ve yetki devrini geliştirme, firmalar için önemlidir (Fey ve Mills, 2007).

Ardichvili ve arkadaşları (2012) yaptıkları çalışmada, pek çok alanda Rus yöneticiler ve batılı yöneticilerin algıları arasında önemli farklılıklar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre ilkin; Ruslar evrenselcilikten ziyade partikularistiktirler. Rus yöneticiler etik problemleri çözerken, durumsal karar verme kurallarını uygulama eğilimindedirler. İkincisi, Ruslar; informal iş ilişkileri ağlarında, standart ve etik iş uygulamalarının bir parçası olarak, menfaatlerin karşılıklı değişimini dikkate alma eğilimindedirler.

Fey ve Shekshnia da (2010), dünyadaki başka yerlerde de olduğu gibi, Rusya'da liderlerin aktif ve aynı zamanda akılcıca olarak uğraşmaları sayesinde iş uygulamalarının başarılı ve ayırt edilebilir olduklarını ifade etmiştir. Buna göre, liderler kendi deneyimleri üzerinde kafa yorarlar ve yeni bir farkındalık seviyesinde hareket etmeye devam ederler.

Rus milli kültürünü, geçmişten bugüne değişimini ve nedenlerini, bunun Rus örgüt kültürüne yansımalarını, özellikle insan kaynakları yönetimi ve yönetim-liderlik açısından sonuçlarını

ortayı koymayı amaçlayan bu çalışmada, söz konusu tarihsel değişim, ‘kültürel boyutlar’ açısından (Tablo 1) ve ‘yönetim-liderlik ve insan kaynakları yönetimi’ açısından (Tablo 2); ‘geleneksel dönem’, ‘Sovyet (komünist) dönemi’, ‘perestroika (geçiş) dönemi’ ve ‘serbest pazar ekonomisi dönemi’ bağlamında, yukarıda anılan bilgiler ışığında değerlendirilerek karşılaştırılmıştır.

Tablo 1. Kültürel boyutlar bağlamında Rus kültüründe dönemler arası değişim.

Geleneksel Dönem	Sovyet Dönemi	Perestroika (Geçiş) Dönemi	Serbest Pazar Ekonomisi Dönemi
Kolektivizm-Bireycilik Boyutu			
<i>Doğal bir kolektivizm:</i> -Toplumsal yaşamın doğal sonucu, -Ortodoks kilisesinin güçlü aile ve grup bağlılığına yönlendirmesi.	<i>Zorlama bir kolektivizm:</i> -Partinin istekleri doğrultusunda, aile ve gruba bağlılık yerine partiye itaat.	<i>Kolektivist geleneğin sarsıntıya uğraması:</i> -Bireysel aktivitenin teşviki	<i>Kolektivizm:</i> -Küçük grup içinde kolektivist, grup dışında bireyci. -Kolektif başarıdan ziyade korunmayı hedef alma.
Erillik-Dışillik Boyutu			
<i>Dışıl</i>	<i>Savaş yıllarından başlayan erillğe yöneliş</i>	<i>Orta düzeyde eril</i>	<i>Orta düzeyde eril</i>
Güç			
<i>Yüksek güç mesafesi:</i> -Gücün devlette merkezileşmesi, -Hiyerarşi, -Otoriteye saygı.	<i>Yüksek güç mesafesi:</i> -Otokratik ve patrimonyal sistem, -Merkezi planlama, -Parti hiyerarşisi ve sıkı kontrol sistemleri, -Otoriteye saygı.	<i>Göreceli yüksek güç mesafesi</i> -Hiyerarşinin ağırlığının azalması, -Merkezi planlamanın dolaylı olarak yapılması.	<i>Göreceli yüksek güç mesafesi:</i> -Orta düzeyde paternalist, -Otoriteye saygı
Belirsizlikten Kaçınma Boyutu			
<i>Belirsizlikten kaçınmayı önleyen faktörler:</i> -Yaşa saygı, -Kıdeme saygı, -Gelenekler, -Sosyal düzen, -Kural yönetimi.	<i>Yüksek belirsizlikten kaçınma:</i> -Belirsiz ve istikrarsız ortam, -Bürokrasi.	<i>Yüksek belirsizlikten kaçınma:</i> -Değişimin belirsizliğine uyum çabaları.	<i>Yüksek belirsizlikten kaçınma</i>
Zaman Yönelimi Boyutu			
<i>Uzun zaman yönelimi</i> -İlişkilerde statü, -Sosyal düzen, -Yüzün önemli olmaması.	<i>Uzun zaman yönelimi:</i> -Uzun dönemli merkezi planlama.	<i>Sınırlı zaman yönelimi:</i> -Merkezi planlamadan vazgeçilmesi, -Kısa dönemli yaşamsal konulara odaklanma, -Hızlı değişen bağlam.	<i>Sınırlı zaman yönelimi</i> -Mevzuat değişiklikleri.

Tablo 1’de, Rus toplumunun; kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve zaman yönelimi olarak ifade edilen beş kültürel boyut açısından taşıdığı özelliklerin, geleneksel dönem, Sovyet dönemi, perestroika (geçiş) dönemi ve serbest pazar ekonomisi dönemi bağlamında bir değişim gösterdiği görülmektedir. Bu değişim, Rus toplumunun bu dönemler itibarıyla yaşadığı sosyal, politik ve ekonomik değişimlere bağlı olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2. Yönetim-liderlik ve İKY bağlamında Rus kültüründe dönemler arası değişim.

Sovyet Dönemi	Perestroika (Geçiş) Dönemi	Serbest Pazar Ekonomisi Dönemi
Yönetim-Liderlik		
<ul style="list-style-type: none"> • İnsana pozitif bir yönelimin olmaması, • Üretken bir örgütsel ortam yaratmada başarısızlık, • Otoriter, hiyerarşik, bürokratik, zorlayıcı güç kullanan veya statüye önem veren paternalist yönelimli lider • Merkezi planlamaya göre üretim. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonelliğin teşviki, girişimciliğin ilk örnekleri, • Çağdaş yönetim uygulamalarının ilk örnekleri, • Mevzuatın yeniden yapılandırılması, • Yönetim-işgören arasında işbirliği güveninin kurulamaması, • Yönetime yabancılaşma, • İşgörende sahiplik duygusunun gelişmemesi, • Siyasi karar verme ve sembolik iletişim, • Yönetim-işgören çatışmaları, • Planlamanın öneminin azalması, • Liderin sadece kısa dönemli yaşamsal konulara odaklanması, • Sosyal ve otoriter hiyerarşi var olmakla birlikte, ağırlığında azalma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Katı iş mevzuatı, • İlişkiler ve ağın önemli olması, informal iş ilişkileri, • Geribildirim direnç, • Geniş tabanlı liderlik bağlamında güçlendirilmiş yönetici ve işgörenler, • Takım çalışması, • Durumsal karar verme, • Liderin toplum ve geleceği şekillendiren temel bir güç olması, • Liderin evrenselcilikten çok partikularistik olması, • Liderin karşılıklı menfaatlerin değişimini dikkate alması, • Otoriter liderliğin izleri, • Karar vermenin örgütün tepe yönetiminde olması, orta yönetimin düşük takdiri.
İnsan Kaynakları Yönetimi		
<ul style="list-style-type: none"> • Fiili iş güvencesi, • Tam istihdam, • Emeğe göre dağıtım, • Düşük ücret farklılaşması, • Temel (garanti) ücret, • Planlama hedeflerini odağa alan ödüller, • Parasal olmayan yardımların çokluğu, • Özel iş başarıları için ödüller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasyon amaçlı ücret farklılaşması, • Motivasyon yoluyla üretkenliği artırma çabaları, • Artan iş yükü ve işin daha talepkar olması, • Bireysel ve örgütsel etkinliği artırma çabaları, • İşgören otoritesinde artış, • İşgörenlerin yeni yönetim uygulamalarına olumsuz tepkisi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Düşük düzeyde sendikalaşma, • Temel ücretin gelirdeki azlığı, • Informal performans değerlendirme, • İş güvencesinin üstlerle ilişkilere bağlı olması, • Esnek iş ve ödeme koşulları, • Stratejik ve günlük sorunlarda düşük İK otoritesi, • İKY konularına yönetimin gönülsüzlüğü, • İKY’nin iş hukuku ve İKY konularında bilgili kişilerce üstlenilmesi.

Yukarıda adı geçen konular kapsamında hazırlanan Tablo 2’de görülmektedir ki, Rus toplumunun; Sovyet dönemi, perestroika (geçiş) dönemi ve serbest pazar ekonomisi dönemleri bağlamında ifade edilen sosyal, tarihsel, politik ve ekonomik açılardan değişimi, yönetim-liderlik ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarını da etkilemiştir.

Sonuç

19. yüzyılın sahne olduğu hızlı tarihsel değişim geleneksel Rus kültürünü kısmen tahrip etmiş ve Rus halkının yaşamına önce komünizmi, sonra da post-Sovyet mantaliteyi ve serbest pazar ekonomisini getirmiştir (Balykina, 2013). Bu anlamda, modern Rusya’da, önemli ölçüde çelişkili kültürel modellerin oldukça kaotik bir kümelenmesi söz konusudur (Bergelson, 2003). Bununla birlikte, Rus yöneticiler çoğunlukla, önceki nesillerle birlikte Rus mantalitesinin geçmişten gelen temel özelliklerini de paylaşırlar (Balykina, 2013).

Görülmektedir ki, Rus toplumunun; kolektivizm-bireycilik, erillik-dişillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve zaman yönelimi olarak ifade edilen beş kültürel boyutta sahip olduğu özellikler, geleneksel dönem, Sovyet dönemi, perestroika (geçiş) dönemi ve serbest piyasa ekonomisi dönemi bağlamında değişim göstermiştir.

Geleneksel dönemdeki toplumsal yaşamın gereklerinden ve Ortodoks kilisesinin etkilerinden kaynaklanan ‘doğal kolektivizm’in, Sovyet döneminde parti istekleri doğrultusunda partiye itaat şeklinde görünen ‘yapay’ bir hal aldığı; perestroika (geçiş) döneminde bireysel aktivitenin önem kazanmasıyla kesintiye uğradığı; günümüz serbest pazar ekonomisi döneminde ise, sadece koruma amacıyla grup içinde geçerli bir kolektivizm şeklinde yaşandığı görülmektedir.

Geleneksel dönemde ve daha sonra komünizmin etkisiyle dışıl özellikler gösteren Rus kültürü, savaş yıllarında erillğe doğru bir adım atmıştır. Perestroika (geçiş) dönemi sonrası dönemde de eril iş hayatı, yine erillğe yönelişe neden olmuştur. Günümüz serbest pazar ekonomisi döneminde ise orta düzeyde eril bir görünüm almıştır.

Güç mesafesi, geleneksel dönemde hiyerarşi, otorite ve gücün merkezde toplanması dolayısıyla yüksektir. Sovyet döneminde ise, parti hiyerarşisi, merkezi planlama ve parti otoritesi nedeniyle yüksektir. Bununla birlikte, perestroika (geçiş) döneminde, merkezi planlamanın ve hiyerarşinin ağırlığının azalması dolayısıyla güç mesafesinde azalma olmuştur. Günümüz Rusya’sında ise, otorite yine varlığını hissettirmekte, orta düzeyde paternalist yapı, göreceli olarak yüksek güç mesafesi ile sonuçlanmaktadır.

Yaşa, kıdeme saygı, gelenekler ve toplumun yapısı, geleneksel dönem Rusya’sında belirsizlikten kaçınmayı önlemiştir. Bununla birlikte, Sovyet döneminin belirsiz ortamı, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmaya neden olmuştur. Perestroika döneminde ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmanın temelinde, değişimin getirdiği belirsizlik yatmaktadır.

Benzer şekilde, Rus toplumunda; Sovyet dönemi, perestroika (geçiş) dönemi ve serbest pazar ekonomisi dönemi bağlamında söz konusu olan sosyal, tarihsel, politik ve ekonomik değişimin, yönetim-liderlik ve insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarını da etkilediği görülmektedir.

Sovyet Rusya’da insanı odağa almayan ve merkezi planlamaya önem veren yönetim anlayışı, üretken bir iş ortamı yaratmada başarısız olmuştur. Bu ortamda otoriter, hiyerarşi yanlısı ve zorlayıcı güç kullanan paternalist (babacan) liderlik uygulaması vardır. Perestroika (geçiş) döneminde; merkezi planlamanın öneminin azalarak profesyonelliğin teşviki söz konusudur. Girişimciliğin ilk uygulamalarıyla birlikte, mevzuat yeniden yapılandırılmış ve çağdaş yönetim

teknikleri gündeme gelmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde çağdaş yönetim uygulamaları beklenen olumlu etkiyi yaratmada başarısız olmuştur. Zira işgörenler, bu yeni yönetim uygulamalarının benzerlerinin geçmiş dönemlerde kullanıldığını fark etmişlerdir. Bu yeni yöntemler, yönetim ile işgören arasında işbirliği ve güven ilişkisinin kurulmasını sağlayamamış, işgörende sahiplik değil, yönetime yabancılaşma duygusu gelişmiş ve yönetim-işgören çatışmaları ortaya çıkmıştır. Bu dönemde örgüt lideri siyasi karar verme ve sembolik iletişim alışkanlığını sürdürmüş, günü kurtarmaya yönelik kısa dönemli yaşamsal konulara odaklanmıştır. Bununla birlikte, otoriter tavırların ağırlığında bir azalma söz konusudur.

Sovyet döneminde örgütlerde İKY'nin görüntüsü; fiili iş güvencesinin ve tam istihdamın var olduğu çalışma ortamında, düşük düzeyde ücret farklılaşması ile birlikte emeğe göre ödül dağıtımının yapıldığı, temel ücretin gelir içinde garanti edildiği, ödüllerin planlama hedeflerine ulaşma bağlamında yönlendirildiği ve parasal olmayan ödüllerin söz konusu olduğu kısıtlı bir çerçeve çizmektedir. Perestroika (geçiş) döneminde İKY uygulamalarında, artan iş yükü ile işin daha talepkâr hale gelmesi karşısında, motivasyon konusunun ön plana çıktığı görülmektedir. İşgören motivasyonunu arttırmak için ücret farklılaşması uygulanmaya başlamıştır. Amaç, artan motivasyon sayesinde örgütsel üretkenliği de arttırmaktır. İşgören otoritesindeki genişleme, örgütsel ve bireysel etkinliği canlandırma lehinedir. Buna rağmen, işgörenlerin yeni yönetim uygulamalarına olumsuz tepkisi sürmektedir. Günümüz serbest pazar ekonomisi döneminde de; Rus örgütlerinde İKY uygulamalarına yönetimin ilgisinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla stratejik ve günlük sorunlara çözüm bulmada İK otoritesi düşüktür. Bununla birlikte İKY, iş hukuku ve İK konularında bilgili kişilerce üstlenilmektedir. Düşük düzeyde sendikalaşma arka planında, Sovyet döneminin aksine, işgörenlerin iş güvencesi de düşüktür. İş ve ödeme koşulları esnekler. İşgörenlerin işlerinde ve örgütte kalmaları, büyük ölçüde üstleri ile samimi ve yakın ilişkilerine bağlıdır. İşgören performansını değerlemenin informal olduğu iş ortamında, temel ücretin gelir içindeki yeri azdır.

KAYNAKLAR

- Aage, Hans, (1989), "Soviet Wage Theory And Distribution Debates", Kennan Institute Occasional Papers, s. 1-50.
- Abe, Naohito; Iwasaki, Ichiro, (2010), "Organizational Culture And Corporate Governance In Russia: A Study Of Managerial Turnover", RRC Working Paper Series No.21, s. 1-20.
- Ambrozheichik, Grigory, (2011), "Cultural Profile Of Russian Leadership", International Journal Of Leadership Studies, Volume 6/3, s.310-335.
- Andreeva, Tatiana E., (2008), "Can Organizational Change Be Planned And Controlled? Evidence From Russian Companies, Human Resource Development International, Volume 11/2, s. 119-134.
- Andreeva, Tatiana E.; Ikhilchik, Irina, (2011), "Applicability Of The SECI Model Of Knowledge Creation In Russian Cultural Context: Theoretical Analysis", Knowledge And Process Management, Volume 18/1, s.56-66.
- Ardichvili, Alexandre; Maurer, Martin; Li, Wei; Wentling, Tim; Stuedemann, Reed, (2006), "Cultural Influences On Knowledge Sharing Through Online Communities Of Practice", Journal Of Knowledge Management, Volume 10/1, s.94-107.

- Aycan, Zeynep; Kanungo, Rabindra N.; Mendonca, Manuel; Yu, Kaicheng; Deller, Jürgen; Stahl, Günter; Kurshid, Anwar, (2000), "Impact Of Culture On Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison", *Applied Psychology: An International Review*, Volume 49/1, s.192-221.
- Ataöv, Türkkaya, (1968), "Rus Devletinin Kuruluşu", *AÜSBF Dergisi*, Y.23, S.4, s.225-227.
- Bahry, Donna, (1993), "Society Transformed? Rethinking The Social Roots Of Perestroika", *Slavic Review*, Volume 52/3, s.512-554.
- Balykina, Galina, (2013), *Cultural Dimensions And Modern Russian Business*, <http://ssrn.com/abstract=2342954>, Erişim tarihi: 10.12.2015.
- Bergelson, Mira B., (2003), "Russian Cultural Values And Workplace Communication Styles", (Ed. R. E. Samovar, E. R. McDaniel), *Intercultural Communication: A Reader*, s.189-197, Boston,MA: Wadsworth.
- Denisova-Schmidt, Elena, (2011), "Human Resource Management In Russia: Same Unwritten Rules", *WU Online Papers In International Business Communication Series 1: Intercultural Communication And Language Learnin*, Paper 8, Vienna University Of Economics And Business.
- Diligensky, Guerman; Chugrov, Sergei, (2000), "'The West' In Russian Mantality", Office For Information And Press, Brussels, Institute Of World Economy And International Relations, Moscow.
- Fey, Carl F.; Denisin, Daniel R., (1998), "Organizational Culture And Effectiveness: The Case of Foreign Firms In Russia", Working Paper Number 179, IIB Seminar Series, The Nordic Workshop On International Business.
- Fey, Carl F.; Denisin, Daniel R., (2000), "Organizational Culture And Effectiveness: The Case of Foreign Firms In Russia", *SSE/EFI Working Paper Series In Business Administration No.2000:4*, s. 1-50.
- Fey, Carl F.; Mills, Thea, (2007), "Understanding The Transformation Of Local Russian Firms From Entrepreneurial To Professional Organizations", *Stockholm School Of Economics In Russia Working Paper 04-101 R2*.
- Fey, Carl F.; Shekshnia, Stanislav, (2010), "The Key Commandments For Doing Business In Russia", *Organizational Dynamics*, Volume 40/1, s.57-66.
- Gilbert, Kate (2001), "In Search Of Russian Culture:The Interplay Of Organisational, Environmental And Cultural Factors In Russian-Western Partnership", Working Paper Series: WP 003/01, University Of Wolverhampton.
- Grachev, Mikhail V.; Bobina, Mariya A., (2006), "Russian Organizational Leadership: Lessons From The Globe Study", *International Journal Of Leadership Studies*, Volume 1/2, s. 67-79.
- Gratchev, Mikhail V.; Rogovsky, Nikolai G.; Rakitski, Boris V., (2007), "Leadership And Culture In Russia: The Case Of Transitional Economy", (Ed. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, R. J. House), *Culture And Leadership Across The World: The*

- GLOBE Book Of In-Depth Studies Of 25 Societies, s.803-831, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gurkov, Igor; Zelenova, Olga, (2012), “Human Resource Management In Russian Companies”, *International Studies Of Management&Organization*, Volume 41/4, s.66-80.
- Gurkov, Igor, (2014), “Human Resource Management In Russian Manufacturing Subsidiaries Of Multinational Cooperations”, *Basic Research Program, Working Papers, Series:Management*.
- Hellevig, Jon, (2012), “Employee Engagement In Russia-How To Build A Corporate Culture Of Engagement, Costumer Focus and Innovation”, *Russia Advisory Group Oy, Helsinki*.
- Heusala, Anna-Liisa, (2005), *The Transitions Of Local Administration Culture In Russia*, Kikumora Publications, Saarijärvi.
- Hofstede, Geert, (1980), *Culture’s Consequences*, Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, Geert, (1991), *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*, London:Mc Graw-Hill.
- Husted, Kenneth; Michailova, Snejina, (2002), “Knowledge Sharing In Russian Companies With Western Participation”, *International Management*, Volume 6/2, s.17-28.
- İTKİB Genel Sekreterliği, (2012), *Tekstil ve Konfeksiyon Sektörleri Açısından Rusya Federasyonu-Temel Ekonomik Göstergeler, Genel ve Sektörel Bilgiler, Ar&Ge ve Mevzuat Şubesi*, Ankara.
- Kets De Vries, Manfred; Shekshnia, Stanislav; Korotov, Konstantin; Florent-Treacy, Elizabeth, (2004), “The New Global Russian Business Leaders: Lessons From A Decade Of Transition”, *European Management Journal*, Volume 22/6, s.637-648.
- Kliuchevskii, Vasiliy O., (1990), *Kliuchevskii’s Collected Works (In Russian)*, Mysl, s. 34-42, Moscow, Russia.
- Mandel, David, (1991), *Perestroika and Soviet People-Rebirth Of The Labour Movement*, Black Rose Books: Montréal/New York.
- Naumov, Aleksander; Petrovskaja, Irina, (2010), “Evolution Of National Culture Impact On Managing Business In Russia”, *Eurasian Review*, Volume3, s.76-87.
- Němeček, Petr; Kocmanová, Alena; Šimberová, Iveta, (2008),” *Cultural Aspects Of Management In Conditions Of Eastern Europe Countries And Russia*”, *Intellectual Economics*, Volume 2/4, s.73-80.
- Podoprigora, Vladimir N.; Krasnopevtseva, Tatiana I., (1995), “Russian Cultural Values And Their Effect On Domestic And Foreign Policy”, *Democratizatsiya*, Volume 3/2, s.166-176.
- Ridgley, Stanley K., (2009), “Cultural Consonance vs. Cultural Dissonance: The Role Of Culture In Institutional Success And Failure”, *Journal Of Global Business Management*, Volume 5/2, s.274-285.

- Schramm, Florian, (2004), Open And Closed Organizations, http://www.hr-network.hu/szolgalatasok/open_and_closed_organizations.pdf. Erişim Tarihi: 06.12.2015.
- Tolmats, Elina, (2004), “Relationships Between Organizational Culture And Individual Values Of The Russian-Speaking Members Of Organizations In Estonia”, Latvia And Lithuania, University Of Tartu, Tartu.